



Centros alimentarios y cadenas de suministro basadas en valores: Kit de herramientas para agricultores y ganaderos de California

Tracy Lerman
Gail Feenstra
David Visser

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



Este proyecto fue financiado a través de una subvención de Empresas Rurales de Desarrollo Rural de USDA



Committed to the future of rural communities.

Centros alimentarios y cadenas de suministro basadas en valores

Kit de herramientas para agricultores y ganaderos de California 27 de julio de 2012

Gail Feenstra

Coordinadora de Sistemas Alimentarios

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

Universidad de California, Davis

(530) 752-8408

gwfeenstra@ucdavis.edu

Tracy Lerman

Estudiante de Maestría

Grupo de Graduados de Desarrollo Comunitario

tlerman@ucdavis.edu

David Visher

Analista de Investigación

Programa de Investigación y Educación Agrícola Sustentable,
Agricultural Sustainability Institute (Instituto de Sustentabilidad Agrícola) dlvisher@ucdavis.edu

Este proyecto fue financiado a través de una Subvención de Empresas Rurales de Desarrollo Rural de USDA.

Introducción

La demanda de los consumidores de alimentos producidos de manera sustentable a nivel local, con el rostro de un agricultor en el envase, está en aumento hace ya varios años. Están apareciendo en las góndolas de los supermercados numerosos productos con etiquetas de organizaciones que verifican prácticas de producción sustentables, éticas o humanas o regionalidad. Además, las compañías de alimentos están “contando la historia” de los agricultores o ganaderos que produjeron los alimentos que venden a través de etiquetas en productos, textos de marketing e información en su sitio web, mientras que los restaurantes, las instituciones y las tiendas de venta minorista identifican cada vez más a los agricultores y ganaderos que les suministran productos.

Este cambio en preferencias del consumidor y prácticas de compra minorista y de la industria de la gastronomía debería ser un beneficio para agricultores y ganaderos. De hecho, el aumento en la demanda de alimentos diferenciados por valores e historia de la granja en supermercados e instituciones podría ser fundamental para garantizar la viabilidad económica de las granjas y los ranchos pequeños y medianos que los producen.

En el pasado, los agricultores y ganaderos que comercializaban alimentos con valores y la historia de la granja, en particular productores de menor escala, no siempre tuvieron la posibilidad de acceder a mercados fuera de los canales directos al consumidor, como los mercados de productos agrícolas locales, los puestos de productos agrícolas, o los programas de agricultura respaldados por la comunidad. Los canales de venta mayorista convencionales no siempre diferencian los productos con valores ambientales, sociales o comunitarios específicos que algunos consumidores desean y por los que podrían estar dispuestos a pagar un precio más alto. Además, muchos compradores mayoristas compran la mayor cantidad de producto consistentemente uniforme y universalmente disponible por el precio más bajo en la manera menos costosa posible. Los productores más pequeños rara vez pueden cumplir con los requisitos del distribuidor, el vendedor mayorista y el vendedor minorista para un volumen y una calidad consistentes y disponibilidad durante todo el año, o conseguir un precio que supere el costo de producción y comercialización.

Estos productores, por lo tanto, con frecuencia no pueden acceder a estos canales de venta mayorista.

Muchos negocios y organizaciones están trabajando para abordar estos obstáculos y crear nuevas cadenas de suministro y distribución de alimentos que les compran a productores pequeños y medianos que incorporan valores y beneficios sociales, ambientales y comunitarios a sus prácticas de producción. En todo el país y en toda California, colaboraciones de agricultores y ganaderos, así como también entidades con y sin fines de lucro, están desarrollando nuevas empresas que participan en cadenas de suministro, canales de distribución y redes basados en valores. Dado que muchos de estos emprendimientos son muy nuevos, muchos productores no tienen claro cómo funcionan estos canales de comercialización y cuáles son los beneficios y las consideraciones para ellos.

Los investigadores y las partes interesadas en sistemas alimentarios también están planteando preguntas sobre estas empresas. Por ejemplo, ¿estos modelos comerciales realmente son nuevos, o son simplemente reversiones de modelos que han existido durante años? ¿Cuán separados y diferentes son de la industria de distribución alimentaria establecida? ¿Los modelos basados en valores realmente pueden proporcionar precios justos a los productores y seguir siendo económicamente viables?

Este informe fue elaborado para describir la variedad de nuevas cadenas de suministro basadas en valores en California y las empresas (a veces denominadas “centros alimentarios”) que operan dentro de ellas.

Nuestra meta es ayudar a los agricultores y ganaderos a comprender las ventajas y limitaciones de estas nuevas oportunidades de comercialización, para que puedan decidir si deben participar y de qué manera. Brindamos una descripción general de los beneficios y las consideraciones para los productores que participan en distintos tipos de modelos. También sugerimos algunas preguntas que quizás quiera hacer un productor antes de trabajar con una empresa en particular. Esperamos que este esfuerzo aclare el creciente mundo de las empresas de cadenas de suministro basadas en valores para que los agricultores, ganaderos y consumidores puedan beneficiarse.

Metodología

Para comprender la teoría y la práctica del campo emergente de la unión y distribución alternativa, comenzamos explorando textos académicos y dirigidos a profesionales acerca de centros alimentarios y cadenas de suministro basadas en valores. Analizamos los obstáculos, los beneficios y las lecciones aprendidas documentados de centros alimentarios y cadenas de suministro basadas en valores existentes. A partir de este análisis, produjimos una lectura anotada de bibliografía y textos. Ambos están disponibles en la página de recursos de VBSC del Agriculture Sustainability Institute (Instituto de Sustentabilidad Agrícola) de UC Davis: <http://sarep.ucdavis.edu/fs/supply/foodhubs>.

Nuestra segunda tarea fue llegar a un entendimiento común de los términos “cadenas de suministro basadas en valores”, “centros alimentarios” y otros términos utilizados en el ámbito, para poder ser consistentes en cuanto a la manera en que enmarcamos estas empresas durante el resto del proyecto (Ver la sección *Definiciones clave* a continuación).

Luego, identificamos tantos negocios y organizaciones en California como pudimos encontrar, o que nos fueron indicadas (muestreo de bola de nieve) y que son o eran empresas de cadena de suministro basada en valores o centros alimentarios. No estábamos intentando crear un catálogo completo de todas las empresas que son cadenas de suministro basadas en valores en California, sino desarrollar un panorama de este campo emergente lo suficientemente completo como para poder analizar temas en común y diferencias relevantes para agricultores y ganaderos. Comenzamos con aproximadamente 41 empresas. Con una investigación más profunda, determinamos que 25 cumplían con nuestra definición (como se describe a continuación) de una empresa tipo centro alimentario o cadena de suministro basada en valores. De estas 25, cuatro aún no estaban realmente en operación y tres habían quebrado o cambiado su modelo comercial, lo que nos dejaba con 18 empresas.

Para comprender las similitudes y diferencias entre estas 18 empresas, buscamos la siguiente información de cada empresa en su sitio web y a través de entrevistas telefónicas personales de seguimiento. Recopilamos datos sobre:

- Números de proveedores y clientes
- Alcance geográfico
- Misión (si la tienen) y los tipos de valores comercializados junto a los productos, incluidas certificaciones u otros requisitos de elegibilidad para los proveedores
- Estructura legal (con fines de lucro, sin fines de lucro, propiedad de agricultores, etc.)
- Productos en oferta, mercados de destino (escuelas, tiendas minoristas, restaurantes, poblaciones específicas a las que sirven, etc.), y servicios prestados (cajón de productos agrícolas, distribución, procesamiento, etc.).

- Años de trayectoria
- Los beneficios y las consideraciones de los productores si desean asociarse con dicha empresa u organización

A partir de este análisis, identificamos dos elementos centrales que ayudan a separar estas empresas en grupos o categorías: tamaño (escala) y tipo de titularidad (propiedad de productores o propiedad de personas que no son productores). Para cada grupo, destacamos los beneficios y las consideraciones. Por último, identificamos preguntas clave que podrían realizar los agricultores y ganaderos al considerar trabajar con cualquiera de estas empresas.

Definiciones clave

A lo largo de este informe, utilizaremos los términos “cadena de suministro basada en valores”, “centro alimentario”, “empresa VBSC” y “producto diferenciado/no diferenciado”. Estos términos podrían ser nuevos para muchos agricultores y ganaderos, en particular quienes han tradicionalmente vendido sus productos por vías directas al consumidor o directas al restaurante/la tienda minorista. A continuación brindamos las definiciones y descripciones de trabajo.

Cadenas de suministro basadas en valores

Las cadenas de suministro basadas en valores (VBSC, por sus siglas en inglés) son cadenas de suministro, o canales mayoristas que no son mercados directos donde los consumidores reciben información acerca de los valores sociales, ambientales o comunitarios incorporados en la producción de un producto, o la granja o el rancho que lo produce. Esta información se preserva con el producto, a pesar de que el producto podría pasar por varias manos entre el productor y el consumidor. Las empresas que participan en VBSC (procesadores, distribuidores, envasadores, transportistas, mayoristas, minoristas, agricultores y ganaderos) tienen relaciones transparentes, equitativas y colaboradoras basadas en la confianza, y trabajan juntas para asegurarse de que todos, y en particular los agricultores y ganaderos, se beneficien¹.

Las características de las VBSC incluyen lo siguiente:

- Los agricultores son tratados como socios estratégicos en lugar de proveedores de entrada.
- Las VBSC puede brindar mayores volúmenes y menores costos de transacción mediante el agrupamiento (ver la definición a continuación).
- Los productos se diferencian según los valores, marca local o la identidad e historia de las personas que los producen (ver la definición a continuación).
- Las recompensas y responsabilidades se distribuyen equitativamente a lo largo de toda la cadena de suministro.

Centros alimentarios o empresa VBSC

Los centros alimentarios y las empresas VBSC facilitan el agrupamiento, almacenamiento, procesamiento, distribución o comercialización de productos diferenciados, en particular provenientes de agricultores y ganaderos pequeños y medianos². Estas empresas participan en VBSC.

El término “centro alimentario” es un nuevo término que ha ganado mucha popularidad entre una amplia variedad de partes interesadas en sistemas alimentarios de todo el país, incluida la USDA, que cuenta con varias páginas y recursos sobre centros alimentarios en su sitio web³. Existen debates y desacuerdos entre investigadores, defensores, productores y las personas en la industria de la distribución con respecto a qué

constituye un centro alimentario, qué criterios son necesarios y qué características previenen que una empresa sea un centro alimentario. Para algunos, un negocio de distribución de cierto tamaño o más no constituye un centro alimentario incluso si comunica valores a los consumidores, se asocia con productores de manera equitativa y les brinda una opción de comercialización posiblemente viable. Si bien queremos reconocer el uso popular del término “centro alimentario”, decidimos usar el término “empresa VBSC” porque tiene una definición más clara y evita establecer un significado estático para un término que aún está evolucionando.

Productos diferenciados

Los productos diferenciados son productos distinguidos en el mercado por cualquier cantidad de características valoradas por los consumidores, incluidas las asociadas con beneficios ambientales, sociales o comunitarios, filosofía de producción, lugar de producción, varietal o raza de producción, cualidades (como sabor, si tiene o no semillas, etc.) o identidad de la granja o el rancho que lo produce. Muchos tienen etiquetas específicas, a veces verificadas por terceros, que certifican que fueron producidos con ciertas prácticas ambientales, éticas o humanas (por ejemplo, orgánico, sustentable, comercio justo, “Aprobado por agencias de protección animal”). En este informe, usamos el término “diferenciado” para describir productos cultivados, criados, o de otra manera producidos con valores ambientales, sociales, éticos o comunitarios, en particular valores centrados en el apoyo a agricultores y ganaderos de menor escala, la producción local, o productos que preservan la identidad de la granja o el rancho.

Dos características marcadas de las empresas VBSC: Escala y titularidad

Las empresas VBSC asumen diversas formas y operan en una multitud de maneras diferentes. Si bien muchos factores influyen sobre su operación, dos factores emergieron como centrales en nuestros intentos por categorizarlas en grupos amplios: escala y titularidad. Los problemas más prominentes que deben tener en cuenta los agricultores al vender a una empresa VBSC parecieron estar asociados con la escala de la operación y el tipo de titularidad.

Para observar estas dos características simultáneamente y en mayor detalle, creamos el siguiente diagrama (Figura 1). La escala está representada en el eje X con pequeña escala del lado izquierdo y gran escala del lado derecho. Esta es una variable continua, lo que significa que las empresas pueden caer en cualquier lugar a lo largo del eje X, desde pequeñas hasta medianas y grandes. La titularidad está representada sobre el eje Y. Es una variable discreta, lo que significa que solo hay dos opciones: propiedad de granjeros o propiedad de personas que no son granjeros. En ambas categorías de titularidad, hay una variedad de distintos tipos de negocios de todos los tamaños. La categoría “propiedad de productores” (por encima de la línea) incluye colaboraciones informales de agricultores o ganaderos, empresas propiedad de productores con estructuras legales específicas, cooperativas de productores de muchos tamaños y tipos de productos diferentes, y otras. La categoría “propiedad de personas que no son agricultores” (debajo de la línea) incluye empresas sin fines de lucro, empresas con fines de lucro, compañías que operan en todas las escalas, desde extremadamente local hasta internacional, y cualquier otro tipo de empresa VBSC que no esté operada por productores.

Graficamos cada una de las 18 empresas en estos ejes para determinar si, de hecho, surgían similitudes entre empresas que estaban cerca entre sí en los ejes, como habíamos planteado en nuestra hipótesis. Hallamos que las organizaciones tendían a agruparse en cada uno de los cuatro cuadrantes del diagrama

(operaciones pequeñas propiedad de productores; operaciones grandes propiedad de productores; operaciones grandes propiedad de personas que no son productores; y operaciones pequeñas propiedad de personas que no son productores) y que demostraban confiablemente características similares. Cada grupo brindaba beneficios y consideraciones similares para los productores que realizaran negocios con ellas, aunque la naturaleza de los negocios y servicios prestados a veces variaba ampliamente dentro de un cuadrante en particular.

A continuación, describimos estas dos variables en más detalle según se aplican a empresas reales.

Escala

Entre las empresas que consideramos, observamos que la escala de la operación fue una característica de “agrupamiento” importante, porque la experiencia del trabajo con una empresa VBSC cambiaba según su tamaño. Las empresas de cadena de suministro basada en valores varían mucho en cuestión de escala, desde organizaciones muy pequeñas que trasladan volúmenes igualmente pequeños de alimentos, hasta distribuidores muy grandes que tienen una línea de productos basados en valores. Las empresas VBSC de gran escala tienen muchos proveedores, muchos clientes y, en general, suministran productos a una región geográfica más grande que las empresas más pequeñas. Estas empresas típicamente, pero no siempre, participan en cadenas de suministro con varios puntos entre los proveedores y los clientes finales, con frecuencia incluidos predecesores, envasadores o agregadores de productos, y otros distribuidores. En comparación, las empresas VBSC cuentan con menos clientes y, típicamente, una región geográfica general más pequeña a la que suministran.

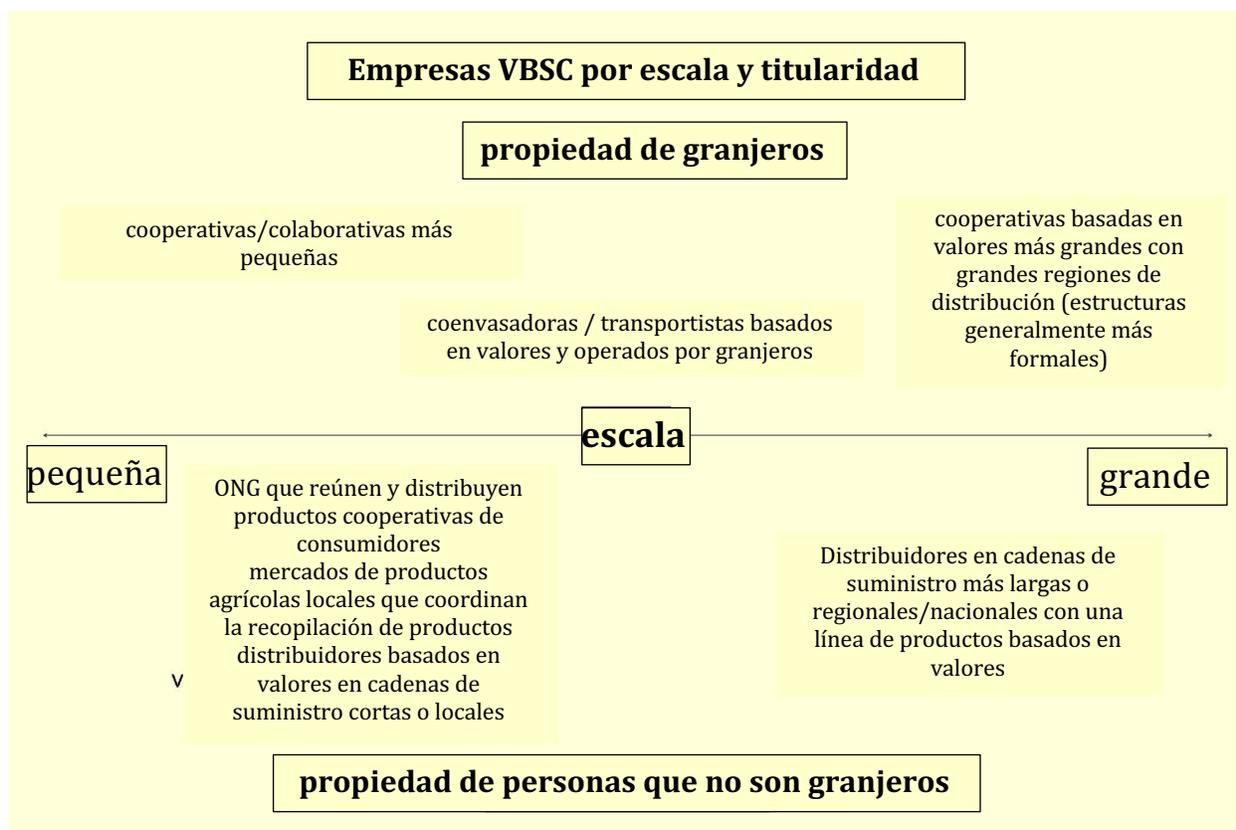
Sin embargo, las empresas VBSC de menor escala podrían participar en cadenas de suministro muy cortas (incluidas algunas en las que son el único punto entre los proveedores y los clientes) y cadenas de suministro más largas, donde pueden reunir productos agrícolas de varios productores más pequeños y venderlos a un distribuidor más grande.

Titularidad

Otra característica importante de “agrupamiento” fue si la empresa era propiedad de productores o no, porque los productores interactúan con empresas propiedad de productores de manera diferente de cómo interactúan con las que no son propiedad de productores. Cuando los productores son propietarios de una empresa, o son miembros de una cooperativa que es la dueña, esperan tener cierto nivel de participación en el gobierno o la operación de la empresa. Si la empresa no es propiedad de productores, la relación entre el productor y la empresa se trata más sobre las transacciones comerciales entre las dos entidades, y el productor no está involucrado en decisiones relativas al gobierno y las operaciones diarias de la empresa.

Algunas empresas VBSC operadas por productores también pueden llegar a comprarles a productores que no participan en la operación de la empresa. En el caso de dichos productores que no están involucrados, la empresa funciona como una entidad que no es propiedad de agricultores.

Figura 1



Beneficios y consideraciones para la venta a distintos tipos de empresas VBSC

Como observamos que las empresas VBSC en California de un tamaño o tipo de titularidad (propiedad de productores o de personas que no son productores) similares tienden a ser similares (o a agruparse) en cuestión de beneficios y consideraciones para los productores, creamos cuatro categorías basadas en estas características: empresas pequeñas propiedad de productores; empresas grandes propiedad de productores; empresas grandes propiedad de personas que no son productores; empresas pequeñas propiedad de personas que no son productores. Estas categorías están representadas por los cuadrantes del diagrama en la Figura 1. Describimos cada una de las cuatro categorías a continuación, brindamos nuestra evaluación de los beneficios y las consideraciones para los productores, y brindamos ejemplos de empresas VBSC en California para cada categoría.

Empresas VBSC pequeñas propiedad de productores (cuadrante superior izquierdo)

Las empresas VBSC pequeñas propiedad de productores son asociaciones formales o informales de productores que trabajan juntos para comercializar productos agregados diferenciados por valores y/o la historia de la granja o el rancho. Estas operaciones incluyen, entre otros, programas multigranja de agricultura respaldada por la comunidad (CSA, por sus siglas en inglés), distribuidores propiedad de productores, y cooperativas de comercialización. Pueden tener estructuras legales específicas o simplemente ser colaboraciones entre productores que desean expandir el volumen de productos y comercialización. Esta categoría también puede incluir acuerdos

totalmente informales entre agricultores vecinos. A ese nivel, se puede evitar la mayoría de las normas que se aplican a distribuidores o corredores. Si estas colaboraciones se formalizan, comienzan a aplicar muchas más reglas y normas, como la Ley federal de Productos Agrícolas Perecederos (PACA, por sus siglas en inglés) y las licencias de cumplimiento del mercado de California.

Para las empresas VBSC pequeñas propiedad de productores, el principal elemento que las distingue desde el punto de vista del productor es el nivel esperado de participación en la operación de la empresa VBSC. En una operación muy pequeña, los propietarios productores podrían tener que estar muy involucrados en la logística diaria y el gobierno de la empresa. Dependiendo de cómo decide la empresa comercializar el producto, esto podría requerir que los productores tengan un nivel adicional de conocimientos y habilidades relacionados con la operación de un negocio de distribución y la venta a canales mayoristas. Otras características de este tipo de operaciones están relacionadas con su tamaño.

Tienden a tener menos clientes, menos proveedores, mover menos productos y operar a escala local o regional (con respecto a operaciones más grandes).

Algunos ejemplos de empresas VBSC pequeñas propiedad de productores son Capay Valley Farm Shop (Guinda) y Old Grove Oranges (Mentone).

Beneficios

El principal beneficio único a este grupo de empresas VBSC es el mayor nivel de control que tienen los productores sobre el gobierno y las operaciones diarias de la empresa. En comparación con empresas VBSC más grandes propiedad de productores, los productores en empresas VBSC pequeñas propiedad de productores tienen más oportunidades para opinar sobre los precios que se cobran a los compradores, qué volumen producir, qué tipos de productos producir, qué tipo de historia contar a los consumidores y cómo contarla, y otras decisiones comerciales. Otra característica única de algunas de estas empresas, en particular las que no cuentan con una estructura legal formal, es una menor necesidad de compromiso, incluida una menor probabilidad de exclusividad (permitir que los productores vendan a otros compradores) y mayor facilidad para que los productores ingresen a la operación y la abandonen.

Otros beneficios para los productores involucrados en estos tipos de operaciones están más relacionados con el tamaño. Las operaciones más pequeñas, en general, con frecuencia son más flexibles, están dispuestas a trabajar con granjeros y ganaderos que tienen un volumen de producción más bajo (aunque esto podría no beneficiar a todos los productores, dependiendo de su tamaño), y podrían tener más variedad con respecto a los tipos de productos que están dispuestos a comprar. Si bien los conocimientos relativos a los estándares de embalaje y calidad son un requisito universal para productores que venden a canales mayoristas, las operaciones más pequeñas podrían ofrecer cierta flexibilidad en este punto, dependiendo de cómo comercializan los productos. Por ejemplo, un programa multigranja de CSA o cajón de productos agrícolas operado por productores podría no exigir el cumplimiento de los estándares de embalaje y calidad. Los productores de bajo volumen quizás también puedan recibir más soporte y asistencia técnica de una operación más pequeña. Además, algunas empresas VBSC más pequeñas podrían no contar con requisitos relativos a certificaciones de seguridad alimentaria, o certificaciones de terceros basadas en valores (por ejemplo, orgánico) porque probablemente vendan a cadenas de suministro más cortas con más contacto con los consumidores y más confianza. Por último, como se trata de una operación más pequeña, hay más oportunidades para que se cuenten las historias de los productores y más oportunidades para que el productor se conecte con el usuario final.

Consideraciones

Para las empresas VBSC pequeñas operadas por productores, estar más involucrados significa tener más control sobre la operación; sin embargo, también significa que los productores dedican más tiempo y energía, con frecuencia a un nivel considerable, administrando la empresa y trabajando en ella. También deben tener conocimiento de cómo operar una empresa de cadena de suministro o venta mayorista, incluida la logística de la cadena de suministro, estándares de embalaje y calidad, manipulación de los productos luego de su cosecha, o trabajo con clientes mayoristas, como instituciones. Las empresas VBSC pequeñas operadas por productores que no cuentan con una estructura legal formal podrían tener menos protecciones legales para sus miembros que son productores, y podrían tener más dificultades para continuar si algunos actores clave se van a de la organización.

Otras consideraciones están más relacionadas con el tamaño de la operación. Una empresa más pequeña estará menos establecida, y entablar una relación con ella podría ser más riesgoso para un productor. Cuán establecida está una empresa tiene que ver con cuánto tiempo lleva en operación, y no con su tamaño, pero más de las empresas más pequeñas que analizamos habían estado en operación durante menos tiempo y estaban menos establecidas. Por último, si bien la idea de una VBSC es garantizar relaciones equitativas entre todos los participantes, las operaciones más pequeñas igualmente podrían tener dificultades a causa de desequilibrios de poderes que les son desfavorables al tratar con compradores.

El precio que se paga a los productores es otro punto a tener en cuenta al trabajar con empresas VBSC pequeñas. Las operaciones más pequeñas no se benefician de las economías de escala y, por lo tanto, no necesariamente pueden pagarles a los productores más que lo que pagan las operaciones más grandes, y hasta podrían pagar menos. Casi todas las empresas de venta mayorista y cadena de suministro requieren productos agrícolas de muy alta calidad. Posiblemente sea necesario tener conocimientos sobre los estándares de embalaje y calidad, a menos que la empresa comercialice directamente a los consumidores (por ejemplo, a través de un cajón de productos agrícolas o servicio de entrega a domicilio). También es posible que la empresa tenga requisitos de certificaciones de seguridad alimentaria y otras certificaciones basadas en valores, aunque con frecuencia no es el caso.

Empresas VBSC grandes propiedad de productores (cuadrante superior derecho)

Las empresas VBSC grandes propiedad de productores son grupos de productores que trabajan juntos para comercializar productos agregados diferenciados por valores y/o la historia de la granja o el rancho. Las empresas VBSC más grandes cuentan con estructuras legales (como una estructura de cooperativa de comercialización), bases grandes de granjeros-proveedores que también desempeñan algún tipo de función en el gobierno de la empresa, grandes cantidades de clientes, distribución geográfica amplia (nacional o internacional), y grandes cantidades de productos que mueven.

Si bien los productores están involucrados en algunos aspectos de la operación o el gobierno de estas empresas, el nivel de su participación por lo general es mucho más pequeño que en empresas VBSC más pequeñas propiedad de productores. En operaciones más grandes que son propiedad de productores, por lo general cuentan con personal contratado que se encarga de la logística diaria. Las funciones de los productores en el gobierno de la empresa podrían limitarse a votar, o reunirse algunas veces durante el año, aunque por lo general aún existen oportunidades para que los productores asuman una función más importante en el gobierno.

Otra diferencia entre empresas VBSC más pequeñas y más grandes operadas por productores son las probabilidades de que haya una estructura legal formal.

Cuanto más grande es una colaboración entre productores, más probable es que tenga una estructura legal formal. Un ejemplo de una empresa VBSC grande propiedad de productores es Organic Valley, una cooperativa de productores nacional radicada en La Farge, Wisconsin, con miembros y distribución en California.

Beneficios

El beneficio principal para los productores que trabajan con empresas VBSC grandes propiedad de productores es la oportunidad de tener una voz en el gobierno de la empresa sin tener que estar involucrado en las operaciones diarias. Esto les brinda a los productores oportunidades de participación en la toma de decisiones sin el compromiso de tiempo y la experiencia especializada necesarios para mantener la empresa en operación. Además, como son organizaciones grandes con una gran participación en el mercado y amplias bases de membresía de muchos productores pequeños, tienen más poder en las relaciones con compradores, y pueden representar los intereses de los productores miembro de manera más eficaz. Es probable que los productores no puedan lograr esto por su cuenta o participando en una operación operada por productores más pequeña. Las empresas grandes operadas por productores también cuentan con estructuras legales formales que aclaran las relaciones entre la empresa y los miembros productores.

Otros beneficios de estas empresas tienen más que ver con el tamaño. Una operación más grande podrá comprar un mayor volumen de productos a un granjero o ganadero, que podría beneficiar a productores de tamaño mediano que con frecuencia son demasiado grandes para canales de mercado directo pequeños y demasiado pequeños para la cadena de suministro convencional. Estas empresas tienden a estar más establecidas y ser más estables, y con frecuencia serán un canal más confiable mediante el cual los productores pueden vender.

Consideraciones

Una importante consideración para los granjeros que participan en empresas VBSC grandes propiedad de productores es que los productores tienen una función más pequeña en el gobierno de la operación que en operaciones más pequeñas propiedad de productores, lo que significa que posiblemente tengan menos recursos en las decisiones que se tomen que vayan contra sus intereses. Además, las cooperativas grandes con frecuencia requieren que los productores firmen contratos de comercialización exclusivos que les prohíben vender sus productos en otro lado (aunque algunos productores quizás consideren que esto es una ventaja). Las estructuras legales formales de estas entidades también podrían imponer otros requisitos sobre los productores.

Otras consideraciones relacionadas más con el tamaño de la operación incluyen requisitos de muy alta calidad y productos consistentemente uniformes. Dependiendo de dónde se venda el producto, la variedad de productos comprados podría ser menor. Los conocimientos y el cumplimiento de los estándares de embalaje y calidad también son un requisito universal (aunque con frecuencia se proporciona asistencia técnica sobre este tema), y muchas operaciones grandes (pero no todas) requieren certificaciones de seguridad alimentaria y otros tipos de certificaciones. Los productores probablemente tengan muy poca interacción con el consumidor.

Empresas VBSC grandes propiedad de personas que no son productores (cuadrante inferior derecho)

Las empresas VBSC grandes que no son propiedad de productores incluyen distribuidores a gran escala con fines de lucro, envasadores-transportistas, u otras compañías mayoristas que trasladan alimentos y productos agrícolas al tiempo que mantienen los beneficios comunitarios, ambientales o sociales asociados con las prácticas de producción o la identidad individual y la historia de la granja o el rancho que produjo el producto.

Estas compañías tienen más proveedores y clientes y mueven cantidades considerables de productos por áreas geográficas más grandes. Algunas de estas compañías solamente mueven productos que están basados en valores, con fuente identificada, o vinculados a la región. Otros podrían tener una línea de productos basados en valores, vinculados a la región, o con fuente identificada además de otras líneas de productos que no están diferenciadas por estos tipos de afirmaciones. Estas compañías podrían estar impulsadas por una misión específica articulada, o quizás deseen respaldar y promover beneficios y valores específicos (pero no necesariamente tienen una misión formal), o podrían simplemente estar interesadas en capturar parte de la participación en el mercado de los consumidores interesados en comprar estos tipos de productos.

Algunos ejemplos de empresas VBSC grandes que no son propiedad de productores incluyen Veritable Vegetable (San Francisco), Heath and LeJeune (Los Ángeles), y Green Leaf Produce (San Francisco).

Beneficios

Los productores que les venden a estas empresas se beneficiarán de trabajar con una empresa estable y establecida con una gran participación en el mercado y acceso, lo que pone el producto del productor en manos de una base de consumidores más amplia. La empresa podría estar interesada en identificar granjas y ranchos individuales y contar sus historias, si eso coincide con sus propuestas de valores o captura una participación en el mercado más amplia. Estas operaciones compran volúmenes más grandes que las operaciones más pequeñas, lo que podría beneficiar a granjas y ranchos de tamaño mediano. Con frecuencia, estas operaciones son capaces de planificar anticipadamente con el productor, y casi pueden garantizar un mercado para los productores con los que tienen una relación a largo plazo.

Los productores también se benefician de las habilidades logísticas, la economía de escala y la infraestructura con las que cuentan estas empresas. Las empresas VBSC más grandes a veces les brindan a los productores (en especial los que son nuevos en el mundo de la comercialización mayorista) experiencia y habilidades técnicas para ayudarlos. Además, como estas operaciones tienen una mayor participación en el mercado, se benefician de diversas economías de escala. El costo de comercialización por unidad vendida por el granjero típicamente es inferior que al vender a través de una empresa más pequeña (incluso con los márgenes requeridos por intermediarios de cadena de suministro con fines de lucro), lo que les otorga a estas operaciones la capacidad de pagarles a los granjeros y ganaderos un precio más alto que el que podrían recibir de una empresa más pequeña. Por último, las operaciones más grandes típicamente son propietarias o tienen control sobre una considerable infraestructura de cadena de suministro (incluidos camiones de distribución, frigoríficos, instalaciones de procesamiento y relaciones con compradores) de la que se benefician los productores.

Consideraciones

Los productores que venden a empresas VBSC más grande, en especial las que sirven a grandes salidas al mercado minorista e instituciones gastronómicas (especialmente en cafeterías) deben proporcionar confiablemente ciertos volúmenes mínimos de productos consistentemente uniformes y de alta calidad en momentos predecibles a lo largo del año. Podría haber un mercado mínimo, o no haber mercado, para variedades de productos agrícolas o cortes de carne menos comunes. El productor debe estar familiarizado con los estándares de embalaje y calidad, y cumplir con ellos, aunque estas empresas a veces proporcionan soporte técnico para ayudar a los productores. Muchos compradores, en particular escuelas y compradores institucionales, tienen requisitos de certificaciones de seguridad alimentaria (además de los que requiere la ley) y otras certificaciones. Por último, si bien muchas empresas VBSC se esfuerzan por pagarles a los granjeros un precio justo o superior al que

recibirían de un distribuidor establecido, los precios casi siempre serán inferiores que los canales de mercado directo. Sin embargo, cuando se tienen en cuenta los costos asociados con la venta en el mercado directo, las ganancias netas de la venta a un distribuidor igualmente podrían ser mayores.

Empresas VBSC pequeñas propiedad de personas que no son productores (cuadrante inferior izquierdo)

Las empresas VBSC pequeñas que no son propiedad de productores tienen una menor cantidad de proveedores y clientes y mueven cantidades más pequeñas de productos en una región geográfica más pequeña. Esta categoría tendió a incluir la variedad más amplia de modelos comerciales y estrategias de distribución, incluidos cajones de productos agrícolas, operaciones de distribución de la granja a la institución, centros comunitarios de agrupamiento para compradores mayoristas, restaurantes o minoristas, servicios de entrega a domicilio y distribuidores de pequeña escala. Si bien las empresas VBSC grandes propiedad de personas que no son productores típicamente solo incluyen operaciones con fines de lucro, esta categoría incluye empresas operadas por compañías con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro, programas de gobierno locales o asociaciones entre cualquiera de esas entidades. Si bien algunos distribuidores sin fines de lucro pueden mover hasta miles de libras de productos y tener varias decenas de compradores y proveedores, la empresa VBSC sin fines de lucro más grande siempre será considerablemente más pequeña que una empresa VBSC con fines de lucro de tamaño promedio.

Algunos ejemplos de empresas VBSC pequeñas que no son propiedad de productores incluyen Equitable Roots (Los Ángeles), the Agriculture and Land-Based Training Association (ALBA – Salinas), y Farmers Direct Produce (Santa Barbara).

Beneficios

Las empresas VBSC más pequeñas en general son más flexibles en la manera en que trabajan con productores, en términos de variedad de productos comprados, volumen, entrega de productos, etc. Las operaciones más pequeñas podrían tener más flexibilidad con respecto a las certificaciones de seguridad alimentaria, requisitos de responsabilidad del seguro, y otras certificaciones de terceros. En algunos casos, es posible que tampoco requieran conocimientos de los estándares de embalaje y calidad, dependiendo del canal por el cual comercializan el producto, por ejemplo, cajones de productos agrícolas y servicios de entrega a domicilio. Los requisitos de volumen de compra mínima podrían ser mucho menores, lo que beneficia a los pequeños productores. Por lo general, los requisitos de productos de muy alta calidad son los mismos, pero podría haber un mercado mayor para una mayor diversidad de variedades y cortes de carne, en especial si la empresa está vendiendo a mercados especializados, restaurantes de alto nivel o consumidores individuales. Es probable que se comunique la historia de los productores a los consumidores, y los productores podrían tener oportunidades de interactuar con ellos porque estas empresas con frecuencia operan en cadenas de suministro más cortas y regiones geográficas más pequeñas.

Consideraciones

Los precios que pagan las empresas VBSC más pequeñas a los productores también serán, típicamente, más bajos que canales de mercado directo, y podrían ser inferiores que los de empresas VBSC más grandes por una falta de economías de escala. Además, es menos probable que las empresas más pequeñas estén tan establecidas y sean tan estables como las empresas más grandes. Para las empresas VBSC pequeñas operadas por ONG, los productores querrán tener en cuenta las capacidades empresariales que tiene la ONG para operar la empresa, y si la empresa es financieramente autosuficiente o está financiada por una subvención. Esto podría brindar conocimiento sobre la viabilidad financiera a corto y largo plazo de la empresa.

Preguntas que deben realizar los productores

Dado que la venta a canales mayoristas en general y a empresas VBSC en particular podría ser una nueva opción de comercialización para muchos productores, sugerimos algunas preguntas que quizás quieran realizar los productores a una empresa en particular antes de entablar una relación con ellos. Estas preguntas provinieron de entrevistas que realizamos con empresas VBSC en California para este proyecto, investigaciones anteriores que realizamos, textos y otra investigación de revistas académicas, instituciones académicas, agencias de gobierno y organizaciones sin fines de lucro sobre cadenas de suministro basadas en valores, el comité asesor de nuestro proyecto, y socios que trabajan en el campo. Algunas de estas preguntas se pueden contestar observando a la empresa en el mercado o leyendo materiales de comercialización y sitios web de la compañía. Otras preguntas deben realizarlas los productores directamente, según las consideraciones propias del productor y los recursos disponibles.

Edad de la empresa

Esta información indicará cuán establecida está una empresa y su nivel de capacidad empresarial. Si una empresa lleva muchos años en operación, los productores pueden sentirse más confiados acerca de su estabilidad y viabilidad. Una operación más nueva podría o no ser exitosa, y presenta una variable desconocida mayor para los productores con respecto a su viabilidad, capacidad empresarial y estabilidad.

Contratos

¿Los productores pueden firmar un contrato o recibir algún tipo de garantía de la empresa? O, por otra parte, ¿la mayoría de los productores firman un contrato de comercialización exclusiva con el comprador? Son pocos los productores pequeños que quizás puedan firmar un contrato, pero las empresas más establecidas podrían estar dispuestas a consultar a los productores con respecto a necesidades futuras.

Ubicación de la empresa

Con frecuencia, esta consideración logística es muy importante para los productores. ¿Cuán lejos es la operación? ¿Los productores tienen que llevarle el producto a la empresa, o la empresa lo pasa a buscar por la granja o el rancho? El transporte podría ser el eje financiero, tanto para el productor como para el distribuidor.

Tipo de infraestructura

¿A qué tipo de infraestructura tiene acceso la empresa, incluidos procesamiento, frigorífico, distribución? ¿La empresa es dueña de la infraestructura? De manera similar a la logística relativa a la ubicación, la disponibilidad de infraestructura podría ser un importante factor de costos para el productor.

Planificación de cultivos

Si bien una empresa VBSC no necesariamente podría sugerirlo, los productores quizás deseen trabajar con la empresa en temporada baja para desarrollar planes de cultivos para que el productor plante productos que la empresa desea comprar. El productor también debe evaluar cuán comprometida está la empresa VBSC a comprarle al productor antes de desarrollar planes de cultivos.

Precios

Los productores deben averiguar tanta información sobre el proceso de fijación de precios de la empresa como sea posible, para desarrollar un plan comercial con rentas esperadas.

Certificaciones, seguro, otros requisitos del comprador

Algunas empresas podrían exigirlos, y los productores deben saberlo de antemano para poder determinar si el costo en materia de tiempo y dinero vale los ingresos que conllevaría vender a dicha empresa.

Financiada por una subvención/autosuficiente

Si la empresa está operada por una ONG, comprender cómo está financiada la empresa y cómo funcionan sus finanzas podría indicar su resistencia y nivel de establecimiento. Dada la naturaleza cambiante y la disponibilidad de las fundaciones, los gobiernos, y otras fuentes de financiación para subvenciones, las empresas que están financiadas totalmente por una subvención tendrán cierta incertidumbre con respecto a sus fuentes de financiación futuras y viabilidad a largo plazo, en especial si no tienen una estrategia que las impulsa hacia una fuente de financiación sostenida. Esta es una consideración importante para los productores que buscan desarrollar relaciones a largo plazo con sus compradores.

Acceso de la empresa a capital

¿La empresa puede financiar su propia operación y acceder a un crédito? De manera similar a la pregunta anterior, la capacidad de una empresa VBSC de acceder a capital y retenerlo es fundamental para su éxito. Esta es una consideración en particular para operaciones más pequeñas, ya que los obstáculos para obtener capital las afectan más. Esta información podría ser difícil de determinar directamente, pero se pondrá en evidencia cuando haya retrasos en el pago, cantidades inferiores de empleados que lo normal, u otros signos de que la empresa tiene problemas de flujo de efectivo.

Nivel de participación del productor

Para empresas propiedad de productores, los productores deben averiguar cuán involucrados deben estar en la operación, qué tipos de habilidades necesita la empresa de los productores miembro, y cómo es la estructura de gobierno o rendimiento de cuentas.

Materiales de marketing/historia de la granja

¿Cómo se cuentan las historias de los granjeros y se comunican sus valores? Los productores quieren garantizar que su historia se comunique de manera auténtica, e incluso proporcionar sus propios materiales de marketing.

Conclusión

Al comunicar los beneficios sociales, ambientales y comunitarios y la historia de la granja a los consumidores, las empresas de cadena de suministro basada en valores brindan más oportunidades para que los granjeros y ganaderos accedan a los mercados mayoristas y lleguen a una base más amplia de consumidores. Dada la amplia variedad de empresas en operación, los beneficios y las consideraciones de los granjeros y ganaderos serán diferentes según con quién decidan trabajar. Esperamos que este informe les brinde a los productores una herramienta útil a la hora de comprender estos canales de comercialización e información para trabajar con ellos exitosamente.

-
- ¹ Stevenson, G. W., & Pirog, R. (2008). Values-Based Supply Chains: Strategies for Agrifood Enterprises of The Middle. En T. A. Lyson, G. W. Stevenson & R. Welsh (Eds.), *Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle* (pp. 119-143). Cambridge: The MIT Press.
- ² Departamento de Agricultura de EE. UU. (20 de junio de 2011). Food Hubs: Building Stronger Infrastructure for Small and Mid-Size Producers. *Sitio web del Servicio de Comercialización Agrícola de USDA*. Fecha de acceso: 4 de octubre de 2011, en <http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/foodhubs>.
- ³ Ver, por ejemplo, <<http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/foodhubs>> que enumera varias otras fuentes web de USDA sobre centros alimentarios, y <<http://blogs.usda.gov/tag/food-hub/>>.