

TERRA MADRE

Venta *online* de productos alimentarios con certificación biológica.

Torremocha del Jarama, Madrid

Montserrat Cañedo Rodríguez

en *Sectores de la Nueva Economía 20+20. Empresas de Humanidades*, Grupo de Investigación Cultura Urbana, Madrid: Escuela de Organización Industrial, 2012.

Libro accesible en: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-75308/sectores-de-la-nueva-economia-2020-empresas-de-humanidades>

ANÁLISIS DE CASO

1. Descripción del proyecto empresarial

Terra Madre es una empresa que se dedica a la venta de productos alimentarios con certificado ecológico, mayoritariamente productos frescos (frutas y verduras), que comercializa *on line* y a través del servicio a domicilio. Su fundador, de origen estadounidense, comenzó hace casi seis años en el negocio del producto alimentario ecológico con la exportación de fruta de verano a los países del norte de Europa. Aficionado desde siempre a los temas alimentarios y personalmente preocupado por cuestiones de sostenibilidad ambiental y de calidad y salubridad de los alimentos, constató entonces que el mundo del consumo ecológico no estaba en absoluto desarrollado en España. Por ello, la oportunidad de negocio que encontró al principio para dar forma a sus aspiraciones (laborales y económicas, pero también en relación a sus intereses vitales) fue la exportación a países donde la demanda de alimento ecológico estaba más consolidada. Su objetivo, sin embargo, era el de desarrollar redes de distribución y venta dentro de España, ayudando a potenciar el despegue del consumo alimentario ecológico nacional y aprovechando las oportunidades que ese mercado, aún en pañales, ofrecía.

Utilizando su recién adquirido conocimiento del sector y habiendo forjado una red de contactos con proveedores de diversas partes del país, la creación de Terra Madre vino a

suponer para él, en cierto sentido, “lograr un sueño”. A principios de 2008 fundó la empresa, alquiló una nave en un polígono industrial muy cercano a Torremocha del Jarama (una localidad que no llega al millar de habitantes, a 60 km. de Madrid), dispuso una zona de almacén con cámara de frío y otra zona de oficina, y fue contratando personal a medida que las necesidades de implantación del negocio le fueron haciendo ver la necesidad de hacerlo. En estos casi cuatro años de andadura de la empresa el reto ha sido el de hacer viable un negocio, el de la venta *on line* de productos frescos ecológicos de alimentación, en los que han sido prácticamente pioneros (apenas tres o cuatro empresas en Madrid se dedican a lo mismo, y otras tantas a nivel nacional sirven también producto en la capital). Enfrentar ese reto significa para Terra Madre: “que no hemos apostado por hacer dinero fácil, porque en este mundo no se hace mucho dinero”. Aunque evidentemente las perspectivas de futuro se orientan a mejorar el margen de beneficios, el tiempo y el trabajo que esas perspectivas necesitan para fructificar, en un sector como éste, no compensan -a decir del propietario y sus empleados- el esfuerzo pasado y actual, salvo si alguna otra motivación, de tipo personal, está presente en el empeño. “El mundo de lo ecológico *on line*”, de este modo, despunta como negocio, previsiblemente interesante en un futuro cercano, porque algunos emprendedores como el fundador y los trabajadores de Terra Madre han apostado por invertir en asentarlos, apoyados en motivaciones que van más allá de lo comercial y se introducen en el universo de “lo humano”: “hacer el mundo de lo alimentario más racional”, “recuperar el vínculo productores-consumidores”, “evitar la adulteración”, “comer más local”, “tejer comunidad a partir del alimento”: son algunas de las verbalizaciones de los miembros de la empresa que ayudan a situar cómo “lo humano” se encarna en Terra Madre como un horizonte utópico, que no está reñido con el desempeño laboral ni con el beneficio económico.

Actualmente la empresa posee una cartera de clientes regulares, mayoritariamente - aunque no sólo- en el entorno de la Comunidad de Madrid, que pueden suponer del orden de unas ciento cincuenta familias a las que sirven con periodicidad semanal. Se encuentran en una fase de crecimiento sostenido, tanto en el número de clientes como en el abanico y la diversidad de productos -todos con certificación ecológica- que son capaces de servir. Han invertido recientemente y se encuentran ahora desarrollando una nueva -y mejorada- página *web*, y un sistema informático de gestión de almacén y

pedidos que han juzgado necesarios para proseguir en la senda del crecimiento moderado de los últimos años.

2. Caracterización del modelo de negocio

“Fruta y verdura ecológica a domicilio”: es el eslogan que preside la página *web* de Terra Madre, la que es, como ellos mismos dicen: “la puerta de entrada de nuevos clientes”. La empresa se surte de proveedores ecológicos de frutas y verduras (una media de treinta distintos a lo largo del año) y, en menor medida, productos envasados, leche, productos de limpieza e higiene (y un largo etcétera progresivamente ampliado que prácticamente excluye sólo la carne fresca y el pan). Se prefieren proveedores locales, próximos geográficamente, si bien esto, “que es política de empresa” -nos dicen-, se mide mejor sobre un *continuum* que en un eje polar de blancos y negros. Así, “si sólo pudiéramos servir lo que se produce en Madrid seríamos una empresa de patatas, cebollas, melones, coles y punto. Un negocio inviable porque nuestro cliente quiere una cesta de la compra completa y variada”. El proveedor, por lo tanto, se sitúa, más que cerca, “lo más cerca posible”. Además, los ritmos de producción pueden hacer que un proveedor cercano no pueda surtir un producto hasta determinado momento, lo que exige que, para cubrir las demandas, Terra Madre deba recurrir, al menos temporalmente, a un proveedor geográficamente más alejado. La gestión de estos tiempos y distancias, la creación -trabajosa- de un flujo de productos “lo más local posible”, exige un esfuerzo suplementario que se acepta “porque creemos de verdad en disminuir la huella ecológica de nuestros alimentos y en crear posibilidades de conocimiento real, cercano, de nuestros productores”.

Los proveedores deben de tener su producto certificado como ecológico por el organismo competente de su comunidad autónoma, y Terra Madre, como distribuidor, está también bajo el escrutinio del respectivo consejo regulador de la Comunidad de Madrid, quien le otorga certificación de “distribuidor de productor ecológicos” e inspecciona que lo que vende es, efectivamente lo que dice ser: “ecológico” (lo cual, en frutas y verduras, se relaciona fundamentalmente con la ausencia de uso de fitosanitarios en la producción). “Lo ecológico” exige, de este modo, trabajos de estandarización, de los que depende la misma posibilidad de negocio para Terra Madre.

Todos los aspectos humanos que están de un modo u otro relacionados con la etiqueta “ecológico” (una relación más directa y un precio justo al trabajo de los productores, una alimentación “humanizada”, sana y de calidad, un tejido social más comunitario alrededor de las prácticas de la alimentación, etc. etc.) no se ponen de manifiesto por sí solos ni de manera evidente, sino que implican largos trabajos de definición, de ajuste, de estandarización. Trabajos complejos, multiparticipados (véase aquí el rol central de la Administración Pública) y tecnológicamente mediados. En el corazón de esos procesos de humanización, que se ajustan y que a la vez sobrepasan ampliamente el ámbito de lo empresarial o/y comercial, es donde se sitúan empresas como Terra Madre.

El servicio del producto desde el proveedor a los almacenes de la empresa depende directamente de las redes logísticas establecidas para los flujos alimentarios convencionales. Este hecho es una clave de lectura fundamental en este sector, a la vez una condición de posibilidad del negocio y la principal fuente de tensiones con el universo de valores “humanos” subyacente, que va más allá de lo comercial. “Sin Mercamadrid nada de esto sería posible” -reconocen en Terra Madre. “En Madrid no hay fruta, por ejemplo. Tiene que venir de Murcia. Entonces, si yo tengo que pagar los portes de 20 kilos de melocotón allí, y 50 de naranjas más allá... sería inviable”. Por eso, lo que hacen es utilizar las rutas prefijadas de transportistas que unen los centros productores con las plataformas logísticas de la ciudad -Mercamadrid en este caso-, para conseguir que los costes del transporte sean viables. “En cierto modo nos acoplamos al flujo de alimentos no ecológicos. Por ejemplo, viene un camión lleno del Jerte y mi proveedor acuerda con el transportista poner encima un par de cajas de cereza ecológica para mí”. Eso hace posible el negocio, pero también supone un reto a la “política ecológica” de la empresa: el modelo ya no es exacta o radicalmente una alternativa más humana al modelo alimentario vigente. El valor de lo humano, en Terra Madre, se expresa también en aceptar estas tensiones inherentes al choque entre los deseos y las condiciones materiales de su realización y, aceptándolas, continuar manteniendo la preocupación por “ser ecológicos” como un elemento más en la toma de decisiones y en la gestión del día a día en la empresa. “No te imaginas cómo nos comemos la cabeza para conseguir que en cada caso nos lleguen los productos de la manera que nosotros consideramos la mejor... Ahora sí, tienes que hacer concesiones si quieres existir... pero eso para mí no significa renunciar a nada de aquello en lo que creo, por lo que me metí en esto... Si acaso significa más trabajo. Casi no poder desconectar”.

La cuestión de la logística es un poco más sencilla del lado del servicio a los propios clientes de Terra Madre. La empresa tiene un repartidor en plantilla que tiene rutas fijas diarias por la capital y la comunidad autónoma. Pero el reparto fuera de los límites del entorno geográfico próximo vuelve a ser un quebradero de cabeza. Los clientes -pocos pero algunos, y previsiblemente más en el futuro- de otros puntos de la geografía española dependen del servicio externalizado de una empresa de transportes convencional (tipo MRW), lo cual redundará en una minora de los márgenes de Terra Madre (sobre todo teniendo en cuenta el esfuerzo suplementario de gestión de los pedidos en estos casos). La posibilidades de crecimiento de la empresa en entornos geográficos más distantes, en principio y sólo aparentemente ilimitadas por la mediación de internet, están comprometidas, de nuevo, por cuestiones de logística.

Los pedidos a los proveedores, que se realizan cada poco tiempo -para una gestión de *stocks* que garantice la calidad del producto y minimice las mermas-, se almacenan en la nave adjunta a las oficinas de la empresa, organizada por tipos de producto y previsión de fecha de salida, así como en la cámara de frío si es necesario. Por el otro lado de la cadena, Terra Madre tiene una cartera de clientes a los que envía semanalmente por correo electrónico un *link* a su formulario de pedidos. Los clientes la rellenan y lo envían, especificando productos, cantidades, observaciones (respecto al producto, o a la forma de entrega) y método de pago. Un 20% de los clientes son establecimientos comerciales y grupos de consumo. Estos últimos tienen perfiles diferentes, si bien todos dibujan “comunidades de experiencia” en las que las que el consumo de alimento ecológico es un elemento vertebrador: “Tenemos grupos de vecinos muy politizados con el tema ecológico, por ejemplo aquí en la sierra un grupo de jóvenes que se vinieron a vivir desde la ciudad. También hay grupos de amigos que se juntan para hacer senderismo o porque les gusta la naturaleza y aprovechan para comprar en grupo... Familias, padres de niños que van al mismo colegio y se conciencian de comer sano por los críos, y de paso es una excusa más para socializar....”.

La relación con el cliente es, además de la cuestión de la gestión logística, la que más tiempo ocupa en Terra Madre. “Para mí es lo más gratificante de trabajar aquí- nos dice un empleado, que antes de serlo fue cliente de la empresa-: la relación tan estrecha con el cliente, el hacerle confiar en nosotros, el que te digan que tu consejo les vino bien,

que muchas gracias, que lo estás haciendo bien...” El papel central que ocupa el cliente se relaciona con un énfasis empresarial en potenciar redes de sociabilidad a través de la distribución de alimento ecológico. A través de la *web*, Terra Madre acerca a sus clientes a sus proveedores (con videos, entrevistas, y un canal de comunicación directo que están ensayando recientemente), comparte sus saberes sobre las características de cada alimento, de su producción, de sus posibilidades culinarias... Todo esto arroja el producto y genera un mayor valor añadido, pero también permite al empleado que prepara los pedidos “sentir que esto no es una cadena de montaje. Ese trato directo con el cliente me estimula, me hace pensar, me divierte. ¡Me interesa!”.

A otro nivel próximo a éste pero distinto, el énfasis en la relación con el cliente tiene que ver con la necesidad de construir una relación de confianza en un contexto en el que el cliente no puede ver el alimento que está comprando. Las facilidades que ofrecen en Terra Madre para la devolución de producto defectuoso, la atención de pedidos “al detalle” (“mitad verdes, mitad rojos”; “si no estoy se lo deja al portero, pero del portal de al lado”), el no dejar de servir un producto que ha sido pedido, aunque sea gratis porque el stock no está en condiciones... Son prácticas habituales en las que el personal de Terra Madre ocupa gran parte de su tiempo, y que se dirigen a crear la confianza del consumidor en la empresa. Es el modo de fidelizar clientes en un negocio “en el que muchos compran una vez, por moda, pero después desaparecen”. Aún así, más allá del valor estratégico de la confianza, ésta adquiere un valor diferente, que humaniza la relación laboral. Por un lado, el tejido de la confianza va hasta cierto punto en los dos sentidos: a veces los pedidos se dejan a la vecina porque el cliente no está, y el pago se relega a la semana o quincena siguientes. Casi siempre se acepta devolver el dinero sin comprobar si el género no era realmente de calidad, meramente confiando en la palabra del cliente. “Eso vuelve todo más fácil; más agradable. Apenas hemos tenido clientes “jetas”, y los que ha habido terminan por irse. Tenemos un núcleo de clientes muy fieles. Y es un poco como la frutería del barrio, pero por internet... Oye, ¡qué puede ser muy cercano el internet!” -dicen entre risas.

3. El papel de la innovación

La innovación ha sido una seña de identidad en la trayectoria de la empresa. En primer lugar Terra Madre fue pionera en su sector, la distribución de alimentos ecológicos a través de la venta *on line*. Aún hoy tienen pocas empresas en la competencia, lo que en cierto sentido no es la mejor de las posibilidades. “Abrir un mercado no es fácil. Tienes que creer mucho en lo que estás haciendo y tirar solo”.

Lo ecológico, sumado a lo *on line*, son en sí mismas dos innovaciones en las redes comerciales alimentarias, que en Terra Madre se añaden, además, a otras. Fundamentalmente, a una apuesta por un “servicio a la carta” al cliente. El 80% de sus compradores son familias o individuos que piden semanal o quincenalmente lo que desean. Los medios por los que tradicionalmente el mercado de lo ecológico alimentario restringe la “libertad” del cliente en favor de otros valores o necesidades (como el fomento de grupos de consumo o la oferta de “cestas tipo”) no se rechazan en Terra Madre, pero se complementan con la posibilidad, que ofrecen a los clientes, de una compra más personalizada. “Es lo que el cliente demanda. Poder elegir a la medida de sus necesidades y apetencias. No que le des acelgas si no le gustan, y encima dos semanas seguidas”. La opción representa una posibilidad de ampliar el nicho de mercado y de acercar a un abanico más amplio de consumidores la alimentación ecológica. A cambio, emerge con más fuerza la tensión entre la libertad (del cliente) y la limitación (del entramado logístico) que compromete los sentidos de “lo ecológico”. ¿Es posible conjugar los valores humanos de lo ecológico, éstos que son “política de empresa” -y condición de la satisfacción personal de los empleados- con las demandas de la sociedad de consumo? ¿Está “lo ecológico” en las características de un producto (sin fitosanitarios), de una relación, de un sistema de valores (¿cómo se encarnan en la práctica?). Las dudas surgen por todas partes. Por ejemplo, el propietario se pregunta en voz alta: “¿Es mayor la huella ecológica de una ruta prefijada de reparto a domicilio, o de cuarenta tíos de un grupo de consumo que van y vienen con sus coches al punto de entrega? No lo sé...” Son ese tipo de preguntas las que la empresa sostiene como una parte más de sí misma, más allá de (y también al mismo tiempo que) la preocupación por los márgenes comerciales; son las preguntas que consumen horas de dedicación “a los detalles” y generan dudas eternas, y hasta noches sin dormir. Conjugar la viabilidad empresarial (y, por qué no, el éxito con mayúsculas) con la dimensión utópica y humanística del proyecto no es una tara fácil, pero sí plenamente asumida por Terra Madre.

Una última línea de innovación tiene que ver con la introducción de tecnologías que facilitan la viabilidad del modelo de negocio y su crecimiento sostenido. Se trata de tecnologías que se han implementado según se han ido dejando sentir las necesidades de hacerlo. Así, ahora mismo está casi listo un nuevo sistema informático de gestión de pedidos y almacén, que automatizará muchos procesos, ahorrando tiempo y minimizando errores, y dando la posibilidad de gestionar con más eficacia el creciente número de pedidos y una gestión de compras a los proveedores que favorezca la calidad de los productos (acelerando los flujos logísticos que incrementan la frescura del producto) y la reducción de mermas. De cara al cliente, la mejora constante de la página *web* permite profundizar en los vínculos de la confianza, así como acercar los distintos eslabones de la cadena facilitando, por ejemplo, la charla directa entre el proveedor y el consumidor. “Algo que en general, y si se lleva bien, agradecen mucho las dos partes”. El crecimiento de la empresa aparece en el horizonte de todas estas innovaciones como algo deseado, pero a la vez, si no temido, sí generador de incertidumbre. Por un lado, crecer es un objetivo: en un negocio como éste, un número suficiente de ventas puede hacer que se manejen mayores volúmenes de producto, aumente la calidad (por ejemplo la frescura debida a la velocidad y frecuencia del surtido desde los proveedores), bajen los precios y suban los márgenes comerciales. No son otros los principios del éxito de las economías de escala, de las que está lejos ahora la empresa y el sector. Por otro lado, un crecimiento excesivo compromete la capacidad de gestión de la empresa, el propio ritmo que han marcado en su modo de trabajar, y por supuesto aumentan las tensiones ligadas al desdibujamiento de los valores utópicos de “lo ecológico”. Crecer sí, pero de manera controlada y sin comprometer el ecosistema en el que la misma empresa consiste, parece ser la clave a la que apuntan.

4. Configuración organizativa y cultura corporativa

Terra Madre la componen cinco personas. El fundador que empezó: “yo solo con un portátil”. Una vecina, con hijos compañeros de colegio de los hijos del propietario, quien le ofreció trabajo entre otras cosas por la utilidad de su dominio del inglés. Ella gestiona los pedidos en la oficina. En tercer lugar, un matrimonio que también vive en la localidad se encarga respectivamente de las rutas de reparto a domicilio (él) y “un

poco de todo” (ella): “Desde acompañar en los repartos hasta pedidos, almacén...” En último lugar un joven también residente en la zona, que se encarga de preparar los pedidos en el almacén. Además, el transportista subcontrata a un chico para que le ayude en temas de transporte (recogida de pedidos en Mercamadrid y otras tareas).

Los cinco miembros de plantilla de la empresa comparten la residencia en la misma localidad, un pueblo de la sierra de Madrid o en las cercanías. En el pequeño polígono industrial a la entrada del mismo se sitúa Terra Madre. Todos valoran la “calidad de vida” que ofrece la proximidad trabajo-residencia, y la posibilidad de escapar de las horas punta y el estrés apresurado que marcan los recorridos habituales de los habitantes de la sierra madrileña, siempre abocados a la capital. Tienen horarios que cumplir, pero son flexibles, en función de las necesidades de compatibilizarlos con las tareas domésticas y de reproducción familiar. En realidad, más que un horario, lo que hay es que atender una serie de pedidos. Los horarios pueden ser flexibles, lo cual no significa que se trabaje poco. Todos señalan por separado el “buen ambiente” laboral. Las dudas, los incidentes, las decisiones sobre nuevas tecnologías a implantar... todo se debate y consulta en un clima de colaboración en el que además se comparte un compromiso con “lo ecológico” y con cómo hacerlo posible. El encargado de los pedidos, por ejemplo, fue cliente antes que empleado.

La cultura de la organización resalta la necesidad del diálogo “para que la cadena funcione bien”. “La cadena” implica una serie de acciones consecutivas que deben estar bien coordinadas -desde el envío semanal de la hoja de pedidos a los clientes o el envío de las propias a los proveedores, hasta el reparto a domicilio, pasando por las muchas etapas intermedias. El ajuste coordinado de distintos perfiles laborales necesita “de mucho engrase”: diálogo, charla, comunicación. El volumen de pedidos -directamente ligado a la cuestión del “crecimiento”- influye en los ritmos y los ajustes de la cadena laboral, por lo que todas las decisiones que puedan afectarlo, referidas a la estrategia o la innovación, no se toman “de arriba a abajo” sino que se comentan y se discuten porque afectan a la empresa como “ecosistema” humano. La creatividad de cada cual también es bienvenida y se fomenta: recetas, saberes sobre los alimentos y sus procesos, ideas para transmitir toda esa información al cliente... En esas tareas todos participan, y lo hacen con gusto. El “contacto personal” que enlaza proveedores, clientes y

trabajadores, entre sí y entre todos, es un *leitmotiv* de la cultura empresarial de Terra Madre.

5. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

Terra Madre ha conseguido un crecimiento moderado pero sostenido, y ha ido adaptando las innovaciones al ritmo en el que el propio desarrollo de la empresa las ha ido marcando como necesarias (por ejemplo, en relación a la adopción de un sistema informático de gestión de pedidos/almacén más complejo, o al propio crecimiento y mejora de la interfaz *web*).

Su apuesta innovadora por la alimentación ecológica, sumada a la venta *on line*, con el añadido de la posibilidad de elección de productos “a la carta”, ha entroncado bien con necesidades y demandas de la sociedad de consumo contemporánea. No obstante, esas demandas a veces son contradictorias, y se traducen para la empresa en una serie de tensiones que son expresión de la ambigüedad de los valores que se le otorgan a “lo ecológico” y de su permanente re-creación social. De este modo, por un lado lo ecológico tiene un claro valor utópico, que se relaciona con un modelo alimentario “a escala humana”, que potencie las redes y comunidades locales -de productores y consumidores-, que reintroduzca la equidad en la cadena alimentaria (con precios justos al productor) o que garantice la salubridad y la calidad de la comida que se consume en las ciudades. Todos estos presupuestos están en el origen de la empresa Terra Madre, y forman parte del “pegamento” que cementa la cultura corporativa de la misma.

Ahora bien, la necesidad de acotar y limitar ese horizonte utópico viene determinada en parte por las imposiciones de la logística (cuyas redes son las mismas que las del modelo alimentario hegemónico industrializado), y en parte por los efectos que un modelo “a la carta” produce en algunos presupuestos que ligan el consumo ecológico a un cierto *freno* del consumo, o a una adaptación al medio y sus posibilidades, o a una preferencia por los vínculos de consumo comunitarios frente a los individuales (todo lo cual se hace a veces difícilmente compatible con la idea de la absoluta “libertad de elección” del consumidor). Estas tensiones se viven como parte del desarrollo del modelo de negocio, nutriendo la cultura corporativa y fomentando un estilo laboral muy

“de detalle” y de compromiso *ad hoc* entre los deseos, las expectativas, las necesidades y limitaciones, y los efectos de la propia estrategia y de las propias elecciones que van marcando el rumbo de la empresa.

El relación al crecimiento, la empresa es optimista y comprende la necesidad del mismo para favorecer el propio modelo de negocio (incluido su componente utópico). Así, un mayor volumen de ventas haría posibles pedidos de mayor volumen a los proveedores, lo que facilitaría y abarataría la logística, traduciéndose esto a su vez en una mejora de la calidad de los productos (que podrían ser más frescos) y un abaratamiento de los precios, que haría los alimentos ecológicos más accesibles a todos los bolsillos (hoy son de media un 50% más caros), lo que redundaría a la poste en un aumento de los beneficios empresariales. Esta línea de crecimiento, sin embargo, también se percibe como una amenaza al “ecosistema” de la empresa (a su configuración organizativa y a su cultura empresarial), y a los valores utópicos que están a la base de Terra Madre y la han impulsado desde el origen, haciendo de ella un proyecto vital además de un trabajo o un negocio.

6. Recomendaciones (claves de éxito)

Los componentes de base humana del proyecto empresarial, vinculados al núcleo de valores que sintetiza la etiqueta “ecológico”, han sido determinantes en el surgimiento y desarrollo de esta empresa, en un sector de escaso desarrollo en España y por lo tanto de difícil entrada. Hoy en día sigue siendo una seña de identidad empresarial la preocupación por conjugar el crecimiento y las dimensiones puramente económicas del negocio con la base humana del mismo. Esa preocupación es en sí misma una clave del éxito del proyecto, muy relacionado con una estrategia controlada de crecimiento y compromiso *ad hoc* entre deseos, expectativas y limitaciones materiales.

Esta estrategia de crecimiento sostenido y controlado tiene mucho que ver con el fomento de una cultura corporativa centrada en la relación personal, que abarca a las interacciones dentro de la empresa, y de puertas hacia fuera, con proveedores y clientes. El empeño en facilitar la relación directa entre estos últimos es también una clave destacada que genera tanto un valor añadido al negocio como una fidelización del

cliente y una excelente relación con el proveedor (necesaria para superar las dificultades logísticas). A eso se une un ambiente laboral distendido al interior de la empresa, que quiere potenciar la creatividad colectiva en el aporte de valores añadidos o solución de problemas, así como la flexibilidad que permite integrar lo laboral con las demás dimensiones de la vida cotidiana (fundamentalmente con las tareas de reproducción familiar). Todo ello aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa, que es también un compromiso vital con todo lo que significa “lo ecológico” para Terra Madre.