

EL IMPACTO DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS.

Viteri, María Laura y Ghezán, Graciela(Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA, Argentina)

Introducción

Entre las transformaciones del sistema agroalimentario se destaca el desarrollo de la Gran Distribución minorista (GD), la que se convierte cada vez más en un actor clave del sistema, introduciendo nuevas formas de relación entre proveedores y compradores.

En la comercialización de frutas y hortalizas, la tradicional coordinación de oferta y demanda a través de los Mercados Mayoristas se ve modificada por nuevas formas de provisión implementadas por los super e hipermercados, que tienden a establecer relaciones de abastecimiento más directas, al mismo tiempo que aumentan los requerimientos de calidad y ejercen una presión hacia la baja de precios.

Ante este nuevo escenario, este trabajo se propone como objetivo analizar los cambios más significativos en la comercialización de frutas y hortalizas en Argentina, fundamentalmente a través del reposicionamiento de nuevos y viejos actores.

En la primera parte se muestra el funcionamiento del mercado frutihortícola durante los años en que el poder de negociación se hallaba en manos de los operadores mayoristas y la transformación actual provocada en gran parte por el desarrollo de la GD. En la segunda sección se describe el canal liderado por los supermercados, caracterizando los actores intervinientes y las formas de abastecimiento e infraestructura. En el tercer punto se describen las transformaciones de los operadores

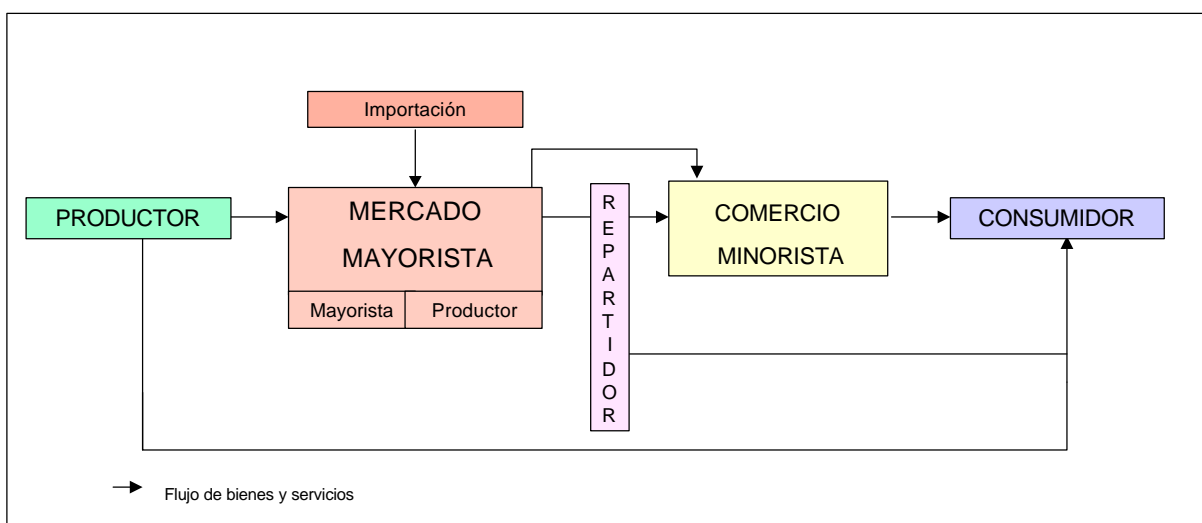
mayoristas y repartidores. Por último se intenta describir la actual estructura organizacional y comercial teniendo en cuenta los grados de poder que manejan cada uno de los actores involucrados.

La escasez de datos sistemáticos y confiables previos, hizo que este estudio se basara principalmente en entrevistas realizadas durante los últimos años a actores de la Gran Distribución, operadores de mercados mayoristas y productores.

I. Evolución Del Circuito Comercial Frutihortícola

Hasta la década del 70 la casi totalidad de las ventas de frutas y hortalizas en el país se realizaba en un canal de comercialización tradicional, desde los productores a los mercados mayoristas y a partir de allí, a los negocios tradicionales (verdulerías y fruterías). En el siguiente esquema se sintetiza este sistema de comercialización.

Esquema N°1.- Sistema de comercialización tradicional de frutas y hortalizas frescas.



El eje del canal de comercialización tradicional se centra en los Mercados Mayoristas. La ventaja del mercado de productos físicos es la de coordinar oferta y

demanda en un mismo lugar en un determinado momento, lo que permitiría otorgar mayor transparencia en la formación de precios. Sin embargo, la alta perecibilidad de estos productos, la fragmentación de oferentes y demandantes (venta al oído), la información imperfecta y asimétrica brinda al mayorista un posicionamiento de liderazgo (Schvarzer, 1994; Farina, 1999).

Los principales clientes de los mercados mayoristas son las verdulerías y fruterías y los mismos repartidores, quienes cumplen la función de acercar la oferta a los comercios minoristas. Estos actores en el sistema tradicional juegan el rol de intermediarios recibiendo el pedido de los negocios ubicados a grandes distancias de los mercados.

En este sistema, los productores tienen la posibilidad de vender directamente en el mercado mayorista, a través de playa libre o convirtiéndose en operadores (consignatario o mayorista). Además, aún con menor importancia, cuentan con la alternativa de venta directa al consumidor, vía las ferias callejeras existentes en la mayoría de las grandes ciudades.

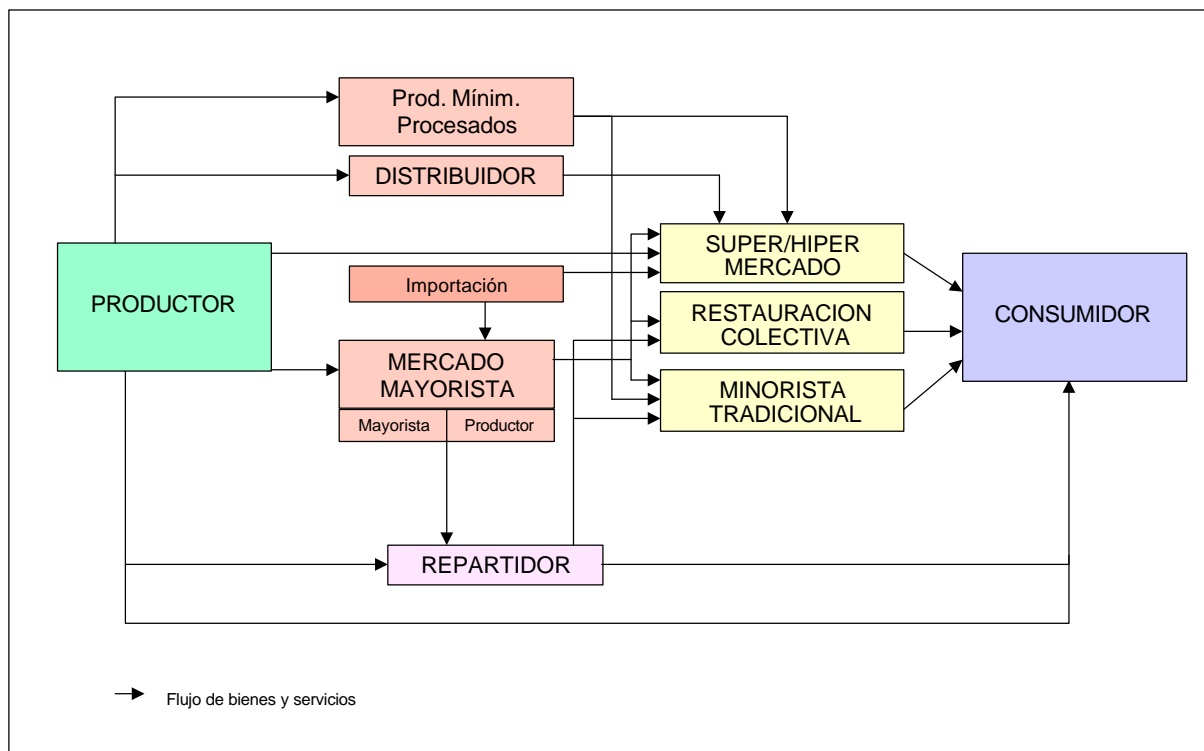
A partir de los años 80, con la expansión de las cadenas de supermercados y el arribo de nuevos competidores, comienza un proceso de cambio que impacta en la estructura general de circulación y distribución de los productos frutihortícolas, desde el productor hasta el consumidor final. El poder de negociación se desplaza cada vez más hacia las etapas finales, otorgándole al supermercado un peso decisivo, convirtiéndolo en eje articulador del sistema.

Estas transformaciones llevan a una radical modificación de las formas organizacionales para la provisión de mercadería, permitiéndole a los supermercados

armar su propia red de distribución directa en función de sus necesidades. En general entablan relaciones más o menos estables con sus proveedores, flexibilizándose de acuerdo a las fluctuaciones del mercado. La presencia de estas nuevas modalidades de abastecimiento tornan más complejos los circuitos de comercialización existentes, como se muestra en el esquema N°2.

En el sistema tradicional el Mercado Central de Buenos Aires era el principal abastecedor de frutas y hortalizas. A medida que los supermercados aumentan la cantidad de bocas de expendio y en función de coordinar más eficientemente el pasaje agrupado de pedidos y racionalizar los costos operativos, optan por una vinculación más estrecha con los proveedores, al menos en los productos de mayor volumen de compra. De esta forma las tres funciones esenciales del comercio (compra, manipulación y pago de la mercadería) se separan, dando lugar a una logística de racionalización imposible de desarrollar en el sistema de comercialización tradicional (Green, 1996).

Esquema N°2. Sistema de comercialización actual de frutas y hortalizas.



Los supermercados se vinculan con una gran diversidad de actores, entre los que se destacan los grandes productores que asumen individualmente la etapa de comercialización; empresas distribuidoras y los operadores de los mercados mayoristas. Al mismo tiempo, la GD realiza importaciones directas.

A pesar del gran impacto de las cadenas de super/hipermercados en el sistema de comercialización, en la cadena frutihortícola los comercios minoristas tradicionales aún conservan su importancia. De acuerdo a cifras brindadas por el INDEC, del total de gasto destinado a frutas y hortalizas por los hogares argentinos, el 70% se canaliza en fruterías y verdulerías (INDEC, 1998). La importancia de las vías tradicionales en la adquisición de estos productos, también se corrobora en las principales ciudades de Brasil, aunque en este caso se trata de ferias callejeras, sacolões, etc. (Farina, 1999).

El esquema N°2 muestra también la consolidación de otros actores, como las empresas elaboradoras de productos mínimamente procesados y la restauración

colectiva. Los cambios en los hábitos alimentarios reflejados en el menor tiempo que el consumidor destina a la preparación de sus comidas, sobre todo en las áreas de mayor densidad poblacional, provocaron el desarrollo de empresas que se dedican a la transformación de productos frutihortícolas, como por ejemplo, ensaladas listas para condimentar o consumir (cuarta y quinta gama). Si bien la mayor proporción de estos productos se comercializa vía supermercados, se observa el aumento de las ventas en los negocios especializados. Por otra parte, la mayor proporción de gastos en comidas fuera del hogar determina un incremento en el sector de restauración colectiva. Además de los tradicionales bares, restaurantes y comedores institucionales (fábricas, escuelas), en los últimos años cobran importancia los fast food, algunos de los cuales realizan contratos con proveedores directos, con altas exigencias en calidad.

Gran Distribución: Formas De Abastecimiento Y Logística

1.- Actores involucrados

La decisión por parte de los supermercados de articularse en forma directa con la producción primaria, asegurándose un abastecimiento continuo en cantidad y calidad, permitió el surgimiento de nuevas funciones para actores involucrados en el sector comercial y/o productivo¹. Esto conduce a que en la actualidad bajo “formas directas” de aprovisionamiento no se encuentren únicamente productores, sino también mayorista o distribuidores que actúan como intermediarios entre la producción y el nivel minorista.

¹ El surgimiento de los intermediarios que relacionan la producción primaria con los supermercados se observa particularmente en las hortalizas, mientras que para las frutas el contacto es a través de grandes empacadores de las principales zonas de producción.

Los **grandes distribuidores** hortícolas surgen a fines de los 80, a partir del crecimiento del sector de frutas y hortalizas en los supermercados. Los primeros actores que se iniciaron en este tipo de emprendimiento fueron los mayoristas, quienes se anticiparon a las necesidades de la distribución minorista moderna, procurando por iniciativa propia un canal comercial más estable. Posteriormente surgieron nuevas firmas, independientes de los mercados mayoristas.

Estas empresas responden a los requerimientos básicos de los supermercados: volumen, amplia gama de productos y abastecimiento constante a lo largo de todo el año. Al inicio cumplían sólo funciones comerciales, comprando o consignando producción de terceros. A medida que se estabilizan sus relaciones con la GD, se perfeccionan en su vinculación con productores especializados y distribuidos en diferentes zonas del país, mejoran su logística contratando o comprando transportes refrigerados, incorporan sistemas de empaque y acondicionamiento, brindan servicios al productor primario y en algunos casos suelen incluir financiamiento o asistencia técnica. En líneas generales estos distribuidores “full service” ofrecen un alto número de referencias, encontrándose en algunos productos básicos (tomate, pimiento y/o lechuga) su principal fuente de ingresos.

Dentro de este grupo heterogéneo de actores, se hallan aquellos que procesan mínimamente ciertas hortalizas, incorporando valor agregado (verduras en atmósfera controlada, cuarta y quinta gama). Si bien estos agentes existen en todo el país, es en las cercanías de la ciudad de Buenos Aires donde revisten mayor importancia, dado que este tipo de producto tiene más demanda en mercados de alto poder adquisitivo y densidad poblacional.

Algunos **productores innovadores**, con suficiente capital invertido, se proponen estrategias de vinculación con la GD en los 90, eliminando la intermediación y aumentando valor a sus productos. Estos venden directa o indirectamente a los supermercados. En el primer caso ofertan su propia producción y/o completan con compras a terceros. La operación comercial se efectúa vía telefónica desde su propia explotación o a través del puesto del mercado mayorista cuando integran ambas funciones. En la segunda modalidad, varios productores se asocian en una empresa distribuidora, quien asume las funciones comerciales con los supermercados (Ghezán et al, 1999). Debido a las dificultades de los productores para alcanzar volumen y gama de producción en forma individual, las relaciones indirectas están creciendo cada vez más, concentrándose el aprovisionamiento a los supermercados en manos de grandes distribuidoras.

Es necesario remarcar que los responsables del rubro frutihortícola de los supermercados entrevistados manifestaron recurrir a los **mercados mayoristas**, para completar su provisión en toda la gama de productos. La importancia de esta vía comercial, difiere según tipo de empresa, variando entre un 5 y 30% del total de compras.

2.- Articulación en la provisión de frutas y hortalizas a la gran distribución

La negociación que surge entre la distribución moderna y los grandes distribuidores o productores/proveedores depende en gran medida del tipo de estrategia seguido por el canal minorista. Aquellas cadenas que priorizan la competencia por precios, procuran obtener mayores descuentos por parte de sus proveedores a partir del alto poder de compra que ofrecen. En cambio, los supermercados que utilizan la

calidad, frescura y variedad de los productos frutihortícolas como estrategia para atraer a la clientela, establecen un contacto regular y continuo con un escaso número de productores (entre 4 y 5 por producto) que logran ofertar calidad y servicios de acuerdo a sus exigencias.

Si bien los responsables de compras de la GD manifestaron haber flexibilizado a lo largo del tiempo las exigencias respecto a los parámetros de calidad; sus proveedores consideran que los controles son aún muy estrictos particularmente en períodos de abundante oferta. Algunos cuestionan la idoneidad del personal que evalúa la calidad para determinar el rechazo o no de la mercadería². Esto podría vincularse en mayor o menor medida con aspectos político/comerciales. Aquellas firmas que no establecen relaciones estables con los proveedores afirman rechazar a lo largo del año entre un 5 y 10% de lo recibido; mientras que otras no alcanzan el 2%.

La operación de compra de los supermercados es diaria o cada 72 horas, pactando con los proveedores todos los días del año. Las cadenas que privilegian calidad sobre precio establecen horarios de entrega a la plataforma logística en horas de menor temperatura ambiental. Para el caso de productos de alta perecibilidad la distribución generalmente es descentralizada, como sucede en hortalizas de hoja (como lechuga) y cuarta gama.

Todos exigen la entrega de los productos frutihortícolas paletizados y en cajas plásticas retornables o descartables de cartón (18 a 20 kilos), dado que estos sistemas otorgan un mejor tratamiento a la mercadería, evitando su deterioro y por consiguiente

² Si bien el mercado frutihortícola no cuenta con una clara estandarización de calidad, la cual es variable en un mismo lote, los responsables de compras de los supermercados no exigen más allá de las apariencias y fundamentalmente del peso real que llevan los bultos. En ningún caso manifestaron pagar sobre precios a productores y/o mayoristas para estimularlos a mejorar la calidad.

disminuyendo el porcentaje de pérdidas. En los últimos años se está generalizando un sistema de alquiler de envases plásticos provistos por una empresa, quien se hace cargo del retiro de los mismos en el local de venta, limpieza y nuevamente entrega al proveedor. La utilización de un mismo sistema para la mayor parte de las hortalizas, unido a los servicios que presta esta empresa, facilita la manipulación de envases vacíos para la GD. De esto se deduce que su uso es una imposición más por parte de los supermercados, quienes trasladan el costo a sus proveedores.

En función de lo manifestado por los responsables de compra de la GD, el plazo de pago a los abastecedores frutihortícolas no supera los 60 días. Muy pocos reconocieron pagar después de los 90 días y cobrar bonificaciones por apertura de locales o por el costo de la distribución que realizan ellos mismos en cada boca de expendio. Sin embargo, es generalizado el reclamo de los proveedores por aspectos tales como: plazos de pago, precios por debajo del costo, alteración unilateral de las condiciones pactadas, ruptura abrupta del programa de compras, etc. (Clarín, 2000).

En cuanto a la formación de precios, tanto los proveedores como las firmas supermercadistas en el momento de pactar su acuerdo en función de la oferta y demanda, tienen en cuenta la cotización que alcanzó el producto en el principal Mercado Mayorista de frutas y hortalizas a nivel nacional (Mercado Central de Buenos Aires).

3.- Infraestructura de la GD para la conservación de productos frescos

El carácter perecedero de los productos frutihortícolas con una rotación de stocks casi diaria obliga a los supermercados a perfeccionar su logística de

abastecimiento. Las grandes superficies han invertido en sus propios centros de distribución o plataformas logísticas³. Si bien se presentan diferencias de acuerdo a las estrategias seguidas por cada firma, en general las que privilegian calidad, han incorporado mejores métodos para la conservación de los productos (cadena de frío), sistemas de envases especiales y paletizados, utilización de formas modernas de transporte (refrigerados), con el objetivo de aumentar el valor de los rubros frutihortícolas.

Cuatro de las cinco cadenas de hiper y supermercados de mayor venta del país cuentan con plataforma logística, con un tamaño promedio de 5.000 m². Excepto uno de los supermercados -con un centro de distribución para todos sus productos, de 10.000 m²-, el resto centraliza en dichas plataformas solamente frutas y hortalizas (salvo verduras de hoja y cuarta gama que, como fue mencionado, generalmente se entregan en cada local de venta).

La utilización de la cadena de frío en las diferentes empresas de distribución masiva coincide generalmente con el criterio seguido entre preferir ofrecer hortalizas de calidad u hortalizas a bajo precio. En el primero de los casos se observa una alta preocupación por parte de los encargados de compra por diferenciar las temperaturas de acuerdo a las necesidades de cada tipo de fruta u hortaliza. En determinados casos terciarizan el servicio de transporte desde la plataforma a cada local de venta, asegurándose durante el trayecto la refrigeración de los productos que lo requieren. En las bocas de expendio, cuentan con góndolas con temperatura diferenciada controladas por personal calificado.

³ La plataforma logística o centro de distribución les permite, entre otras cosas, disminuir el tiempo de espera de los camiones, el costo de flete y de mano de obra; racionalizar la entrega a cada local evitando el

En cambio, las firmas que priorizan la competencia por precios, no son tan estrictas en cuanto a los requerimientos de temperatura de los productos. En general no cuentan con góndolas refrigeradas para los productos analizados o las mantienen a una temperatura uniforme entre 11 y 12°C.

A pesar que algunas firmas cuentan con una infraestructura de conservación en frío, el manejo de las frutas y verduras no siempre alcanza a ser el óptimo, observándose productos en góndolas con temperaturas más bajas a las requeridas o mezclas de calidades dentro de un mismo lugar. En algunos casos estos problemas están vinculados no sólo a la infraestructura disponible sino principalmente a la falta de capacitación o conocimiento sobre el manejo de hortalizas del personal encargado de la sección. (Ghezán et al, 1997).

Cambios En Los Mercados Mayoristas Y Repartidores

1.- Operadores Mayoristas

Como señaláramos anteriormente el sistema de distribución y venta de productos frutihortícolas durante muchos años fue piloteado a través de los **mercados mayoristas**. Hoy en día el aumento de las formas directas de aprovisionamiento de la GD ha impactado en estos mercados, provocando una reducción relativa en los volúmenes transaccionados al mismo tiempo que una disminución en el número de operadores mayoristas por la falta de viabilidad económica de algunos de ellos o de adaptación a los nuevos requerimientos comerciales (Bifaretti y Hang, 1997).

congestionamiento; menor pérdida por carga y descarga de mercadería y liberar superficie de depósito en locales para su transformación en superficie de venta (Gutman, 1997).

La situación de debilitamiento de los mercados mayoristas se ve aumentada por el crecimiento de las ventas a nivel minorista realizadas por los propios productores o por otros agentes, como los repartidores, que compran directamente en zona de producción y venden a distintos comercios minoristas y/o consumidores.

De todos modos algunos de los operadores mayoristas han realizado esfuerzos de readaptación en sus procesos de abastecimiento y acondicionamiento para proveer a la GD, derivando una importante porción de los flujos comerciales fuera del circuito tradicional. Esto exigió un cambio de mentalidad en aquellos operadores que se dedicaban exclusivamente a la venta y entrega de productos.

Los operadores tradicionales continúan comprando y/o recibiendo mercadería de los productores a consignación y en algunos casos integran la producción primaria. Sus principales clientes son las verdulerías y fruterías, distribuidores de comercios minoristas de ciudades geográficamente alejadas del mercado, y algunas cadenas de hoteles o restaurantes.

2.- Repartidores

Si bien el reparto de frutas y hortalizas es una actividad tradicional dentro del circuito comercial, en los últimos años cobró mayor relevancia como un canal alternativo para los desempleados y para aquellos actores que trabajando en el sector procuran incrementar sus ingresos para mantener sus gastos fijos.

Los repartidores son un grupo de actores muy heterogéneos entre sí, hallándose tres tipos fundamentales: a) aquellos que distribuyen productos frutihortícolas a domicilio (cajas individuales); b) los que venden a verdulerías y fruterías; c)

proveedores que abastecen a un determinado número de redes institucionales (hoteles, restaurantes, hospitales, fast food, fábricas, aeropuertos, etc.). (Ghezán et al, 1999).

La función del repartidor que llega directamente al consumidor puede estar desarrollada por empresas especializadas o por productores que utilizan como estrategia la venta de productos frescos, tratando de acceder a domicilios de mayores niveles de ingreso. En otros casos se presenta como una alternativa individual de subsistencia ante los problemas de desocupación, ofreciendo productos de baja calidad y precio en barrios de menores recursos.

Además de los repartidores tradicionales a las verdulerías y fruterías, muchos de los operadores mayoristas y productores hortícolas también optaron por este canal de venta directa. El acceso a los comercios minoristas para los propios quinteros implica ampliar su gama de ofertas a través de compras directas que efectúan tanto a los productores vecinos, como a los operadores mayoristas. La especialización en la actividad hizo que algunos se dediquen exclusivamente al reparto.

Los actores más sofisticados dentro de la función del reparto son aquellos proveedores institucionales multiproducto, quienes tienen mayor presencia en los mercados mayoristas y para algunos productos entablan relaciones más estables con productores de las diferentes zonas de origen. La mayor parte de ellos cuenta con una infraestructura que les permite mantener la cadena de frío, utilizando cámaras de depósito refrigeradas y fletes o camiones propios a temperatura regulada.

Conclusiones

La expansión de los supermercados a partir de la década del 80 contribuyó a cambiar no sólo los hábitos de compra de los consumidores sino también la operatoria y funciones del resto de los operadores de la cadena frutihortícola.

La concentración de la oferta minorista de frutas y hortalizas en un grupo reducido de empresas de la GD originó un debilitamiento de las funciones comerciales tradicionales, disminuyendo el poder de negociación de los operadores de los mercados mayoristas y dando lugar a nuevas modalidades de intermediación. Los nuevos actores (productores hortícolas, grandes distribuidoras), vieron en los supermercados la posibilidad de vender su producción en forma regular a lo largo del ciclo productivo. Si bien muchos productores hortícolas por su alta dispersión y falta de organización no logran posicionarse frente a ciertas exigencias que impone la GD, las grandes distribuidoras –asociadas o no a la producción primaria- procuran a través del manejo de mayor volumen establecer relaciones menos asimétricas con los supermercados.

Si bien el canal de comercialización tradicional (mercados mayorista/comercios minoristas tradicionales) aún tiene importancia, algunos agentes mayoristas tratan de adaptarse al nuevo sistema, reestructurando su operatoria y convirtiéndose en proveedores a la GD, sin desatender las otras alternativas de venta.

Hasta mediados de los 90 la GD mostraba ciertas deficiencias en cuanto a la infraestructura de abastecimiento, conservación de la calidad y manejo de los productos frutihortícolas. En los últimos años, las principales firmas han incorporado plataformas logísticas en las cercanías de la ciudad de Buenos Aires, agilizando el circuito comercial y tratando de enfatizar en el mejoramiento de la calidad de los productos. Sin embargo,

es en este último aspecto donde aún subsisten deficiencias que se manifiestan en el momento de adquisición por parte del consumidor.

Si bien existe consenso sobre la necesidad de modernizar los sistemas de comercialización y se reconoce que el desarrollo de la GD generó beneficios al consumidor a través de la disminución de precios, la forma que ha tomado el proceso genera debates e interrogantes. Los cuestionamientos están relacionados con la concentración del poder de negociación, los efectos nocivos sobre el empleo y el uso de prácticas comerciales desleales. En el caso de la cadena analizada, las asimetrías existentes se manifiestan sobre todo en las condiciones de la negociación (plazos de pagos; precios por debajo del costo, alteración unilateral de las condiciones pactadas, suspensión de programas de compra, etc.), que amenazan la permanencia de los proveedores en la actividad económica. Esto plantea la necesidad no sólo de una acción reguladora por parte del estado, sino también la organización del resto de los actores involucrados.

Bibliografía

Bifaretti, A. y Hang, G. (1997): Incidencia de la Gran Distribución en el Sistema de Comercialización de hortalizas de Argentina. XX Congreso Argentino de Horticultura. Bahía Blanca.

Clarín (2000): Tensión en el comercio: Negocian los súper y sus proveedores. Suplemento de Economía, Buenos Aires, 4 de abril.

Cook, Roberta (1995): Funciones y canales de marketing. Seminario Internacional sobre Conceptos Modernos de Marketing de productos frutihortícolas. Buenos Aires.

Farina, E. M. y Machado, E. L. (1999): Government regulation and business strategies in the Brazilian fresh fruit and vegetable market. Serie Estudios Temáticos. PENSA. Brasil, mayo.

Ghezán, G.; Viteri, ML.; Carrozzi, L. (1999): Cambios en la distribución de frutas y hortalizas en la ciudad de Mar del Plata. Mercados Mayoristas, Operadores Tradicionales y Nuevos Agentes. Boletín Técnico N° 151. EEA INTA Balcarce, diciembre.

Ghezán, G; Viteri, ML.; Rattín, J; González, V; Carrozi, L. (1997): Características de la distribución Minorista de Frutas y Hortalizas en la ciudad de Mar del Plata. Formas Comerciales; Manejo y Calidad de Productos de Economía Agraria. Vol. 11 AAEA, Buenos Aires, octubre.

Green, Raúl (1994): Innovaciones Organizacionales y Dinámica del Sector Alimentario. Comunicación presentada en el Seminario Internacional sobre Reconversión Productiva, Economía Abierta y Sistema Agroalimentario, realizado en Río de Janeiro, agosto.

Green, R. y Schaller, B. (1996): La evolución de las intermediaciones comerciales en Francia. Énfasis en frutas y hortalizas. Panorama Agrario Mundial N° 193, INTA Pergamino, octubre/noviembre.

Gutman, Graciela (1997): Transformaciones recientes en la Distribución de Alimentos en la Argentina. SAGPyA. Buenos Aires.

INDEC (1998): Encuesta nacional de Gastos de los Hogares. Total del País. Vol. 4. Buenos Aires.

Mateos, M. y Razquín, A. (1995): Los cambios en la gran distribución minorista y su impacto en la cadena de frutas y hortalizas. *Revista Argentina de Economía Agraria*, Vol. 9, tomo 1, Buenos Aires.

Schvarzer, Jorge (1994): La evolución de la logística alimentaria en Buenos Aires hacia la economía de red. En: Green, R. y Schvarzer, J. (comp): *Redes productivas y cambios en las formas de competencia*. INRA. Francia.