



# Desarrollo de redes de distribución basadas en valores para mejorar la prosperidad de pequeños y medianos productores: Resumen y hallazgos clave

Octubre de 2011

Gail Feenstra  
David Visher  
Shermain Hardesty

Programa de Investigación y Educación Agrícola Sustentable,  
Agricultural Sustainability Institute (Instituto de Sustentabilidad)



Fotos por David Matheson Photography, cortesía de Veritable Vegetable

Este proyecto fue financiado a través de una subvención de Empresas Rurales de Desarrollo Rural de USDA y con apoyo de Western SARE



United States  
Department of  
Agriculture

National Institute  
of Food and  
Agriculture



# Desarrollo de redes de distribución basadas en valores para mejorar la prosperidad de pequeños y medianos productores: Estudios de caso en California

---

Octubre de 2011

Por

Gail Feenstra\*

David Visher\*

Shermain Hardesty\*\*

**Universidad de California, Davis**  
Programa de Investigación y Educación Agrícola Sustentable/  
Agriculture Sustainability Institute  
(Instituto de Sustentabilidad Agrícola)\* Departamento  
de Agricultura y Economía de los Recursos\*\*

Esta investigación fue respaldada parcialmente por la Iniciativa Nacional de Investigación del Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura, USDA, subvención número 2009-55618-05093, y por Western SARE, subvención número SW10-810.



United States  
Department of  
Agriculture

National Institute  
of Food and  
Agriculture



UNIVERSITY of CALIFORNIA  
**Agriculture &  
Natural Resources**



## Resumen

Este proyecto analiza los factores financieros, normas gubernamentales, prácticas comerciales de la industria y factores empresariales que influyen sobre el desarrollo de las redes de distribución emergentes incorporadas en las cadenas de suministro basadas en valores. Estudiamos cinco cadenas de suministro basadas en valores en la industria de producción de California para extraer conocimientos, buenas prácticas y conclusiones. Definimos cadenas de suministro basadas en valores como las que “mejoran la viabilidad financiera de los agricultores de pequeña y mediana escala al capturar primas de precios en el mercado por los beneficios ambientales y sociales (valores) integrados en los productos. Requieren que todos los socios en la cadena trabajen juntos para optimizar el valor para todos [...] Por último, en este sistema, los socios mantienen la transparencia en toda la cadena de suministro compartiendo información en cada etapa de la cadena”.<sup>1</sup> Este proyecto está estructurado en torno a la premisa de que mejorar la viabilidad de las granjas de tamaño pequeño y mediano incluye no solo a productores de frutas y verduras en California, sino una cadena de valor completa. Se estudian cuatro cadenas con puntos finales en el sector gastronómico/institucional, y uno con puntos finales en el sector de ventas minoristas. Cada cadena está identificada por una organización axial que define su carácter.

En el análisis, identificamos características comunes entre los cinco casos y realizamos comparaciones en dos dimensiones. La primera está relacionada con los tres factores que afectan el desarrollo de cadenas de suministro basadas en valores: asuntos financieros, clima regulatorio y experiencia empresarial. La segunda está relacionada con los puntos de vista de las tres clases de negocios que componen la cadena: agricultores, distribuidores, y gastronómicos/empresarios, restaurantes o compradores minoristas.

## Hallazgos clave

- Las cadenas de suministro basadas en valores no están dispuestas en prolíjas relaciones lineales, sino que son redes que interactúan entre sí de maneras complejas.
- Si bien hay diferencias reales entre las cadenas de suministro en cuanto al modo en que los valores están conectados con el producto mientras se mueve, los valores en sí son los mismos: los chefs de restaurantes, compradores institucionales, verduleros y clientes de tiendas minoristas quieren saber la historia de la granja, su escala, cuán lejos está y si la práctica de producción es sustentable u orgánica.
- Los “centros de agrupamiento” o “centros alimentarios” están emergiendo de diversas formas para que los productores de pequeña y mediana escala acumulen y consoliden productos.
- Podría ser más importante para el éxito en este nicho del mercado contar una historia auténtica que simplemente afirmar ser un “local”.

---

<sup>1</sup> Feenstra, G., P. Allen, S. Hardesty, J. Ohmart y J. Perez. 2011. Using a supply chain analysis to assess the sustainability of farm-to-institution programs. *Journal of Agriculture, Food Systems and Community Development*, Vol 1(4). En línea: <http://dx.doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.009>.

1. Finanzas
    - a. Las personas que administran las fuentes tradicionales de capital para la agricultura no están familiarizadas con las empresas de producción y comercialización alternativas, incluida la comercialización basada en valores que están desarrollando estos productores.
    - b. El “equilibrio correcto” de productores pequeños, medianos y grandes en las redes de distribución es importante para la viabilidad financiera de los distribuidores.
    - c. Las organizaciones sin fines de lucro aliadas con los distribuidores probablemente deban seguir dependiendo de fondos externos (subvenciones, etc.) para respaldar su comercialización y marca. Los distribuidores que dependen completamente de la línea de productos de valores agregados (en contraposición a una “línea” de varias), tienen pocas probabilidades de tener éxito sin un subsidio.
  2. Política y normas
    - a. Los participantes en este estudio se dividieron a grandes rasgos en dos grupos: los que identifican proactivamente las normas aplicables y desarrollan un plan para cumplir con ellos, y los que prefieren esperar a cierta presión externa que los force a tomar conocimiento de una política nueva y cumplir con ella.
    - b. Hasta hace poco tiempo, los vendedores minoristas y compradores institucionales, en lugar del gobierno, han sido mayormente responsables de imponer estándares de seguridad alimentaria (GAP, HACCP, etc.).
    - c. Tanto los productores como los compradores/minoristas gastronómicos tienden a imponer la carga principal sobre el distribuidor para que identifique, cumpla y se asegure de que se obedezcan las normas de comercialización y seguridad alimentaria en toda la cadena.
    - d. Los problemas regulatorios y de seguridad son un mayor desafío para compradores institucionales y minoristas que están bajo contrato con un distribuidor de productos en particular y que desean comprar directamente a productores locales. Estos compradores quizás quieran comprar directamente a un productor local, pero no pueden hacerlo porque la política institucional de la empresa gastronómica requiere que le compren al distribuidor contratado.
    - e. El debate con respecto a los estándares de la seguridad alimentaria, agencias responsables, y aplicación a granjas de diferente escala, es poco claro. La mayoría de los agricultores pequeños están esperando a ver qué surge, y luego decidirán si cumplir y cómo.
  3. Espíritu emprendedor
    - a. El distribuidor y los compradores ayudan a transmitir la historia del agricultor, pero no la generan. Los productores que acceden efectivamente a las cadenas de suministro basadas en valores están desarrollando su propia marca, historia y posición. Han asumido la responsabilidad de contar su propia historia.

- b. La capacidad de los productores de comunicar historias auténticas es fundamental. Esto podría superar el carácter “local”.
- c. Los distribuidores están buscando pequeñas granjas locales con buenas historias. Necesitan estas relaciones para acceder al nicho del mercado basado en valores. Sin embargo, resulta costoso para un distribuidor individual comprarles a agricultores muy pequeños, y prefieren usar un centro formal o informal.
- d. Los vendedores minoristas que están adaptando una estrategia basada en valores quieren que los agricultores en la tienda eduquen a sus clientes y autentiquen la posición del vendedor.
- e. Todos los administradores en nuestros casos comprenden que están desarrollando una marca o, al menos, una línea con marca entre sus otras ofertas. Están intentando ayudar a la organización a posicionarse y desarrollar una reputación como proveedor de productos basados en valores.
- f. Cada caso que estudiamos es un hilo en la red de distribución de productos agrícolas. La innovación y habilidad comercial están generalizados en la industria. Los márgenes son tan pequeños y la información sobre precios es tan ubicua que, en muchos casos, el espíritu emprendedor es el único factor que separa a los que tendrán éxito de quienes no lo tendrán.