

Informe de actividad.

Visita de campo: Valle & Vega, Cooperativa Andaluza (SCA)

26 de marzo de 2026 15:30 - 18:00, Churriana de la Vega, Granada

1 Introducción

La tarde del 26 de marzo de 2026, en el marco del encuentro presencial de la Red de Innovación y Asesoramiento en Canales Cortos de Comercialización (RIA-CCC) organizado por la Fundación Entretantos, se realizó una visita de campo a las instalaciones de Valle & Vega, Cooperativa Andaluza (SCA), ubicada en Churriana de la Vega (Granada).

La visita tuvo un doble objetivo. Por un lado, conocer en profundidad el modelo organizativo, comercial y operativo de una cooperativa agroecológica consolidada en canales cortos de comercialización, identificando aprendizajes y buenas prácticas transferibles al conjunto de la red RIA-CCC. Por otro, trabajar sobre la metodología para realizar visitas de campo efectivas, explorando cómo este tipo de sesiones pueden integrarse como herramienta de asesoramiento e intercambio de conocimiento en el marco del proyecto.

Con este fin, se elaboró una [guía metodológica de visita](#) que sirvió de guía para el recorrido y que, actualizada con las aportaciones de las personas participantes, queda disponible como documento vivo de referencia para futuras visitas de campo. La sesión complementó los contenidos abordados durante la mañana —mesa redonda y taller participativo— trasladando el intercambio de conocimiento al espacio productivo real, en contacto directo con las instalaciones, los procesos y el equipo de la cooperativa.

La sesión contó con los mismos veintitrés participantes de las sesiones matinales. La presentación y el recorrido por las instalaciones fueron conducidos por Daniel Bravo Rodríguez y Noemí Pezuela, del equipo de Valle & Vega, como personas expertas a cargo de la visita, con el apoyo de Jorge Molero (Fundación Entretantos) como docente facilitador.

La actividad se enmarca en la intervención supra-autonómica 7201 del Plan Estratégico Nacional de la PAC 2023-2027, cofinanciada al 43% por el FEADER y al 57% por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

2 Presentación de Valle y Vega

Valle & Vega, Cooperativa Andaluza (SCA), es una cooperativa agroecológica de comercialización fundada en 2016 en Churriana de la Vega (Granada), municipio situado a pocos kilómetros de la capital. Nació de la fusión de dos asociaciones de productores que operaban en territorios distintos: **Ecovalle**, con base en el Valle de Lecrín, y **Vergel de la Vega**, con actividad en la Vega de Granada. Ambas estaban creciendo y buscando clientes en la capital, y optaron por sumar capacidades en lugar de competir.

La fusión fue un proceso largo —aproximadamente dos años de reuniones y debates sobre cómo ceder gobernanza individual para construir algo más sólido— y no estuvo exento de coste: algunos productores fundadores se desvincularon durante el proceso porque la envergadura de la nueva estructura no encajaba con sus producciones o con su forma de trabajar. Los que permanecieron apostaron por un modelo de crecimiento sostenido, sin subvenciones en sus primeros años, financiado con el patrimonio de las asociaciones fundadoras, trabajo no remunerado durante el arranque y préstamos entre personas socias. Con una facturación anual superior al millón de euros y una presencia consolidada en múltiples canales de comercialización, Valle & Vega es hoy una de las referencias del sector agroecológico en Andalucía.

3 Estructura societaria y gobernanza

Valle & Vega cuenta con entre 12-13 personas socias, organizados en tres figuras diferenciadas que reflejan la diversidad de vínculos con la cooperativa.

Los **socios trabajadores** son personas que trabajan en la cooperativa con contrato laboral y constituyen aproximadamente la mitad de los socios con plenos derechos. Los **socios productores** son agricultores y agricultoras que aportan producción a la cooperativa y participan con plenos derechos en la asamblea. Algunos alcanzan volúmenes de facturación muy significativos a través de Valle & Vega —hay productores que facturan más de 4.000 € mensuales— sin renunciar a sus propios canales directos, como mercadillos o ecomercados, una convivencia que la cooperativa asumió desde el principio como parte de su modelo. Los **socios colaboradores** son productores del territorio —de Granada, Almería e incluso Jaén— que no tienen acciones en la cooperativa ni participan en la asamblea, pero forman parte de la oferta semanal de manera estable. Su relación con la cooperativa se articula mediante compromisos informales basados en un documento compartido de planificación de cultivos,

pedidos semanales y comunicación directa y constante. Esta figura está recogida en los estatutos, al igual que la del **socio inversor**, pensada para financiación externa, aunque hasta la fecha no ha sido utilizada.

La toma de decisiones funciona por consenso: en asamblea, si no hay acuerdo de todas las personas, no se avanza. Este modelo de gobernanza ha aportado estabilidad a la cooperativa, pero ha llevado también a restringir la admisión de nuevos socios con plenos derechos, dado que las entradas y salidas frecuentes generaban una inestabilidad difícil de gestionar.

4 Financiación y modelo económico

Valle & Vega se construyó sin subvenciones en sus primeros años. La financiación inicial procedió del patrimonio de las asociaciones fundadoras —Vergel de la Vega contaba con mayor capital, por lo que los socios de Ecovalle tuvieron que compensar económicamente al fusionarse—, del trabajo no remunerado durante el arranque y de préstamos entre socios que en algunos casos siguen pendientes de amortización. Cuando ha necesitado financiación externa, la cooperativa ha recurrido a microcréditos a interés cero del Fondo de Solidaridad y a préstamos bancarios, ya cancelados. El criterio ha sido siempre crecer de forma sostenida, reinvertir el beneficio cuando lo hay y priorizar los pagos a proveedores externos antes que a los propios socios en momentos de tensión de tesorería. La cooperativa no genera beneficio en sentido clásico: los excedentes se reinvierten en mejoras de instalaciones, equipamiento e infraestructura.

El margen que aplica la cooperativa sobre el producto de los socios es de aproximadamente el 30%, y puede llegar al 50% para proveedores externos. Este margen varía según el canal: las cestas a particulares generan un margen mayor por el trabajo de picking y gestión que implican, mientras que el canal profesional —tiendas y comedores— opera con márgenes menores pero con un coste operativo por kilo distribuido significativamente inferior.

5 Modelo comercial y operativo

La estrategia comercial de Valle & Vega se define como **omnicanal**: un mismo producto puede destinarse simultáneamente a canales distintos —cestas a particulares, tiendas especializadas, comedores colectivos o ecomercados— en función de la demanda semanal y las características del producto. Los canales activos son los siguientes:

- **Cestas a particulares**, en modalidad cerrada y abierta, con entrega a domicilio o en puntos de reparto colectivos. La cooperativa gestiona aproximadamente entre 160 y 180 cestas semanales. La tienda online, desarrollada sobre la plataforma Prestashop, cuenta con 4.200 clientes registrados, aunque la base activa es fluctuante debido a la movilidad estudiantil y estacional característica de Granada.
- **Tiendas ecológicas especializadas**, con entre 30 y 40 clientes semanales. Este canal representa aproximadamente el 55% de la facturación en volumen, con menor margen pero con un coste operativo por kilo distribuido significativamente inferior al de las cestas.
- **Comedores escolares y colectivos privados**. La cooperativa no participa en licitaciones públicas de la Junta de Andalucía, dado que el sistema de catering industrial hace inviable la competencia en precio.
- **Ecomercados de la Red Agroecológica de Granada**, dos al mes. No son rentables en términos estrictamente económicos, pero cumplen una función estratégica como herramienta de difusión y construcción de red.
- **Tienda física en la propia nave**, con horario limitado. Surgió de forma orgánica cuando los clientes que acudían a recoger cestas comenzaron a demandar la compra de productos adicionales. Sigue creciendo, aunque es el primer canal que se reduce cuando hay escasez de personal.
- **Exportación incipiente e industria**, como líneas en desarrollo.

El reparto es propio: una furgoneta con rutas optimizadas por código postal, a un coste aproximado de 130 € semanales en gasolina. La cooperativa ha evaluado en varias ocasiones la opción del renting —técnicamente más eficiente desde el punto de vista de la gestión— pero el coste de entrada, en torno a 39.000 € por contrato de dos años, ha sido una barrera en momentos de tensión de tesorería.

Como proyecto de innovación reciente, Valle & Vega está desarrollando un sistema de cestas retornables con código QR único por cesta, registrado en el pedido del cliente y rastreado en la recogida semanal por el repartidor. El piloto en un grupo vecinal está funcionando, aunque la expansión a otros canales está pendiente de resolver cuestiones de etiquetado, lavado y adecuación al perfil de cada canal.

6 Gestión del producto y sistema de recepción

El sistema de recepción y acopio se organiza en torno a dos ciclos semanales. Para el reparto del lunes —canal profesional—, los pedidos se cierran el viernes y los productores

entregan el producto el sábado y el domingo. Para el reparto del miércoles —cestas a particulares—, los pedidos se cierran el lunes de madrugada, el martes a las 6 de la mañana se realiza el pedido a los productores, y estos entregan el producto a lo largo del martes para iniciar el montaje el miércoles desde las 6 de la mañana.

Los productores conocen el sistema y habitualmente saben directamente dónde colocar su producto en la nave. Sin embargo, la ausencia de una persona responsable de recepción en tiempo real —especialmente en entregas fuera de horario, como los domingos por la noche— es un punto de fricción reconocido por el equipo. La gestión de la calidad en recepción es igualmente un reto no resuelto: aunque la cadena de montaje tiene potestad para rechazar producto que no está en condiciones, en la práctica esta decisión recae de forma sistemática sobre una sola persona. La comunicación semanal con cada productor sobre calidad, tamaños, excedentes y planificación es una carga de gestión significativa pero irrenunciable para el funcionamiento del sistema.

La cooperativa distingue con claridad entre **destrío** —producto que llega en malas condiciones y no se abona al productor— y **merma** —producto que se deteriora en la nave y sí se abona.

7 El sistema de picking

El sistema de picking es uno de los elementos más innovadores del modelo operativo de Valle & Vega y explica en buena medida su eficiencia. Inspirado en el modelo del proyecto alemán Boßhammersch Hof, visitado por la cooperativa en sus primeros años, funciona como una cadena de montaje: cada montadora tiene un puesto fijo con ordenador y báscula conectada al ERP (sistema de planificación y gestión de recursos, por sus siglas en inglés), y la cesta de cada cliente circula por los puestos en orden, añadiéndose en cada uno los productos correspondientes. El orden de los puestos sigue la lógica del peso: primero los productos más robustos —patata, plátano—, después la verdura más delicada, y finalmente los envasados y productos frágiles. El orden de montaje es el inverso a la ruta de reparto, de forma que cuando concluye el montaje la furgoneta ya está cargada en el orden correcto para iniciar la distribución.

La báscula de cada puesto está conectada al ERP y ajusta automáticamente el importe del pedido según el peso real del producto, lo que es especialmente relevante cuando el cliente ha pagado previamente con tarjeta. La minimización de errores en el picking se identifica

como una prioridad por encima de la velocidad: cada error genera una incidencia que implica tiempo de gestión, atención al cliente y potencialmente una devolución.

La cooperativa se encuentra actualmente en proceso de migración de su ERP actual —Integra Quality Software, adaptado con desarrollos propios a lo largo de los años— al sistema PoD (Plant on Demand), desarrollado en el marco de GIASAT y más adaptado a las necesidades específicas de las cooperativas de canales cortos de comercialización.

8 Gestión de excedentes y transformación

El producto sin salida en fresco sigue dos vías: si la calidad lo permite, se ofrece con descuento en la tienda online o en cestas cerradas; en caso contrario, se transforma. La transformación se realiza a **maquila** —Valle & Vega aporta el producto y los ingredientes, y la empresa transformadora cobra por el trabajo—, generando producto comercializado bajo la marca propia. La cooperativa trabaja actualmente con Conservas Trevenque, una conservera con autoclave propio que permite lotes más grandes y productos más complejos. La experiencia acumulada en transformación ha llevado a reducir el número de referencias y ajustar los volúmenes de producción, tras comprobar que una oferta excesivamente amplia generaba rotación lenta y acumulación de stock.

9 Retos pendientes y aspectos a mejorar

El equipo de Valle y Vega identificó de forma explícita una serie de retos no resueltos y ámbitos de mejora para el desarrollo futuro de la cooperativa:

- **Refuerzo del área comercial.** La cooperativa ha basado su crecimiento en el boca a boca, la participación en redes y relaciones informales, sin contar con una figura comercial ni estrategias de promoción estructuradas. Si bien este enfoque ha sido efectivo en fases iniciales, se identifica como una limitación para acceder y consolidarse en canales más exigentes, como el de la restauración.
- **Disponibilidad de cocina propia (obrador).** El modelo actual de transformación mediante maquila permite operar, pero introduce limitaciones en términos de flexibilidad, gestión de excedentes y márgenes. La disponibilidad de un obrador propio se plantea como una mejora estratégica, aunque actualmente se ve condicionada por la falta de espacio y de capacidad de inversión.

- **Acceso a una nave en propiedad.** El coste del alquiler constituye el principal gasto fijo de la cooperativa. Se señala que la suma de este coste con el de infraestructuras complementarias utilizadas podría, potencialmente, permitir abordar una inversión en propiedad. No obstante, esta opción requiere un análisis económico más detallado.
- **Mejora de las condiciones retributivas.** La cooperativa ha priorizado la sostenibilidad financiera en sus primeras fases, lo que ha limitado la capacidad de retribución a las personas socias. La mejora salarial se identifica como un reto pendiente.
- **Profesionalización de la estructura organizativa.** El recurso a trabajo voluntario en comisiones ha sido clave en la fase inicial, pero no se considera sostenible a medio plazo. Se señala la necesidad de avanzar hacia una estructura más profesionalizada, reconociendo además el valor del trabajo no remunerado realizado como inversión en el proyecto.

10 Datos de referencia

Fundación	2016 (fusión Ecovalle + Vergel de la Vega)
Localización	Churriana de la Vega, Granada
Socios con plenos derechos	12-13
Socios colaboradores	Hasta 25, de toda la provincia
Facturación anual aprox.	>1M€
Cestas particulares semanales	160-180
Cientes registrados en tienda online	4.200
Distribución canal profesional	~55% del volumen
Canal cestas particulares	~35% del volumen
Margen cooperativa sobre socios	~30%
Margen sobre proveedores externos	Hasta ~50%
Reparto	Propio, una furgoneta, ~130 €/semana gasolina
ERP actual	Integra Quality Software (en migración a POD)
Tienda online	Prestashop

11 Aprendizajes replicables para la red RIA-CCC

11.1 Aprendizajes sobre el modelo de Valle & Vega

La visita a Valle & Vega permitió identificar un conjunto de aprendizajes con valor transferible para el conjunto de la red, tanto en lo relativo al modelo organizativo y comercial de una cooperativa agroecológica consolidada como en lo referente a la metodología para realizar visitas de campo efectivas en el marco del proyecto RIA-CCC.

La fusión como estrategia de consolidación. La trayectoria de Valle & Vega ilustra que la integración de estructuras preexistentes —con sus respectivas bases de socios, territorios y culturas organizativas— puede generar una entidad más sólida y competitiva, aunque el proceso implique costes en términos de tiempo, negociación y pérdida de algunos socios fundadores. La disposición a ceder gobernanza individual en favor de un proyecto colectivo más robusto es una condición necesaria para que este tipo de procesos prospere.

El modelo omnicanal como factor de resiliencia. La diversificación de canales de comercialización —cestas, tiendas especializadas, comedores, ecomercados, tienda física— permite a la cooperativa distribuir el riesgo y optimizar la salida del producto en función de la demanda semanal y las características de cada partida. Este modelo requiere una gestión operativa compleja, pero aporta una flexibilidad que los modelos monocal no pueden ofrecer.

La planificación colectiva de la producción como herramienta de coordinación. El sistema de planificación compartida entre socios productores y socios colaboradores —articulado en torno a un documento de cultivos, pedidos semanales y comunicación directa y constante— es uno de los elementos que explica la estabilidad del modelo. Su consolidación ha requerido años de ajuste y generación de confianza mutua, pero ha demostrado ser una herramienta irrenunciable para el funcionamiento del sistema.

La innovación operativa como fuente de eficiencia. El sistema de picking por cadena de montaje, inspirado en un modelo alemán y adaptado a las condiciones específicas de la cooperativa, es un ejemplo de cómo la innovación en los procesos internos puede generar ventajas competitivas significativas sin requerir grandes inversiones. La disposición a aprender de otros modelos —incluso fuera del ámbito español— y a adaptar las soluciones al contexto propio es en sí misma una práctica transferible.

La gestión sostenida sin subvenciones como modelo de autonomía. El hecho de que Valle & Vega haya construido su trayectoria sin depender de subvenciones en sus primeros años —recurriendo al patrimonio propio, al trabajo no remunerado y a préstamos entre socios— es un aprendizaje relevante sobre los fundamentos necesarios para la sostenibilidad de una cooperativa agroecológica. Al mismo tiempo, los retos pendientes —nave propia, cocina propia, mejora salarial, incorporación de un perfil comercial— ilustran los límites de ese modelo de crecimiento orgánico y los requisitos para dar el siguiente salto de escala.

La gobernanza por consenso como doble filo. El modelo de toma de decisiones por consenso ha aportado estabilidad y cohesión interna, pero ha requerido también restringir la admisión de nuevos socios con plenos derechos para preservar esa estabilidad. Este equilibrio entre apertura y cohesión es uno de los dilemas estructurales más relevantes para cualquier cooperativa en proceso de consolidación.

La visita de campo como herramienta de asesoramiento. Más allá del contenido específico de Valle & Vega, la propia sesión demostró el valor de las visitas de campo como formato de intercambio de conocimiento: el contacto directo con las instalaciones, los procesos y el equipo de la cooperativa generó un nivel de comprensión y de debate difícilmente alcanzable en un formato exclusivamente presencial o documental. La guía metodológica de visita elaborada para la ocasión, actualizada con las aportaciones de los participantes, queda disponible como documento vivo de referencia para futuras visitas en el marco de la red RIA-CCC.

11.2 Aprendizajes metodológicos sobre la visita de campo

La visita generó, en paralelo al conocimiento sobre el modelo de Valle & Vega, un conjunto de aprendizajes sobre el propio formato de visita de campo como herramienta de intercambio de conocimiento en el marco de los canales cortos de comercialización.

Con el fin de estructurar el recorrido y activar la observación crítica del grupo, la guía metodológica fue compartida con las personas participantes al inicio de la jornada, sirviendo de referencia durante toda la visita. Este material, actualizado con las aportaciones recogidas durante la sesión, están disponibles como documento independiente en el siguiente [enlace](#). Los aprendizajes extraídos de esta primera visita han alimentado dicho documento y contribuirán al desarrollo de futuras visitas de campo en el marco de la red.

La sesión se cerró con una dinámica del termómetro: cinco afirmaciones sobre los temas abordados durante el recorrido que el grupo valoró y debatió colectivamente. La dinámica

cumplió una triple función —puesta en común, reflexión crítica y evaluación de la visita— y generó un debate genuino, especialmente en torno a una afirmación deliberadamente discutible sobre el sistema de picking, que fue rebatida por el propio equipo anfitrión y dio lugar a uno de los intercambios más ricos de la sesión.

Los principales aprendizajes metodológicos identificados son los siguientes:

El encuadre previo determina la calidad del debate. El hecho de que el grupo llegara con preguntas propias y con disposición activa al debate —en lugar de en actitud de escucha pasiva— es un indicador de que la preparación previa funcionó. Un encuadre bien diseñado activa la observación crítica desde el primer minuto y condiciona positivamente el nivel de la conversación.

La honestidad del equipo anfitrión sobre los retos no resueltos es un activo. La apertura de Daniel Bravo y Noemí Pezuela sobre las dificultades pendientes —financiación, gestión de calidad, necesidad de nave propia, mejora salarial— generó conversaciones más ricas y útiles que una presentación centrada exclusivamente en los logros. La preparación previa con el equipo anfitrión es una condición clave para que esta apertura se produzca de forma natural.

La estructura de paradas debe equilibrar flexibilidad y coherencia sistémica. La visita no siguió el orden de paradas previsto: desde los primeros minutos, el grupo planteó preguntas que saltaban entre temas y el debate, aunque rico, resultó fragmentado. En visitas futuras conviene explicitar al inicio qué se abordará en cada parada, para reducir la tendencia a anticipar preguntas y preservar la coherencia del recorrido.

La relación entre facilitador y equipo anfitrión requiere calibración. Cuando el facilitador conoce bien el proyecto anfitrión, existe la tentación de completar o anticipar las explicaciones del equipo. Esto puede ser útil para contextualizar al grupo, pero conviene usarlo con moderación para no interrumpir hilos fértiles de conversación.

El cierre estructurado es tan importante como el recorrido. La combinación del test de atención y la dinámica del termómetro funcionó bien como pareja metodológica. Sin embargo, el paso entre ambas dinámicas fue algo apresurado, y habría sido beneficioso reservar un momento de pausa real antes de iniciar la puesta en común.

La gestión del tiempo es uno de los retos más difíciles en visitas con grupos muy activos. La sesión se prolongó aproximadamente media hora más de lo previsto. Anticipar este

riesgo en la preparación —especialmente cuando el proyecto anfitrión tiene mucho que contar y el grupo visitante tiene experiencia en el sector— es una de las mejoras metodológicas más relevantes para futuras visitas.

La grabación y transcripción como herramienta de sistematización. Disponer de una transcripción completa permitió recuperar con precisión los datos cuantitativos compartidos por el equipo anfitrión. La grabación sistemática de las visitas de campo se identifica como una práctica recomendable para garantizar la calidad de la sistematización posterior.

12 Conclusiones de la visita

La visita a Valle & Vega confirmó el valor de las visitas de campo como formato de intercambio de conocimiento en el marco de los canales cortos de comercialización. El contacto directo con las instalaciones, los procesos y el equipo de una cooperativa consolidada generó un nivel de comprensión y de debate difícilmente alcanzable a través de otros formatos, y permitió contrastar los contenidos abordados durante las sesiones matinales con una realidad productiva concreta.

Al mismo tiempo, la visita evidenció que este formato requiere un diseño metodológico cuidadoso que equilibre la estructura necesaria para garantizar la coherencia del recorrido con la flexibilidad que demanda un grupo con experiencia y preguntas propias. Los aprendizajes metodológicos identificados durante esta primera visita han quedado recogidos en la guía metodológica para visitas de campo, disponible en el siguiente [enlace](#), que el proyecto RIA-CCC pone a disposición de la red como herramienta de referencia para futuras visitas.

En conjunto, la jornada del 26 de marzo de 2026 —mesa redonda, taller participativo y visita de campo— ilustró un modelo de encuentro en el que el conocimiento experto, el conocimiento colectivo y el conocimiento práctico se complementan y enriquecen mutuamente, generando un espacio de aprendizaje e intercambio que el proyecto RIA-CCC se propone continuar desarrollando en los próximos encuentros de la red.