

Cómo organizar visitas a proyectos de canales cortos de comercialización. Guía metodológica.

RIA-CCC — Red de Innovación y Asesoramiento en Canales Cortos de Comercialización
Fundación Entretantos · 2026 · Versión 2 30/03/2026

Nota para quienes reciben esta guía: Este documento es un borrador en construcción. La versión 1 se elaboró a partir del diseño y la facilitación de experiencias a visitas reales de proyectos de canales cortos de comercialización. Esta versión 2 incorpora las aportaciones de las personas que participaron en la visita a Valle y Vega Cooperativa el 26 de marzo de 2026. Seguimos mejorándola con la experiencia de quienes trabajan en este campo: si tienes algo que añadir, quitar o cambiar, nos lo puedes hacer llegar a jorge@entretantos.org

Contenido

1 ¿Por qué esta guía?	3
2 ¿Qué proyectos de CCC se pueden visitar?	3
3 ¿Qué diferencia una visita CCC de una visita agronómica convencional?	4
4 ¿Cómo funciona un proyecto de CCC?	5
5 El marco de referencia: Nine Ps y factores de éxito	6
6 ¿Funcionan las visitas de campo?	6
7 ¿Cómo realizar una visita efectiva?	7
7.1 ¿Cómo preparar bien la visita?	7
7.1.1 Seleccionar el proyecto anfitrión	7
7.1.2 Definir el propósito	8
7.1.3 Preparar la iniciativa anfitriona	8
7.1.4 Preparar a los participantes	8

7.2 Durante la visita: facilitar, no solo moderar	8
7.3 Después de la visita: capitalizar lo aprendido	10
7.4 Más allá del taller	10
8 La visita a Valle y Vega como caso práctico	10
9 Lista de verificación para visitas efectivas	11
10 Referencias	12
11 Anexos	14

1 ¿Por qué esta guía?

Visitar una finca para ver cómo se implanta una nueva variedad o una técnica de manejo del suelo es algo que los/as asesores/as agrarios llevan haciendo décadas y existe metodología desarrollada que explica cómo preparar al/ a la anfitrión/a, cómo estructurar el recorrido, cómo evaluar si los participantes han aprendido algo útil.

Pero visitar una **cooperativa de comercialización**, un **grupo de consumo**, un **mercado de productores** o un **food hub** es diferente, ya que **el objeto de la visita no es una práctica agronómica sino un modelo organizativo, comercial y social**. No hay que observar una planta o una máquina, sino un sistema de relaciones, decisiones y flujos y los errores más habituales al organizar este tipo de visitas reflejan exactamente esa confusión: se recorre la nave sin entender el modelo, se puede hablar las personas anfitrionas sin preguntar lo que de verdad importa, y las personas participantes pueden volver con impresiones vagas en lugar de aprendizajes concretos.

Esta guía pretende aportar nuevas ideas para este tipo de visita y está pensada específicamente para personas **asesoras y técnicas** que quieran organizar visitas efectivas a proyectos de canales cortos de comercialización (CCC) de cualquier tipo – desde una cooperativa con decenas de socios/as hasta un proyecto unipersonal de venta directa, pero con el objeto de generar aprendizaje real, replicable y enriquecedor.

2 ¿Qué proyectos de CCC se pueden visitar?

Los canales cortos de comercialización adoptan formas muy diversas. El siguiente esquema – adaptado de Binimelis y Descombes (2010) – organiza los principales modelos según dos criterios: el grado de proximidad entre producción y consumo (de mayor a menor), y el modo de compra del lado del consumidor (colectivo o individual).



Adaptado de Binimelis y Descombes (2010)

Esta diversidad tiene una implicación directa para el diseño de visitas: no todos los proyectos son igualmente adecuados para recibir grupos de intercambio profesional y lo que hay que observar en cada tipo de proyecto es diferente.

Un mercado de productores muestra sobre todo la relación directa entre personas productoras y consumidoras y la gestión colectiva del espacio. Un Centro Agroecológico de Distribución (CAD) como Valle y Vega muestra además logística, picking, venta multicanal y gobernanza cooperativa. Un proyecto individual de cestas a domicilio muestra planificación productiva, gestión de pedidos y relación con clientes. La guía de observación debe adaptarse al tipo de proyecto que se visita.

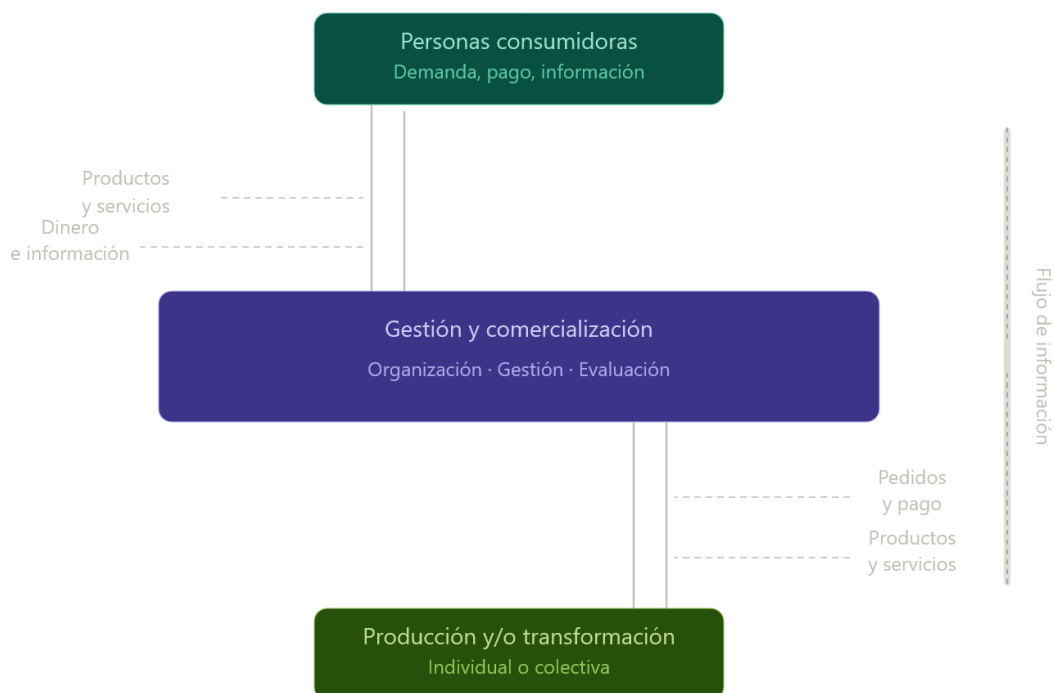
3 ¿Qué diferencia una visita CCC de una visita agronómica convencional?

En una visita agronómica, el objeto de aprendizaje es visible y concreto ya que se puede tocar, comparar, medir. En una visita a un proyecto de venta en CCC, el objeto de aprendizaje es en gran parte invisible ya no podemos ver las decisiones tomadas hace años, relaciones de confianza construidas durante tiempo, tensiones no resueltas pero también soluciones improvisadas que han acabado funcionando. Esto tiene tres implicaciones prácticas:

- **El anfitrión necesita preparación diferente.** No basta con tener la nave ordenada y el proceso en marcha. Es posible que haya que ayudar al anfitrión a construir un relato y decidir qué contar, en qué orden, con qué nivel de honestidad y profundidad sobre los retos no resueltos.
- **Los participantes necesitan una guía de observación activa.** Sin ella, la visita se convierte en un tour con comentarios. Con ella, cada parada genera datos y reflexiones que el participante puede usar después.
- **El valor de la visita no está en el momento de la visita, sino en lo que ocurre antes (preparación) y después (capitalización).** Una visita sin seguimiento suele ser un evento pero una visita con seguimiento es más posible que se transformen en un proceso de aprendizaje.

4 ¿Cómo funciona un proyecto de CCC?

Antes de visitar un proyecto, conviene tener una imagen mental de cómo funciona internamente. El siguiente esquema muestra los tres niveles de cualquier proyecto CCC — producción, gestión y comercialización, y consumidores — y los flujos que los conectan: productos y servicios, dinero e información, pedidos y pagos.



Este esquema es el mapa conceptual que estructurará el recorrido durante la visita. Cada parada debería corresponder a un nodo o flujo de este sistema. Entender cuál es el nodo que se está visitando en cada momento es lo que convierte un recorrido físico en un aprendizaje del modelo.

5 El marco de referencia: Nine Ps y factores de éxito

Esta guía se apoya en estudios validados por la investigación europea.

- El **framework de las Nine Ps** (Adamsone-Fiskovica *et al.*, 2021) identifica nueve factores críticos de diseño para eventos demostrativos en contextos agrarios: **Purpose** (propósito), **Problem** (el reto que aborda), **Place** (el lugar y su selección), **Personnel** (quién participa y en qué rol), **Positioning** (encaje en el sistema de asesoramiento), **Programme** (agenda y contenido), **Process** (cómo se aprende durante el evento), **Practicalities** (logística) y **Post-event engagement** (seguimiento). El framework fue construido mediante análisis de 24 estudios de caso en 12 países europeos y funciona simultáneamente como checklist de diseño y como marco de evaluación.
- Los **siete factores de éxito** identificados en el proyecto EU4Advice (2022–2025), basados en revisión de más de 30 estudios internacionales sobre visitas de campo, son: relevancia para el contexto de los participantes, estructura y programación clara, facilitación experta, actividades interactivas y prácticas, confianza y conexión entre participantes, conexión entre lo observado y lo transferible, y seguimiento posterior.

6 ¿Funcionan las visitas de campo?

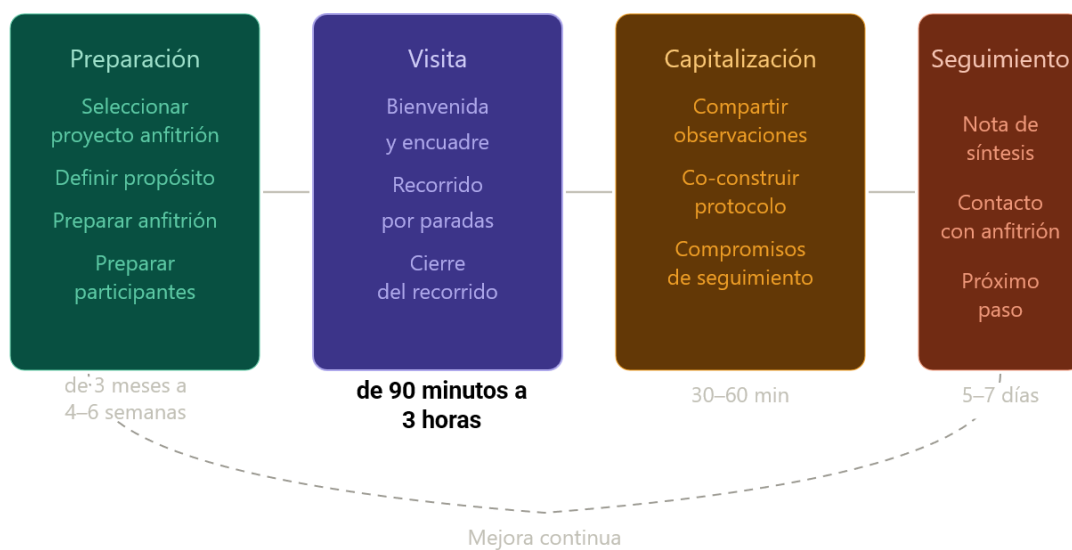
La evidencia empírica disponible, aunque centrada principalmente en demostraciones agronómicas, es consistente. Una revisión de 25 estudios europeos (2005–2024) muestra que más del 85% de los participantes en visitas bien diseñadas perciben una mejora real en su conocimiento, y que el 54,3% de los planes de acción elaborados tras una visita llegan a implementarse. En contextos de agricultura ecológica y canales cortos, algunos estudios documentan reducciones del 8–22% en el uso de fitosanitarios atribuibles a procesos de aprendizaje entre pares estructurados.

Los factores que más consistentemente se asocian a estos resultados son, por orden de frecuencia en la literatura, relevancia del contenido para el contexto del participante (identificado en 7 de los 25 estudios), estructura clara y programación (7 estudios), facilitación experta (6 estudios), actividades interactivas y prácticas (5 estudios), y confianza

entre participantes (3 estudios). El seguimiento post-visita, aunque menos frecuentemente implementado, aparece también como determinante del impacto a medio plazo.

7 ¿Cómo realizar una visita efectiva?

El siguiente esquema muestra las cuatro fases de una visita bien diseñada, los contenidos principales de cada una, y los tiempos orientativos.



Elaboración propia

7.1 ¿Cómo preparar bien la visita?

7.1.1 Seleccionar el proyecto anfitrión

No todos los proyectos CCC son igualmente adecuados para recibir visitas de intercambio entre profesionales. Un buen proyecto anfitrión cumple al menos cuatro criterios:

- Tiene algo concreto que mostrar (un proceso innovador, una solución a un problema frecuente, un modelo de gobernanza que funciona)
- Cuenta con personas con capacidad y disposición de explicar con honestidad y distancia crítica
- Lleva suficiente tiempo en marcha (los proyectos con menos de dos o tres años suelen tener más ilusión que aprendizajes consolidados)

- Cuenta con retos no resueltos que puede compartir, porque un proyecto que solo cuenta éxitos genera admiración, no aprendizaje.

7.1.2 Definir el propósito

Antes de diseñar la visita, el/la asesor/a organizador debe responder cuatro preguntas: ¿qué problema o reto específico del grupo visitante aborda esta visita?; ¿Qué modelo o proceso concreto del proyecto anfitrión es más relevante para ese reto?; ¿Qué debería poder hacer o decidir diferente un participante después de la visita?; ¿Cómo se va a capitalizar el aprendizaje?

Si no hay respuestas claras a estas cuatro preguntas, la visita no está lista para diseñarse.

7.1.3 Preparar la iniciativa anfitriona

Las personas que forman parte de la iniciativa visitada no son guías turísticos ni conferenciantes. Son profesionales que comparten su experiencia con otras personas, por lo que hay que acordar el hilo conductor del recorrido.

En proyectos CCC funciona bien organizar el recorrido siguiendo el flujo del producto o servicio (de la producción al cliente), o siguiendo la historia del proyecto (del origen a hoy y al futuro); identificar dos o tres momentos de honestidad (los problemas que no están resueltos, las decisiones que no salieron bien, las cosas que harían diferente); preparar momentos de participación del grupo (al menos una pregunta abierta en cada parada, un momento de demostración práctica si es posible); y conocer al grupo visitante para calibrar el nivel de detalle y los ejemplos más pertinentes. Si es posible, conviene valorar la participación de otras personas del sistema —una persona productora socia, o una tienda o punto de venta que trabaje con el proyecto— para que el grupo pueda contrastar perspectivas más allá del equipo gestor.

7.1.4 Preparar a los participantes

Una buena visita empieza antes de llegar al lugar. Los participantes deben recibir una nota de contexto sobre el proyecto que van a visitar, la guía de observación activa (ver Anexo 2) idealmente con tiempo para leerla antes de llegar, y una pregunta orientadora que enmarque la visita: “¿Qué soluciones a vuestros problemas esperáis encontrar?”

7.2 Durante la visita: facilitar, no solo moderar

El papel de las personas facilitadoras durante la visita es diferente al del anfitrión/a. Mientras el anfitrión explica y comparte, el facilitador activa la conexión entre lo que se ve y los retos

de los participantes (*“Lo que acaba de describir, ¿cómo se compara con lo que vosotros hacéis en vuestros territorios?”*), gestiona el tiempo sin cortar el debate cuando está generando aprendizaje real, identifica y nombra los momentos de aprendizaje cuando ocurren, y registra las ideas y propuestas que van emergiendo para poder usarlas en el taller de cierre.

Estructura recomendada para 90 minutos

Momento	Duración	Qué ocurre
Bienvenida y encuadre	5–10 min	El anfitrión presenta el proyecto. El facilitador presenta el doble objetivo de la visita
Recorrido con paradas	60–65 min	4–5 paradas siguiendo el flujo del proyecto. En cada parada: explicación + pregunta al grupo
Cierre del recorrido	5–10 min	El anfitrión comparte aprendizajes clave y lo que aún no está resuelto. Apertura a preguntas
Transición al taller	5 min	El facilitador recoge los principales temas emergentes y anuncia la dinámica del taller

Errores frecuentes que conviene evitar

- Recorrido demasiado exhaustivo: querer enseñarlo todo genera dispersión. Mejor tres paradas con profundidad que seis paradas superficiales.
- El anfitrión habla solo: si en 90 minutos solo habla el anfitrión, no es una visita de intercambio, es una charla con decorado. Los participantes necesitan momentos de activación.
- Ignorar los retos: un recorrido que solo muestra lo que funciona bien pierde la mitad de su valor. Los problemas reales y no resueltos son el material de aprendizaje más valioso.
- No conectar con el contexto del grupo: si las explicaciones del anfitrión no se conectan explícitamente con los retos de los participantes, el aprendizaje queda flotando. El facilitador tiene la responsabilidad de hacer esa conexión.
- Olvidar el seguimiento: una visita sin seguimiento tiene un impacto cercano a cero a medio plazo. El taller de cierre y los compromisos que genera son tan importantes como el recorrido.
- No gestionar el efecto observador: cuando los participantes saben que están siendo observados o evaluados, tienden a modificar su comportamiento – hacen más preguntas de las que harían, muestran más entusiasmo o, al contrario, se inhiben. En visitas a proyectos CCC este efecto tiene una doble dimensión: afecta al anfitrión (que puede tender a presentar solo los éxitos) y a los participantes (que pueden no expresar sus dudas reales). La mejor forma de mitigarlo es enmarcar explícitamente

la visita como un espacio de aprendizaje entre pares, no como una evaluación, y diseñar dinámicas que normalicen la discrepancia y la pregunta crítica.

- Reconducir demasiado pronto: cuando el grupo de participantes es de alto nivel profesional y genera sus propias preguntas, el facilitador puede sentir la tentación de redirigir hacia la siguiente parada antes de que el debate se haya agotado. La experiencia muestra que algunos de los momentos de aprendizaje más ricos ocurren precisamente cuando el grupo toma el control de la conversación. Saber cuándo dejar fluir y cuándo reconducir es una de las habilidades más exigentes de la facilitación en visitas entre pares.

7.3 Después de la visita: capitalizar lo aprendido

El taller de cierre (normalmente 30–45 minutos) es el momento en que los aprendizajes individuales se convierten en conocimiento colectivo. Su objetivo no es hacer una evaluación de la visita, sino construir juntos algo útil: un borrador de protocolo, una lista de criterios para seleccionar proyectos anfitriones, una propuesta de metodología para visitas futuras.

Una buena estructura de taller de cierre tiene tres momentos.

- Compartir observaciones (10–15 min): cada participante comparte uno o dos aprendizajes concretos y el facilitador agrupa los elementos que se repiten.
- Mejorar el protocolo (15–20 min): ¿qué haría que una visita como esta fuera más efectiva? ¿Qué faltó hoy? ¿Qué sobró? ¿Qué sería diferente si el grupo fuera de productores en lugar de técnicos?
- Compromisos de seguimiento (5–10 min): ¿qué va a hacer cada participante con lo aprendido? ¿Hay alguien que quiera organizar una visita similar en su territorio?

Si se dispone de poco tiempo o la gente está cansada, tres o cuatro afirmaciones bien elegidas generan un debate más rico que cualquier ronda de preguntas convencional, y permiten activar al grupo sin que el anfitrión sienta que está siendo evaluado. Las afirmaciones más útiles son las que tienen respuesta genuinamente incierta: *“El modelo de este proyecto es replicable en un territorio con menos de cinco productores socios”, “Sin una persona dedicada exclusivamente a la venta, un proyecto CCC no puede consolidarse”*.

7.4 Más allá del taller

El seguimiento post-visita se olvida habitualmente y es difícil de medir en términos de impacto. Algunas opciones con bajo coste de implementación son una nota de síntesis (1–2

páginas) que recoja los principales aprendizajes enviada en los días siguientes; un canal de contacto directo con el proyecto anfitrión para preguntas posteriores; una segunda visita diferida (6–12 meses después) para ver cómo han evolucionado los retos identificados; o una visita recíproca donde el anfitrión visita un proyecto del territorio de alguno de los participantes.

8 La visita a Valle y Vega como caso práctico

Esta guía se desarrolló a partir del diseño y la facilitación de una visita real a **Valle y Vega Cooperativa** (Churriana de la Vega, Granada), realizada en el marco de la actividad de intercambio de conocimientos del proyecto RIA-CCC (2025). Su caso ilustra varios de los principios de esta guía: la importancia de mostrar retos reales junto a soluciones consolidadas, el valor de estructurar el recorrido siguiendo el flujo del sistema, y la necesidad de activar la participación del grupo en cada parada.

En el marco de EU4Advice se organizaron visitas a **Horta-Cuina** y **Saifresc** (Valencia), dos proyectos de CCC con modelos diferentes que permitieron la comparación y el contraste como herramientas de aprendizaje adicionales. La evidencia de estas tres visitas confirma que el aprendizaje entre pares es más efectivo cuando los participantes cuentan con una estructura de observación que les ayude a ver más allá de lo obvio.

Las valoraciones recogidas entre los participantes de la visita a Valle y Vega apuntan en una dirección consistente. Para varios de ellos, lo más valioso no fue el modelo en sí sino el capital humano que lo sostiene: el compromiso, la confianza y la cercanía entre el equipo y los productores que hace que “los clientes no reciban cajas de vegetales, sino de personas”. Otros participantes destacaron la replicabilidad del modelo y su potencial para territorios con pocas productoras activas, aunque subrayaron la necesidad de estudiar bien las condiciones de partida. Como propuesta de mejora, varios participantes señalaron que habría sido útil dedicar más tiempo a los primeros pasos desde cero —cómo se arranca un proyecto similar— y contar con la voz de algún productor o punto de venta durante el recorrido, para que el grupo pudiera contrastar perspectivas más allá del equipo gestor. Estas aportaciones han quedado recogidas en la presente guía.

9 Lista de verificación para visitas efectivas

3 meses a 4–6 semanas antes

- ✓ Seleccionado el proyecto anfitrión con los cuatro criterios de esta guía

- ✓ Definido el propósito de la visita respondiendo las cuatro preguntas clave
- ✓ Primera reunión de preparación con el anfitrión: acordar el hilo conductor y los momentos de honestidad
- ✓ Confirmado el perfil y número de participantes

2 semanas antes

- ✓ Segunda reunión con el anfitrión: ensayar el recorrido y las preguntas
- ✓ Nota de contexto preparada y lista para enviar
- ✓ Guía de observación adaptada si es necesario al contexto específico

1 semana antes

- ✓ Nota de contexto y guía de observación enviadas a los participantes
- ✓ Logística confirmada (transporte, acceso, duración, materiales)
- ✓ Acordado con el anfitrión quién hace qué en cada parada

El día de la visita

- ✓ Guías de observación disponibles en papel
- ✓ Acordado con el anfitrión el papel del facilitador durante el recorrido
- ✓ Material para el taller de cierre preparado

Después de la visita

- ✓ Nota de síntesis redactada y enviada en los 5 días siguientes
- ✓ Contacto con el anfitrión para agradecer y compartir los aprendizajes colectivos
- ✓ Próximo paso de seguimiento confirmado con los participantes

10 Referencias

Adamsone-Fiskovica, A., Grivins, M., Burton, R., Elzen, B., Flanigan, S., Frick, R., & Hardy, C. (2021). Disentangling critical success factors and principles of on-farm agricultural demonstration events. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 27(5), 639–656.

Aare, A.K., Cooreman, H., Garayoa, C.V., Arrieta, E.S., Bellostas, N., Marchand, F., & Hauggaard-Nielsen, H. (2020). Methodological reflections on monitoring interactive knowledge creation during farming demonstrations by means of surveys and observations. *Sustainability*, 12(21), 9064.

Alexopoulos, Y., Pappa, E., Perifanos, I., Marchand, F., Cooreman, H., Debruyne, L., Chiswell, H., Ingram, J., & Koutsouris, A. (2021). Unraveling relevant factors for effective on farm demonstration: the crucial role of relevance for participants and structural set up. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 27(4), 443–461.

Binimelis, R., & Descombes, C.A. (2010). *Comercialització en circuits curts: identificació i tipologia*. Escola Agrària de Manresa / Verloc.

Bliss, K., Padel, S., Cullen, B., Ducottet, C., Mullender, S., Rasmussen, I., & Moeskops, B. (2018). Exchanging knowledge to improve organic arable farming: an evaluation of knowledge exchange tools with farmer groups across Europe. *Organic Agriculture*, 8(4), 337–351.

Cawley, A., Heanue, K., Hilliard, R., O'Donoghue, C., & Sheehan, M. (2023). How knowledge transfer impact happens at the farm level: insights from advisers and farmers in the Irish agricultural sector. *Sustainability*, 15(6), 5201.

EU4Advice Consortium (2022–2025). *Workshop: Farm and project visits in SFSC*. Internal working document. Horizonte Europa.

FarmDemo Training Kit (2020, actualizado 2023). *Design Guide for On-Farm Demonstrations*. Proyectos AgriDemo-F2F, PLAID y NEFERTITI (H2020). Disponible en: <https://trainingkit.farmdemo.eu>

Ingram, J., Chiswell, H., Mills, J., Debruyne, L., Cooreman, H., Koutsouris, A., Pappa, E., & Marchand, F. (2021). Situating demonstrations within contemporary agricultural advisory contexts: analysis of demonstration programmes in Europe. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 27(4), 363–380.

Marchand, F., Cooreman, H., Pappa, E., Perifanos, I., Alexopoulos, Y., Debruyne, L., Chiswell, H., Ingram, J., & Koutsouris, A. (2021). Effectiveness of on-farm demonstration events in the EU: role of structural characteristics. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 27(4), 399–418.

Matras, H., Sidi, M., & Treinen, S. (2013). *Exchange visits: Advice for improving the impact*. FAO. Disponible en: <https://www.fao.org/4/aq213e/aq213e.pdf>

Morgans, L.C., Bolt, S., Bruno-McClung, E., van Dijk, L., Escobar, M.P., Buller, H., Main, D., & Reyher, K. (2020). A participatory, farmer-led approach to changing practices around antimicrobial use on UK farms. *Journal of Dairy Science*, 103(11), 10408–10425.

Sutherland, L., Burton, R., Adamsone-Fiskovica, A., Hardy, C., Elzen, B., Debruyne, L., & Flanigan, S. (2020). Inclusivity of on-farm demonstration: gender, age, and geographic location. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 27(4), 381–397.

Wood, B.A., Blair, H., Gray, D., Kemp, P., Kenyon, P., Morris, S., & Sewell, A. (2014). Agricultural science in the wild: a social network analysis of farmer knowledge exchange. *PLoS ONE*, 9(8), e105203.

11 Anexos

Anexo 1 – Plan de visita: documento para el proyecto anfitrión con estructura de paradas, contenidos y notas para el equipo

Anexo 2 – Guía de observación activa: herramienta de observación para los participantes, con dos focos (el proyecto y la visita como herramienta) y preparación para el taller de cierre