

Informe de actividad.

Visita de campo: Ekoalde Elkartea

13 de mayo de 2026, 15:30 - 18:00, Nave de Ekoalde, Noáin, Navarra

1 Introducción

La tarde del 13 de mayo de 2026, en el marco del encuentro presencial en Pamplona (actividad A6) 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 Ekoalde, Asociación de Productores Ecológicos de Navarra, ubicada en Noáin (Navarra).

La visita tuvo un doble objetivo. Por un lado, conocer en profundidad el modelo organizativo, comercial y operativo de una asociación de productores ecológicos consolidada en canales cortos de comercialización, identificando aprendizajes y buenas prácticas transferibles al conjunto de la red RIA-CCC. Por otro, continuar trabajando 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 utilizó la [guía metodológica de visita](#) elaborada en el marco de la visita de campo a Valle & Vega en Granada, mejorada y completada con las aportaciones de las personas participantes en ese encuentro anterior y con las observaciones sobre qué había funcionado mejor y qué convendría ajustar para hacer la visita más eficaz. Esta guía actualizada fue enviada a las personas participantes con antelación al encuentro, con el objetivo de que llegaran con conocimiento previo de la metodología y con disposición activa al debate.

La visita 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 asociación.

La sesión contó con los mismos participantes de las sesiones matinales. La presentación y el recorrido por las instalaciones fueron conducidos por Maddi Sarasola, coordinadora de Ekoalde, con el apoyo de Jorge Molero (Fundación Entretantos) como 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 Ekoalde

Ekoalde es una asociación de productores ecológicos de Navarra fundada en 2018, impulsada desde el CPAEN/NNPEK (Consejo de la Producción Ecológica Agroalimentaria de Navarra), INTIA y AEN con apoyo del Gobierno de Navarra a través de la Medida 16.02 del Programa de Desarrollo Rural y fondos FEADER. No nació como un proyecto técnico impuesto desde arriba, sino como respuesta a una demanda histórica del propio sector productor ecológico navarro: la necesidad de contar con una herramienta propia de distribución y comercialización gestionada por las personas productoras.

En el momento de la visita, Ekoalde contaba con aproximadamente 60 personas asociadas, todas ellas certificadas por CPAEN/NNPEK, distribuidas por todas las comarcas de Navarra y representando todas las familias de productos. El equipo técnico ha crecido de 2 personas en sus inicios a 9 en la actualidad.

Lo que distingue a Ekoalde de una distribuidora convencional es su modelo de gobernanza: las personas productoras no son proveedoras sino propietarias del modelo. Las decisiones estratégicas se toman en asamblea, las tácticas en junta directiva y las operativas por el equipo técnico. Los precios son fijados por las propias personas asociadas, y el margen que aplica Ekoalde —acordado colectivamente— cubre la gestión integral del servicio: logística, comercialización, cobro y distribución.

En el momento de la visita, Ekoalde distribuía a través de tres canales principales: grupos de consumo y particulares a través de tienda online, venta a profesionales —comercio minorista, hostelería y asociaciones de consumidoras— y restauración colectiva, que representa aproximadamente el 67% de la facturación. Este último canal ha experimentado un crecimiento significativo, pasando de representar el 10% de la facturación en 2020 al 70% en 2025, antes de que la estrategia de diversificación hacia la hostelería redujera ligeramente ese porcentaje. En el curso 2024-2025, Ekoalde suministraba a 65 centros escolares y 3

cocinas centrales, con más de 70.500 kg de verdura y 90.000 kg de fruta distribuidos por curso escolar.

3 Estructura societaria y gobernanza

Ekoalde se estructura en torno a tres tipos de personas asociadas. Las personas asociadas productoras son agricultoras y agricultores certificados en ecológico que aportan producción a la asociación y participan con plenos derechos en la asamblea. Las personas trabajadoras del equipo técnico —nueve en el momento de la visita— gestionan la operativa diaria de la asociación. Existe además la figura de las personas colaboradoras, productoras del territorio que participan en la oferta de forma estable sin estar formalmente asociadas.

La toma de decisiones se organiza en tres niveles: las decisiones estratégicas corresponden a la asamblea de personas asociadas, las tácticas a la junta directiva y las operativas al equipo técnico. Este modelo de gobernanza ha aportado estabilidad y cohesión interna, aunque también ha requerido gestionar tensiones propias de cualquier proceso colectivo: intereses y expectativas diferentes entre asociadas, precios ajustados en restauración colectiva, estacionalidad de pedidos en verano e incertidumbre financiera a medio plazo.

En el momento de la visita, Ekoalde se encontraba en proceso de transformación de asociación sin ánimo de lucro a cooperativa, con el objetivo de formalizar la participación del equipo técnico en la propiedad del proyecto y establecer nuevas fórmulas de aportación de capital por parte de las personas productoras.

4 Financiación y modelo económico

Ekoalde se financia principalmente a través del margen comercial que aplica sobre el producto de sus personas asociadas, acordado colectivamente con ellas. Este margen cubre la gestión integral del servicio: logística, comercialización, cobro y distribución. Los precios los fijan las propias personas asociadas, y el margen varía según el canal: la restauración colectiva opera con márgenes menores pero con un coste operativo por kilo distribuido significativamente inferior al de las cestas a particulares.

La asociación recibe además la ayuda de canales cortos del Gobierno de Navarra, que ha sido determinante para su viabilidad económica. Maddi Sarasola señaló con claridad que estos proyectos, si no son viables por sí solos con las condiciones actuales del mercado, necesitan ser financiados y sostenidos desde las políticas públicas: aumentar el margen

comercial implicaría inevitablemente apretar a las personas productoras o encarecer el producto para las consumidoras, contradiciendo los principios del modelo.

La asociación no genera beneficio en sentido clásico: los excedentes se reinvierten en mejoras de instalaciones, equipamiento e infraestructura. Las personas productoras reciben el pago de sus ventas a 45 días mediante factura generada por ellas mismas a partir de una liquidación informativa que les envía el equipo de administración de Ekoalde.

5 Modelo comercial y operativo

La actividad central de Ekoalde es la recepción, almacenamiento y expedición de producto ecológico de sus personas asociadas hacia diferentes canales de venta. No se realizan procesos de elaboración o manipulación.

Los canales activos en el momento de la visita eran tres. La venta a grupos de consumo y particulares, con aproximadamente 6 grupos de consumo y 60 particulares, con 3 rutas de reparto. La venta a profesionales —comercio minorista, hostelería y asociaciones de consumidoras—, con unos 80 clientes y 5 rutas de reparto. Y la restauración colectiva, el canal de mayor peso, con 3 cocinas centrales y 65 centros escolares con cocina in situ, distribuidos por toda Navarra y parte del País Vasco e Iparralde (País Vasco francés) a través de rutas semanales.

El sistema de pedidos funciona en dos ciclos semanales. Los viernes se envía el pedido a las personas productoras, que entregan el producto los lunes antes de las 15:00 horas. Las personas trabajadoras del almacén realizan el picking —preparación de pedidos por canal y cliente— a partir de la entrega, organizando la carga en el orden inverso a la ruta de reparto para optimizar la distribución. El reparto se realiza con furgonetas propias —cuatro en el momento de la visita, dos en propiedad y dos en alquiler—, con un equipo de cuatro personas repartidoras que cubren rutas los martes, miércoles y viernes.

Una de las características más valoradas del modelo es el trabajo con cajas reutilizables, que permite reducir residuos y simplificar la logística: las personas productoras traen el producto directamente en las cajas de Ekoalde, lo que reduce la manipulación del producto y agiliza el picking. La limpieza y el seguimiento de las cajas son, sin embargo, dos de los retos operativos pendientes de resolver.

El sistema de gestión se apoya en la herramienta digital POD (Plant on Demand), desarrollada específicamente para cooperativas y agrupaciones de productores en canales cortos, que permite gestionar el catálogo de productos por productor —con nombre, foto y disponibilidad actualizada por las propias personas productoras—, las compras, los pedidos y la trazabilidad.

6 Planificación colectiva de la producción

Uno de los elementos que distingue el modelo de Ekoalde de una distribuidora convencional es el trabajo de planificación colectiva de la producción con las personas asociadas. La asociación no se limita a recepcionar y distribuir la producción disponible en cada momento, sino que trabaja activamente para articular la oferta del conjunto de las personas asociadas con la demanda real de sus canales, especialmente el de restauración colectiva.

El sistema de pedidos se organiza en torno a dos ciclos semanales. Cada viernes se traslada el pedido a las personas productoras, de modo que disponen con antelación de la información sobre los volúmenes y productos que deben entregar el lunes siguiente. El sistema de gestión permite asociar directamente cada producto a la persona productora que lo suministra, lo que es especialmente relevante en el canal profesional y de colectividades, donde los volúmenes son significativos: gestionar 500 kilos de acelga, 300 kilos de puerro o 200 kilos de otro producto requiere tener articuladas y planificadas las explotaciones con antelación.

La planificación se ve condicionada por la naturaleza agrícola de la producción ecológica: las condiciones climatológicas generan variaciones que ningún sistema puede prever con exactitud. Cuando un producto no está disponible, la asociación debe comunicarlo con antelación suficiente a los comedores —el pliego del Gobierno de Navarra exige avisos de desabastecimiento con 15 días de antelación— y ofrecer alternativas. Esta gestión requiere una persona dedicada que conozca en todo momento el estado de cada explotación y pueda anticipar y resolver los desvíos entre lo planificado y lo disponible.

Los acuerdos de compra anuales con los centros escolares han sido un elemento transformador del modelo: al conocer la demanda con antelación para todo el curso escolar, la asociación puede trasladar esa previsión a las personas productoras y organizar la planificación de cultivos de forma mucho más eficiente que respondiendo a la demanda semana a semana. Maddi Sarasola señaló que este elemento —la planificación productiva

real que posibilita el canal de restauración colectiva— es uno de los aprendizajes más valiosos del modelo y uno de los más difíciles de replicar sin ese tipo de acuerdos previos.

7 Retos pendientes y aspectos a mejorar

El equipo de Ekoalde identificó durante la visita un conjunto de retos no resueltos y ámbitos de mejora para el desarrollo futuro de la asociación:

- **Ampliación de la capacidad de almacenamiento en frío.** En el momento de la visita, únicamente el 8% del espacio de la nave estaba refrigerado, a pesar de que el producto fresco representa aproximadamente el 80% del volumen gestionado. La disponibilidad de más espacio refrigerado beneficiaría no solo a la operativa de Ekoalde sino también a las personas productoras, que podrían utilizar esas instalaciones para conservar su producto antes de la entrega.
- **Diversificación de canales para reducir la dependencia de la restauración colectiva.** La pérdida del contrato de escuelas infantiles de Pamplona en 2024-2025 evidenció el riesgo de concentrar el 70% de la facturación en un único canal. La respuesta fue una apuesta comercial activa hacia la hostelería y la participación en una licitación del Departamento de Turismo de Navarra para suministrar a establecimientos hosteleros, lo que en el momento de la visita había permitido reducir el peso de la restauración colectiva.
- **Seguimiento del protocolo de calidad.** Ekoalde cuenta con un *Protocolo de Abastecimiento y Calidad* que establece criterios por familia de producto, gestión de incidencias y medidas correctoras, y que ha sido fundamental para poder operar en el canal de restauración colectiva. Sin embargo, Maddi Sarasola señaló que disponer de un protocolo escrito no es suficiente si no hay recursos y tiempo dedicados a hacer el seguimiento de su cumplimiento de forma sistemática: sin ese seguimiento, las desviaciones tienden a normalizarse y el protocolo pierde eficacia.
- **Digitalización y seguimiento de las cajas reutilizables.** El trabajo con cajas reutilizables es una de las apuestas del modelo, pero su gestión presenta retos no resueltos. Por un lado, el control del movimiento de cajas —cuántas se llevan a cada cliente, cuántas se recogen en cada punto— no está digitalizado y se realiza de forma manual, con el riesgo de pérdidas y descuadres. La solución ideal pasaría por un sistema de códigos de barras o similar integrado en el albarán, pero aún no se ha

implementado. Por otro lado, la limpieza de las cajas requiere maquinaria específica de alto coste y espacio del que actualmente no se dispone en la nave.

- **Desarrollo de herramientas para el cálculo de costes de producción.** Uno de los retos identificados es la dificultad de construir los precios desde abajo, es decir, a partir de los costes reales de producción de cada persona asociada. Ekoalde está trabajando en este ámbito con el acompañamiento del consorcio GIASAT y de la red de Centros de Distribución Agroecológica (CADs) a la que pertenecen.

8 Aprendizajes replicables para la red RIA-CCC

La visita a Ekoalde 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 asociación de productores ecológicos consolidada como en lo referente a la metodología para realizar visitas de campo efectivas en el marco del proyecto RIA-CCC.

8.1 Aprendizajes sobre el modelo de Ekoalde

La propiedad colectiva del modelo como condición de sostenibilidad. Lo que distingue a Ekoalde de una distribuidora convencional no es su centro de acopio ni su capacidad logística, sino el hecho de que las personas productoras son propietarias del modelo. Las decisiones sobre precios, márgenes, canales y estrategia se toman de forma colectiva, lo que genera un nivel de compromiso y de implicación que no se puede obtener en una relación comercial ordinaria. Construir ese sentimiento de pertenencia requiere tiempo, energía y espacios de encuentro que van más allá de la gestión operativa, y Maddi Sarasola señaló que es precisamente en eso donde más conviene invertir en las fases iniciales de un proyecto de este tipo.

Los acuerdos de compra anuales como palanca de planificación productiva. El salto al canal de restauración colectiva no solo transformó la facturación de Ekoalde sino también la lógica de la planificación productiva. Conocer la demanda con antelación para todo un curso escolar permite trasladar esa previsión a las personas productoras y organizar los cultivos de forma mucho más eficiente. Este elemento es uno de los más difíciles de replicar sin ese tipo de acuerdos previos, pero también uno de los más transformadores cuando se consigue.

La figura de la coordinación dedicada como condición de continuidad. El modelo de Ekoalde no funciona sin una persona que coordine el equipo, enlace la parte productora con la junta y

el equipo técnico, anticipe los problemas de planificación y gestione las relaciones con los clientes. Esta figura no es un lujo sino una condición estructural: sin ella, la complejidad operativa del modelo no es sostenible. Su coste es también uno de los argumentos más claros para reivindicar la financiación pública de estos proyectos.

La diversificación de canales como estrategia de resiliencia. La experiencia de haber perdido un contrato relevante de restauración colectiva y haber visto cómo eso comprometía la viabilidad del proyecto es un aprendizaje directo sobre los riesgos de la dependencia de un único canal. La apuesta posterior por la hostelería y la participación en nuevas licitaciones ilustra cómo la diversificación no es solo una estrategia de crecimiento sino una condición de supervivencia.

El protocolo de calidad como requisito previo, no como respuesta a los problemas. Ekoalde desarrolló su *Protocolo de Abastecimiento y Calidad* como herramienta para poder operar con garantías en el canal de restauración colectiva. La experiencia acumulada muestra que disponer de ese protocolo antes de que lleguen los problemas —y hacer el seguimiento de su cumplimiento de forma sistemática— es una condición para mantener la confianza de los clientes y la cohesión interna entre personas productoras.

La red de CADs (Centros Agroecológicos de Distribución) como mecanismo de resiliencia ante la estacionalidad. La articulación con otras cooperativas de productores a nivel estatal —como Horta Cuina o Tierra y Libertad— ha permitido a Ekoalde dar continuidad al suministro en los momentos de menor producción propia, especialmente en primavera. Esta intercooperación no solo resuelve problemas logísticos sino que refuerza el modelo colectivo y abre posibilidades de acuerdos comerciales bidireccionales.

8.2 Aprendizajes metodológicos sobre la visita de campo

La visita a Ekoalde generó, en paralelo al conocimiento sobre el modelo de la asociación, 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.

La guía metodológica elaborada a partir de la experiencia de Granada y enviada con antelación a las personas participantes contribuyó a que el grupo llegara con una disposición activa al debate y con preguntas propias, lo que elevó la calidad de la conversación desde el primer momento. La mejora progresiva de esta guía a partir de cada visita se confirma como una práctica valiosa para el proyecto.

La honestidad del equipo anfitrión sobre los retos no resueltos fue, de nuevo, uno de los elementos más valorados. La apertura de Maddi Sarasola sobre las dificultades pendientes —dependencia de ayudas públicas, capacidad de almacenamiento en frío, seguimiento del protocolo de calidad, viabilidad económica— generó conversaciones más ricas y útiles que una presentación centrada exclusivamente en los logros. Esta apertura no es espontánea sino que requiere una preparación previa con el equipo anfitrión que la haga posible.

La dinámica del termómetro de replicabilidad, utilizada también en Granada, funcionó de nuevo como herramienta de cierre: permitió posicionar al grupo colectivamente ante afirmaciones concretas sobre el modelo, generar debate genuino y extraer aprendizajes transferibles de forma participativa. Las afirmaciones más debatidas fueron las relativas a la replicabilidad del modelo con menos de 20 personas productoras y al papel de los comedores escolares como canal principal para la viabilidad del modelo.

La visita confirmó también el valor de la bidireccionalidad: con un grupo heterogéneo y con experiencia en el sector, la visita no fue solo una presentación del modelo de Ekoalde sino un intercambio real en el que las personas participantes aportaron perspectivas, comparaciones y preguntas que enriquecieron también la reflexión interna del equipo anfitrión.

9 Conclusiones de la visita

La visita a Ekoalde 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 asociación 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.

El modelo de Ekoalde ofrece aprendizajes relevantes y transferibles para el conjunto de la red RIA-CCC, tanto en lo relativo a la organización colectiva de la producción y la comercialización como en lo referente a los retos estructurales que comparten la mayoría de los proyectos de canales cortos: la viabilidad económica, la dependencia de ayudas públicas, la complejidad de la restauración colectiva como canal y la necesidad de figuras de coordinación dedicadas.

Al mismo tiempo, la visita evidenció que el modelo de Ekoalde no es directamente replicable en cualquier contexto: su consolidación ha requerido años de construcción de confianza, de

ajuste de la planificación productiva y de desarrollo de protocolos y herramientas específicas. Lo que sí es transferible es la lógica que lo sustenta: que las personas productoras sean propietarias del modelo, que las decisiones se tomen de forma colectiva y que la distribución sea una herramienta al servicio del sector productor y no un fin en sí misma.

En conjunto, la jornada del 13 de mayo 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.