

Informe de Actividad: Café de Innovación sobre Alianzas con el comercio minorista

1 Introducción

El cuarto y último Café de Innovación del proyecto RIA-CCC tuvo lugar el 19 de junio de 2026 en formato virtual, cerrando así el ciclo de actividades de esta fase del proyecto. A diferencia de los tres cafés anteriores —centrados en infraestructuras compartidas, normativa aplicable a los canales cortos y financiación—, esta sesión adoptó una metodología diferente: el juego de rol, una herramienta de simulación que permite a las personas participantes ponerse en el lugar de distintos actores de la cadena alimentaria y explorar desde dentro las tensiones, fricciones y posibilidades de acuerdo que caracterizan las relaciones entre productores y comercio minorista independiente.

La temática abordada fue la **alianza entre productores/as en canales cortos de comercialización y el comercio minorista independiente** —carnicerías, fruterías, tiendas de barrio, minimarkets— como canal de distribución con potencial infraexplorado. Este actor, a diferencia de las grandes cadenas de distribución, tiene capacidad de tomar decisiones de abastecimiento de forma autónoma a nivel de tienda, lo que lo convierte en un interlocutor especialmente adecuado para trabajar con pequeños productores locales. Sin embargo, la literatura científica disponible sobre esta relación es escasa, lo que convierte la sesión también en un pequeño ejercicio de generación de conocimiento a partir de la experiencia directa de las personas participantes.

La sesión se estructuró en cuatro momentos: una breve contextualización inicial a cargo del equipo de la Fundación Entretantos, el trabajo en grupos mediante juegos de rol, la puesta en común de los resultados de cada grupo, y el contraste de los aprendizajes emergidos con la investigación disponible, a cargo de Jorge Molero.

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

2 Desarrollo de la actividad

2.1 Participación y alcance

El seminario registró 20 inscripciones previas y contó con la participación efectiva de 12 asistentes conectados simultáneamente desde diferentes puntos del territorio español. La sesión fue facilitada por Cristina Galindo Gimeno, coordinadora del proyecto RIA-CCC (Fundación Entretantos), y Jorge Molero Cortés, asesor experto vinculado al proyecto, con el apoyo de Martina Di Paula, también de la Fundación Entretantos.

Entre las personas participantes se encontraban perfiles muy diversos vinculados a los canales cortos de comercialización. Desde el sector productivo participaron la SAT Unión de Huertas Agroecológicas de Madrid, AGEA Las Loras –asociación de agricultores, ganaderos y elaboradores alimentarios del Geoparque Las Loras (Burgos-Palencia)– y La Serrana, junto con personas productoras a título individual.

En el ámbito de la distribución y el consumo responsable participaron Frescoop SCCL, cooperativa integral de gestión de proyectos alimentarios con base en la Catalunya Central, y Coop San Crispín, cooperativa de consumo de Menorca, aportando perspectivas desde la distribución agroecológica y el consumo organizado.

Desde el asesoramiento formal participaron la Unión de Trabajadores Autónomos y Emprendedores de Andalucía y Alfonso Lacuesta, profesional autónomo con trayectoria en el asesoramiento en canales cortos en La Rioja.

En el ámbito de la administración pública participaron el Ayuntamiento de San Cristóbal de La Laguna y el Ajuntament de València, aportando perspectivas sobre compra pública y políticas alimentarias locales. Desde el desarrollo rural y el asesoramiento territorial participó Adefo Cinco Villas, grupo de acción local y representante del proyecto Pon Aragón en tu Mesa. Completó la participación la Universidad Internacional de Andalucía, desde el ámbito de la investigación y la formación.

2.2 Desarrollo de la sesión

La actividad se desarrolló mediante **plataforma Zoom**, con grabación completa para su posterior difusión.

2.2.1. Contextualización y presentación de la actividad

La sesión arrancó con una breve bienvenida a cargo de Cristina Galindo, que presentó la dinámica de trabajo y los tres escenarios de colaboración en torno a los que se estructuraron los grupos: una colaboración puntual, donde el comercio minorista actúa como punto de reparto ocasional o comprador de excedentes; una integración parcial, donde el comercio incorpora de forma habitual un porcentaje de producto local; y una apuesta total, donde el comercio hace del producto local y de proximidad su propuesta de valor central.

Cada persona participante recibió antes de la sesión la ficha de rol con información sobre el perfil que iba a representar durante la sesión —comercio minorista y productores de distintos tipos— incluyendo sus necesidades, sus líneas rojas y un elemento confidencial o "as en la manga" que podía utilizarse estratégicamente durante la negociación.

Antes de arrancar el trabajo en grupos, Galindo lanzó al conjunto de participantes algunas preguntas de reflexión para situarlos en el contexto: si conocían algún ejemplo de colaboración entre productor y comercio de barrio, por qué esa colaboración es difícil de sostener en el tiempo, y por qué hay tan pocas tiendas que hayan apostado de forma decidida por el canal corto como eje central de su negocio.

2.2.2. Juegos de rol

Las doce personas participantes se distribuyeron en tres grupos de trabajo facilitados por el equipo de la Fundación Entretantos, uno por cada escenario de colaboración.

Grupo 1 – Colaboración puntual

El Grupo 1, dinamizado por Martina Di Paula (Fundación Entretantos), reunió a un comercio minorista —una carnicería de barrio que buscaba diversificar su oferta ante la competencia de una gran superficie recién abierta en la misma calle— y tres productoras: una explotación familiar con producción de aceite de oliva virgen extra ecológico, queso de oveja ecológico y huevos ecológicos de gallinas en semilibertad; y un productor hortícola con fruta y verdura de temporada.

La negociación arrancó con una fricción inicial relevante: el comerciante tenía asignado en su ficha de rol el perfil de una carnicería interesada principalmente en producto cárnico, pero el grupo no contaba con ningún productor cárnico. Lejos de bloquear la dinámica, esto generó una reflexión inmediata sobre la realidad del mercado: el comerciante adaptó rápidamente su perfil y se mostró abierto a incorporar otros productos de cercanía,

señalando que su clientela le demandaba cada vez más producto local, motivada principalmente por razones de salud —intolerancias, alergias, búsqueda de una alimentación más saludable— y no tanto por militancia ecológica. Su propuesta fue habilitar un espacio específico de productos de cercanía en la tienda, con identidad propia y diferenciada del resto de la oferta.

Las productoras de aceite, queso y huevos presentaron su oferta como un conjunto de tres productos que necesitaban comercializar de forma conjunta. Ofrecieron trazabilidad completa con certificación ecológica, materiales informativos sobre la historia de la explotación, disponibilidad para realizar degustaciones en la tienda y visitas a la finca.

El productor hortícola explicó que llevaba 15 años trabajando en ecológico sin certificación —por la confianza acumulada con sus clientes habituales en grupos de consumo— pero que estaba en proceso de certificación, a medio año de obtener el sello. Vendía ya a restaurantes locales y disponía de dos rutas de reparto semanales, con posibilidad de incorporar el producto de las otras productoras si la finca les quedaba de paso en la ruta. Señaló que el momento presente era favorable para iniciar la colaboración —con los productos de mayor demanda del verano, como el tomate— y que en invierno habría que trabajar más la pedagogía con la clientela para que aceptara productos menos atractivos visualmente.

La negociación giró en torno a cuatro ejes principales. El primero fue la **estacionalidad**: el comerciante fue explícito en que no quería complementar el producto local con producto de otras procedencias, y que la clave era educar a la clientela sobre la temporalidad, no disimularla. El productor hortícola respaldó esta posición señalando que es la única forma de otorgar valor real al producto local.

El segundo eje fue la **logística**: el productor hortícola propuso que, dado que su ruta de reparto pasaba cerca de la explotación de las otras productoras, podría encargarse de transportar también sus productos al comercio, reduciendo costes para todas las partes. Esta solución de **colaboración entre productores/as** emergió de forma espontánea y fue bien recibida por todas las partes.

El tercer eje fue la **certificación ecológica**: el comerciante señaló que para su clientela actual tenía más peso la cercanía que el sello ecológico, y que podían comenzar presentando los productos como "de proximidad" mientras el productor hortícola completaba su proceso de certificación. En el caso de los productos con certificación ecológica que ofrecían las otras productoras del grupo —aceite, queso y huevos—, el sello sí resultaba un elemento de valor

añadido que reforzaba la garantía ante la clientela y facilitaba la diferenciación respecto al producto convencional.

El cuarto eje fue el **precio** y la **forma de pago**: el comerciante aclaró que con proveedores pequeños y familiares pagaba en el momento de la entrega, lo que fue bien recibido por todas las partes. El productor hortícola estableció un **pedido mínimo** de 100 euros como condición para que el reparto resultara rentable. No se generó tensión en torno al precio: el comerciante tenía claro que no pretendía competir con las grandes superficies y que el valor añadido del producto local justificaba un precio superior.

El grupo alcanzó un **acuerdo de colaboración progresiva**, comenzando por un periodo de prueba de tres meses con compromisos mínimos y revisión de resultados al término del mismo. El comerciante se comprometió a dar a conocer a su **asociación local de comerciantes** la existencia de estas productoras, abriendo la posibilidad de ampliar la red de compradores. Como elemento que fue más allá del marco del juego de rol, el comerciante compartió su experiencia con [Agro Comercio Vivo](#), una plataforma andaluza de contactos comerciales directos entre productores, tiendas y restaurantes.

Grupo 2 - Integración parcial

El Grupo 2, dinamizado por Jorge Molero (asesor experto vinculado al proyecto), reunió a dos socios de una tienda especializada que llevaba cinco años incorporando producto local de forma parcial y dos productores: un ganadero de vacuno en extensivo con raza autóctona y manejo tradicional sin certificación ecológica, y una productora de aceite de oliva virgen extra ecológico, queso de oveja ecológico y huevos ecológicos.

La negociación reveló tensiones estructurales. El eje central fue la pretensión del ganadero de **vender el animal completo** —no solo las partes nobles— como condición indispensable para la viabilidad de su explotación. El comercio, por su parte, expresó dudas sobre su capacidad de dar salida a todos los cortes, dado que su clientela estaba habituada a seleccionar piezas específicas y no necesariamente estaba dispuesta a asumir lotes variados que incluyeran partes menos demandadas.

El debate sobre el **precio** fue igualmente intenso y puso de manifiesto una de las tensiones más estructurales del modelo: el ganadero defendió que no podía vender por debajo de su precio de venta directa al consumidor, mientras que el comercio

señalaba que sin un margen suficiente no podía asumir la comercialización. Desde la parte comerciante se apuntó que si el ganadero vendía al comercio al mismo precio que a sus consumidores finales, estaría generando una competencia desleal hacia el propio comercio que le compraba. El ganadero respondió que en su experiencia los ganaderos en venta directa solían vender por debajo del precio de mercado convencional, algo que el comercio cuestionó desde su conocimiento del sector, donde la tendencia observada era la contraria.

La productora de elaborados aportó una **propuesta de mediación** relevante: que el ganadero derivara su clientela directa hacia la tienda, lo que le permitiría reducir sus costes de comercialización y, en consecuencia, ajustar el precio de venta al comercio sin perder rentabilidad. Esta propuesta no llegó a cerrarse durante la sesión, pero fue señalada como una vía posible de acuerdo.

Respecto a los productos de la productora de elaborados —aceite, queso y huevos ecológicos—, la negociación fue más fluida. La productora señaló que su interés era vender los tres productos de forma conjunta, con una oferta estable a lo largo del año, y que estaba abierta a adaptar los volúmenes a la demanda real del comercio. El debate se centró en el **precio** y el **margen**: el facilitador introdujo precios de referencia para orientar la negociación —queso curado en torno a 25 euros y semicurado en torno a 20 euros en venta directa al consumidor— y señaló que si el comercio aplicaba el margen del 25% que tenía asignado en su ficha de rol, los precios de venta al público resultantes dejarían poco margen de maniobra para ambas partes.

El comercio planteó también la necesidad de **exclusividad territorial**: no en términos contractuales estrictos, sino como compromiso de que la productora no comercializara sus productos en el mismo barrio o zona de influencia de la tienda a través de otros canales. La productora se mostró abierta a explorar este acuerdo siempre que fuera recíproco y no le impidiera mantener su presencia en los mercados agroecológicos, que consideraba canales estratégicos para su proyecto.

El comercio señaló también su disposición a implicar a los productores en actividades de presentación y dinamización en la tienda —exposición del proyecto, degustaciones, visitas— como herramienta para que la clientela conociera

directamente a quienes producían lo que compraba. Ambos productores se mostraron disponibles para participar en este tipo de acciones.

El grupo no llegó a cerrar un acuerdo durante la sesión, pero identificó con claridad las condiciones necesarias para que uno fuera posible: conocer el **precio de coste de producción** del ganadero para determinar su **margen real de negociación**, calcular los **volúmenes mínimos** que el comercio podría comprometerse a comprar, y resolver la cuestión del **pago** —el comercio ofrecía 30 días, mientras que la ficha de rol del ganadero establecía un máximo de 15 días por sus necesidades de tesorería.

Grupo 3 - Apuesta total

El Grupo 3, facilitado por Cristina Galindo (Fundación Entretantos), reunió a un comercio minorista con vocación de apostar de forma decidida por el producto local y de proximidad como eje central de su propuesta de valor, y tres productores: un productor de carne de vacuno en extensivo con raza autóctona sin certificación ecológica, una productora de hortalizas frescas de temporada en transición ecológica y una productora de aceite de oliva virgen extra, queso de oveja y huevos ecológicos certificados.

El comercio presentó su situación: un minimarket de 120 metros cuadrados que hasta entonces se había abastecido de un proveedor único integrado en una cadena de distribución, y que quería dar un giro radical hacia el producto local. La dificultad era doble: por un lado, una clientela consolidada con hábitos de consumo muy arraigados y distinto poder adquisitivo, parte de la cual podría no acompañar el cambio; por otro, la incertidumbre sobre si los volúmenes y la continuidad que podían ofrecer los productores serían suficientes para sostener el modelo. El comercio fue explícito en que se lo estaba jugando todo y que no podía comprometerse a planificaciones de compra a largo plazo hasta no saber cómo respondía su clientela.

La productora de hortalizas explicó que disponía de seis hectáreas en producción con canales ya establecidos y dos hectáreas adicionales con excedentes que buscaba comercializar. Ofreció producto fresco de temporada con reparto propio dos veces por semana, señalando que su ruta podía adaptarse para incluir el

comercio si este se encontraba en el trayecto. Apuntó que contaba con productores vecinos con los que mantenía acuerdos informales de complementación de oferta, lo que permitiría ampliar el surtido disponible. Su única limitación era la ausencia de vehículo refrigerado, lo que condicionaba el tipo de producto que podía transportar.

El productor cárnico señaló que su principal necesidad era vender el animal completo, no solo las partes nobles, como condición de viabilidad de su explotación. Ofreció entre cuatro y seis cabezas por temporada —concentradas en otoño e invierno— con flexibilidad total en el despiece y la presentación. Ante la dificultad de garantizar suministro durante todo el año, planteó dos vías complementarias: por un lado, hacer un esfuerzo de planificación para aumentar en una o dos cabezas la producción anual y alargar así el periodo de suministro; por otro, complementar la oferta en los meses sin producción propia con carne de cordero y lechazo procedente de otro ganadero de la zona que trabajaba también en extensivo, con quien ya mantenía contacto. El comercio valoró positivamente esta disposición a buscar soluciones colaborativas para garantizar la continuidad del suministro.

La productora de elaborados presentó aceite, queso y huevos ecológicos certificados como una oferta conjunta que no estaba dispuesta a fragmentar. Señaló que tenía producción continua a lo largo del año —con picos de queso en verano y aceite en otoño— y que su canal directo funcionaba bien, pero que buscaba ampliar puntos de venta para mejorar la rentabilidad de la logística. Planteó también la posibilidad de hacer lotes combinados de sus tres productos —especialmente en periodos festivos— como fórmula para facilitar la rotación y acercar el producto a una clientela que aún no lo conocía.

La negociación giró en torno a cuatro ejes principales. El primero fue la **transición**: el comercio fue claro en que no podía hacer una apuesta total de golpe, sino que necesitaba un periodo de un año para tantear la respuesta de su clientela antes de comprometerse a volúmenes y planificaciones más ambiciosas. Los productores entendieron esta posición, aunque señalaron que inversiones como ampliar la cabaña ganadera o dedicar más superficie a determinados cultivos requerían compromisos mínimos de compra que el comercio no podía garantizar en esa primera fase.

El segundo eje fue la **estacionalidad**: el comercio reconoció que tendría que hacer una labor intensa de pedagogía con su clientela para que aceptara la variación de oferta según la temporada. La productora de hortalizas señaló que en verano la oferta sería atractiva y diversa, pero que en los meses de menor producción habría que trabajar más la comunicación.

El tercer eje fue la **logística** y la **cadena de frío**: la productora de hortalizas no disponía de vehículo refrigerado, lo que limitaba el tipo de producto que podía transportar. El grupo apuntó que si los volúmenes crecían, podría ser viable hacer una inversión compartida o buscar una solución colaborativa entre productores.

El cuarto eje fue la **pedagogía** y la **visibilidad**: el comercio propuso habilitar un espacio tipo showroom en la tienda con información sobre cada productor, códigos QR con acceso a sus proyectos y actividades de presentación del producto. Todos los productores se mostraron dispuestos a participar activamente en estas iniciativas, reconociendo que era una condición necesaria para que la clientela valorara y aceptara el cambio de modelo. El productor cárnico ofreció también la posibilidad de organizar visitas a su explotación.

El grupo cerró la sesión con compromisos de trabajo pendientes: que el comercio elaborara una **estimación de los volúmenes mínimos** que podría comprometerse a comprar de cada producto, y que cada productor calculara la **producción mínima** que podría garantizar. Con esos datos sobre la mesa, el grupo consideró que había base suficiente para avanzar hacia un acuerdo formal en una siguiente reunión.

2.2.3. Conclusiones de la puesta en común

Tras la hora de trabajo en grupos, los tres portavoces presentaron en la sesión plenaria los principales acuerdos, fricciones y aprendizajes emergidos de cada negociación.

Del trabajo en los tres grupos emergieron patrones comunes que permiten identificar las principales **fricciones estructurales** en la relación entre productores en canales cortos y comercio minorista independiente, así como las condiciones que facilitan que esa relación prospere.

La fricción más presente en los tres grupos fue la **tensión entre la necesidad de continuidad y previsibilidad del comercio y la naturaleza estacional e irregular de la producción agroecológica a pequeña escala**. El comercio necesita poder ofrecer a su clientela un surtido estable; el productor no siempre puede garantizarlo. Esta tensión no tiene una solución simple, pero los grupos identificaron dos vías de aproximación: la cooperación entre productores para complementar la oferta y cubrir los meses de menor producción propia, y la pedagogía activa hacia la clientela del comercio para que acepte y valore la variación de la oferta como parte inherente del modelo.

Una fricción específica pero de gran relevancia práctica fue la tensión entre la lógica del productor —que necesita **dar salida al conjunto de su producción** para que la explotación sea viable— y la tendencia del comercio a **seleccionar los productos de mayor rotación**. En el caso del producto cárnico, esto se traduce en la dificultad de vender el animal completo cuando la clientela del comercio demanda principalmente las piezas nobles; en el caso de los elaborados, en la resistencia a fragmentar una oferta que solo resulta rentable si se comercializa de forma conjunta. Abordar esta asimetría —mediante lotes combinados, precios diferenciados por corte o pedagogía activa hacia la clientela— emerge como una condición necesaria para que la relación sea viable para ambas partes.

La tercera fricción recurrente fue el **precio**. En todos los grupos apareció la dificultad de encontrar un precio que fuera justo para el productor —que no puede vender por debajo de sus costes— y que al mismo tiempo dejara al comercio un margen suficiente para operar. Esta fricción se agrava cuando el productor mantiene canales de venta directa al consumidor final a precios próximos a los que necesitaría cobrar al comercio, generando una situación de competencia entre ambos canales que bloquea el acuerdo. La solución apuntada en el Grupo 2 —que el productor derive su clientela directa hacia el comercio a cambio de un precio que cubra lo que antes obtenía en venta directa— es una vía interesante pero que requiere un nivel de confianza mutua difícil de alcanzar en una primera reunión.

La cuarta fricción fue la **logística**: el transporte, la cadena de frío y la frecuencia de reparto condicionan la viabilidad económica de la relación, especialmente cuando los volúmenes son pequeños. Los grupos señalaron que la colaboración entre productores para compartir rutas es una solución práctica que además refuerza la oferta disponible para el comercio.

En cuanto a los **acuerdos**, los tres grupos coincidieron en que la relación entre productor y comercio minorista independiente requiere un **periodo de prueba con compromisos mínimos** por ambas partes antes de poder avanzar hacia planificaciones más ambiciosas. La

visibilidad del productor/a en el punto de venta —degustaciones, visitas a las explotaciones, información sobre el origen del producto— fue señalada en los tres grupos como una condición necesaria para que la clientela del comercio comprenda y acepte el cambio de modelo.

2.2.4. Contraste con la investigación

Tras la puesta en común, Jorge Molero presentó un estado del conocimiento científico sobre la relación entre productores en canales cortos y el comercio minorista independiente, contrastando lo emergido en los juegos de rol con lo que la literatura disponible documenta.

Molero señaló que el comercio minorista independiente —fruterías, carnicerías, tiendas de barrio, minimarkets— es uno de los actores más infraestudiados en la literatura sobre canales cortos. La investigación existente cubre principalmente las cooperativas agroalimentarias, los mercados de productores y las cooperativas de consumo en el contexto anglosajón, pero apenas aborda al minorista independiente —el retailer convencional que decide girar hacia el producto local— como actor con estrategia propia de abastecimiento en canales cortos. Su ventaja estructural frente a las grandes cadenas es precisamente la capacidad de tomar decisiones de abastecimiento de forma autónoma a nivel de tienda, sin depender de decisiones centralizadas.

La literatura científica identifica cinco **barreras principales** entre productor local y comercio minorista independiente, todas ellas emergidas también en los juegos de rol. La primera es la **logística** y la **irregularidad del suministro**, señalada en toda la literatura europea como el obstáculo más citado, con impacto directo en los **costes**, la **calidad del producto** y la **satisfacción de la clientela**. La segunda es el **desajuste de capacidad**: los minoristas necesitan volúmenes mínimos, calidad consistente y calendarios fiables que el pequeño productor individualmente no siempre puede garantizar sin alguna forma de coordinación con otros productores. La tercera es el **cumplimiento regulatorio**, que genera **costes de trazabilidad y documentación** que recaen también sobre el comercio. La cuarta es la **confianza** y la **relación**: la percepción sobre qué es producto local difiere significativamente entre minoristas y productores, y construir una relación de confianza requiere tiempo e inversión que

muchos operadores pequeños no tienen. La quinta es la **capacidad comercial y de marketing** del productor, habitualmente limitada, lo que dificulta su integración en canales que exigen una gestión comercial activa.

Los modelos que mejor funcionan, según la investigación disponible, son aquellos que incorporan alguna forma de **coordinación** que agrega oferta, gestiona la logística y señala la demanda con antelación: cooperativas de productores, food hubs o distribuidores que actúan como intermediarios habilitadores. La relación bilateral directa entre un productor individual y un comercio individual, sin ningún tipo de intermediación ni coordinación, es el modelo más frágil documentado en la literatura. Esto conecta directamente con lo que emergió en los tres grupos: la cooperación entre productores para complementar la oferta y compartir logística fue en todos los casos la solución más práctica y viable que apareció sobre la mesa.

Molero señaló también que lo que hace funcionar estas relaciones no son los contratos sino la confianza y el conocimiento mutuo entre las partes: cuando no existe esa red de confianza previa, la relación tiende a reducirse a un intercambio puramente transaccional que es más frágil y difícil de sostener.

2.2.5. Cierre de la sesión

Cristina Galindo cerró la sesión recordando que este cuarto Café de Innovación era la última actividad de esta fase del proyecto RIA-CCC. Agradeció la participación de todas las personas presentes, señalando que su contribución e intercambio de experiencias a lo largo de las distintas actividades había sido la base sobre la que se habían construido los recursos, metodologías y aprendizajes que el proyecto pone a disposición del sector. Indicó que en las próximas semanas se irían completando las publicaciones en la plataforma del proyecto, donde se puede acceder a todos los materiales generados a lo largo de las actividades realizadas, y animó a las personas participantes a consultarlos y a seguir en contacto de cara a la continuidad del trabajo iniciado.

Al término de la sesión se compartió con las personas participantes el enlace al cuestionario de evaluación de la actividad, como parte del proceso habitual de seguimiento y mejora de las actividades del proyecto.

3 Recursos técnicos utilizados

La sesión se celebró en formato virtual a través de la plataforma de videoconferencia **Zoom**, que permitió la creación de salas separadas para el trabajo simultáneo de los tres grupos. La sesión plenaria fue grabada en su totalidad quedando disponible para su difusión posterior en el **canal de Youtube del proyecto** y a través de la **plataforma digital ria-ccc.org**.

Para el desarrollo de los juegos de rol, cada persona participante recibió con antelación una ficha de rol con información sobre el perfil del actor que le correspondía representar —comercio minorista o productor de un tipo específico—, incluyendo sus características, sus necesidades, sus líneas rojas y un elemento confidencial o "as en la manga" para usar estratégicamente durante la negociación. Las fichas de rol están disponibles como documento de referencia a continuación:

- [Ficha de rol](#) — Comercio minorista Grupo 1 (colaboración puntual)
- [Ficha de rol](#) — Comercio minorista Grupo 2 (integración parcial)
- [Ficha de rol](#) — Comercio minorista Grupo 3 (apuesta total)
- [Ficha de rol](#) — Productor/a de aceite, queso y huevos ecológicos
- [Ficha de rol](#) — Productor/a frutas y verduras frescas
- [Ficha de rol](#) — Productor/a cárnico

4 Resultados y evaluación

4.1 Aprendizajes principales identificados

El comercio minorista independiente es un actor infraexplorado con un potencial real en los canales cortos. A diferencia de las grandes cadenas de distribución, el minorista independiente tiene capacidad de tomar decisiones de abastecimiento de forma autónoma a nivel de tienda, lo que lo convierte en un interlocutor especialmente adecuado para trabajar con pequeños productores locales. Sin embargo, tanto la literatura científica como la experiencia de los participantes confirman que esta relación está poco sistematizada y que su desarrollo depende en gran medida de la iniciativa y la disposición de las personas concretas implicadas.

La cooperación entre productores es una condición casi necesaria para que la relación con el comercio minorista sea viable. Un productor individual difícilmente puede garantizar por sí solo la continuidad, la diversidad y los volúmenes mínimos que el comercio necesita. La complementación de oferta entre productores —ya sea mediante acuerdos informales o

estructuras más formalizadas— emerge como la estrategia más efectiva para superar esta limitación, reducir los costes logísticos y fortalecer la posición negociadora del sector productor.

El precio es la fricción más difícil de resolver sin información previa sobre costes de producción. Las negociaciones tienden a bloquearse cuando ninguna de las partes conoce con precisión el margen mínimo que la otra necesita para que la relación sea viable. Conocer los costes de producción de referencia y los márgenes necesarios para cada tipo de actor es una condición previa para que la negociación pueda avanzar hacia acuerdos concretos.

La pedagogía hacia la clientela del comercio es tan importante como la negociación con el comerciante. En los tres grupos emergió con fuerza que el éxito de la alianza no depende solo de que productores y comercio lleguen a un acuerdo, sino de que la clientela del comercio comprenda y valore el modelo: la estacionalidad, el precio diferencial respecto al producto convencional, la diversidad de cortes o presentaciones. Sin esa labor de comunicación y educación, el acuerdo tiende a no prosperar aunque las condiciones económicas sean favorables.

La confianza y el conocimiento mutuo previo son condiciones de base. Las negociaciones más fluidas fueron aquellas en las que los participantes ya compartían valores, trayectoria o conocimiento del sector. Cuando no existe esa base relacional previa, la negociación tiende a reducirse a un intercambio transaccional que es más frágil y difícil de sostener. Los canales cortos funcionan mejor como ecosistemas relacionales que como contratos.

El juego de rol como herramienta metodológica tiene un alto potencial para el asesoramiento en canales cortos. La simulación permitió a los participantes explorar desde dentro tensiones y fricciones que en un debate convencional tienden a quedar en un plano abstracto. La posibilidad de ponerse en el lugar del otro actor —comercio o productor— generó conversaciones más concretas y empáticas que las que habitualmente emergen en formatos de intercambio más convencionales. Como aprendizaje para futuras ediciones, incorporar datos concretos sobre costes de producción y márgenes en las fichas de rol enriquecería significativamente la profundidad de las negociaciones.

4.2 Colaboraciones, seguimientos y próximos pasos

La sesión generó conexiones concretas que trascendieron el marco del juego de rol. En el Grupo 1, el comerciante compartió con las productoras presentes la plataforma [Agro Comercio Vivo](#), una herramienta andaluza de contacto directo entre productores, tiendas y restaurantes que está funcionando en varios territorios, lo que generó interés entre las personas participantes y abrió posibilidades de colaboración más allá de la sesión.

La sesión puso también de manifiesto la necesidad de seguir explorando y profundizando en la relación entre productores en canales cortos y comercio minorista independiente, incorporando en futuros ejercicios datos reales sobre volúmenes, costes de producción y precios mínimos que permitan que las negociaciones avancen hacia acuerdos más concretos y realistas.

Finalmente, tal como señaló Jorge Molero durante la sesión, dado que el comercio minorista independiente como actor con estrategia propia de abastecimiento en canales cortos es uno de los ámbitos menos estudiados en la literatura científica disponible, el ejercicio realizado tiene también un valor en sí mismo como pequeño grupo de discusión generador de conocimiento: los aprendizajes, fricciones y propuestas emergidos pueden servir de base para profundizar en este tema en futuras actividades del proyecto o de la red.

5 Conclusiones y valoración

El cuarto Café de Innovación cerró el ciclo de actividades de esta fase del proyecto RIA-CCC con una metodología diferente a las anteriores: el juego de rol como herramienta de exploración de tensiones y fricciones entre actores reales de la cadena alimentaria. La elección de la temática —la alianza entre productores en canales cortos y el comercio minorista independiente— respondía a un doble propósito: abordar un canal de distribución con potencial infraexplorado y generar conocimiento sobre una relación que la literatura científica apenas ha estudiado.

La sesión confirmó que el comercio minorista independiente es un actor con características estructurales que lo hacen especialmente adecuado para trabajar con pequeños productores locales: su capacidad de tomar decisiones de abastecimiento de forma autónoma, su proximidad a la clientela y su flexibilidad para adaptarse a una oferta variable y estacional lo diferencian claramente de las grandes cadenas de distribución. Sin embargo, la relación

entre productor y comercio minorista independiente está llena de fricciones reales —precio, logística, estacionalidad, desajuste entre la oferta disponible y la demanda de la clientela— que requieren tiempo, confianza y datos concretos para resolverse.

La metodología del juego de rol demostró ser una herramienta eficaz para explorar estas fricciones desde dentro, generando conversaciones más concretas y empáticas que las que habitualmente emergen en formatos convencionales de debate. Al mismo tiempo, la sesión evidenció sus propias limitaciones: sin datos reales sobre costes de producción, precios mínimos y volúmenes, las negociaciones tienden a bloquearse en posiciones de principio que resultan difíciles de mover. Incorporar esa información en futuras ediciones enriquecería significativamente la profundidad y el valor práctico del ejercicio.

El proyecto RIA-CCC cierra esta fase habiendo generado un conjunto de recursos, metodologías y aprendizajes que quedan a disposición del sector a través de la plataforma del proyecto. La continuidad de este trabajo —y en particular la profundización en la relación entre productores y comercio minorista independiente— queda identificada como una de las líneas de trabajo más relevantes para el desarrollo futuro de la red.