

# Más que fresco y directo

beneficios · criterios · conexiones · estándares · valor agregado

# valor agregado

¿Debería producir sus propios productos de alimentos de especialidad?

**Algunos fabricantes de alimentos de especialidad son los mismos agricultores que crían o cultivan un producto y luego le “agregan valor” procesándolo en un producto alimenticio de especialidad. Se llaman negocios “verticalmente integrados” porque participan en dos o más etapas de la producción que comúnmente desempeñan distintas compañías.**

**Por ejemplo, un tambo que ordeña sus vacas y vende su leche a granel a otra compañía NO está verticalmente integrado. Un tambo que ordeña sus propias vacas y luego procesa la leche para hacer queso SÍ está verticalmente integrado.**

Esta hoja de datos brinda información que puede tener en cuenta a la hora de evaluar si agregar valor a sus productos de granja y, si esto tiene sentido, consejos sobre cómo desarrollar un negocio exitoso verticalmente integrado.

## Motivos para considerar la integración vertical

La mayoría de las granjas produce ingredientes y les deja la suma de valor a otras personas. Es una decisión sensata, porque los otros negocios son muy buenos en estas actividades de procesamiento y comercialización. Pero algunas granjas determinan que la integración vertical (suma de valor) representa un movimiento inteligente para su negocio. Tres posibles motivos son:

- 1. Hace el mejor uso de la producción completa de su granja.** Procesar sus ingredientes de menor calidad para fabricar productos comercializables, como jaleas o pasteles, podría representar una opción razonable. Además, puede generar un flujo de caja durante todo el año para su granja, incluso cuando no tiene cultivos para vender.
- 2. Brinda oportunidades de mercado adicionales.** Muchos consumidores buscan productos procesados que les pueden comprar directamente a los agricultores.



3. **El procesamiento podría ser algo que hace bien.** Algunos agricultores descubren que sus habilidades de procesamiento y comercialización de alimentos de especialidad brindan nuevas oportunidades de generar ganancias.

## Cómo analizar esta decisión

Como la integración vertical supone sumar un negocio muy diferente a su operación actual, debe realizar el mismo nivel de análisis que si estuviera comenzando un nuevo negocio, porque eso es exactamente lo que está haciendo. Debe completar un estudio de viabilidad y, si justifica avanzar, desarrollar un plan comercial completo para el negocio expandido. Es fundamental ser realista. El que pueda cultivar y vender repollo y zanahoria de manera rentable no significa que pueda fabricar y vender de manera rentable sauerkraut o kimchi.

Algunos elementos que debe considerar en su plan comercial incluyen:

**Talento:** ¿Usted, o alguien de su equipo, tiene el interés, las habilidades y la experiencia para ser un excelente fabricante de alimentos de especialidad, por ejemplo, convirtiendo la leche de sus vacas en queso gouda, o su maíz en chips de tortilla? Y si tiene el talento, ¿tiene el tiempo? Si no lo tiene, tendrá que contratar esa experiencia.

**Mercados:** Demasiados empresarios de alimentos se emocionan con la idea de fabricar un producto alimenticio, pero no evalúan adecuadamente si tendrán un mercado sólido para él. El que tenga un mercado para sus pepinos no significa que esos mismos clientes vayan a querer comprar sus pepinillos en conserva, o que quieran comprarlos al precio al que debe venderlos para que sea rentable. Por eso debe incluir un plan de comercialización como parte de su plan comercial.

**Equipos, infraestructura y finanzas:** Procesar sus materias primas para fabricar productos alimenticios de especialidad casi siempre requiere equipos especializados, así como también otros costos iniciales. Antes de comenzar, determine qué necesita y cómo accederá al capital financiero necesario.

**Normas:** Si bien la producción agrícola y ganadera tiene sus propias reglamentaciones, la normativa asociada con la fabricación y venta de productos alimenticios procesados son extensas y parecen cambiar constantemente. Si va a fabricar productos alimenticios de especialidad, usted, o alguien de su equipo, deberá comprender y poder cumplir con un abanico más amplio de normas.

## Pasos de la integración vertical

Los negocios verticalmente integrados se desarrollan de todo tipo de maneras, pero con frecuencia se desarrollan en etapas, en lugar de todo a la vez. Aquí brindamos algunos posibles caminos:

**Probar el mercado:** Su granja cultiva o produce un producto, por ejemplo, verduras, o leche o fruta. Si quiere explorar la posibilidad de crear un producto con valor agregado, puede comenzar fabricando lotes de prueba pequeños. Puede hacer esto usted mismo o trabajar con un profesional en negocios alimenticios que pueda ayudarlo a desarrollar una receta y crear el producto. Si está satisfecho con los resultados, el aumento de escala puede seguir varios caminos.

**Usar un coenvasador:** Durante la fase de prueba, o inmediatamente después de ella, puede decidir trabajar con otra compañía, conocida como un coenvasador, que puede producir el alimento de especialidad en su lugar. Su granja proporciona la receta, especificaciones, etiqueta, e ingrediente clave, y el coenvasador produce el producto, que luego usted vende. Algunas granjas deciden que usar un coenvasador es la mejor opción para su negocio, porque no tienen que asumir el riesgo agregado de adquirir equipos y habilidades adicionales.

- o Por ejemplo, un huerto de árboles frutales en Minnesota producía manzanas, que vendía al por mayor en el puesto de su granja. Con frecuencia tenía una segunda selección que no podía vender, así que contrató a otra empresa para convertir esas manzanas en sidra. Finalmente, compraron su propia prensa de manzanas y construyeron una cocina comercial para producir su propia sidra de manzana.
- o Hace algunos años, una granja de cereales orgánicos reconoció la falta de chips de tortilla orgánicos sabrosos. Luego de preparar un plan comercial, la familia de la granja decidió expandir su negocio para que incluyera la fabricación de chips. Empezaron usando coenvasadores, aunque les costó encontrar uno que pudiera producir el producto según sus especificaciones. Finalmente, ese coenvasador fue comprado por una compañía más grande y tuvieron que buscar otra opción. Luego de más planificación comercial, la familia decidió construir y operar su propia planta en su ciudad de residencia.

**Producir el producto usted mismo:** Quizás decida pasar directo de la prueba de un producto a adquirir equipos o alquilar una cocina comercial para producir el producto usted mismo. Podría ser un buen camino si tiene las habilidades y la capacidad, y sus costos de capital son limitados. Por ejemplo, esto podría tener sentido para un tambo pequeño de leche de cabra que quiere empezar a hacer queso, o para una granja de frutos rojos que quiere empezar a hacer mermeladas.

- o Una quesera de granja de Minnesota fabricó sus primeros lotes de queso en un laboratorio de alimentos universitario. Desde entonces, ha comprado los equipos necesarios y comenzó a hacer queso en su propia granja.

Incluso si comienza usando un coenvasador, podría decidir más adelante trasladar la producción a un sistema interno. Hacer el paso a la producción interna siempre será un gran cambio, porque significa sumar un negocio nuevo.

**Expansión adicional:** Las granjas que producen productos con valor agregado podrían llegar a un punto en el que su propio suministro de ingredientes no es adecuado para satisfacer la demanda. A veces, estas granjas deciden expandirse comprando y procesando ingredientes de otras granjas. En general, esto se hace cuando los productos alimenticios de especialidad con valor agregado están generando una ganancia suficiente como para impulsar esta expansión. Le permite al negocio acceder a mercados más grandes.

- o Un producto de ganado de Oregon no estaba satisfecho con las opciones de procesamiento disponibles para sus animales. Desarrolló la experiencia y realizó las inversiones necesarias para hacer todo el procesamiento posterior al sacrificio él mismo. Luego, expandió su negocio procesando animales comprados a un grupo selecto de agricultores y vendiendo las carnes procesadas bajo su propia marca.



## Marketing

Dado que los productos alimenticios de especialidad ya son productos premium, una pregunta clave es si los productos de granjas verticalmente integradas les brindan a los agricultores ventajas adicionales en el mercado. La respuesta es “a veces”. Ser su propio proveedor de ingredientes conlleva ciertos beneficios, y cada vez son más los compradores que buscan productos con conexiones



a granjas. Si tiene un excelente producto e historia, la integración vertical podría ser una gran ventaja. Esta ventaja con frecuencia se reduce a la estrategia de marketing. Si decide crear su propio producto con valor agregado usando ingredientes de su granja, aquí tiene algunos consejos de marketing:

**Genere demanda usando historias:** Las “historias” sobre su granja ayudan a los clientes a sentir una fuerte conexión con la manera en que se producen sus alimentos y los valores que encarna su producto. Para muchos negocios de alimentos de especialidad verticalmente integrados, las historias de la granja venden el producto.

- o Una compañía de cereales de especialidad incluye la siguiente descripción de sus productos en su sitio web: “Nuestros productos se plantan, cultivan, cosechan y curan al sol con el máximo cuidado, y se muelen a pedido en nuestra granja en Methow Valley, en el norte de Washington, para que puedas disfrutar de los más deliciosos cereales del arado al envase que el dinero puede comprar”.

**Eventos especiales, tours y degustaciones:** Puede usar eventos en la granja, tours y degustaciones en la tienda para atraer y retener clientes. Estas experiencias pueden generar ingresos al tiempo que desarrollan conexiones con los clientes y lealtad al producto.

- o Una compañía de quesos de granja de California compartió este ejemplo: “Ofrecemos tours privados y degustaciones, que son muy populares. Las tarifas van de \$150 para hasta seis personas para un tour básico de la granja en un día de semana y una degustación de 90 minutos, hasta \$650 para hasta diez personas para un tour de lujo de la granja un fin de semana y una degustación de 2 horas y media”.

## Lecciones clave

- o Conviértase en un experto de la cadena de suministro completa. La integración vertical requiere que aprenda un nuevo negocio completo, desde saber cómo fabricar el producto (y contar con los equipos y el personal necesarios para ello), hasta lidiar con un conjunto de normas completamente diferente y acceder a un conjunto de mercados distinto. Si quiere avanzar, es fundamental que realice un estudio de viabilidad y plan comercial.
- o Retenga el control. La integración vertical le permite controlar el proceso y su producto de principio a fin. Puede garantizar su calidad y autenticidad.
- o Use la totalidad de su cosecha. Como una compañía verticalmente integrada, aún puede vender parte de sus cultivos mediante salidas de “productos frescos y directos”. Sin embargo, también puede procesar su exceso, segunda selección, o derivados para convertirlos en productos de alimentos de especialidad y generar un flujo de caja para su granja durante todo el año.

Si decide integrarse verticalmente y tiene la capacidad para hacerlo, pueden surgir nuevas oportunidades de comercialización para su negocio. Existe la posibilidad de que pueda aprovechar nuevos mercados, o mercados subdesarrollados, y controlar una mayor parte de la cadena de suministro “de la semilla a la mesa” en su región. Para evitar obstáculos comunes, sea realista, realice un estudio de viabilidad y desarrolle un plan comercial que aborde la disponibilidad de mano de obra, habilidades y finanzas, así como también oportunidades en el mercado.

## Más que fresco y directo

critérios • beneficios • conexiones • valor agregado • estándares

Esta hoja de datos es parte de un proyecto que explora las oportunidades y los desafíos con los que se encuentran las granjas pequeñas y medianas cuando buscan ingresar al mercado de alimentos de especialidad, de rápido crecimiento, como proveedores de ingredientes o como fabricantes en sí. El proyecto incluyó un levantamiento de fabricantes de alimentos de especialidad en California, Minnesota, Oregon, Washington, y Wisconsin en 2015 y entrevistas con fabricantes y agricultores selectos que suministran a los fabricantes en cuatro categorías amplias de alimentos: lácteos; cereales y panadería; carnes procesadas; y frutas, verduras, frutos secos y hierbas procesados.

### Equipo del proyecto:

Larry Lev, Oregon State University, Director del Proyecto · Gail Feenstra, University of California-Davis  
Shermain Hardesty, University of California-Davis · Laurie Houston, Oregon State University  
Jan Joannides, Renewing the Countryside · Robert P. King, University of Minnesota

