

Los Canales de Mercado para Alimentos Cultivados Localmente

Para los productores de alimentos locales, las decisiones de marketing son tan importantes como las decisiones de producción. El marketing implica desarrollar un producto que satisfice las necesidades de los compradores, establecer un precio adecuado y promover el producto para anunciarlo y aumentar las ventas. Sin embargo, estas decisiones de producto, precio y promoción dependen de los canales de mercado usados para distribuir productos.

Hay varios factores que moldean la elección de los canales de mercado para un productor. Estos factores incluyen lo siguiente:

- Los consumidores finales a los cuales usted quiere elegir como su objetivo
- El carácter perecedero de su producto
- El volumen del producto que demandará el mercado
- Su volumen de producción
- Las barreras a la entrada y la expansión de un mercado
- Los costos requeridos para servir un mercado
- La sensibilidad al precio del mercado
- Sus costos de producción y sus expectativas de rentabilidad

Los productores en Missouri pueden considerar canales de mercado como las ferias del agricultor, u-pick (granjas donde el consumidor cosecha su propio producto), las tiendas/estantes/puestos en la granja

o a orillas de la calle, la agricultura apoyada por la comunidad (CSA, por sus siglas en inglés), las tiendas en línea, los minoristas, los restaurantes, las instituciones, las subastas de frutas y verduras, las cooperativas, los centros de acopio de alimentos y los mercados mayoristas y las distribuidoras. Esta publicación resume las características de estos canales de mercado.

Los canales de mercado como parte de las cadenas de suministro de productos alimenticios

Una cadena de suministro traza como los bienes se mueven desde los productores a los consumidores. Los canales de mercado a través de los cuales un productor de alimentos vende sus bienes dictan el tipo de cadenas de suministro que surgen. Típicamente, tres categorías de cadenas de suministro se forman (Figura 1).

A través de una cadena de suministro integrada, los productores de alimentos interactúan directamente con los consumidores y manejan todas las funciones de la cadena de suministro — desde la transportación al marketing al cumplimiento de ventas. Por consiguiente, el producto solamente cambia de manos una vez cuando el productor de alimentos y el consumidor se encuentran. Todas las ferias del agricultor, u-pick, los puestos de granja, CSAs y las tiendas en línea requieren que los productores de alimentos inviertan tiempo y esfuerzo para conectar directamente con consumidores.

En cadenas de suministro intermediadas, un accionista, como un negocio, una organización sin fines de lucro o un individuo, interviene en la cadena de suministro para vincular a los productores con los consumidores. Los intermediarios incluyen los minoristas, las instituciones, los restaurantes, los centros de acopio de alimentos y las cooperativas. Los productores de alimentos tienen que mantener menos relaciones con compradores cuando venden a través de estos canales de mercado en comparación con los canales de mercado típicos de las cadenas de suministro integradas. Además, los intermediarios suelen hacer pedidos más grandes que los de los consumidores individuales.

Revisado en julio 2025 por

TaylorAnn Washburn, Director de Programa, División de Ciencias Sociales Aplicadas

Mallory Rahe, Profesor Asistente en Extensión, División de Ciencias Sociales Aplicadas

Traductores

Juan Cabrera-García, Profesor Asistente y Especialista Estatal en Extensión en Horticultura, MU Extension

Michelle Nogas, Traductor Independiente

Karen Funkenbusch, Profesor Asistente en Extensión en el Departamento de Terapia Ocupacional, Colegio de Ciencias de la Salud, MU Extension

Debi Kelly, Coordinador Estatal de Master Gardeners y Especialista de Campo en Horticultura, MU Extension

*Esta publicación incluye varios enlaces a sitios web, la mayoría de los cuales dirigen a contenido en inglés.

Eligiendo canales de mercado locales

Use la herramienta para evaluar los mercados para productos alimenticios que se llama, en inglés, [AG Intel Food Market Evaluation Tool](#)¹ para identificar las salidas a mercado cercanas, las estimaciones de demanda y las preferencias de clientes para algunos productos alimenticios.

Las cadenas de suministro multinivel introducen más de una entidad entre la granja y los consumidores. Estos accionistas facilitan las funciones de la cadena de valor, incluyendo la transportación, el empaque y el procesamiento. Los productores no interactúan de manera directa con los consumidores sino solamente gestionan las relaciones con sus compradores inmediatos.

La Figura 1 visualiza las cadenas de suministro integradas, intermediadas y multinivel que son típicas para los productos alimenticios y contrasta cada tipo de cadena en base al número de accionistas involucrados, el número de transacciones requeridas y los canales de mercado alineados. Tenga en cuenta que un productor puede vender a más de una cadena de suministro y a más de un canal de mercado. Considere el siguiente ejemplo:

Una granja de las bayas integra la cadena de suministro operando un puesto en la granja y campos de u-pick. También vende bayas a un restaurante que las utiliza en ensaladas y actúa como un intermediario entre

la granja y el consumidor. Adicionalmente, la granja suministra bayas a un centro de acopio de alimentos que procesa las bayas en productos de valor agregado que se venden a varios compradores, incluyendo instituciones y minoristas.

Características clave de los canales de mercado

El grado al que su granja tiene el interés y la capacidad para interactuar con consumidores y manejar las actividades posteriores a la entrada de la granja afectará los canales de mercado elegidos.

Las siguientes secciones proveen información sobre los canales de mercado disponibles a los productores de alimentos. Con esta información, estará preparado para identificar los canales que se alinean mejor con sus fortalezas e intereses. La Tabla 1 también resume las características de los canales de mercado.

Ferias del agricultor

La mayoría de las ferias del agricultor requieren que los vendedores cultiven sus productos dentro de una cierta distancia del mercado. Por lo tanto, crean un canal para que productores promocionen productos cultivados localmente a la gente de sus comunidades. Además, permiten que los consumidores conecten con

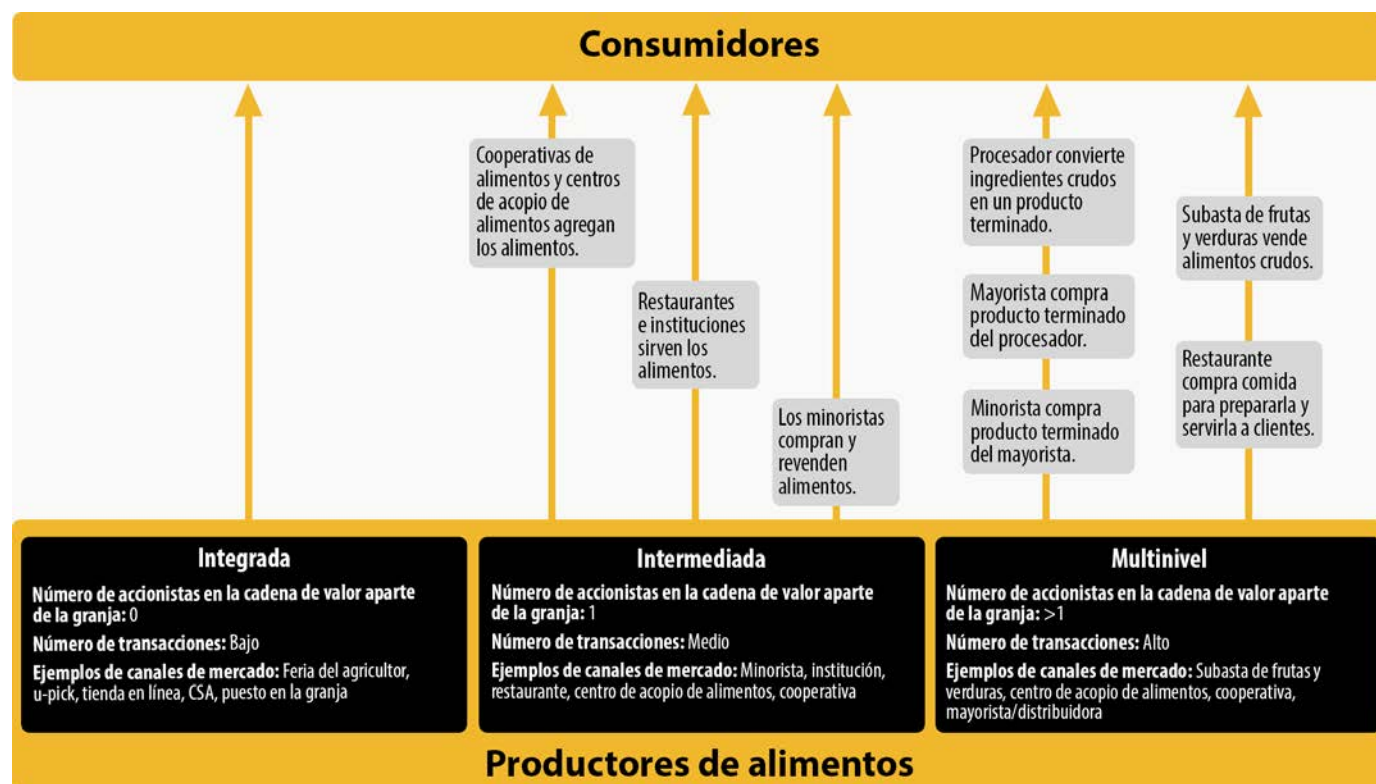


Figura 1. Estos ejemplos de cadenas de suministro integradas, intermediadas y multinivel muestran cómo los canales de mercado determinan el modo en que los alimentos mueven de los productores a los consumidores.

Tabla 1. Resumen de los canales de mercado.

Canal de mercado	Característica del canal de mercado					
	Adecuado para grandes volúmenes de productos por cada granjero	Tiempo de marketing requerido por productores	Grado de contacto entre productores y consumidores	Adecuado para productos muy perecederos	Grado de estabilidad de precios	Grado de participación pública
Feria de agricultores	No	Alto	Alto	Sí	Medio	Alto
U-pick	Sí	Alto	Alto	Sí	Alto	Medio
Mercado a orilla del camino	No	Medio	Alto	Sí	Medio	Alto
CSA	No	Medio-alto	Alto	Sí	Alto	Alto
Tienda en línea	Sí	Medio	Medio	No	Alto	Medio
Minoristas	Sí	Medio	Bajo	Sí	Alto	Alto
Restaurantes	No	Medio-alto	Bajo	Sí	Medio-alto	Alto
Instituciones	Sí	Bajo-medio	Bajo	Sí	Alto	Alto
Subastas de frutas y verduras	Sí	Bajo	Bajo	No	Bajo-medio	Bajo
Cooperativas	Sí	Bajo	Bajo	Sí	Alto	Bajo
Centros de acopio de alimentos	Sí	Bajo	Bajo	Sí	Medio-alto	Bajo
Mayoristas	Sí	Bajo-medio	Bajo	Sí	Medio	Medio

sus proveedores de alimentos, aprendan cómo se cultivan los alimentos y descubran nuevos productos. Debido a su enfoque local, las ferias del agricultor fomentan la comunidad.

Creando un plan promocional para llegar a los consumidores

Cuando los productores venden productos directamente a los consumidores, tienen que compartir mensajes de promoción con estos consumidores para que se enteren de sus productos y para promover las ventas. Las redes sociales pueden ayudar y las publicaciones de MU Extension G6225, [Post, Engage, Grow: A Social Media Primer \(Publicar, Conectar, Crecer: Una Introducción a las Redes Sociales\)](#),² y G6229, [Harnessing Social Media to Build Your Business \(Utilizando las Redes Sociales para Desarrollar su Negocio\)](#),³ ofrecen consejos para construir y fortalecer su presencia en línea.

Los vendedores en las ferias del agricultor suelen mover volúmenes pequeños de productos — a menudo, cantidades pequeñas de productos diversos. Consecuentemente, las ferias del agricultor pueden ser solamente uno de los canales de mercado utilizados por productores a gran escala. Es difícil obtener un

buen precio de venta en la feria del agricultor si otros productores ofrezcan artículos similares.

A menudo, las ferias del agricultor tienen normas que regulan cómo se vende productos; sin embargo, típicamente no requieren que los productores sigan directrices estrictas de calificación o empaque. Usualmente, las barreras a la entrada y los requisitos de capital son bajos en las ferias del agricultor. Los mercados pueden cobrar una tarifa de alquiler por un espacio o puesto, pero como la mayoría de los mercados están ubicados centralmente en espacios al aire libre, los vendedores típicamente encuentran que invertir en promoción y anuncios no es necesario. No obstante, las ferias del agricultor requieren que los productores pasen una cantidad significativa de tiempo en el mercado para gestionar las ventas y conectar con los consumidores (Figura 2). Por lo tanto, no todos los productores consideran que las ferias del agricultor son un uso eficiente de su tiempo.

Las ferias del agricultor típicamente son de temporada y transitorios. A menudo, abren en abril y cierran en noviembre. No obstante, ferias del agricultor bajo techo y cubiertas pueden estar disponibles todo el año. Las ferias del agricultor son compatibles con el empleo fuera de la granja porque las ferias suelen ocurrir por las tardes o fines de semana.



Figura 2. Las ferias del agricultor permiten que los vendedores vendan alimentos cultivados o producidos localmente e interactúen directamente con los consumidores.

Missouri tiene cerca de 200 ferias del agricultor, según Missouri Grown, la marca del programa estatal de marketing para los productos y las experiencias agrícolas. Para encontrar una feria de agricultores en su área, consulte [el directorio de ferias del agricultor de Missouri Grown \(Missouri Grown farmers market directory\)](#).⁴

U-pick

Para algunos cultivos especializados, el marketing de u-pick o “pick-your-own” (recoger sus propios alimentos) es popular. Este canal de mercado suele funcionar mejor para cultivos con estados madurez de cosecha que son fácilmente reconocibles por el público. También funciona bien para productos perecederos que son susceptibles al daño durante la manipulación en otros canales de mercado. Las granjas de Missouri ofrecen opciones de u-pick para frutas y verduras incluyendo las fresas, los arándanos, las moras, las manzanas, las habichuelas, el maíz dulce, las calabazas y los tomates (Figura 3). Algunos productores de flores también abren sus granjas a los clientes de u-pick.

En los Estados Unidos el gobierno define Specialty Crops (cultivos especializados) como aquellos que no se cultivan de manera extensiva y excluyen granos básicos. Estos incluyen frutas, verduras, ornamentales, forestales, nueces, miel de abeja, entre otros.

El modelo de u-pick depende de la visita de consumidores a la granja. Las operaciones ubicadas cercas a los centros de población tienen un acceso más disponible a los consumidores. Las operaciones ubicadas en zonas rurales poco pobladas tienen que pensar creativamente en cómo atraer suficientes consumidores para recoger productos.



Figura 3. El marketing para u-pick funciona mejor para los cultivos con estados de madurez de cosecha que son fáciles a reconocer para el público.

Comparado con otros canales de mercado, el marketing de u-pick se requiere relativamente poca inversión de capital y puede ofrecer costos de cosecha, transportación, empaque y marketing menores. No obstante, porque las granjas de u-pick invitan al público a sus operaciones, deben tener una póliza de seguro de responsabilidad civil suficiente. Las granjas de U-pick también requieren personal para supervisar a los consumidores y que les demuestren cómo cosechar cada cultivo sin dañar las plantas o el rendimiento potencial de un campo.

Otro desafío asociado con el marketing de u-pick es coordinar la frecuencia de las cosechas y el volumen de clientes. La promoción ayudará a atraer clientes. Sin embargo, considere el estacionamiento y los patrones del flujo de tráfico para determinar cuántos clientes la granja puede acomodar a la vez. Durante la pandemia de COVID-19, algunas granjas de u-pick empezaron a solicitar que los clientes reserven horas para recoger, para que los clientes tengan espacio para distanciarse socialmente. Algunas granjas han continuado esta práctica para equilibrar oferta y demanda y controlar las multitudes.

Algunos productores abren los campos a los consumidores de u-pick al final de la temporada de cosecha para limpiar los campos. Alternativamente, las granjas pueden trabajar con una organización de recolección u otras organizaciones sin fines de lucro, que coordinan voluntarios para recoger las frutas y verduras que permanecen para donarlas a organizaciones dedicadas a aliviar el hambre.

[El directorio de u-pick de Missouri Grown \(Missouri Grown u-pick directory\)](#)⁵ enumera más de 80 granjas de u-pick que operan en el estado.



Figura 4. Puestos en el camino y tiendas en la granja deben ser ordenados y ofrecer una variedad de productos.

Tiendas en la granja o a orillas de la calle

En las zonas de alto tráfico, los productores de Missouri pueden considerar vender productos en tiendas en la granja o puestos en el camino. Una tienda en la granja puede vender varios bienes — verduras, frutas, cortes de carne congelados y productos y artesanía agrícolas de valor agregado — producidos en la granja o en granjas vecinas. Ofreciendo una variedad de productos atraerá una base amplia de clientes (Figura 4).

En general, el marketing para las tiendas en la granja o a orillas de la calle requiere poco capital. Muchas tiendas en la granja y a orillas de la calle operan estacionalmente y se benefician de un suministro constante de productos de alta calidad. Si una granja no produce lo suficiente para llenar un estante, entonces puede comprar bienes de productores cercanos para complementar o diversificar las ventas. Debe tener en cuenta que los precios en las tiendas a orillas de la calle fluctúan de menudo durante la temporada basado en el suministro local de productos.

Un puesto en la granja requiere empleados durante la temporada y una apariencia limpia y ordenada. También se necesitaría cumplir con las reglas, regulaciones y estándares relacionados con factores como los permisos de salud, los pesos y las medidas, el estacionamiento, el impuesto sobre las ventas, el acceso para discapacitados y las condiciones de salubridad.

[La base de datos de tiendas en la granja de Missouri Grown \(Missouri Grown farmstand database\)](#)⁶ incluye más de 100 miembros.

Agricultura apoyada por la comunidad

Las granjas en Missouri comenzaron a adoptar la agricultura apoyada por la comunidad (CSA, por sus siglas en inglés) a mediados de los 1990s. En este modelo, los consumidores interesados en alimentos locales entran en una asociación económica con productores buscando mercados estables. Los consumidores pagan por adelantado por una “membresía” que puede durar

por varias semanas o una temporada entera. La tarifa depende del tamaño de la porción y la duración de la temporada. Los miembros que compran una porción reciben un suministro de productos de la granja. Por ejemplo, una membresía de frutas y verduras que dura por toda la temporada puede proveer seis o más variedades de verduras cada semana desde mediados de mayo hasta octubre.

Las CSAs tradicionales destacan en crear consumidores fieles y amigos, y crecen para convertirse en asociaciones comunitarias tremendas. Típicamente involucran grupos núcleos de consumidores que no solo pagan la tarifa de membresía, sino que también participan en las actividades en la granja. Por ejemplo, pueden proveer mano de obra para el deshierbe, la cosecha o la distribución de productos. Como resultado, los productores considerando una CSA se deben sentir cómodos gestionando la mano de obra.

Afinando las habilidades de venta

Desarrollando fuertes habilidades de venta es de suma importancia para los productores que promocionan sus productos directamente a los consumidores. Una estrategia de venta exitosa ayudará las granjas a adquirir y retener consumidores que sienten tentados a comprar los productos de una granja.

Consulte la publicación de MU Extension G6222, [Selling Strategies for Local Food Producers \(Estrategias de Venta para Productores de Alimentos Locales\)](#),⁷ para aprender estrategias para impulsar su negocio.

Un modelo relacionado que se llama agricultura de suscripción — un tipo de CSA que se encuentra con más frecuencia en Missouri — típicamente elimina los requisitos de trabajo de los miembros. Estas CSAs pueden cobrar una tarifa por adelantado para la temporada entera, o los productores pueden optar a requerir una tarifa de membresía simbólica y posteriormente facturar los miembros cada semana o mes por la canasta de mercado proporcionada. Al cobrar tarifas semanales o mensuales en base al valor de mercado de los bienes proporcionados, los productores usando las CSAs de suscripción tienen menos presión de suministrar una variedad de productos cada semana.

Al ofrecer una CSA, los productores comparten algo de riesgo con los miembros, quienes se unen la CSA sabiendo que pueden recibir cosechas o variedad reducidas dependiendo de las condiciones climáticas u otras variables. También se pueden beneficiar porque pueden usar el ingreso de las membresías como una forma de financiación. Las tarifas de entrada a los

miembros pueden financiar semillas, compra de insumos, y gastos laborales.

Las CSAs típicamente tienen costos de marketing medios a altos, pero pueden ayudar a estabilizar los ingresos de las granjas, minimizar el riesgo de los fracasos en la cosecha y proveer salidas para producto extra. Los productores casi siempre persiguen ventas de CSA en conjunto con ventas al por mayor o de ferias del agricultor para diversificar las efuentes de ingresos.

Para gestionar una CSA, los productores necesitan habilidades de planificación y gestión. La planificación es esencial para proveer la variedad y cantidad esperada de bienes durante un programa que dura toda la temporada. Las operaciones que ofrecen productos de valor agregado o almacenables pueden alargar la temporada aún más. Producir una variedad de productos requiere conocer varias técnicas de cultivo y varios emprendimientos, planificar los calendarios de producción cuidadosamente y tener acceso a suficiente mano de obra.

Algunos productores forman CSAs de cooperativas con otros productores. Esto permite que los productores se especialicen en empresas bien adecuadas a su tierra y habilidades, mientras que al mismo tiempo ofrecen variedad a los clientes de la CSA. Las asociaciones cooperativas requieren tiempo para planificar y gestionar, pero mucho de esto se puede hacer durante la temporada de baja producción.

En su [directorio de agricultura apoyada por la comunidad](#),⁸ Missouri Grown lista más de 40 negocios que ofrecen una CSA en algún formato.

Ventas en línea

En el año 2020, el 14% de las granjas en los estados unidos que venden alimentos directamente a los consumidores usaron tiendas en línea — un incremento al 8% que se registró en 2015, según datos de una encuesta del USDA (USDA Local Food Marketing Practices Survey). La pandemia del COVID-19 motivó a granjas a considerar nuevos mercados, incluyendo los gestionados en línea, para llegar a nuevos compradores.

Especialmente los productores ubicados en zonas rurales pueden beneficiarse de las tiendas en línea, que pueden vincularlos con consumidores en los centros de población. En algunos casos, el mercadeo de bienes a través de una plataforma del comercio electrónico permite que los productores hagan las compras de alimentos más conveniente para los consumidores. Por ejemplo, los compradores en línea pueden tener la flexibilidad de escoger entre opciones de la recogida o entrega y pagar en línea para simplificar las transacciones.

Las ventas en línea también crean una oportunidad para que los productores de alimentos reduzcan algunos costos. Comparado con las ventas en persona, las ventas

en línea pueden requerir menos tiempo de transacción y costos de transporte más bajos. No obstante, usando una tienda en línea añade cierto gasto. Las tarifas variarán dependiendo de la plataforma, pero pueden incluir una tarifa de configuración, tarifas mensuales o anuales y otros cargos basados en el volumen de la transacción, el volumen de las ventas y el número de productos anunciados en la plataforma. Antes de desarrollar una tienda en línea, considere si tiene los recursos para mantenerlo y el potencial de generar ganancias de las ventas en línea.

Un productor de alimentos interesado en las ventas en línea puede escoger entre varios modelos. En un caso, puede iniciar su propio sitio web de comercio electrónico. Con este enfoque, la granja necesita el tiempo y conocimiento para construir y mantener el sitio web, pero también controlaría el diseño y el funcionamiento del sitio. Servicios como WordPress y Wix permiten que los negocios desarrollen sus propios sitios web de comercio electrónico.

Estableciendo los precios de sus productos

Al considerar cómo ponerle precio a un producto, primero se necesita saber el precio de equilibrio. La publicación de MU Extension GS648, [Determinación de Precios, Ingresos y Unidades en el Punto de Equilibrio](#),⁹ comparte el esquema que se necesitará para calcular un precio de equilibrio.

Con el precio de equilibrio en mente, puede escoger una de cinco estrategias para determinar un precio adecuado para su producto. La publicación de MU Extension G6499, [Selecting an Appropriate Pricing Strategy \(Seleccionar una Estrategia Adecuada de Ponerles los Precios\)](#),¹⁰ divide las cinco estrategias de precio en etapas y explica cuándo una estrategia particular funcionará bien.

Como alternativa, los servicios de terceros proporcionan un esquema para el marketing de los bienes en línea. Estas plataformas, incluyendo GrazeCart, Harvie y Barn2Door, permiten que las granjas creen páginas de comercio electrónico donde puedan anunciar sus productos. Consulte un reporte del 2021 publicado por [la red de innovación en CSAs \(CSA Innovation Network\)](#)¹¹ para aprender de las experiencias de las granjas con 12 de estas plataformas de comercio electrónico.

Otras plataformas anuncian productos diversos de varios proveedores. Amazon es un ejemplo. Antes de decidir si se debe perseguir las ventas en Amazon, considere si su producto está bien adecuado (por ejemplo, fácil a enviar, bien identificado con su marca) y si se siente cómodo con las prácticas de la plataforma (por

ejemplo, costos de promoción, otras tarifas, límite en la recolección de datos de los consumidores). En 2022, el Harvard Business Review publicó [una hoja de puntuación para ayudar a determinar si vender en Amazon funcionaría para su negocio](#).¹²

Mientras considera las opciones de tiendas en línea, debe tener en cuenta las características del mercado (por ejemplo, listado de selección, seguimiento de inventario, procesamiento de pagos, envío, potencial de personalización, asistencia técnica) que más prefiere. No hay un solo servicio que ofrece todas las funciones preferidas, entonces entienda cuáles son los compromisos que se tienen que hacer.

Minoristas

Muchos consumidores piden que sus supermercados locales ofrezcan alimentos cultivados localmente. Por lo tanto, promocionar a supermercados locales o a cadenas de supermercados es una opción para productores. Los productores a gran escala pueden promocionar lotes grandes de producto vendiendo al por mayor a los minoristas. Los productores a pequeña escala pueden satisfacer la demanda para artículos especializados o de nicho (por ejemplo, orgánico, alimentado con pasto, ancestral) que los minoristas no pueden comprar a través de canales al por mayor tradicionales.

El marketing directo a los supermercados elimina la necesidad de un agente intermediario y permite que los productores etiqueten sus productos. La mayoría de los supermercados requieren una póliza de seguro de responsabilidad civil del producto. Algunos requieren que los productores asistan a capacitaciones de salubridad alimentaria, tengan una auditoría externa y adopten normas específicas con respecto a la cosecha, el empaque y el manejo. Los compradores pueden desear inspeccionar la granja e indagar sobre las prácticas de producción.

Para evaluar este canal de mercado, identifique todos los minoristas de alimentos en su zona. Entonces, visite o llame cada minorista para determinar el interés de comprar productos cultivados localmente. Como alternativa, plataformas como RangeMe ahora vinculan los proveedores con los compradores. Los detalles del producto y el negocio ingresados en RangeMe son visibles a los minoristas, quienes usan la plataforma para buscar y evaluar proveedores nuevos.

Cuando se reúna con compradores minoristas potenciales, discuta los requisitos para proveedores, para que pueda juzgar si las normas del minorista funcionarán para su operación. Durante las discusiones, los compradores también desearán discutir los precios. Negociará los precios de productos con cada comprador, pero los niveles de los precios no fluctúan considerablemente.

Las granjas que suministran producto directamente a los minoristas tienen que considerar la mejor manera de sincronizar las entregas. Los supermercados tienden a requerir consistencia en el suministro y la calidad. Algunos minoristas aceptarán producto entregado a tiendas individuales, pero otros pueden pedir que deje su producto en un almacén. Si una granja vende frutas y verduras, ésta debe tener mano de obra o equipo de cosecha disponible oportunamente, y pueden necesitar espacios refrigerados para preservar la calidad en poscosecha. Si vende carne, considere el espacio de almacenamiento necesario si tiene más animales destazados de lo que puede enviar al mercado.

Restaurantes

Vender a los restaurantes puede ayudar a los productores a diversificar sus mercados porque muchos chefs se han comprometido al abastecimiento local. Para entrar en las ventas a los restaurantes, considere ofrecer muestras a los chefs, quienes pueden evaluar la calidad de los productos.

Los restaurantes de propiedad y operación independiente cuyos menús cambian con frecuencia pueden depender de ingredientes de alta calidad para servir a clientes sofisticados y exigentes. Estos restaurantes suelen usar una cantidad limitada de productos y no tienen mucho espacio de almacenamiento en sitio. Por lo tanto, necesitan varias entregas cada semana. Restaurantes de precios bajos y volumen alto también tienen el potencial a ser clientes, en particular en cuanto a los artículos altamente perecederos como los tomates o las fresas que de otro modo tendrían un alto riesgo de descomposición (Figura 5).

Los beneficios del marketing a los chefs incluyen ganar un precio al por mayor más alto si el producto se entrega a los restaurantes, capturar un volumen de ventas



Figura 5. Los restaurantes independientes suelen buscar los ingredientes de alta calidad para satisfacer las necesidades de clientes exigentes. Restaurantes de precios bajos o volumen alto pueden servir como mercados para los productos altamente perecederos.

mayor que las ventas minoristas, asegurar un mercado para productos únicos y perecederos y ganar exposición entre una audiencia más amplia, particularmente si los chefs usan el nombre de la granja. Los chefs también ofrecen comentarios muy valiosos.

Para vender a los chefs, los productores tienen que practicar buen manejo poscosecha y tener la capacidad de clasificar, calificar y empaquetar los alimentos. También necesitan proporcionar una factura comercial estándar que se puede ingresar en el sistema de contabilidad del restaurante. En la mayoría de los casos, no se espera pago al momento de la entrega — a menos que pueda procesar los pagos con tarjetas de crédito. También, considere que los chefs y productores tienen horarios que están casi opuestos. Los chefs terminan la limpieza del servicio de la cena después de la medianoche; como consecuencia, los agricultores necesitan la capacidad de aceptar pedidos a través de un sistema de pedidos en línea, el correo electrónico, o el teléfono. Los productores también deben ser capaces de proporcionar con antelación listas del precio y la disponibilidad de productos cada semana.

Los chefs esperan que los productos que piden sean entregados como prometidos y necesitan estar conscientes de escaseces de productos con suficiente antelación para ordenar productos de reemplazo de otros distribuidores. Nunca entregue productos a un chef durante el servicio del almuerzo o la cena (desde las 11 de la mañana a las 2 de la tarde y desde las 5 de la tarde a las 10 de la noche, respectivamente), o es probable que pierda la venta por molestar al chef.

Instituciones

Los departamentos del servicio alimentario en las instituciones, como las universidades, las escuelas, los hospitales, los lugares de trabajo y los asilos, representan otros mercados para los alimentos cultivados localmente (Figura 6). Las instituciones comparten similitudes con los restaurantes. La mayoría requerirán una póliza de seguro de responsabilidad civil, empaque y calificación estándar y facturas legibles. Muchas instituciones usan un sistema de órdenes de compra, que requiere que un productor sea un vendedor aprobado antes de que la institución pueda realizar un pedido.

Los departamentos del servicio alimentario típicamente pagan el precio al por mayor estándar, pero pueden optar por establecer un contrato por productos a lo largo de una temporada. Los contratos pueden equilibrar las fluctuaciones en precio semana a semana. Para protegerse de reclamos legales, muchos departamentos del servicio alimentario requieren que los proveedores tengan un plan de análisis de riesgos y los



Figura 6. Las comidas servidas en las escuelas, universidades, hospitales, asilos, lugares de trabajo y otras instituciones pueden incorporar alimentos cultivados localmente.

puntos de control críticos (Hazard analysis and critical control point plan – HACCP, por sus siglas en inglés), cumplir con los requisitos del acta de la modernización de la salubridad alimentaria (Food Safety Modernization Act, en inglés) y seguir las buenas prácticas agrícolas (Good Agricultural Practices, en inglés).

Subastas de frutas y verduras

Las subastas al por mayor de frutas y vegetales representan un canal de mercado eficiente para los productores que no tienen el tiempo, los recursos o el interés necesarios para promocionar sus productos directamente a los compradores. Organizada como una cooperativa de marketing, una subasta de frutas y verduras puede ser estructurada como una compañía de responsabilidad limitada o una sociedad general. Cada subasta tiene accionistas, típicamente los productores, quienes proveen el capital inicial.

Las subastas de frutas y verduras permiten que los productores-miembros vendan volúmenes grandes de frutas y verduras al por mayor en una instalación centralizada a un grupo diverso de compradores. El sistema de subastas es bien adecuado a las frutas y verduras relativamente no perecederas, incluyendo frutas y verduras de alto y bajo grado. La mayoría de las subastas solo venden frutas y verduras cultivadas dentro de 100 millas de las instalaciones de la subasta. Las frutas y verduras cultivadas fuera del radio de 100 millas se consideran “frutas y verduras enviadas o importadas” y típicamente se subastan después de las frutas y verduras locales. Productores quienes deseen vender frutas y verduras cultivadas más de 100 millas de distancia deben contactar primero con el gerente del mercado.

Elaborando productos alimenticios de manera segura

La salubridad alimentaria es de importancia crítica — sin importar qué canales de mercado el productor decida servir. La ley federal, las regulaciones estatales y locales y los programas voluntarios de certificación dan forma a las prácticas de la salubridad alimentaria para las granjas y los negocios de alimentos.

Por ejemplo, el Food Safety Modernization Act (el acta de la modernización de la salubridad alimentaria) establece las normas mínimas para la salubridad alimentaria. Se enfoca en implementar medidas preventivas para asegurar un suministro de alimentos salubres. También, algunos compradores pueden requerir que los productores tengan una certificación de buenas prácticas agrícolas (Good Agricultural Practices certification), que significa que los productores de alimentos siguen las prácticas congruentes con la producción de alimentos salubres.

La página de web de MU Extension [Produce safety for growers \(La salubridad de frutas y verduras para productores\)](#)¹³ comparte más sobre las directrices de la salubridad alimentaria.

Durante la temporada alta de cosecha, las subastas de frutas y verduras pueden ofrecer dos o tres ventas cada semana. A menudo, las subastas tienen eventos especiales para artículos como flores, plantas de jardín, animales pequeños, heno, paja y artesanías. La mayoría de los compradores de las subastas compran para los supermercados pequeños, puestos a orillas de la calle, o restaurantes.

Antes de una subasta, los productores-miembros tienen que seguir las directrices de la subasta para calificar y empaquetar las frutas y verduras en recipientes estandarizados. Las subastas suelen vender los recipientes o las cajas requeridos a los productores-miembros. Los productores transportan las frutas y verduras al edificio de la subasta la mañana del evento y la subasta comienza a media mañana. Ellos son responsables por empacar en cajas, descargar, amontar y etiquetar sus artículos agrícolas. El subastador vende las frutas y verduras en lotes colocados en carretas o en un autoservicio para vagones o remolques a granel.

Cada lote de frutas y verduras tiene una etiqueta que identifica el tipo de producto, la calidad, el grado y, a veces, la variedad. Conocido como el “consignment sheet” (hoja de consignación), esta etiqueta es leída a voz alta por el gerente o subastador antes de subastar el lote. Cada etiqueta tiene un número que identifica el cultivador. Cada lote es subastado sistémicamente al mejor postor. Aunque la subasta está diseñada para la promoción al por mayor, lotes pequeños de frutas y verduras se venden a los precios minoristas en una

sección separada en la instalación. Debido a que la mayoría de los compradores quieren volúmenes más grandes de frutas y verduras, la mayoría de las subastas venden lotes pequeños — menos de tres cajas de cualquier artículo — al final.

La mayoría de las subastas tienen una política de “no no-sale”, que significa que cada lote se vende al finalizar la subasta sin importar el precio. Algunas subastas establecen un “price floor” o precio mínimo aceptable para cada lote. Debido a la naturaleza del sistema de la subasta, los precios pueden variar, pero una subasta con precios bajos a menudo está seguida por subastas con precios altos. En la mayoría de las subastas, los precios promedio por la temporada para las frutas y verduras típicamente están más altos que los precios finales de mercados al por mayor o los precios recibidos por contratos con supermercados. Por lo tanto, los productores deben vender en las subastas a través de la temporada de cultivación para equilibrar los precios altos y bajos.

Las subastas cobran una tarifa del 9% al 12% de comisión, que se deduce del precio de venta de cada lote, para financiar los costos de operación y los salarios del gerente del mercado y otros empleados de la subasta. Aunque los productores tienen que pagar la comisión, el total de los costos de la transacción incurridos de las ventas de las subastas de las frutas y verduras es relativamente bajo porque se transportan las frutas y verduras a una instalación central y no a clientes o mercados específicos.

Cooperativas

En este canal de mercado, los productores que son miembros de la cooperativa, o los productores-miembros, son los dueños de la organización. Los productores-miembros promocionan colectivamente los productos cultivados por sus miembros. Los productores en una región quienes cultivan productos similares (por ejemplo, verduras, frutas, cerdo, res) o usan prácticas de producción similares (por ejemplo, orgánico) pueden considerar establecer una co-op (abreviación en inglés de cooperativa), que se puede estructurar como una sociedad, una corporación, una cooperativa o una compañía de responsabilidad limitada. La cantidad de producto que un productor promociona a través de la cooperativa depende de cuánto el productor invirtió en la co-op. La co-op en sí misma tiene que implementar un acuerdo de marketing, que especifica el tipo y volumen de producto vendido por cada miembro. Para que la cooperativa tenga éxito, los productores-miembros tienen que trabajar juntos y dejar a un lado el interés propio. También deben utilizar la cooperativa como su salida de marketing principal.

Agregando valor

Las cooperativas y los centros de acopio de alimentos — o productores individuales sí mismos — pueden invertir en infraestructura para agregar valor a los productos agrícolas. La publicación G640 de MU Extension, [Adding Value in Agriculture, Food, and Forestry \(Agregar Valor en la Agricultura, los Alimentos y la Silvicultura\)](#),¹⁴ describe los caminos para agregar valor y proporciona orientación en cómo se puede empezar con una idea y convertirla en un negocio de valor agregado.

Esta estructura cooperativa permite que los productores establezcan su producción en secuencia para mantener un suministro estable de producto para cada mercado. Algunas cooperativas no toman posesión del producto de sus miembros, pero solo vinculan sus miembros con compradores. El marketing cooperativo puede beneficiar a los productores, permitiendo que se especialicen en ofrecer los productos que son más adecuados a los recursos de su granja, la mano de obra disponible y sus habilidades de gestión. Este tipo de marketing también permiten los productores a promocionar un volumen más grande de producto y distribuir los costos de inversión en equipo e instalaciones entre más productores.

La mayoría de los mercados al por mayor desean la constancia de la calidad y cantidad de productos. Por lo tanto, el control de la calidad es esencial y la cooperativa tiene que imponer requisitos de calificación y empaque. A través de una co-op, los productores también pueden etiquetar y diferenciar sus productos. Adicionalmente, la cooperativa puede ayudar con cosechar, procesar, enfriar o congelar, empaquetar, etiquetar y transportar productos. Dependiendo de su tamaño y enfoque, una cooperativa puede tener requisitos de capital significativos para las inversiones como el equipo de empaque, los congeladores y las neveras.

La cooperativa tiene un gerente de mercado que coordina la producción y busca nuevos mercados para los miembros de la co-op. Con un gerente de mercado diligente y un volumen juntado de producción, cada productor-miembro pasa menos tiempo promocionando sus productos. Otro beneficio para los productores-miembros es que las cooperativas pueden comprar insumos, como fertilizante o semillas a precios al por mayor. Cuando la cooperativa revende esos insumos a sus miembros, los productores pagan precios considerablemente más bajos de lo que pagarían si comprasen los insumos sin el poder de negociación de la cooperativa de su lado. Los miembros de la co-op también pueden combinar sus recursos para compartir la mano de obra y el equipo.

Centros de acopio de alimentos

A través de un centro de acopio de alimentos, los productores participantes de una región particular actúan como un colectivo para combinar sus productos y promocionar y distribuir volúmenes grandes a compradores, que incluyen los mayoristas, los minoristas y las instituciones.

Los centros de acopio de alimentos proveen de forma única volúmenes agregados de alimentos de fuente-verificada debajo de una marca. Para compradores, el centro de acopio de alimentos puede ofrecer unas eficiencias de compra porque los compradores pueden interactuar con un contacto en el centro de acopio de alimentos en vez de vincular con varios productores.

Además de agregar los productos, los centros de acopio de alimentos ofrecen otros beneficios a los productores. Algunos ofrecen opciones para la transportación y distribución, servicios de correduría, asistencia técnica, cobertura de seguro de responsabilidad civil y acceso a capacidad de procesamiento. En cuanto a la distribución, algunos centros de acopio de alimentos pueden aceptar entregas de productores en una instalación centralizada, mientras otros pueden ofrecer recolección en la granja. El alcance de los servicios de procesamiento o valor agregado también varía dependiendo del centro de acopio de alimentos. Algunos pueden colaborar para desarrollar productos de valor agregado. Proceso ligero o alimentos enteros pueden servir como el enfoque para otros. Dependiendo del enfoque de los servicios que ofrecen, los centros de acopio de alimentos pueden tener requisitos de capital variados. Los centros de acopio de alimentos exitosos escalan su inversión en la infraestructura mientras crecen y piensan estratégicamente sobre cómo las inversiones pueden apoyarse mutuamente.

La mayoría del tiempo, los centros de acopio de alimentos se organizan como negocios privados, organizaciones sin fines de lucro o cooperativas. Un centro de acopio de alimentos exitoso requiere gerentes quienes entienden la producción de alimentos y contribuyen con la visión para los negocios. Las responsabilidades del gerente incluyen planificar para la temporada, poner un precio a los productos, supervisar la distribución, mantener documentación, cumplir con los requisitos regulatorios, controlar la calidad de los productos y comunicarse con accionistas.

El Servicio de Marketing del USDA (USDA Agricultural Marketing Service) mantiene un [Directorio de Alimentos Locales \(Local Food Directory\)](#).¹⁵ Usando este directorio, se puede determinar si su región tiene un centro de acopio de alimentos operativo.

Mayoristas y distribuidoras

Típicamente, los mayoristas y distribuidores compran volúmenes grandes de producto a precios relativamente bajos (Figura 7). Luego, revenden estos productos a compradores incluyendo los supermercados, las minoristas y las instituciones.

Para vender a los mercados al por mayor, los productores de alimentos tienen que cumplir con ciertos requisitos. Estos requisitos incluyen seguir las directrices para la salubridad alimentaria, tener el seguro adecuado y usar el empaque y las etiquetas adecuadas. Los requisitos para la transportación varían. Algunos mayoristas y distribuidores requieren que los negocios de alimentos envíen sus productos a un almacén central, que maneja la distribución subsecuente. Otros recogen el producto de los negocios de alimentos.

En general, tener éxito con la promoción mayorista requiere que los negocios de alimentos desarrollen buenas relaciones con mayoristas y distribuidores. Ambos el negocio de alimentos y el mayorista o distribuidor tienen que entender las obligaciones y los planes del otro. Empiece conexiones con estos compradores desde temprano — antes del inicio de su temporada de producción — para solicitar una reunión. Use el tiempo para presentar su negocio, explicar sus productos y compartir sus metas de volumen de producción. Si decide trabajar con un mayorista o distribuidor, puede colaborar para planificar la producción con más detalle y establecer expectativas de comunicación en cuanto a la disponibilidad de productos durante la temporada.

Los productores de alimentos pueden contratar un equipo de venta interno para coordinar las ventas a



Figura 7. Las manzanas son un producto que los productores de Missouri venden al por mayor.

los mayoristas y distribuidores o para contratar a un tercero. Los agentes intermediarios o corredores a menudo trabajan como “market-makers” (desarrolladores de mercados) a terceros. Nunca son los dueños de los productos que promocionan para los negocios de alimentos. En lugar de eso, el enfoque de las responsabilidades de un agente intermediario incluye organizando las ventas, coordinando la distribución y sirviendo de enlace entre el negocio alimentario y el comprador mayorista. El agente recibe una comisión para el producto que se organiza para venta en el nombre del negocio alimentario.

Direcciones web

1. intelforag.org/market-intelligence
2. extension.missouri.edu/publications/g6225
3. extension.missouri.edu/publications/g6229
4. missourigrownusa.com/farmers-markets
5. missourigrownusa.com/categories/692/153/0
6. missourigrownusa.com/categories/692/143/0
7. extension.missouri.edu/publications/g6222
8. missourigrownusa.com/categories/692/248/0
9. extension.missouri.edu/publications/g648
10. extension.missouri.edu/publications/g649
11. csainnovationnetwork.org/ecommerce-report
12. hbr.org/2022/09/should-your-company-sell-on-amazon
13. extension.missouri.edu/programs/food-safety/produce-safety-for-growers
14. extension.missouri.edu/publications/g640
15. usdalocalfoodportal.com

Autores originales: Mary Hendrickson y Lewis Jett con revisiones sustanciales por Alice Roach y Joe Parcell

Esta traducción es apoyada por el Programa para la Promoción y Asistencia para los Agricultores y Ganaderos Socialmente Desfavorecidos y los Agricultores y Ganaderos Veteranos (Outreach and Assistance for Socially Disadvantaged and Veteran Farmers and Ranchers Program), número de subvención A0212591X443G004 de la Oficina de Asociación y Participación Público (Programa 2501) y el Programa de Desarrollo para Agricultores y Ganaderos Principiantes (Beginner Farmer and Rancher Development Program), número de subvención 2023-0075343-0075343 del Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Las opiniones, descubrimientos, conclusiones o recomendaciones expresados en esta publicación son los de los autor(es) y no deben ser interpretados a representar cualquier determinación o política del USDA o el gobierno de Estados Unidos.