



Traslado de productos alimentarios a través de la cadena de valor:



Innovaciones en la distribución regional de alimentos



United States Department of Agriculture

Agricultural Marketing Service

Marzo de 2014

Formato de cita recomendado para esta publicación:

Diamond, Adam, y James Barham. Traslado de productos alimentarios a través de la cadena de valor: distribución regional de alimentos. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service. Marzo de 2014. Web. Traducción de Moving Food Along the Value Chain: Innovations in Regional Food Distribution. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service. Marzo de 2012. <<http://dx.doi.org/10.9752/MS198.03-2014>>

El U.S. Department of Agriculture (USDA) prohíbe la discriminación en todos sus programas y actividades por la raza, color, origen nacional, edad, discapacidad y, si corresponde, género, estado civil, situación familiar, situación parental, religión, orientación sexual, ideología política, información genética, represalia o porque la totalidad o parte de los ingresos de un individuo derive de un programa de asistencia pública. (No todas las razones prohibidas se aplican a todos los programas). Las personas con discapacidades que necesiten medios alternativos (braille, tipografía agrandada, cinta de audio, etc.) para recibir la información sobre el programa deben ponerse en contacto con el centro TARGET del USDA llamando al (202) 720-2600 (voz y TDD).

Para presentar una queja sobre discriminación, escriba a: USDA, Assistant Secretary for Civil Rights, Office of the Assistant Secretary for Civil Rights, 1400 Independence Avenue, S.W., Stop 9410, Washington, DC 20250-9410, o llame gratis al (866) 632-9992 (inglés), al (800) 877-8339 (TDD), al (866) 377-8642 (retransmisión federal en inglés) o al (800) 845-6136 (retransmisión federal en español). El USDA es un empleador y proveedor de oportunidades en igualdad de condiciones para todos.

Los nombres comerciales y de empresas se utilizan en esta publicación solamente para brindar información específica. La mención de un nombre comercial o de una empresa no representa garantía ni aval por parte del U.S. Department of Agriculture de la exclusión de otros productos u organizaciones que no se mencionan.

Traslado de productos alimentarios a través de la cadena de valor:

Innovaciones en la distribución regional de alimentos



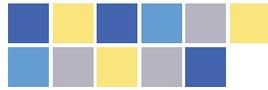
Adam Diamond,
especialista en comercialización agrícola

James Barham,
economista

Marketing Services Division
Agricultural Marketing Service
U.S. Department of Agriculture



Índice



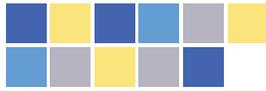
Resumen	1
Introducción	3
La Montañita Co-op: Modelo orientado al minorista n.º 1	9
Co-op Partners Warehouse: Modelo orientado al minorista n.º 2	19
Oklahoma Food Cooperative: Modelo orientado al consumidor	29
New North Florida Cooperative: Modelo orientado al productor	42
Growers Collaborative: Modelo sin fines de lucro n.º 1	51
Red Tomato: Modelo sin fines de lucro n.º 2	60
Minnesota Food Association y Big River Farms: Modelo de organización sin fines de lucro n.º 3	72
Appalachian Harvest: Modelo de organización sin fines de lucro n.º 4	80
Conclusión: Lecciones aprendidas de los casos de estudio	94
Bibliografía	103



Reconocimientos

Los autores quisieran agradecer a Debra Tropp por su valioso respaldo durante el proceso de investigación y redacción, y a Wendy Wasserman por hacer que este manuscrito sea más accesible. Gracias a Ben Turner y Larry Laverentz por su temprana colaboración para ayudarnos a definir el alcance y el propósito del estudio. Gracias a los participantes del taller de redacción sobre la cadena de valor por actuar como interlocutores para algunas de las ideas que se reflejan en este informe. Gracias a Jessica Ladd, diseñadora gráfica, por su paciencia y creatividad para montar las palabras e imágenes a fin de crear un documento altamente legible, y a Michael Smith por su minuciosa edición. Un agradecimiento especial a todas las organizaciones estudiadas en este documento, que tan generosamente dedicaron su tiempo para brindarnos información y contactos de gran valor.

Resumen



Este informe examina la centralización, distribución y comercialización de ocho cadenas de valor alimentario diferentes a fin de extraer lecciones prácticas sobre la manera en que estas operan, los desafíos que enfrentan y la forma en que aprovechan las oportunidades que se les presentan para comercializar productos alimentarios diferenciados. Un enfoque en los detalles operativos de las cadenas de valor alimentario, redes comerciales que dependen de la coordinación entre productores, distribuidores y vendedores de productos alimentarios a fin de cumplir metas financieras y sociales comunes, demuestra de qué manera se puede facilitar el traslado de los productos diferenciados de los proveedores y compradores de productos alimentarios regionales a los clientes.

Las prácticas comerciales clave de las cadenas de valor alimentario incluyen:

- incorporar productores y crear redes de productores,
- identificar, crear una marca y comercializar productos agrícolas diferenciados,
- administrar la infraestructura para transformar, embalar y transportar productos agrícolas y
- negociar con los compradores para obtener un precio justo para los productores.

Mediante el análisis de lo que ha funcionado y lo que no en las cadenas de valor alimentario, esperamos mostrar a las organizaciones interesadas en construir sistemas alimentarios locales lecciones para aprovechar, errores para evitar y fuentes de inspiración.

Nuestros ocho casos de estudio se seleccionaron para examinar una gama de agricultores participantes, ubicaciones, variedades de productos,

mercados y tipos de asociaciones o colaboraciones. Dichos estudios están clasificados según el tipo de organización que impulsa la operación de distribución.

Modelos orientados al minorista

La Montañita Co-op, con sede en Albuquerque, Nuevo México, estableció en 2007 Regional Foodshed Initiative a fin de expandir la compra de productos regionales cultivados de manera sustentable por parte de las cuatro tiendas de la Cooperativa, y a fin de ayudar a los productores regionales a acceder a otros canales de mercado mayorista para sus productos.

Co-op Partners Warehouse, ubicada en St. Paul, Minnesota, fue establecida en 1999 por The Wedge Cooperative para brindar frutas y verduras orgánicas y de alta calidad a la Cooperativa. Actualmente, abastece a 200 cooperativas de consumo, tiendas de alimentos saludables, asociaciones de compradores y restaurantes del norte de la región medio oeste de los Estados Unidos.

Modelos sin fines de lucro

Desde hace 10 años, **Appalachian Harvest** de Appalachian Sustainable Development, ubicada en Abingdon, Virginia, ha vendido frutas y verduras orgánicas a cadenas de supermercados regionales y cadenas de supermercados de especialidades comestibles en las regiones del Atlántico medio y el sudeste de los Estados Unidos.

Desde 2007, el programa **Big River Farms** de Minnesota Food Association, con sede cerca de Stillwater, Minnesota, ha brindado capacitación en producción y servicios de distribución/comercialización a

inmigrantes y refugiados que quieran dedicarse a la agricultura.

Growers Collaborative fue establecida por la Alianza Comunitaria con Pequeños Agricultores (Community Alliance with Family Farmers, CAFF) en 2005 para ofrecer servicios de centralización, distribución, promoción del mercado y educación a los pequeños agricultores de California. En 2009, CAFF pasó de ser una empresa de distribución de servicio completo a cumplir un papel de intermediaria, al transferir servicios de distribución y comercialización a centralizadores y distribuidores independientes.

Red Tomato, fundada en 1996 y con sede en Canton, Massachusetts, coordina la centralización, transporte y venta de una amplia gama de frutas y verduras suministradas por entre 35 y 40 agricultores a tiendas de comestibles y distribuidores del noreste de los Estados Unidos. La línea de manzanas insignia, Eco Apple™, se cultiva utilizando métodos avanzados de manejo integrado de plagas sujetos a verificación por parte de terceros. Dicha línea representa más de la mitad del volumen de ventas de Red Tomato.

Modelo orientado al productor

Desde 1999, New North Florida Cooperative se ha encargado de la centralización, procesamiento y venta de frutas y verduras en el sudeste de los Estados Unidos. Esta cooperativa vende principalmente col berza picada, camotes y judías verdes (provenientes, en su mayoría, de pequeños agricultores pertenecientes a las minorías) a 60 tiendas de comestibles independientes y a más de 30 distritos escolares en la región sudeste, lo que le permite abastecer a más de 200,000 estudiantes.

Modelos orientados al consumidor

La Oklahoma Food Cooperative ha dirigido una asociación de compradores por Internet desde 2003. La cooperativa, que es propiedad de productores y consumidores, cuenta con 200 miembros productores que venden más de 4,000 artículos individuales (que incluyen carnes, frutas y verduras, leche y artículos de valor agregado) a 3,800 miembros de la Cooperativa.

Hallazgos

Cuatro temas que se relacionan con los ocho casos de estudio brindan información valiosa para los que participan en la cadena de valor:

El nivel de inversión en infraestructura debe estar en consonancia con la etapa de desarrollo y las capacidades de comercialización de la organización.

Cuánto y cuándo una organización invierte en infraestructura es esencial para el éxito e incluso para la supervivencia de la empresa. Si tiene sentido o no que los distribuidores de la cadena de valor alimentario inviertan mucho dinero en infraestructura depende de la magnitud de sus operaciones, la proximidad a los clientes, la disponibilidad de activos de distribución existentes, la capacidad financiera y su capacidad para obtener un valor a través de la cadena de suministro. Los cuatro modelos de distribución sin fines de lucro tendieron a invertir demasiado dinero en infraestructura, dada su capacidad para solicitar subsidios y donaciones, así como su tendencia a centrarse en las necesidades de la comunidad en lugar de hacerlo en los activos que podían movilizarse. Los cuatro modelos de distribución cooperativos

fueron mucho más conservadores, ya que solo invirtieron en infraestructura según el crecimiento y las necesidades comerciales.

Los gerentes de la cadena de valor deben garantizar la preservación de la identidad de la granja al mercado, como una manera de establecer una afirmación promocional y mejorar la posición de negociación con los compradores.

El tipo de preservación de la identidad utilizado por los diversos modelos de distribución para diferenciar sus productos dependió, en gran medida, de su relación con los agricultores, minoristas y consumidores individuales. Cuando ya existe un alto nivel de confianza entre los consumidores y el vendedor, no resulta tan necesario especificar qué agricultor produjo tal artículo, ni de crear un cronograma de certificación por parte de terceros. Cuando hay menos confianza o conexión social entre los consumidores y los vendedores, identificar al agricultor en cada paquete de frutas y verduras ayuda a establecer afirmaciones promocionales y a posicionar mejor los productos en un entorno de ventas competitivo.

Las entidades de distribución que utilizan redes informales de productores se pueden adaptar a las demandas de los nichos diversificados del mercado alimentario que cambian constantemente.

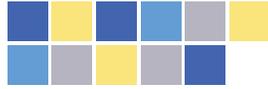
Si bien las cooperativas agrícolas han cumplido un papel importante en la centralización de productos y en la comercialización de productos alimentarios, están surgiendo nuevos

modelos de coordinación de productores, que ofrecen una mayor flexibilidad a los proveedores y compradores. Con redes de suministro más informales, los agricultores se benefician con un surtido de canales de mercados más variado al equilibrar el riesgo y evitar "colocar todos los huevos en la misma canasta", y las entidades de distribución no están obligadas a tomar toda la producción de sus miembros. Las redes informales de agricultores parecen ser especialmente adecuadas para comercializar productos diversos, como frutas y verduras. Es posible que las estructuras cooperativas más formales resulten más adecuadas cuando se trabaja con productos únicos y uniformes. Una gama diversa de productos, cada uno con sus propios costos de producción, requisitos de procesamiento y precios, dificulta poder asignar costos y beneficios a los miembros de las cooperativas.

Las organizaciones sin fines de lucro y las cooperativas pueden cumplir roles clave en el desarrollo de la cadena de valor, pero deben reconocer sus actividades organizativas y aprovechar sus fortalezas.

Dado que las organizaciones sin fines de lucro y las cooperativas participan en actividades de la cadena de valor, deben considerar los roles que más se adecuen a sus capacidades y reconocer cómo se pueden mitigar sus limitaciones mediante la creación de asociaciones estratégicas con otros actores de la cadena de valor. Las cooperativas pueden beneficiarse al asociarse con organizaciones sin fines de lucro para capacitación, educación y exploración de recursos. Puede resultarles útil a dichas organizaciones asociarse con cooperativas o con otras entidades comerciales a fin de brindar respaldo en infraestructura o servicios de administración de la cadena de suministro.

Introducción



El cambiante panorama agrícola

La agricultura en los Estados Unidos está en una encrucijada. Esta ha hecho grandes progresos en lo que respecta a mejorar la productividad del trabajo mediante la mecanización y la productividad de las tierras gracias a los avances en la genética vegetal y animal, la aplicación de fertilizantes y un sinnúmero de tecnologías de control de plagas (Cochrane, 1993). Con estas tecnologías, el número total de granjas en los Estados Unidos ha caído notablemente, de más de 6 millones en 1935 a aproximadamente 2 millones en 2007, incluso aunque la población haya crecido un 140 % durante este período, de 127 millones a 308 millones. Para agravar esta dramática reducción en el total de granjas, hemos observado una fuerte concentración de la propiedad de las granjas, a tal punto que 55,509 granjas, el 2.5 % de todas las granjas, representaban el 59 % del total de ingresos agrícolas en 2007 (USDA, 2009). Nunca se dio una situación en la que tan pocos alimentaran a tantos.

Si bien este drástico aumento de la productividad agrícola ha sido un triunfo de la tecnología y ha permitido que millones de personas se liberaran de un trabajo agotador, también ha transformado el panorama agrícola. El constante aumento en el tamaño promedio de las granjas ha dificultado cada vez más que los pequeños y medianos operadores compitan con éxito en el mercado, especialmente en los mercados de materias primas a granel. En respuesta a estas imperantes tendencias, muchos de los agricultores más pequeños y medianos han aprovechado el creciente interés de los consumidores en la procedencia de los alimentos para vender a través de mercados de productos alimentarios directos al consumidor, como mercados de

agricultores, agricultura apoyada por la comunidad (community support agriculture, CSA) y puestos de venta de productos agrícolas. Según el National Agricultural Statistics Service del USDA, la comercialización directa de cualquier tipo fue de \$1.2 mil millones en 2007, con un incremento del 105 % de 1997 a 2007, en comparación con el aumento del 48 % en las ventas agrícolas totales durante el mismo período (Diamond y Soto, 2009).

Los puntos de venta directos pueden aumentar los ingresos de los agricultores al permitirles obtener fuentes de ingreso adicionales a partir de actividades del sistema alimentario que tradicionalmente no se consideran agrícolas, como centralización, procesamiento y comercialización (Martinez et al., 2010). Sin embargo, los canales de comercialización directa por sí solos no están equipados para albergar a la mayor parte de los productores agrícolas medianos, es decir, a aquellos que perciben ingresos agrícolas brutos de entre \$50,000 y \$250,000 (Stevenson et al., 2008). Más de 270,000 agricultores, con ingresos agrícolas brutos de \$33 millones en 2007, pertenecen a la categoría denominada "agricultura de mediana escala" (USDA, 2009). En términos generales, estos agricultores son demasiado grandes como para depender principalmente de los canales de comercialización directa al consumidor para distribuir su producción. Las granjas que se encuentran dentro de este rango de tamaño suelen especializarse en uno o dos cultivos y ubicarse lo suficientemente lejos de los núcleos de población como para que la comercialización directa no resulte práctica. Por otro lado, estos productores medianos son, con frecuencia, demasiado pequeños como para competir en relación con los precios con los grandes productores de materias primas (Stevenson y Pirog, 2008).

Generalmente, sus competidores más grandes son más capaces de aprovechar las economías de escala relacionadas con maquinaria agrícola y administración agrícola, o de obtener mejores condiciones de comercio en el mercado gracias a su gran volumen de ventas. Por ende, los agricultores que pertenecen a la "agricultura de mediana escala" son tomados por sorpresa, ya que tienen dificultades para aprovechar dos desarrollos simultáneos, si no contradictorios, de la agricultura estadounidense contemporánea: el crecimiento de la producción especializada local a pequeña escala y la industrialización continua de la agricultura que genera unidades de producción cada vez más grandes. El número de granjas medianas descendió un 10 % solo de 2002 a 2007, y un 36 % de 1987 a 2007.

En respuesta a este problema, muchos agricultores medianos están considerando una creciente gama de estrategias alternativas de centralización y distribución mayorista de alimentos, que pueden caracterizarse, a grandes rasgos, como ventas menos intermediadas y más directas de granjas a instituciones o minoristas (Day-Farnsworth, L., McCown, B., Miller, M. y Pfeiffer, A., 2009; King, R., Hand, M., DiGiacomo, G., Clancy, K., Gomez, M., Hardesty, S., Lev, L. y McLaughlin, E., 2010). Dichas estrategias de comercialización normalmente implican algún grado de diferenciación de productos en función de atributos como lugar de origen, prácticas de producción y calidad del producto, en combinación con la centralización de productos, a fin de mejorar la posición de negociación de los productores frente a los compradores. Estos esfuerzos para evitar los mercados de materias primas no diferenciadas y los canales de mercados directos al consumidor dependen de la creación de nuevas cadenas de suministro colaborativas y de la comercialización de productos diferenciados.

Para estas nuevas estrategias de comercialización de productos alimentarios (King et al., 2010) resulta esencial entablar relaciones sólidas entre los diferentes actores involucrados en la producción de cultivos, el procesamiento de cultivos y la comercialización de productos alimentarios a minoristas, instituciones, restaurantes y otros compradores de alimentos. Los términos “cadenas de valor basadas en valores” y “cadenas de valor alimentario” hacen referencia a cadenas de suministro emergentes que ponen el énfasis en la coordinación vertical en lugar de en la integración a través de la cadena de suministro (Stevenson y Pirog, 2008). Estas cadenas de valor alimentario se esfuerzan por generar valor económico a través de la diferenciación de productos y por promover determinados valores sociales o medioambientales al defender el concepto de emprendimiento social, o al hacer buenos trabajos por medio de buenos negocios (Barnes, 2006; Porter y Kramer, 2011).

Stevenson, como parte del Proyecto Agricultura de Mediana Escala (Ag of the Middle), describió en una serie de casos de estudio la manera en que los agricultores, distribuidores, minoristas y procesadores de alimentos coordinan sus actividades para obtener beneficios económicos mutuos y, al mismo tiempo, promover valores sociales y éticos, como la sustentabilidad agrícola y la viabilidad agrícola (Stevenson, 2009). Otros han aprovechado este marco a fin de evaluar la eficacia de los distribuidores de alimentos convencionales para construir sistemas alimentarios locales (Bloom y Hinrichs, 2011) y la capacidad de la crianza de ganado con pasturas para fortalecer la viabilidad agrícola y las comunidades rurales (Conner, Campbell-Arva y Hamm, 2008). Estos estudios examinaron de qué manera las actitudes y los comportamientos de los actores de la cadena de valor alimentario facilitan la creación de sistemas alimentarios regionales y sustentables. Este

informe, que se basa en este trabajo, pero que también ofrece una nueva perspectiva, se centra en los mecanismos de distribución y en las operaciones dentro del marco de la cadena de valor alimentario.

Este interés en la distribución está pensado para abordar el desafío tan frecuentemente citado que enfrenta la comercialización regional de productos alimentarios: los agricultores están dispuestos a cultivar frutas y verduras para los mercados locales, y los compradores de productos alimentarios quieren alimentos locales, pero no existe una manera práctica de conectar la demanda local con la oferta local (Day-Farnsworth et al., 2009; Zajfen, 2008). Al centrarse en los detalles operativos de las cadenas de valor alimentario, este informe busca explicar de qué manera los distribuidores de alimentos orientados a la misión pueden facilitar las conexiones entre proveedores y compradores regionales de productos alimentarios mediante operaciones comerciales con diseño y magnitud adecuadas.

Métodos e indagaciones de la investigación

El siguiente análisis se centra en el sinnúmero de maneras en que los distribuidores de la cadena de valor:

- Incorporan productores y crean redes de productores.
- Identifican, etiquetan y comercializan productos agrícolas diferenciados.
- Administran la infraestructura para transformar, embalar y transportar productos agrícolas.
- Negocian con los compradores para obtener un precio justo para los productores.

Mediante el análisis de lo que ha funcionado y lo que no en las empresas de distribución regional

de alimentos, las organizaciones interesadas en construir sistemas alimentarios locales contarán con lecciones para aprovechar, errores para evitar y fuentes de inspiración. Estos factores afectan el desempeño de la cadena de valor:

- estructura de la organización;
- financiamiento;
- logística de distribución;
- relaciones entre comprador y agricultor;
- negociación de precios y
- marketing y desarrollo de marca.

Para captar el grado de detalle y riqueza de los diversos modelos de distribución, se eligió un enfoque de casos de estudio como el método de investigación principal. Los temas que se describen en este documento surgieron a partir de nuestro análisis de transcripciones de entrevistas, notas y otras fuentes principales, como boletines de las organizaciones, sitios web e informes periodísticos. Además, dada la naturaleza dinámica de estos modelos alternativos de distribución de alimentos locales, el estudio adoptó un enfoque longitudinal para examinar de qué manera estas organizaciones enfrentaron desafíos y aprovecharon oportunidades para promover mejor sus metas comerciales y misiones sociales.

En primer lugar, se realizó una revisión inicial de los modelos de distribución de la cadena de valor para garantizar una representación diversa de los casos. Se confeccionó una lista inicial donde se recopilaban aproximadamente 25 casos por medio de informantes clave involucrados en el sector de distribución regional de alimentos, a fin de crear un amplio conjunto de casos del cual elegir una muestra diversa. Si bien esta lista inicial no era exhaustiva, era lo suficientemente diversa como para formar nuestro marco de muestreo. Se eligieron ocho casos de estudio,

teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- tipos de agricultores participantes (por ejemplo, pertenecientes a las minorías, en transición, refugiados/inmigrantes, nuevos/principiantes),
- ubicación geográfica,
- productos agrícolas,

- mercados (por ejemplo, compradores institucionales, tiendas de comestibles minoristas, restaurantes), tipos de estructuras colectivas de productores (por ejemplo, cooperativas, redes de agricultores, asociaciones) y
- tipos de colaboraciones.

El período inicial de recopilación de datos consistió en visitas a la ubicación de cada caso de estudio,

y comprendió desde agosto de 2007 hasta junio de 2008. Durante las visitas a cada emplazamiento, que duraron un promedio de 2 días, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal de la entidad de distribución, que incluía a los gerentes generales, al personal de ventas y al personal de relaciones con agricultores. Nuestros informantes clave en las entidades de distribución brindaron los nombres de los compradores (clientes) y

Figura 1: Cadena de valor alimentario



Fuente: Diseñado por el Agricultural Marketing Service del USDA y el Wallace Center de Winrock International para *Food Value Chains: Lessons Learned from Research and Practice*

proveedores (agricultores) que trabajan con ellos. Las entrevistas periódicas de seguimiento se realizaron en persona o por teléfono hasta febrero de 2011, a fin de analizar su progreso. En total, este estudio refleja una historia valiosa y evolutiva de más de 3 años en la vida de cada caso de estudio.

Modelos de distribución de la cadena de valor

La selección final de casos de estudio se muestra en la Tabla 1, donde se indica el tipo de modelo de distribución y la etapa de desarrollo de cada caso de estudio. En este estudio, los modelos de distribución de la cadena de valor se clasifican según el tipo de organización que impulsa el proceso, que abarca el establecimiento y la expansión de la empresa de distribución.

Por ejemplo, en algunos casos, un productor o un grupo de productores afirman una mayor propiedad de la cadena de suministro, ya que desempeñan determinadas funciones de centralización y distribución, en lugar de contratar a terceros para que las desempeñen. Hemos clasificado a este tipo de disposición como un modelo de distribución orientado al productor. En una segunda clasificación, las organizaciones sin fines de lucro ayudan a los pequeños productores al brindarles servicios de distribución y comercialización para crear nuevas oportunidades en el mercado mayorista para los productores. A estas organizaciones las clasificamos como un modelo de distribución sin fines de lucro. La sección sobre modelos de distribución orientados al minorista examina de qué manera dos cooperativas alimentarias asumieron funciones de distribución a fin de mantener su ventaja competitiva y asegurarse de poder satisfacer la demanda de sus clientes de productos alimentarios de origen local. Por último, el modelo orientado al consumidor hace referencia a las asociaciones de compradores de

la nueva generación, que utilizan plataformas en línea de transacción y comunicación para conectar a los consumidores con los productores. En este modelo, los propios consumidores participan activamente en la centralización y distribución de productos agrícolas a los miembros de las asociaciones de compradores.

Además de brindar una descripción general de los tipos de modelos de distribución, en la Tabla 1 también se muestra la etapa de desarrollo, que tiene en cuenta el período durante el que ha operado la empresa de distribución, el nivel de profesionalización en materia de contratación de personal y división del trabajo, y el alcance y la magnitud generales de las operaciones.

Para mostrar la gama de casos de estudio que se analizan en el cuerpo del informe, incluimos a continuación resúmenes breves de cada caso de estudio. Están clasificados por tipo de modelo. Los modelos orientados al minorista, al consumidor y al productor representan diferentes tipos de cooperativas, en comparación con los cuatro modelos sin fines de lucro.

Modelos orientados al minorista

La Montañita Co-op es un modelo de distribución orientado al minorista con sede en Albuquerque, Nuevo México. Brinda servicios de desarrollo comercial, distribución y comercialización a los productores ubicados en una zona alimentaria regional que abarca la fosa tectónica de Río Grande (un radio de aproximadamente 300 millas desde Albuquerque). En 2007, La Montañita's Regional Foodshed Initiative a fin de expandir la compra de productos regionales cultivados de manera sustentable provenientes de pequeños y medianos productores por parte de las cuatro tiendas de la Cooperativa, y a fin de ayudar a los productores regionales a acceder a otros canales de mercado mayorista para sus productos. La empresa de distribución de la Cooperativa es

operada y financiada, en gran medida, con los ingresos de la Cooperativa. Actualmente, tiene en existencia y vende más de 1,500 productos que se compran a alrededor de 900 agricultores y productores ubicados en su zona alimentaria regional.

Co-op Partners Warehouse, ubicada en St. Paul, Minnesota, es un modelo de distribución orientado al minorista establecido en 1999 por The Wedge Cooperative, que abastece a los hogares de 14,000 miembros. Utilizando su propia flota de camiones y compañías de camiones contratados, vende principalmente frutas y verduras orgánicas provenientes de una red de alrededor de 30 agricultores de Minnesota y Wisconsin durante la temporada de cultivo, y de fuentes de la costa oeste el resto del año, a 200 cooperativas de consumidores, tiendas de alimentos saludables, asociaciones de compradores y restaurantes del norte de la región medio oeste de los Estados Unidos. Las ventas anuales de Co-op Partners Warehouse son de \$16.8 millones. The Wedge representa aproximadamente un cuarto de las ventas. Esta organización es única ya que se centra en vender principalmente a cooperativas minoristas y se compromete a actuar como una distribuidora de frutas y verduras orgánicas con interés regional de servicio completo.

Modelos orientados al consumidor

Oklahoma Food Cooperative es un modelo de distribución orientado al consumidor con sede en la ciudad de Oklahoma, Oklahoma, que ha dirigido una asociación de compradores por Internet desde 2003. La cooperativa, que es propiedad de productores y consumidores, cuenta con 200 miembros productores que venden más de 4,000 artículos individuales (que incluyen carnes, frutas y verduras, leche y artículos de valor agregado) a los 3,800 miembros de la cooperativa, a través de un portal de pedidos por Internet y de 48 rutas de distribución operadas por los miembros que llegan mensualmente

a ciudades, pueblos y aldeas de todo Oklahoma. Los miembros siempre saben qué agricultor produjo sus alimentos e incluso tienen la oportunidad de conocer a estos agricultores en los días de envío. Los agricultores llevan sus productos a un punto central de descarga, donde son agrupados según los pedidos de los miembros y luego transportados por un grupo de voluntarios, a quienes se compensa por el tiempo dedicado con créditos de trabajo que se pueden canjear por las mercaderías que se venden a través de la cooperativa. Todos los productos que se venden a través de la cooperativa deben estar hechos en Oklahoma.

Modelos orientados al productor

New North Florida Cooperative es un modelo de distribución orientado

al productor, con sede en la saliente de Florida, que se ha dedicado a la centralización, procesamiento y venta de frutas y verduras en el sudeste de los Estados Unidos desde 1999. Esta cooperativa vende principalmente col berza picada, camotes y judías verdes (provenientes, en su mayoría, de pequeños agricultores pertenecientes a las minorías) a 60 tiendas de comestibles independientes y a más de 30 distritos escolares en la región sudeste, lo que le permite abastecer a más de 200,000 estudiantes. La cooperativa es uno de los programas de la granja a la escuela más antiguos del país y su éxito se basa en haberse centrado en el abastecimiento de un pequeño grupo de productos alimentarios que son culturalmente adecuados, se incorporan con facilidad en los menús escolares, tienen un precio competitivo y requieren una mínima preparación.

Modelos sin fines de lucro

Appalachian Harvest de Appalachian Sustainable Development es un modelo de distribución sin fines de lucro ubicado en Abingdon, Virginia, que ha vendido frutas y verduras orgánicas a cadenas de supermercados regionales y cadenas de tiendas de comestibles especiales de las regiones sudeste y del Atlántico medio durante 10 años. Esta organización trabaja con más de 50 agricultores, que van desde horticultores de mercado con menos de un acre a agricultores comerciales con más de 200 acres, y brinda asistencia técnica, asesoramiento a agricultores y servicios de centralización. Los productos de *Appalachian Harvest* se distinguen de las frutas y verduras orgánicas de California por ser de origen local y por lo poco que tardan en llegar

Tabla 1: Modelos de distribución de la cadena de valor y etapas de desarrollo

Modelo de distribución	Etapas de desarrollo		
	Inicial/incipiente	En vías de desarrollo/emergente	Maduro/desarrollado
Orientado al minorista		La Montañita Co-op, Nuevo México	The Wedge/Co-op Partners Warehouse, Minnesota
Sin fines de lucro	MFA/Big River Farms, Minnesota	Growers Collaborative/CAFF, California	Red Tomato, Massachusetts ASD/Appalachian Harvest, Virginia
Orientado al productor			Cooperativa New North Florida, Florida
Orientado al consumidor		Cooperativa Alimentaria de Oklahoma, Oklahoma	

del campo a los estantes: "Productos frescos disponibles dentro de las 48 horas de su recolección".

El programa *Big River Farms* de la Minnesota Food Association es un modelo de distribución sin fines de lucro con base en el área cercana a Stillwater, Minnesota, que ofrece servicios de producción y comercialización a inmigrantes y refugiados aspirantes a agricultores. *Big River Farms* (antes conocido como *Big River Foods*) fue establecida en 2007 como una "compañía distribuidora de capacitación", que combina las funciones de corretaje y logística del transporte con la capacitación en materia de producción en granjas y manipulación posterior a la cosecha. En cualquier año en particular, *Big River Farms* trabaja con entre 8 y 10 empresas agrícolas con su programa de capacitación para comercializar y distribuir frutas y verduras orgánicas certificadas a supermercados, cooperativas alimentarias y restaurantes.

Growers Collaborative es una Sociedad de Responsabilidad Limitada establecida en 2005 para ofrecer servicios de centralización, distribución, promoción del mercado y educación a los pequeños agricultores de California. *Growers Collaborative*, que es un modelo de distribución sin fines de lucro, está totalmente controlada por la organización sin fines de lucro California Alliance with Family Farms, cuya misión es promover a los pequeños y medianos agricultores familiares en todo el territorio de California con educación sostenible, concienciación y defensa de los derechos públicos y desarrollo del mercado. *Growers Collaborative* trabaja con una red de más de 70 productores de frutas y verduras para aumentar su acceso a los mercados institucionales en el norte y sur de California. En 2009, *Growers Collaborative* pasó de ser una compañía de distribución que prestaba servicios completos a desempeñarse más como intermediario para conectar

agricultores, centralizadores, distribuidores y operadores de servicios alimentarios institucionales, y a centrar sus esfuerzos en brindar servicios de asistencia a través de la promoción del mercado y educación a los integrantes de la cadena de suministro local.

Red Tomato, fundada en 1996, es un modelo de distribución sin fines de lucro con base en Canton, Massachusetts. Coordina la centralización, el transporte y la venta de una amplia gama de frutas y verduras suministradas por entre 35 y 40 agricultores a tiendas de comestibles ubicadas principalmente en la región noreste. Se basa en agricultores y compañías de camiones contratadas para brindar servicios de centralización y transporte sin manipular físicamente en ninguna ocasión el producto que comercializa bajo su nombre. Su línea exclusiva de manzanas Eco Apple™ se cultiva con métodos avanzados de Integrated Pest Management sujetos a la verificación de terceros y representa más de la mitad del volumen de ventas de *Red Tomato*. Durante la temporada de cultivo, cada bolsa de Eco Apple contiene manzanas cultivadas por una granja, que está identificada y descrita en cada envase.

Si bien existen muchas diferencias en términos de estructura y función entre los modelos orientados al minorista y los modelos orientados al productor, y entre los modelos sin fines de lucro y los modelos orientados al consumidor, todos los casos de estudio seleccionados para este estudio comparten varias características:

- Todos apuntan a mejorar el bienestar económico de los pequeños agricultores y ganaderos dentro de determinadas regiones geográficas.
- Combinan estrategias de negocio tradicionales con misiones sociales.

- Todos van más allá de las actividades de comercialización que apuntan directamente al consumidor, pero incorporan el principio básico de construir conexiones más directas entre productores y consumidores.

En los siguientes ocho capítulos, se analiza la manera en que distintos distribuidores han buscado establecer estas conexiones, los desafíos que han enfrentado y las oportunidades que han aprovechado. En el último capítulo, se analiza la manera en que cuatro temas atraviesan los ocho estudios de casos y brindan aportes valiosos para aquellos que practican la cadena de valor:

- El nivel de inversión en infraestructura debe estar en consonancia con la etapa de desarrollo y las capacidades de comercialización de la organización.
- La preservación de la identidad es una estrategia fundamental para la diferenciación en el mercado.
- Las entidades de distribución que utilizan redes informales de productores son muy adecuadas para satisfacer las demandas de los nichos diversificados del mercado alimentario que cambian constantemente.
- Si bien las organizaciones sin fines de lucro pueden tener una función clave en el desarrollo de la cadena de valor, deben reconocer sus actividades de organización en las que son competentes y sacar partido de sus cualidades.

La Montañita Co-op:

Modelo orientado al minorista n.º 1

La Montañita Co-op es un modelo de distribución orientado al minorista con base en Albuquerque, Nuevo México. Ofrece servicios de desarrollo comercial, distribución y comercialización para los productores ubicados en una zona alimentaria regional que abarca la fosa tectónica de Río Grande (un radio de aproximadamente 300 millas desde Albuquerque). La Montañita's Regional Foodshed Initiative se estableció en 2007 con el objeto de expandir la compra por parte de las cuatro tiendas de la Cooperativa de productos regionales cultivados de manera sustentable por pequeños y medianos productores y ayudar a los productores regionales a tener acceso a otros canales de mercados mayoristas para sus productos. La empresa de distribución de la Cooperativa es operada y financiada, en gran medida, con los ingresos de la Cooperativa. Actualmente, tiene en existencia y vende más de 1,500 productos que se compran a alrededor de 900 agricultores y productores ubicados en su zona alimentaria regional.



La Montañita ha asumido el compromiso de ofrecer productos que son "frescos, justos y locales".

Antecedentes

La Montañita Co-op Natural Food Market es una cooperativa de consumidores que pertenece a la comunidad que abrió por primera vez sus puertas en 1976 en Albuquerque. A partir de entonces, La Montañita ha abierto otras tres tiendas minoristas en Nuevo México: agregó una segunda tienda en Albuquerque en

1999 y una tercera y cuarta tienda en Santa Fe y Gallup en 2005. Además, La Montañita tiene programado abrir otra tienda en el edificio de la librería de University of Nuevo México. La Cooperativa está supervisada por una junta directiva integrada por nueve personas y elegida por los miembros. Tiene un personal de más de 200 empleados de jornada completa y jornada parcial. Todas las tiendas ofrecen una amplia

variedad de productos naturales y orgánicos, comidas estilo delicatessen recientemente preparadas, productos naturales para el cuidado del cuerpo, y vitaminas y suplementos nutricionales. La Cooperativa actualmente almacena y vende más de 1,500 productos comprados a cerca de 900 agricultores y productores locales. La Montañita define como "local" a todo producto cultivado o producido dentro de un radio de 300 millas de Albuquerque.

Incluso en el entorno altamente competitivo de la venta minorista de alimentos, la Cooperativa ha experimentado un extraordinario crecimiento en términos de ventas y miembros. Desde el año 2004 al presente, las ventas de La Montañita crecieron más del doble, de \$12 millones a \$28 millones, y la cantidad de miembros aumentó de 10,000 a prácticamente 17,000. Gran parte del éxito constante de la Cooperativa fue el resultado del fuerte compromiso de la organización con su principio fundamental: ofrecer productos a sus miembros consumidores (y al público en general) que sean "frescos, justos y locales".

La mejor manera de ilustrar la dedicación de La Montañita para satisfacer las necesidades y preferencias de sus miembros es la creación de Regional Foodshed Initiative, una iniciativa para promover la oferta y demanda de productos regionales a través de la creación de un modelo alternativo de distribución de alimentos. El ímpetu inicial de esta iniciativa y el ingreso de La Montañita

en el sector de la distribución surgieron después de que el equipo administrativo de la organización analizara las respuestas de la encuesta anual realizada a los miembros. Ya en el año 2002, los miembros de la Cooperativa comenzaron a identificar cada vez más la disponibilidad de alimentos locales en la Cooperativa como una de sus prioridades principales.

Alentada por estos hallazgos, a lo que se sumó la presencia cada vez mayor de productos naturales y orgánicos en los supermercados principales, la junta directiva de La Montañita advirtió que la única manera para satisfacer las demandas de sus miembros y mantener una ventaja competitiva en el mercado minorista de alimentos era enfocar sus energías en los productos locales. Tal como señala C.E. Pugh, ex gerente general de La Montañita: "Comenzamos a mirar y dijimos, bien, ¿qué vamos a

“¿Cómo vamos a satisfacer esta demanda si continuamos perdiendo productores?”

hacer?, ¿cómo vamos a mantener nuestra posición en el mercado en los próximos 10 años, en los próximos 15 años, y en los próximos 20 años? Simplemente, era evidente que el apoyo a los productos locales tenía mucho sentido”.

El primer paso de La Montañita para ampliar su rango de oferta de productos locales fue observar más atentamente sus estrategias actuales de abastecimiento. La Montañita observó que en 2003, el 16 por ciento de sus ingresos por ventas provinieron de los productos locales. En un esfuerzo por aumentar estas ventas, la administración de La Montañita comenzó a promover

activamente las ofertas de productos locales de la compañía a través de letreros en las tiendas y artículos educativos publicados en su boletín informativo mensual, entre otros eventos. Estas promociones tuvieron el efecto deseado de aumentar las ventas del 16 por ciento en 2003 a más del 20 por ciento del total de las ventas de las tiendas en 2006.

Junto con estas iniciativas de promoción, La Montañita comenzó a analizar sistemáticamente cada departamento para determinar la mejor manera de fortalecer las relaciones existentes con los principales productores locales, así como determinar la mejor manera de atraer más productores locales como proveedores. En el proceso de llevar todo esto a cabo, comenzó a surgir una tendencia perturbadora, tal como recuerda Robin Seydel, Director de Membresía de La Montañita: “No dejábamos de ver que los productores cerraban sus negocios, los agricultores no podían realizar sus envíos, el vendedor local de rosquillas cerró su negocio, Sunrise Juice, nuestra compañía local de jugos, cerró su negocio. Comenzamos a ver que todo se desmoronaba en el lado del productor, y al mismo tiempo, escuchábamos a los miembros decir que querían más productos locales: ¿cómo vamos a satisfacer esta demanda si continuamos perdiendo productores?”

Después de conversar con varios productores locales, lo que observó La Montañita fue que en los 15 años anteriores, muchas de las tiendas minoristas, más pequeñas e independientes de productos alimentarios del área habían cerrado, en parte debido a la competencia con las tiendas de las cadenas más grandes. Como resultado, muchos de los productores de menor escala perdieron sus puntos de venta en



Muchos de los productos que forman parte de Foodshed Initiative de La Montañita llevan la marca con el logotipo comercial de la Cooperativa.

el mercado mayorista, y cerraron su negocio o bien redujeron la escala de producción y se volvieron a los puntos de venta directos, como los mercados de agricultores.

Como señala Pugh: "Llegamos al punto en que era más económico para ellos reducir su producción, volcarse solo al mercado de agricultores y obtener precios [elevados]... Y así fue que me preocupó que estos productores fueran quizás más importantes para nosotros a largo plazo que lo que éramos nosotros para cada uno de ellos. Si desaparecen los productores locales, ¿en qué lugar del mercado estamos? ¿Dónde está nuestra ventaja competitiva? Si no tenemos un punto de diferenciación clave en el mercado, habremos perdido".

Comienzo de Regional Foodshed Initiative

Fue evidente para el equipo administrativo de La Montañita que la única manera de conservar muchos de estos productores locales en actividad era ayudarlos a expandir sus oportunidades en el mercado mayorista. Aunque la demanda de productos alimentarios locales comenzaba a consolidarse a partir de los primeros años de la década del 2000, la capacidad de muchos de estos productores locales para acceder a estos mercados estaba impedida por los altos costos de transporte y almacenamiento que obstaculizaban de manera efectiva su capacidad para crecer en su negocio. En 2006, el equipo administrativo de La Montañita presentó un plan estratégico a su junta directiva que propuso invertir \$150,000 de las contribuciones de los miembros de la Cooperativa durante un período de 3 años para establecer Regional Foodshed Initiative. Los objetivos básicos de Regional Foodshed Initiative eran "aumentar la cantidad, variedad y disponibilidad de productos alimentarios locales y ofrecer asistencia a los productores y valor a los consumidores".

Tal como se presentó a la junta directiva, el plan estratégico preveía la "creación y expansión de un flujo de ingresos basado en el mercado mayorista para agricultores y productores, el desarrollo de una red de distribución para la recolección de productos y el envío de insumos agrícolas (alimento para ganado, cajas de embalaje, etc.) y la apertura de otras sucursales de la Cooperativa en toda la región de la zona alimentaria que funcionarían tanto como tiendas de comestibles para las comunidades desatendidas y como depósitos para la descarga y recolección de la red de distribución". Para establecer el marco adecuado para el análisis, se usó el concepto de una "zona alimentaria", similar al de una zona de cuenca hidrológica, como punto de anclaje de la declaración de visión de la propuesta:

El concepto de una zona alimentaria regional es una extensión natural del concepto de zona de cuenca hidrológica. De la misma manera en que la cuenca hidrológica cubre las necesidades de la fauna y flora en su región ecológica, una zona alimentaria regional basada en esa cuenca hidrológica provee alimentos para los habitantes de la región. Hemos definido que la región de zona alimentaria de nuestra Cooperativa apenas sobrepasa el área que abarca la fosa tectónica de Río Grande completa; un radio de aproximadamente 300 millas desde Albuquerque. (Cita: *sitio web de La Montañita*).

Al recibir la aprobación de la Junta, La Montañita comenzó a desarrollar rutas de distribución para cubrir la zona alimentaria regional. Un socio inicial clave de sus esfuerzos fue Beneficial Farm and Ranch Collaborative (BFRC), un grupo de 14 agricultores del norte de Nuevo México que comercializaba productos con una etiqueta ecológica regional que certificaba las prácticas

de producción sustentables de sus miembros. BFRC ayudó a La Montañita con su planificación inicial de distribución y conectó a La Montañita con varios productores que podrían ser parte de la red de distribución de la Cooperativa. Poco después de asociarse, La Montañita y BFRC decidieron colocar la etiqueta ecológica de Beneficial Farms bajo la tutela de la Cooperativa, lo que significaba que los productores podían vender a La Montañita con esta etiqueta (tras recibir una inspección por parte de BFRC), así como usar esta afirmación promocional para vender a otros puntos de venta. Al haber muchos productores locales sin certificación de producción orgánica, esta afirmación promocional adicional era importante para exigir un nivel de precios más alto (y por lo tanto, el deseo de vender a La Montañita o a otros canales de mercados mayoristas), y era fundamental para asegurar a los compradores de la Cooperativa, así como a otros compradores mayoristas, que estos productos locales se producían en todo momento con prácticas agrícolas sustentables.

Estructura comercial y operaciones

En la primavera del año 2006, La Montañita comenzó la distribución de productos de producción regional con 1 camión refrigerado arrendado y 2 conductores que entregaban



Traslado de cajas en Cooperative Distribution Center.

más de \$100,000 en carne, huevos, leche y frutas y verduras frescas de aproximadamente 30 productores. En enero de 2007, inauguró formalmente su Centro Cooperativo de Distribución (Cooperative Distribution Center, CDC) en Albuquerque. La instalación de depósito arrendada ofrece aproximadamente 1,500 pies cuadrados de espacio de almacenamiento refrigerado, 500 pies cuadrados de almacenamiento congelado, y más de 4,000 pies cuadrados de almacenamiento en seco. El CDC también alberga la oficina administrativa principal de La Montañita. Los gastos iniciales de capital fueron de alrededor de \$100,000 para renovar el depósito, instalar los refrigeradores y comprar otros equipos esenciales para el depósito (p. ej., montacargas, balanzas, etc.). El CDC está administrado por Michelle Franklin, que supervisa toda la logística de distribución, y las cuentas internas y externas de la tienda. Es el centro de Foodshed Initiative de La Montañita, y ofrece servicios de recolección, suministro y almacenamiento a productores, y distribución de productos regionales a sus cuatro tiendas minoristas y otros puntos de venta minoristas. El CDC también obtuvo un seguro de responsabilidad para los productos que pasarían por su depósito y logró la certificación de la instalación para la manipulación de productos orgánicos.

Al operar el CDC, La Montañita apunta a contribuir a la sustentabilidad ambiental a través de varias medidas. La organización busca reducir la distancia de transporte de los alimentos a través del uso del CDC para consolidar las rutas de los camiones y coordinar la recolección de los productos con la entrega de suministros agrícolas, como alimento para los animales, cajas de huevos y cajas de embalaje para verduras y frutas. El CDC también funciona como centro de reciclaje para los insumos agrícolas, según corresponda, y ofrece espacio refrigerado después de la cosecha para los productores locales de menor escala que no

“ Si bien podemos invertir algo de capital para que el proyecto comience a marchar, será necesario que todos colaboremos para marcar una diferencia.

cuentan con suficiente capacidad de almacenamiento en sus propias operaciones.

Precios y comercialización

Al incursionar en el sector de distribución, La Montañita sabía muy bien que Foodshed Initiative de la Cooperativa no sería exitosa a menos que ofreciera un mercado más amplio que simplemente las propias sucursales de la Cooperativa. Como destacó Steve Warshawer, Coordinador de Desarrollo Empresarial del CDC:

La Cooperativa por sí sola no es lo suficientemente grande como para tener un impacto en otros mercados, por lo que inmediatamente nos dirigimos a otros mercados de mayor tamaño. Por lo tanto, el verdadero desafío de Foodshed Initiative es establecer una sociedad estratégica suficiente para el lado del envío, para lograr que los agricultores que son lo suficientemente grandes necesiten y soliciten servicios de distribución y establecer conexiones. Nuestra Cooperativa podría ser propietaria de una granja de 10 acres, o una o dos granjas de menor tamaño en cada extremo del estado, y administrarla con empleados de la Cooperativa, y tener todas las frutas y verduras que necesita, sin necesidad de hacer esto, y probablemente obtendría mejores resultados. Sin embargo Food Initiative es un compromiso con la economía local, estructuración

del negocio y la comunidad, etc.; no se trata simplemente de obtener lo que necesita nuestra tienda.

Uno de los primeros pasos que dio el CDC fue obtener la condición de proveedor para Whole Foods, Sysco, Raley's (actualmente Albertsons), y una gran variedad de tiendas de comestibles de tamaño pequeño y mediano. Hubo una leve reacción inicial por parte de algunos de los miembros de la Cooperativa que no comprendieron del todo la manera en que se beneficiaría la Cooperativa al asociarse con aquellos que muchos consideraban la competencia. Sin embargo, Pugh fue claro en relación con el objetivo del CDC: "Las personas preguntan: '¿por qué le venden a Whole Foods o por qué le venden a Raley's?' Bien, si nos proponemos seriamente construir un sistema alimentario más sustentable, necesitaremos más que nuestras cuatro tiendas para lograrlo. Si bien podemos invertir algo de capital para que el proyecto comience a marchar, será necesario que todos colaboremos para marcar una diferencia".

Durante el transcurso del año 2007, el CDC desarrolló más sus rutas de distribución, para enviar productos a una serie de tiendas de comestibles pertenecientes a cadenas e independientes, y realizó envíos semanales a las demás cooperativas de Nuevo México: Mountain View en Las Cruces, Cooperativa Dixon y Cooperativa de Silver City. Por otra parte, el CDC introdujo productos locales en las cafeterías, universidades y pequeñas empresas de todo el estado.



Descarga de productos en Cooperative Distribution Center de La Montañita

No solo la gerencia de La Montañita reconoció la importancia de expandir el alcance del CDC más allá de sus cuatro tiendas, para lograr que su funcionamiento fuera viable desde el punto de vista económico, sino que reconoció la importancia de expandir la gama de productos ofrecidos más allá de los artículos alimentarios producidos a nivel local, para utilizar la capacidad de su depósito y generar ganancias durante todo el año. Tal como lo explica Franklin, el CDC es “verdaderamente un modelo híbrido. Usamos el sistema de distribución para apoyar a los productores locales, pero cubrimos nuestros costos generales distribuyendo productos nacionales [junto con productos locales]”.

Un elemento clave del éxito del CDC fue la capacidad de La Montañita para lograr un acuerdo con Organic Valley para convertirse en uno de sus distribuidores regionales en la región sudoeste. Ofrecer productos con disponibilidad durante todo el año, como productos lácteos, carne y productos no perecederos, le permite al CDC mantenerse en contacto permanente con sus compradores minoristas: una parte fundamental para construir relaciones sólidas y duraderas que no se lograrían si la compañía se limitara a distribuir frutas y verduras de estación. Como señala

Franklin: “Es difícil restablecer una relación todos los años cuando de repente los duraznos están maduros... Ahora puedo atraer al cliente porque todas las semanas puedo llevarle [al cliente] leche, huevos y mantequilla. Hay semanas en que las frutas y verduras son sumamente estacionales en esta parte del mundo”.

Relaciones entre los productores

Así como era importante construir relaciones duraderas con otros puntos de venta minoristas cercanos para apoyar a los productores locales, también fue evidente desde el principio que los productores locales iban a necesitar ayuda para fortalecer y expandir sus empresas si pretendían aprovechar las oportunidades de los mercados emergentes que ofrecía La Montañita. Para facilitar este proceso, La Montañita contrató a Steve Warshawer, el fundador de Beneficial Farm and Ranch Collaborative, quien durante mucho tiempo había sido agricultor en Nuevo México con la empresa más antigua de agricultura apoyada por la comunidad (Community Supported Agriculture, CSA) del estado, para desempeñarse como Coordinador de Desarrollo Empresarial de la Cooperativa. Con esta función, Warshawer presta

servicios de desarrollo empresarial a los productores locales en materia de planificación de cultivo, comercialización, planificación empresarial y definición de objetivos. La idea subyacente no es tan solo prestar servicios de distribución a los productores, sino trabajar activamente con ellos para desarrollar sus empresas. Como indica Warshawer: “Mi tarea es crear la red, establecer la conexión... Los ayudo a tomar decisiones empresariales básicas, los ayudo con decisiones de comercialización, [y] los ayudo con la práctica agrícola en el terreno. Gracias a mis conocimientos adquiridos en distintos empleos, puedo introducirme y evaluar bastante bien su situación, y sin desear ayuda, puedo dárselas o ayudarles a encontrar la persona que puede ayudarlos”.

Al mismo tiempo que presta servicios de desarrollo empresarial, La Montañita recientemente estableció un Programa Prepago de Proveedores Preferidos (Preferred Vendor Pre-pay Program). A través de este programa, el CDC adelanta fondos a los proveedores, que se recuperan al deducir el adelanto de las futuras facturas. Este programa ha permitido a una serie de pequeños productores superar problemas de liquidez al principio de la temporada y expandir la porción mayorista de sus empresas. En cualquier parte, entre 8 y 10 productores aprovechan el programa prepago del CDC anualmente. Junto con este programa, la Cooperativa también comenzó La Montañita Fund, un programa de inversión a nivel comunitario que les permite a los miembros de la Cooperativa combinar las inversiones para colateralizar los micropréstamos a productores de productos alimentarios regionales a tasas asequibles. Durante el primer año de funcionamiento, La Montañita Fund recaudó \$97,000 y realizará préstamos de \$250 a \$5,000 a una serie de agricultores, ganaderos y productores de productos alimentarios de valor agregado en su red de la zona alimentaria.

Desafíos y soluciones

Si bien Food Initiative de La Montañita tuvo un éxito notable, esto no significa que no hubo ningún problema. Poco después de que el CDC comenzara a funcionar, empezaron a surgir tensiones internas entre la gerencia de las tiendas minoristas y la gerencia del CDC. Antes de la existencia del CDC, todas las frutas y verduras frescas se entregaban directamente en la tienda; los gerentes del sector de frutas y verduras eran los encargados principales de tomar decisiones en relación con el abastecimiento. Al transferirse al CDC algunos aspectos relativos a la toma de decisiones, así como la prioridad de abastecimiento para las compras locales, los gerentes del sector de frutas y verduras se sintieron molestos, como es de comprender, por esta pérdida de autonomía. Estos gerentes se enorgullecían por tener las mejores frutas y verduras orgánicas de la ciudad, y la transferencia a un abastecimiento más local implicaba aceptar productos que quizás estaban por debajo de sus niveles de calidad habituales, y aceptar frutas y verduras que no siempre llegaban en forma permanente y oportuna.

Afortunadamente, con el tiempo, se alivió gran parte de esta tensión. Warshawer, como funcionario de desarrollo empresarial, ha estado trabajando con productores locales para mejorar la calidad y uniformidad de sus frutas y verduras para cumplir no solo con los estándares de La Montañita, sino también de otros compradores. Por otra parte, a través de una serie de reuniones de equipo entre el CDC y la gerencia de tiendas minoristas en 2008, La Montañita identificó los productos que deberían llegar a través del CDC, y los que tendrían mejores resultados a través de la entrega directa a las tiendas. Como resultado de estas reuniones, se acordó que los productos más húmedos que tienen requisitos específicos de refrigeración, como las verduras de hoja, se entregarían directamente a las tiendas, y los cultivos de cosechas grandes (como

los duraznos, manzanas, cultivos de raíz, y otras frutas y verduras menos perecederas) y los productos de valor agregado se entregarían a través del centro de distribución.

Otro desafío que no anticipó La Montañita fue la dificultad de adquirir marcas nacionales para cubrir sus costos generales. En su estrategia inicial, La Montañita se centró más en la pieza del abastecimiento local y asumió que gran parte de su dificultad operativa se encontraría allí, y que asegurar las marcas nacionales sería mucho más fácil. Al reflexionar sobre su plan original, Pugh explica:

Hubiera puesto más esfuerzo y énfasis en las materias primas, los artículos de materia prima nacionales necesarios para cubrir los gastos generales. Esta es el área que está retrasada con respecto al plan. Resultó mucho más difícil construir ese aspecto del negocio de lo que había pensado. La pieza local está en realidad dentro del plan. Existe una escasez nacional, probablemente mundial, de suministro de productos orgánicos, por lo que la mayoría de estos fabricantes están [trabajando arduamente] para satisfacer la demanda actual. No hay ningún mandato para salir y buscar nuevos distribuidores. Por lo tanto, cuando convoque a estas personas para hablar con ellos acerca de comprar en forma directa, la mayoría de ellas ni siquiera quieren hablar conmigo. Entonces, me equivoqué con el enfoque.

Afortunadamente, como se mencionó antes, La Montañita pudo establecer una sociedad con Organic Valley para ser uno de sus nuevos distribuidores en Nuevo México, lo que permitió comenzar a cubrir los costos generales además de establecer relaciones permanentes con otras tiendas minoristas.

También hubo algo de confusión entre los consumidores sobre la

etiqueta ecológica de Beneficial de la Cooperativa. Si bien tenía sentido estratégico traer esta etiqueta internamente para captar la atención de esos productores locales que usaban prácticas sustentables (pero que no estaban certificados como orgánicos por el USDA), la etiqueta no se conectaba fácilmente con la Cooperativa como tenían previsto. A fin de aliviar esta confusión, La Montañita dejó la etiqueta ecológica de Beneficial y en su lugar se basa en letreros en las tiendas y etiquetas de los productos para designar aquellos de origen regional que ofrece Foodshed Initiative, y aprovecha su boletín informativo y otros medios para describir las granjas y productores de su red. Además, La Montañita realiza visitas periódicas a las granjas para asegurarse de que los productos de Foodshed Initiative sean producidos con prácticas agrícolas sustentables. Al brindar permanentemente información sobre sus productos, La Montañita considera que cuando los miembros de la Cooperativa ven un producto de "Foodshed Initiative" en particular, pueden tener la seguridad de que estos mantienen los valores declarados de la Iniciativa, tales como la sustentabilidad agrícola, la promoción de alimentos sanos, el apoyo a las economías locales y la mejora de la viabilidad agrícola a pequeña escala.

Logros y nuevas direcciones

En todos los sentidos, Foodshed Initiative ha superado las expectativas de la Cooperativa. En 2010, el CDC compró más de \$2.15 millones en productos, con más de \$865,000 de esta suma en productos "locales". En 2010, el CDC tuvo ventas totales por casi \$2.7 millones: \$1.6 millones en ventas a las tiendas de La Montañita, y los \$1.1 millones restantes a cuentas externas, de las cuales la mayor parte (prácticamente \$1 millón) correspondió a los compradores de servicios de comidas y minoristas. Como resultado de este trabajo, La Montañita actualmente almacena y vende más de 1,500

“La Montañita almacena y vende actualmente más de 1,500 productos comprados a cerca de 900 agricultores y productores dentro de su zona alimentaria regional.

productos comprados a cerca de 900 agricultores y productores dentro de su zona alimentaria regional. El gerente general actual de La Montañita, Terry Bowling, ha supervisado Foodshed Initiative durante los últimos 3 años y durante su función ha llevado las operaciones de la Iniciativa y el CDC de su etapa inicial de crecimiento a su etapa actual de madurez.

Si bien el CDC al inicio solo compraba productos alimentarios a los agricultores y productores para la reventa, actualmente también ofrece a los proveedores locales la opción de realizar envíos a sus clientes con su propia factura por un cargo. Para trasladar todos estos productos, La Montañita actualmente tiene arrendados camiones con cámara refrigerada de 36 pies, que funcionan 5 días a la semana. Teniendo en cuenta la rápida trayectoria de los productos que pasan por el CDC, así como la inauguración programada de una nueva sucursal de La Montañita, el depósito está superando rápidamente su capacidad y el CDC está buscando una instalación más amplia. El CDC también ha expandido su condición de proveedor aprobado con varias tiendas de cadenas y grandes distribuidores, entre los que se encuentran Whole Foods, SYSCO, ARAMARK, Sodexo y Bon Appétit.

Incluso con este notable crecimiento, el CDC todavía está buscando autosuficiencia financiera. Cuando La Montañita redactó su plan estratégico inicial, donde indicaba que invertiría \$150,000 del dinero de la Cooperativa para comenzar con Foodshed Initiative, el objetivo era obtener rentabilidad con la operación de distribución al cabo de 3 años. En su cuarto año de operación el umbral de rentabilidad aun elude

al CDC. Todavía se requieren más inversiones para mantener las operaciones actuales del CDC, que suman entre \$80,000 y \$100,000 anualmente. De todas maneras, este es un precio bajo teniendo en cuenta el alcance de los servicios que ofrece el CDC a sus productores regionales y la comunidad en general. Tanto el sano crecimiento de la cantidad de miembros de la Cooperativa (de 10,000 a 17,000 miembros desde 2004 a 2010) como las ventas constantes de dos dígitos en las tiendas de La Montañita (de \$12 millones a \$28 millones desde 2004 a 2010) pueden atribuirse en parte a la capacidad del CDC para incorporar más productos locales y marcas nacionales a precios con descuento.

Lecciones aprendidas

Use los activos existentes y establezca relaciones en la comunidad en general

Una de las ventajas clave que tenía La Montañita al comenzar una entidad de distribución era el sólido apoyo de la comunidad, tanto a nivel interno como en la comunidad en general.

A nivel interno, la junta directiva de La Montañita apoyó por completo la decisión estratégica de comenzar con Foodshed Initiative. Al proporcionarle a la gerencia de la Cooperativa el capital inicial necesario, la iniciativa se estableció por completo sin necesidad que depender de fondos externos y plazos impuestos externamente. Por otra parte, al establecer Foodshed Initiative, la gerencia de la cooperativa respondía a sus miembros desarrollando la economía local y asegurando que sus miembros tuvieran acceso a productos que

incorporaban las cualidades de “frescos, justos y locales”. Como señala Warshawer: “Esto es lo mejor de trabajar para una cooperativa, los miembros le dicen a la gerencia: inviertan nuestro dinero en construir una economía local. Deseamos tener empresas locales y deseamos tener más productos locales”.

A nivel externo, La Montañita ya era reconocida como “amiga de los agricultores”, dispuesta a comprar productos locales siempre que fuera posible. Teniendo en cuenta su relación de larga data con la comunidad agrícola local, La Montañita ya estaba bien posicionada para colaborar con los agricultores locales para expandir sus empresas y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. Se requiere mucha confianza para desempeñarse como intermediario efectivo y exitoso entre los productores y compradores, y La Montañita tenía la ventaja de tener esta base inicial de confianza sobre la que podía construir. Tal como reflexiona Warshawer: “Estamos construyendo confianza y credibilidad, y esas son las claves en la mayoría de las empresas. Cuando cuentas con estos elementos, puedes realizar acuerdos, porque eres bueno, y puedes hacer acuerdos porque son rentables, y siempre debes estar dispuesto a hacer ambas cosas. Esto es solo mi opinión sobre lo que creo que hace que una empresa funcione”.

Tenga la capacidad de absorber pérdidas a corto plazo para obtener ganancias a largo plazo

Uno de los consejos de Pugh a otras cooperativas interesadas en ingresar en el negocio de la distribución era asegurarse de contar con lo siguiente:

... la tolerancia para sufrir importantes pérdidas operativas durante varios años. Si no cree que pueda lograrlo, entonces yo no lo haría porque habrá un período de preparación para cualquier esfuerzo de este tipo. Hay mucha tensión inherente, como curvas de aprendizaje prolongadas y tensión con los sistemas nuevos, que debe tener en cuenta. Probablemente, van a transcurrir 3 años antes de que pueda comprender parcialmente el tema.

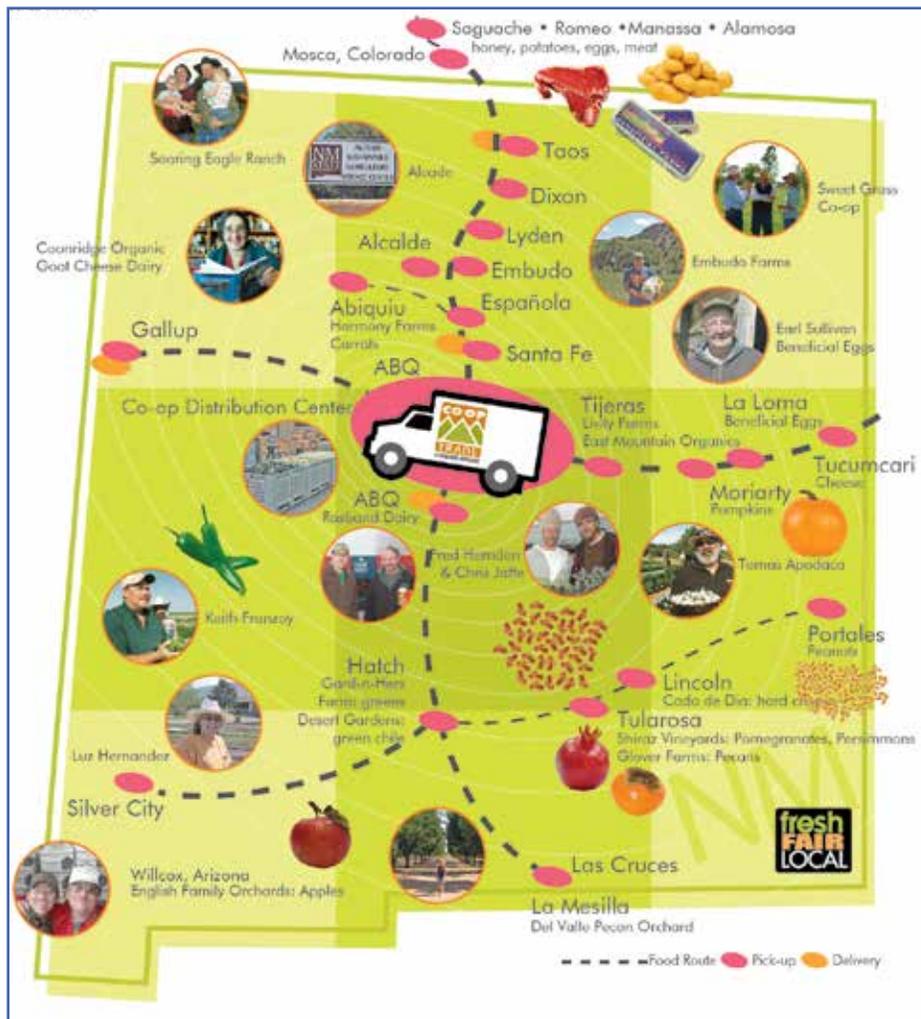
Desde el comienzo, La Montañita comprendió plenamente que para comenzar con este negocio sería necesario no solo una importante inversión inicial, sino que también podrían transcurrir varios años antes de que alcanzara un umbral de rentabilidad. Al diseñar un plan estratégico que tuvo en cuenta estas realidades, la gerencia de La Montañita fue capaz de evitar expectativas altas de cualquier tipo por parte de la junta directiva y los miembros de la Cooperativa acerca de lo que el CDC sería capaz de hacer a corto plazo y sustituirlo por una

visión valiosa de lo que sería capaz de lograr a largo plazo si recibía el grado necesario de confianza y el apoyo financiero.

No pierda nunca de vista su misión principal

No caben dudas de que la misión principal de La Montañita es la viabilidad y rentabilidad a largo plazo de sus sucursales. Si bien los objetivos de Foodshed Initiative trascienden ampliamente a La Montañita sola y se introducen en la esfera de la transformación del sistema alimentario, la gerencia de La Montañita nunca perdió de vista su misión principal. Como indica Pugh: "Si empezábamos a tener problemas en las tiendas minoristas, cerraríamos todo porque es lo que lo hace esto posible hasta que el proyecto alcance el umbral de rentabilidad. Entonces, si comenzáramos a ver una rentabilidad cada vez menor, no dudaría en cancelar el proyecto para proteger a la Cooperativa en su totalidad. No permitiría que esto hiciera fracasar la Cooperativa".

Afortunadamente para La Montañita, el CDC aportó valor agregado inmediato a sus tiendas. Después del primer año completo de operación, Pugh y la gerencia se sorprendieron al advertir que los ingresos netos anuales de La Montañita hasta la fecha eran más altos que los del año anterior, algo bastante sorprendente al considerar los costos iniciales del CDC: más de \$100,000. Como indica Pugh alegremente: "Como resultado de este trabajo y esfuerzo, nuestras ventas minoristas fueron sobrecargadas. Hemos observado un crecimiento sostenido de dos dígitos cuando la industria completa ha descendido a un solo dígito". Pero advierte específicamente: "No creo que uno deba salir y simplemente arrojar dinero en algo. Debe agregar valor a la organización y esa es la manera en que la establecimos y eso es lo que pensé al mirarla".



A través de Foodshed Initiative, La Montañita se provee de productos de una amplia gama de agricultores y ganaderos de Nuevo México.

Piense más allá de lo local y sea pragmático en su enfoque

La Montañita ingresó en el sector de la distribución para apoyar a los productores locales, aunque también sabía que ser un distribuidor de productos locales no sería, al menos al principio, un modelo de negocio viable. Ser distribuidor de marcas nacionales, tales como Organic Valley, le permite al CDC pagar el flete y cubrir sus costos generales cuando, como señala Pugh: "Conducimos hasta lugares remotos para buscar dos cubos de ajo". La lección aquí es no estar orientados, o incluso engeguados, por un determinado fervor ideológico que podría en última instancia perjudicar la empresa entera. Es mejor equilibrar los valores fundamentales con una dosis sana de pragmatismo que le permitirá de todos modos alcanzar sus objetivos finales.

Como indica Pugh: "No deseo ser una empresa de distribución de lleno. El sentido de todo esto es apoyar el esfuerzo local, pero para cubrir los gastos generales, necesito encontrar otras opciones que ayudarán a pagar el transporte. Me gustaría llegar al punto en que no necesite más a Organic Valley y [artículos que no sean productos alimentarios, como papel higiénico y jabón] porque no son locales". Sin embargo, La Montañita supone que con el tiempo, a medida que se desarrolle el mercado local, comenzará a desplazar estos productos que no son de origen local con más productos locales.

Hágase socio de sus competidores

Así como fue necesario para La Montañita expandir las líneas de productos para distribución fuera del ámbito local, también fue fundamental expandir la base de compradores más allá de las tiendas minoristas. La Montañita comprendió que la única manera de desarrollar una fuerte red de proveedores locales implicaba

asociarse a sus competidores, tales como Whole Foods. Intenta mantener líneas de comunicación abiertas y transparentes con otros compradores minoristas, de modo que puedan trabajar en sociedad para satisfacer las necesidades de los pedidos. La Montañita a menudo refiere a sus productores a otros compradores minoristas y, en la mayoría de los casos, otros compradores responden recíprocamente. Lo que La Montañita ha intentado inculcar en otros compradores minoristas, así como en otros distribuidores, es que la competencia en el sector alimentario no tiene que ser un juego de todo o nada, que en un punto tiene más sentido cooperar para que la torta completa de oferta local sea más grande, en lugar de competir por las porciones de la torta. Como destaca Warshawer:

Negociaremos, centralizaremos y haremos todo lo necesario. Les facilitaré los nombres de [compradores minoristas o distribuidores] y les diré: "Llama a esta persona. No me necesitas en el negocio. No veo una función para la Cooperativa aquí. Asegúrate de no afectar nuestras actividades". Agrega: "Bien, entiendo eso". No voy a arruinarle el negocio. No nos beneficia para nada. El agricultor no alcanzará sus objetivos si tomamos una exclusividad y la administramos incorrectamente. Si fortalezo a un agricultor para que permanezca durante los próximos 10 años, y solo uso el 5 por ciento de su producción ahora y sigue creciendo y creciendo, y luego lo único que uso es el 1 por ciento de su producción, pero se vuelve más grande y fuerte, ¿he perjudicado mi negocio o lo he beneficiado al ayudar al agricultor?

Tenga a las personas correctas en el lugar indicado

Gran parte del éxito de La Montañita con Foodshed Initiative deriva de un grupo central de personas con las combinaciones adecuadas de habilidades y conocimientos para administrar el CDC y los objetivos más amplios de la Iniciativa. El exgerente general, C. E. Pugh, llegó a La Montañita con más de 30 años de experiencia en la venta minorista de comestibles y amplios conocimientos en la administración y operaciones de distribución y depósito. Pugh conocía muy bien los riesgos de ingresar en el sector de la distribución, aunque también tenía suficiente exposición a lo que funciona para ir detrás de un plan y visión estratégicos, y convertir a la Iniciativa en una realidad. De igual modo, otras personas como Michelle Franklin, gerente del CDC, que aporta más de 20 años de experiencia local en la administración de cooperativas alimentarias, y Steve Warshawer, coordinador de desarrollo empresarial, que aporta más de 25 años de experiencia como agricultor, comerciante directo y defensor de los productos alimentarios locales. Aparte de sus habilidades específicas que hacen que sean las personas adecuadas para sus puestos, su relación de larga data con la comunidad en general, aporta un nivel inmediato de legitimidad local y una alta dosis de las realidades en el campo. Y por último, La Montañita cuenta con Robin Seydel para liderar su componente de educación del consumidor y extensión comunitaria, que garantiza que los clientes de La Montañita, así como la comunidad en general, comprendan la importancia de apoyar su economía local con la compra de productos locales.

En última instancia, el desarrollo exitoso de cualquier sistema alimentario local se basa en el hecho de que los consumidores den impulso al proceso. Robin y otras personas de La Montañita han logrado generar conciencia en los consumidores al comunicarles un argumento

convinciente (a través de boletines informativos, letreros en las tiendas y otras actividades de extensión) que conecta lo que consumen los clientes de la cooperativa con principios más amplios de sustentabilidad, desarrollo local y equidad. En un entorno de comercio minorista cada vez más competitivo, conectar estos principios y cualidades con los productos que vende la cooperativa es un componente fundamental para mantener su ventaja competitiva.

El resultado final es que la entidad de distribución orientada por la

misión con el objetivo final de construir sistemas alimentarios locales sustentables necesitará de varias personas que puedan asumir las funciones mencionadas anteriormente: un visionario, un empresario experto, una persona de operaciones y logística, una conexión con los agricultores y una persona relacionada con la educación y comercialización para contar la historia. En raras ocasiones, una persona puede incorporar todas estas cualidades; sin embargo, en los casos más exitosos, se necesitan varias personas para completar estas

capacidades que permiten que un sistema de distribución sea finalmente exitoso. O bien, dicho en pocas palabras por Warshawer al reflexionar sobre los componentes clave de una entidad de distribución exitosa: "Lo más importante es obtener un compromiso por varios años, los recursos para sostenerlo, la voluntad para aprender el trabajo y algunas personas dedicadas con los conjuntos de habilidades específicas. Me refiero a que en realidad no hay un mapa".



Logotipo del mercado alimentario de La Montañita



Logotipo comercial de La Montañita



Logotipo del centro de distribución de La Montañita

Co-op Partners Warehouse:

Modelo orientado al minorista n.º 2



Co-op Partners Warehouse, ubicado en St. Paul, Minnesota, es un modelo de distribución orientado al minorista establecido en 1999 por Wedge Cooperative, que cuenta con 14,000 familias miembro. A través de su propia flota de camiones, así como de camiones de compañías contratadas, vende principalmente frutas y verduras orgánicas suministradas por una red de alrededor de 30 agricultores de Minnesota y Wisconsin durante la temporada de cultivo y de fuentes de la costa occidental durante el resto del año. Sus clientes son 200 cooperativas de consumidores, tiendas de alimentos saludables, asociaciones de compradores y restaurantes del norte de la región medio oeste (Upper Midwest) de los Estados Unidos. Las ventas anuales de Co-op Partners Warehouse son de \$16.8 millones. The Wedge representa aproximadamente un cuarto de las ventas. Esta organización es única ya que se centra en vender principalmente a cooperativas minoristas y se compromete a actuar como una distribuidora de frutas y verduras orgánicas con interés regional de servicio completo.



The Wedge Natural Foods Co-op, hacia 1974



The Wedge Natural Foods Co-op, 2010

Antecedentes

The Wedge Community Cooperative se inauguró en 1974 en Minneapolis, como una tienda pequeña que operaba desde un departamento en un sótano. Con una mudanza y tres ampliaciones posteriores, The Wedge tiene más de 14,000 miembros y más de \$40 millones en ventas anuales desde su tienda minorista; Co-op Partners Warehouse (CPW), su rama de distribución; y Gardens of Eagen Farm, una granja orgánica en las afueras de las Ciudades Gemelas, adquirida en 2006 por The Wedge. The Wedge es una de las

cooperativas de comestibles con mayor rendimiento del país. Además de sus operaciones minoristas, The Wedge ha desarrollado con CPW una de las compañías de distribución de propiedad de una cooperativa más grandes del país. Presta servicio a su propia tienda y a decenas de otros puntos de venta minoristas en la región de cinco estados del norte de la región medio oeste de los Estados Unidos.

En 1995, The Wedge comenzó un programa de compra directa a agricultores de productos orgánicos del medio oeste, la costa oeste,

Florida, y otros sitios. Edward Brown, el comprador de frutas y verduras líder de The Wedge en ese momento, visitaba a los agricultores y les compraba directamente, y se ganó una buena reputación por pagar rápidamente. Laurel Zastrow, un comprador de frutas y verduras de The Wedge recuerda que este programa de compra directa originalmente surgió de un deseo de conseguir una ventaja sobre la competencia. En ese momento, no era habitual la venta directa de la granja a la tienda minorista en el sector minorista alimentario.

... El departamento de frutas y verduras de The Wedge [deseaba] distinguirse de los competidores de propiedad privada. Era [necesario] asegurar disponibilidad, calidad y precios justos de una amplia variedad de frutas y verduras orgánicas de origen local y nacional. ¿Qué [podía] hacer para distinguirse? Gradualmente, (Brown) estableció relaciones duraderas con los agricultores de productos orgánicos. [Compraba] sus frutas y verduras directamente, sin el poder de compra de volumen ni la credibilidad que podría darle el respaldo de una cadena. Con los años, las frutas y verduras compradas a través de nuestro "Programa de compra directa", almacenadas en una serie de depósitos de propiedad independiente, [se] entregaban a nuestra tienda diariamente según las necesidades.¹



Carga de camiones en Co-op Partners Warehouse

Desde 1995 a 1999, The Wedge contrató a un distribuidor regional para inspeccionar, calificar y entregar las frutas y verduras compradas directamente a los agricultores,² que funcionó razonablemente bien, pero tenía la dificultad de que The Wedge no contaba con su propio depósito. Con el apoyo del gerente general de The Wedge y la junta directiva, el programa de compra directa pasó a llamarse CPW en 1999, e inauguró un solo depósito administrado por el personal de The Wedge.

Un depósito permanente administrado por el personal de The Wedge aumentó la capacidad de almacenamiento y permitió más compras de productos alimentarios locales por parte de la tienda. Lori Zuidema, gerente de operaciones comerciales actual de CPW, explica:

Ser propietarios de un depósito le proporcionó varias ventajas a la cooperativa que crecía rápidamente: los artículos voluminosos y excedentes, como agua, alimento para mascotas y harina para la panadería de la tienda, podían almacenarse fuera del sitio y entregarse diariamente según las necesidades. Se celebraron contratos con agricultores locales que no solo garantizaban la compra por parte de The Wedge de sus productos sino que también proporcionaban almacenamiento y envíos a los demás clientes de los agricultores. (Zuidema, agosto de 2007)

En sus comienzos, CPW prestaba servicios como "oficina administrativa" y, de esta manera, expandió enormemente la capacidad de venta de The Wedge, al brindar a sus miembros acceso a una mayor variedad de productos de lo que hubiera sido posible si la tienda minorista de The Wedge hubiese tenido que almacenar físicamente el inventario completo de productos.

A medida que CPW se desarrolló y se contrató más personal de depósito, The Wedge arrendó dos camiones refrigerados y comenzó a realizar envíos a otras tiendas de comestibles cooperativas del área. Rápidamente, fue evidente que lo que comenzó como una iniciativa para obtener frutas y verduras de mayor calidad

¹ Laurel Zastrow. "Introducing Co-op Partners Warehouse". Boletín informativo de The Wedge Natural Foods Co-Op, octubre/noviembre de 1999.

² Lindsey Day-Farnsworth, Brent McCown, Michelle Miller, Anne Pfeiffer (2009) "Scaling Up: Meeting the Demand for Local Food", Extensión y Centro de Sistemas Agrícolas Integrados de University of Wisconsin, diciembre.

³ Albert's Organics actualmente es una división de UNFI, el mayor distribuidor de productos alimentarios naturales y orgánicos de los Estados Unidos.

para The Wedge se estaba convirtiendo en un vehículo para el desarrollo de un sistema alimentario regional.

Los primeros años del CPW fueron duros y las ventas estaban estancadas. Sin embargo, gracias a una combinación favorable del mercado, nuevas inversiones en infraestructura y cambios clave de personal, se produjo un rápido crecimiento en las ventas a mediados de la década del 2000. Un momento decisivo fue la compra de Roots and Fruits, una compañía distribuidora de productos orgánicos de propiedad de los trabajadores en Minneapolis que había sido la fuente principal de frutas y verduras orgánicas del área, por parte de Albert's Organics.³ Tras la compra total, siguió la turbulencia en Roots and Fruits, y como resultado, muchos clientes comenzaron a comprar sus frutas y verduras orgánicas a CPW. Como los nuevos propietarios trajeron una nueva administración, varias personas experimentadas del personal abandonaron la compañía y fueron contratadas por CPW, incluido un comprador de frutas y verduras con 21 años de experiencia y un gerente de depósito con mucha experiencia. Esta incorporación de personal ayudó a profesionalizar lo que había sido hasta entonces un funcionamiento bastante informal de CPW, y estos nuevos empleados usaron su capacidad y relaciones con la industria para atraer nuevos negocios a la empresa (Zuidema, agosto de 2007). En los 3 meses posteriores a la venta de Roots and Fruits a Albert's Organics, la actividad comercial de CPW aumentó un 60 por ciento. Este crecimiento meteórico de las ventas implicaba que se necesitaría más espacio de depósito al poco tiempo.

La gerencia de CPW estudió distintas opciones con su arrendador así como con la gerencia de The Wedge, y posteriormente triplicó su espacio de depósito para alcanzar los 45,000 pies cuadrados en 2005. El espacio

existente era cada vez menor porque las ventas habían crecido tras la venta de Roots and Fruits. Los 30,000 pies cuadrados adicionales eran más de lo necesario para manejar las necesidades inmediatas de CPW, pero las tasas de alquiler eran lo suficientemente bajas como para que fueran asequibles. La gerencia de CPW y The Wedge decidieron asegurar este espacio adicional para garantizar que el crecimiento futuro no estaría afectado por las restricciones de espacio y que la empresa no debería mudarse para expandirse. La expansión del depósito permitió a CPW aumentar ampliamente su capacidad para prestar servicios a los agricultores de la región y aumentar su base de clientes mucho más allá de The Wedge. En 2003, las ventas eran de \$2 millones, y el 80 por ciento de esto era para The Wedge. En 2010, las ventas alcanzaron hasta \$16.8 millones, con solo el 23 por ciento de las ventas para The Wedge. El crecimiento de las ventas fue especialmente rápido desde el período anterior a la expansión y un par de años después, y aumentó el 300 por ciento a \$13 millones desde 2004 a 2007.

Al mismo tiempo, aumentaba la demanda de los consumidores de productos alimentarios locales y muchos restaurantes deseaban comprar productos alimentarios locales. Lori Zuidema, gerente de operaciones comerciales de CPW, explica: "Muchos de los clientes de restaurantes decían: 'verdaderamente queremos comprarles a ustedes porque están comprometidos con los productos locales (Zuidema, agosto de 2007)'. CPW estaba preparado para brindar servicios a estos tipos de clientes con su amplia base de proveedores locales, cronograma de envíos diarios, y su buena disposición para crear envases a medida más pequeños que las cajas.

Estructura comercial

CPW es una filial perteneciente en su totalidad a The Wedge Cooperative, una cooperativa alimentaria minorista de propiedad de sus miembros consumidores. Las cooperativas de consumidores, al igual que todas las cooperativas, están controladas por sus miembros y están obligadas a prestarles servicios.⁴ Como se indica en la declaración de misión, la misión de The Wedge es:

. . . proporcionar una selección diversa de productos de la más alta calidad, a un precio justo y una comprensión más profunda de su importancia a sus miembros, empleados y la comunidad. Para lograr esto: 1) ganaremos la lealtad de nuestros miembros/dueños a través de un compromiso permanente con el servicio, 2) fomentaremos un vínculo más profundo entre los productores locales sustentables y la comunidad de la cooperativa, y 3) nos basaremos en los principios y valores de la cooperativa.

Esta misión de la organización apoya directamente el desarrollo de CPW como vehículo para suministrar el tipo de productos alimentarios sustentables que los miembros desean y para apoyar a los productores agrícolas locales y la agricultura sustentable.

Los miembros de la cooperativa votan una junta directiva, que contrata a un gerente general para la cooperativa y lo autoriza a contratar más personal para llevar a cabo operaciones en la tienda y el depósito. El gerente del depósito de CPW depende en forma directa del gerente general de The Wedge, y todos los demás empleados de CPW dependen del gerente del depósito.

4 www.lakewinds.com/store/About-CO-OPS-W18C0.aspx, consultado el 4 de enero de 2011.

CPW tiene 32 empleados, que incluyen 7 conductores, 10 personas encargadas de tomar pedidos, 3 compradores, 9 empleados de ventas, 1 contador, 1 gerente de control de calidad y 1 gerente. Las ganancias obtenidas por la cooperativa, que incluye la tienda y el depósito, oscilan entre el 1 y el 4 por ciento, y se distribuyen en una de tres formas: una parte se reinvierte en la empresa para su mantenimiento y expansión, otra parte se devuelve como dividendos de patrocinio a los 14,000 miembros de la cooperativa y la tercera parte se distribuye entre los 262 empleados de The Wedge como parte de un plan de repartición de ganancias que puede alcanzar \$2 adicionales por hora trabajada durante el trimestre anterior (Zuidema, agosto de 2007). El depósito es autosuficiente y tiene un ingreso de explotación que cubre sus gastos. Ha podido utilizar fondos de The Wedge para infusiones de capital, tanto en sus comienzos como cuando debió comprar equipos.

Operaciones comerciales

CPW desempeña dos funciones específicas de abastecimiento y distribución de productos para compradores y vendedores de frutas y verduras en el norte de la región medio oeste de los Estados Unidos: la distribución de frutas y verduras y el embarque directo de productos alimentarios.

La mayor parte de sus ventas provienen de la distribución de frutas y verduras; la compañía distribuye semanalmente libros de precios a los clientes, toma pedidos, realiza envíos y factura a los clientes, y les cobra a sus clientes entre el 16 y el 25 por ciento por encima de los precios en origen, según lo perezca que sea la materia prima.⁵ Para satisfacer la demanda de clientes durante todo el año de frutas y verduras frescas, la compañía compra frutas y verduras



Las exhibiciones de frutas y verduras de The Wedge incorporan historias de los agricultores locales.

locales y regionales a más de 30 agricultores de Minnesota, Wisconsin y de otras partes del norte de la región medio oeste de los Estados Unidos en la temporada cuando están disponibles, pero depende de los productores de California para la gran mayoría de sus suministros de frutas y verduras frescas. Las cooperativas minoristas de productos comestibles representan el 88 por ciento de las ventas dentro de su segmento de negocios, seguidas por restaurantes, minoristas de alimentos naturales independientes, asociaciones de compradores, CSA y fabricantes de productos alimentarios. Dentro de su segmento de distribución estándar, CPW participa en dos canales de mercado distintos que subrayan el compromiso de la compañía de apoyar canales alternativos de distribución de alimentos. Uno de estos incluye el suministro de frutas orgánicas que no son de origen local como complemento de las CSA en la región que desean ofrecer una canasta de mercado más variada a sus miembros⁶ y brindar envíos mensuales de frutas y verduras congeladas y estables en almacén a siete asociaciones de compradores locales, cada uno de los cuales cuenta con alrededor de una docena de miembros. Estas asociaciones de compradores son capaces de

aprovechar el poder de compra de CPW y pasar los ahorros a sus miembros.

La segunda función de distribución que realiza CPW es un programa de embarque directo poco habitual para agricultores y otros productores de productos alimentarios de valor agregado en Minnesota y Wisconsin. Este servicio les permite a los pequeños productores aprovechar las capacidades logísticas superiores de CPW con un sistema de pago por servicio. Este programa facilita las ventas directas del productor al minorista y mantiene la identidad y visibilidad del productor en las cadenas de suministro al permitir que los agricultores manejen las ventas y los aspectos de comercialización de sus transacciones comerciales directamente con sus clientes, pero que encarguen a CPW el manejo de la parte logística de cada transacción con una tarifa para cada caso. El agricultor entrega el producto en la instalación St. Paul de CPW con una lista de empaque que indica lo que debería recibir cada cliente. Luego, CPW envía el producto del agricultor a las tiendas del área. Los productores le pagan a CPW \$20 por cada embarque directo y les factura directamente a los compradores. El acuerdo beneficia a muchos

⁵ Lindsey Day-Farnsworth, Brent McCown, Michelle Miller, Anne Pfeiffer (2009) "Scaling Up: Meeting the Demand for Local Food", Centro Madison de Sistemas Agrícolas Integrados de la Universidad de Wisconsin, diciembre.

⁶ Ibid.

pequeños y medianos agricultores y productores alimentarios que no desean invertir en camiones ni espacio de depósito para transportar o conservar sus productos, pero que de todas maneras desean mantener una relación directa con sus clientes minoristas. Los productores manejan todas las ventas, pedidos y facturas, en tanto que CPW se encarga de almacenar y enviar los pedidos a los clientes. Alrededor de 24 agricultores o compañías de productos alimentarios de valor agregado utilizan actualmente el programa de embarque directo. Este programa es útil también para las tiendas de cooperativas que desean comprar productos a los productores locales, pero que prefieren no tener una docena de camiones distintos con pequeños envíos. El servicio de embarque directo de CPW les ahorra a las tiendas el trabajo de encargarse de esto. Dado que CPW no factura por esta venta de embarque directo, no lleva registro del volumen total contabilizado para este programa, aunque es una pequeña porción del total de su negocio.

Toda la distribución de productos se realiza desde el depósito de 45,000 pies cuadrados de CPW, que tiene distintas secciones para productos refrigerados, congelados y productos secos, de las cuales, la sección refrigerada es la de mayor tamaño. El depósito está ubicado en el mismo lugar que la oficina de la región medio oeste de Equal Exchange, una compañía de comercio justo de café que importa café de América Central y lo distribuye en todo el territorio de Estados Unidos. CPW tiene un acuerdo de subarrendamiento con Equal Exchange para arrendar el espacio que no se necesita actualmente para las operaciones de CPW.

CPW transporta productos desde su depósito de Minneapolis a sus clientes de dos maneras. Para los clientes de Minnesota y Wisconsin, CPW se basa en su propia flota de siete camiones refrigerados, de entre 22 y 24 pies de largo, cada uno con una capacidad de alrededor de

33,000 libras. Cinco de los camiones son propiedad de CPW y uno es arrendado. El camión arrendado se usa para los envíos diarios (7 días a la semana) a The Wedge, que aún representa el 23 por ciento del negocio de CPW y es, por lejos, su principal cliente. Arrendar un camión para The Wedge funciona como un seguro; la compañía de arrendamiento está obligada a proporcionar un camión de reemplazo en caso de que surjan problemas mecánicos, lo que garantiza que esta ruta importante siempre esté cubierta. Esta flota de 6 camiones

propios y arrendados transporta 35 cargamentos semanales.

Para 25 cargamentos de envíos a clientes ubicados en la región de la península superior de Michigan, Dakota del Norte y Iowa, CPW se basa en Edina Couriers, una compañía de transporte de carga y depósitos con sede en Eden Prairie, Minnesota, en las afueras de Ciudades Gemelas. A través de Edina, CPW usa a tiempo completo un camión con tráiler y tres camiones de 24 pies de largo. CPW además tiene un contrato con Winona Fruit para el envío de

“ Los productores manejan todas las ventas, pedidos y facturas, en tanto que CPW se encarga de almacenar y enviar los pedidos a los clientes.



Palé de frutas y verduras orgánicas envueltas y listas para ser cargadas al camión

manzanas y otras frutas al sudeste de Minnesota y La Crosse, Wisconsin. Al principio, tenía más sentido tercerizar estos envíos de distancia más larga porque le ahorra a CPW el costo de comprar camiones y pagar los salarios de los conductores y el seguro. En su lugar, contratan el envío según la necesidad (comunicación personal, Zuidema, 2007). Ahora que la empresa creció al punto en que sus envíos a través de Edina ocupan cuatro camiones a tiempo completo, la gerencia de CPW evalúa si le conviene más adquirir más camiones propios, contratar más conductores y reducir o eliminar los servicios de transporte de carga contratados. Estas consideraciones prácticas están compuestas por el hecho de que el contacto clave de CPW en Edina planea retirarse pronto, lo que podría debilitar los lazos entre ambas empresas (comunicación personal, Rodymre, 2010).

Relaciones entre los productores

CPW opera como un distribuidor de productos tradicional, que limita su actividad comercial principal a la distribución y logística. No brinda asistencia técnica ni servicios de planificación que con frecuencia



Las frutas y verduras orgánicas y locales se comercializan principalmente en The Wedge.

se asocian con entidades de comercialización alternativas. No es provista por una red de agricultores; sus proveedores están en todo el país, y hay poca interacción entre ellos. En cambio, los compradores de CPW buscan, en la medida de lo posible, pequeños agricultores de productos orgánicos que no participen en el sistema de distribución principal. Los compradores se esfuerzan por establecer y mantener una relación a largo plazo con los distintos agricultores en función de su capacidad para suministrar los volúmenes necesarios de frutas y verduras orgánicas de alta calidad, junto con otros productos agrícolas. Sin embargo, aunque se dirige a los agricultores más pequeños, a menudo es necesario comprar a los grandes agricultores para asegurar cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Si bien la asistencia técnica y el soporte de planificación quizás no sean parte de la misión y las actividades comerciales de CPW, la compañía está comprometida a establecer una relación sólida con sus productores. Como gerente general de The Wedge, Lindy Bannister escribió recientemente en el boletín informativo de la tienda:

Dean (el comprador de frutas y verduras de The Wedge) y Rick de Co-op Partners Warehouse firman contratos para garantizar que nuestros agricultores reciban un precio justo por sus productos y que obtengamos un suministro confiable de verduras y frutas para embellecer sus mesas. Dean y Rick visitan las granjas, supervisan los métodos de producción y conocen a las familias. Como nos gusta decir: "sentimos el aroma de la tierra".⁷

En general, CPW apunta a fijar precios que les permitan a los agricultores cubrir sus costos y que sean bastante predecibles, con una variación mínima durante toda la temporada. Lori Zuidema, gerente de operaciones comerciales de Warehouse, articula claramente cómo los valores de equidad para los agricultores están incorporados en las negociaciones de precios de CPW con los agricultores.

Si bien muchos piensan que es el mercado de California el que afecta sus [precios], esto está más relacionado con los costos de producción. Los [agricultores] calculan cuánto les costará... Y, como usted sabe, queremos su producto. Queremos ser capaces de ofrecérselos a nuestros clientes. Queremos que estén en el negocio. No queremos que nos vendan a precios tan bajos que no puedan ganar un sustento y entonces deban fracasar en 2 años. De modo que ese es nuestro incentivo para pagarles un precio justo.

Los precios justos no solo constituyen un punto del principio, sino también una estrategia pragmática para garantizar un suministro estable de frutas y verduras orgánicas de alta calidad para CPW y sus clientes. Dean Schladweiler, gerente del sector de frutas y verduras de The Wedge, destacó la importancia de trabajar con los pequeños y nuevos agricultores orgánicos para ayudarlos a fijar precios que sean competitivos y realistas. A veces incluso tuvo que negociar precios más altos con los agricultores porque sabía que estaban fijando precios más bajos cuando podían cobrar precios más altos. Los agricultores le comentaron a Schladweiler que basaban sus precios en los precios de los productos orgánicos de California; él les respondió que no estaban en California, y que tenían que tener en cuenta sus propios costos de

⁷ Lindy Bannister, "What Makes Us Different?" Boletín informativo de The Wedge Natural Foods Co-Op, junio/julio de 2007.

producción y fijar precios acordes para sus mercaderías. Cree que los agricultores necesitan comprender su mercado y ponerse firmes con sus precios o no podrán permanecer en el mercado (Schladweiler, agosto de 2007).

CPW también tiene un fuerte compromiso para promover una relación directa entre el agricultor y el minorista como una manera de mejorar las ganancias que obtienen los agricultores de sus transacciones comerciales con los minoristas. Este principio guía llevó a CPW a adoptar su programa de embarque directo para los productores y procesadores de alimentos de Minnesota y Wisconsin, que les permite a los productores mantener sus conexiones directas y la visibilidad de la marca con sus compradores minoristas, al mismo tiempo que reducen las cargas de transporte y logística.

Un indicador clave del compromiso de CPW con la agricultura local es que su volumen general de hecho desciende un 14 por ciento durante la temporada de cultivo, cuando se esperaría que su volumen aumente debido a la mayor disponibilidad de frutas y verduras locales. En el verano, cuando existe abundancia de frutas y verduras orgánicas locales en la región de Minnesota y Wisconsin, gran parte de estas se vende directamente de las granjas a las cooperativas, que a menudo tienen un fuerte compromiso para promover los productos alimentarios locales. Estas ventas de la granja a la tienda minorista desplazan a las ventas desde California, que constituyen la amplia mayoría de ventas de frutas y verduras para el resto del año. CPW prefiere alentar estas relaciones entre los agricultores y las cooperativas en lugar de intentar captar más de este negocio estacional de frutas y verduras locales, que sería contraproducente debido a que apartaría a los agricultores. Por otra parte, el mercado de frutas y verduras locales suele estar saturado

durante la temporada de cosecha, lo que hace mucho más difícil ganar o incluso mantener una participación en el mercado (comunicación personal, Tom Rodmyre, octubre de 2010).

El gerente de depósito de CPW explica cómo el programa de embarque directo permite al depósito beneficiarse con esta expansión estacional de las ventas de la granja al minorista. "Puedo ayudarles a hacer su embarque y aumentar mis ingresos en la época en que probablemente no obtendría nada... yo recibo una porción de la torta y son 20 dólares en lugar de que otro camión se interponga en mis envíos".

Comercialización

Atención de las necesidades del cliente

El alto volumen de ventas de productos alimentarios de la cooperativa en el área de las Ciudades Gemelas es, en parte, un legado de la introducción previa de varios distribuidores de alimentos de cooperativas, como Roots and Fruits y North Farm, al ámbito de la distribución de alimentos de las Ciudades Gemelas en la década de 1970, precediendo la llegada de CPW en 1999.⁸ Las ventas de las cooperativas minoristas eran relativamente altas incluso después de que estos distribuidores de las cooperativas anteriores fracasaran o fueran comprados, lo que preparó el camino para que CPW atendiera el mercado. Actualmente, el 88 por ciento del volumen de CPW consiste en ventas a cooperativas de consumidores minoristas; el 12 por ciento restante se divide entre restaurantes y algunas tiendas de productos alimentarios naturales, CSA y asociaciones de compradores. En su comercialización a otras cooperativas de tiendas de comestibles minoristas aparte de The Wedge, CPW hace énfasis en que también es una cooperativa, y que

uno de los principios fundamentales del movimiento de la cooperativa es "cooperativas que ayudan a las cooperativas". Este énfasis en la solidaridad organizativa con sus clientes de las cooperativas minoristas apunta a demostrar que CPW asumió un compromiso con el éxito de sus clientes no solo para atender sus intereses comerciales particulares, sino como una manera de promover el movimiento cooperativo en general.

Sin embargo, los comentarios que recibió recientemente CPW de sus clientes indican que la solidaridad de las cooperativas por sí sola no es suficiente para influir en las decisiones de abastecimiento de las cooperativas de tiendas de comestibles minoristas. Una encuesta a clientes que llevó a cabo CPW hace 3 años aproximadamente, mostró que la calidad era el criterio principal para seleccionar un distribuidor; el precio era el segundo criterio y la disponibilidad de productos era el tercer criterio. Comprar a una empresa o una cooperativa de propiedad local no estaba en la lista de los cinco criterios principales, a pesar de que las cooperativas de tiendas de comestibles minoristas constituyen el grupo más grande de clientes de CPW (comunicación personal, Zuidema, 2007).

Asimismo, CPW necesita establecer un nicho para sí mismo en el que no compita frente a frente con United Natural Foods, Inc. (UNFI), el distribuidor de productos alimentarios naturales líder en los Estados Unidos. En vez de ser un distribuidor de servicio completo que vende todo lo que necesita una tienda, CPW se concentra en las frutas y verduras orgánicas y en algunos productos procesados del nicho. Está enfocado en los productos perecederos, en tanto que UNFI suministra una gran cantidad de productos secos. CPW desea responder a las solicitudes específicas de productos secos de

⁸ Lori Zuidema. "Co-op Partners Warehouse: Supporting Organic and Local", *Cooperative Grocer*, julio/agosto de 2008.

“Mantener los precios uniformes en todos los canales de envío para los mismos productos beneficia a los productores.

los clientes y almacena algunos productos secos del nicho que tienen un fuerte atractivo regional. Por ejemplo, transporta una línea de aceites de oliva con infusión de hierbas y sales de mar que elabora un agricultor de Spring Green, Wisconsin.

Con un sector competitivo de productos alimentarios orgánicos y naturales en las Ciudades Gemelas, CPW ha trabajado arduamente para diferenciarse de sus competidores, al ofrecer servicio al cliente extraordinariamente fuerte, que supera ampliamente el nivel de atención que están dispuestos a brindar otros distribuidores de alimentos orgánicos y naturales. Esto incluyó la oferta de un servicio de envío los domingos y un servicio de “llamada para envío inmediato” para los clientes de la ciudad, mediante el que los pedidos recibidos antes de las 10 a. m. pueden enviarse ese día sin cargo adicional. Se instituyó el servicio de envío en el mismo día debido a que a menudo los camiones llegan tarde en el día, una vez que la lista de precios ya se ha distribuido. Los clientes pueden llamar la mañana siguiente, averiguar qué productos acaban de llegar (incluidos aquellos que no estaban en la lista de distribución de la tarde anterior), hacer un pedido antes de las 10 a. m., y recibir el envío antes de las 4 p. m. Los pedidos recibidos después de las 10 a. m. tienen un recargo de \$25. Este servicio les permite a los clientes minoristas reabastecerse rápidamente, lo que es importante en especial en casos en los que el minorista ofrece un producto especial y no puede esperar al próximo envío programado de 3 días o más.

Precios

Además del énfasis en el servicio, CPW tiene una metodología de fijación de precios diseñada para mantenerse competitivo frente a otros distribuidores de la región, cubrir los gastos de distribución y comercialización y asegurar que los agricultores reciban un precio justo por sus productos. Por lo general, los clientes ubicados a más de 100 millas del depósito de CPW reciben una hoja de precios en la que los precios son un 6 por ciento más altos que los que están ubicados dentro de las 100 millas. No obstante, algunos clientes más antiguos que se encuentran en el anillo externo están amparados puesto que antes no existía el programa de precios de dos niveles.

Operar en varios canales del mercado tiene implicaciones importantes al fijar los precios. En todos los casos en que CPW y un agricultor distribuyen el mismo producto, CPW requiere que los agricultores cobren los mismos precios que CPW. Los agricultores están conformes con este acuerdo. Mantener los precios uniformes en todos los canales de envío para los mismos productos beneficia a los productores. Al aceptar no vender más barato que los precios mayoristas de CPW a los minoristas a través de sus acuerdos de venta directa, los agricultores reciben un mayor volumen de ventas en general, ya que se benefician con la comercialización de su producto por parte de otra entidad y alcanzan un rango más amplio de clientes. Además, cualquier venta que hagan directamente a los minoristas se hará a un precio “mayorista” un poco más alto.

Desafíos y soluciones

Uno de los mayores desafíos en los primeros años de CPW fue la falta de personal con experiencia y la cultura profesional informal en el depósito. La falta de trabajadores experimentados que conocieran los pormenores del negocio de la distribución de frutas y verduras hacía más difícil que el negocio funcionara en forma efectiva, mientras que la cultura de trabajo informal puede haber contribuido a la pérdida de oportunidades de negocio, ya que el deseo de generar un fuerte sentido de camaradería entre los trabajadores del depósito perjudicaba la productividad. Lori Zuidema, Director de Desarrollo Comercial, explica:

... hay una sensación de familia, una tendencia a ser algo permisivos con los asuntos del personal... simplemente uno desea sentarse y tomar un café por media hora todas las mañanas, y eso está bien, porque somos todos una familia y es una organización pequeña, no hay tanto movimiento. Ya sabe, tratar de subir un poco el nivel de profesionalismo y tratar de ser más eficientes y no preocuparse sobre el costo de la mano de obra. Creo que eso era algo que teníamos.

A medida que evolucionaba el negocio, comenzó a ser cada vez más evidente que la falta de profesionalismo no favorecía el éxito. No solo incorporaron personal nuevo con más experiencia, en especial después de que Roots and Fruits fuera comprada, sino que la cultura de trabajo cambió en dirección de mayor profesionalismo, formalidad y productividad.

Nuevas direcciones

En 2008, The Wedge dio un paso muy importante cuando adquirió Gardens of Eagan Farm, una granja de productos orgánicos de 100 acres en Farmington, Minnesota, ubicada en la periferia del área metropolitana más grande de las Ciudades Gemelas. Esta granja había sido proveedor por más de 30 años, y los propietarios deseaban emprender otras actividades, como trabajo en política y educación, aunque también deseaban garantizar que las tierras que habían trabajado durante tantos años continuaran siendo tierras de cultivo productivas. Se celebró un acuerdo mediante el cual los propietarios anteriores, Martin y Atina Diffley, continuarían viviendo en la granja, pero un administrador agrícola se encargaría de manejar la producción y coordinar programas educativos para los agricultores y consumidores a través de su organización sin fines de lucro relacionada, la institución Organic Field School. La intención que había detrás de la creación de esta institución educativa era brindar capacitación a los agricultores principiantes sobre la administración de granjas de productos orgánicos, crear oportunidades para el desarrollo profesional de los agricultores de productos orgánicos y educar al público sobre los beneficios para la salud y el medio ambiente que implicaba la agricultura orgánica. En general, la institución educativa complementa la misión de The Wedge y Co-op Partners Warehouse al aumentar la comprensión de los consumidores y productores respecto de agricultura y los alimentos orgánicos y, de esta manera, ayuda a construir la base de consumidores y proveedores para estas empresas de comercialización de productos alimentarios orgánicos.⁹

Durante los primeros 2 años, bajo la propiedad de The Wedge, la granja continuó vendiendo a su clientela establecida de tiendas, mercados de agricultores y familias. A partir de 2010, CPW adquirió gran parte de la producción de Garden of Eagan. En la temporada pico, CPW recibía

5 cargas por semana, cada una con 20 a 150 cajas de frutas y verduras provenientes de Garden of Eagan. En 2010, las compras de CPW a la granja alcanzaron un total de \$600,000. Este es un ejemplo poco habitual de la integración vertical del minorista a la granja. Se está desarrollando para convertirse en un modelo exitoso que otras cooperativas o minoristas de productos alimentarios podrían reproducir.

Logros y lecciones aprendidas

Servicio, servicio, servicio: la solidaridad no lo mantendrá en el negocio

Incluso las cooperativas no le comprarán al distribuidor de una cooperativa sin que antes se les garantice que obtendrán excelentes precios y la mayor calidad. Asimilar esta lección y construir el negocio con precios competitivos, servicios exclusivos, como los envíos los días domingos y las llamadas de envíos inmediatos, junto con un compromiso muy fuerte con los productos alimentarios orgánicos y locales han sido fundamentales para el éxito de CPW.

Durante un tiempo, la gerencia de CPW pensaba que el simple hecho de ser una cooperativa sería de gran ayuda para obtener la lealtad de los clientes. Darse cuenta de que esto no era así fue una lección dura pero importante sobre la realidad de trabajar en un entorno minorista competitivo en el que muchos distribuidores de productos orgánicos prestan servicios en el área de las Ciudades Gemelas. Las cooperativas alimentarias deben tener conciencia de los costos, ya que compiten con cadenas especializadas, como Whole Foods y cadenas de supermercados que almacenan cada vez más artículos tales como frutas y verduras orgánicas, leche de soja y tofu que alguna vez fueron los bienes comerciales de las cooperativas alimentarias. Satisfacer

las necesidades del cliente de buen servicio, precios competitivos y frutas y verduras de alta calidad ha logrado una combinación exitosa.



CO-OP PARTNERS WAREHOUSE

Logotipo de Co-op Partners Warehouse

Cuente con la infraestructura adecuada

En relación con el problema de lograr lealtad a través de un servicio efectivo está la necesidad de estar capitalizado adecuadamente y no escatimar gastos cuando se trata de infraestructura. El hecho de controlar su propio depósito y ser propietario y rentar camiones ha sido sumamente importante para la capacidad de CPW de distribuir una gama amplia de productos a decenas de clientes de toda la región medio oeste de manera oportuna y rentable. CPW les ha prestado mucha atención a sus inversiones en infraestructura cuando expandió su depósito en respuesta a un aumento inmediato de las ventas y la anticipación del crecimiento futuro. La expansión de su depósito de 15,000 a 45,000 pies cuadrados fue también una cuestión de aprovechar la oportunidad cuando estuvo disponible. El espacio estaba disponible, el precio era razonable y las proyecciones de ventas justificaban agregar más capacidad de lo necesario para evitar tener que mudarse en algún momento en el futuro.

“Es fundamental contar con un buen equipo y empleados con conocimientos para garantizar que el inventario haya realizado todo el recorrido de manera oportuna.

Construya el capital humano

Una fuerza laboral profesional era fundamental para administrar una operación de distribución de alimentos. En el caso de CPW, dio un traspás al principio debido a que el liderazgo visionario proporcionado por sus líderes iniciales no contaba con el sentido comercial práctico para operar con eficacia y hacer crecer el negocio. En el momento en que un competidor clave fue comprado y experimentó dificultades de transición en manos de sus nuevos dueños, CPW pudo aprovechar una oportunidad excelente para expandir su base de recursos, en este caso el capital humano, y contratar varias personas experimentadas de la competencia para formar parte de su personal y sumar sus conocimientos y múltiples contactos dentro de la industria para mejorar las operaciones en CPW y conseguir nuevos clientes con la llegada de capital social. Lori Zuidema reflexionó acerca de cómo es necesario comprar buenos equipos y pagar bien para retener al personal altamente calificado. Especialmente con las frutas y verduras, es fundamental contar con un buen equipo y empleados con conocimientos para garantizar que el inventario haya realizado todo el recorrido de manera oportuna.

Sea pragmático con el abastecimiento local

CPW está fuertemente comprometido a apoyar a los pequeños agricultores locales, y procura comprar todas

las frutas y verduras posibles a los agricultores pequeños o locales. Sin embargo, a veces esto no es posible debido a la gran demanda de frutas y verduras que hay durante todo el año. Tom Rodmyre, el Gerente de Depósito, explica:

Nuestra misión siempre ha sido apoyar a los pequeños agricultores locales... pero debido a que somos [principalmente] un depósito de frutas y verduras orgánicas de servicio completo, tenemos que complementar donde sea posible, ya que no hay suficientes productos locales para satisfacer las necesidades de lo que hacemos. Intentaremos apoyar los productos locales en la medida de lo posible, pero no hay suficiente volumen como para cubrir todo. Y luego a los agricultores locales mismos... desean la conexión directa con las personas a las que les están vendiendo; intentarán vender sus productos a las mismas cuentas a las que venderemos nosotros.

Co-op Partners tiene que ser pragmática para seguir su misión de abastecer a las cooperativas y otros clientes con frutas y verduras orgánicas de alta calidad, con acento en el abastecimiento local. Si CPW insistiera en vender solo frutas y verduras locales, simplemente no sería capaz de permanecer en el mercado. Los gastos generales son muy altos para hacer funcionar una

operación de distribución de frutas y verduras de servicio completo en forma estacional, sin mencionar el alto nivel de comercialización directa al consumidor para las cooperativas alimentarias durante la temporada de cultivo en el norte de la región medio oeste de los Estados Unidos, lo que hace que sea muy difícil para CPW obtener suficiente frutas y verduras locales para sus clientes incluso en temporada. CPW ha demostrado su compromiso constante con los agricultores locales, no solo comprando sus productos y distribuyéndolos a través de su red de ventas, sino también brindando un nivel de servicio adicional con su programa de embarque directo. Si bien no es una forma de ganar importantes ingresos para CPW, le permite mantener una buena relación con agricultores, les ahorra el problema de enviar los productos a las tiendas, y mejora la relación con sus clientes de las tiendas minoristas que tienen el alivio de no tener que lidiar con varios camiones que obstaculicen sus muelles de carga. Esto es un buen ejemplo de cómo las pequeñas empresas comerciales pueden obtener recompensas mucho mayores que su impacto en las ventas de la compañía.

Oklahoma Food Cooperative:

Modelo orientado al consumidor



Oklahoma Food Cooperative (OFC) es un modelo de distribución orientado al consumidor con base en Oklahoma City, Oklahoma, que ha administrado un asociación de compradores en Internet desde 2003. Es una cooperativa propiedad de productores y consumidores en la que más de 200 miembros productores venden más de 6,000 artículos distintos, como carne, frutas y verduras y artículos de valor agregado a los 3,800 miembros de la Cooperativa, a través de un portal de Internet para realizar pedidos y 48 rutas de distribución operadas por miembros que llegan a ciudades, pueblos y aldeas en todo Oklahoma todos los meses. Los miembros siempre saben qué agricultor produjo sus alimentos e incluso tienen la oportunidad de conocer a estos agricultores en los días de envío. Los agricultores llevan sus productos a un punto central de descarga, donde son agrupados según los pedidos de los miembros y luego transportados por un grupo de voluntarios, a quienes se compensa por el tiempo dedicado con créditos de trabajo que se pueden canjear por las mercaderías que se venden a través de la cooperativa. Todos los productos que se venden a través de la cooperativa deben estar hechos en Oklahoma.



Ingreso de huevos en el día de envío de la OK Food Cooperative

Antecedentes

La Oklahoma Food Cooperative fue establecida en noviembre de 2003 como una manera en que los consumidores pudieran acceder a

productos alimentarios locales, y para que los productores locales pudieran obtener una mayor participación en el dólar del consumidor a través de las ventas directas. Tres valores fundamentales inspiraron la creación

de la cooperativa, ayudaron a definir su estructura inicial y continúan dándole forma a su desarrollo y crecimiento. El acta constitutiva explica que "las actividades de la Oklahoma Food Cooperative se rigen por sus valores fundamentales de justicia social, liderazgo en la conservación del medio ambiente y sustentabilidad económica".¹⁰ Juntos, estos valores constituyen un triple resultado final que se está volviendo una línea de partida común para la medición de resultados en el mundo de empresas comerciales responsables desde el punto de vista social.¹¹ En el caso de la Oklahoma Food Cooperative, los tres principios siguientes gobiernan sus operaciones comerciales:

- La participación en la cooperativa debe ser financieramente viable para los productores.
- Los productos comercializados a través de la cooperativa deben ser elaborados con métodos que no contaminan los ecosistemas ni agotan los recursos naturales.
- Los beneficios económicos de la empresa deben distribuirse de manera equitativa y no deben fluir de manera desproporcionada a un pequeño segmento de los que participan en su operación.

¹⁰ <http://oklahomafood.coop/articlesofinc.php>.

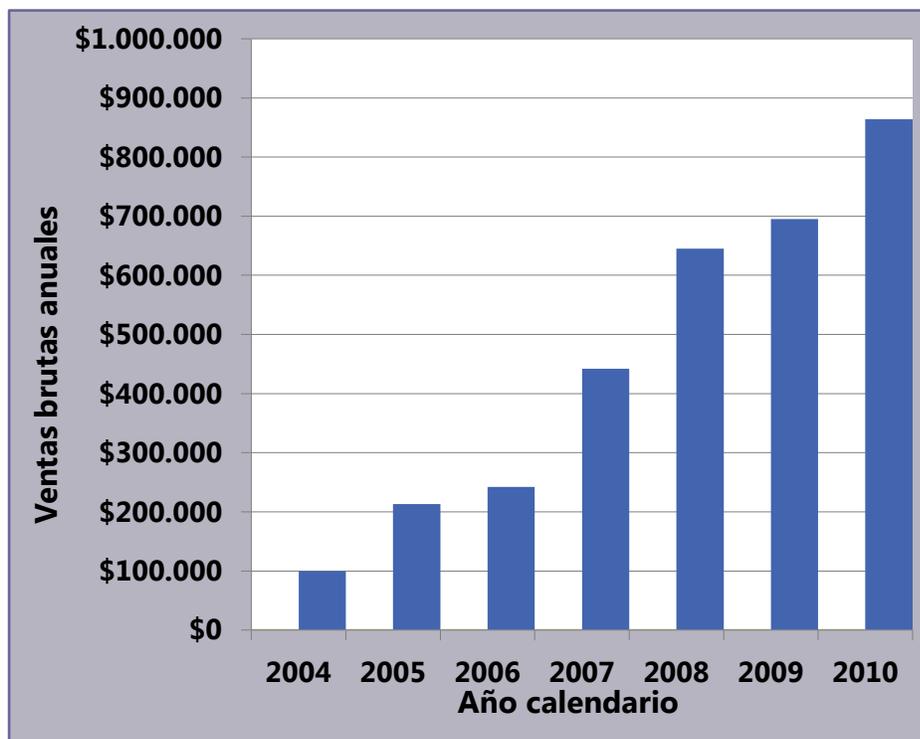
¹¹ <http://www.sustainabilitydictionary.com/triple-bottom-line>.

Estos valores fundamentales han guiado la cooperativa en el trabajo para conseguir su objetivo de construir un sistema alimentario local: una red de productores y consumidores de alcance geográfico limitado y con gran diversidad de productos.

El ímpetu inicial de la formación de la Cooperativa surgió de los desafíos que su fundador, Bob Waldrop, actual presidente y ex gerente general de la Cooperativa, tuvo que enfrentar al intentar obtener productos alimentarios para su hogar de fuentes locales. En 2002, el año previo al lanzamiento de una campaña de organización para la Oklahoma Food Cooperative, Waldrop realizó un esfuerzo coordinado para cambiar su consumo personal de alimentos a los alimentos locales. Si bien finalmente logró abastecer el 80 por ciento de los alimentos de su hogar de fuentes locales, también notó que era una aventura que insumía mucho tiempo y lo obligaba a visitar muchas partes del estado, y se dio cuenta de que su comunidad necesitaba un mecanismo organizado para acceder a alimentos de producción local con mayor comodidad. Como resultado de su búsqueda de un mayor acceso a alimentos de origen local, comenzó a hablar con otras personas que conocía, incluidos los miembros de la Oklahoma Sustainability Network. Estas conversaciones posteriormente evolucionaron en la idea de crear una cooperativa para todo el estado centrada en los productos alimentarios de Oklahoma.¹²

Para reunir apoyo para esta iniciativa, se llevó a cabo una serie de 12 reuniones de organización y extensión en todo el estado. En cada una de estas reuniones, realizadas en bibliotecas o iglesias locales y publicitadas a través de medios impresos locales, correos y

Figura 2: Valor de los productos comercializados a través de Oklahoma Food Cooperative



de Internet, se elegía una persona para desempeñarse en un comité directivo que guiaría el desarrollo de esta nueva organización.¹³ El comité directivo rápidamente se constituyó como The Oklahoma Food Cooperative Organizing Committee.

Al principio, el comité estudió la idea de abrir una tienda minorista para aumentar la disponibilidad de productos alimentarios de origen local, pero al poco tiempo advirtió que esto no era práctico debido al alto costo inicial de tal emprendimiento. Al ver que muchas cooperativas comenzaban como asociaciones de compradores, el comité consideró que esta era una opción más viable.¹⁴ No necesitaría tanta inversión inicial, y sería menos riesgoso que una tienda física.

La pregunta entonces era cómo crear una asociación de compradores que se centrara específicamente en alimentos de Oklahoma y que no fuera una simple forma de realizar pedidos a través de un catálogo ligado a un sistema nacional de comercialización de alimentos, como es el caso de UNFI. Sin ningún modelo a seguir, se confeccionó una base de datos de productores de Oklahoma a través de correos a agricultores y ganaderos de llegada directa, desde un sitio web "Made in Oklahoma", anuncios clasificados en periódicos y personas que se comunicaban con la Cooperativa por iniciativa propia. Se les asignaron códigos exclusivos a los productos en la base de datos. Los miembros realizaban sus pedidos en un sitio web. Se reunían los pedidos el día de

¹² Bob Waldrop, *History of the Oklahoma Food Cooperative*, manuscrito no publicado.

¹³ Bob Waldrop, *Developing a Local Food System: Lessons from the Organizing Campaign of the Oklahoma Food Cooperative*, manuscrito no publicado.

¹⁴ Según la definición de UNFI, que abastece más de 3,000 asociaciones de compradores en los Estados Unidos, "un club de compradores es un grupo de personas que suman su tiempo, recursos y poder de compra para ahorrar dinero al comprar alimentos saludables de alta calidad". <http://www.unitedbuyingclubs.com/RESOURCES/BCHelp/WhatsABuyingClub.htm>.

¹⁵ Bob Waldrop, *History of the Oklahoma Food Cooperative*, manuscrito no publicado.

¹⁶ *Ibid.*

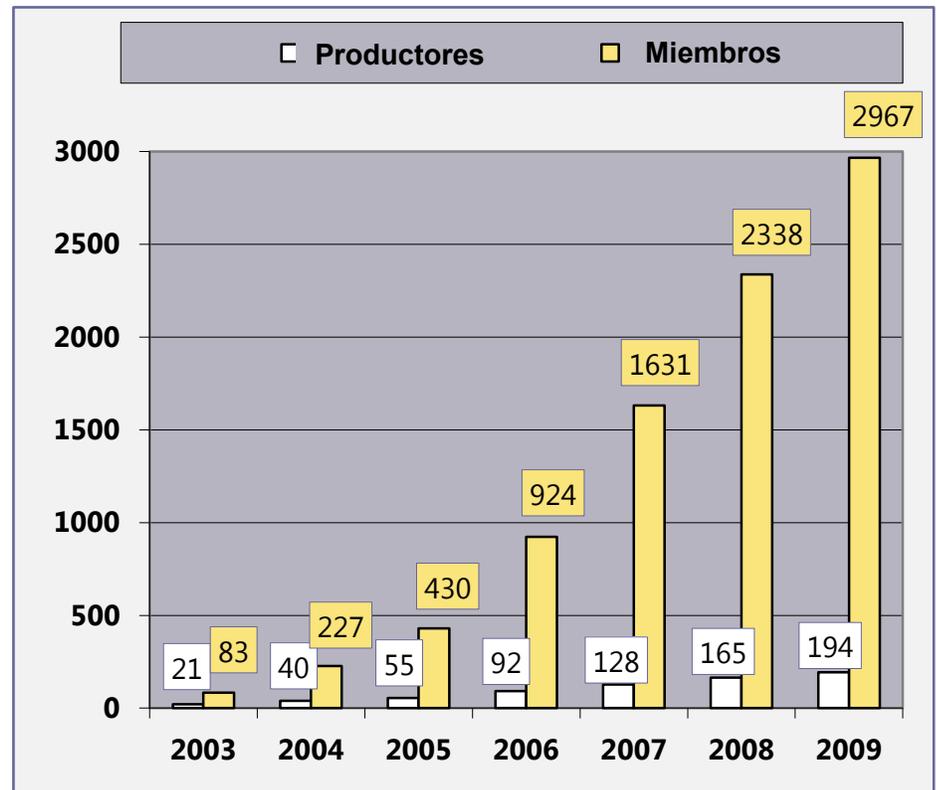
entrega en un espacio prestado en una iglesia.¹⁵ Desde estos humildes comienzos surgió un modelo dinámico, sofisticado y exitoso para comercialización de productos alimentarios de origen local.

Como se muestra en la Figura 2, el valor de los productos comercializados a través de la cooperativa creció de \$100,000 en 2004 a \$864,000 en 2010.

La mayor parte del financiamiento de la cooperativa provino de la venta de membresías vitalicias por \$50 (tanto para productores como para consumidores) y comisiones cobradas a los compradores y vendedores con cada transacción. Parte de los fondos externos se obtuvieron en los últimos años a través de Farmers Market Promotion Program del USDA para pagar la compra de tráileres refrigerados y no refrigerados. Es importante observar que estos fondos externos solo aceleraron la expansión; no fueron necesarios para mantener operaciones ni siquiera para expandir la operación. En 2009, la recesión desaceleró el crecimiento de las ventas; sin embargo, las ventas igual aumentaron un 7.5 por ciento durante 2008, ya que la demanda de productos alimentarios locales continuó creciendo y a un ritmo superior al crecimiento de las ventas para las ventas totales de productos alimentarios.¹⁶

En forma simultánea a este crecimiento de más de 8 veces en las ventas desde 2004 hasta 2010, se produjo una expansión con una rapidez similar en la cantidad total de miembros y de productores que comercializaban a través de la cooperativa. La cantidad de productores que comercializan a través de la cooperativa ha aumentado prácticamente 10 veces en 6 años, y la cantidad de miembros ha aumentado más de 35 veces durante el mismo período. Un claro indicador de la satisfacción de los miembros con la cooperativa es la tasa sumamente baja del 1.5 por ciento de pérdida de miembros.

Figura 3: Crecimiento de la membresía y cantidad de productores de la Oklahoma Food Cooperative



Estructura comercial y operaciones

Estructura de toma de decisiones y división del trabajo

Durante los primeros 5 años de operación, la Cooperativa no tuvo empleados formales. Todo el trabajo fue realizado por una junta directiva integrada totalmente por voluntarios, un gerente general no remunerado también oficiaba de presidente, 50 a 70 miembros de la Cooperativa, productores y consumidores que recibían una compensación a una tarifa de \$7 por hora en créditos de trabajo que podían cambiarse por artículos comercializados a través de la Cooperativa, y conductores de ruta, que recibían un pago de 36 centavos por milla. La estructura de toma de decisiones era y continúa

siendo en gran medida, informal. Waldrop señaló cuando aun era gerente general y presidente de la Cooperativa, "la Cooperativa es... algo fluida y es moral (tanto como estructural. Me refiero a que, soy el presidente y el gerente general, pero en realidad, en la práctica se trata más bien de algo consensuado (comunicación personal Waldrop, agosto de 2007)".

Esta informalidad se traslada a la división del trabajo. Por ejemplo, cualquier miembro es elegible para ser conductor de ruta; la relación entre los conductores y la Cooperativa es más bien como una relación de contratista a subcontratista más que de empleador a empleado. Los voluntarios tienen la responsabilidad de preparar todo el día de entrega, procesar los artículos que entran para incluirlos en los pedidos de los miembros y colocar los pedidos en los refrigeradores y recipientes

identificados con la ruta de envío adecuada que llevará los pedidos a los sitios de recolección cercanos al lugar donde viven los clientes. Es bastante impresionante ver a decenas de voluntarios reunir rápidamente miles de artículos para armar los pedidos, todo tipo de artículos, desde chuletas de cordero y col rizada hasta huevos, en mesas separadas para los artículos congelados, frescos y no perecederos.

Si bien todo parece ser algo anárquico, se ha comprobado que este proceso de reunir los artículos es sorprendentemente eficiente para armar los pedidos; la Cooperativa informa que su tasa de pérdida es de tan solo alrededor del 1.5 por ciento para los 600 a 700 pedidos enviados a través de 48 rutas de envío por mes, con un total combinado de alrededor de 10,000 artículos.

Sin embargo, a medida que creció la participación en la Cooperativa, fue necesario realizar algunos cambios en el personal y la estructura de la organización para agilizar la administración y las operaciones, y para permitir el crecimiento futuro de la cantidad de miembros y el volumen de ventas. Durante la etapa final del año 2008, la Cooperativa creó una serie de cargos de "gerente intermedio" nuevos, la mayoría no remunerados, para coordinar el crecimiento de la cantidad de miembros, el abastecimiento y el envío de productos. Estos cargos incluían las siguientes funciones:

- Gerente de Ruta: supervisa la creación de rutas para asegurar el envío expeditivo de los pedidos a los miembros y monitorea las rutas para asegurarse de que funcionen sin inconvenientes.
- Coordinador de Extensión: realiza la tarea de promoción para mejorar el perfil de la Cooperativa y atraer más miembros.

- Coordinador de preparación en el día de entrega: coordina el día de entrega.
- Gerente de Logística (cargo remunerado): coordina toda la logística.
- Oficial de Intendencia: les paga a los productores el día de entrega
- Técnico de Asistencia a Productores: ayuda a los productores a administrar su página en el sitio web de la Cooperativa.

Poco después, en abril de 2009, la Cooperativa contrató un miembro consumidor de larga data, Lisa Weissenbuhler, como empleada asalariada de la Cooperativa para desempeñarse como gerente general de tiempo parcial y suceder a Bob Waldrop, que había sido gerente general y presidente de la Cooperativa en dos oportunidades desde que fue establecida en 2003. El gerente general se encarga de supervisar las operaciones, incluida la logística y el servicio a los miembros. El presidente lidera la junta

directiva en el diseño de políticas y la participación en la planificación estratégica.

Waldrop se dio cuenta de que, a pesar de su enorme contribución para la puesta en marcha y el despegue de la Cooperativa, sus diversas funciones de liderazgo en la Cooperativa ya no eran tan beneficiosas para la organización, debido a que muchas decisiones diarias dependían solo de él. A fin de que la Cooperativa prosperara y expandiera más sus actividades de comercialización y distribución, la junta y Waldrop acordaron que la Cooperativa necesitaba ajustar su modelo de liderazgo conformado totalmente por voluntarios y generar espacio para recursos profesionales especializados en esta etapa de su desarrollo.

Al principio, Weissenbuhler fue contratada como gerente general de tiempo parcial por 20 horas semanales, pero pronto fue evidente que una empresa compleja y en crecimiento como la Cooperativa necesitaba una mayor participación que la que podía brindar una gerente general de tiempo parcial. El cargo de



Clasificación de productos secos para armar los pedidos de los miembros

gerente general pasó a ser un cargo de tiempo completo a principios del año 2010, y se seleccionó una nueva persona, Kara Joy McKee, para ocupar este cargo después de que Weissenbuhler decidiera no aumentar sus horas (comunicación personal, McKee, enero de 2010).

Hasta la fecha, los únicos otros empleados remunerados aparte del gerente general son el gerente de logística y algún trabajo para ayuda de tiempo parcial para los días de trabajo en el nuevo depósito. Al gerente de logística se le pagan 65 horas mensuales y lo supervisa la gerente general (comunicación personal, Weissenbuhler, junio de 2009).

Logística de los pedidos y la distribución: una asociación de compradores de nueva generación en la Era de Internet

De muchas maneras, la Cooperativa se basa en los modelos antiguos de asociaciones de compradores y cooperativas minoristas de productos alimentarios que se diseminaron rápidamente a principios de la década de 1970, solo para contraerse rápidamente en las décadas posteriores.¹⁷ Durante esta ola anterior de cambios en el sistema alimentario, se formaron más de 1,000 cooperativas minoristas de productos alimentarios, muchas de las cuales comenzaron como asociaciones de compradores y luego se desarrollaron en tiendas a medida que creció la empresa. Sin embargo, el desarrollo de la OFC tiene un carácter radicalmente nuevo que la diferencia de estas iniciativas anteriores y parece darle ventajas particulares, no solo sobre las iniciativas anteriores para cambiar el sistema alimentario, sino también sobre el sistema alimentario principal. A diferencia de las cooperativas de tiendas minoristas o las asociaciones de compradores tradicionales que se basan en catálogos impresos o en hojas de precios, Oklahoma Food Cooperative no podría funcionar sin Internet y su

increíble capacidad para conectar grandes cantidades de personas en áreas geográficamente separadas en tiempo real y a un bajo costo.

Todos los meses, la Cooperativa ofrece un período de entre 8 y 14 días para realizar pedidos (desde el primer día del mes hasta el segundo jueves del mes). Durante este período para realizar pedidos, los productores hacen una lista de los productos para la venta en su sección del sitio web de la Cooperativa, completan con textos detallados acerca de sus granjas e incluyen información sobre los métodos y las prácticas que usan para criar animales o cultivar alimentos. Al principio de cada mes, los miembros pueden comenzar sus pedidos, examinando las ofertas de más de 100 miembros productores y colocando una determinada cantidad de un producto en su cesta de compras. El portal para realizar pedidos del sitio web de la Cooperativa es muy flexible. Los clientes pueden modificar la cantidad de un artículo existente, agregar nuevos artículos o agregar comentarios a sus pedidos hasta el cierre del período para realizar pedidos. Cuando cierran su pedido, los clientes tienen la opción de pagar en línea con PayPal. Pueden imprimir un recibo para llevarlo el día de entrega y asegurarse de recibir todos los productos que compraron.

Entre el cierre del período para realizar pedidos y el día de envío, los pedidos se clasifican en una lista maestra, para facilitar el armado de los distintos pedidos de los clientes el día del envío. Cada productor recibe una lista antes del día de envío que le indica cómo numerar sus distintos pedidos. Se les asigna un número a los artículos según el cliente y el tipo de alimento. Se le puede asignar más de un número al pedido de un cliente si compró artículos de distintas categorías, como productos congelados, perecederos o productos secos. Se les asignará el mismo número a varios pedidos de productos del mismo cliente y que sean de la misma categoría.

El día de envío, el tercer jueves del

mes, los voluntarios clasifican los pedidos entrantes de los productores según la ruta y las categorías de perecederos/no perecederos. Cada pedido indica el nombre y la ubicación del cliente, lo que les permite a los voluntarios determinar la ruta a la que pertenece y dónde se debe colocar en el área de clasificación de pedidos. Los artículos perecederos y no perecederos tienen distintas áreas de clasificación. Los pedidos se agrupan de acuerdo con la ruta, los voluntarios los cargan en camiones o tráileres en el punto central de descarga, y luego se llevan a 48 sitios de recolección de todo el estado, donde los miembros tienen un plazo de 4 horas para buscar sus pedidos. Los voluntarios de la Cooperativa están disponibles durante este período para cobrar el pago y resolver problemas, tales como la falta de artículos. Los miembros pueden recolectar su pedido en el punto central de descarga si residen en el área cercana.

Los miembros no pueden pagar al contado en los sitios de entrega debido a la dificultad para manejar el dinero en efectivo. Deben llevar un recibo de PayPal, un cheque o giro bancario o un cupón de crédito por trabajo. Para los miembros imposibilitados para acercarse al sitio de recolección se puede coordinar el envío a domicilio. El envío a domicilio para los miembros discapacitados es gratuito; las donaciones a la Cooperativa cubren el costo de este tipo de envíos. A los miembros que no están físicamente discapacitados se les cobra \$20 por el envío a domicilio (comunicación personal, Waldrop, junio de 2009).

Así como el portal para realizar pedidos ofrece una gran flexibilidad a los consumidores, les brinda la misma flexibilidad a los agricultores que comercializan artículos a través de la Cooperativa; estos pueden agregar artículos a su lista de productos hasta el cierre del período para realizar pedidos. Esto es especialmente útil para las frutas y verduras, dado que un determinado período para realizar pedidos puede superponerse con las

cosechas de varios cultivos realizadas en distintos momentos, lo que hace imposible para los agricultores saber con precisión la cantidad que tendrán disponible cuando se abra este período. La posibilidad de actualizar permanentemente las listas de disponibilidad de productos durante dicho período les permite a los productores comenzar a ofrecer productos en pequeñas cantidades, calculando la cantidad mínima que tendrán para vender, para luego aumentar sus ofertas más adelante en el período para realizar pedidos. Además, les permite a los productores evaluar y cumplir con las demandas cambiantes de los consumidores, y aumentar al máximo sus ganancias cuando lo permita la disponibilidad de productos.

Este sistema basado en Internet, junto con la red de 48 rutas de distribución, reduce a lo mínimo indispensable los costos generales de los productores asociados con la comercialización de

productos alimentarios. Por otra parte, no se les exige a los agricultores que cumplan con un determinado volumen mínimo para comercializar a través de la Cooperativa. Por lo tanto, las barreras para ingresar son muy bajas para los pequeños productores. Los productores pueden comenzar por vender una cantidad muy pequeña y aumentar las ventas con el tiempo, a medida que lo permitan las condiciones de crecimiento, la oferta y la demanda de los consumidores. Los productores tienen total autonomía para fijar sus precios y pagan solo un 10 por ciento de comisión a la Cooperativa. Los consumidores pagan también un 10

por ciento a la Cooperativa por el envío y manejo de productos.

Infraestructura

Para acompañar el rotundo crecimiento de las ventas de la Cooperativa y su mayor dependencia de personal profesional asalariado, la organización aumentó considerablemente su infraestructura durante estos últimos años. Ha arrendado un nuevo depósito para almacenamiento y comprado tres tráileres, dos refrigerados y uno no refrigerado, para transportar los productos a los consumidores. Antes de arrendar el depósito, el día de envío de la Cooperativa se realizaba en una estructura similar a la de un depósito en el campus de la Oklahoma State University, en la ciudad de Oklahoma, que también se usaba como mercado de agricultores semanal. Si bien el espacio era lo suficientemente amplio, su acceso limitado por parte de la Cooperativa generaba problemas de logística. Todo lo necesario para el día de envío tenía que llevarse y retirarse en el mismo día. Según comentó Waldrop: "Nos costará cada vez más sostener esta portabilidad".

Con el arrendamiento de un nuevo centro de operaciones de 12,000 pies cuadrados en mayo de 2009, la Cooperativa obtuvo un espacio permanente de almacenamiento para las mesas, neveras, tráileres, refrigeradores y congeladores. Los productores pueden entregar los artículos antes del día de envío, y los artículos que quedan pueden almacenarse para que los recolecten más tarde, mientras que el personal de la Cooperativa puede trabajar periódicamente durante todo el mes en lugar de tener que instalar y retirar todo lo necesario para el día



Cómo se veía el día de envío cuando la Oklahoma Food Cooperative usaba las instalaciones de la Oklahoma State University Armory.

de envío en un mismo día. Contar con un depósito permanente también le permitió a la Cooperativa desarrollar un proceso de clasificación más ágil para el día de envío. Los miembros de la Cooperativa instalaron sistemas de estantes de dos y tres niveles para usar el día de entrega, y reservaban los estantes de dos niveles para los artículos refrigerados y congelados y los estantes de tres niveles para los artículos no perecederos. Esto permite un procesamiento más rápido de los artículos el día de envío, como quedó demostrado con el hecho de que se mantuvo la cantidad de voluntarios constante en alrededor de 65, incluso cuando el volumen total aumentaba drásticamente. La renta razonable que paga la Cooperativa por el uso de la instalación de operaciones, que al principio era de \$200 por mesa y aumenta \$100 cada 6 meses, con un tope máximo de \$1,000 por mes, garantiza que la Cooperativa no sufra una carga excesiva con este gasto



Los pedidos entrantes y clasificados en el depósito esperan ser incluidos en los envíos por ruta

adicional (comunicación personal, Waldrop, junio de 2009).

Junto con el arrendamiento del espacio para depósito, en 2008 la Cooperativa compró dos tráileres refrigerados de 6 pies por 12 pies, dos tráileres no refrigerados cubiertos de 6 pies por 12 pies, y un tráiler no refrigerado cubierto de 6 pies por 18 pies. Se usan con los camiones el día de envío para recolectar pedidos de los agricultores y entregar los pedidos de los clientes desde el centro de operaciones central a los distintos sitios de recolección. Uno de los tráileres permanece en Tulsa, otro en Norman, y el tercero en el centro de operaciones principal en la ciudad de Oklahoma. El tráiler que se encuentra en Tulsa se usa en la única ruta en la que conductor trae una cantidad importante de productos que ingresan el día de envío, y los agricultores deben pagar un cargo por este servicio. Este arreglo se debe a la distancia entre ambas ciudades.

Se prevé que la adquisición de estos tráileres refrigerados mejorará la eficiencia de las actividades de distribución de la Cooperativa. Dado que muy pocos miembros productores de la Cooperativa cuentan con sus propios tráileres, se comprobó que si la Cooperativa brinda este servicio de recolección para las rutas de distribución de mayor volumen se ahorran tiempo y costos, debido a que la mayoría de los camiones de recolección de los miembros no cuentan con la capacidad para manejar el volumen. Antes de la adquisición de los camiones, la mayoría de los miembros productores de la Cooperativa estaban obligados a arrendar tráileres a U-Haul, buscarlos y entregarlos cada día de envío para llevar sus productos al mercado.

Además de aumentar la eficiencia de la distribución, se espera que el arrendamiento del espacio de depósito y la adquisición de los tráileres elimine los problemas relacionados con el almacenamiento de hieleras en los hogares de los miembros, que en una ocasión

incluso dio lugar a la emisión de una infracción del código a Waldrop por parte de Code Enforcement Division de la ciudad de Oklahoma City. Waldrop explicó que este evento fue, llamativamente, un suceso favorable y un "llamado a la acción" para la Cooperativa, ya que subrayó la importancia fundamental de adquirir un espacio especial para almacenamiento. "Observó que un día había 30 hieleras en la parte de atrás del porche. En realidad me puse contento cuando recibí la denuncia porque entonces tenía la excusa para decir, bien, tengo una infracción del código. Todos saben lo que significa".

Relaciones entre los productores

Las redes sociales como catalizadoras de la organización

Un punto clave para la capacidad de Waldrop de reunir apoyo y participación en este incipiente sistema alimentario local fue su puesto como director de música de la Iglesia Católica de la Epifanía de la Gracia (Grace Epiphany Catholic Church) en la ciudad de Oklahoma. A través de su trabajo, había desarrollado una amplia red de contactos de la iglesia entre los cuales pudo reclutar el grupo central inicial de organizadores de la Cooperativa. Las personas que se encontraban en este grupo central recurrieron a sus redes sociales e hicieron crecer la base de miembros consumidores de la Cooperativa más rápido de lo que hubiera sido posible a través de iniciativas publicitarias formales, especialmente teniendo en cuenta los pocos recursos con los que comenzó el grupo. El puesto de Waldrop en la iglesia también fue fundamental en los primeros meses de la Cooperativa para conseguir espacio para las entregas, el trabajo administrativo y el fotocopiado. La iglesia apoyaba su trabajo y realizó muchas donaciones en especie a la Cooperativa en su fase inicial.

Obligaciones de los productores: Calidad e integridad de los productos

La Cooperativa establece restricciones claras sobre lo que se puede vender dentro de los valores principales de la organización de sustentabilidad ambiental, justicia social y viabilidad económica, y su objetivo de crear un sistema alimentario local. Estas restricciones de comercialización incluyen las siguientes:

- Todos los productos ofrecidos para la venta a través de la Cooperativa deben ser cultivados o producidos en Oklahoma.
- Los productores deben cumplir con las normas de producción establecidas por el comité de normas de la Cooperativa.
- No se permite la administración de hormonas al ganado.
- Está prohibido el uso habitual de antibióticos en el ganado.
- Están prohibidos los granos y cultivos que contengan organismos genéticamente modificados.
- No se permite la reventa de productos agrícolas; los productores solo tienen permitido comercializar los productos agrícolas de su producción.
- Los alimentos procesados y preparados pueden comercializarse a través de la Cooperativa, aunque tales artículos deben incorporar una alteración significativa de los ingredientes originales, no implica solo volver a envasar para la reventa. (Por ejemplo, un panadero puede vender pizzas congeladas con queso, tomates y harina comprados a productores de Oklahoma, pero un carnicero no podrá cortar los tajos finos de carne de otro carnicero y colocarlos en envases más pequeños y revenderlos como si fueran propios).

Ocasionalmente, la Cooperativa ha tenido que modificar este requisito estricto de "cultivado o producido en Oklahoma" para satisfacer las condiciones del mercado. Esto es más evidente con la carne de ave, ya que los pequeños productores de Oklahoma en la actualidad tienen escaso o ningún acceso a los servicios de procesamiento de carne de ave dentro del estado. Como resultado, los productores que crían pollos en Oklahoma están autorizados a procesar sus pollos en una planta de procesamiento de Arkansas antes de transportarlos nuevamente a Oklahoma para venderlos a través de la Cooperativa.

Para hacer cumplir estas restricciones, la Cooperativa coordina inspecciones periódicas de los miembros productores de la Cooperativa por parte de otros agricultores colegas para verificar que verdaderamente cultiven los productos o críen los animales que comercializan a través de la Cooperativa. En las palabras de Bob Waldrop,

... vamos a la granja de todos, no necesariamente siguiendo un cronograma, ya que son los voluntarios los que se ocupan, pero como personas, ya sabe, nos detenemos y echamos una mirada... nos aseguramos de que tengan los pollos y, si venden tomates, que tengan las plantaciones de tomates... en una proporción... pueden decir, bien, esta persona vende 500 libras de carne por mes, por lo que calculan que necesitará aproximadamente tantas cabezas para que así sea (comunicación personal, Waldrop, 2007).

Comercialización

Promoción de la transparencia y competencia

El precio parece ser una consideración claramente secundaria para los

miembros consumidores de la Oklahoma Food Cooperative, con el resultado de que los miembros productores de la Cooperativa han sido capaces de convertirse en "agentes económicos que determinan los precios" en lugar de "agentes económicos sin influencia en los precios". El fuerte compromiso de los miembros de la Cooperativa para obtener productos alimentarios de origen local obtenidos con métodos de producción sustentables los ha llevado a valorar los atributos de calidad y proceso de los productos que compran por encima del precio solo. Waldrop contó la siguiente anécdota para ilustrar la menor importancia del precio como incentivo para las compras de los miembros dentro de la Cooperativa.

¿Y entonces por qué eligen las personas [los productos de un agricultor en lugar de otro]? Había una persona [quien] criaba pollos al principio, Mark Parman, y cobraba \$2.50/lb. Entonces, Charles Horn comenzó a hacer lo mismo, y a cobrar \$2.50/lb. Así fue que al mes siguiente, Mark Parman subió el precio a \$2.75/lb. Un mes más tarde, Charles Horn llegó a ese precio, entonces Mark Harmon se fue a \$3/lb. A ese punto, llamé a Mark y le dije: está bien, pero habitualmente, la respuesta a la competencia es bajar los precios. Y me dijo: "bien... mis pollos son los mejores de la Cooperativa, por lo que siempre tendrán el precio más alto".

La moraleja de esta anécdota es que es posible que los miembros consumidores de la Cooperativa en realidad deseen pagar más por los productos alimentarios, e incluso sean cautelosos con los artículos de menor precio, ya que, para ellos, los precios más altos están asociados con una calidad más alta de los productos. La competencia entre los miembros productores de la Cooperativa suele girar en torno a quién tiene el mejor producto en lugar de quién tiene el



Al no tener restricciones en la fijación de precios ni requisitos de volumen, la Oklahoma Food Cooperative es de muchas maneras, un excelente ejemplo del mercado libre en acción.

precio más bajo. La fuerte posición de negociación de los productores dentro de la Cooperativa se observa en el hecho de que cuando la Cooperativa aumentó la comisión que se les cobra a los productores para financiar los mayores costos generales, la gran mayoría de los productores aumentaron sus precios para compensar el aumento de la comisión. Esto sugiere que la demanda del consumidor de productos comercializados por miembros de la cooperativa es relativamente poco flexible.

Al no tener restricciones en la fijación de precios ni requisitos de volumen, la Oklahoma Food Cooperative es de muchas maneras, un excelente ejemplo del mercado libre en acción. La posibilidad de realizar pedidos por Internet agiliza esta acción, ya que los consumidores y productores interactúan a través de distancias lejanas en tiempo real, y ajustan sus compras y ofertas en respuesta a las señales del mercado. En general, la combinación de la interfaz del software, el enfoque de mínima interferencia (*laissez-faire*) en los precios, el período de un mes para realizar pedidos y la gran cantidad de productores y consumidores (3,800) da como resultado un mercado funcional y fluido en el que los compradores y vendedores pueden satisfacer sus necesidades a través de un sistema de comercio transparente y altamente contabilizable.

Sin embargo, incluso con este sistema en tiempo real, no siempre se puede evitar el desequilibrio entre la oferta y la demanda, y la Cooperativa corrige los vacíos en la oferta, consultando a los consumidores acerca de lo que les gustaría ver en las hojas de pedidos,

para luego distribuir los resultados de estos relevamientos a los productores en el otoño para ayudarlos con su plan de cultivo. Por ejemplo, durante los primeros 5 años de la Cooperativa, hubo una escasez crónica de huevos, y los precios llegaron hasta \$4.50 por docena. Sin embargo, cuando se difundió información a los productores acerca de la alta demanda de huevos, aumentó la producción y en marzo de 2009 por primera vez sobraron huevos al cierre del período para realizar pedidos, y como resultado, bajaron los precios a \$3.25/la docena.

Los compradores y vendedores que se unen a la Cooperativa celebran un contrato legalmente vinculante. Los compradores deben pagar por las mercaderías que pidieron incluso si no pueden recolectar su pedido el día de envío, salvo que falte un artículo, o que esté dañado o deteriorado. En tales casos, los miembros pueden notificar a la Cooperativa y recibirán crédito por el artículo en cuestión. Los vendedores deben transportar sus mercaderías por su cuenta el día de envío o coordinar para que alguien lo haga por ellos. Si no transportan sus mercaderías al sitio de entrega,



Una familia retirando un pedido en el sitio de recolección de la comunidad.

¹⁸ En un pedido de \$100, se le suman \$10 que debe abonar el comprador por el envío y la manipulación. El vendedor le paga a la Cooperativa un 10% de comisión. Esto significa que el vendedor recibe 90/110 o el 81.8% del dólar del consumidor. <http://www.ers.usda.gov/Briefing/FoodMarketingSystem/pricespreads.htm>, consultado el 15 de diciembre de 2010.

La Cooperativa retendrá su pago ese mes. Aparte de estas medidas de responsabilidad legal y financiera, la transparencia de las transacciones electrónicas de la Cooperativa, que registran los nombres de cada proveedor y la cantidad que cada proveedor se ha comprometido a vender, hace que sea prácticamente imposible que los miembros productores de la Cooperativa cometan fraude.

Pagos y finanzas

Un detalle operativo que distingue a la Cooperativa de muchas otras opciones para la comercialización de productos alimentarios es la política de pagarles a los agricultores con cheque el día de entrega. Esto es tan poco habitual en el mercado agrícola que algunos agricultores no podían creerlo. Como describe Waldrop:

... Había una historia [de] una de hermana que pensaba que era demasiado bueno para ser cierto. Nuestra rotunda declaración es que les pagaríamos el día de envío cuando trajeran sus mercaderías; les haríamos un cheque por lo que fuera. Y creo que, más que cualquier otra cosa, lo que las convenció es que valía la pena intentarlo.

Esta política de pago en el mismo día



Productores de Oklahoma Food Cooperative descargando productos en el depósito

es un suceso para los agricultores, que están acostumbrados a esperar semanas o incluso meses por el pago de los distribuidores mayoristas o los compradores minoristas. Junto con el hecho de que reciben el 81.8 por ciento de los gastos del consumidor, en comparación con un promedio de 19 centavos para los agricultores de los EE. U.U., estos términos de pago crean un entorno inusualmente favorable para los productores agrícolas y contribuyen a mejoras sustanciales en su flujo de efectivo.¹⁸

Desafíos y soluciones

Logística

Uno de los principales desafíos constantes ha sido la complejidad de la logística que implica armar los pedidos el día de envío. Al principio, el día de envío se realizaba en la Iglesia de la Epifanía. Cuando este espacio resultó pequeño para la Cooperativa, se mudó a un depósito grande en el campus de la Oklahoma State University, que también resultó ser la ubicación de un mercado de agricultores semanal. En mayo de 2008, la Cooperativa se mudó a su nuevo centro de operaciones, que arrenda por una tarifa baja y en el que almacena las neveras, mesas, sillas, los refrigeradores y tráileres. Esta mudanza agilizó la logística del día de envío; los voluntarios ya no tenían que dirigirse a un casillero de almacenamiento distinto para buscar las mesas y sillas para preparar el envío, como sucedía anteriormente, ni dirigirse a U-Haul para arrendar tráileres. Sin embargo, la desventaja de ocupar en forma permanente un depósito arrendado, es que agregaba otro rubro a los gastos fijos de la Cooperativa.

Liderazgo y planificación de la sucesión

La Cooperativa recientemente hizo un cambio importante para lograr una mayor institucionalización con la contratación de un gerente de logística y su primer gerente general asalariado, para dar alivio

al fundador y presidente de la responsabilidad primaria de los detalles operativos cotidianos, como manejar la preparación del día de envío, responder las consultas y los reclamos de los miembros y verificar el cumplimiento de los miembros de las reglas de la Cooperativa. Esta división de trabajo más compleja ayuda a la Cooperativa a llevar a cabo sus actividades con más eficiencia, ya que las personas se especializan en distintos tipos de tareas.

Si bien las habilidades de Waldrop como organizador, motivador y visionario han sido sumamente efectivas para promover el crecimiento y éxito de la Oklahoma Food Cooperative, Waldrop y la junta directiva admitieron que depender de una persona para manejar toda la empresa era riesgoso y difícil de sostener. Como resultado, la Junta no solo creó un nuevo cargo remunerado, sino que también reestructuró el cargo de gerente general, de manera tal que se delegaron muchas de las responsabilidades que tenía Waldrop a un gerente intermedio.

Independientemente de cómo resulten estos cambios institucionales, estos ejemplifican dos problemas interrelacionados que presentan desafíos constantes para las entidades de distribución de alimentos alternativas exitosas. Un problema es que, como muchas organizaciones sin fines de lucro, la Oklahoma Food Cooperative se benefició desde el comienzo del liderazgo tan fuerte de su fundador y presidente. Sin embargo, con el crecimiento de la organización, cada vez fue más difícil para una persona llevar la carga del liderazgo y administración, y las responsabilidades tuvieron que repartirse entre más personas. El segundo problema es que el crecimiento exponencial trajo más gastos, una logística más compleja, y la necesidad de contar con personal asalariado. La necesidad de una base de liderazgo más amplia avanzó de la mano de algunas deseconomías de escala, ya que los gastos aumentaron más rápido que los ingresos, lo que

“Más de la mitad de las ventas de la Cooperativa provinieron de la carne.

llevó a la junta directiva a aumentar la comisión total que se les cobra a los agricultores y consumidores del 10 al 15 por ciento, al 18 por ciento, y finalmente al 20 por ciento de los ingresos desde 2003 al 2009.

Ampliación

Una lección que aprendimos del ejemplo de la Oklahoma Food Cooperative es que las organizaciones de distribución de alimentos alternativas atraviesan etapas de desarrollo al igual que cualquier otra empresa. La etapa de formación inicial se caracteriza por el uso creativo de los recursos limitados, los importantes aportes de los voluntarios y la informalidad. A medida que crece el negocio, se implementan más reglas, se contrata personal asalariado y se invierte dinero en infraestructura, como camiones y depósitos. Al realizar estos cambios, la organización pasa de ser una manera no jerárquica, informal y poco costosa de hacer negocios a otra más centralizada, formal y costosa.

Durante el proceso de ampliación de las operaciones, se reducen algunas de las economías que gozan de un enfoque comunitario y autosuficiente; los servicios como el trabajo voluntario y el espacio de depósito donado se vuelven insostenibles. A medida que aumenta el volumen de mercaderías, se requieren sistemas más complejos para el registro, almacenamiento, clasificación de mercaderías y distribución. Sin embargo, este aumento en la complejidad y los costos operativos no reducen necesariamente el beneficio económico de la Cooperativa para los productores

participantes. Por el contrario, es posible que solo represente una contabilización más realista de los gastos reales, en la que los costos verdaderos que implica el envío del producto del agricultor al consumidor se reflejan en lo que pagan ambas partes para participar en este modelo exclusivo de comercialización de productos alimentarios.

Nuevas direcciones

Frecuencia de envío

Más de la mitad de las ventas de la Cooperativa provienen de la carne, que refleja la influencia de la enorme industria ganadera en Oklahoma; la fuerte demanda; la oferta de productos de ganado criado naturalmente y alimentado con pastoreo y el sistema de pedidos mensuales. Según Waldrop:

Hay más oportunidades de vender vegetales que carne en términos de estructuras [de comercialización directa]. Creo que también es más fácil para un productor de carne participar en las ventas directas sin tener que apostar toda su granja... si tienen otra operación de vacas-terneros donde tienen terneros todos los años, y pueden criarlos con pastoreo por tantos meses y venderlos al sistema de engorde en corral, pueden continuar haciéndolo.

La carne es más adecuada para el cronograma mensual de envíos que las frutas y verduras que son productos más perecederos. Hemos analizado la posibilidad de implementar envíos quincenales, con la opción para los productores de vender en uno o ambos de los días para hacer pedidos mensuales. Este cambio permitiría mayores ventas de frutas y verduras, que se han quedado muy atrás con respecto a la demanda. Waldrop calculó que las ventas de verduras podrían duplicarse

y las ventas de frutas podrían cuadruplicarse.

Sin embargo, para la mayoría de los productores que no cultivan productos altamente perecederos, el envío más frecuente probablemente no sería muy beneficioso. Los experimentos con envíos quincenales durante el primer año de existencia de la Cooperativa solo dieron como resultado pedidos de la mitad del tamaño. Cambiar la frecuencia de los envíos no implicaría aumentos considerables de la disponibilidad de frutas y verduras, que actualmente se ofrecen en volúmenes mucho menores que la demanda. Se convierte en un dilema del tipo “el huevo o la gallina”, ya que los cronogramas de envíos más frecuentes exigirían más proveedores de frutas y verduras, pero es menos probable que los productores de frutas y verduras participen, en primer lugar, debido al cronograma de envíos de la Cooperativa. La principal manera en que la Cooperativa busca influir en la disponibilidad es a través de las encuestas a los miembros. Aparte de esta iniciativa, no existe ninguna otra iniciativa organizada para equilibrar la oferta y la demanda.

Inspecciones y comunicaciones de los productores

La Cooperativa está planeando realizar cambios en la manera en que se incorporan productores a la organización y realiza visitas periódicas a las granjas. En el pasado, los representantes de la Cooperativa solían visitar solo una vez a los posibles miembros agricultores antes de aceptarlos en la Cooperativa. De acuerdo con el nuevo plan, un voluntario del comité de atención a los productores visitará a todos los productores en una oportunidad, y en lo sucesivo, estos recibirán visitas dos veces al año. Según Weissenbuhler, este programa de visitas será llevado a cabo por voluntarios en forma regional, y

cada "visitante" será responsable de los miembros productores dentro de su región específica. A fin de eliminar cualquier estigma posible, estas evaluaciones formales de los operadores de granjas participantes se denominan "visitas" en el sitio en lugar de "inspecciones". El fin del programa es fomentar una mejor comunicación y vínculos más fuertes entre los miembros productores de la Cooperativa, establecer un proceso de asesoramiento más formal, en términos generales, ayudar a la Cooperativa a desarrollar su capacidad y conocimientos de comercialización, al permitir que los miembros compartan sus logros entre sí.

El programa se implementa para responder a las necesidades de los miembros de obtener asistencia técnica y mayor intercambio de conocimientos, y a la necesidad de la Cooperativa de resolver la escasez de oferta para determinadas categorías de productos a través de

una planificación más coordinada. El objetivo de las visitas no es tomar medidas drásticas contra aquellos que infrinjan las normas. Las infracciones de los productores de las normas y prácticas acordadas de la Cooperativa han sido muy poco frecuentes. En la historia de la Cooperativa, hubo solo un caso en el que un productor intencionalmente infringió las reglas que establecen lo que se puede comercializar a través de la Cooperativa, y esto estuvo relacionado con la reventa de los cerdos de otro productor, y no tuvo nada que ver con el incumplimiento de las normas de producción deseadas.

“El modelo usado para formar la Oklahoma Food Cooperative es un modelo flexible que puede adaptarse fácilmente a muchas otras situaciones.

Consejos y estrategias para los organizadores del sistema alimentario: Lecciones de la experiencia de la Oklahoma Food Cooperative

Después de proporcionar a los autores un resumen de la historia y operaciones de la Oklahoma Food Cooperative, Waldrop brindó varias opiniones acerca de lo que hizo que esta organización fuera exitosa, y lo que otras personas interesadas en desarrollar asociaciones de compradores similares basadas en Internet deberían aprovechar de esta experiencia. Primero y ante todo, considera que es fundamental recordar que para que una cooperativa funcione, todos deben recibir el mismo trato. No se les debe dar ningún trato especial a los distintos miembros en función de cuándo se unieron, cuánto venden ni qué grado de participación tienen en las operaciones de la cooperativa. La igualdad de trato garantiza el mismo acceso para todos, un principio básico de las cooperativas.

En segundo lugar, la capacidad de los productores para establecer sus propios precios ha sido fundamental para el éxito de la cooperativa. La característica de libre fluctuación de los precios significa que los productores nunca sienten la mano pesada de una autoridad superior que les indique cómo manejar su negocio. Los miembros de la cooperativa pueden trabajar juntos para promover el éxito general de la organización, pero no se les exige que cumplan con pautas de precios.



Logotipo de Oklahoma Food Cooperative

En tercer lugar, el modelo usado para formar la Oklahoma Food Cooperative es un modelo flexible que puede adaptarse fácilmente a muchas otras situaciones. Al fundar una cooperativa, uno debe pensar por qué debería modificarse o eliminarse algún elemento del modelo de la cooperativa OFC teniendo en cuenta las condiciones locales, tales como un tipo de base de clientes distinto, las barreras logísticas o un panorama agrícola distinto. El software para realizar pedidos que usa la cooperativa OFC, que fue desarrollado bajo una licencia de uso público general en la que todos los cambios deben compartirse con los demás usuarios, puede modificarse con facilidad para adaptarlo a distintos requisitos y es un componente central del éxito de todo el modelo. Actualmente, lo usan más de 14 cooperativas que modelan su organización siguiendo el modelo de la OFC y adaptando el software a sus circunstancias.¹⁹

En cuarto lugar, al reflexionar sobre los recursos necesarios para comenzar y desarrollar una asociación de compradores en Internet, es importante tener en cuenta las ventajas y desventajas de las fuentes de financiamiento externas, en particular, los subsidios. La OFC prácticamente se autofinanció desde el principio, y esto le permitió subsistir con un nivel mínimo de gastos generales administrativos. Los subsidios cuestan dinero para administrarlos y plantean el interrogante de cómo se mantendrán las actividades actuales cuando se acabe el subsidio. Sin el enfoque autosuficiente que requiere el limitado financiamiento inicial, una organización puede quedar atrapada por los altos costos administrativos y la dependencia del personal asalariado, lo que podría llevar a una pérdida drástica de la capacidad de la organización cuando se acaban los subsidios. Más aún, se alienta a los organizadores autofinanciados a usar sus habilidades creativas e innovadoras para manejar la empresa con un presupuesto muy limitado. Puede tener más

“Las redes sociales son clave para el crecimiento exitoso y el desarrollo de organizaciones descentralizadas, manejadas por voluntarios, como OFC.”

sentido para las organizaciones solicitar subsidios más adelante en su desarrollo, cuando haya una mayor capacidad institucional para manejarlos y usar los fondos de los subsidios solo para los proyectos que contribuyen al progreso de la organización, pero que no son fundamentales para su supervivencia.

Logros

La Cooperativa ha creado un nuevo mercado para los casi 200 agricultores y 3,800 consumidores. Se convirtió en una suerte de vivero de empresas; varios miembros consumidores, al ver las oportunidades del mercado, comenzaron a vender productos alimentarios de sus jardines o parcelas rurales, y se alertó a los restaurantes acerca de los nuevos proveedores y han comenzado a negociar directamente con agricultores fuera de la Cooperativa después de descubrirlos a través del sitio web de la Cooperativa. Teniendo en cuenta la complejidad de clasificar miles de artículos distintos de cientos de agricultores en más de 600 pedidos por mes, mediante mano de obra de voluntarios, la tasa de pérdida de productos del 1.5 por ciento es notable, al igual que la tasa de pérdida de miembros del 1.5 por ciento.

La OFC ha creado un nuevo modelo de comercialización directa al consumidor de productos alimentarios con barreras de admisión excepcionalmente bajas para los agricultores. También les ofrece un lugar para expandir sus volúmenes de venta de manera gradual y controlable.

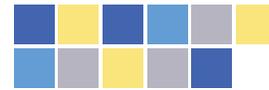
Las redes sociales son clave para el crecimiento exitoso y el desarrollo de organizaciones descentralizadas, manejadas por voluntarios, como

OFC. Tener fundadores y líderes con extensas redes sociales ayuda a generar el interés de los consumidores; el boca en boca, las relaciones personales y la confianza son motores poderosos para atraer a los consumidores a las empresas locales de comercialización de productos alimentarios.

A ofrecer un mercado virtual gratuito para los agricultores comprometidos con las prácticas agrícolas sustentables, este modelo les permite a los agricultores aumentar drásticamente su participación en el dólar del consumidor en comparación con los canales de mercado tradicionales, como las ventas a los sistemas de engorde en corral, distribuidores o corredores.

El uso creativo de la mano de obra de voluntarios para coordinar la logística compleja del día de envío ha sido fundamental para mantener bajos los costos operativos. Sin la mano de obra de voluntarios, sería difícil organizar los días de envío, las rutas de distribución y los sitios de recolección. Incluso el uso de mano de obra asalariada para los conductores de ruta depende de un fuerte compromiso con la misión de la Cooperativa por parte de estos contratistas asalariados, ya que la remuneración es baja e intermitente. La forma de organización de la Cooperativa permite en gran medida este compromiso social y movilización de mano de obra de voluntarios.

Se usa Internet para crear un mercado libre virtual, que con un conjunto reducido de reglas y pautas, se sostiene para generar un sistema alimentario ecológico y económicamente sustentable con base regional.



New North Florida Cooperative: Modelo orientado al productor

New North Florida Cooperative es un modelo de distribución orientado al productor con base en la saliente de Florida que ha centralizado, procesado y comercializado frutas y verduras en la región sudeste desde 1999. Vende col berza fresca picada, camotes y judías verdes principalmente de agricultores minoritarios de pequeña escala, a 60 tiendas de comestibles independientes y más de 30 distritos escolares de la región sudeste, que atienden a más de 200,000 estudiantes. La Cooperativa es uno de los programas de la granja a la escuela más antiguos del país y su éxito se basa en haberse centrado en el abastecimiento de un pequeño grupo de productos alimentarios que son culturalmente adecuados, se incorporan con facilidad en los menús escolares, tienen un precio competitivo y requieren una mínima preparación.



Las berzas son un producto exclusivo para la New North Florida Cooperative, que también lleva la marca de Small Farmer Distribution Network.

Antecedentes

La New North Florida Cooperative (NNFC) se fundó en 1995 cuando un grupo de pequeños agricultores del norte de Florida se reunió bajo el

auspicio del Centro de Investigación y Extensión de la Florida Agricultural and Mechanical (A&M) University de Quincy, Florida, para desarrollar oportunidades de comercialización y capacitación para agricultores minoritarios de bajos ingresos.

Una de las principales motivaciones para crear la NNFC fue ayudar a los agricultores para que tengan acceso a mercados estables y dejar de ser "agentes económicos sin influencia en los precios" para convertirse en "agentes económicos que determinan los precios". Al agruparse, los miembros de la cooperativa tienen algo de influencia al negociar con los compradores, en lugar de verse obligados a aceptar cualquier precio que se les ofrezca. En forma deliberada, los miembros optaron inicialmente por centrarse en un canal del mercado (las escuelas) para simplificar sus esfuerzos de comercialización. Pensaron que podrían ofrecer un mejor servicio al centrarse en un mercado en lugar de abarcar varios mercados institucionales.²⁰

Asimismo, decidieron centrarse en cultivar, procesar y vender solo algunos cultivos exclusivos para simplificar las ventas operativas, el almacenamiento y el procesamiento; para agilizar los procesos de centralización y comercialización, y para acortar la curva de aprendizaje para este nuevo enfoque comercial.

La NNFC eligió comercializar berza directamente a las escuelas como su primer emprendimiento. Los directores de los servicios alimentarios de las escuelas estaban acostumbrados a comprar berza congelada y cortada. La cúpula directiva de la Cooperativa vio una

20 Daniel P. Schofer, Glyen Holmes, Vonda Richardson, Charles Connerly (2003) *Innovative Marketing Opportunities for Small Farmers: Local Schools as Customers*, Agricultural Marketing Service, United States Department of Agriculture.

“Después de varios años de atender con éxito solamente al mercado de los servicios alimentarios escolares, la NNFC decidió abrir nuevos puntos de comercialización y vender las mismas berzas cortadas y en bolsas a las tiendas de comestibles de la región.

oportunidad para suministrar col berza de alta calidad, de origen local, fresca y cortada, envasada en bolsas a las escuelas porque consideraban que el producto cumpliría con los requisitos del presupuesto y menú de los distritos escolares locales y habitualmente no se conseguía a través de los distribuidores de los servicios alimentarios estándar. Por otra parte, al brindar un servicio al cliente excelente y receptivo, y una entrega personalizada a los compradores de los servicios alimentarios escolares locales, la cúpula directiva de la NNFC consideró que podrían diferenciarse de otros proveedores de servicios alimentarios escolares y establecer una reputación de calidad y confiabilidad.

Para presentarse a sí misma y presentar sus productos, la NNFC comenzó su programa de la granja a la escuela, mediante el que entregó gratis 3,000 libras de berza al Distrito Escolar de Gadsden en el norte de Florida en 1995. La directora del servicio alimentario del Distrito Escolar de Gadsden, J’Amy Peterson, quedó impresionada con la calidad y consideró importante servir frutas y verduras frescas a los niños de las escuelas. A partir del año escolar 1996-1997, la NNFC comenzó a realizar entregas en forma regular a 13 escuelas del distrito, que atendían a 7,000 estudiantes. Este programa piloto sirvió como terreno de prueba para resolver desafíos específicos relacionados con la centralización, el procesamiento y el envío a los

distritos escolares, y preparar la expansión a más distritos.²¹

Un acuerdo de la cooperativa por \$40,000 a mediados de la década de 1990 del Agricultural Marketing Service del USDA, poco después del experimento de Gadsden, fue fundamental para desarrollar y expandir las iniciativas de la Cooperativa de comercialización de alimentos para las escuelas. Los fondos se usaron para comprar equipos para el procesamiento y la distribución, como equipos para cortar y lavar los vegetales y un camión refrigerado. Algunos fondos también se usaron para evaluar el modelo comercial de la granja a la escuela de la NNFC.

La NNFC recibió un pequeño subsidio del programa de Investigación y Educación sobre Agricultura Sustentable (Sustainable Agriculture Research and Education, SARE) del USDA para investigar si la Cooperativa sería un buen partido para el Programa de Servicios Alimentarios (Food Service Program) del Departamento de Defensa. Finalmente, quedó claro que no sería un buen partido para la NNFC debido a que este programa requería envíos pequeños y frecuentes.²²

La NNFC recibió un subsidio por \$327,000 en 2001 del programa de Rural Business Enterprise Grant del USDA con el que compraron cuatro camiones refrigerados para envíos. Los fondos también proporcionaron

capital circulante para permitirle a la NNFC pagar a los agricultores en el momento de la entrega, mientras esperaban el pago de sus clientes.²³ El Consejo de Desarrollo del Condado de Jackson brindó ayuda adicional en forma de préstamos.

Estos subsidios fueron clave para que la cooperativa despegara y expandiera su capacidad de distribución y procesamiento; sin embargo, la NNFC, a diferencia de la mayoría de los programas de la granja a la escuela, ha sido en su mayor parte autosuficiente desde el punto de vista económico. Desde su etapa inicial desde 1995 a 2002, durante la cual los subsidios fueron clave para su funcionamiento, la cooperativa ha financiado el 90 por ciento de sus actividades de comercialización a través de la venta de frutas y verduras y, posteriormente, a través de ventas a las tiendas de comestibles también. También se obtuvieron algunos ingresos adicionales para la cooperativa al ofrecer servicios de asesoramiento a la National Farm to School Network.²⁴

Durante los primeros 4 años de su existencia, la cooperativa solo vendió frutas y verduras a alrededor de 15 distritos escolares de Georgia, Alabama, y Florida. Después de varios años de atender con éxito solamente al mercado de los servicios alimentarios escolares, la NNFC decidió abrir nuevos puntos de mercado y vender las mismas berzas cortadas y en bolsas a las tiendas de

21 Pamela J. Karg (1999) "A Sea of Greens", *Rural Cooperatives*, Rural Development Agency, United States Department of Agriculture, agosto; "The New North Florida Cooperative Farm to School Program", National Farm to School Network, consultado en <http://www.farmtoschool.org/state-programs>, el 12 de mayo de 2009.

22 "And Sometimes the Answer is 'No'" (2004) *Common Ground*, tercer trimestre del año.

23 Glyen Holmes, Vonda Richardson y Dan Schofer, "Taking it to the Next Level: Success of Small Florida Vegetable Co-op Leads to a Network of Similar Cooperatives", en *Rural Cooperatives*, octubre de 2002.

24 "Florida: Growing Collards for the Cafeteria: The New North Florida Cooperative". Center for Food and Justice, Occidental College. Glyen Holmes (2009) Testimony to the Committee on Agriculture, Nutrition & Forestry, Senado de Estados Unidos, 15 de mayo.

comestibles de la región que estaban dispuestas a aceptar envíos directos a las tiendas. Glyen Holmes, Director Ejecutivo de NNFC, pensó que los estudiantes les comentarían a sus padres cuánto les gustaba almorzar berzas, lo que serviría de preparación para una nueva base de clientes para las berzas frescas de la cooperativa. "Las escuelas nos prepararon el camino para las tiendas", comentó. La Cooperativa también consideró que ampliar sus mercados para incluir tiendas de comestibles durante todo el año ayudaría a contrarrestar los tres meses de verano en los que las escuelas no compraban.

Las berzas son un buen cultivo para los agricultores de granjas más pequeñas que desean expandir sus capacidades de producción debido a que sus características agronómicas hacen que sea relativamente fácil expandir su producción y ventas, y atender una larga temporada de mercado. Se pueden cosechar en forma rotativa durante todo el año, debido a que las plantas "esperan" en la tierra durante varios meses después de alcanzar la madurez antes de comenzar a dar semillas y dejar de ser comestibles. En el norte de Florida, la durabilidad del cultivo ha permitido a los miembros cosechar y vender berzas durante los meses del otoño, invierno, primavera y, de esta manera, se cubre todo el año escolar. Además, con el riego, los miembros de la cooperativa han podido cultivar berzas durante los calurosos meses del verano y cosecharlas para la venta a tiendas de comestibles minoristas cuando las escuelas locales terminan el año escolar. Se requiere algo de mano de obra adicional y agua para cultivar las berzas para las tiendas, pero no se necesita más tierra.

Estructura comercial

Si bien New North Florida Cooperative es desde el punto de vista legal una cooperativa agrícola, se desempeña más como una compañía de distribución híbrida con y sin fines de lucro. Organiza actividades de extensión y capacitación para los agricultores menos favorecidos, y

equilibra los canales de mercado de alto volumen con canales de mercado de precios más altos, pero volumen más bajo. El personal profesional de NNFC y Vonda Richardson de Florida A&M aprovechan al máximo las decisiones relativas al abastecimiento, la comercialización y logística. Los agricultores por lo general no participan en la dirección de la organización. Glyen Holmes, director ejecutivo de NNFC, es el principal responsable de tomar decisiones y asume una función activa en las operaciones cotidianas, desde la programación y realización de envíos hasta la obtención de nuevas cuentas y la decisión de qué cultivos vender. Cuenta con la asistencia de Richardson y otro miembro del personal, además de varios conductores y trabajadores de la planta de procesamiento. El personal de la cooperativa está conformado por entre 5 y 10 empleados, según el volumen.

Operaciones comerciales

Logística

La cooperativa tiene y opera 8 camiones refrigerados, con los que recolecta frutas y verduras de 15 agricultores de Florida, Georgia y Misisipi. NNFC envía sus frutas y verduras a su planta de procesamiento ubicada en Marianna, en la saliente de Florida, y las distribuye en todo el territorio de Florida, Alabama, Georgia, Misisipi y Arkansas a alrededor de 60 tiendas de comestibles independientes y entre 30 y 35 distritos escolares para alcanzar un total de 400 escuelas y aproximadamente 200,000 estudiantes. Cuatro empleados de la planta de procesamiento de la cooperativa en Marianna lavan, cortan, pican y envasan berzas y camotes, los dos cultivos principales, en bolsas que se envían a tiendas y



Huerta de berzas cultivadas para los clientes de las escuelas y las tiendas de la NNFC

escuelas. Estos dos cultivos pueden sembrarse prácticamente durante todo el año en el sur. La NNFC también provee nabos a las tiendas y judías verdes a las escuelas en forma estacional.

Se realizan envíos a las escuelas una o dos veces por mes. Se realizan envíos semanales a las tiendas de comestibles. La gerencia de NNFC decidió que preferiría trabajar directamente con los distintos compradores de frutas y verduras o gerentes, en lugar de hacerlo con el personal de abastecimiento en los centros de distribución minoristas.

En general, la NNFC apunta a crear rutas circulares, con una distancia que no supere un tiempo de conducción de 60 minutos entre las tiendas. Si la NNFC incorpora una tienda nueva que no está cercana de las demás tiendas, intentará llenar el espacio y conseguir otros clientes minoristas en el camino.

La distancia es un factor limitante con las tiendas, pero es más que un problema con las escuelas. El pedido promedio de una escuela generalmente es mucho más pequeño que el de una tienda. Un pedido típico semanal de una tienda es de alrededor de 150 a 200 bolsas de 2 libras de berzas; los pedidos mensuales o quincenales para las escuelas son habitualmente de 20 a 40 bolsas. Por otra parte, debido a la manera en que están organizados los sistemas de servicios alimentarios de las escuelas, la NNFC debe realizar los envíos a los distintos comedores escolares, no a distribuidores externos ni cocinas centralizadas. Como resultado, la NNFC necesita un grupo considerable de escuelas en una sola ruta para justificar el envío directo a las distintas escuelas.

La mano de obra y los gastos relacionados con la distribución directa han llevado a la NNFC a dejar algunas de las cuentas de los distritos escolares más importantes porque la distancia que debían conducir encarecía mucho el envío, incluso en el caso de distritos escolares de gran tamaño que realizaban pedidos

“La mano de obra y los gastos relacionados con la distribución directa han llevado a la NNFC a dejar algunas de sus cuentas más importantes.

importantes. En su momento pico, la NNFC realizaba envíos a 100 distritos escolares que atendían a un millón de estudiantes, entre los que se encontraba el distrito escolar del condado de Broward, que atiende a 270,000 estudiantes en el sur de Florida. El programa del condado de Broward era un programa piloto para introducir el concepto de la granja a la escuela en el distrito, con la esperanza de transferir el negocio a los agricultores del área del distrito. No tenía sentido desde el punto de vista financiero para la NNFC conducir 10 horas hasta el sur de Florida en forma regular. Desde entonces, este distrito ha realizado algunas compras directas a los agricultores de judías verdes y camotes, pero no de berzas, que son más adecuadas para las poblaciones rurales.

Desarrollo de la juventud y capacitación empresarial

Junto con estas operaciones de procesamiento y distribución, la NNFC ha creado un programa de capacitación empresarial y asesoramiento para jóvenes. Los estudiantes de la escuela secundaria que residen cerca de la sede central de la NNFC en Marianna se inscriben en el programa por 5 días por semana en el verano y tres tardes por semana durante el año escolar. Se les paga \$100 a \$125 por semana, y reciben capacitación sobre la producción, distribución, comercialización y finanzas de cultivos. Un graduado del programa ha comenzado a distribuir verduras por cuenta propia a un par de distritos escolares cerca de Marianna mientras asiste al primer ciclo de la universidad en el área.

Relaciones entre los productores

Contratación y coordinación

La New North Florida Cooperative creó una empresa mediante la centralización de varias materias primas de numerosos agricultores de distintos estados, para luego procesarlas de diferentes maneras para hacerlas atractivas para los directores de los servicios alimentarios de las escuelas y las tiendas, y venderlas a tiendas y distritos escolares de la región sudeste. Al mismo tiempo, se conectó a cerca de cien agricultores con cientos de miles de estudiantes y hogares.

Sin embargo, por diversos motivos, las iniciativas de la NNFC para atraer más agricultores en su programa de distribución de la granja a la escuela tuvieron diversos resultados. Durante muchos años, la NNFC ha tenido la intención de crear la red Small Farmer Distribution Network, en la que la NNFC tendría una función de coordinación y vivero de empresas para pequeños agricultores de la región sudeste, incluidas las cooperativas de pequeños productores, que podrían estar interesadas en cultivar, procesar y distribuir frutas y verduras a escuelas y tiendas de comestibles. La NNFC ha trabajado con muchos pequeños agricultores y grupos de agricultores de toda la región sudeste para crear una serie de entidades de distribución lideradas por agricultores interconectadas, pero autónomas y de valor agregado. La NNFC pretendía que cada red de agricultores participara en actividades descendentes, como la distribución, al mismo tiempo intercambiaran los cultivos no adecuados para la siembra en su región con redes de agricultores de otros sitios, y que todos trabajaran amparados por la NNFC.

La visión original de la NNFC era que los agricultores sembrarían y procesarían cultivos que fueran especialmente adecuados para su área, y luego coordinarían su distribución a nivel local y no local, y coordinarían con otros grupos de agricultores de otras áreas para optimizar el acceso al mercado de los agricultores y la disponibilidad de los productos a los clientes mayoristas. Por ejemplo, todos los camotes de la NNFC se siembran en Misisipi, debido a que allí se encuentran las mejores condiciones para hacerlo. De igual modo, el clima de Georgia es más adecuado para cultivar berzas. Conforme al modelo de distribución ideal de la NNFC, los agricultores de berzas de Georgia cultivarían y procesarían sus berzas y luego enviarían una parte de sus cultivos a los agricultores de Misisipi para su distribución a compradores de Misisipi, en tanto que los productores de camotes procesarían y distribuirían sus camotes y los enviarían a los productores de Georgia para su distribución a compradores junto con sus berzas.

En este escenario, los productores podrían centrarse en los cultivos que fueran más adecuados para su región y aumentar los ingresos basados en la granja a través de la participación en el procesamiento y la distribución de varias materias primas de valor agregado. Los agricultores participantes no necesitarían aumentar ni diversificar sus parcelas para aumentar los ingresos y ganancias. En su lugar, obtendrían más ingresos al participar en una mayor variedad de actividades descendentes de valor agregado, como el procesamiento, la distribución y las ventas para varias líneas de productos.

La NNFC ha intentado varias veces lanzar este tipo de iniciativa con las redes existentes de pequeñas granjas en la región sudeste, pero

no funcionó de acuerdo con lo previsto. Según Richardson, hay dos problemas principales para lograr que este sistema funcione. Uno es que los agricultores no cuentan con los recursos financieros y de infraestructura necesarios para el procesamiento y la distribución. Si los agricultores no cuentan con dinero en efectivo o capital considerables en sus granjas, es difícil y bastante abrumador pedir dinero prestado para construir infraestructura para el procesamiento y distribución. En segundo lugar, generalmente tienen poca cohesión organizativa, y por lo tanto, no han sido capaces de organizarse de manera efectiva

“**Trabajamos con personas independientes que no están acostumbradas a trabajar en grupos.**”

para crear una red de distribución de agricultores de valor agregado. La NNFC ha intentado cerrar estas brechas ayudando a los grupos de agricultores a recaudar dinero a través de subsidios y capacitación intensiva sobre lo que es necesario para participar en la producción y comercialización de valor agregado, aunque mayormente sin éxito. Hasta la fecha, la organización no ha sido capaz de promover el tipo de energía ingeniosa, creativa y empresarial ni el nivel de compromiso y dedicación para un emprendimiento cooperativo que se requiere para lograr que los pequeños agricultores de la región sudeste ingresen de manera seria en el procesamiento y la distribución de valor agregado.

Si bien no ha sido capaz de llevar a cabo la visión completa de una red de distribución de pequeños agricultores compuesta por grupos de agricultores interconectados y autónomos que participan en actividades en toda la cadena de suministro, la NNFC continúa trabajando en varias capacidades con hasta cien agricultores en cinco estados.²⁵ Gracias a su reputación de mejorar las oportunidades del comercialización para los agricultores de recursos limitados, la NNFC ha recibido muchas llamadas de grupos de agricultores que solicitaban ayuda para desarrollar nuevos canales de mercado. Holmes ayuda a estos grupos de agricultores a organizarse, planear los cultivos y comercializar a tiendas y escuelas. En muchos casos, estas actividades han llevado a iniciativas piloto de comercialización con la NNFC, pero no a la confederación de empresas autónomas de producción y comercialización de productos alimentarios que Holmes pensó que se manifestarían en la forma de Small Farmer Distribution Network.

Los materiales de comercialización asociados con la NNFC, que incluyen camisetas que usa Holmes y envases de los productos, tienen la leyenda “Small Farmer Distribution Network”, aunque la red y la NNFC son en realidad lo mismo. Holmes también destaca que la NNFC no es una verdadera cooperativa, sino más bien una intermediaria. “Trabajamos con personas independientes que no están acostumbradas a trabajar en grupos”, señala Holmes. “Las reuniones pueden interferir en los programas agrícolas”.²⁶

En 2009, la NNFC trabajó con un grupo de agricultores cerca de Pine Bluff, Arkansas, a fin de prepararlos para la comercialización de valor agregado en relación con un programa piloto de la granja a la

25 Glyen Holmes. Testimony to the Committee on Agriculture, Nutrition & Forestry, Senado de Estados Unidos. Atlanta, GA, 15 de mayo de 2009.

26 *Common Ground*, News from the Southern Region SARE Region, tercer trimestre de 2004.

27 *Common Ground*, News from the Southern Region SARE Region, tercer trimestre de 2004.

escuela que vendía camotes y berzas a 12 distritos escolares de Arkansas. El programa incluía la capacitación para la manipulación y clasificación adecuadas, planificación comercial y educación sobre comercialización. A pesar de todo el apoyo, al final, ninguno de los agricultores participantes pudo cumplir con los requisitos de los servicios alimentarios de las escuelas. Quedó claro que las distancias entre los pequeños productores y los distritos escolares convertirían al envío regular desde Florida en un desafío. En el año escolar 2010–2011, el programa de Arkansas hizo un cambio para dedicarse a los cultivos estacionales, como las judías verdes, que son más adecuados a causa de la distancia y la falta de un fuerte apoyo local entre los agricultores de Arkansas para encargarse de las funciones de cultivo, procesamiento y distribución. Si alguien hubiera podido encargarse de la distribución o encontrarse con un camión de la NNFC a mitad de camino, hubiera sido posible vender las berzas y camotes a las escuelas de Arkansas durante todo el año.

Fijación de precios, planificación y capacitación

La gerencia de la NNFC incorpora agricultores a su red de proveedores para el beneficio mutuo de todas las partes, y de esta manera aumenta el alcance de la NNFC para lograr la cantidad y a menudo la diversidad de productos que puedan ofrecerse y, al mismo tiempo, brinda acceso a nuevos canales de mercado para los pequeños agricultores.

Si bien no es una cooperativa en el sentido formal, la NNFC colabora con agricultores para ayudarlos con la planificación de cultivos, riego, planificación comercial y cosecha. La NNFC se dedica a ayudar a los agricultores a mejorar sus ganancias a través de la fijación favorable de

precios, la capacitación en técnicas efectivas de agronomía y de manipulación posterior a la cosecha, y la organización de equipos de trabajadores agrícolas en tiempo de cosecha, cuyos salarios son pagados por los agricultores. La asistencia técnica de la NNFC ha mejorado la disponibilidad de suministros y ha aumentado la eficacia de las operaciones agrícolas. Por ejemplo, alentar a los agricultores a instalar sistemas de riego para campos de berzas ayuda a la NNFC a mantener suministros permanentes de berzas para vender a las escuelas durante todo el año escolar. De igual manera, tras notar que uno de sus agricultores proveedores de Alabama recolectaba arvejas y judías verdes manualmente, la NNFC prestó al agricultor su recolector de judías y acortó el tiempo de cosecha de una semana a 45 minutos.²⁷

En cuanto al tema crucial de la fijación de precios, Holmes comentó que es el agricultor el que fija el precio; si la NNFC no puede vender a ese precio, Holmes se lo informa al agricultor. Las negociaciones de

precios entre los agricultores y la NNFC están condicionadas por lo que la NNFC puede obtener de sus clientes de las tiendas y escuelas. Por lo general, lo que funcionó para el modelo de la NNFC es simple. Se analizan las consideraciones de estacionalidad, aceptación cultural de un producto alimentario en particular y el rango de precios para las escuelas (aproximadamente entre 8 y 14 centavos por porción de verdura). Holmes convierte este precio por porción en un costo de dólar por bushel, pregunta cuánto desea el agricultor recibir por bushel, y luego determina si puede llegar a los requisitos de precios de los compradores y vendedores mientras que deja un margen suficiente para pagar el transporte, procesamiento y otros gastos de comercialización en los que incurra la NNFC. A través de este proceso, ha determinado que algunos cultivos, como las arvejas, son demasiado costosos para el servicio alimentario de una escuela al precio por bushel de \$20 que exigen los agricultores. Si bien no había disponibles datos detallados de los precios directamente de la NNFC,



Si bien no se usa actualmente para el procesamiento, como indica el letrero: “Este edificio fue la primera estructura que se levantó para el procesamiento y almacenamiento de productos agrícolas de pequeños agricultores de las minorías”.

una cuenta publicada por un socio de proyecto, Heifer International, demuestra cómo la NNFC ha sido capaz de negociar exitosamente con sus clientes para garantizar mejores precios para sus proveedores que los que de otra manera hubieran recibido. En 2002, los agricultores de la NNFC obtuvieron un precio constante de \$14 por docena de plantas de berza en tanto que el precio de mercado oscilaba entre \$4 y \$14/docena. De manera similar, los agricultores que vendían arvejas a través de la NNFC obtenían \$13 por bushel de la NNFC, mientras que aquellos que vendían a los mercados mayoristas tradicionales, como los corredores, solo recibían alrededor de \$6 por bushel.²⁸

Comercialización

Si bien la NNFC ha recibido la mayor atención pública por su trabajo innovador y duradero de venta de frutas y verduras a los sistemas escolares, la mayor parte del negocio de la Cooperativa consiste en realidad en las ventas con envío directo a tenderos independientes. Sus productos principales para el mercado de tiendas de comestibles minoristas son sus berzas lavadas y embolsadas y, en segundo lugar, los nabos y bastones de camotes. El volumen total de productos que la Cooperativa envía a los distritos escolares es solo un tercio del volumen de sus ventas a las tiendas. Las mercaderías principales que ofrece la NNFC, berzas y camotes, solo se sirven una o dos veces por mes en las escuelas e incluso cuando aparecen en los menús de las escuelas, se sirven en cantidades relativamente pequeñas (las porciones individuales suelen ser un cuarto de taza para los estudiantes de la escuela primaria y entre tres octavos y media taza para los estudiantes de escuela secundaria y preparatoria). Una escuela típica puede realizar un pedido de solo 160 libras por mes, mientras que una tienda puede realizar un pedido de 400 libras por semana. Las tiendas minoristas demostraron que están entre los mejores y más confiables clientes de la NNFC; compran



New North Florida Cooperative es propietaria de una flota de camiones refrigerados que realiza envíos de frutas y verduras frescas a cinco estados del sur.

cantidades considerablemente más grandes que los distritos escolares, tienen niveles de demanda más constantes durante el año calendario y sus pedidos de gran volumen bajan los costos por unidad y son más eficientes desde el punto de vista logístico.

Los clientes de las escuelas cumplen un papel fundamental en el plan de comercialización

Sin embargo, los clientes de los servicios alimentarios de las escuelas aun cumplen un papel fundamental en el modelo comercial de la NNFC. Las escuelas están dispuestas a pagar un precio más alto que las tiendas de comestibles por un producto alimentario envasado convenientemente y fácil de preparar como las berzas embolsadas y cortadas. Vonda Richardson explicó que esto se debe a que las tiendas tienen que subir el precio del producto para la venta minorista, pero las escuelas no, a pesar de sus bajos presupuestos alimentarios. Las escuelas actualmente pagan de \$4 a \$4.50 por una bolsa de 2 libras de berzas, en tanto que las tiendas minoristas pagan alrededor de \$3 por bolsa. Los mayores volúmenes totales con las tiendas, los pedidos más grandes por parada y los envíos más constantes durante todo el

año ayudan a compensar el precio más bajo por unidad que pagan. Al equilibrar las ventas a las escuelas con las ventas minoristas, la NNFC puede optimizar sus rutas de envío, flujo de efectivo y fuentes de ingresos.

El trabajo de la NNFC para suministrar frutas y verduras frescas directamente a las escuelas ha generado fuentes de ingresos adicionales en forma de subsidios y oportunidades de consultoría de organizaciones tales como la Community Food Security Coalition y la National Farm to School Network. La NNFC ha cumplido un papel importante al ayudar a la National Farm to School Network a brindar asistencia técnica a otros programas de la granja a la escuela sobre cuestiones operativas, como procesamiento, distribución y comercialización.

Trabajo con los requisitos de licitaciones de las escuelas

La NNFC ha logrado evitar los requisitos de licitación competitivos con muchos distritos escolares, al proveer volúmenes de productos apenas por debajo del umbral del valor máximo, lo que elimina la necesidad de competir con otros licitadores por los contratos. Por ejemplo, en Alabama, no se requieren licitaciones competitivas si el distrito escolar completo realiza pedidos por un valor que no supere \$7,500 de productos de cualquier proveedor. Dado que la NNFC realiza envíos a cada distrito escolar solamente una o dos veces por mes, es fácil mantener las ventas debajo del umbral. Sin embargo, el problema que conlleva esta práctica es el mayor costo de distribución por unidad que surge como consecuencia de tener muchas cuentas pequeñas.

Gama de productos

La NNFC ha mantenido una limitada gama de productos por varias razones. Una cuestión es que sembrar y procesar varios cultivos llevaría inevitablemente a un aumento

de la complejidad y costos, con escasas expectativas de que los resultados justificarían la inversión de tiempo y recursos. Estar en un área principalmente rural también es un desafío. Para que un modelo comercial funcione bien, la NNFC debe concentrarse en cultivos que estén generalmente disponibles durante todo el año. Los cultivos que están disponibles solo por 2 meses en el año podrían sostener la NNFC solo si trabajara con distritos escolares urbanos muy poblados que hicieran pedidos grandes. Las judías verdes, un cultivo estacional, tienen un papel definitivamente secundario en las iniciativas de comercialización con las escuelas de la cooperativa.

Las cuestiones relativas a las presiones competitivas de los principales distribuidores de servicios alimentarios también parecen desalentar el interés en la diversificación de productos. Lo que es central para la estrategia de comercialización con las escuelas de la NNFC es su interés por minimizar cualquier competencia que pueda plantear a los principales distribuidores de servicios alimentarios al centrarse en los artículos alimentarios que constituyen un "nicho", como las berzas y los camotes frescos, que se adaptan al menú de almuerzo escolar sin socavar el negocio central de frutas y verduras de los principales distribuidores de servicios alimentarios. Las berzas frescas no tienen un competidor directo; las únicas otras opciones para los directores de los servicios alimentarios escolares son las congeladas o enlatadas.

Los envíos a los distritos escolares habitualmente solo se realizan una o dos veces por mes, lo que permite que los pedidos pequeños que recibe la NNFC de sus clientes de los servicios alimentarios escolares rurales se envíen de manera rentable, usando toda la capacidad posible de los camiones. Otra ventaja que ofrece este cronograma de envíos esporádicos es la capacidad de la NNFC de cultivar una red inusualmente amplia de

clientes de servicios alimentarios de las escuelas, que le da a la organización un perfil más visible en la comunidad que apoya el programa de la granja a la escuela.

Desafíos y soluciones

El mayor desafío que debió enfrentar la New North Florida Cooperative ha sido su incapacidad para atraer una masa crítica de pequeños agricultores de la región sudeste para distribuir y procesar su producción. No se ha logrado la visión de crear un red de grupos de agricultores interconectados pero autónomos que participen en una serie de actividades agrocomerciales, que abarquen desde el cultivo al procesamiento y a las ventas y distribución. Dicho esto, la NNFC ha dado enormes pasos para llegar a los agricultores pequeños y de recursos limitados, ayudándolos a mejorar sus habilidades de producción y comercialización, e incorporándolos a su red de abastecimiento.

El segundo desafío principal que enfrentó la NNFC ha sido organizar la logística compleja de la distribución de productos a cientos de escuelas distintas y tiendas de comestibles minoristas de varios estados de manera económicamente viable, en especial cuando la Cooperativa no está muy bien preparada para enviar verduras frescas a algunos de los distritos escolares más poblados de Florida. Son pocos los clientes de los distritos escolares locales de la NNFC, principalmente los distritos pequeños de las comunidades rurales, que están preparados para redistribuir productos desde un lugar centralizado a las escuelas, por lo que la NNFC debe realizar prácticamente todos sus envíos a los distintos comedores escolares. Mientras tanto, son difíciles los intentos para establecer relaciones comerciales con distritos escolares más grandes y poblados con mayores recursos debido al tiempo, la mano de obra y los gastos que implica realizar envíos a estos lugares lejanos, a pesar del posible volumen que se trasladaría.



La tienda Piggly Wiggly almacena frutas y verduras locales de la New North Florida Cooperative.

También continúa siendo un desafío permanente para la NNFC el buscar nuevos clientes con una proximidad razonable a los clientes actuales para minimizar los tiempos y gastos de envío. Se han hecho muchos esfuerzos para cultivar clientes (especialmente clientes de tiendas de comestibles minoristas) dentro de sitios geográficos específicos para formar rutas de envíos nuevas y eficientes desde el punto de vista económico.

Nuevas direcciones

En 2009, la NNFC administró una "Tienda Rodante" (Rolling Store) en Tallahassee, Florida, con el apoyo de la United Methodist Conference. La tienda rodante era un emprendimiento agrícola híbrido apoyado por la comunidad, un mercado de agricultores y una tienda móvil. Todas las semanas, un camión entregaba frutas y verduras en las iglesias del área de Tallahassee a la salida de las misas. Los clientes hacían sus pedidos para la siguiente semana cuando los retiraban. De esta manera, se aseguraba que cualquier producto que la NNFC almacenara en su camión se vendería. Las iglesias reciben una parte de los ingresos por servir de sitio para la descarga y fuente de recomendaciones de clientes.

Si bien la Tienda Rodante solo funcionó pocas semanas como experimento, con los fondos adecuados tiene el potencial de aumentar el acceso a las verduras frescas para los residentes de bajos ingresos, que a menudo tienen acceso limitado a transporte y no tienen la posibilidad de conducir hasta las tiendas que ofrecen una buena selección de frutas y verduras frescas. En lugar de intentar llevar a la gente a las fuentes de alimentos saludables, la Tienda Rodante llevaría los alimentos saludables a las personas que los necesiten. Por otra parte, el modelo está diseñado para permitir que las organizaciones religiosas operen las Tiendas Rodantes por su cuenta, como herramientas para la recolección de fondos y de extensión a la comunidad.

Logros y lecciones aprendidas

Enfoque en el producto adecuado

La capacidad de la NNFC para encontrar los cultivos que son culturalmente adecuados, que puedan cultivarse durante todo el año, y que se procesen de manera que sea atractiva para los directores y consumidores de los servicios alimentarios de las escuelas ha sido clave para su éxito. Las berzas son un producto alimentario popular y tradicional en el sur; esta aceptación



Logotipo de New North Florida Cooperative

cultural hace que sea fácil de vender a los directores de los servicios alimentarios de las escuelas y los compradores de frutas y verduras de las tiendas de comestibles. Si bien la NNFC vende otros productos alimentarios a las escuelas, incluidos camotes y judías verdes, la mayoría del comercio se basa en la venta de berzas. Al vender berzas cortadas en bolsas de 2 libras, la Cooperativa ha sido capaz de ofrecer un producto que requiere un almacenamiento mínimo, que es fácil de preparar y que es aceptado por la población de estudiantes, todo lo cual es valorado por los directores de los servicios alimentarios de las escuelas, teniendo en cuenta sus recursos e infraestructura limitados. Más aun, el producto en sí constituye una oferta de producto exclusiva que no compite "frente a frente" con otras verduras frescas envasadas que ofrecen los principales distribuidores de servicios alimentarios de las escuelas.

Desarrollar mercados complementarios

El aprovechamiento de los clientes de las escuelas y las tiendas de comestibles minoristas simultáneamente beneficia de varias maneras a la NNFC: en primer lugar, las tiendas de comestibles minoristas brindan una fuente de negocios en la época del año en que las escuelas están cerradas. En segundo lugar, ambos canales de comercialización se refuerzan entre sí como herramientas de comercialización. Los estudiantes que consumen frutas y verduras de la NNFC en la escuela les cuentan a sus padres sobre el producto y esto hace que sus padres estén más dispuestos a comprarlo en los puntos de venta minoristas. Además, la NNFC puede planificar sus rutas de envío para incluir a las tiendas de comestibles minoristas y las escuelas. Tener a las escuelas y las tiendas en las mismas rutas de envío hace más fácil extender las rutas de distribución o comenzar otras nuevas. Las tiendas pueden servir como playa de desembarco para las escuelas y viceversa dentro de un área determinada.

Cada uno de los canales de comercialización posee características exclusivas que en conjunto contribuyen a garantizar un modelo comercial financieramente viable. Las tiendas compran casi tres veces más que las escuelas, pero pagan precios más bajos; las escuelas pagan precios más altos pero compran menos. Esta complementación de mercados de volumen alto/precio bajo y volumen bajo/precio alto logra una buena combinación. Holmes señala que en esta línea de trabajo es necesario diversificarse o se verá en apuros.

Además, brindar servicios a las escuelas puede abrir puertas para la obtención de fondos externos para programas de educación y capacitación que pueden desarrollarse en un modelo comercial más fuerte que beneficie a los minoristas también.

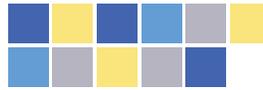
Desarrollar métodos innovadores de producción

Con las berzas y los camotes, la NNFC ha intentado asegurar un abastecimiento durante todo el año de su línea de productos central. La Cooperativa ha trabajado para mejorar los métodos de riego que practican sus agricultores proveedores, de manera tal de asegurar un abastecimiento estable durante todo el año y ayudar a los agricultores a llevar a cabo sus operaciones de manera más rentable.

Evitar licitaciones competitivas

El evitar los requisitos de las licitaciones competitivas con los distritos escolares mediante la venta de volúmenes de productos apenas por debajo del umbral de valores máximos puede ser una estrategia valiosa para conseguir nuevos negocios.

Growers Collaborative: Modelo sin fines de lucro n.º 1



Growers Collaborative (GC) comenzó como una sociedad de responsabilidad limitada en 2005 para ofrecer los servicios de centralización, distribución, promoción de mercado y educación a las empresas agrícolas familiares de California. Como modelo de distribución sin fines de lucro, GC está totalmente controlada por la organización sin fines de lucro Alianza Comunitaria con Pequeños Agricultores, cuya misión es promover a los pequeños y medianos agricultores en todo el territorio de California con educación sostenible, concienciación y defensa de los derechos públicos y desarrollo del mercado. GC trabajó con una red de más de 70 productores de frutas y verduras para aumentar su acceso a los mercados institucionales en el norte y sur de California. En 2009, pasó de ser una compañía de distribución que prestaba servicios completos a desempeñarse más como intermediario para conectar agricultores, centralizadores, distribuidores y operadores de servicios alimentarios institucionales, y a centrar sus esfuerzos en brindar servicios de asistencia a través de la promoción del mercado y educación a los integrantes de la cadena de suministro local.

Antecedentes

El puntapié inicial para comenzar con Growers Collaborative (GC) fue de Jim Churchill, propietario y operador de Churchill Orchards en el Valle Ojai del sur de California, como resultado de su experiencia en la venta de frutas y verduras directamente a una escuela primaria local. A comienzos de la década de 2000, Churchill comercializaba sus cítricos y algunas otras frutas y verduras a la Escuela Primaria Juanamaria en el Distrito Escolar Unificado de Ventura. Churchill recolectaba y enviaba las frutas y verduras por sí solo, pero cuando el distrito escolar decidió expandir sus compras de productos de origen local, se dio cuenta de que necesitaría un mecanismo de distribución más formal para llevar adelante estas funciones.

En ese momento, Churchill era un consultor de tiempo parcial para la organización sin fines de lucro Alianza Comunitaria con Pequeños Agricultores (Community Alliance with Family Farmers, CAFF), y se acercó a la cúpula directiva de la CAFF para establecer un programa que centralizaría frutas y verduras de varios agricultores y las vendería al distrito escolar, con la doble ventaja de permitirle al distrito tener acceso



Los compradores mayoristas, como Bi-Rite Market en San Francisco, ven valor en la comercialización de productos locales.

a una mayor variedad de frutas y verduras de origen local con la posibilidad de pagarle a un solo proveedor. Dado que la CAFF ya participaba en diversas actividades

de comercialización de la granja a la escuela, la organización aceptó trabajar con Churchill sobre una propuesta para el Programa de Subsidios para Productores de Valor

29 Entre los años 2003 y 2008, una parte importante de los costos operativos y de extensión a agricultores de GC recibieron subsidios del USDA y de otro tipo. Durante este período, la CAFF recibió cuatro USDA Value-Added Producer Grants, que sumaron en total alrededor de \$438,000 para financiar las operaciones de GC. La CAFF también recibió más apoyo en 2008 con un subsidio de \$55,000 de Farmers Market Promotion Program del USDA para brindar actividades de extensión y asistencia técnica a agricultores de su red para mejorar el acceso a los mercados institucionales.

Agregado para el Desarrollo Rural (Rural Development Value-Added Producer Grant Program) del USDA para comenzar un programa piloto de distribución de la granja a la escuela.

En el año fiscal 2003, la CAFF recibió un Subsidio para planificación del Programa de Subsidios para Productores de Valor Agregado de \$69,400 para desarrollar un plan de negocios para sus actividades de centralización de frutas y verduras, seguido de un Subsidio para Capital Circulante de \$150,000 del mismo programa en el año fiscal 2004 para cubrir los gastos de la comercialización de frutas y verduras frescas de origen local a las escuelas de la región de la costa sur de California. Con estos subsidios y otras fuentes de fondos, GC se estableció oficialmente en 2005. La organización comenzó con alrededor de una docena de agricultores del condado de Ventura que comercializaban sus frutas y verduras al distrito unificado de Ventura y otros distritos escolares locales, y rápidamente se expandió para incluir el área más amplia de Los Ángeles. Con más apoyo proveniente de subsidios del USDA²⁹ y otros patrocinadores, GC se embarcó en un programa intenso de expansión, y amplió la escala de sus operaciones regionales en 2007, para incluir agricultores y compradores del Área de la Bahía y la Costa Central, así como el alcance de sus operaciones para incluir un rango variado de proveedores de servicios alimentarios institucionales que comprendía universidades, hospitales, comedores corporativos y escuelas privadas (K a 12), además de su base de clientes de escuelas públicas tradicionales.

Sin embargo, a pesar de los deseos optimistas de la cúpula directiva de la organización, la expansión rápida de GC estuvo acompañada de su cuota justa de problemas de crecimiento, que finalmente dio como resultado la reestructuración del modelo comercial fundamental de la organización. GC experimentó un cambio drástico en sus operaciones a principios de 2009, y dejó de

ser directamente responsable de la centralización y distribución de productos para cumplir una función más relacionada con el corretaje indirecto y la promoción del mercado. Este nuevo enfoque deliberado de las operaciones comerciales y sus beneficios previstos para la organización y sus clientes se destacan en la sección "Nuevas direcciones".

Estructura comercial y relaciones con los productores

En 2006, GC se convirtió en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (Limited Liability Company, LLC), totalmente controlada por la CAFF, que está registrada como una organización sin fines de lucro en virtud de 501(c) (3). Una vez que la CAFF fue capaz de aceptar subsidios del gobierno y fuentes privadas en representación de GC, esta estructura ayudó a garantizar el capital inicial necesario que de otra manera hubiera sido bastante difícil obtener. GC estaba conformada como una LLC para separar las operaciones comerciales de GC de las actividades sin fines de lucro originales y, de esta manera, preparar el camino para una empresa autosuficiente que incluso podría generar ingresos para la CAFF. La misión de la CAFF es apoyar a las empresas agrícolas familiares y la agricultura sustentable de California. La CAFF lleva a cabo su misión trabajando con agricultores para aumentar la biodiversidad, promover una política favorable a nivel estatal y federal, desarrollar mercados y nuevas fuentes de ingresos, así como proporcionar educación para los agricultores, estudiantes y consumidores. A medida que GC maduró como entidad comercial, también lo hicieron su misión y propósito, que incluyen:

- Desarrollar y favorecer la venta de frutas y verduras para las empresas agrícolas familiares de California.

- Proporcionar capacidad de distribución para construir una red de zonas alimentarias locales.
- Fortalecer los sistemas alimentarios locales diversificados y sustentables.
- Proporcionar a los clientes frutas y verduras excepcionalmente frescas, entregadas dentro de las 48 horas de su cosecha.
- Aumentar el acceso a frutas y verduras locales a un precio accesible.

El Departamento de Agricultura de California le otorgó la licencia para distribuir frutas y verduras a GC, y esta obtuvo un seguro suplementario de responsabilidad civil para sus productores. GC comercializaba solamente productos de origen comprobado, con trazabilidad total, suministrando, siempre que fuera posible, frutas y verduras orgánicas.

En 2007, GC ya administraba dos centros de distribución principales, uno en Davis que distribuía para el Valle de Sacramento y el Área de la Bahía de San Francisco, y el centro de distribución original ubicado en Ventura que distribuía al área más amplia de Los Ángeles. Durante ese año, GC trabajó con 72 agricultores, se dividía en forma bastante pareja entre estos dos



Growers Collaborative se enorgullece por ofrecer las frutas y verduras de la más alta calidad provenientes las empresas agrícolas familiares de California.



Los pedidos se centralizan y preparan para su envío desde centros de distribución de productos alimentarios.

centros de distribución, y en una semana determinada, GC recibía pedidos lo suficientemente grandes como para mantener entre 8 y 12 granjas en cada uno de los centros.

GC trabajaba con una serie de agricultores de pequeñas granjas (menos de 10 acres) a medianas empresas agrícolas familiares (400 acres o más) capaces de realizar grandes pedidos. Aproximadamente el 40 por ciento de los agricultores estaban certificados como orgánicos por el USDA, y la mayoría de las granjas ofrecía una gama diversa de productos desde maracuyá hasta arroz y hongos. La composición demográfica de los agricultores de GC también era bastante variada: más de un tercio de las granjas de la red del Valle de Sacramento/Área de la Bahía era propiedad de mujeres o minorías, así como un grupo de más de 20 agricultores hmong y laosianos en Fresno.

Desarrollo del mercado

Desde sus intenciones originales de abastecer a los distritos escolares con productos de empresas agrícolas familiares locales, GC comenzó a ramificarse y obtener cuentas con una variedad más amplia de compradores de servicios alimentarios institucionales. Tales clientes se adaptaban a la misión de GC y también proporcionaban una oportunidad de mercado no satisfecha en su mayor parte. A principios de la década de 2000, cuando se estableció GC, la demanda de los consumidores de productos alimentarios de origen local crecía rápidamente en California y captaba mucha atención de los medios. Los chefs de los restaurantes fueron unos de los primeros defensores, seguidos de grupos de estudiantes de las universidades y escuelas, que pronto se convirtieron en algunos

de los partidarios más fervientes de la propuesta de servir comida orgánica y local en sus comedores escolares. Dado que muchas de las compañías tradicionales de distribución de productos alimentarios no estaban bien preparadas en ese momento para suministrar volúmenes adecuados de frutas y verduras de origen local a los clientes de los servicios alimentarios institucionales, GC estaba en una posición excelente para captar una buena porción de este mercado en crecimiento, teniendo en cuenta sus grandes vínculos con las empresas agrícolas familiares y su capacidad de distribución y comercialización en expansión.

Por otra parte, cada vez era más evidente para la cúpula directiva de la CAFF que no podría administrar un centro de distribución de productos alimentarios locales viable si solamente distribuía a los distritos escolares, ya que estaban sujetos a fuertes restricciones presupuestarias (que limitaban su poder de compra general) y fuertes fluctuaciones estacionales de la demanda. Por lo tanto, GC tenía una considerable presión financiera para expandir su base de clientes para incluir los servicios alimentarios institucionales que tienen volúmenes más grandes de pedidos y mayor flexibilidad presupuestaria en sus decisiones de compra, como las universidades, escuelas privadas, hospitales y comedores corporativos. También favoreció a GC el hecho de que muchos de estos clientes vieron la oportunidad de obtener frutas y verduras de origen local como una manera de manifestar su compromiso con la salud y el bienestar de los clientes de sus comedores. Como resultado, con la apertura del centro de distribución de Davis en 2007, GC dejó de centrar la mayor parte de sus actividades comerciales en los distritos de las escuelas públicas para comenzar a trabajar con clientes de servicios alimentarios institucionales más grandes, y la organización pudo conseguir cuentas con dos campus de la University of California (Davis y Berkeley), varios comedores

corporativos administrados por la compañía de servicios alimentarios Bon Appétit, y una serie de hospitales de Kaiser Permanente en el norte y sur de California.

Operaciones comerciales

Entre 2007 y 2009, cada uno de los centros de distribución de GC en Davis y Ventura contaba con un depósito que funcionaba como punto de centralización para los productores en sus respectivas redes. Por otra parte, GC era propietaria de tres camiones de envío y una furgoneta.

Para supervisar las operaciones en sus dos plantas de centralización, el personal de GC incorporó un gerente regional y un gerente de operaciones en cada uno de sus dos centros de distribución principales, además de un gerente regional en Fresno y un asistente bilingüe para desempeñarse como conexión con los agricultores refugiados. El Director del Programa de la Granja a la Institución (Farm-to-Institution) de la CAFF se encargaba de la administración general de las operaciones de GC. GC contaba con un conductor de camión para su centro de distribución de Davis y otros dos para el centro de distribución de Ventura.

Los gerentes regionales se encargaban principalmente del manejo de las cuentas de los clientes institucionales y de oficiar de la cara pública de la organización para los posibles clientes, en tanto que los gerentes de operaciones se centraban en preparar los pedidos diarios y de la logística de distribución con los agricultores. Como parte de su trabajo, los dos gerentes de operaciones mantenían comunicación constante con los agricultores miembros para catalogar los productos disponibles y los precios. GC trabajaba mayormente para comercializar lo que los agricultores ya habían sembrado y no participaba en forma activa en la planificación previa a la temporada con los agricultores y los compradores interesados. Por otra

parte, los agricultores se encargaban generalmente de fijar los precios en lugar de que GC los negociara con sus clientes, conforme a la misión principal de GC, que establecía que los agricultores debían recibir precios justos por sus productos. Sin embargo, GC les comentaba a los agricultores cuando determinados clientes no podían pagar el precio establecido y GC negociaba con los agricultores, en especial cuando se trataba de pedidos inusualmente grandes para los que los clientes consideraban que su volumen de compras ameritaba un descuento en el precio.

Normalmente, cada gerente regional enviaba por fax hojas de productos semanales a sus clientes, y cuando regresaban los pedidos, llamaba, enviaba un fax o correo electrónico a sus agricultores y les informaba lo que necesitaban. El pago de las facturas de los compradores generalmente se realizaba dentro de los 21 días a partir de la factura (es decir, los clientes debían pagar dentro de los 21 días de recibir su pedido) y, en algunos casos, dentro de los 30 días. A pesar de que dichos plazos de pago son comunes en la práctica comercial para las transacciones con los servicios alimentarios institucionales y, de hecho, son más restrictivos que los plazos de pago de 30 a 60

días que prevalecen en el sector alimentario minorista, produjeron una volatilidad considerable del flujo de efectivo de GC e hizo que fuera difícil para GC pagarles a sus agricultores participantes de manera oportuna como hubiese deseado (y hubiesen deseado los agricultores). Muchos de los agricultores más pequeños de la red de GC participaban principalmente en los canales de comercialización directos al consumidor, como los mercados de agricultores, donde estaban acostumbrados a recibir el pago inmediato por sus productos. Si bien muchas compañías de distribución pueden superar este desafío del flujo de efectivo, mediante una línea de factorización, esta no era una opción para una organización sin fines de lucro como GC con pocas reservas de capital.

Si bien GC ofrecía a sus agricultores servicios de centralización y distribución, en ocasiones contrataba una compañía de distribución de frutas y verduras más grande para completar pedidos que no podría cumplir por sí sola, sobre todo en los casos en que los clientes solicitaban un volumen inusualmente alto o estaban ubicados en sitios muy alejados del centro de distribución más cercano de GC. A pesar de que esta operación era fundamental



El envasado, centralización, distribución y comercialización son algunos de los servicios que ofrece Growers Collaborative.

para satisfacer las demanda de los clientes, también generó una serie de desafíos nuevos, como el aumento de reclamos de responsabilidad (y la negativa a pagar facturas) por parte de clientes que se quejaban de haber recibido los envíos de frutas y verduras en condiciones no satisfactorias. Dado que GC no era responsable del transporte de estos envíos ni de garantizar que sus productos se manipularan correctamente cuando estaban en camino a su destino final, la capacidad de la organización para investigar y refutar estos reclamos era limitada.

Primeros éxitos y desafíos

Rendimiento de las ventas

Entre los años 2006 a 2008, se observó un período de notable crecimiento para GC. Las ventas anuales fueron de \$538,000 en 2007, y cada uno de los dos centros de distribución regionales obtuvo la mitad de los ingresos. GC expandió sus operaciones en 2008 a más de 60 cuentas y las ventas llegaron a más de \$900,000 al final del año. Entre los principales compradores de GC se encontraban Kaiser Permanente, Bon Appétit Management Company, y varias universidades, como UC Davis, UC Berkeley y Stanford. Sin embargo, un año más tarde las ventas comenzaron a nivelarse e incluso se redujeron, lo que llevó a que las ventas totales estuvieran por debajo de los \$800,000 en 2009. La disminución de las ventas en 2009 puede explicarse en parte por la decisión estratégica de GC de reducir la cantidad de cuentas de bajo volumen para aumentar la eficiencia y cubrir mejor sus costos fijos. También puede explicarse por el inicio de la recesión y la menor demanda de los compradores de sus productos. Por encima de todo esto también estaba el hecho de que una buena parte del apoyo proveniente de fondos externos de GC estaba llegando a su fin en 2008 y se habían materializado pocas inversiones privadas para

sustituir la falta de fondos externos. Sin los mismos niveles de apoyo provenientes de fondos externos, la cúpula directiva de la CAFF advirtió que era fundamental reestructurar el modelo comercial de la organización y hacerla financieramente más autosuficiente si se pretendía que sobreviviera.

Nuevas direcciones

En la primavera de 2008, la CAFF contrató a Robert Corshen, que contaba con más de 50 años de experiencia en las industrias de las frutas y verduras y productos alimentarios, para desarrollar un nuevo modelo comercial más magro que colocaría a GC en un terreno financiero más sólido. Uno de los principales desafíos de GC en ese momento era su gran cantidad de cuentas de bajo volumen. En particular, este era el caso de las cuentas de las escuelas (K a 12), donde el pedido semanal de ventas más grande de una escuela rara vez superaba los \$150. Después de evaluar las operaciones actuales de GC, Corshen calculó que GC

necesitaría ganar por lo menos \$2 millones en ventas anuales con un 40 por ciento de margen sobre los costos para ser financieramente viable. Teniendo en cuenta la capacidad de infraestructura y administrativa de GC, esto parecía imposible de lograr, por lo que la CAFF comenzó a estudiar otros modelos alternativos.

A partir de principios de 2009, Corshen, con su nuevo título de director de Local Food Initiatives, comenzó a construir un nuevo modelo comercial en el que GC aprovecharía la enorme variedad de infraestructura existente disponible en ese momento en California y enfocaría sus energías en lo que mejor hace, es decir, la asistencia técnica a agricultores pequeños y medianos, generando demanda de productos alimentarios locales y desempeñando la función de intermediario para conectar agricultores, centralizadores, distribuidores y operadores de servicios alimentarios institucionales.

Corshen disolvió efectivamente el modelo de GC cargado de



La familia de Ben Ratto ha trabajado en el área de la agricultura y distribución durante generaciones. Creó Thumbs Up Distribution, que actualmente centraliza productos con la etiqueta de Growers Collaborative.

Montaje: Logotipo de Thumbs Up



La CAFF utiliza el logotipo Buy Fresh, Buy Local para ayudar a sus centros de distribución de productos alimentarios de Growers Collaborative a vender a compradores minoristas e institucionales.

infraestructura con camiones y depósitos, y en la actualidad busca socios para las operaciones de centralización y distribución para establecer un nuevo conjunto de centros de distribución de productos alimentarios regionales en el área de California. Las actividades esenciales de la cadena de suministro, como los servicios de centralización, venta y distribución se delegan a las compañías que cuentan con la experiencia, el capital, las conexiones y la infraestructura, y con la asistencia de CAFF, para conectar de manera efectiva a los agricultores pequeños y medianos con compradores que buscan frutas y verduras locales de origen comprobado.

De acuerdo con este nuevo modelo de centro de distribución de productos alimentarios, la CAFF trabaja para establecer una serie de centralizadores de "Growers Collaborative" para que cada uno se encargue de una región en particular de California. Por ejemplo, Thumbs Up, un pequeño distribuidor de frutas y verduras del Área de la Bahía ya ha firmado contrato para llevar a cabo actividades comerciales bajo la bandera de "Growers Collaborative Bay Area". Con esta capacidad, Thumbs Up centraliza productos de aproximadamente 30 empresas agrícolas familiares del norte de California, muchas de las cuales trabajaban con la encarnación previa de GC.

Thumbs Up recolecta semanalmente listas de disponibilidad de los agricultores de la red de la CAFF y las envía a los distribuidores, como FreshPoint y Daylight Produce, que ya trabajan con clientes institucionales de la región y han acordado transportar los productos de GC, marcándolos con una etiqueta que dice "Buy Fresh, Buy Local" (Compre productos frescos, compre productos locales) en su hoja de precios. La CAFF tiene licencia para el uso de la etiqueta "Buy Fresh, Buy Local" de la organización nacional Food Routes, y es la única entidad autorizada para usar la marca "Buy Fresh, Buy Local" en California. Los precios se fijan directamente entre los agricultores y Thumbs Up, ya que, como señala Corshen: "Ellos saben más que nosotros. Conocen el negocio de las frutas y verduras. Son ellos los que han estado en el negocio de las frutas y verduras por años... ¿Es necesario realmente que yo les diga cómo deben vender sus productos?"

Una de las principales ventajas de este nuevo modelo para los compradores es que clientes tales como Kaiser Permanente o UC Berkeley pueden comprar frutas y verduras locales de origen comprobado a su distribuidor habitual de frutas y verduras. Esto hace que sea mucho más

simple que los directores de servicios alimentarios institucionales implementen y desarrollen un programa de abastecimiento de productos alimentarios locales, reduce la amenaza de la competencia entre los centralizadores y las compañías de distribución de alimentos principales y reduce los costos de transacción totales en la cadena de suministro. Más aun, Corshen sostiene que con la mejor eficiencia de este nuevo modelo, los clientes de los servicios alimentarios institucionales pueden pagar menos por los productos de GC de lo que pagaban con el antiguo modelo, mientras que los precios que pagan a los agricultores pueden mantenerse iguales debido a que se reducen los márgenes sobre los costos. Corshen dio el siguiente ejemplo para mostrar cómo funcionaría esto. Cuando GC se encargaba directamente de la centralización y distribución, vendía una caja de pimientos verdes con un valor en origen de \$10 a una escuela, restaurante o comedor corporativo a \$16 por caja. Este margen sobre el costo del 60 por ciento hacía que GC no pudiera competir con otros proveedores de frutas y verduras. Con el nuevo modelo magro de GC, esa misma caja de pimientos verdes tendría un precio final de \$14.50, de los cuales \$1.50 serían para el centralizador (por ejemplo, Thumbs Up), \$3.00 para los distribuidores, como FreshPoint, que hacen la venta final y el envío del producto a los clientes, y los mismos \$10.00 vuelven a los productores.

En términos generales, esta es una sociedad atractiva tanto para la CAFF y las compañías de distribución de productos alimentarios regionales como Thumbs Up. A Thumbs Up, le permite acceder a una marca conocida de productos de origen comprobado de empresas agrícolas

“Ellos saben más que nosotros... ¿Es necesario realmente que yo les diga cómo deben vender sus productos?”

familiares locales, y a la CAFF, le permite despojarse de las funciones de centralización, venta y distribución y enfocar su energía en sus habilidades centrales. Estas habilidades incluyen las siguientes:

- Ayudar a los agricultores a prepararse para el mercado al brindarles asistencia técnica en áreas tales como la producción, manipulación posterior a la cosecha, envasado y seguridad alimentaria.
- Trabajar con los miembros del personal de ventas del distribuidor para que comprendan y comuniquen el valor de "local" a sus clientes, además de proporcionar una serie de materiales para ayudar a sus compradores a promover su programa de compras de abastecimiento local.
- Trabajar directamente con operadores de servicios alimentarios institucionales para ayudarles a establecer un programa de compras de productos alimentarios locales.

A cambio de estos servicios ofrecidos a Thumbs Up, CAFF recibe una tarifa de servicios de comercialización de 15 centavos por caja vendida de frutas y verduras.

Corshen prevé que eventualmente se establezcan entre cinco y siete centros regionales de distribución de productos alimentarios en total, que funcionarán como centros pequeños y medianos de centralización y educación en el área del estado de California, que prestarán servicios para su red de agricultores y compradores institucionales. Con esta red de centros de distribución de productos alimentarios, la CAFF espera aprovechar la capacidad de producción y distribución existente en California para aumentar el volumen de frutas y verduras locales comercializadas a clientes de servicios alimentarios institucionales, y al hacerlo, aumentar la viabilidad de las granjas pequeñas y medianas

y el acceso de los consumidores a productos alimentarios frescos y de origen local.

¿Cómo responde el modelo comercial de GC a las necesidades de los agricultores y clientes?

Para los agricultores

La mayoría de los agricultores de la red GC ya participaba en varios canales de comercialización de venta directa o mayorista antes de comenzar a vender a través de GC. Sin embargo, las barreras de ingreso en el mercado para los mercados institucionales son especialmente desafiantes para los pequeños agricultores, en particular en términos de demanda de volumen y regularidad. GC les brinda a estos agricultores acceso a dichos mercados a través de los servicios de centralización y distribución. De este modo, GC les ofrece a los agricultores otra fuente de ingresos con una base de clientes más variada.

La mayoría de los agricultores de la red venden menos del 5 por ciento de sus productos a través de GC, y una pequeña fracción que vende hasta el 30 y 50 por ciento. Para la CAFF, el énfasis se encuentra en ofrecerles a los agricultores mercados rentables y un conjunto más variado de oportunidades de mercado, y no en hacer que los agricultores se vuelvan dependientes de un canal de mercado en particular.

Para los compradores institucionales

Al trabajar con GC, las instituciones son capaces de responder a la demanda de sus clientes de productos alimentarios locales. GC les ofrece a los compradores una manera simple de comprar una variedad de productos locales y de origen comprobado a través de un solo mecanismo de compra. El fuerte apoyo en términos de comercialización de la CAFF les brinda a los compradores un incentivo adicional. La CAFF ha desarrollado materiales de comercialización para promover entre sus compradores



Una de las nuevas etiquetas de la CAFF que identifica a la familia de agricultores e incluye códigos de trazabilidad suministrados por Top 10 Produce

la compra de productos de abastecimiento local, que incluyen los perfiles de los agricultores, pósteres con el Agricultor del Mes; materiales con la leyenda "Buy Fresh, Buy Local" (bolsas, adhesivos, etc.); letreros de menú; dípticos de mesa, y logotipos para Internet, todo lo que contribuye a promover las prácticas de compras de sus compradores y ayuda a asegurar que se satisfaga la demanda de sus clientes de productos alimentarios locales. La CAFF también organiza visitas a granjas para sus compradores, especialmente para los chefs y preparadores de comidas de las compañías de servicios alimentarios. Estas visitas ayudan a fortalecer la conexión entre los agricultores y los compradores, y les brinda la oportunidad a los compradores de valorar más el origen de los alimentos y a los agricultores de comprender mejor las necesidades específicas de sus clientes.

Mejora de las habilidades de los pequeños agricultores para entregar frutas y verduras con trazabilidad total

La trazabilidad, la capacidad de rastrear las distintas cajas de frutas y verduras hasta su granja original de procedencia, también es de vital importancia para el comprador institucional. En respuesta a las demandas de los compradores, la CAFF, junto con Top 10 Produce, trabaja para desarrollar un programa de trazabilidad que permitirá rastrear cualquier envío de productos comercializado a través de la red de centros de distribución regionales hasta la granja de procedencia. Se usarán códigos GS1-128 para permitirles a los compradores rastrear los distintos lotes de frutas y verduras hasta una granja específica, lo que brindaría la seguridad a los compradores de que pueden aislar la fuente de cualquier problema de seguridad alimentaria, y mejorar la reputación de los puntos de centralización como



Logotipo de Community Alliance with Family Farmers

una fuente confiable de productos alimentarios de origen local. Con este mecanismo de trazabilidad, la CAFF, como especialista en comercialización para el centro del Área de la Bahía de GC y los posibles nuevos centros en el valle de Sacramento, Fresno y otras regiones podría, como señala Corshen,

... dirigirse al distribuidor y decir: "Usted compra el producto a este centralizador y sabrá a quién le está comprando porque está marcado en la caja". Eso es lo que desea Kaiser, lo que desea Bon Appétit, lo que desean las universidades. Por lo tanto, estamos entregando un producto que no solo está identificado por el agricultor como de origen local, sino que también lleva el símbolo "Buy Fresh, Buy Local".

Junto con este programa de trazabilidad, la CAFF está educando a los agricultores sobre la importancia de adoptar Buenas Prácticas de Manipulación (Good Handling Practices, GHP) y Buenas Prácticas Agrícolas (Good Agricultural Practices, GAP), y desarrollando un manual para los agricultores sobre seguridad alimentaria.

Desafíos persistentes con el nuevo modelo comercial

Más allá de los servicios estándar que la mayoría de los compradores comerciales esperarían de sus distribuidores de frutas y verduras (por ejemplo, calidad constante del producto, volúmenes confiables, envío oportuno y precios competitivos), muchos de los clientes actuales de GC Bay Area (GCBA) también tienen requisitos específicos para los productos que son más prevalentes en el sector del servicio alimentario institucional que en cualquier otro lugar. Por ejemplo, la mayoría de sus compradores de servicios alimentarios institucionales buscan recibir frutas y verduras que no requieren preparación adicional ni procesamiento antes de su incorporación a los menús. Esto es especialmente cierto en el caso de los comedores de las escuelas y universidades, donde las cocinas a menudo no cuentan con la mano de obra y los equipos para la preparación de las comidas en el sitio, el almacenamiento refrigerado disponible es reducido y el personal de los comedores está acostumbrado a usar y servir frutas y verduras que vienen en bolsas o recién cortados. Además, en el caso de las instalaciones hospitalarias,

como Kaiser Permanente, las frutas y verduras que se abastecen para la preparación de las comidas de los pacientes, como frutas enteras, deben ser siempre lo suficientemente pequeñas para que encajen en los carritos de bandejas apilables. Dado que casi el 95 por ciento de la línea de productos de GCBA consiste en frutas y verduras enteras sin cortar, parece haber una desconexión inherente entre las condiciones de suministro disponibles y los requisitos de la demanda que pueden impedir la capacidad de la organización de desarrollar por completo su potencial de mercado.

Lecciones aprendidas

En un período relativamente breve, GC ha experimentado una transformación fundamental en su manera de operar y sus funciones como empresa alimentaria orientada a la sociedad, y con estos cambios han surgido algunas lecciones clave.

Adopción de un enfoque basado en los activos

Un enfoque basado en los activos implica comenzar cualquier evaluación de desarrollo empresarial invirtiendo los activos disponibles en el momento que pueden utilizarse para alcanzar un determinado conjunto de objetivos, en lugar de comenzar este tipo de evaluación mirando a lo que no existe (es decir, un enfoque basado en las necesidades). La CAFF y sus primeros socios claramente vieron la necesidad de una infraestructura y logística de distribución que permitiría a los agricultores de pequeña escala locales aprovechar las oportunidades de los mercados institucionales, y por lo tanto, se dedicaron a construir una compañía de distribución de

servicio completo para responder a esta necesidad. Por el contrario, un enfoque basado en los activos hubiera comenzado evaluando el estado existente de la capacidad de centralización y distribución local, para luego determinar la mejor manera de utilizar estos activos para alcanzar el objetivo de la CAFF de aumentar el acceso a los mercados institucionales para su red de agricultores. Teniendo en cuenta la abundancia de infraestructura y logística de centralización, depósito y distribución existente en California, no tenía sentido en última instancia para la CAFF operar GC y permanecer como una compañía de distribución de servicio completo.

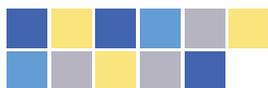
Sin embargo, debe aclararse en defensa del modelo comercial original de GC de la CAFF, que en cuando comenzaron a principios de la década de 2000, el mercado alimentario local aun estaba en etapa embrionaria, y los distribuidores grandes no estaban particularmente interesados en asociarse a la CAFF. Al avanzar por su cuenta, GC pudo demostrar que es posible vender productos de origen comprobado de empresas agrícolas familiares locales a grandes compradores institucionales, como la University of California y Kaiser Permanente. De hecho, gran parte de los avances de Corshen hasta la fecha al llevar a GC en nuevas direcciones surgieron de la base establecida por el equipo administrativo original, que demostró que los mercados de servicios alimentarios institucionales pedían los tipos de productos que ofrecía GC y estaban dispuestos a pagar por estos. De todas maneras, el equipo administrativo original de GC también admitirá rápidamente que deberían haberse realizado más esfuerzos coordinados para desarrollar otras asociaciones de cadena de valor que podrían brindar

conocimientos operativos en la distribución que GC nunca estuvo completamente equipada para manejar.

Enfoque en las habilidades centrales

Estrechamente vinculado a la lección previa está la necesidad de toda empresa alimentaria orientada a la sociedad, y para el caso, cualquier empresa, de identificar lo que mejor hace. En otras palabras, ¿cuáles son las habilidades centrales de la empresa? Reconocer y enfocarse en estas habilidades beneficiará a la empresa alimentaria y dejará en claro qué socios en la cadena de valor se necesitan para alcanzar sus objetivos finales. Las habilidades centrales de la CAFF incluyen capacitación y educación de los agricultores, construcción y apoyo de una red de agricultores, y promoción de mercado (por ejemplo, construcción de la marca, comunicación del valor y los valores de "local", contar la historia del agricultor, etc.). Al ingresar en el ámbito de la distribución, la CAFF estaba fundamentalmente llevando a cabo actividades para las que tenía escasa capacidad de organización o habilidades para realizar. Además, al basarse en el personal existente y no contratar personal adicional con conocimientos en la industria alimentaria, GC nunca logró un nivel de habilidad en la distribución que la convirtiera en un modelo comercial viable. Finalmente, y de manera algo irónica, fue necesario un veterano de la industria alimentaria, Bob Corshen, para que la CAFF regresara a sus habilidades centrales y encontrara un modelo alternativo para que la organización alcanzara los objetivos originales establecidos por GC.

Red Tomato:



Modelo sin fines de lucro n.º 2

Red Tomato, fundada en 1996, es una compañía de distribución sin fines de lucro con base en Canton, Massachusetts. Coordina la centralización, el transporte y la venta de una amplia gama de frutas y verduras suministradas por entre 35 y 40 agricultores a tiendas de comestibles ubicadas en la región noreste. Se basa en agricultores y compañías de camiones contratadas para brindar servicios de centralización y transporte sin manipular físicamente en ninguna ocasión el producto que comercializa bajo su nombre. Su línea exclusiva de manzanas Eco Apple, cultivada con métodos avanzados de manejo integrado de plagas (Integrated Pest Management, IPM) sujetos a la verificación de terceros, representa más de la mitad del volumen de ventas de la organización. Durante la temporada de cultivo, cada bolsa de Eco Apple contiene manzanas cultivadas por una granja, que está identificada y descrita en cada envase.



Los tomates reliquia (heirloom) vienen en un verdadero arco iris de colores.

Inspiración para la creación de un nuevo modelo comercial orientado a la misión

Michael Rozyne, fundador de Red Tomato y cofundador de Equal Exchange, una compañía de café

de comercio justo de propiedad de los trabajadores, estaba buscando un nuevo desafío a mediados de la década de 1990. Deseaba crear una organización agrícola nacional de comercio justo similar a Equal Exchange que "traería a casa" los conceptos de comercio justo al mercado nacional de los Estados Unidos. De manera bastante similar

a Equal Exchange, Red Tomato se esfuerza por generar un cambio social a través de las actividades comerciales, aunque con un acento algo distinto. Rozyne describió a Equal Exchange como una organización que estaba del lado que está orientado al comercio de la línea divisoria entre comercio y misión, mientras que Red Tomato se encuentra del lado orientado a la misión. Notablemente, la decisión de crear una organización sin fines de lucro para permitir el comercio justo nacional de frutas y verduras fue motivada por el carácter competitivo de la industria de frutas y verduras de los Estados Unidos. Con márgenes mayoristas de entre el 5 y 12 por ciento en comparación con los márgenes que supera el 40 por ciento de la industria del café, estaba convencido de que el modelo sin fines de lucro ofrecería más espacio para experimentar e intentar distintas maneras de reinventar los sistemas alimentarios de maneras que no permitiría un modelo tradicional de organización con fines de lucro o de cooperativa.³⁰

Cambio del modelo para adaptarse a las condiciones del mercado y promover la misión

El nombre Red Tomato (tomate rojo) tiene por objeto celebrar el sabor que debería tener un verdadero tomate:

30 Michael Rozyne. Presentación en National Workshop on Food Value Chains, llevado a cabo en Portland, Oregón, en octubre de 2008.
31 <http://www.tomatofest.com/what-is-heirloom-tomato.html>

las variedades más antiguas, de jardín y reliquia que son más sabrosas y resistentes a las enfermedades que las variedades de piel resistente cultivadas para el transporte de larga distancia, y que se adaptan mejor a las condiciones agrícolas y ambientales locales.³¹ El hecho de despertar nuevamente la conciencia de los consumidores respecto de estas variedades sabrosas de tomates y otros cultivos, anticipó Rozyne, iría acompañado de la creación de un sistema alimentario más justo y sustentable.

Cuando comenzó con sus actividades en 1996, Red Tomato buscaba conectar a los productores con los consumidores para promover el desarrollo de un sistema alimentario local en la región noreste a través de una estrategia de comunicaciones y extensión en Filadelfia y Hartford. Con este fin, se asoció con organizaciones sin fines de lucro de ambas ciudades. Sin embargo, al poco tiempo advirtió que los pequeños productores enfrentaban importantes barreras logísticas. Simplemente con publicitar los méritos de la compra de productos alimentarios locales y el comercio justo no se lograría crear el tipo de cambio que se necesitaba. Rozyne y sus colegas se convencieron de que debía formarse una nueva compañía de frutas y verduras comprometida con la distribución regional y el comercio justo para conectar a los consumidores que deseaban frutas y verduras de producción local sustentable y obtenidas a través del comercio justo, con los productores dispuestos y capaces de vender tales productos. Podría preverse que dicha empresa aumentaría la cantidad de frutas y verduras producidas en forma ecológica y comercializadas a través del comercio justo que pasarían por el sistema alimentario. Con este objetivo, desde 1998 a 2002, Red Tomato desarrolló un servicio de distribución de alimentos de servicio completo que arrendaba camiones y un depósito en el área de Boston y entregaba más de 100 variedades de frutas y verduras de 35 empresas agrícolas familiares

tres veces por semana a tiendas en las áreas metropolitanas de Boston y Filadelfia. Red Tomato estableció una reputación con los clientes por su excelente calidad y con los agricultores por sus negocios justos.

Sin embargo, en 2002 fue evidente que este modelo de distribución basado en gran infraestructura y capital no era financieramente viable para la pequeña escala de actividades de Red Tomato. De hecho, comenzó a ser tan costoso para Red Tomato hacer funcionar su infraestructura de distribución que la organización llegó a una situación de desesperación financiera. Red Tomato tenía más infraestructura de lo que podía usar de manera rentable, y fue necesario reorganizar sus operaciones renunciando a administrar directamente la cadena de suministro. Los clientes estaban allí y los suministros eran relativamente abundantes, pero los camiones no estaban llenos y no se usaba

toda la capacidad de su espacio de depósito. Los gerentes de Red Tomato decidieron que tendría más sentido aprovechar la infraestructura de distribución existente en las granjas y en el área de Boston. Además, sus patrocinadores filantrópicos estaban muy preocupados por el estado de las finanzas de la organización e insistieron en que debían realizarse cambios drásticos para continuar brindando su apoyo. Con la ayuda del financiamiento transitorio de la Fundación W.K. Kellogg, Red Tomato hizo un cambio drástico en sus prácticas comerciales y asumió una función de corretaje mediante la cual la carga financiera y el riesgo asociados con la manipulación de las frutas y verduras se reducirían enormemente. En las palabras de Rozyne, la organización ya no "operaría" su cadena de suministro sino que la "administraría". El proceso de pasar de operador a administrador de su cadena de suministro se llevó a cabo a principios de 2003.



Logotipo de Red Tomato

Además de dejar de usar los camiones, conductores, instalaciones de almacenamiento refrigeradas y muelles de carga, Red Tomato decidió pasar de los productos orgánicos a frutas y vegetales cultivados con técnicas de IPM, que mantienen al mínimo el uso de plaguicidas, aunque sin eliminarlo. Red Tomato cambió a los productos cultivados con técnicas de IPM para diferenciarse en un mercado competitivo de frutas y verduras, y crear una marca basada en la identidad regional y las normas de IPM. Las técnicas de IPM a menudo se consideran un punto intermedio pragmático entre las prohibiciones absolutas de la agricultura orgánica contra los pesticidas sintéticos y el empleo habitual de pesticidas de la agricultura tradicional. Este punto intermedio sería más práctico para las frutas en particular, que son difíciles de cultivar en forma orgánica en la húmeda región noreste. Habitualmente, allí se encuentran hongos e insectos que se alimentan de frutas y estos son difíciles de controlar en ese ambiente con métodos orgánicos aprobados.

Con su marca exclusiva Eco Apple, Red Tomato ha establecido un nuevo mercado para los pequeños y medianos horticultores de toda el área de Nueva Inglaterra y la región del Atlántico medio; las manzanas actualmente representan cerca de la mitad de las actividades comerciales de Red Tomato. Lo notable es que fue la aprobación oficial de la marca Eco Apple y las normas estrictas de certificación que había detrás de esta lo que aceleró el crecimiento de las ventas de las manzanas cultivadas con técnicas de IPM para Red Tomato. En 2003, Red Tomato vendió manzanas que llevaban la etiqueta que indicaba que habían sido cultivadas con métodos de IPM por un valor de \$150,000.³² El programa Eco Apple se presentó en el año 2004. En 2005, el primer año



Red Tomato usa las historias de los agricultores e información sobre las prácticas de cultivo para posicionar a Eco Apple como una marca identificable.

completo de Eco Apple, las ventas fueron de \$400,000. Las ventas crecieron hasta llegar a los \$643,000 en 2006, \$1.47 millones en 2007 y \$1.92 millones en 2008.³³ El desarrollo de la marca Eco Apple representa un cambio hacia la comercialización y el desarrollo de productos que atraigan a consumidores con productos que incorporan valores en torno a la producción ecológica y la agricultura regional. Este protocolo de técnicas "IPM avanzado" empuja los límites del IPM y dirige a los agricultores a adoptar los métodos de control de pesticidas más inocuos posibles.³⁴

Estructura comercial y operaciones

Estructura de la organización

Red Tomato es una organización sin fines de lucro en virtud de 501(c) (3) con un consejo directivo y ocho empleados de tiempo completo y tiempo parcial cuya función principal es manejar la operación de distribución de frutas y verduras. El presupuesto anual de operaciones es de aproximadamente \$1 millón. Dos codirectores se encargan de la gerencia general, y otros seis miembros del personal se especializan en las actividades de finanzas, operaciones, ventas, diseño gráfico, comercialización, desarrollo comercial y obtención de fondos. Si bien la distribución

32 "Eco Apples: Customers Buy Concept of 'Advanced IPM'". <http://fruitgrowersnews.com>, consultado el 16/11/2010.

33 "Sales Tip Scales for Eco Apple Growers", http://www.northeastipm.org/NewsAndReports/2009winter/Winter09_Eco_Apple.html, consultado el 16/11/2010.

34 http://fruitgrowersnews.com/index.php/magazine/article/Eco_Apples-Customers-buy-concept-of-advanced-IPM, consultado el 21 de diciembre de 2010.

de frutas y verduras consume la mayoría de los recursos de Red Tomato, la organización también lleva a cabo un serie de actividades educativas y de asistencia técnica, incluidos servicios de asesoramiento de empresas alimentarias con la misma filosofía y orientadas a la misión y el trabajo con agricultores menos favorecidos para desarrollar mercados para sus productos. Alrededor del 30 por ciento de su presupuesto viene de ingresos por ventas (la comisión que se le paga a Red Tomato por coordinar las ventas de frutas y verduras) y el 60 por ciento de subsidios y donaciones por actividades no comerciales como desarrollo de mercado, capacitación y pruebas de mercado. El 10 por ciento restante proviene de proyectos de asesoramiento y de otro tipo que generan ingresos. En los últimos años, el presupuesto aumentó considerablemente; la organización expandió su capacidad de personal por diversos motivos, incluido el desarrollo del Programa Eco Stone Fruit™, que expande la base de proveedores en Nueva Jersey y Pensilvania para acceder a distintas temporadas de cultivo y aumenta el área de comercialización para incluir más ventas a través de distribuidores en el norte de Nueva Jersey y Nueva York.

Manejo de la logística

En su función como administrador en lugar de operador de la cadena de suministro, Red Tomato se encarga de las funciones de comercialización, venta y administración asociadas con el traslado del producto desde los agricultores hacia los compradores minoristas. No toma posesión física del producto en ningún momento, sino que depende de los agricultores, las compañías de camiones y los corredores de transporte para administrar el almacenamiento, clasificación, envasado, centralización y transporte.

El trabajo de Red Tomato se desarrolla en ciclos definidos. En los meses de invierno cuando está fuera de temporada, habla con los compradores minoristas y distribuidores para medir la demanda de la próxima temporada y luego trabaja con los agricultores para planificar esta demanda proyectada. Cuando comienza la temporada en primavera, Red Tomato está en contacto permanente tanto con compradores como con vendedores, envía por fax listas de precios a los compradores, llama a los agricultores para ver qué tienen disponible y negocian los precios con los compradores. Como administrador de la cadena de suministro, Red Tomato coordina la ventas de frutas y verduras con los compradores minoristas encontrando fuentes, coordinando la centralización de productos en las granjas y coordinando el envío a los compradores.

La planificación fuera de temporada ayuda a garantizar que tanto los compradores como los vendedores estarán satisfechos y preparados, pero también permite que haya flexibilidad. Los cambios de demanda, cosechas abundantes, enfermedades o pestes o el clima diezman un cultivo. En ocasiones, un comprador le pide a Red Tomato un producto que no estaba en las proyecciones iniciales de la demanda; si resulta que un agricultor de la red de proveedores de Red Tomato tiene una cantidad del producto disponible, entonces Red Tomato se lo vende al comprador. La planificación contribuye a que haya operaciones comerciales exitosas, pero la incertidumbre del negocio de las frutas y verduras requieren maniobras y negociaciones durante toda la temporada.

Si bien los cultivos especialmente perecederos, como las fresas y la lechuga romana, a veces se envían directamente de las granjas a las tiendas,³⁵ la mayoría de los pedidos

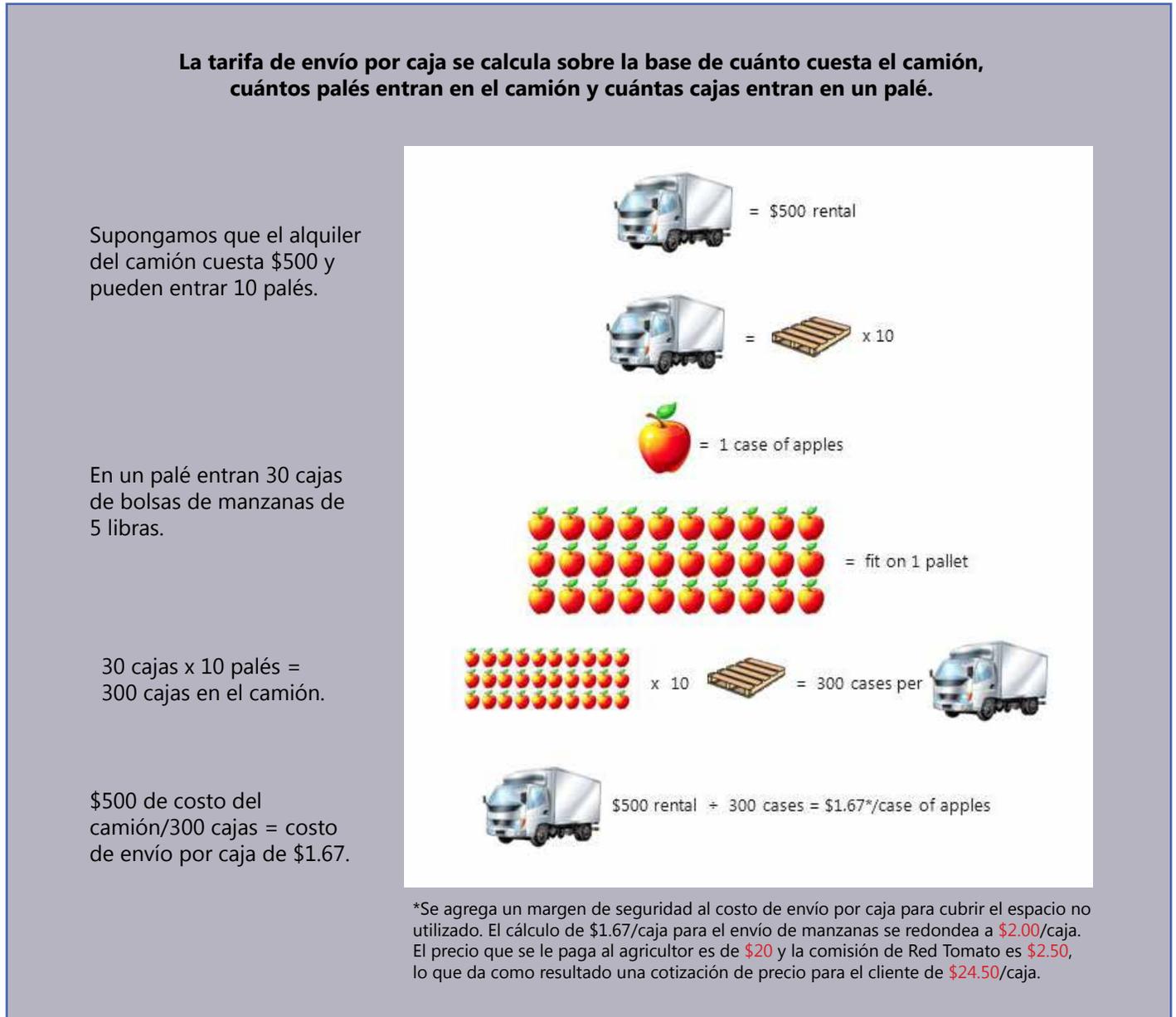
se envían desde los centros de distribución o distribuidores, que a su vez, realizan sus propias ventas y envíos a las distintas tiendas. A menudo, es necesario un paso intermedio, que implica que el producto de una o dos granjas se envíe a un punto de centralización conveniente, habitualmente otra granja, donde se reúne y envía a los compradores. En algunos casos, es posible que el producto se transporte en tres oportunidades antes de que alcance su destino final: desde una granja a otra, desde un área de almacenamiento de una compañía de camiones y luego a una tienda o centro de distribución. Si un agricultor no puede suministrar un pedido en particular, en la mayoría de los casos, Red Tomato coordina para que el producto de dos o más granjas se centralice en una granja.

Este sistema de centralización y corretaje de transporte de varios pasos requiere de mucha atención a los detalles para garantizar el traslado oportuno y eficiente del producto entre los productores, distribuidores y clientes. El precio por caja que paga Red Tomato a los agricultores cubre sus gastos de producción y envasado; los costos de centralización en la granja se pagan con este cargo de envío que se agrega a cada caja de frutas y verduras envasadas y clasificadas. Los gerentes de ventas y coordinadores de logística de Red Tomato están en contacto permanente con los compradores, proveedores y compañías de camiones, conectando las ventas con la oferta disponible mientras buscan el mejor precio para los agricultores y los costos de transporte más bajos posibles. En general, este sistema está diseñado para optimizar el uso de la capacidad de transporte y almacenamiento disponible, reducir los gastos de Red Tomato, y reducir los gastos generales en los que se incurre a través de la propiedad directa y el mantenimiento de activos físicos.³⁶

³⁵ Steve Stevenson, "Values-based food supply chains: Red Tomato", Center for Integrated Agricultural Systems, junio de 2009.

“ Los agricultores de Red Tomato reciben \$1.50/caja adicional por cada caja que envían desde el punto de centralización al comprador.

Figura 4: Cálculo de las cotizaciones de precios



Al saber lo que costará una cantidad determinada de capacidad de camiones por un período determinado (por ejemplo, un camión de 32 pies por 24 horas), el personal de logística de Red Tomato desarrolla sus propios cálculos de lo que cuesta trasladar los distintos

cultivos (de todo desde manzanas a kiwis del norte) hasta su destino final por palé y por caja. Estos costos de envío proyectados luego se suman a los precios proyectados de los agricultores (sobre la base de los datos históricos y la información sobre las condiciones del mercado) y la comisión habitual del 10 por

ciento de Red Tomato (para los costos de ventas, comercialización, certificación y administración) para generar el precio que se cotiza a los compradores para un pedido determinado. La Figura 4 ilustra cómo funciona este proceso.

“ Como corredor de alimentos sin fines de lucro y administrador de la cadena de suministro, Red Tomato cubre una necesidad logística importante para pequeños y medianos agricultores.

Desde que se implementó el cambio a un modelo de corretaje, una cantidad cada vez mayor de proveedores de Red Tomato han comprado sus propios camiones y transportan sus propias frutas y verduras y, en ocasiones, las de otros proveedores también. Los agricultores de Red Tomato reciben \$1.50/caja adicional por cada caja que envían desde el punto de centralización al comprador. A veces, un agricultor puede completar un pedido completo solo con sus propios productos, y luego enviarlo al comprador, lo que significa que el agricultor efectivamente recibe más dinero por sus cultivos. En otras situaciones, cuando el producto de dos o más agricultores debe centralizarse en una granja, el agricultor que envía el producto recibirá una prima de pago de \$1.50/caja para todas las cajas enviadas desde el punto de centralización hacia un cliente de Red Tomato.

Cuando el camionero no es un proveedor de Red Tomato, el gerente de logística de Red Tomato se encarga de que las cargas de los camiones sean lo más completas posibles para cumplir con el costo de envío objetivo de \$1.50/caja. Este objetivo sirve como un punto de referencia para mantener los precios lo más competitivos posibles. Incluso cuando no se cumple este objetivo, afecta el proceso de abastecimiento y distribución, y ayuda a mantener los costos manejables. Ángel Mendez, gerente de logística de Red Tomato, describió su manejo de los servicios de camiones, almacenamiento y distribución como un acto de malabarismo constante para conectar a los compradores con vendedores y al producto con

los transportadores. Para satisfacer la demanda durante todo el año de productos de origen local y aumentar el volumen de ventas fuera de temporada, Red Tomato se basa en algunos proveedores con capacidad de almacenamiento de manzanas con atmósfera controlada. De esta manera no es necesario retener producto en temporada; algunos agricultores tienen más de lo que pueden vender durante la temporada.

Relaciones entre los productores

Incorporación de agricultores y esfuerzo para lograr calidad

Como corredor de alimentos sin fines de lucro y administrador de la cadena de suministro, Red Tomato cubre una necesidad logística importante para pequeños y medianos agricultores. Ha construido una red de proveedores de alrededor de 40 agricultores con el transcurso de los años a través de un proceso informal, pero a la vez bien pensado que tiene en cuenta a una variedad de factores sociales, económicos y agrícolas en la incorporación de nuevos agricultores. Los representantes de Red Tomato visitan agricultores durante el invierno para evaluarlos para su posible inclusión en su red de proveedores, y estudian atentamente su empresa agrícola para determinar si podrían o no ser socios adecuados de Red Tomato. Red Tomato busca pequeños y medianos productores con los niveles más altos de calidad. Rozyne señala:

Algunos de los agricultores más innovadores capaces de suministrar algunos de los productos de la más alta calidad serán las pequeñas empresas agrícolas familiares que manejan su propio [negocio]. En el caso de un agricultor de verduras, que puede sembrar entre 30 y 100 variedades, cada cultivo es como una pequeña universidad... esa base de conocimientos es lo que se necesita para hacer un buen trabajo al producir alimentos.³⁷

Una herramienta clave que se usa para evaluar a posibles agricultores para incluirlos en la red de proveedores de Red Tomato es pedirles a los agricultores experimentados que les recomienden agricultores ideales para ser socios de Red Tomato.³⁸ La calidad del producto es el criterio número uno para seleccionar agricultores. La calidad del producto no solo sirve como un criterio inicial de selección, sino que esforzarse por lograr la calidad más alta posible también implica iniciativas de control constantes, tales como evaluaciones de la calidad en la granja, degustaciones y consultar a los gerentes y clientes de las tiendas acerca de sus percepciones de calidad. Los productores de la red necesitan asegurarse de que sus frutas y verduras cumplen con los niveles de calidad de Red Tomato, que se adaptan a las necesidades de los compradores de frutas y verduras minoristas y sus clientes. Si la calidad de un producto de Red Tomato es baja y un cliente se queja a Red Tomato, un integrante del personal investiga el problema. De ser

³⁷ *Ibid.*

³⁸ National Food Value Chain Workshop, Portland, Oregón, 27 a 29 de octubre de 2008.

³⁹ G.W. Stevenson y Rich Pirog (2008) "Values-Based Supply Chains: Strategies for Agrifood Enterprises of the Middle", en Thomas Lyson, G.W. Stevenson y Rick Welsh, Eds. *Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agriculture of the Middle*, páginas 119 a 146.

⁴⁰ Michael Rozyne. Presentación en "National Workshop on Food Value Chains", en Portland, Oregón, en octubre de 2008.

necesario, Red Tomato proporcionará un producto de reemplazo. Este compromiso con la calidad es esencial para la cultura comercial de Red Tomato. Sin un producto de alta calidad que satisfaga las demandas del comprador y un buen servicio al cliente, sería imposible sostener relaciones comerciales a largo plazo con clientes minoristas comerciales y continuar operando.

También evalúa la capacidad de los agricultores para colaborar y comunicar en la selección de agricultores, y evalúa si consideran que Red Tomato les aporta un valor agregado. Este último criterio centra la atención más en los medianos agricultores, aquellos que son lo suficientemente grandes para la venta mayorista, pero aun son tan pequeños que la competencia en el mercado global constituye un desafío.

Nuevos mercados y una nueva manera de negociar los precios

A cambio de suministrar un producto de alta calidad, los agricultores que participan en la red de Red Tomato pueden acceder a nuevos mercados, obtener asistencia comercial y, en cierta medida, mejores precios. En línea con los principios de la cadena de valor, en la que todos los actores de la cadena de suministro intercambian información y aceptan apoyarse entre sí en el negocio para el beneficio mutuo a largo plazo, Red Tomato al principio intentó basar los precios en el costo de la producción.³⁹ Sin embargo, teniendo en cuenta la enorme variedad de condiciones de cultivo, métodos de cultivo y márgenes operativos entre los agricultores de la región noreste, esto resultó demasiado difícil.⁴⁰

En cambio, desarrolló una estrategia de precios inusual para todos sus productores y productos. Antes de comenzar a vender a Red Tomato,

“Eco Apple cuenta la historia completa de Red Tomato: la ayuda a empresas agrícolas familiares a continuar en el negocio; la promoción del uso racional de las tierras; y la educación a los consumidores acerca de cómo, dónde y quiénes producen sus alimentos.

se les pide a los agricultores que indiquen tres precios. Primero, se les pregunta cuál ha sido su precio mayorista promedio para un determinado producto en los últimos años. En segundo lugar, se les pide que indiquen un precio deseado que sea realista (el precio objetivo) para ese mismo cultivo. En tercer lugar, se les pregunta cuál es su precio “digno” (es decir, cuál es el precio más bajo que pueden aceptar y con el que aun se sentirían satisfechos). Red Tomato se esfuerza por superar el precio digno, mientras apunta a lograr el precio objetivo. Ocasionalmente, las condiciones desfavorables del mercado hacen que sea imposible para Red Tomato cumplir incluso con el precio digno. En tales circunstancias, un comprador de Red Tomato se contacta con los vendedores para obtener su autorización antes de negociar una transacción que implicaría fijar un precio para un producto que estuviera por debajo del precio digno.

Con este esquema de precios, el mismo producto procedente de dos agricultores distintos podría venderse a dos clientes distintos en el mismo día a precios distintos. Esto resulta conveniente para todas las partes involucradas, ya que un productor de volumen más alto aceptará un precio más bajo y la satisfacción de un mercado previsible y seguro en el tiempo, pero un productor de menor escala y volumen más bajo necesita un precio más alto

para estar satisfecho.⁴¹ Red Tomato administra los precios, las relaciones de los clientes y la producción de una manera que satisface las necesidades de todos.

Marketing y desarrollo de marca

Desarrollo de mercados a través de la creación de normas y un producto de marca

La marca de manzanas Eco Apple de Red Tomato representa alrededor de la mitad del volumen total de comercialización de frutas y verduras de Red Tomato y ha surgido como una categoría de producto exclusivo. Eco Apple cuenta la historia completa de Red Tomato: la ayuda a empresas agrícolas familiares a continuar en el negocio; la promoción del uso racional de las tierras; y la educación a los consumidores acerca de cómo, dónde y quiénes producen sus alimentos. Eco Apple ocupa un nicho único en el mercado entre las manzanas orgánicas y convencionales, debido a que se producen con las más modernas técnicas de IPM, que favorecen el compromiso con el medio ambiente y el manejo de las plagas con la mínima exposición posible a sustancias químicas tóxicas. Debido a las condiciones climáticas, es prácticamente imposible producir volúmenes comerciales grandes de

41 *Ibid.*

42 <http://www.epa.gov/pesticides/factsheets/ipm.htm>

43 <http://fruitgrowersnews.com/index.php/magazine/article/Eco-Apples-Customers-buy-concept-of-advanced-IPM>, consultado el 21 de diciembre de 2010.

44 <http://redtomato.org/beyond.php>

manzanas orgánicas y otras frutas de árbol en la región este de los Estados Unidos. Los altos niveles de humedad favorecen los problemas de plagas que son difíciles de tratar sin el uso de sustancias químicas que están prohibidas por las normas orgánicas. Esto hace que sea difícil para cualquier horticultor de manzanas de Nueva Inglaterra llevar a escala la producción de manzanas.

Red Tomato ha trabajado con científicos de la University of Virginia, University of Massachusetts, Cornell University, Pennsylvania State University, Rutgers University y University of Connecticut para desarrollar un conjunto de normas dinámicas que incorporan lo mejor de los principios de IPM. Un esquema de control de plagas del IPM emplea una combinación de prácticas culturales y químicas para mantener al mínimo la pérdida de cultivos debido a las plagas y la exposición de los seres humanos y ecosistemas a las sustancias químicas tóxicas. Este enfoque incluye lo siguiente:

- El control minucioso de los niveles de plagas, evitando el uso de plaguicidas hasta alcanzar un umbral de plagas que representa una amenaza económica.
- La prevención de problemas con la siembra de variedades resistentes a las plagas y selección de portainjertos sin plagas.⁴²
- El uso de métodos de control de plagas mecánicos y no tóxicos siempre que sea posible.

Si bien la mayoría de los agricultores usan el IPM en alguna medida debido a que les permite ahorrar dinero a los agricultores además de reducir el uso de sustancias químicas nocivas, Red Tomato, junto con el IPM Institute of North America, ha apuntado a promover el uso de "IPM avanzado", un protocolo más riguroso que el que seguían muchos agricultores que siguen los principios básicos de IPM.⁴³

Red Tomato, al desarrollar tales normas y dar fe de su cumplimiento por parte de sus agricultores, desempeña dos funciones importantes en el mercado. Les garantiza a los clientes que sus frutas se cultivan con métodos ecológicos y crea nuevas oportunidades de mercado para los agricultores que usan estos métodos, ayudándolos a diferenciar su producto.⁴⁴

Los productores de manzanas que están interesados en convertirse en proveedores de Eco Apple para Red Tomato son seleccionados por proveedores experimentados antes de convocarlos, y deben cumplir con un conjunto de restricciones y pautas, incluidas restricciones sobre la aplicación de plaguicidas y fertilizantes, y un control minucioso de las poblaciones de plagas. Los inspectores verifican que los agricultores de Eco Apple cumplan con estas normas, y los agricultores

participantes son certificados anualmente por el IPM Institute of North America. Los registros se inspeccionan todos los años, mientras que se realizan inspecciones de campo cada 3 años. Red Tomato usa fondos de subsidios para pagarle al IPM Institute para que revise su protocolo periódicamente y mantenga registros de certificación de agricultores de Red Tomato.

Con el transcurso del tiempo, muchos de los límites de las aplicaciones de sustancias químicas se hicieron más estrictos a medida que los productores de Red Tomato se volvieron más adeptos a la búsqueda de métodos de control de plagas alternativos más económicos y menos tóxicos. A través de este proceso de tira y afloja entre normas desarrolladas científicamente, innovación de los agricultores y condiciones ambientales, los agricultores de Red Tomato han



Red Tomato identifica con su marca a la lechuga romana y una variedad de otros productos.

establecido un nuevo modelo de excelencia para la producción de manzanas con bajo uso de sustancias químicas en la región noreste.

En el año 2010, se presentó un programa piloto Eco Stone Fruit para nectarinas, albaricoque y duraznos. Se ha desarrollado el protocolo para las prácticas de los agricultores, y hay tres huertas certificadas. En el año 2011, Red Tomato comenzará a desarrollar un programa de marketing para Eco Stone Fruit similar al de Eco Apple. El personal de Red Tomato actualmente está analizando varios cultivos de hortalizas como candidatos para otro programa de certificación, en espera de financiación. Se necesitan recursos importantes para crear protocolos de IPM para cultivos específicos, porque cada cultivo tiene enfermedades y plagas individuales y requieren soluciones distintas.

Construcción de las marcas Red Tomato y Eco Apple

Junto con este desarrollo riguroso de normas, Red Tomato ha desarrollado un esquema de envasado y marca para sus Eco Apples. Los carteles, folletos, capacitación para los compradores de frutas y verduras minoristas y la identificación de marca de Eco Apple apoyan el programa. Además, cada agricultor participante envasa sus manzanas en bolsas personalizadas que cuentan la historia de su granja, así como la misión de Red Tomato. Las manzanas en un conjunto de bolsas personalizadas a menudo se combinan con bolsas personalizadas cargadas de otras granjas para llenar un pedido determinado realizado por un cliente, pero la identidad de cada granja se conserva todo el camino hasta llegar al consumidor. En el futuro, nuevos programas Eco para otros productos pueden usar sistemas similares de marketing y centralización.

Los agricultores de Red Tomato también pueden vender Eco Apples a sus otras cuentas siempre que las manzanas cumplan con las normas Eco Apple. Los agricultores pagan una regalía a Red Tomato de 25 centavos por caja por cada caja que venda con la marca Eco Apple fuera de la red de Red Tomato. Esto permite a los agricultores distinguirse en el mercado más amplio en general, para construir la marca para un público más amplio, y para apoyar un mayor cambio agroecológico a medida que los agricultores reducen la aplicación de sustancias químicas tóxicas en una mayor porción de sus tierras.

Efectos del programa Eco Apple

En el año 2008, Red Tomato vendió frutas y verduras por un valor de \$3.1 millones, lo que representó aproximadamente el 25 por ciento del volumen de ventas total de sus proveedores. Teniendo en cuenta que Eco Apple representa casi la mitad de las ventas de Red Tomato, sus cifras sugieren un potencial de expansión significativo de la marca Eco Apple y una expansión correspondiente de la producción de manzanas con poco uso de sustancias químicas. Muchos agricultores de manzanas que producen Eco Apples están adaptando sus técnicas de cultivo de manzanas para cumplir con las normas de Eco Apple, independientemente de quién sea el cliente. Según la Encuesta de satisfacción de los agricultores del año 2007, "un agricultor de manzanas de gran escala considera al programa Eco Apple de Red Tomato como una manera de ganar experiencia con las prácticas de IPM que consideran que se convertirán en el enfoque estándar para los programas de aspersión".⁴⁵

Diversificación de los mercados/aumento de las ventas

La mayor parte de los productos de Red Tomato (alrededor del 75 por ciento en 2008) se enviaba a las tiendas Whole Foods y Trader Joe, principalmente en la región de Nueva Inglaterra (aunque también algunos productos se enviaban a las tiendas de la región del Atlántico medio y Texas, la sede central de Whole Foods Market). Si bien todavía está bastante inclinada hacia estos dos clientes, esta es una mejora con respecto a los años anteriores, cuando estos dos compradores representaban más del 80 por ciento de las ventas totales de la organización. Otras cadenas de supermercados minoristas y tiendas de comestibles independientes conforman el resto de las ventas, y el equipo de Red Tomato continúa centrándose en expandir y diversificar su base de clientes. El crecimiento de las ventas ha sido rápido, y se registró un crecimiento del 500 por ciento entre 2003 y 2008, de \$500,000 a \$3.1 millones en 2008. Bajaron levemente en 2009 a \$2.67 millones, con el inicio de la recesión, y volvieron a aumentar a \$2.8 millones en 2010.

Desafíos y soluciones

Redefinición de su función

En su versión anterior como compañía de distribución de alimentos de servicio completo, Red Tomato experimentó desafíos que prácticamente llevaron al colapso de la organización. En términos simples, el costo de mantener una infraestructura de almacenamiento y transporte era demasiado alto, incluso con un importante apoyo filantrópico y otro tipo de apoyo financiero externo. Con una planificación cuidadosa, se realizó un cambio exitoso hacia un modelo con menos intervención, en el que la infraestructura es propiedad de otros y manejada por otros, y Red Tomato

⁴⁵ Duane Dale DFD Associates. "Grower Satisfaction Survey: Red Tomato's 2007 Local Marketing Program", 28 de febrero de 2008.

cumple una función de coordinación y corretaje. Este realineamiento de la misión le permitió a Red Tomato centrar sus energías en el desarrollo de la marca y manejar al mismo tiempo un sistema de centralización y distribución más eficiente.

Expansión de los mercados manteniendo la integridad

Red Tomato ha enfrentado continuamente el desafío de lograr una autosuficiencia financiera en sus operaciones comerciales. La mayoría de las demás compañías de frutas y verduras de Nueva Inglaterra operan durante todo el año trayendo frutas y verduras de lugares de cultivo con clima más cálido durante los períodos en los que la región tiene una reducida producción local. Además, los competidores que son organizaciones con fines de lucro son más grandes que Red Tomato, lo que les permite distribuir los costos fijos sobre un mayor volumen y darles un mayor poder de negociación con los compradores minoristas. La manera más directa en que Red Tomato ha trabajado para superar las limitaciones de ser una compañía de frutas y verduras de base regional es expandir el alcance geográfico de su mercado. La expansión de las ventas hacia el sur a los estados del Atlántico medio y el lejano oeste como Texas le ha permitido a Red Tomato estimular considerablemente su base de mercados y abrir nuevas oportunidades de mercado para los agricultores participantes. También ha trabajado para nivelar los picos y valles de la producción de cultivos estacionales, para lo cual almacenó las manzanas durante el invierno, la primavera y el verano para lograr venderlas durante todo el año. Sin embargo, el compromiso de Red Tomato para construir un sistema alimentario regional aun pone algunos límites en su potencial de ventas, debido a que no aspira a comercializar sus productos a nivel nacional.

Aprovechamiento de las sociedades

El trabajo de Red Tomato con la Federación de Cooperativas del Sur (Federation of Southern Cooperatives, FSC) ilustra la tensión entre expandir de las oportunidades de mercado para agricultores y centrarse en el desarrollo de un sistema alimentario regional. Durante varios años, Red Tomato trabajó bajo la protección de esta cooperativa para comercializar sandías cultivadas por agricultores afroamericanos de Georgia en los mercados del noreste.⁴⁶ Si bien este proyecto tuvo algo de éxito, los resultados variaban de un año a otro. Red Tomato y FSC acordaron que tenía más sentido ayudar a los agricultores de FSC a vender sus productos más cerca de su lugar de origen. Esto llevó a Red Tomato a trabajar con FSC para desarrollar productos de valor agregado y una marca FSC para el mercado regional del sudeste. Para apoyar estos objetivos, Red Tomato recibió fondos de subsidios para trabajar con FSC y el IPM Institute of North America sobre cuestiones relativas a la producción, manipulación y comercialización. Esta sociedad procuraba identificar cultivos y variedades que serían más adecuados para una línea de cultivos con IPM regional y capacitar a los agricultores para incorporar las técnicas de IPM a su esquema de producción, lo que prepararía el terreno para un nuevo protocolo basado en las técnicas de IPM similar al de Eco Apple. Este trabajo también generó mejoras en las prácticas de cosecha, la manipulación posterior a la cosecha y la logística para aumentar la eficiencia y rentabilidad para los agricultores de la FSC. Si bien el subsidio ha terminado actualmente, ambas partes aun mantienen una relación informal y continúan comunicándose en forma periódica.⁴⁷

Otra sociedad importante para Red Tomato ha sido su trabajo con el IPM Institute of North America y los

científicos de diversas universidades en la región noreste para desarrollar normas de IPM y programas de certificación de terceros para manzanas y otras frutas. Red Tomato tenía la visión de establecer un nuevo producto basado en las técnicas de IPM, pero necesitaba ayuda externa para que esto sucediera, tanto en términos de conocimientos técnicos para el diseño de normas y un programa de certificación que las acompañe, y la legitimidad que ofrece trabajar con especialistas independientes en el campo del control ecológico de las plagas.

Camino a la autosuficiencia

Para diversificar sus fuentes de ingresos, Red Tomato brinda servicios de asesoramiento a otros grupos locales que producen alimentos, mientras que todavía dependen del apoyo de fundaciones, el gobierno y patrocinadores para cubrir una parte importante de sus gastos. Se está dirigiendo a una mayor autosuficiencia aprovechando sus otros activos, como los servicios de asesoramiento, aunque los subsidios y donaciones aun proporcionan alrededor del 60 por ciento de sus ingresos operativos.

En realidad, en retrospectiva, la decisión de crear una organización sin fines de lucro fue bastante profética. Es poco probable que actividades tales como el desarrollo de los protocolos Eco Apple y Eco Stone Fruit pudieran ser aplicados por una compañía de frutas y verduras con fines de lucro, lo que hizo que la estructura de organización sin fines de lucro fuera especialmente ventajosa. De esta manera, los costos de desarrollar protocolos de IPM no deberían contarse como parte de sus operaciones comerciales. No solo sería difícil para una compañía vender suficiente cantidad de productos para justificar los costos del desarrollo de las normas, sino que también sería difícil establecer

⁴⁶ <http://fruitgrowersnews.com/index.php/magazine/article/Red-Tomato-Turns-a-Symbol-into-a-Useful-Reality>, consultado el 21 de diciembre de 2010.

⁴⁷ Comunicación personal con Sue Futrell, Directora de Comunicaciones de Red Tomato, noviembre de 2010.

“El impacto económico de las operaciones de Red Tomato en los agricultores es considerable y cada vez mayor.

legitimidad de mercado. Una compañía con fines de lucro tendría que establecer una organización sin fines de lucro aparte para crear y aplicar las normas y establecer así credibilidad a los ojos de los consumidores. Red Tomato, como una organización sin fines de lucro orientada a la misión y comprometida a apoyar el desarrollo de un sistema alimentario local y prácticas agrícolas ecológicas, fue capaz de establecer fuertes sociedades con los principales grupos de interés y desarrollar normas significativas y efectivas para la producción de manzanas con las técnicas de IPM.

Consejos y estrategias para los organizadores del sistema alimentario: Lecciones de la experiencia de Red Tomato

Paciencia

Para analizar las lecciones aprendidas, el personal de Red Tomato tenía varias reflexiones valiosas para los organizadores de empresas alimentarias. Señalaron que era importante evitar la “tiranía de lo urgente”, lo que significa que uno tiene que lograr un equilibrio entre las necesidades a corto plazo y la estrategia a largo plazo. Una de las maneras en que la organización puso esto en práctica fue no apurarse para aumentar la variedad de productos

mientras aun se estaba desarrollando su red de abastecimiento. Red Tomato debió tener cuidado para mantener un equilibrio entre su necesidad de crecer y buscar nuevas cuentas con su necesidad de respetar las relaciones comerciales de larga data con sus proveedores. Si esto implica perder algunos negocios debido a que sus proveedores venden productos a clientes fuera de la red de distribución de Red Tomato, se debe aceptar como parte de la estrategia mayor de fortalecer la posición en el mercado de los agricultores.

La calidad es la prioridad número uno

Al integrar los objetivos de calidad social y ambiental en una empresa alimentaria orientada a la misión, el director de Red Tomato, Michael Rozyne, insistía a las personas para que internalizaran los niveles de calidad más altos y colocaran la calidad de los productos por encima de los objetivos sociales y ambientales. Observó que uno necesita un producto de la más alta calidad para desarrollar una posición sólida en el mercado, que luego puede usarse como base para alcanzar los objetivos sociales y ambientales. Las importantes inversiones de Red Tomato destinadas a preservar la calidad, las visitas de los sitios para evaluar la calidad y otros protocolos de calidad demuestran la importancia que tiene este concepto para la organización.

Logros y lecciones aprendidas

Aumento de los beneficios de los agricultores

El impacto económico de las operaciones de Red Tomato en los agricultores es considerable y cada vez mayor. En 2008, el volumen dólar promedio comercializado a través de Red Tomato para los 23 agricultores encuestados en la Encuesta anual de satisfacción de los agricultores (de los 27 que comercializaron a través de Red Tomato durante ese año) fue de \$116,411, más con respecto a \$108,680 para un grupo similar de 19 agricultores en 2007 y \$54,923 en 2006 para 14 agricultores encuestados. En todos los años, aquellos que respondieron a la encuesta representaron prácticamente la totalidad del volumen de ventas de Red Tomato. En la Encuesta de satisfacción de los agricultores de 2007, los agricultores informaron el hecho de haber logrado ingresar a nuevos mercados como el mayor beneficio de trabajar con Red Tomato. Y el 75 por ciento de los agricultores informó haber obtenido precios más altos (en algunos casos, mucho más altos) de Red Tomato que lo que hubieran recibido de otra manera. Otros beneficios intangibles también señalados por los agricultores como importantes incluyen la capacidad de trabajar con un corredor que pone en primer lugar a los agricultores y mantiene una comunicación honesta y abierta, y tener acceso a los considerables conocimientos técnicos y de marketing.⁴⁸

⁴⁸ Jordan Bar Am. “Grower Satisfaction Survey: Red Tomato’s 2008 Local Marketing Program”, marzo de 2009; Duane Dale DFD Associates. “Grower Satisfaction Survey: Red Tomato’s 2007 Local Marketing Program”, 28 de febrero de 2008; Duane Dale DFD Associates. “Assessment 2006: Red Tomato’s Fruit and Vegetable Marketing Program, An Analysis of Grower Interview Data”, 15 de marzo de 2007.

Éxito al vender una historia

Tomarse el tiempo para desarrollar, comercializar y vender productos diferenciados como Eco Apple directamente a las tiendas de cadenas dentro de las redes alimentarias regionales puede dar como resultado precios más altos para los agricultores que los que recibirían de otra manera. Más importante aun, puede ofrecer acceso a nuevos mercados de agricultores agregando valor a su producto al contar su historia personal a los consumidores. Los agricultores también pueden establecer una relación con minoristas más directa de lo que hubiera sido posible si vendieran sus productos a un corredor mayorista o reempaquetador tradicional. En esos casos, los agricultores no serían capaces de diferenciar sus productos sobre la base de la calidad o las características de producción, y no podrían exigir un precio premium. Más aun, estos agricultores, que generalmente tienen granjas pequeñas, no tienen la capacidad para contar con sus propios sistemas amplios de distribución. Red Tomato cubre esta brecha de infraestructura crucial y al mismo tiempo alienta a los agricultores a mantener, incluso capitalizar, sobre su propia identidad.

Todo tiene que ver con las relaciones

Las relaciones personales son clave para el éxito en el negocio de las frutas y verduras, y especialmente en una cadena de valor como la que ha construido Red Tomato. Los contratos o relaciones formales con entidades comerciales generalmente son trascendidos por las relaciones personales e informales, y aquellos que participan en el negocio ignoran este principio que los pone en riesgo. En muchos casos, Red Tomato ha establecido relaciones exitosas con personas más que con instituciones; tales relaciones pueden cambiar cuando las personas cambian, pero el negocio puede entonces irse con la persona. En un caso, Red Tomato tenía un contacto clave con



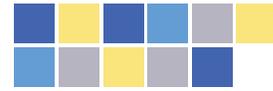
Michael Rozyne, Director Ejecutivo Adjunto de Red Tomato (derecha) hablando con Homer Dunn, gerente de huerta para Alyson's Orchard, Walpole, Nuevo Hampshire.

una cadena regional en el área de Boston; esta persona se llevó consigo el negocio de Red Tomato cuando abandonó esa compañía para trabajar con otra compañía de comestibles.

Modelo de certificación asociada al corredor

Red Tomato es un ejemplo no habitual de una cadena de valor alimentaria que ha combinado su propio programa de certificación con las responsabilidades de corretaje de frutas y verduras. Por ejemplo, este programa de certificación para Eco Apple les ofrece un valioso nicho en el mercado y una oportunidad para comercializar un producto de alta calidad sustentable, mientras que su

función de corretaje reduce sus gastos generales financieros. La organización agrega valor a través del desarrollo de la marca, el desarrollo de normas, la educación del consumidor y las actividades de corretaje. El manejo del movimiento físico de las frutas y verduras no agregaba valor y se llevaba gran parte de los recursos de la organización. Si bien este modelo comercial aun necesita apoyo externo para funcionar, la adopción de un enfoque basado en los activos, mediante el que se aprovechan los recursos de almacenamiento y transporte existentes, en lugar de un modelo basado en necesidades que se centra en lo que falta en la población objetivo, ha resultado sumamente efectivo.



Minnesota Food Association y Big River Farms: Modelo de organización sin fines de lucro n.º 3

Los tomates reliquia (heirloom) de Minnesota Food Association es un modelo de distribución sin fines de lucro con base en el área cercana a Stillwater, Minnesota, que ofrece servicios de producción y comercialización a inmigrantes y refugiados aspirantes a agricultores. Big River Farms (antes conocido como Big River Foods) fue establecida en 2007 como una "compañía distribuidora de capacitación", que combina las funciones de corretaje y logística del transporte con la capacitación en materia de producción en granjas y manipulación posterior a la cosecha. En cualquier año en particular, Big River Farms trabaja con entre 8 y 10 empresas agrícolas con su programa de capacitación para comercializar y distribuir frutas y verduras orgánicas certificadas a supermercados, cooperativas alimentarias y restaurantes.

Antecedentes

La Minnesota Food Association (MFA), una organización sin fines de lucro con base en el área cercana a Stillwater, Minnesota, fue fundada hace más de 25 años para formar una coalición de residentes urbanos y rurales interesados en trabajar activamente en conjunto para construir un sistema alimentario más sustentable. La MFA está ubicada en una granja de 120 acres que arrienda a la Amherst H. Wilder Foundation. Su misión es "construir un sistema alimentario más sustentable cultivando y distribuyendo productos alimentarios; atraer nuevos agricultores a la agricultura a través de la capacitación de agricultores inmigrantes; y crear redes, asociarse y compartir con diversas organizaciones basadas en la comunidad, con organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, el gobierno, las empresas locales y las instituciones".

Uno de los programas más notables de la MFA es su nuevo Proyecto de Agricultura para Nuevos Inmigrantes (New Immigrant Agriculture Project, NIAP). El NIAP se estableció en 1999 para ayudar a los inmigrantes y otros agricultores de escasos recursos a conocer los métodos de agricultura sustentable y la administración de empresas agrícolas. Desde su concepción, más de 250 inmigrantes (principalmente hmong del sudeste asiático y latinos) y otros aspirantes a agricultores se han beneficiado con estas capacitaciones.



Big River Farms, que pertenece a Minnesota Food Association, vende una variedad de tomates y otras frutas y verduras frescas a supermercados, cooperativas y restaurantes.

El NIAP ofrece una amplia gama de oportunidades de capacitación para los inmigrantes con diversos grados de experiencia y de aspiraciones personales/de carrera. El programa de capacitación de nivel inicial de la organización se centra en la "huerta comunitaria" y les brinda acceso a los participantes a hasta

medio acre de tierra para cultivar alimentos para consumo en el hogar. El nivel intermedio del programa se centra en la "microagricultura" y les permite a los participantes tener acceso a hasta 2 acres de tierra para ventas en el mercado, así como para consumo en el hogar. Por último, el nivel más avanzado del programa

de capacitación es el programa de agricultura de frutas y verduras, que les permite a los participantes tener acceso a hasta 3 acres de tierra con la idea de que producirán alimentos principalmente para el mercado comercial. En todos los niveles de capacitación, el NIAP ofrece talleres educativos grupales y asesoramiento individual en áreas tales como estrategias de producción de cultivos, seguridad alimentaria, administración financiera, contabilidad y marketing.

Aproximadamente 10 "granjas" participan todos los años en el programa de capacitación agrícola para inmigrantes del NIAP. Una "granja" puede estar formada por una persona, una o más familias, o incluso un grupo de familiares o amigos que cultivan juntos una porción de terreno compartido arrendado por la MFA. En 2010, las 10 "granjas" participantes estaban formadas por 28 agricultores inmigrantes, entre los que se encontraban inmigrantes hmong, camboyanos, del pueblo Karen de Birmania y personas de procedencia mexicana.

Junto con el NIAP, la MFA fundó una empresa de agricultura apoyada por la comunidad (Community Supported Agriculture, CSA) en 2005, que actualmente cuenta con 160 miembros con varios puntos de descarga que atienden el área metropolitana de las Ciudades Gemelas.

Inicio de Big River Foods

La MFA ingresó en el sector de distribución de alimentos en el año 2007, cuando estableció Big River Farms (BRF) como una "compañía distribuidora de capacitación", que combinaría las funciones de corretaje y logística del transporte con la capacitación en materia de producción en granjas y manipulación posterior a la cosecha. La creación de BRF surgió de la necesidad de satisfacer las necesidades cada vez mayores de comercialización de los agricultores inmigrantes con mayor

orientación comercial del NIAP, muchos de los cuales buscaban otros puntos de venta aparte de las ventas directas al consumidor.

Frente a la creciente demanda del mercado de productos alimentarios de origen local, producidos con métodos sustentables, la MFA comenzó a explorar nuevas maneras en las que podrían ayudar a los participantes de las granjas del NIAP a expandir su base de clientes y aumentar su potencial de ingresos, al suministrar frutas y verduras frescas a los clientes minoristas y de servicios alimentarios. Para lanzar esta iniciativa, Teresa Cuperus, la gerente original de BRF, se comunicó con una serie de puntos de ventas de comestibles minoristas, para evaluar los tipos de productos locales que tenían mayor demanda. También analizó atentamente las cinco empresas agrícolas familiares con las que la MFA trabajaba y que estaban en condiciones de vender volúmenes mayoristas para determinar lo que podría cultivarse razonablemente para satisfacer estas necesidades del mercado. Teniendo en cuenta la reducida capacidad de almacenamiento en la granja de la MFA así como la comodidad y nivel de experiencia de los agricultores, BRF y los agricultores decidieron centrarse en distintas variedades de tomates y pimientos verdes. Los tomates estaban destinados a una serie de cadenas de supermercados y cooperativas de productos comestibles minoristas, y BRF pudo gestionar un acuerdo con la cadena de restaurantes Chipotle Mexican Grill para proveer pimientos verdes.

BRF comenzó sus operaciones de distribución con poco capital inicial, que de muchas maneras terminó siendo una ventaja. Esto obligó a BRF a comenzar modestamente y a pensar de manera estratégica acerca de cómo utilizar sus limitados recursos existentes. Las inversiones iniciales clave incluyeron la restauración de un puesto de empaque, la instalación de una unidad pequeña

de almacenamiento refrigerado, y el diseño de un logotipo e identidad de marca. El logotipo de BRF indica de manera simple y efectiva los valores centrales del emprendimiento: "Fresh. Local. Honest". (Fresco. Local. Honesto).



Logotipo de Big River Farms

Estructura comercial y operaciones

Estructura de la organización

La Minnesota Food Association está registrada como una organización sin fines de lucro en virtud de 501(c)(3); Big River Foods se estableció como un programa formal bajo la supervisión general de la MFA. La MFA está supervisada por una junta directiva comunitaria y un director ejecutivo, Glen Hill. En la actualidad, la asociación tiene también otros cuatro miembros del personal remunerados, que incluyen un director de programas, un gerente de granja, un coordinador de capacitación y un coordinador de producción.

Cuando se estableció BRF, los tres programas de la MFA: la granja CSA, el NIAP y su empresa de distribución, estaban menos integradas entre sí. La mayor parte de la producción, comercialización y logística de distribución era responsabilidad de la gerente de BRF. Más cambios recientes de las operaciones

programáticas de la MFA han aliviado muchos de estos desafíos iniciales. En la primavera de 2008, la MFA tomó la decisión estratégica de integrar sus tres programas en "Big River Farms", un programa integral de producción agrícola sustentable, capacitación, educación y distribución.

Varios resultados positivos han surgido de la consolidación de estos programas. BRF y la CSA actualmente comparten los dos puestos de cosecha y refrigeradores. Los agricultores participantes tienen ahora la opción de vender sus frutas y verduras ya sea a través de la CSA o de los canales de mercado mayoristas ofrecidos por BRF. El gerente de granja de BRF y el coordinador de capacitación trabajan más estrechamente con los participantes agricultores en la planificación previa a la temporada, el aprendizaje de prácticas de producción, el desarrollo de estrategias de comercialización y la administración de la logística de distribución y relaciones con los compradores. Ubicar todas las actividades bajo un único programa de administración agrícola también agilizó el proceso que permitió a la entidad adquirir la certificación orgánica y la condición de uso certificado de las Buenas Prácticas Agrícolas (Good Agricultural Practice, GAP) para los agricultores miembros según sea necesario.

Actividades de distribución

Los agricultores separan, clasifican, envasan y almacenan en la granja todas las frutas y verduras con la ayuda del gerente de BRF. También se les exige a los agricultores que tengan su propio seguro de responsabilidad civil. BRF ofrece envíos dos veces por semana a sus compradores. Para los pequeños pedidos, BRF envía las frutas y verduras en su furgoneta con aire acondicionado, y habitualmente coordina esto con sus rutas de descarga de CSA. BRF utiliza Edina Couriers (una compañía que ofrece servicios de distribución y depósito) para el envío de pedidos más grandes



El clima de invierno puede limitar el abastecimiento local, pero no el compromiso de Big River Farms.

a los centros de distribución de sus compradores. La sociedad con Edina Couriers también ha sido provechosa, ya que le dio a BRF la opción de enviar frutas y verduras en camiones refrigerados que llevan un registro de las fluctuaciones de la temperatura de almacenamiento, un servicio que BRF no puede proporcionar con sus envíos en furgoneta y una de las condiciones de venta para uno de los antiguos clientes de servicios alimentarios de BRF.

Para cubrir sus costos de logística y comercialización, BRF coloca un margen sobre los costos del 25 por ciento a los productos que obtiene de los agricultores del programa de capacitación. Si bien la MFA se basa en el apoyo externo (por ejemplo, subsidios federales y estatales, y donaciones de fundaciones y personas) para cubrir parte de sus costos de personal y capacitación de agricultores, la rama de distribución de la organización sin fines de lucro ha operado desde sus comienzos fundamentalmente como una empresa con umbral de rentabilidad.

Reestructuración operativa

En 2008, además de combinar las operaciones de su programa en Big River Farms, MFA también tomó la decisión estratégica de limitar el alcance de las actividades como una empresa de distribución, fundamentalmente mediante la reducción de la cantidad de cuentas mayoristas que atendía. La MFA comenzó darse cuenta de que su función como distribuidor para los mercados mayoristas tenía un efecto adverso en el programa de capacitación de agricultores inmigrantes. En lugar de capacitar y apoyar nuevos agricultores, los integrantes del personal de MFA se estaban convirtiendo en "supervisores", y dedicaban gran parte del tiempo a asegurar que los productos cultivados por los participantes de BRF cumplieran con las especificaciones de los compradores mayoristas. Al reducir la cantidad de cuentas y pedidos de gran volumen, la MFA fue capaz de centrarse nuevamente en el objetivo principal de su programa: brindar capacitación y educación práctica.

BRF se ha posicionado ahora como un "intermediario de relaciones" entre sus agricultores y compradores. Si bien aun brinda algunos servicios de distribución para sus agricultores, utiliza principalmente sus cuentas mayoristas más limitadas como una herramienta de capacitación práctica para enseñarles a los participantes interesados los requisitos de la venta a través de diversos canales de comercialización. En su función de "intermediario de relaciones", BRF continúa buscando activamente nuevos mercados (por ejemplo, escuelas, tiendas de comestibles, restaurantes) con fines de capacitación y deriva las consultas de otros compradores a los participantes y graduados de los programas de capacitación más experimentados para que las manejen por su cuenta.

Planificación de producción y comercialización

Planificación previa a la temporada y desarrollo de mercado

La planificación para la próxima temporada del mercado comienza en otoño, cuando el gerente de granja de BRF y el coordinador de capacitación se comunican con sus compradores del mercado actuales y con los posibles compradores, para determinar sus necesidades para el siguiente año. BRF trata de negociar un precio que sus agricultores consideren un precio justo y que cubra los costos de distribución. A fin de vender a los clientes mayoristas de BFR, los agricultores deben completar al menos 1 año del programa de capacitación, y demostrar un compromiso con el programa, así como la capacidad y los conocimientos para cultivar productos que cumplan con los niveles de calidad y las demandas de volumen de sus compradores. La negociación final entre BRF y los compradores se

acuerda con términos definidos con respecto al volumen, calidad y envío. Salvo en el caso de Chipotle, que exigió un contrato escrito, BRF solo celebra "acuerdos de palabra" con sus compradores mayoristas.

Evolución del desarrollo de mercado

En su primer año de operación, BRF coordinó con éxito acuerdos y distribuyó a una cadena regional de supermercados y dos cadenas locales que operaban en Minneapolis/St. Paul y sus alrededores. Esto incluyó la venta de distintas variedades de tomates (tomate pera, redondo, reliquia) a Lunds and Byerly's (una cadena de supermercados de primera categoría con 21 sucursales), Kowalski's Market (una cadena de supermercados con 8 sucursales y enfoque en productos alimentarios orgánicos y naturales) y Cub Foods (una cadena regional de supermercados con 84 sucursales en la región medio oeste de los Estados Unidos). Junto con las tiendas de comestibles, BRF comercializaba tomates reliquia y uva a The Wedge en Minneapolis, una de las cooperativas alimentarias más grandes del país, y pimientos verdes a varios restaurantes Chipotle ubicados en el área de Ciudades Gemelas. BRF también abrió cuentas y comercializaba una variedad de frutas y verduras a una cooperativa alimentaria local y varios restaurantes locales.

A fin de vender pimientos verdes a Chipotle, los agricultores de BRF debían contar con la certificación de GAP. Antes de su primera temporada de ventas en 2007, la MFA recopiló los Procedimientos Operativos Estándar para la Seguridad Alimentaria derivados de los protocolos de GAP y capacitó a todos sus agricultores (independientemente de si pretendían vender pimientos verdes a Chipotle o no) sobre estos procedimientos de seguridad alimentaria. Para formar

parte de su programa de capacitación, la MFA también requiere que los agricultores participantes apliquen prácticas de producción sustentables. En el año 2008, toda la granja de la MFA contaba con la certificación de productos orgánicos de la USDA.

En el mismo año, BRF agregó varias cuentas más, entre las que se encontraban el Whole Foods Market de St. Paul (para judías verdes) y un par de restaurantes de Minneapolis. Además, comercializaba una variedad de frutas y verduras (principalmente calabacín amarillo, zucchini y pepinos) a la Emergency Food Shelf Network (Red de Despensa de Alimentos de Emergencia), un banco de productos alimentarios sin fines de lucro ubicado en Minneapolis que distribuye alimentos para organizaciones que luchan contra el hambre.

A fines de la temporada 2009, la MFA evaluó intensamente el costo de mantener la certificación de GAP. Si bien la certificación de GAP le permitió a BRF vender pimientos verdes a Chipotle, cada vez fue más evidente que los costos directos e indirectos de mantener la certificación comenzaban a superar los beneficios del mercado. Los costos directos incluían no solo los gastos de auditoría, sino también el costo de arrendar baños portátiles por 5 o 6 meses en el año y la necesidad de mantener refrigeradores separados, lonas y jabas cosecheras para el uso exclusivo de las frutas y verduras con certificación GAP. Estos costos directos no incluían como factor a tener en cuenta la cantidad de tiempo que le llevaba al personal de BRF realizar la contabilidad necesaria y el seguimiento constante con los agricultores para garantizar que se estuvieran siguiendo adecuadamente los protocolos GAP, lo que comenzó a socavar la capacidad del personal para llevar a cabo su misión educativa principal. Según lo explicó Glen Hill:

Habíamos decidido que toda la granja contara con la certificación de GAP, pero queremos centrarnos en capacitar a los agricultores y con apenas parte del personal y trabajando con nuevos inmigrantes, todo el trámite de certificación de GAP verdaderamente afecta nuestro enfoque y confunde a los agricultores cuando nos ponemos insistentes con todas estas prácticas. Tengo muchas historias divertidas sobre nuestros intentos por hacer cumplir los procedimientos de GAP con nuestros agricultores durante la temporada. Y cuando nuestros agricultores tenían familiares venían una o dos veces a ayudarlos con la cosecha en los momentos críticos de la temporada, resultaba verdaderamente incómodo y raro para el personal preguntarles: “¿Han hecho la capacitación de GAP y leído el manual?”.



Los trabajadores de Big River Farms verifican las frutas y verduras para asegurar su calidad. El control de calidad es la esencia de la marca Big River Farms.

Si bien BRF continúa realizando capacitaciones sobre los protocolos de GAP y seguridad alimentaria, decidió desistir de obtener la certificación de GAP para su producción de pimientos verdes. Si bien fue una decisión que no se tomó fácilmente debido a que costó la pérdida de la cuenta Chipotle, Glen agrega que “el personal siente que se le ha quitado un peso enorme de encima, y tenemos nueva energía para centrarnos en lo que realmente deseamos hacer: capacitar y apoyar a los nuevos agricultores”.

Desafíos y soluciones

Aunque BRF ha alcanzado una buena cantidad de éxito en un breve período, ha enfrentado una serie de desafíos al abrir una empresa de distribución:

Falta de capital

Si bien la falta inicial de fondos fue en realidad algo positivo para BRF en algunos aspectos, obligó a la organización a comenzar modestamente y a ser inteligentes en cuanto al uso de los escasos fondos disponibles, la falta continua de capitalización ha sido un importante impedimento para que BRF adquiera la infraestructura necesaria para hacer crecer su empresa de comercialización y distribución mayorista. Algunos de sus necesidades inmediatas incluyen una planta refrigerada más grande, túneles invernaderos y un camión refrigerado. Aparte de su reticencia a asumir una carga de deuda adicional, BRF recibiría mucha presión para encontrar una institución financiera dispuesta a

otorgar préstamos con bajas tasas de interés en un entorno de restricción del crédito. Por lo tanto, en el ínterin, BRF se basa principalmente en la asistencia federal y el apoyo local (donaciones de personas y subsidios de fundaciones) para expandir el negocio y las operaciones de capacitación. Dos de los agricultores participantes de BRF recientemente recibieron subsidios del programa de Investigación y Educación sobre Agricultura Sustentable (Sustainable Agriculture Research and Education, SARE) para construir túneles invernaderos, que se han usado para hacer plántines y plantas antes en la temporada, y producir frutas y verduras de mejor calidad durante la temporada normal de cultivo.

Capacidad administrativa

Durante el primer año de operación, la gerente de BRF no solo se encargó de toda la logística de distribución y comercialización, sino que también participó activamente en la producción y manipulación posterior a la cosecha. Necesitaba asegurar que todos los productos que vendían cumplieran con las normas de calidad, y que estuvieran correctamente lavados, almacenados y envasados. La MFA ha ayudado a resolver la mayor parte de este problema al combinar su programa de granja de CSA con su programa de inmigrantes, lo que significa que se espera que el gerente de granja de Big River Farms le dedique más tiempo a trabajar con los agricultores inmigrantes en los aspectos relacionados con la producción y manipulación posterior a la cosecha del negocio.

Falta de propiedad de los productores

Al principio, muchos de los agricultores participantes no estaban totalmente comprometidos con la empresa. Parte de esto puede explicarse por el hecho de que los agricultores participantes usan tierras que no son de su propiedad. Acuden al personal de la MFA para resolver más problemas que lo que harían si fueran propietarios de las granjas. En un caso, un agricultor participante se acercó al gerente de BRF con una pregunta, además de una sutil demanda: "Tengo problemas con las orugas podadoras, ¿qué piensan hacer USTEDES al respecto?" Esta misma falta de propiedad también se relaciona con las actividades posteriores a la cosecha. Muchos de los agricultores participantes no le dedicaban suficiente tiempo para clasificar y envasar las frutas y verduras correctamente. Incluso después de darles instrucciones claras a los agricultores participantes, el gerente de BRF debía revisar cada caja envasada para asegurarse de que cumpliera con las normas de calidad y el tamaño.

Curvas pronunciadas de aprendizaje y desafíos culturales

Especialmente en las etapas iniciales, muchos de los agricultores inmigrantes no comprendían por qué el gerente de BRF rechazaba algunos de sus productos. Le decían: "Yo lo cultivé, sé que es de alta calidad, ¿cuál es el problema?" Era necesario que el gerente de BRF pasara mucho tiempo explicando que los clientes minoristas y de los servicios alimentarios usan otros tipos de indicadores para decidir qué productos son aceptables. La mayoría de los agricultores más comerciales de la organización estaban principalmente acostumbrados a vender sus productos a los mercados de agricultores, donde la variación en el aspecto de los productos y la condición generalmente son

toleradas por los clientes. Como resultado, hubo una importante curva de aprendizaje para ellos cuando debieron comprender las especificaciones de los productos para el mercado minorista y de servicios alimentarios, y reconocer que su producto no solo debía ser clasificado en cuanto al tamaño y la calidad, sino que también debía lavarse, almacenarse y envasarse de acuerdo con las preferencias del comprador. También hubo dificultad para lograr que los agricultores cumplieran con el sistema de valores agrícolas de la MFA. La MFA está comprometida a desarrollar sistemas alimentarios sustentables, y tales sistemas requieren que las frutas y verduras de su granja se cultiven con métodos orgánicos. Algunos de los inmigrantes con conocimientos de agricultura tienen antecedentes de haber usado fertilizantes sintéticos, plaguicidas comerciales y otros



Los hmong forman parte del Proyecto de Agricultura para Nuevos Inmigrantes.

productos no orgánicos en sus cultivos, y al principio fue todo un desafío lograr que cumplieran con una forma distinta de agricultura. La MFA actualmente considera que desde 2009, la mayor parte de sus agricultores están totalmente comprometidos con las prácticas de producción sustentables y se enorgullece de sembrar productos de calidad con métodos ecológicos.

Organización de los agricultores para satisfacer la demanda de los compradores

Mientras que la BRF ha hecho enormes avances para lograr que sus agricultores trabajen juntos para satisfacer los requisitos de volumen y calidad de los compradores minoristas, es un desafío constante para la organización combinar de manera efectiva las necesidades de los distintos agricultores, que hablan distintos idiomas y tienen distintos niveles de experiencia en la agricultura, así como distintas motivaciones para la agricultura: algunos están orientados al comercio mientras que otros están orientados al consumo en el hogar, con las demandas del mercado mayorista. Si bien planifican por anticipado quién cultivará qué, cuándo y cuánto, los agricultores inevitablemente producen muy poco o no llegan a cumplir con la calidad necesaria. La preocupación por cumplir con los pedidos de envío y perder la confianza de los compradores genera una intranquilidad permanente.

Logros

BRF actualmente evalúa el efecto a largo plazo de su programa de capacitación, pero ha sido un desafío rastrear a los agricultores que participaron previamente en las capacitaciones debido a que muchas poblaciones de inmigrantes no suelen



Los que finalizan el ciclo del proyecto de BRF, como Juan Carlos (derecha) capacitan a otros agricultores.

permanecer siempre en el mismo lugar. Dicho esto, BRF puede afirmar con confianza que desde 2005, 80 inmigrantes se han beneficiado directamente de su programa de capacitación, y que todos los participantes de las capacitaciones desde 2007 todavía producen frutas y verduras en alguna medida, y más notablemente, dos se han convertido en agricultores comerciales de tiempo completo.

Uno de los éxitos más destacables de BRF en el asesoramiento de nuevos agricultores comerciales se produjo en realidad cuando decidió dejar de proveer productos a Chipotle. BRF trabajó estrechamente con uno de sus agricultores con mayor orientación

a lo empresarial, Rodrigo Cala, quien se graduó de BRF en 2008, para que se encargue de esta cuenta. Poco después de terminar el programa de BRF, Rodrigo compró una granja de 40 acres en Wisconsin, a unas 2 horas de las Ciudades Gemelas. Con la ayuda de BRF, logró que su granja obtuviera la certificación de GAP y, al asociarse con otro agricultor del programa de capacitación que es propietario de un camión con cámara refrigerada, pudo cumplir con los requisitos de verificación de la temperatura de Chipotle. Rodrigo y sus socios establecieron con éxito una cuenta por contrato con Chipotle y comenzaron a venderles pimientos verdes en 2010.

Lecciones aprendidas

A pesar de que BRF finalmente redujo sus operaciones de distribución, puede brindar una serie de lecciones acerca de cómo abrir una empresa de distribución sin fines de lucro. Ingresó en el sector de la distribución sabiendo muy bien que la demanda de productos alimentarios de origen local sería mayor que sus capacidad de producción. Sin embargo, tuvo un comienzo exitoso al adherirse a algunos de los principios básicos de comercialización:

Produzca para el mercado en lugar de intentar vender al mercado lo usted que produce

BRF se comunicó con muchos vendedores minoristas para determinar qué productos tenían mayor demanda. Al combinar su capacidad de producción con las necesidades de los compradores minoristas, BRF inicialmente encontró un mercado lucrativo para los tomates y pimientos verdes.

Desarrolle una identidad de marca que refleje los valores centrales de la compañía

El logotipo de BRF comunica de manera efectiva y simple que sus productos son "Fresh. Local. Honest". (Fresco. Local. Honesto).

Viva según las normas incorporadas en la marca

Para BRF, esto significó asegurar que todos sus agricultores siguieran procedimientos estrictos de seguridad alimentaria, tuvieran seguro de responsabilidad civil y cultivaran sus productos con prácticas ecológicas.

Asegure la credibilidad de los compradores minoristas

Conozca cada detalle mínimo de los productos que se venden. BRF tomó una decisión consciente de limitar en un principio las ventas a tomates y pimientos verdes. El equipo de BRF conocía cada aspecto de la fisiología y el manejo de la producción y actividades posteriores a la cosecha para estos dos productos. Al hablar con los compradores minoristas, BRF podía responder con seguridad cualquier pregunta relacionada con la capacidad de producción, manipulación, almacenamiento y mecanismos de envío.

Comience modestamente; no sobreexija su capacidad de producción actual

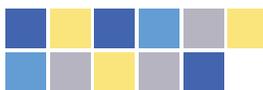
Con pocas instalaciones para el lavado y capacidad de almacenamiento refrigerado, centrarse en la producción y el procesamiento de dos productos, los tomates y los pimientos verdes, fue una decisión acertada para BRF. Todas las actividades de lavado, clasificación y envasado podían realizarse en la granja, y los agricultores se sentían cómodos para cultivar tomates y pimientos verdes, y eran capaces de hacerlo a un nivel que cumpliera con los niveles de calidad que exigían los compradores minoristas. En la actualidad, BRF ha logrado expandir su capacidad de producción para incluir judías verdes, cebollas, remolachas, zanahorias y brócoli, sobre la base de la construcción de una reputación creíble de calidad y buena comunicación con sus compradores.

Comunicación, comunicación, comunicación

Cultivar una relación sólida con los compradores minoristas requiere de una comunicación constante. Para lograrlo, primero es necesario averiguar cómo prefiere comunicarse el comprador: por fax, teléfono o correo electrónico. Luego, significa comunicarse en forma periódica con el comprador minorista, desde asegurarle al comprador que se cumplen con la calidad del producto y las normas de manipulación, hasta actualizar al comprador sobre los pedidos y las fechas de envío.

La lección final que MFA aprendió como organización sin fines de lucro fue que incluso con el atractivo y potencial de mercado que significa tener una empresa de distribución sólida y de gran tamaño (como se había pensado inicialmente con Big River Foods), esto comenzó a jugar en contra de una de las funciones principales de su organización: capacitar a una nueva generación de agricultores inmigrantes sobre métodos de agricultura sustentable y la administración de empresas agrícolas. Si bien no han abandonado por completo sus servicios de distribución y comercialización, la MFA y Big River Farms actualmente tienen un enfoque más equilibrado. Limitaron sus funciones de desarrollo de mercado a la de un "intermediario de relaciones", que alivia la responsabilidad de ser el principal administrador y coordinador de logística para sus agricultores. Las cuentas restantes de BRF se usan como un medio para brindar capacitación práctica sobre cómo vender a diversos canales de mercados mayoristas, todo lo cual puede realizarse sin la presión de cumplir con las demandas de volumen de los grandes compradores minoristas y de servicios alimentarios.

Appalachian Harvest:



Modelo de organización sin fines de lucro n.º 4

Appalachian Sustainable Development's Appalachian Harvest es un modelo de distribución sin fines de lucro ubicado en Abingdon, Virginia, que ha vendido frutas y verduras orgánicas a cadenas de supermercados regionales y cadenas de tiendas de comestibles especiales de las regiones sudeste y del Atlántico medio durante 10 años. Esta organización trabaja con más de 50 agricultores, que van desde horticultores de mercado con menos de un acre a agricultores comerciales con más de 200 acres, y brinda asistencia técnica, asesoramiento a agricultores y servicios de centralización. Los productos de Appalachian Harvest se distinguen de las frutas y verduras orgánicas de California por ser de origen local y por lo poco que tardan en llegar del campo a los estantes: "Productos frescos disponibles dentro de las 48 horas de su recolección".

Antecedentes: Cambios en la región tabacalera y el papel de las redes sociales para promover el desarrollo económico

Desarrollo de economías sustentables

Appalachian Sustainable Development (ASD) se estableció oficialmente como una organización sin fines de lucro en 1995 (con la ayuda de un subsidio de la Appalachian Regional Commission) para desarrollar nuevas oportunidades económicas para los agricultores locales que residían en el corazón de la región sudoeste de Virginia, muchos de los cuales eran pequeños agricultores que necesitaban dejar de producir tabaco o desarrollar operaciones de madereras tradicionales. Un principio guía fue generar empleos y al mismo tiempo conservar los recursos naturales de la región. Anthony Flaccavento, exdirector ejecutivo y cofundador de ASD, describió esta visión inicial de la siguiente manera:

Había una frustración generalizada porque frecuentemente debían optar por una opción o la otra. Tenían que optar por una fábrica o la conservación del medio ambiente. Parecía que



Casa de envasado de Appalachian Harvest y centro de distribución en Duffield, Virginia

era especialmente agudo... en Appalachia. Así fue que a principios de la década de 1990 formamos un grupo y dijimos... ¿podemos crear una economía que sea mejor para las personas y mejor para el medio ambiente? Fue como una llamada para ASD.

En lugar de simplemente promover la idea de un desarrollo sustentable, Flaccavento decidió comenzar una organización orientada a la acción que demostraría la compatibilidad de la sustentabilidad del medio ambiente con la viabilidad financiera. La participación previa de Flaccavento en los asuntos de la comunidad y el profundo conocimiento de las

condiciones económicas locales le daban la capacidad única de traducir una visión de desarrollo sustentable para la región sudoeste de Virginia.

Llegó por primera vez al área de Abingdon en 1985 como empleado de la arquidiócesis católica de Richmond y trabajó como coordinador de la Oficina de Justicia y Paz (Office of Justice and Peace, OJP) de la arquidiócesis que, entre otros objetivos, buscaba aliviar la pobreza a través de acción comunitaria "práctica" y "responsable".⁴⁹ A final de su ejercicio en la OJP a mediados de la década de 1990, trabajó con cerca de 20 activistas locales, líderes comunitarios y funcionarios de desarrollo económico del área de Abingdon para planificar el desarrollo de nuevas empresas de negocios que demostrarían las ventajas económicas de la producción agrícola y maderera sustentables. Para demostrar el potencial para industrias locales basadas en recursos sustentables, se crearon dos proyectos de demostración iniciales en 1995: un secadero de madera a energía solar y una cooperativa de frutas y verduras orgánicas con un grupo de agricultores locales que comercializaban con los restaurantes del área.⁵⁰

Estos proyectos de demostración duraron 5 años y evolucionaron para convertirse en los vehículos principales de ASD para estimular el desarrollo económico de una década: Appalachian Harvest, una compañía de distribución de frutas y verduras orgánicas, comenzó a operar en el año 2000 y Sustainable Woods, una empresa de fabricación de madera responsable con el medio ambiente, comenzó a operar en el 2001 (pero recientemente cerró al enfrentar una grave desaceleración económica en el negocio con el inicio de la recesión). Sin la participación inicial de la iglesia y la voluntad de los empleados de la iglesia como Flaccavento de dedicar recursos para establecer la empresa, es poco probable que ASD hubiera existido

en absoluto, ya que fueron estos proyectos experimentales impulsados por la iglesia y la demostración de su potencial para generar ingresos lo que ayudó a crear una masa crítica de apoyo para la creación de ASD.

Cultivo del apoyo para la red de granjas

Los primeros participantes de la red de agricultores proveedores de Appalachian Harvest incluían principalmente agricultores jóvenes, idealistas que promovían los productos orgánicos "de vuelta a la tierra", horticultores de mercado y algunos miembros de la comunidad Amish local. Sin embargo, Appalachian Harvest se las ingenió para convencer a los exproductores de tabaco o personas cuyas familias habían sido agricultoras de tabaco para comenzar a trabajar con la agricultura orgánica y vender a través de la red de Appalachian Harvest como una fuente de ingresos complementarios o, en algunos casos, una forma alternativa de agricultura de tiempo completo. Los exproductores de tabaco actualmente representan alrededor de tres cuartos de los 60 agricultores que participan en la Appalachian Harvest Network.

El entorno sociocultural en el que opera Appalachian Harvest no era ideal para la creación de una red cooperativa floreciente de productores de vegetales orgánicos por muchos motivos. Muchos agricultores del área no tenían nada de experiencia en el cultivo de vegetales orgánicos y muchos de ellos (exproductores de tabaco) generalmente eran nuevos en la agricultura de vegetales. Más aun, el sentimiento en contra de participar en una "cooperativa" agrícola convencional era especialmente fuerte debido a un conocido caso de mal manejo y eventual fracaso en el área cercana de Hiltons, Virginia.

De frente a esta resistencia, los fundadores de Appalachian Harvest decidieron formar una "red" de comercialización apenas conectada, que les permitiría a los agricultores distribuir, comercializar y transportar mercaderías de manera cooperativa, pero que no les exigiría realizar los compromisos financieros y legales necesarios de una organización cooperativa formal, ni exponerlos al mismo nivel de responsabilidad legal. En las palabras de Anthony Flaccavento:



Granja de vegetales orgánicos perteneciente a un miembro de Appalachian Harvest Network

⁵⁰ <http://www.ces.ncsu.edu/cbo/new/gwp/CaseStudies/cs1-AH.pdf>, consultado el 9 de marzo de 2010

“Notablemente, Appalachian Harvest nunca toma formalmente la propiedad de los productos que ingresan, sino que solo oficia de agente de venta y comercialización para los miembros de su red de proveedores.

Lo que pensábamos era: podemos presentar un modelo que tome lo mejor de las cooperativas sin algunas de las cosas más engorrosas de las cooperativas. Analizamos este enfoque de red... la noción básica es que las personas se juntan para enfrentar un mercado de manera cooperativa, que no pueden enfrentar en forma individual... no tienen que adoptar ni avalar de otra manera ningún tipo de espíritu cooperativo. Simplemente están allí hasta tanto el mercado necesite que estén allí. Es realmente un modelo mucho más efímero y algo individualista. Sin embargo, lo más interesante es que descubrimos que si las personas se quedan allí más de un año, de hecho, se vuelven muy cooperativas. Se vuelven muy fraternales y paternas.

A diferencia de la mayoría de las cooperativas agrícolas, los distintos miembros de Appalachian Harvest no son responsables de las deudas en las que incurre la organización principal. Si bien tienen la oportunidad de vender gran parte de su producción a través de los canales de la cooperativa si lo desean, no están obligados a destinar toda su producción a la cooperativa. Esto les da gran flexibilidad en sus opciones de comercialización, ya que permite a los agricultores aprovechar los precios más altos cuando surge la oportunidad.

Los miembros de la red no financiaban las inversiones de infraestructura iniciales ni se los convocaba para financiar las mejoras permanentes, como

sería habitualmente el caso con una cooperativa. El resultado, sin embargo, fue que los miembros de la red Appalachian Harvest trabajan en conjunto prácticamente de la misma manera que los miembros de una cooperativa agrícola, sin la estructura formal de organización de una cooperativa.

Estructura comercial y operaciones

Estructura comercial

Appalachian Sustainable Development es una organización sin fines de lucro dirigida por una junta directiva, y emplea entre 26 y 30 empleados de tiempo completo y estacionales. El personal incluye un director ejecutivo que supervisa la planificación estratégica y la obtención de fondos, un gerente de ventas que busca mercados para las frutas y verduras que ingresan, un director de relaciones agrícolas que supervisa las actividades de asesoramiento y capacitación para agricultores de la red Appalachian Harvest, entre 10 y 14 trabajadores estacionales que clasifican, lavan y envasan las frutas y verduras en el centro de envasado, y otro personal del programa que supervisa los programas administrados por Appalachian Sustainable Development, incluido un mercado de agricultores, desarrollo de productos forestales que no sean madera, y un programa de donación de alimentos mediante el que compra a agricultores productos de segunda calidad que no cumplen con los requisitos de los compradores de las tiendas minoristas y los dona a los bancos de alimentos del área Abingdon.

El personal de Appalachian Harvest es responsable de vender a los compradores minoristas y mayoristas, trabajar con agricultores para asegurar que la oferta cubra la demanda y capacitar a los agricultores en áreas tales como métodos de agricultura orgánica, control de calidad y prácticas de seguridad alimentaria. Los agricultores que suministran productos a Appalachian Harvest no están formalmente asociados entre sí; forman una asociación informal que promueve la cooperación con una considerable autonomía. Notablemente, Appalachian Harvest nunca toma la propiedad formal de los productos que ingresan, sino que solo oficia de agente de venta y comercialización para los miembros de su red de proveedores.

Los fondos para cubrir las actividades de educación, capacitación, operaciones y necesidades de infraestructura provienen de los ingresos por comercialización y fuentes filantrópicas privadas. ASD recibió varios cientos de miles de dólares a lo largo de sus primeros 8



Appalachian Harvest ayudó a los agricultores a convertir los campos de tabaco como este en hileras de vegetales.



Camiones de Appalachian Harvest en el muelle de carga en Duffield, Virginia

años de Virginia Tobacco Transition Fund, que se estableció para asistir a los exagricultores de tabaco a encontrar un sustento alternativo después de que se disolviera el sistema de cuotas de tabaco, que ofrecía un sustento seguro para los agricultores de tabaco. Se han obtenido fondos adicionales del USDA y fundaciones privadas, con un total de 20 subsidios para apoyar las actividades de ASD en 2010.

Transporte e infraestructura de envasado

Para encargarse de la mayoría de sus necesidades de transporte, Appalachian Harvest es propietaria y administra una flota de cuatro camiones refrigerados. Actualmente, envía la mayor parte de sus pedidos a través de cuatro envíos semanales en sus propios camiones a centros de distribución de cadenas minoristas, tiendas independientes y corredores.

Para procesar las frutas y verduras que ingresan de los agricultores, la clasificación de acuerdo con el tamaño y la calidad, el envasado en cajas y la carga en camiones, Appalachian Harvest usa una planta de envasado de 15,000 pies cuadrados en Duffield, Virginia. Esta planta se construyó de cero y se inauguró en junio de 2008, y reemplazó una planta previa en Stickleyville, Virginia, que comenzó como un galpón de tabaco, y se modificó y expandió varias veces antes de que se quemara por un incendio eléctrico en mayo de 2007. Los fondos del seguro y subsidios se usaron para construir la nueva planta de Duffield.

La lejana ubicación del centro de envasado en el sudoeste de Virginia, alejada de áreas metropolitanas, hace que sea poco práctico contratar compañías para retirar cargas. Cuando solicitó licitaciones, fueron considerablemente más caras que

usar sus propios camiones. Lo que se suma a su lejanía para agravar la situación es el pequeño volumen de frutas y verduras que maneja. Con un valor de entre \$400,000 y \$600,000 por año en productos que se envían a Georgia en el sur, Tennessee en el oeste y Maryland en el este, es difícil llenar camiones, lo que no lo hace especialmente atractivo para las compañías de camiones, que prefieren transportar grandes volúmenes para usar mejor su capacidad de carga. Administrar su propia flota de camiones le da a Appalachian Harvest más flexibilidad, y también presenta un desafío en términos de hacer un mejor uso de su capacidad de infraestructura. Muchas cargas de camiones no tienen transporte de regreso y, a menudo, las cargas de los camiones no completan la capacidad del camión.

Sin embargo, en los últimos 3 años de transporte, la eficiencia mejoró considerablemente a través de la creación del despacho directo y el transporte de frutas y verduras en representación de otros clientes. En 2008, Leading Green, un pequeño distribuidor de alimentos orgánicos y naturales de Asheville, Carolina del Norte, comenzó a retirar frutas y verduras en Asheville que entregaba un camión de Appalachian Harvest y las llevaba a restaurantes, el centro de distribución de Atlanta para Whole Foods, y unas pocas tiendas de comestibles independientes de Georgia.

En 2010, Appalachian Harvest comenzó a comprar y vender frutas y verduras convencionales, y a trabajar como transportador de Produce Source Partners, un corredor de frutas y verduras con base en Richmond, Virginia, que ha sido cliente de las frutas y verduras de Appalachian Harvest durante años, y trabaja para varias cadenas de tiendas de comestibles regionales. Appalachian Harvest comenzó a comprar, vender y transportar frutas y verduras convencionales debido a que necesitaba más productos para llenar los camiones que llevaban cargas muy pequeñas (de uno o dos

palés), de Duffield a Produce Source Partners (PSP) en Richmond, y luego cargaba pequeñas cantidades de frutas y verduras orgánicas de un par de agricultores de Lexington, Virginia, en el camino de regreso. Si bien ambos tramos del viaje eran demasiado insignificantes para justificar el gasto, Appalachian Harvest estaba comprometido a brindar sus servicios a los agricultores de Lexington, por lo que trabajó con PSP para encontrar una solución mutuamente satisfactoria. En la actualidad, PSP le paga a Appalachian Harvest para enviar frutas y verduras convencionales de Virginia Produce, un centralizador de frutas y verduras con base en Hillsville, Virginia, junto con frutas y verduras orgánicas cultivadas por los miembros de la red Appalachian Harvest, al depósito de PSP en Richmond. Appalachian Harvest también compra frutas y verduras convencionales a Virginia Produce y a un agricultor mediano del sudoeste de Virginia, y las vende a Ingles y PSP. Tras concretar estos acuerdos, alrededor de tres cuartos de los viajes a Richmond tienen transporte de regreso. Los productos de Virginia Produce ya están clasificados y envasados, y van directo del muelle de recepción al muelle de carga. El producto de Lexington Growers se mezcla con otros productos que ingresan para completar los pedidos de frutas y verduras orgánicas que llevan la marca Appalachian Harvest. Estos acuerdos de despacho directo y transporte de regreso le ahorran a Appalachian Harvest combustible, mano de obra y el desgaste de sus camiones. Sus socios se benefician con los servicios de transporte convenientes y de costo razonable.

Normas de calidad y clasificación

Las especificaciones de calidad de los productos son determinadas por los compradores y, en menor medida, por las normas del USDA. Se recopila y distribuye un conjunto detallado de normas para cada cultivo, que se distribuye a

los agricultores para guiarlos en su cultivo, cosecha, envasado y clasificación, para asegurar que obtengan la mejor retribución posible por su trabajo. Los agricultores de la red Appalachian Harvest reciben incentivos financieros por clasificar previamente las frutas y verduras en sus granjas. A los agricultores que no lo hacen, se les cobra un arancel del ocho por ciento para cubrir los costos de mano de obra y equipos en los que incurre Appalachian Harvest aparte de la comisión del 27 por ciento por los servicios de envasado, venta y transporte. La fruta buena se separa de la mala en la planta de envasado, clasificación y envío de la organización. En el pasado, más del 65 por ciento de las frutas y verduras que ingresaban estaban previamente clasificadas, pero esto se redujo a solo el 15 y 20 por ciento debido a los exigentes protocolos de seguridad

alimentaria. Los protocolos, que incluyen pasos como el análisis de los niveles de lejía en el agua para lavar, hacen que los agricultores desistan de la clasificación previa. Notablemente, el agricultor más importante de la red cultiva tomates, y todo su producto ingresa clasificado; el producto de este agricultor representa la mayor parte del suministro clasificado de Appalachian Harvest.

Búsqueda de mercados para productos que no cumplen con las normas

Para generar un valor económico para los productos de segunda calidad, aquellos que no cumplen con los niveles de calidad para la venta minorista, Appalachian Harvest ha desarrollado un par de canales de mercado alternativos. Esto alienta a los agricultores de su red de



Antes de armar los envíos, los trabajadores del centro de envasado clasifican las frutas y verduras que traen los agricultores para determinar si cumplen con los niveles que exigen los compradores.

proveedores a vender en mercados de agricultores para obtener buenos precios por las frutas y verduras que no cumplen con los requisitos del mercado respecto del tamaño o el aspecto, pero que es aceptable para sus clientes de los mercados de agricultores. Algunas de las frutas y verduras que no cumplen con las normas también se venden en las cadenas de comestibles y a los fabricantes de comidas para usarlas en la preparación de comidas y productos de valor agregado, como la salsa de tomate. Por otra parte, ASD usa donaciones de los miembros de la comunidad para comprar productos de segunda calidad a sus agricultores y donarlos a las despensas de alimentos del área de Abingdon a través del programa Healthy Families, Family Farms.

Flujo de efectivo, financiamiento y rentabilidad

Appalachian Harvest logró obtener grandes cadenas como compradores y rápidamente aumentó la cantidad de agricultores proveedores. Muchos agricultores existentes han aumentado la cantidad de acres destinados a la producción orgánica, para generar un mayor suministro para Appalachian Harvest. Sin embargo, los costos han superado permanentemente los ingresos.

De los \$600,000 de ingresos de Appalachian Harvest por la venta de frutas, verduras y huevos en 2010, se quedó con aproximadamente \$200,000 a través de las comisiones cobradas a los agricultores por comercializar sus frutas y verduras y los gastos de envío que pagan sus compradores. Los costos totales de Appalachian Harvest superan los \$600,000. Gran parte de esta brecha entre los ingresos por comercialización y los costos se debe a la gran cantidad de actividades de extensión, educación y asistencia técnica que realiza que normalmente no formarían parte de la cartera de un distribuidor de alimentos. Sin embargo, incluso el

área de distribución de alimentos de la organización necesitó subsidios por más de \$90,000 en 2009 si no se cuenta la parte de los salarios del personal de ASD necesario para que opere Appalachian Harvest.

Los fondos de las fundaciones privadas, las fuentes gubernamentales y Virginia Tobacco Commission llenan estas brechas. Poder acceder a tales fondos en forma constante es difícil; a los patrocinadores, especialmente las fundaciones privadas, les agrada financiar proyectos nuevos e innovadores que en última instancia lograrán autofinanciarse, en lugar de continuar financiando los costos operativos del mismo proyecto.

Relaciones entre los productores

Planificación de la producción/siembra para el mercado

Una parte central del espíritu de colaboración de la red es la planificación previa a la producción y el proceso de selección de cultivos que se realiza en el invierno. El personal de ventas y comercialización de Appalachian Harvest se reúne con los posibles clientes fuera de temporada para medir la demanda y calcular los acres de producción necesarios para cada uno de los alrededor de 20 tipos de cultivos distintos. Esta medición de la demanda fuera de temporada establece la cifra inicial para la cantidad mínima que los compradores prevén comprar durante la próxima temporada de cultivo. Estos acuerdos provisionales no son contratos, por lo que hay suficiente margen para ajustar las cantidades de productos para la venta según los resultados de la temporada de cultivo, pero forman la base para el desarrollo de la planificación de cultivos para la temporada de cultivo del siguiente año.

A partir de estos acuerdos de palabra con los compradores, se genera una

hoja de cálculo (ver tabla 2) que calcula la demanda para cada uno de los cultivos sobre la base de lo que los compradores indicaron que comprarían cada semana. Los cálculos de la demanda semanal se traducen en cifras de producción bruta anual. Con los datos sobre el rendimiento de producción de frutas y verduras orgánicas locales, estos totales de cultivos anuales se traducen luego a acres de producción por cultivo. En las reuniones de planificación de cultivos que se realizan en el invierno, el personal de Appalachian Harvest analiza la próxima temporada con los agricultores y habla acerca de quiénes serían los compradores y la demanda estimada. En el pasado, toda la demanda proyectada para la siguiente temporada se repartía entre los agricultores de la red en estas reuniones, con el objeto de hacer que coincidan la oferta y la demanda y haya un mínimo de escasez o excedente. Actualmente, este proceso de repartición se produce en reuniones personales entre el gerente de relaciones con los agricultores y cada agricultor, a fin de permitir análisis más francos acerca de lo que es posible teniendo en cuenta la capacidad de cada agricultor. Unos pocos grandes agricultores abastecen la mayor parte de las frutas y verduras de Appalachian Harvest; estos agricultores también venden una porción importante de sus cultivos a otros mercados, tanto mayoristas como directos. La mayoría de los agricultores de la red son bastante pequeños y venden prácticamente su producción total a través de Appalachian Harvest.

El proceso de repartición tiene en cuenta dos factores que inciden en la capacidad del grupo de satisfacer la demanda de los clientes y al mismo tiempo mantener la unión y buena voluntad entre los miembros del grupo. Primero, los cultivos que se consideran más difíciles de cultivar orgánicamente en la región, como tomates, en general, se asignan a los agricultores más experimentados, mientras que se les pide a los agricultores más nuevos que se enfoquen inicialmente en los

Tabla 2: Cuadro de la demanda de Appalachian Harvest, 2011

Cultivos orgánicos	Envasado estándar	Cosecha	Lancaster	Whole Foods Market Atlántico medio	Whole Foods Market sudeste	Martin/Produce Source Partners	Inglés	Horton Fruit	Earth Fare	Custom Pak 2010	Alberts 2010	Total semanal estimado
Repollo verde	Cajas 50#	Fin de la primavera y otoño	30	0	30	30	40	0	20	0	50	200
Repollo colorado	Cajas 50#	Fin de la primavera y otoño	20	0	10	0	20	0	0	0	25	75
Lechuga de hoja verde	24 unidades	Fin de la primavera y otoño	0	0	40	0	20	0	30	0	25	115
Lechuga morada	24 unidades	Fin de la primavera y otoño	0	0	60	0	20	0	10	0	25	115
Lechuga romana	24 unidades	Fin de la primavera y otoño	0	0	40	0	20	0	40	0	25	125
Pepinos tipo Slicer	Caja 1/2 bushel - 18, 24 o 32	Mediados de junio a sept.	100	50	30	20	50	0	0	0	40	290
Calabaza, zucchini verde	Caja 20#	Mediados de junio a sept.	60	30	40	40	120	60	10	0	40	400
Calabaza, zucchini amarillo	Caja 20#	Mediados de junio a sept.	0	20	20	0	20	0	20	0	0	80
Tomates uva rojos	Bandejas de 12 unidades	Julio, agosto, sept.			100	0	80	150	0	0	25	355
Tomates rojos tipo Slicer	20# - cajas de dos niveles	Julio, agosto, sept.	64	25	50	No determinado aún	100	100	0	0	100	439
Tomates amarillo tipo Carolina	20# - cajas de dos niveles	Julio, agosto, sept.	0	30	10	20	20	0	0	0	0	80
Tomates reliquia/variedad	Cajas 10# - un solo nivel	Julio, agosto, sept.	0	30	30	20	50	0	0	0	12	142
Tomates tipo Roma	Cajas 20#	Julio, agosto, sept.	64	0	50	0	30	64	30	0	0	238
Pimiento italiano rojo Carmen	Caja 10#	Julio, agosto, sept.	0	20	5	28	20	0	20	0	0	93
Pimientos verdes	Cajas de 1 1/9 bushel/25#	Fines de junio a oct.	80	20	20	40	0	60	0	0	40	260
Pimientos rojos	Caja 11#/23-26 un.	Julio, agosto, sept.	0	0	50	0	20	0	25	0	5	100
Pimientos amarillos	Caja 11#/23-26 un.	Julio, agosto, sept.	0	0	30	0	20	0	15	0	5	70
Ají	Caja 10#	Julio, agosto, sept.	0	0	0	0	15	0	5	0	0	20
Berenjena	Caja 25#	Fines de junio a oct.	50	30	30	30	0	0	0	0	8	148
Sandia sin semillas	Caja o cestos de 6 o 9 u.	Mediados de agosto	32	30	30	30	20	0	0	0	0	142
Sandías comunes	Cajas de 3, 4 y 5 u.	Mediados de agosto	32	0	30	30	10	0	0	0	0	102
Melones	9 unidades	Mediados de agosto	50	0	30	0	0	0	0	0	0	80
Calabaza moscada	Cajas de 1 1/9 bushel	Sept., oct., nov.	50	50	20	28	15	0	20	0	15	198
Calabaza bellota	Cajas de 1 1/9 bushel	Sept., oct., nov.	50	50	10	28	15	0	20	0	15	188
Calabaza delicata	Caja de 1/2 bushel	Sept., oct., nov.	10	20	5	20	0	0	20	0	10	85
Brócoli	Atados de 14 unidades (20#)	Oct., nov., dic.	48	50	0	28	100	0	0	0	50	276
Chiles jalapeños	Caja 10# o envases tipo almeja	Fines de junio a oct.	0	15	5	20	50	0	0	0	0	90
Calabacín amarillo	Caja 20#	Fines de junio a sept.	40	30	40	40	120	60	0	0	40	370
Judías verdes Blue Lake	Cajas de 1 1/9 bushel/25#	Junio a sept.	0	0	10	0	25	0	0	0	50	85
Judías verdes 1/2 Runner	Cajas de 1 1/9 bu.	Junio a sept.					150				0	150
Judías "greasy"	Cajas de 1 1/9 bu.	Junio a sept.					20				0	20
Judías amarillas	Caja 10#	Junio a sept.	0	20	0	0	20	0	0	0	2	42
Calabazas para pastel (2 - 3.5#)	Caja 30-35#	15 de sept. a nov.	0	posiblemente	No determinado aún	0	No determinado aún	0	0	0	0	0
Calabaza espagueti	Caja 20#	Julio, agosto, sept.	24	35	10	20	0	0	0	0	10	99
TOTALES			804	555	835	472	1210	494	285	0	764	9288

Tabla 3: Guía de cultivos de Appalachian Harvest, 2011

Cultivos	Factor de riesgo	Valor financiero	Nivel de cuidado del cultivo	Apropiado para principiantes	Semilla (S) o Trasplante (TP)	Días hasta la cosecha	Frecuencia entre las cosechas	Duración de la cosecha	¿Requiere riego?
Tomates	alto	alto	alto	no	TP	75 - 80	3-4x / sem	5-7 sem	sí
Zucchini	medio	alto	bajo	posiblemente	S o TP	48 - 50	diaria	4-5 sem.	sí
Calabaza de invierno	bajo	medio	bajo	sí	S	90 - 100	1 recolección grande	1-2 sem.	no
Arvejas	bajo	medio	medio	posiblemente	S	70	diaria	4-5 sem.	no
Pimientos	medio	alto	medio	sí	TP	62	2x / sem.	5-7 sem	sí
Pepinos	medio	alto	bajo	posiblemente	S	52	diaria	4-5 sem.	sí
Berenjena	alto	alto	medio	no	TP	70	2x / sem.	5-7 sem	sí
Melones	medio	alto	medio	posiblemente	S o TP	80	2x / sem.	2 semanas	sí
Repollo	medio	medio	bajo	sí	TP	85	2x / sem.	3 sem.	no
Lechuga	medio	medio	bajo	posiblemente	TP	55	2x / sem.	2-3 sem.	sí
Berzas / col rizada	medio	medio	bajo	posiblemente	TP o S	60	2x / sem.	4-5 sem.	no

* Los costos de inicio consideran los trasplantes comprados a \$0.35 cada uno (excepto los cultivos sembrados y los melones y zucchini)

cultivos más fáciles, como pimientos o calabaza, y que luego cambien progresivamente a cultivos más difíciles a medida que adquieran más experiencia (ver tabla 3). En segundo lugar, se realiza un esfuerzo coordinado para evitar que una porción desproporcionada de los cultivos más rentables sean cultivados por una pequeña cantidad de agricultores, de manera tal que

la rentabilidad de la empresa se comparta por la mayor cantidad posible de miembros del grupo.

No se firman contratos con los clientes ni con los agricultores en relación con los niveles prometidos de ventas o producción, y este sistema informal de planificación ha respondido en gran medida a las necesidades de la red de productores

y sus compradores de las tiendas de las cadenas. Sin embargo, a veces, los distintos agricultores deciden de manera unilateral plantar más acres para un cultivo en particular, sobre la base de su percepción del mercado o las condiciones climáticas. En una oportunidad, un agricultor decidió que parecía que era un buen año para sembrar berenjenas, y sembró muchos más acres que lo que había

“Se realiza un esfuerzo coordinado para evitar que una porción desproporcionada de los cultivos más rentables sean cultivados por una pequeña cantidad de agricultores, de manera tal que la rentabilidad de la empresa se comparta por la mayor cantidad posible de miembros del grupo.

acordado sembrar durante el proceso de licitación de planificación de cultivos previo a la temporada. Como resultado, a la hora de la cosecha había un excedente de berenjenas, y el personal de ventas de Appalachian Harvest tuvo de descargar grandes cantidades de berenjenas a precios bajos “de liquidación” cuando la posición de mercado de Appalachian Harvest cambió drásticamente en dirección a los agentes económicos sin influencia en los precios.

Los agricultores que rompen las reglas de la selección de cultivos reciben una evaluación negativa por parte del personal de Appalachian Harvest en relación con la manera en que dicho comportamiento no solo afecta negativamente la empresa en general, sino que en última instancia no es bueno para ese agricultor en particular, ya que baja el precio que recibe por su producto. Sin embargo, quizás debido a la frágil condición de sus agricultores proveedores, su función autopercebida como patrón y protector de sus agricultores, y la necesidad de permanecer en buenos términos para satisfacer los pedidos futuros, Appalachian Harvest, no asumió una posición más dura de rechazar directamente los pedidos que ingresan fuera de la planificación de cultivos y el proceso de selección asumido fuera de temporada. En algunos casos, sin embargo, ha debido vender las frutas y verduras orgánicas en el mercado convencional, para no afectar negativamente a otros productores de la red; el mercado convencional es mucho más grande y puede absorber fácilmente el excedente.

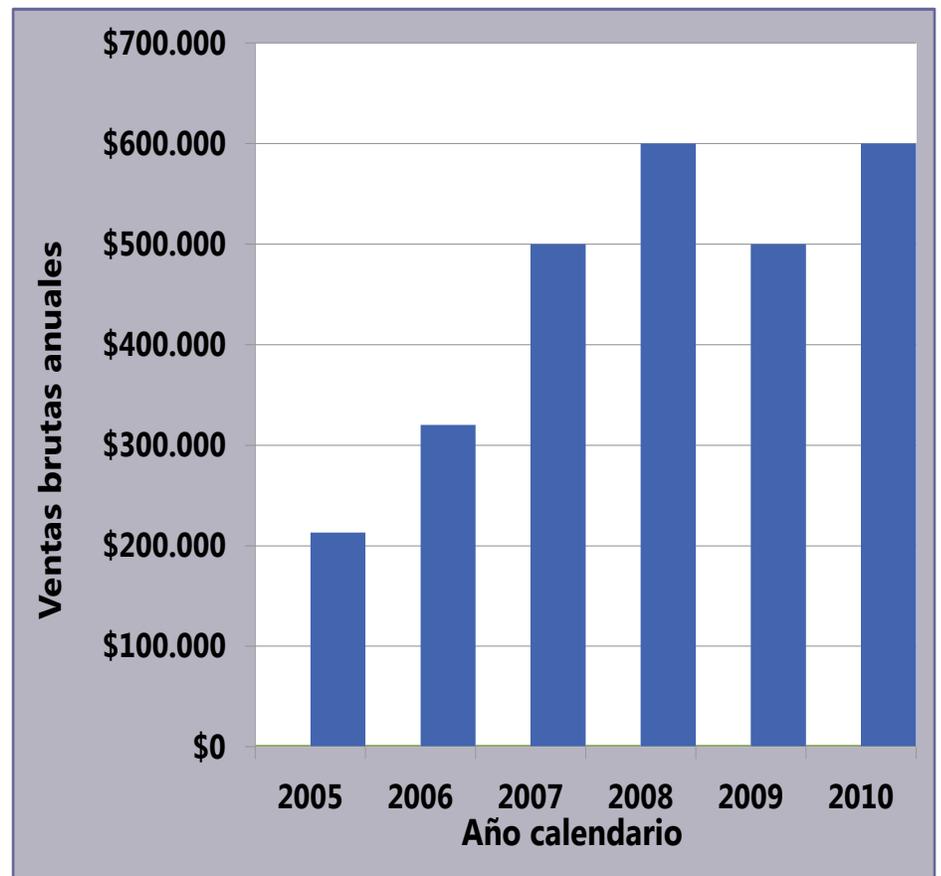
Precios y comercialización

Negociación de precios y determinación de precios para lograr estabilidad

Appalachian Harvest intenta mantener al mínimo las fluctuaciones en los precios durante la temporada de cultivo, incluso si esto significa aceptar precios ligeramente más bajos de lo que soportaría el mercado

cuando haya poca oferta y los precios sean altos. Proporciona una base para los precios cuando la oferta es más amplia y los precios están bajos; mientras que también envía una señal a los compradores de que no los estafarán cuando la oferta sea escasa. Ir más allá de los precios al contado hacia los precios para toda la temporada ayuda a los agricultores a planificar el futuro, calcular sus ingresos en relación con sus gastos y evitar tomar decisiones apuradas por miedo a lo desconocido.

Figura 5: Valor de las ventas de Appalachian Harvest para el periodo 2005-2010



Del otro lado de la moneda, los compradores minoristas de Appalachian Harvest están dispuestos a participar en estos acuerdos debido a que reciben un descuento en los precios cuando la oferta es limitada, lo que constituye una muestra de mucha buena voluntad de Appalachian Harvest con sus clientes. Esta iniciativa de ir más allá de los vaivenes del mercado y trabajar para optimizar las cualidades de "sociedad" entre compradores y vendedores es un indicativo de la filosofía general de cooperación que rige para las operaciones de Appalachian Harvest. ASD desea desarrollar sociedades estratégicas de manera tal que las partes interesadas trabajen en conjunto para lograr sus intereses comunes, en lugar de competir constantemente entre sí por lograr una posición.

Comercialización a compradores

Appalachian Harvest comercializa las frutas y verduras que cultivan los miembros de su red como productos de origen local y orgánicos a tres mayoristas, cuatro clientes de tiendas de comestibles minoristas y un grupo de tiendas de comestibles independientes y restaurantes en las regiones del Atlántico medio y el sudeste de los Estados Unidos. Appalachian Harvest es prácticamente la única opción disponible de productos certificados como de origen local y orgánicos para compradores de frutas y verduras minoristas y mayoristas de esta área. Por lo tanto, la organización ha sabido aprovechar la exclusividad de su línea de productos para poder ingresar a los mercados minoristas locales y negociar precios razonables para sus agricultores.

Todas las frutas y verduras comercializadas por Appalachian Harvest están certificadas como productos orgánicos conforme a una certificación grupal realizada por Quality Certification Services, una



Logotipo de Appalachian Harvest

entidad de certificación de productos orgánicos con sede en Florida que tiene una oficina regional en Virginia. La red Appalachian Harvest vende sus huevos con una etiqueta que indica que son "de corral" en lugar de orgánicos. Es muy difícil conseguir alimentos orgánicos en la región y su precio es prohibitivo, por lo que es casi imposible criar gallinas ponedoras orgánicas en el volumen necesario para abastecer a los compradores con el precio que están dispuestos a pagar.

La cantidad de agricultores que vendían productos a través de Appalachian Harvest aumentó desde alrededor de 35 en 2006 a 60 en 2007 y 2008. En 2009, 65 agricultores se inscribieron en el período de selección de cultivos previo a la temporada, pero en realidad 45 terminaron vendiendo sus productos durante ese año difícil debido a que las lluvias abundantes obligaron a muchos agricultores a sembrar sus cultivos más tarde o no sembrar. La producción de huevos es más constante debido a que es menos vulnerable a los cambios climáticos; como resultado, la cantidad de productores de huevos se mantuvo relativamente estable en alrededor de siete durante los últimos tres años.

En términos de dólares, las ventas anuales de la red de frutas, verduras y huevos alcanzó un pico de alrededor de \$600,000 en 2008, por encima de los \$500,000 en 2007, \$320,000 en 2006, y duplicaron las ventas

generadas en 2002. Si bien estaba previsto al comienzo que las ventas de frutas y verduras de la red se mantuvieran estables en 2009, el clima desfavorable y la menor cantidad de agricultores participantes produjeron una marcada caída a alrededor de \$500,000 para ese año.⁵¹ Desde entonces, las ventas han vuelto a subir a \$600,000 principalmente debido a la fuerza del nuevo negocio de la red de comprar y vender frutas y verduras convencionales, y recibir un pago por enviarlas a través de Produce Source Partners.

El mayor desafío para aumentar las ventas es la escasez de la oferta. La demanda proyectada guía el proceso de selección de cultivos, pero en 2010, se calculó que la demanda superaba por lo menos tres veces la oferta disponible. Si Appalachian Harvest pudiera incorporar más agricultores, en particular algunos más grandes, para que comiencen a producir cultivos orgánicos y vender a través de la red, o lograr que los agricultores existentes aumenten su producción, el volumen de ventas podría aumentar drásticamente. La lentitud de este aumento demuestra los desafíos de convencer a las personas que produzcan cultivos orgánicos en una región en la que no es la práctica habitual. Los factores culturales pueden inhibir la adopción de la producción orgánica, mientras que la distancia a los mercados y los altos niveles de humedad, que promueve las plagas y enfermedades, también presentan desafíos.

⁵¹ Comunicaciones personales con Robin Robbins y Kathlyn Terry, 2009.

Uno podría suponer que la escasez de oferta le daría a Appalachian Harvest un mayor poder de negociación con sus compradores, pero la evidencia dice lo contrario. Appalachian Harvest es un jugador demasiado pequeño en el mercado de productos orgánicos para tener mucha influencia en los compradores. Tiene el abastecimiento local o regional a su favor, así como su promesa de "48 hours fresh", lo que significa que las frutas y verduras estarán disponibles en los estantes de las tiendas minoristas dentro de las 48 horas de su cosecha. Sin embargo, a menudo no puede aprovechar por completo la fuerte demanda manifestada en las proyecciones previas a la temporada que hacen los compradores. Incluso estas proyecciones pueden ser algo engañosas; es posible que los compradores no estén dispuestos a pagar precios suficientemente altos como para alentar a más productores a que comiencen a utilizar prácticas orgánicas o lograr que los productores orgánicos existentes expandan su producción.

Appalachian Harvest envía sus productos a los compradores dentro de un radio de 400 millas de la planta de envasado y clasificación ubicada en Duffield, Virginia. Sus principales compradores son las cadenas regionales de supermercados que tienen tiendas en franjas anchas de las regiones del sudeste y Atlántico medio: Earth Fare; Lancaster Foods; Ingles; y los centros de distribución de Whole Foods Market en Atlanta, Georgia, y Landover, Maryland, (cerca de Washington, D.C.). Después de experimentar con varias estrategias de comercialización, la red decidió que tenía más sentido centrarse en vender mercaderías a las cadenas regionales de supermercados medianas, que tienen un importante poder de compra, y la cadena de comidas naturales especiales Whole Foods Market, que tiene ventas muy altas de productos orgánicos y también destaca el abastecimiento regional.

La experiencia ha demostrado que las cadenas regionales hacen circular más productos que los restaurantes locales o las tiendas de comestibles independientes, y hacen más hincapié en exhibir las frutas y verduras de origen local y regional que sus pares nacionales. Con estas cadenas especialmente comprometidas con el abastecimiento local y regional, es más probable que sus compradores comprendan las dificultades de Appalachian Harvest para abastecer frutas y verduras de un grupo dispar de pequeños agricultores de productos orgánicos. Appalachian Harvest ha establecido fuertes vínculos sobre la base de los valores compartidos de promover la agricultura regional y apoyar a los

agricultores y las comunidades rurales a través del comercio con algunas cadenas regionales.

Desafíos y soluciones

Oferta insuficiente

Uno de los principales desafíos constantes para Appalachian Harvest es encontrar suficientes agricultores de productos orgánicos ubicados cerca de su planta de clasificación en Duffield, Virginia. Esta escasez de la oferta hace que sea difícil atraer nuevos clientes y conservar los existentes. La falta de una oferta adecuada es consecuencia de:



Montacargas cargando un palé de cajas de frutas y verduras en el centro de envasado y centro de distribución de Appalachian Harvest en Duffield, Virginia.

52 Según el Censo de Agricultura de 2007, los agricultores de California vendieron productos agrícolas orgánicos por un valor de \$656 millones. En comparación, los agricultores de Virginia vendieron productos agrícolas orgánicos por un valor de solo \$14.6 millones. <http://www.agcensus.usda.gov/>, consultado el 4 de noviembre de 2009.

53 Comunicación personal, Robin Robbins, agosto de 2009.

- Factores culturales, que incluyen la sospecha por parte de los agricultores conservadores acerca de la agricultura orgánica.
- Factores ambientales, tales como el clima tan variable y el ambiente húmedo que genera graves problemas de plagas y enfermedades, que son difíciles de controlar con métodos orgánicos aprobados.
- El pequeño tamaño de la mayoría de sus agricultores proveedores.

Appalachian Harvest ha logrado superar con éxito algunas de las sospechas culturales de la agricultura orgánica; 60 agricultores se unieron a su red, la mayoría de los cuales nunca había cultivado vegetales, y menos aún vegetales orgánicos. A través de la educación sobre los métodos de cultivo orgánico, capacitación y asesoramiento generales para los agricultores, y el desarrollo de mercados complementarios, como los mercados de agricultores, ASD ha logrado desarrollar una red importante de agricultores de productos orgánicos a pesar de estas barreras culturales.

Las barreras ambientales para la producción orgánica han resultado más difíciles de superar. Dado que la organización obtiene todos sus suministros de un área geográfica bastante pequeña, Appalachian Harvest no puede diversificar su exposición a los riesgos asociados con el clima. Esto genera dificultades para satisfacer la demanda en años como el 2009, cuando las abundantes lluvias fueron bastante desfavorables para la producción hortícola en el sudoeste de Virginia y el este de Tennessee. En momentos como estos, los principales distribuidores de productos orgánicos son capaces de intervenir y llenar la brecha de la oferta con bastante facilidad. Pueden basarse en un largo inventario de productores distribuidos en distintas áreas de

cultivo, lo que reduce el riesgo de que experimenten déficits de producción. Lo más importante es que alrededor de la mitad de las frutas y verduras cultivadas en los Estados Unidos, orgánicas y convencionales, provienen de áreas de cultivo semiáridas y áridas de California, que dependen del riego más que de la lluvia para la humedad.⁵² Es menos probable que estas áreas tengan demoras en su ventana de cultivo debido a la lluvia y son menos vulnerables a las plagas e infestaciones por enfermedades que invaden a los agricultores en las regiones más húmedas y son difíciles de controlar con métodos de agricultura orgánica.

Appalachian Harvest ofrece asistencia técnica a los agricultores y está ampliando su red de abastecimiento hacia el este para ayudar a aliviar la escasez de oferta, pero deben tomarse más medidas para satisfacer la demanda de los clientes, lograr que los ingresos sean más acordes a los costos, y crear un modelo comercial sustentable. La gerente de operaciones, Kathlyn Terry, calculó que la planta actual, con algunas reconfiguraciones menores de los refrigeradores, podría manejar 10 veces más de los negocios que realiza en la actualidad. Con tres agricultores que representan más del 80 por ciento del abastecimiento de Appalachian Harvest, es fundamental encontrar más agricultores medianos que puedan proveer volúmenes importantes de frutas y verduras.⁵³

En relación con el desafío de una reducida oferta, está el alto costo de la producción orgánica. Los métodos de control de plagas pueden ser más costosos y menos confiables que los métodos de control de plagas convencionales. John Brittan, coordinador de las actividades de extensión de Appalachian Harvest, trabaja arduamente para educar a los agricultores acerca del costo de los insumos, como trasplantes, agua y mano de obra, y cómo planificar

adecuadamente para cubrir los costos. A medida que los nuevos agricultores adquieren experiencia con los métodos orgánicos, se vuelven más adeptos a tratar con los problemas de plagas y anticipar los costos, pero la educación y la experiencia quizás no son suficientes para que la empresa deje de tener pérdidas. Para que sea rentable, los agricultores posiblemente necesitan precios más altos que los que reciben actualmente.

Construcción de un sistema de distribución rentable

Mantener un sistema de distribución rentable ha sido un desafío para Appalachian Harvest desde el principio. Está muy alejado de las rutas de alto tráfico y su volumen es demasiado pequeño para obtener precios competitivos de las compañías de camiones, lo que ha obligado a depender de su propia flota pequeña de camiones. Dado que Appalachian Harvest a menudo envía camiones con carga incompleta en sus rutas de distribución, sus costos de transporte son más altos por unidad transportada que los de otros distribuidores ubicados en lugares más centrales o que tienen un volumen más grande. Robin Robbins, gerente de ventas de Appalachian Harvest, calcula que el doble de las frutas y verduras podrían enviarse sin agregar ninguna ruta nueva si se llena la capacidad completa de los camiones. Lo que agrava el problema de las cargas parciales es la falta de transporte de regreso en casi todos sus viajes al sur.

El personal de Appalachian Harvest ha intentado continuamente mejorar la eficiencia del transporte asociándose con otros distribuidores mediante acuerdos de despacho directo o retirando las frutas y verduras de los agricultores en el tramo de regreso de las rutas de envío. En 2010, se implementaron importantes avances

54 <http://www.iatp.org/iatp/publications.cfm?refid=106746>, consultado el 17 de marzo de 2010.

55 Comunicación personal, Robin Robbins 2009.

para reducir los viajes de regreso vacíos. Varios años de mucho trabajo para construir relaciones con los compradores, como PSP, y proveedores, como Virginia Produce, finalmente se consolidaron y generaron más de \$140,000 en ventas adicionales, la mayoría de las cuales provenían de las frutas y verduras convencionales.

Nuevas direcciones

Con la creciente publicidad que se les da a las alarmas alimentarias y retiros de mercado, las cadenas de tiendas de comestibles buscan mayor garantía de que los productos alimentarios que compran son seguros, o al menos, garantía de que se cultivan, manipulan y procesan con prácticas diseñadas para mantener al mínimo las probabilidades de que se contaminen las frutas y vegetales con patógenos. En respuesta a estas preocupaciones, Appalachian Harvest ha desarrollado su programa de GAP Mirror. Las GAP, o Buenas Prácticas Agrícolas, consisten en un conjunto de prácticas de seguridad alimentaria de los productos de las granjas. Los agricultores pueden pagar al USDA para que verifique su cumplimiento. Si bien muchas cadenas de tiendas de comestibles importantes exigen a los productores que cuenten con un certificado de GAP, a menudo los pasos necesarios para cumplir dichas prácticas son difíciles y costosos para muchos pequeños agricultores. El programa de GAP Mirror adapta los principios del programa federal de GAP para los pequeños productores de Appalachian Harvest. Como parte del programa de GAP Mirror, los agricultores deben completar un programa de capacitación de seguridad agrícola y desarrollar un plan de seguridad alimentaria para su granja si deben vender a Appalachian Harvest.⁵⁴ Appalachian Harvest capacita a los agricultores acerca de cómo cumplir con el programa de GAP Mirror, y cubre cuestiones tales como higiene, análisis del agua para riego y cumplimiento orgánico.⁵⁵

Lecciones aprendidas

Cuente con suficiente capitalización

Es fundamental contar con suficiente capitalización desde el principio para permitir que su negocio pueda operar y crecer. A veces, los equipos utilizados pueden resolver la tarea con importantes ahorros, pero puede ser más prudente a largo plazo gastar más en mejores equipos al principio que harán bien el trabajo y no se descompondrán.

Anticipe las tendencias del mercado

ASD fue estratégico para ingresar en los mercados de frutas y verduras regionales y orgánicas. Encontró un nicho en el mercado con los compradores mayoristas que buscaban productos con estos atributos exclusivos. Más aun, la anticipación de ASD del cumplimiento de la seguridad alimentaria como una demanda mayorista indica la capacidad de la organización para anticipar las necesidades de sus compradores y prepararse de manera acorde.

Todo tiene que ver con la logística

El transporte es siempre un problema para los pequeños distribuidores, y la ubicación alejada de Appalachian Harvest hace que este problema sea incluso más grave. La falta de transporte de regreso y los camiones cargados hasta la mitad en muchas rutas generan altos costos operativos. Establecer más acuerdos de despacho directo y transporte de regreso reducirían los costos de transporte por unidad y aumentarían los ingresos generales.

Logros

Comercializar con compradores grandes

De todas las entidades de distribución estudiadas en este informe, Appalachian Harvest tiene por lejos el alcance más amplio en términos de dónde llegan sus productos debido a su enfoque en las cadenas de supermercados a diferencia de las cooperativas, tiendas de productos alimentarios naturales o los canales de mercado directos. Esto demuestra dos puntos: (1) los pequeños agricultores, a través de la centralización ordenada de productos pueden acceder a los canales de mercado principales que de otra manera no comprarían sus productos, y (2) vender a cadenas puede ser la vía más rápida para el crecimiento comercial para un grupo de productores del nicho que de otra forma tiene muy pocos puntos de venta cercanos a su área de producción. Se debe determinar si el modelo de Appalachian Harvest puede replicarse o si es sustentable teniendo en cuenta su alto nivel de fondos provenientes de subsidios.

Appalachian Harvest tiene un desafío permanente de cubrir sus costos en un mercado competitivo de frutas y verduras orgánicas. Sus costos de manipulación por unidad deben reducirse a medida que aumenta el volumen, especialmente a medida que se avanza para agilizar el transporte, reducir el volumen de frutas y verduras no clasificadas y mejorar las eficiencias operativas en la planta de clasificación. Un mejor cumplimiento de las asignaciones de cultivos en la planificación previa a la temporada para reflejar la demanda anticipada debería estabilizar los precios, ya que habrá menos casos de productos que ingresen sin un comprador.

Mantenga precios estables

El proceso mediante el cual Appalachian Harvest negocia precios relativamente estables con sus compradores nivela la variación entre períodos de demanda limitada y escasa, y tiene el potencial de generar asociaciones fuertes y duraderas que beneficien a todas las partes interesadas. Si es exitosa, dicha relación incorpora cómo las cadenas de valor pueden inducir una mayor cooperación entre los compradores y vendedores con la promesa de obtener mayores ganancias para todos los socios de la cadena.

Mantenga las funciones de extensión y educación

Los componentes de extensión y educación de Appalachian Harvest son sumamente valiosos para mejorar la capacidad de los agricultores en general, y en particular con respecto a la agricultura orgánica. Sin embargo, pagar por tales actividades es un desafío permanente.

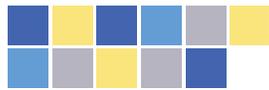
Cree una sinergia entre las funciones de educación y distribución

Otro aspecto excepcional de Appalachian Harvest es su estructura de organización. Como una organización sin fines de lucro, también ha sido capaz de obtener fondos externos de fuentes públicas y privadas. Esto le permite ir más allá de las funciones básicas de producción, distribución y comercialización a las actividades públicas de educación y extensión, lo que genera un perfil público más prominente. Los aspectos relacionados con la educación y distribución de la organización se nutren entre sí, aumentan simultáneamente los conocimientos sobre la agricultura orgánica y generan oportunidades de negocios a través de la agricultura orgánica.



Colocación de un túnel invernadero en un taller para los agricultores de Appalachian Harvest

Conclusión:



Lecciones aprendidas de los casos de estudio

Los casos de estudio han analizado la manera en que un rango diverso de distribuidores de la cadena de valor alimentario han establecido conexiones entre los productores y compradores, enfrentado desafíos y aprovechado oportunidades. Este capítulo analiza cuatro temas interrelacionados que aportan algunas lecciones clave para los practicantes de la cadena de valor:

- El nivel de inversión en infraestructura debe coincidir con la etapa de desarrollo de la organización y la capacidad de comercialización.
- Los gerentes de la cadena de valor deben asegurar la preservación de la identidad de la granja al mercado, como una manera de establecer una afirmación promocional y establecer una posición de negociación con los compradores.
- Las entidades de distribución que utilizan redes informales de productores son muy adecuadas para satisfacer las demandas de los nichos diversificados del mercado alimentario que cambian constantemente.
- Si bien las organizaciones sin fines de lucro y las cooperativas pueden tener una función clave en el desarrollo de la cadena de valor alimentario, deben reconocer las actividades de organización en las que son competentes y sacar partido de sus cualidades.

Infraestructura

Contar con un nivel adecuado de inversión en infraestructura, en proporción a las capacidades de la organización y las necesidades comerciales, es fundamental para la sustentabilidad económica de las cadenas de valor alimentario.

El nivel de inversión en infraestructura del gerente de la cadena de valor primaria cambia entre los modelos y dentro de los modelos con el transcurso del tiempo. Cuánto y en qué momento una determinada entidad de distribución invierte en infraestructura puede tener un efecto importante en el éxito e incluso en la supervivencia de la empresa. Las entidades de distribución deben pensar cuidadosamente cuánta inversión de capital deben realizar, en especial en términos de infraestructura de almacenamiento y transporte. El nivel de inversión adecuado está afectado por varios factores relacionados con la organización y su relación con su entorno operativo.

Como modelo de distribución orientado al minorista, por ejemplo, Foodshed Initiative de La Montañita se beneficia enormemente al mantener su propia infraestructura de transporte y almacenamiento, lo que le permite atender mejor sus tiendas con una combinación variada de productos en forma oportuna y a un costo razonable. Además, sería muy difícil para La Montañita llevar a cabo Foodshed Initiative sin tener su propio depósito y camiones para almacenar el producto, recolectar el producto de los agricultores, y entregarlo a sus propias tiendas y sus demás clientes. Brindar todos estos servicios sobre la base de un contrato sería infinitamente más complicado, ya que sus rutas incluyen retirar los

productos de los agricultores, enviar a las cuatro tiendas de la Cooperativa y demás clientes, y entregar el producto en el depósito para su posterior distribución. Básicamente, Foodshed Initiative no hubiera sido posible si La Montañita, como gerente de la cadena de valor, no tenía control directo sobre su infraestructura de distribución.

Otro beneficio para La Montañita con la inversión en vehículos y tiendas físicas, es el importante aumento en las ventas de las tiendas minoristas desde el comienzo de Foodshed Initiative. Esto puede atribuirse en gran medida a la mayor oferta de productos alimentarios locales en las tiendas gracias al Centro Cooperativo de Distribución (Cooperative Distribution Center, CDC) de La Montañita. Estos aumentos en las ventas de las tiendas minoristas compensan las pérdidas incurridas por el CDC y más, o en otras palabras, las inversiones de la cooperativa en el CDC han producido excelentes ganancias para las tiendas.

Sin embargo, ser propietario de espacio de depósito o camiones es menos importante que tener control sobre camiones especialmente destinados y espacio de depósito. La Montañita decidió arrendar camiones y un depósito para reducir los gastos de capital iniciales; en el caso de los camiones, el arrendamiento garantiza que habrá un vehículo de trabajo siempre disponible, ya que la compañía de arrendamiento de camiones ofrece un vehículo de reemplazo si se descompone un camión.

De similar modo, Co-op Partners Warehouse (CPW), una versión básicamente más grande que La Montañita, se beneficia en gran medida al controlar su propia infraestructura de transporte y almacenamiento. Su depósito de 45,000 pies cuadrados le ha permitido a CPW expandir su

negocio considerablemente, a su nivel actual de \$16.8 millones, mientras que mantiene un margen para el crecimiento sin necesidad de mudarse. Lo que comenzó como una iniciativa para asegurar mejores frutas y verduras de productores regionales para The Wedge y le dio una ventaja competitiva se convirtió en un distribuidor mediano de frutas y verduras orgánicas regionales con solo el 23 por ciento de sus ventas realizadas por The Wedge en 2010, una cifra inferior con respecto al 80 por ciento en 2003. Antes de arrendar su propio depósito en 1999, la organización antecesora de CPW se basó en otros distribuidores para almacenar y transportar producto de agricultores locales a The Wedge. Este acuerdo no brindaba suficiente flexibilidad, por lo que The Wedge firmó un arrendamiento a largo plazo y estableció CPW, que actualmente ha crecido para convertirse en un distribuidor considerable de frutas y verduras orgánicas regionales para el norte de la región medio oeste de los Estados Unidos.

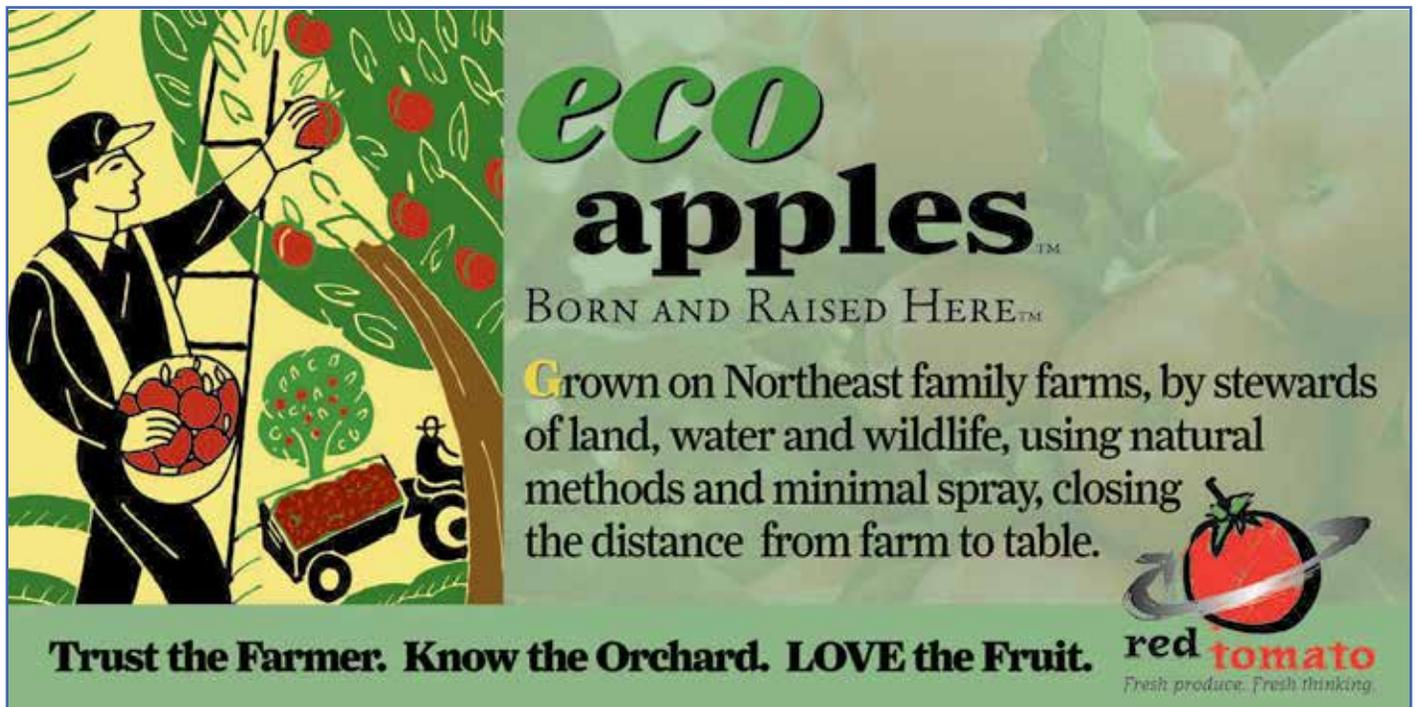
Además de simplemente facilitar la expansión comercial total, contar con su propio espacio de depósito le permitió a CPW operar múltiples

canales de mercado complementarios. Estos incluyen su principal negocio de distribución mayorista a cooperativas, tiendas, restaurantes y asociaciones de compradores, y su programa de embarque directo, mediante el cual los agricultores y pequeños procesadores de alimentos dejan el producto en el depósito para que CPW lo envíe a sus clientes. CPW cobra \$20 por envío para transportar estos pedidos; los productores facturan a los clientes. Por otra parte, CPW subarrienda espacio del congelador a dos productores avícolas. Los productores avícolas se encargan de todos los pedidos y el transporte, y CPW solo se encarga de la función de almacenamiento.

Para complementar su espacio de depósito, el hecho de ser propietario o arrendar una flota de ochos camiones le permite a CPW prestar servicios de manera eficiente a sus 200 clientes distribuidos en el norte de la región medio oeste de los Estados Unidos. La organización genera suficiente volumen de ventas para pagar los costos fijos que implica mantener esta infraestructura. Sin embargo, para algunos clientes alejados que no compran grandes volúmenes y no están cerca de otros

clientes de CPW, usa tres compañías de camiones contratados con una cobertura de servicio más amplia para recibir los pedidos pequeños. En lugar de destinar uno de sus propios camiones para enviar de manera ineficiente un par de palés de productos a las tiendas del norte de Minnesota o el sur de Dakota, CPW llama a Edina Couriers, una mediana empresa regional de camiones que presta servicios a pequeñas comunidades ubicadas en todo el norte de la región medio oeste, y coordina para que la firma se encargue del pedido. El arancel es mínimo debido a que Edina ya cuenta con camiones que hacen envíos en el área y pueden recibir esta carga adicional. Es fundamental considerar atentamente cuándo usar la infraestructura especial en lugar de contratarla, para administrar con éxito una compañía de distribución de alimentos; cuando los márgenes son limitados, los cálculos erróneos sobre aspectos tales como las rutas de envío pueden fácilmente dejar en rojo a una organización.

A diferencia de estos dos modelos orientados al minorista, Red Tomato, como modelo de organización sin fines de lucro, ha evolucionado para



The graphic features a stylized illustration of a farmer in a cap and overalls picking red apples from a tree. A basket full of apples is in the foreground, and a tractor with a trailer is visible in the background. The text is set against a green background with a faint image of an apple.

eco apples™
BORN AND RAISED HERE™

Grown on Northeast family farms, by stewards of land, water and wildlife, using natural methods and minimal spray, closing the distance from farm to table.

red tomato
Fresh produce. Fresh thinking.

Trust the Farmer. Know the Orchard. LOVE the Fruit.

Los materiales de marketing de Eco Apple informan a los compradores dónde, cómo y quiénes cultivan las manzanas.

convertirse en una organización de corretaje muy magro, sin camiones ni espacio de depósito propios. Llegó a esta posición después de operar una compañía de distribución de frutas y verduras con infraestructura completa en la región noreste, repleta de camiones y un depósito, y aprender 3 años después que tenía mucho más sentido administrar la cadena de suministro en lugar de operarla. Teniendo en cuenta la abundante capacidad de camiones y almacenamiento refrigerado en las granjas de sus proveedores y cerca de su oficina en las afueras de Boston, el equipo administrativo de Red Tomato decidió que no tenía sentido invertir directamente en vehículos y tiendas físicas. Como un corredor honesto, al desarrollar canales de mercado rentables para medianos agricultores a través del marketing creativo y el desarrollo de normas avanzadas de IPM con certificación de terceros para los agricultores de manzanas, Red Tomato no necesitó ser propietario ni operar directamente la infraestructura para llevar a cabo su misión. Agregó valor a través de sus iniciativas de marketing y desarrollo de marca, y sin tener la escala operativa que justificara administrar la parte de distribución de la cadena.



Frutas surtidas que llevan el logotipo Buy Fresh, Buy Local.

Por el contrario, Appalachian Harvest, otro modelo sin fines de lucro, determinó que era necesario mantener una flota de camiones con tráiler y un depósito debido a su ubicación remota en el sudoeste de Virginia. Estar lejos de los centros metropolitanos aumenta los costos de coordinar la recolección periódica por parte de compañías de camiones para transportar sus frutas y verduras a los clientes. Sumado a esto, sus agricultores no están equipados para centralizar y enviar productos por su cuenta a la base de clientes tan dispersa debido a su pequeño volumen y la distancia a la mayoría de sus puntos de venta del mercado.

Estos factores que tienen que ver con la ubicación llevaron a Appalachian Harvest a invertir fuertemente en infraestructura para llevar a cabo su misión de crear oportunidades de mercado para los antiguos productores de tabaco, a través de la capacitación sobre la producción orgánica y comercialización, combinando la protección ambiental con el desarrollo económico. Sin embargo, aun no está claro qué nivel de sustentabilidad financiera tiene su modelo comercial. Appalachian Harvest aprovechó el dinero de la transición del tabaco para comenzar sus operaciones, pero todavía tiene que encontrar un camino claro para administrar una compañía de distribución de alimentos autosuficiente desde su ubicación remota. Sigue dependiendo fuertemente de los fondos externos para mantener sus actividades actuales. Uno de los principales desafíos que enfrenta es la falta de transporte de regreso en muchas de sus rutas de distribución. Se han realizado importantes avances en el último año para resolver este problema, al decidir transportar las frutas y verduras convencionales para los corredores de frutas y verduras y los mayoristas de Virginia en el tramo de regreso de los envíos a Richmond, además de crear acuerdos de

despacho directo con un distribuidor de Carolina del Norte para acortar las rutas de sus camiones y, de esta manera, la distancia de los viajes de regreso vacíos. Sin embargo, es necesario hacer mucho más para disminuir los costos de transporte para reducir la dependencia del grupo de los fondos externos para financiar las operaciones comerciales.

A diferencia de estos dos modelos sin fines de lucro, Growers Collaborative (GC) representa un tercer camino para los distribuidores sin fines de lucro. La Community Alliance of Family Farmers (CAFF) estableció Growers Collaborative como un distribuidor de servicio completo para los pequeños agricultores del norte y sur de California que vendía frutas y vegetales a las escuelas, las universidades y los hospitales. Growers Collaborative demostró la viabilidad de comercializar frutas y verduras de origen comprobado provenientes de empresas agrícolas familiares a los grandes compradores institucionales, pero no podía garantizar que cubriría los pedidos de alto volumen necesarios para mantener los costos de administrar una compañía de centralización y distribución. La CAFF actualmente se ha retirado de los actividades de centralización, distribución y venta de la cadena de valor, lo que les permite a los pequeños distribuidores administrar plantas de centralización de productos alimentarios independientes con la razón comercial "Growers Collaborative" en distintas regiones de California. Cada planta de centralización de productos alimentarios GC comercializa sus frutas y verduras a los principales distribuidores como SYSCO o ARAMARK para la venta como frutas y verduras Buy Fresh, Buy Local a instituciones de sus áreas de servicio. De acuerdo con este modelo sin fines de lucro, la CAFF brinda servicios de asistencia a los agricultores y realiza actividades de marketing suave para generar la demanda de productos de

Growers Collaborative (por ejemplo, la distribución en hospitales de díplicos de mesa que promocionan los beneficios de los alimentos locales), pero no traslada ni vende frutas y verduras. Esta transición aun está en camino, mientras se forman centros de GC, aunque otros distribuidores sin fines de lucro ubicados en áreas muy pobladas y abundantes recursos de distribución de alimentos se beneficiarían mucho si observaran y aprendieran de este cambio de operar la cadena de valor a administrarla.

Un modelo que combina algunos elementos de los modelos orientados a los minoristas y los modelos sin fines de lucro, es el modelo orientado al consumidor ⁵⁶ ilustrado por Oklahoma Food Cooperative, que pasó de no contar con infraestructura (arrendar un edificio 1 día al mes y tráileres para el día de envío) a comprar tráileres y arrendar a largo plazo un depósito de 12,000 pies cuadrados. Desde su inicio, la OFC estableció un modelo muy conservador. En lugar de solicitar y obtener importantes subsidios para cubrir sus operaciones continuas, Oklahoma Food Cooperative ha operado en gran medida con sus propios medios desde el principio, y únicamente solicitó fondos externos cuando creció significativamente y pudo beneficiarse de contar con una mayor infraestructura. El alquiler de un depósito permanente y la compra de tráileres ha sido muy útil para reducir los problemas de logística y mejorar el flujo de operaciones, permitiendo de esta manera un mayor crecimiento. Sin embargo, la movida no fue necesaria en absoluto; si no hubiera habido fondos disponibles, la cooperativa igual hubiera continuado con éxito, solo que con un nivel más bajo de actividad.

Determinar si tiene o no sentido para los administradores de la cadena de valor realizar fuertes inversiones en infraestructura depende de la escala de sus operaciones, la proximidad con los clientes y la disponibilidad de los activos de distribución existentes, su capacidad financiera general, y la capacidad

de captar valor agregado en toda la cadena de suministro. Los cuatro modelos de distribución sin fines de lucro que analizamos presentaron una tendencia a sobreinvertir en infraestructura debido a que pudieron solicitar subsidios y donaciones, y por su tendencia a centrarse en las necesidades de la comunidad más que en los activos que pueden movilizarse. Por otra parte, los cuatro modelos de distribución cooperativa que examinamos fueron mucho más conservadores: solo invirtieron en infraestructura de la mano del crecimiento y las necesidades del negocio.

Preservación de la identidad

Los gerentes de la cadena de valor deben asegurar la preservación de la identidad de la granja al mercado, como una manera de establecer una afirmación promocional y establecer una posición de negociación con los compradores.

Las cadenas de valor alimentario requieren algún tipo de diferenciación del producto: origen del producto, variedades exclusivas o prácticas de producción especiales, como métodos orgánicos o el manejo integrado de plagas. Para garantizar la integridad de la diferenciación de los productos, las cadenas de valor alimentario deben contar con un sistema sólido de preservación de la identidad. Esto se refiere a la separación de un lote en particular del cultivo o artículo alimentario procesado de una granja individual o un grupo de granjas para el consumidor. Preservar la identidad de los productos agrícolas a través del proceso de distribución ha sido fundamental para orientar la demanda de los compradores y consumidores, y permitir que florecieran cadenas de valor alimentario más prósperas. Los distintos modelos de cadenas de valor alimentario analizados en este informe usan diversos

grados de preservación de la identidad para diferenciar sus productos, que dependen en gran medida de su nivel de interacción con los agricultores, minoristas y consumidores individuales.

En el modelo orientado al consumidor que estudiamos, la Oklahoma Food Cooperative (OFC), la preservación de la identidad se mantiene a un nivel muy alto, ya que los consumidores pueden comprar productos con el nombre del agricultor, leer sobre la granja y el agricultor, e incluso sobre los animales de la granja, en el sitio web del agricultor, y quizás incluso pueden conocer al agricultor el día de entrega. El alto grado de preservación de la identidad vinculado a los distintos agricultores es una herramienta muy efectiva para vincular económica y socialmente a los agricultores con los consumidores, al hacer que los grupos trabajen en conjunto para operar la cooperativa y llevar adelante su misión de lograr un sistema alimentario regional más justo, sustentable desde el punto de vista del medio ambiente y financieramente viable.

Red Tomato, un modelo sin fines de lucro, también mantiene un nivel alto de preservación de la identidad; su marca de manzanas Eco Apple se envasa en bolsas personalizadas, y cada bolsa contiene manzanas de una granja que se menciona y se describe



Un ejemplo de la preservación de la identidad a través del uso de letreros en las tiendas en The Wedge Co-op

en el envase de manera destacada. Otro envase de los productos que usa Red Tomato también identifica al agricultor proveedor a través de un adhesivo, un sello o precintos de alambre, aunque el diseño del envase es menos elaborado ya que el volumen de ventas más bajo hace que sea prohibitivo crear envases personalizados para estos productos.

En el caso de los modelos de distribución orientados al minorista, alcanza con niveles más bajos de preservación de la identidad, debido a que existe un nivel alto de confianza previa manifiesta en la cadena de valor. La Montañita usa letreros en las tiendas y etiquetas de los productos para marcar los productos de origen regional que ofrece Foodshed Initiative, y usa su boletín informativo y otros medios para describir las granjas y productores de su red. Además, La Montañita realiza visitas periódicas a las granjas para asegurarse de que los productos de Foodshed Initiative sean producidos con prácticas agrícolas sustentables. Prácticamente no es necesario un tercero para verificar los atributos de los productos de origen local, dado que la cooperativa, como institución, transfiere un nivel alto de legitimidad a sus consumidores miembro. Cuando los miembros de la Cooperativa ven un producto de "Foodshed Initiative" en particular, pueden tener la seguridad de que estos mantienen los valores declarados de la Iniciativa, tales como la sustentabilidad agrícola, la promoción de alimentos sanos, el apoyo a las economías locales y la mejora de la viabilidad de pequeñas granjas.

Co-op Partners Warehouse, por otra parte, no les coloca su propia marca a los productos que distribuye. Algunos de sus productos locales incluyen exhibidores en las tiendas con el nombre del agricultor, y vende una cantidad considerable de frutas

y verduras con una etiqueta que identifica el agricultor-transportista que vendió los productos a Co-op Partners, (por ejemplo, Cal Organics o Taylor Farms). Con Co-op Partners, la preservación de la identidad en gran medida es parte de su funciones como distribuidor de frutas y verduras orgánicas. El sistema de normas y certificación de terceros que rige para las frutas y verduras orgánicas requiere un muy alto grado de separación de las frutas y verduras orgánicas de las no orgánicas durante toda la cadena de suministro. La confianza en la etiqueta de producto orgánico del USDA está presente independientemente de Co-op Partners, y por lo tanto, reduce la necesidad una marca Co-op Partners distinta.

De manera similar, un modelo de distribución orientado al productor puede que no necesite niveles altos de preservación de la identidad, debido a que la compañía está estrechamente relacionada con los productores. El modelo orientado al productor que examinamos, New North Florida Cooperative (NNFC), no hace ninguna referencia específica a los agricultores de su cooperativa. En su lugar, educa a los compradores, directores de los servicios alimentarios de las escuelas, acerca de la calidad del producto y la manera en que representa una parte saludable en el menú escolar, y cómo los pequeños agricultores suministran el producto. El acento en los pequeños agricultores invoca preocupación por un grupo socialmente marginado, y de esta forma, brinda razones para comprar las frutas y verduras de la NNFC. Este mensaje se transmite de varias maneras: a través de eslóganes en la vestimenta de la NNFC, los envases de los productos que incluyen la frase "small farmer cooperative" (cooperativa de pequeños agricultores), y a través de intercambios verbales entre

los directores de los servicios alimentarios y los representantes de la NNFC acerca de las características de la empresa y los que participan en ella. Un director de servicio alimentario en Dothan, Alabama, señaló el apoyo de la NNFC a los pequeños agricultores como la principal razón por la que decidió comprar sus berzas. En igualdad de condiciones, los directores de servicios alimentarios pueden ser más comprensivos con una cooperativa de pequeños agricultores que con una compañía de frutas y verduras que tiene una relación más formal con sus agricultores proveedores.

La preservación de la identidad es en definitiva un vínculo entre el productor y el consumidor. Las entidades de distribución de nuestro estudio usan el envase, las estrategias de comunicación y las inspecciones a las granjas para establecer este vínculo. El nivel de confianza y conexión entre los socios de la cadena de valor (desde el agricultor al consumidor) afecta la necesidad de verificar las prácticas de producción y especificar el origen del producto (es decir, lugar, granja o agricultor). Cuando existe un alto grado de confianza previa entre los consumidores y la entidad que vende, como en el caso de La Montañita y Co-op Partners Warehouse, no hay tanta necesidad de indicar qué agricultor produjo el artículo ni crear un esquema exclusivo de certificación de terceros. Sin embargo, cuando es menor la confianza o la conexión social entre los consumidores y las entidades que venden, como en el caso de los minoristas que llevan productos Eco Apple de Red Tomato, crear un sistema exclusivo de certificación de terceros puede ayudar a establecer una afirmación promocional creíble y a posicionar mejor los productos en un entorno de ventas competitivo.

Coordinación de los agricultores

Las cadenas de valor implican altos niveles de coordinación entre los productores y distribuidores. Nuestros hallazgos sugieren que las entidades de distribución que utilizan redes informales de productores son muy adecuadas para satisfacer las demandas de los nichos diversificados del mercado alimentario que cambian constantemente.

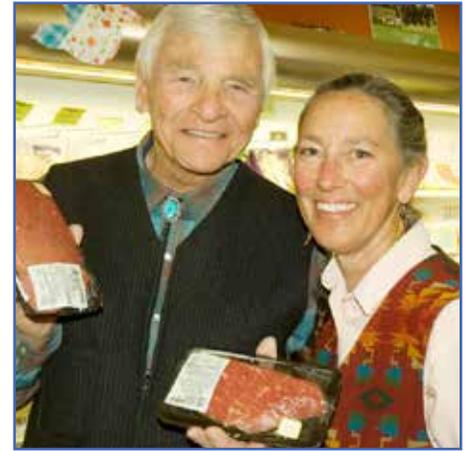
En el centro de cualquier modelo de distribución exitoso que preste servicios a productores de menor escala, está la capacidad para coordinar la producción y centralizar productos de una manera que pueda satisfacer los requisitos de volumen de un comprador, las normas de calidad y la necesidad de envíos en forma permanente y oportuna. Históricamente, las cooperativas agrícolas han tenido un papel importante en la coordinación de las actividades de producción, centralización y comercialización de los productos de sus miembros.⁵⁷ Si bien muchas continúan funcionando exitosamente con esta capacidad, están emergiendo nuevos modelos de coordinación de los productores que ofrecen alternativas a las cooperativas más formales y de estructura limitada (Hogeland, 2006). Varios de los modelos de distribución analizados en nuestro estudio han demostrado cómo la creación de redes informales de agricultores puede ser una estrategia efectiva para satisfacer las demandas que cambian rápidamente en el mercado de alimentos local. A diferencia de muchas cooperativas que requieren una participación mayor, sino toda, de los productos de un miembro para venderlos a través de la cooperativa, las redes de agricultores tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad para decidir qué vender en la red. Los agricultores se benefician con un surtido de canales de mercados más variado al equilibrar

el riesgo y evitar “colocar todos los huevos en la misma canasta”. A su vez, las entidades de distribución no están obligadas a tomar toda la producción de sus miembros.

En el caso de Red Tomato, se alienta a los proveedores a no vender más del 40 por ciento de su producción a través de Red Tomato para protegerse contra una fuerte caída del negocio de Red Tomato. Los proveedores se benefician al vender directamente a través de Red Tomato mientras conservan otras cuentas, o se benefician indirectamente de su conexión con Red Tomato al vender las manzanas con la marca Eco Apple por su cuenta a los compradores de las tiendas de comestibles.

Por su parte, con Appalachian Harvest, los fundadores tomaron una decisión consciente de no formar una cooperativa por el alto nivel de desconfianza de las cooperativas del área, debido en parte al tan anunciado fracaso de una cooperativa de frutas y verduras en una ciudad cercana varios años antes del inicio de Appalachian Harvest. Tenía más sentido crear una red informal que de muchas maneras funciona como una cooperativa, con la coordinación atenta de la producción por parte de los miembros, y al mismo tiempo manteniendo la opción de vender a otros canales mayoristas o a puntos de venta directos como los mercados de agricultores.

Además, el modelo de la red es sumamente adecuado para una situación en la que la mayoría de los agricultores son demasiado pequeños para operar con mercados mayoristas por su cuenta, y el distribuidor cumple una función importante al brindar capacitación y servicios de desarrollo comercial a sus nuevos proveedores, como es el caso de Appalachian Harvest. En una cooperativa formal, este tipo de acuerdo podría resultar más difícil, ya que es poco probable que los novatos en la agricultura reciban el mismo nivel de asistencia para la producción y comercialización que recibirían de una entidad sin fines de lucro cuya



John y Trudi Kretsinger de KW Farms promocionando sus productos de carne de ganado alimentado con pastoreo en una de las tiendas de La Montañita.

misión expresa es desarrollar nuevos agricultores. Una cooperativa de productores agrícolas es un modelo comercial que se establece para asistir a sus agricultores miembros y no para crear nuevos agricultores. Por otra parte, la misma capacidad para apoyar tales actividades de extensión y educativas es más desafiante, porque las cooperativas generalmente tienen menos oportunidades que las organizaciones sin fines de lucro de acceder a subsidios y donaciones privados.

Nuestra investigación también muestra que las redes informales de agricultores parecen ser especialmente adecuadas para comercializar productos diversos, como frutas y verduras y es posible que las estructuras cooperativas más formales resulten más adecuadas cuando se trabaja con productos únicos y uniformes (Hogeland, 2006). Cuando se comercializa una amplia gama de productos a través de una cooperativa, cada una con distintos costos de producción, requisitos de procesamiento y precios, es difícil asignar los costos de manera justa para todas las materias primas, y por ende, para todos los productores (Sexton, 1986).

Formas de organización: Crear oportunidades, presentar desafíos

Nuestro estudio de cuatro modelos de distribución de organizaciones sin fines de lucro y cooperativas indica que existe una importante relación entre la estructura legal y el desarrollo de la cadena de valor. Reconocer la manera en que las distintas formas de organización tienden a promover determinadas competencias puede informar el desarrollo de sociedades estratégicas de beneficio mutuo con organizaciones complementarias. Cada forma y estructura de organización tiene sus ventajas y desventajas propias.

La forma de organización tiene un efecto importante en la manera en que operan las cadenas de valor alimentario, incluidos sus mecanismos de financiación, inversión en infraestructura, y la propensión a administrar operaciones financieramente autosuficientes. Las cooperativas están organizadas como entidades comerciales, con el propósito de atender las necesidades de sus miembros (Hogeland, 2006), ya sea que se trate de una comercialización más ordenada de las frutas y verduras de su granja o un mejor acceso a alimentos saludables. Los miembros son propietarios de la cooperativa, y las ganancias que obtiene la cooperativa se reinvierten en operaciones de la cooperativa, o se devuelven como dividendos a los miembros.

Por otra parte, se establecen organizaciones sin fines de lucro para seguir un fin público, están supervisadas por juntas directivas independientes y reciben importantes fondos en forma permanente de fundaciones privadas, subsidios del gobierno y donantes individuales.

Su condición tributaria los hace elegibles para una variedad de subsidios y donaciones mucho más amplia que las cooperativas.

La capacidad de las organizaciones sin fines de lucro para obtener sumas importantes de fondos externos a su vez afecta la manera en que estas enfrentan los riesgos. En comparación con los modelos de distribución de las cooperativas orientadas al minorista, al productor o al consumidor, las organizaciones sin fines de lucro dependen mucho más de los subsidios externos y donaciones para financiar las operaciones iniciales y permanentes, y por lo tanto, reducen el grado de riesgo que asumen como entidad comercial. Las organizaciones sin fines de lucro no deben devolver los subsidios ni distribuir los dividendos, mientras que las cooperativas dependen quizás más del capital del socio y los préstamos bancarios, por lo que están más expuestas a los riesgos. Teniendo en cuenta esta dinámica, las organizaciones sin fines de lucro

pueden absorber más del riesgo a la baja que enfrentan los agricultores o minoristas que las cooperativas que examinamos. Esto puede ser muy ventajoso, al permitirles a las organizaciones sin fines de lucro experimentar con nuevos modelos sin las restricciones de los parámetros comerciales tradicionales a corto plazo de pérdidas/ganancias.

Sin embargo, esta propensión de las organizaciones sin fines de lucro a experimentar de maneras en que las cooperativas o las compañías que son propiedad de los inversores poco probablemente harían, puede llevarlas a administrar sus operaciones de distribución a pérdida, para que los agricultores y compradores puedan obtener "buenos" precios. Una función básica para una buena cadena de valor alimentario es redistribuir el valor económico entre los actores de la cadena de suministro (Bloom y Hinrichs, 2011). Si bien algunas cadenas de valor sin fines de lucro lo hacen, otras tantas que se describen aquí usan subsidios externos para



Michael Rozyne de Red Tomato hablando con John Lyman de Lyman Orchards en Connecticut River Valley.

absorber los costos de distribución, lo que les permite ofrecer precios más altos a los agricultores sin transmitir estos costos a los minoristas. Finalmente, las entidades que otorgan subsidios que financian tales operaciones pueden terminar creando distorsiones en el mercado, y que los minoristas desarrollen falsas expectativas sobre el precio, lo que pone en desventaja a otros agricultores que no forman parte de la cadena de valor alimentario.

La viabilidad y replicabilidad a largo plazo de estos modelos de distribución sin fines de lucro está en duda cuando se requieren subsidios constantes para mantener las operaciones comerciales. Estos altos niveles de subsidios se justifican en parte con la capacitación de agricultores, desarrollo de normas y actividades de educación del público de las que participan estas organizaciones, que van más allá del alcance de lo que hacen los distribuidores tradicionales. Dejando de lado esta condición, las organizaciones sin fines de lucro que estudiamos, salvo Big River Foods, parecían estar sobre un terreno más precario debido a su dependencia de subsidios y donaciones para realizar sus operaciones comerciales. Red Tomato, por ejemplo, tiene un buen desempeño según las ventas y los presupuestos, con ventas que aumentaron un 500 por ciento de \$500,000 a \$2.8 millones entre 2003 y 2010. De todos modos, el 60 por ciento de su presupuesto aun proviene de subsidios y donaciones. Por el contrario, las cooperativas que estudiamos no han dependido de fondos externos en su gran mayoría, y optaron por tener un método más gradual, para expandir los gastos operativos de acuerdo con los ingresos por ventas. Incluso North Florida Cooperative, la cooperativa estudiada que ha recibido fondos de subsidios bastante significativos durante los últimos 15 años, por un total de aproximadamente \$500,000, ha recibido el 90 por ciento de sus ingresos durante los últimos 10 años de la actividad comercial.



Un distribuidor que retira las frutas y verduras de un agricultor de Growers Collaborative

La estructura básica de una cooperativa facilita una dirección orientada más a los resultados finales, donde es más probable una alineación de la misión social con los objetivos comerciales desde el principio. Con Red Tomato, ASD y Growers Collaborative se desarrolló una misión social, se obtuvieron fondos para llevar adelante la misión y se desarrolló una operación comercial para manifestar la misión. Para cumplir con su misión, tanto Red Tomato como Growers Collaborative crearon operaciones comerciales con infraestructura completa que fueron difíciles de sostener, y que finalmente llevaron al cambio de rumbo rotundo en la manera de operar. ASD aun está trabajando para reconfigurar sus operaciones para que sean financieramente más viables. Por el contrario, La Montañita y Co-op Partners Warehouse desarrollaron sus empresas de distribución para facilitar simultáneamente el desarrollo de un sistema alimentario regional y para

promover el éxito comercial de sus sucursales minoristas. La misión y los objetivos comerciales tenían que estar en equilibrio desde el principio y la cúpula directiva era muy consciente de este hecho. Ambos modelos orientados al minorista se basaban en capital interno de los miembros para desarrollar sus operaciones de distribución. La misión de Oklahoma Food Cooperative de ayudar a los agricultores a conseguir mejores mercados para sus productos, y ayudar a los consumidores a tener acceso a productos alimentarios regionales y cultivados con métodos sustentables se manifestó en una operación comercial austera y autosuficiente desde el inicio. Y mientras New North Florida Cooperative efectivamente usó su capital social para movilizar el apoyo financiero externo en sus comienzos, solo lo hizo para poner en marcha su operación comercial y después ha sido mayormente autosuficiente.

Las organizaciones sin fines de lucro interesadas en desarrollar entidades de distribución de alimentos locales/regionales pueden aprender de la experiencia de los distribuidores de cooperativas y adoptar un enfoque más basado en los activos (Stoian y Donovan, 2010). Si las organizaciones sin fines de lucro desean fomentar la creación de nuevos distribuidores de alimentos que promuevan la compra de productos alimentarios locales y producidos con métodos sustentables, es fundamental que confeccionen un inventario de los activos existentes que tienen los posibles socios de la cadena de valor y que podrían usarse a los fines de la distribución. Por ejemplo, si sus agricultores cuentan con capacidad de camiones, espacio para almacenamiento o mano de obra de la familia que podrían usarse en la clasificación de los productos, la centralización y distribución, esto debe analizarse primero antes de buscar fondos para comprar o arrendar camiones, arrendar espacio para almacenamiento o contratar nuevos empleados. Este enfoque no solo reduce los requisitos de capitales iniciales, puede generar mayores beneficios económicos para aquellos que teóricamente deberían beneficiarse de la empresa en primer lugar.

Además de adoptar un enfoque basado en los activos, las organizaciones sin fines de lucro se beneficiarían mucho si apreciaran su capacidad única de desempeñar un papel clave en el desarrollo de empresas de cadena de valor como:

- **Intermediario:** Conectan a las partes interesadas clave a través de acuerdos de corto plazo o en casos aislados. Como corredores de intereses públicos, las organizaciones sin fines de lucro pueden conectar a personas que poco probablemente se asociarían para crear colaboraciones en la cadena de valor.

- **Coordinador:** Participan activamente en la creación de relaciones a largo plazo entre los actores de la cadena de valor alimentario ayudando a establecer canales de comunicación efectivos, asegurando que los valores se articulen y compartan, y promoviendo un ambiente de confianza.
- **Certificación de terceros:** Establecen un programa mediante el cual los productores reciben una verificación independiente de su cumplimiento de un conjunto de normas determinado. Tales programas ayudan a diferenciar los productos y construir demanda en el mercado.
- **Educador:** Brindan asistencia en materia de marketing y educación, como una construcción de marca que refuerce los valores y "cuenta la historia". La educación puede despertar la consciencia de los consumidores y finalmente orientar las ventas para los productos de la cadena de valor alimentario.
- **Catalizador/innovador:** Evalúan nuevos modelos comerciales. A través de subsidios y donaciones, las organizaciones sin fines de lucro pueden asumir riesgos financieros que constituirían un mayor desafío para las empresas con fines de lucro.
- **Explorador de recursos:** Identifican y buscan recursos, como subsidios, préstamos y proveedores de servicios para financiar a los colaboradores de la cadena de valor mientras desarrollan sus empresas.

A medida que las organizaciones sin fines de lucro y las cooperativas participan en actividades de la cadena de valor, deben analizar qué funciones son más adecuadas, teniendo en cuenta sus capacidades de organización y reconocer cómo pueden reducir sus limitaciones a través de la creación de asociaciones estratégicas con otros actores de la

cadena de valor. Las cooperativas pueden beneficiarse de la asociación con organizaciones sin fines de lucro para fines de capacitación, educación y exploración de recursos, mientras que quizás valga más la pena para las organizaciones sin fines de lucro asociarse con cooperativas o compañías de inversión, para brindar apoyo para infraestructura o servicios de administración de la cadena de suministro. En palabras simples, uno debe determinar para qué es bueno, para qué no es tan bueno, y luego conseguir a las personas adecuadas para que le ayuden.

Comentarios finales

Si bien nuestros hallazgos no se aplican necesariamente a toda la gama de las cadenas de valor alimentario de cooperativas y organizaciones sin fines de lucro existentes, teniendo en cuenta el enfoque de casos de estudio empleado, brindan reflexiones valiosas para las organizaciones que actualmente participan o pretenden participar en la práctica de las cadenas de valor alimentario. Todas las cadenas de valor alimentario deben enfrentarse a los problemas planteados en este informe: el nivel adecuado de inversión en infraestructura, la estructura más adecuada para coordinar la producción de los agricultores, las técnicas para la preservación de la identidad, y la mejor manera de manejar la logística de la cadena de suministro, a fin de construir organizaciones financieramente sustentables que puedan responder rápido a las demandas cambiantes de los consumidores y generar mayores ingresos a los productores. Ningún informe de estas características puede aportar las respuestas específicas sobre cómo exactamente debe administrarse una cadena de valor alimentario, aunque prestar atención a lo que funciona y lo que no funciona puede acortar la curva de aprendizaje para los novatos en la cadena de valor, y ayudar a las cadenas de valor alimentario ya existentes a crecer y prosperar.

Bibliografía

- Barnes, P. (2006). *Capitalism 3.0: A Guide to Reclaiming the Commons*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Bloom, J. D. y C. C. Hinrichs (2011) "Moving Local Food Through Conventional Food System Infrastructure: Value Chain Framework Comparisons and Insights", *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26 (1), 13-23.
- Brown, E. y A. Slivinski (2006) Nonprofit Organizations and the Market, in W.W. Powell and R. Steinberg, eds. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (segunda edición) New Haven: Yale University Press.
- Cochrane, W. (1993). *Development of American Agriculture: A Historical Analysis*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Connor, D. S., V. Campbell-Arvai y M.W. Hamm (2008) Value in the Values: Pasture-Raised Livestock Products Offer Opportunities for Reconnecting Producers and Consumers, *Renewable Agriculture and Food Systems*, 23 (1), 62-69.
- Day-Farnsworth, L., McCown, B., Miller, M. y Pfeiffer, A. (2009). *Scaling Up: Meeting the Demand for Local Food*. Publicación conjunta del Agricultural Innovation Center de la University of Wisconsin y el Center for Integrated Agricultural Systems de la University of Wisconsin.
- Diamond, A. y R. Soto (2009) *Facts on Direct-to-Consumer Marketing: Incorporating Data from the 2007 Census of Agriculture*. United States Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, Marketing Services Division.
- Feenstra, G., Lewis, C., Hinrichs, C., Gillespie, G. y Hilchey, D. (2003). Entrepreneurial Outcomes and Enterprise Size in U.S. Retail Farmers' Markets. *American Journal of Alternative Agriculture*, 18 (1), 46-55.
- Hallam, D. y G. Rapsomanikis (2006) "Transmission of Price Signals and the Distribution of Revenues along the Commodity Supply Chains: Review and Implications". En *Governance, coordination, and distribution along commodity value chains*, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, pág. 105-118.
- Hogeland, Julie A. (2006) "The Economic Culture of U.S. Agricultural Cooperatives", *Culture & Agriculture*, 28 (2) 67-79.
- Hinrichs, C., Clare, Gilbert W., Gillespie, G. y Feenstra, G. (2004). Social Learning and Innovation at Retail Farmers' Markets. *Rural Sociology*, 69 (1), 31-58.
- Hoshide, A.K. (2007) "Values-Based and Value-Added Value Chains in the Northeast, Upper Midwest, and Pacific Northwest". Informe preliminar, Ag of the Middle Project.
- Kaplinsky R. (2004) "Spreading the Gains from Globalization. What Can be Learned from the Value-Chain Analysis?" *Problems of Economic Transition*, 47 (2), Junio, 74- 115.
- King, R., Hand, M., DiGiacomo, G., Clancy, K., Gomez, M., Hardesty, S., Lev, L. y McLaughlin, E. (2010). *Comparing the Structure, Size and Performance of Local and Mainstream Food Supply Chains*. ERR-99, U.S. Department of Agriculture: Economic Research Service.
- Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T., Vogel, S., Clark, S., Lohr, L., Low, S. y Newman, C. (2010). *Local Food Systems: Concepts, Impacts, and Issues*. ERR-97, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service.
- National Research Council (2010) *Certifiably Sustainable? The Role of Third-Party Certification Systems: Report of a Workshop*, Comité para la certificación de productos y servicios sustentables.

Porter, M. E. (2008) *On Competition* (Edición actualizada y ampliada), Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter, M. E. y Mark R. Kramer (2011) "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 62-77.

Sexton, R.J. (1986) Cooperatives and the Forces Shaping Agricultural Cooperatives, *American Journal of Agricultural Economics*, 68 (5), 1167-1172.

Slingerland, M. y R. Ruben, H. Nijhoff y P.J.P. Zuurbier (2006) "Food Chains and Networks for Development", en R. Ruben, M. Slingerland y H. Nijhoff, eds. *Agro-Food Chains and Networks for Development*, Dordrecht: Springer, 165-177.

Stevenson, G.W. y Pirog, R. (2008) "Values-Based Supply Chains: Strategies for Agrifood Enterprises of the Middle" en T.A. Lyson, G.W. Stevenson, y R. Welsh (Eds.), *Food and the Mid-Level Farm: Renewing an Agricultural of the Middle*. Cambridge: The MIT Press, 119-143.

Stoian, D. y J. Donovan (2010) "Value Chain Development from a Livelihoods Perspective: A Multi-Chain Approach for Coffee and Cacao Producing Households in Central America", Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Strauss, A. y Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (segunda edición). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Taylor, D.H. (2005) "Value Chain Analysis: An Approach to Supply Chain Improvement in Agri-Food Chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (10) 744-761.

USDA (2009). *2007 Census of Agriculture: United States, Summary and State Data*. U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service.

Van Der Meer, C.L.J. (2006) "Exclusion of small-scale farmers from coordinated supply chains: market failure, policy failure, or just economies of scale?" en R. Ruben, M. Slingerland, y H. Nijhoff, eds. *Agro-Food Chains and Networks for Development*, Dordrecht: Springer, 209-217.

Zajfen, V. (2008). *Fresh Food Distribution Models for the Greater Los Angeles Region: Barriers and Opportunities to Facilitate and Scale Up the Distribution of Fresh Fruits and Vegetables*. Center for Food and Justice, Occidental College.

Créditos de las fotografías

Portada:



- 1: Crédito: USDA
- 2: Crédito: Appalachian Sustainable Development
- 3: Crédito: Oklahoma Food Cooperative
- 4: Crédito: USDA
- 5: Crédito: USDA

La Montañita: Modelo orientado al minorista n.º 1

Crédito: La Montañita Food Co-op

Co-op Partners Warehouse: Modelo orientado al minorista n.º 2

Crédito: USDA

Oklahoma Food Cooperative: Modelo orientado al consumidor

Crédito: Oklahoma Food Cooperative

New North Florida Cooperative: Modelo orientado al productor

Crédito: USDA

Growers Collaborative: Modelo sin fines de lucro n.º 1

Crédito: Community Alliance with Family Farmers

Red Tomato: Modelo sin fines de lucro n.º 2

Crédito: Red Tomato (Los fotógrafos son: Chris Cartter, Sue Futrell y Diane Stalford).

Minnesota Food Association y Big River Farms: Modelo sin fines de lucro n.º 3

Crédito: Minnesota Food Association

Appalachian Harvest: Modelo sin fines de lucro n.º 4

Crédito: Appalachian Sustainable Development

