

# Estrategias multcadena y resiliencia Casos de exportación exitosa en la crisis argentina de inicios de siglo

Jorge Walter\*  
Jean Ruffier\*\*  
Hernán Manson\*\*\*

pp. 97-129

## Resumen

Catástrofe de las torres gemelas, crisis financiera internacional en 2008, situación venezolana actual, todos ellos eventos suficientes para poner duramente a prueba la resiliencia, es decir, la capacidad de resistir, sobre todo, de los más débiles. A la luz de ese concepto, retomamos en este artículo los materiales recogidos en una investigación realizada a comienzos de la década pasada –cuando la Argentina parecía sumida en una crisis política y económica terminal– sobre las estrategias de inserción multcadena adoptadas por pequeños y medianos productores locales de cítricos para mantenerse competitivos en el exigente y disputado mercado europeo de contraestación. Examinamos a tal efecto la trayectoria histórica de cada productor y su modo de adaptación a las nuevas exigencias que se planteaban en dicho mercado cuando realizamos la investigación.

## Palabras clave

Pequeña y mediana empresa / Catástrofe / Resiliencia / Estrategias multcadena

## Abstract

Twin towers catastrophe, international financial crisis in 2008. Current situation in Venezuela. All these crisis test resilience, meaning the capacity to resist, specially of the weakest. In light of this concept, we return in this article to the materials collected in an investigation carried out at the beginning of the last decade -when Argentina seemed plunged into a hard political and economic crisis- on multi-chain insertion strategies adopted by local small and medium citrus producers to stay competitive in the demanding and disputed European counter-season market. For this purpose we examined the historical trajectory of each producer and their way of adapting to the new demands of this market during the period researched.

## Key words

Small and medium enterprises / Catastrophe / Resilience / Multi-chain strategies

\* Investigador Principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) de la Argentina. Director del Centro de Investigaciones por una Cultura de Seguridad de la Universidad de San Andrés.

Correo-e: walter@udesa.edu.ar

\*\* Director de Investigaciones del Centro National de la Investigación Científica (Cnrs) de Francia y Profesor Emérito del IAE Lyon.

Correo-e: jean.ruffier@univ-lyon3.fr

\*\*\* Senior Sector Development Officer. International Trade Centre (WTO-Unctad).

Correo-e: hmanson.itc@gmail.com

## Introducción

A comienzos de la década pasada se presentó una coyuntura excepcional al mismo tiempo en el mercado doméstico y en los mercados internacionales. Tras varios años de estancamiento y luego caída del producto bruto interno, la muy fuerte devaluación<sup>1</sup> realizada por el Gobierno argentino en 2002 puso fin a una década de convertibilidad peso-dólar,<sup>2</sup> valorizó fuertemente las exportaciones y encareció las importaciones, protegiendo el mercado interno. Ese mismo año, la Unión Europea implementó la exigencia de trazabilidad en las exportaciones de alimentos frescos en contraestación provenientes del hemisferio sud, mientras los comerciantes minoristas ingleses y 24 cadenas europeas de supermercados implementaban las normas colectivas EurepGAP.<sup>3</sup>

Fue en ese contexto cuando la cadena de supermercados Carrefour, la más grande de Argentina, decidió literalmente invertir el flujo de su canal local de abastecimientos que durante la década precedente había utilizado para importar productos desde Francia, orientándolo a partir de entonces en sentido inverso.

Para garantizar el respeto de las exigencias regulatorias europeas en materia de sanidad decidió implementar en Argentina la *Filière Qualité* Carrefour (en adelante FQC), originalmente concebida, a comienzos de los años noventa, para garantizar la inocuidad en la provisión de alimentos frescos producidos y comercializados por Carrefour dentro de Francia.

### Normas colectivas vs. Filières (individuales)

[A principios de este siglo] ... además de sistemas de tipo 'colectivo' como los sellos oficiales de calidad de la UE o las normas internacionales tipo ISO (**y las ya mencionadas EurepGAP**), las empresas se lanzaron a crear sus propios sellos de calidad, para diferenciarse de sus competidores en sus esfuerzos por 'vender calidad'. Un buen ejemplo es la estrategia del grupo Carrefour, que (...) lanzó en 1992 las *Filières Qualité*. Estas cadenas, que llevan la marca del distribuidor y obedecen a una estrategia B2C (**business to consumer**), se caracterizan por una organización muy eficiente y la obligatoriedad de la trazabilidad. Además de exigencias estrictas de calidad de la producción, del respeto de normas de transporte y manipulación a lo largo de la cadena de aprovisionamiento,

<sup>1</sup> Un dólar = 3 pesos.

<sup>2</sup> Un dólar = un peso.

<sup>3</sup> Que se transformaron a partir de 2007 en las normas GlobalGAP. EurepGAP era a su vez tributaria de la norma Haccp (Control de Riesgos y Puntos Críticos) de La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, con énfasis en la inocuidad de los alimentos (por eso se trata de normas públicas, a distinguir de la calidad organoléptica, es decir, de su calidad de interés comercial). Las normas EurepGAP (GAP significa buenas prácticas agrícolas) «exigen al productor establecer un sistema completo de control, para que todos los productos sean registrados y pueda rastrearse dónde fueron producidos. Además, se deben mantener registros sobre, por ejemplo, el uso específico que se le dio a la tierra, los tratamientos con plaguicidas y la rotación de cultivos a lo largo del tiempo. Los requisitos de EurepGAP son relativamente flexibles en cuanto a la fumigación de suelos, el uso de fertilizantes, la protección de cultivos, etc., pero son estrictos en cuanto al almacenamiento de plaguicidas y la necesidad de documentar y justificar la manera en que se cultivó el producto y qué uso se le dio al terreno» (<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s07.htm>).

el grupo Carrefour agregó de manera progresiva normas asociadas a la protección del medio ambiente. Los productos que llevan la marca FQC del grupo Carrefour deben obtener una certificación emitida por un organismo independiente. La FQC tuvo una fuerte expansión internacional a partir de 2001, cuando el grupo creó en Francia un equipo de cuatro personas a cargo específicamente del desarrollo de las FQC en el exterior (Green, 2008) (negritas nuestras).

Fue así como la filial argentina convocó a tres de los proveedores más confiables de su red de supermercados,<sup>4</sup> capaces de proveerla con la continuidad requerida de las cantidades, variedades y tamaños de fruta cítrica necesarios. Esos tres productores formaron parte del conjunto de empresas locales que fueron nuestro objeto de estudio en una investigación que realizamos entre los años 2002 y 2004 sobre las exportaciones cítricas de Argentina y Uruguay con destino al mercado europeo.

Nuestra decisión de volver sobre estos casos se debió a que disponíamos de materiales muy ricos —se trata de tres productores con rasgos y trayectorias muy diferentes, cuyos comportamientos podíamos comparar— acerca de su participación en la implementación de la FQC, que nunca habíamos utilizado. Por motivos relacionados con la peculiar coyuntura macroeconómica durante la cual realizamos la investigación, dichos materiales nos permiten contribuir al debate actual, inexistente o sumamente incipiente en aquel momento, sobre la resiliencia organizacional de los pequeños y medianos productores participantes en cadenas de abastecimiento agroalimentarias.

La primera empresa que analizamos es un consorcio de productores, la segunda, un productor individual de cítricos orgánicos y la tercera, un productor individual que pertenecía originalmente a una cadena local de supermercados a la cual dejó de pertenecer cuando dicha cadena fue vendida a Carrefour, al cual continuó abasteciendo con cítricos convencionales.<sup>5</sup> La primera y la última empresa se distinguían por su capacidad de abastecimiento desde el punto de vista cuantitativo (aunque ya contaban con la certificación EurepGap cuando fueron invitadas a integrarse a la FQC), la segunda por su enfoque en la calidad.

¿Cómo reaccionaron frente a la oportunidad de abastecer directamente una cadena de supermercados instalada en toda Europa, cuando tradicionalmente lo habían hecho a través del mercado *spot* de Rotterdam y, a partir de los años ochenta, a través de proveedores mayoristas?<sup>6</sup> La alusión a sus trayectorias exportadoras nos lleva al próximo punto, sobre la metodología de la investigación.

<sup>4</sup> Carrefour llegó a la Argentina a inicios de los años 80 y se convirtió en esa década en la cadena de supermercados más importantes del país.

<sup>5</sup> Sin que su propiedad fuese también transferida a Carrefour.

<sup>6</sup> Llegar directamente a los supermercados implica saltar un eslabón en la cadena de intermediarios. Nos referimos a la distinción (Van der Laan, 1993) entre canal intermedio (*half channel*, cuando se recurre a comerciantes mayoristas) y canal entero (*entire channel*, cuando la venta se realiza a comerciantes que poseen el punto de venta final).

La pregunta anterior conviene situarla en la coyuntura histórica durante la cual realizamos la investigación: ¿cómo lograron los productores locales hacer frente a las nuevas exigencias fitosanitarias (de protección de la salud de los consumidores en Europa), la sociedad y el ambiente (en la región productora) planteadas por la Unión Europea, así como a la competencia de Sudáfrica en dicho mercado, tras cinco años de recesión económica resultante de la desvalorización de las exportaciones y la crisis de la demanda en el mercado interno Argentino? Dicho en otros términos: ¿a qué se debió la aptitud de los productores locales para adaptarse a las nuevas exigencias internacionales de competitividad, no obstante la situación de debilidad en la cual se encontraban?

El concepto de resiliencia –entendida en nuestro caso como la aptitud de los productores exportadores de cítricos para resistir frente a eventos catastróficos sin pérdida de su capacidad competitiva, es decir, de su inserción durable en las cadenas de valor– suscitó un creciente interés en las investigaciones sobre la gestión de las crisis organizacionales tras la caída de las torres gemelas en Nueva York en setiembre de 2001. Dicho evento tuvo lugar en el preciso momento en que iniciábamos la investigación y la Argentina asistía a lo que muchos consideraron, dentro y fuera del país, una crisis política, económica y social terminal (Jorge Walter, 2002). La resiliencia organizacional volvió al primer plano tras la crisis de 2008, tras la cual tuvo lugar un fuerte aumento de las publicaciones (Kamalahmadi y Parast, 2016: fig.2)<sup>7</sup> convirtiéndose en un tema de debate en los congresos internacionales sobre estudios organizacionales.<sup>8</sup> Están disponibles numerosas revisiones recientes de la bibliografía sobre modos diferentes de abordaje de la cuestión.<sup>9</sup> En la discusión final retomaremos las conclusiones de una de ellas referida específicamente a la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas y debatiremos con algunos colegas que han abordado la cuestión de sus formas de inserción multicanal en las cadenas de valor.

## Metodología

La investigación fue realizada por un equipo multinacional, integrado por sociólogos de los países de origen y destino de las exportaciones. El trabajo de campo tuvo lugar entre

---

<sup>7</sup> Kamalahmadi y Parast, 2016 revisa la literatura sobre resiliencia de las empresas y de las cadenas de valor. Sobre ambas provee sendos listados con las definiciones propuestas por diferentes autores en función de intereses diversos.

<sup>8</sup> Fue el tema convocante de Laemos Conference «Organizing for resilience. Scholarship in Unsettled Times», que tuvo lugar en Buenos Aires, en el IAE Business School, del 22 al 24 de marzo de 2018 (<https://www.laemos2018.com/>), donde presentamos una primera versión del presente artículo. A partir de las críticas y comentarios recibidos en dicho Congreso, presentamos una segunda versión en el Congreso Cereale-Uniandes 2018 sobre «Innovación, emprendimiento y desarrollo sostenible, repensando la relación Europa-América en un mundo en disrupción». Cartagena de Indias, Colombia, 31 de mayo al 1 de junio de 2018. Agradecemos además los comentarios de los árbitros anónimos de este artículo que nos han ayudado a introducir importantes mejoras en la presentación.

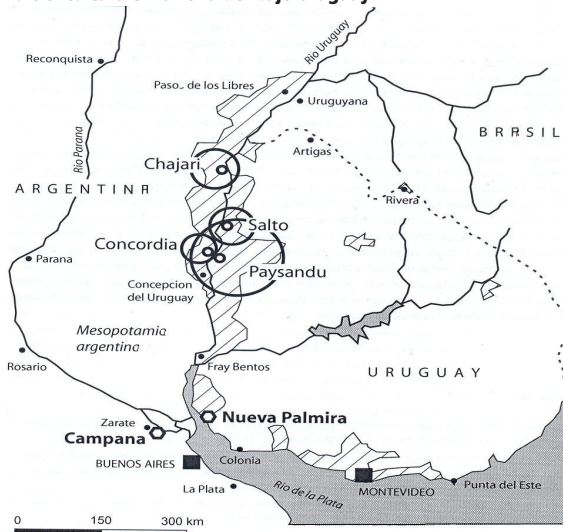
<sup>9</sup> La más reciente está enfocada en la gestión de la seguridad (Patriarca, Bergström, Di Gravio y Costantino, 2018), un tema que hemos abordado en un artículo reciente sobre las prácticas de subcontratación en la industria petrolera (Walter, 2017). La cuestión de la seguridad (alimentaria, laboral y ambiental) está en el centro de las innovaciones necesarias para que los productores locales de cítricos pudiesen insertarse en la FQC.


los años 2002 y 2004 e incluyó entrevistas reiteradas realizadas con la presencia de investigadores de ambas procedencias a los productores locales y a sus clientes en Europa<sup>10</sup>, y, específicamente, a los efectos de este trabajo, a los encargados de la *Filière Qualité International* en la Central de Compras de Aulnay-sous-Bois, así como a los responsables de la *Filière Qualité* en Argentina, instalados en una localidad vecina de la Ciudad de Buenos Aires.<sup>11</sup>


El área comprendida por la investigación es una superficie transfronteriza entre Argentina y Uruguay, localizada en los últimos 200 kilómetros previos a la desembocadura del Río Uruguay en el Río de la Plata.


Figura 1

**La citricultura en la zona del bajo Uruguay<sup>12</sup>**



 Áreas con plantaciones

 Puerto de salida

 Principales productores

Cantidades exportadas

 71.000 tn

 10.000 tn

<sup>10</sup> Dos formas de triangulación (Flick, 2004): de investigadores y fuentes de información, que denominamos «metodología de miradas cruzadas».

<sup>11</sup> La investigación fue financiada por el Proyecto ACI Plata (Maisons de Sciences de l'Homme de Francia) y participaron en ella Jean Ruffier (coordinador general), Delphine Mercier, Corinne Tanguy y Eric Foulquier de Francia; Marcos Superville y Gisela Argenti de Uruguay; Jorge Walter de Argentina.

<sup>12</sup> Esta representación la debemos al geógrafo Eric Foulquier, colaborador del equipo de investigación.

Las empresas integrantes de la FQC son solo Argentinas debido a que Carrefour no estaba instalado en Uruguay y solo estaba creando la *Filière* en aquellos países donde sí estaba, lo cual constituía una doble ventaja para los productores locales, dado que tampoco estaba instalado en Sudáfrica,<sup>13</sup> el principal competidor de Argentina y Uruguay en Europa, a su vez competidores entre sí en la contraestación europea.

Los productores exportadores de mejor reputación de la región incluidos en la investigación fueron contactados –y nos recibieron con la mejor disposición– gracias a una intermediaria excepcional: la Directora del Vivero Citrícola del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, localizado en la ciudad de Concordia (Provincia de Entre Ríos). Dicha directora estaba a cargo del desarrollo y control de las nuevas variedades (en el marco de un Plan Nacional de Desarrollo Varietal implementado por la institución 20 años antes), y su reputación entre los productores exportadores –a quienes la unía un vínculo estrecho de carácter parterial– era del más alto nivel.

### **Trayectorias de productores**

En las entrevistas con los productores intentamos reconstruir sus trayectorias, comenzando por la época de la fundación de las empresas gracias a que la primera generación de fundadores aún se encontraba en varios de los casos presente. Por trayectoria entendemos los problemas u oportunidades que se presentaron a lo largo de la historia de cada firma en cuanto a la obtención de fuentes de financiación; el desarrollo, incorporación y mantenimiento de tecnologías de procesos y productos; la compra de insumos como fertilizantes y pesticidas; la formación e incorporación de recursos humanos (permanentes y temporarios), de sistemas de transporte (que son clave cuando se trata de alimentos frescos bajo cadena de frío), de clientes y mercados, de desarrollo organizacional e institucional. Nos referimos también al modo de resolución de los problemas mediante «traducciones»<sup>14</sup> realizadas con otros actores de la cadena y el territorio físico e institucional en el cual se desenvolvían los productores.

Las actividades necesarias para la realización de una exportación exitosa, las identificamos mediante una serie de entrevistas iniciales a interlocutores competentes, investigadores y especialistas en el tema. A lo largo de la investigación perfeccionamos el listado y la caracterización de las actividades y la identificación de los actores concretos que las tomaban a su cargo. Al realizar las entrevistas formulábamos las preguntas con un

<sup>13</sup> En realidad se estaba retirando de ese país.

<sup>14</sup> Forma de comunicación en la que una parte explica a la otra un problema propio en términos que sean comprensibles por la contraparte, en función de su propia problemática. Michel Callón definió la traducción del modo siguiente: «Transformación de un enunciado problemático en los términos de otro enunciado problemático» (Callón, 1976).

diagrama del conjunto de las actividades a la vista y al término de las reuniones —siempre realizadas con la intervención de más de un miembro del equipo— efectuábamos colectivamente una síntesis, confrontando notas y utilizando para ello el mismo diagrama, cuyo diseño y caracterización sometíamos simultáneamente a la crítica. Más tarde, retomando las notas tomadas por dos de los investigadores presentes, preferentemente uno europeo y el otro no, redactábamos, en castellano y en francés, un análisis de los casos. Uno de los casos que examinaremos sintéticamente a continuación (Fama) lo utilizamos como modelo para explicitar en detalle la metodología utilizada (Walter y Bez, 2015).

Digamos, por último, que la observación realizada en las plantas de empaque y producción de jugos (donde la palabra clave es «selección», de la fruta), pero sobre todo en las explotaciones, en compañía de propietarios y técnicos, nos permitió comprender algo fundamental para el argumento que sostendremos en este artículo: la coexistencia en una misma explotación de sistemas productivos diferentes, para una gama de productos con destinatarios y canales de distribución también diferentes.

## Los casos

Comenzaremos refiriéndonos al desarrollo de la FQC en Francia, a continuación en Argentina y después, caso por caso, a sus proveedores en este último país.

### La FQC en Francia

Lo que diremos a continuación se basa en un artículo (Lessassy, 2007) que analiza el funcionamiento de las *Filières* en Francia en dos cadenas de supermercados (Casino y Carrefour) sobre la base de la información que dichas empresas reportan en sus informes institucionales anuales. El texto<sup>15</sup> toma como punto de referencia las cadenas comerciales de frutas y legumbres por varios motivos: a) en primer lugar, porque «esos productos son para varias grandes empresas comerciales una prioridad estratégica: representan actualmente un 13,7 por ciento del mercado...»; b) porque «...los hipermercados recurren a su góndola de frutas y legumbres para diferenciarse en materia de calidad»; c) porque «...la *filière* frutas y legumbres es la que reúne más productos». La FQC «...incluía, en 2004, 37 productos de ese tipo contra 9 de carne, 11 de quesos, 25 de vinos y 14 de pescados, c) porque «...los conflictos más numerosos y espectaculares entre productores tienen que ver con dicha cadena» (Lessassy, 2007:77-81).<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Traducción nuestra.

<sup>16</sup> Los conflictos de precios —un problema que se planteaba agudamente en el momento de la redacción del artículo— hacen difícil el mantenimiento de un partenariat a largo plazo. En el caso de Casino, debido a ello «...las *filières* han tenido duraciones variables, en general de uno a tres años» (Lessassy, 2007:85).

En cuanto a las características de las *filières*, estas «...se comprometen a establecer una fuerte colaboración entre el distribuidor y los productores<sup>17</sup> sobre diferentes puntos: el nacimiento del proyecto, la selección de variedades, la redacción de un *cahier de charges* (cuaderno de especificaciones técnicas) a respetar, sobre las etapas técnicas de la producción/primer cosecha, primer test en algunos puntos de venta y luego extensión al conjunto de los puntos de venta (Ibidem:82).

**El caso Carrefour<sup>18</sup>**

Desde la creación de la primera *filière* en 1992 el número de productos no cesó de aumentar (1 en 1992, 43 en 1996, 75 en 1996, 96 en 2004) y Carrefour cuenta actualmente con 37 *filières* de frutas y legumbres. La empresa ha impuesto su marca *Filière Qualité* Carrefour y ha accedido a varios mercados, que controla. Su comunicación con las *filières* es fuerte, lo cual contribuye a aumentar la notoriedad de su marca.

Numerosos tests han mostrado la superior calidad gustativa de los productos de la *filière*. Es así como el grupo ha ganado partes de mercado.

La búsqueda de un partenariat durable, con compromisos de respeto del medio ambiente, ha permitido eliminar varios intermediarios y, por esa vía, reducir costos (Lessassy, 2007:84).

[En cuanto a la evolución más reciente de la FQC, según el Informe Anual 2002-2003 de Carrefour] ...la empresa procura profundizar su desarrollo institucional (...). En 2001 puso en marcha un club de reflexión con sus contrapartes en 212 *filières* (subdividido en comisiones técnicas y células de crisis) para establecer nuevas relaciones con los productores, discutir con ellos el contenido de los cuadernos de especificaciones técnicas, el gusto, la salud y el medio ambiente.

En ese contexto, ciertos productores propusieron pasar de un mercado indiferenciado a otro segmentado en función de niveles de calidad, tras lo cual se realizó un test exitoso en la región lyonesa (...). Este proyecto apunta a una valorización de los productos y a una mejor atención de la demanda de los consumidores (Ibidem: 88).

*En síntesis*

La FQC nace en un período, a comienzos de los años noventa del siglo pasado, signado en Europa por el imperativo de la inocuidad alimentaria, que empresas como Carrefour aprovecharon para implementar una política individual (no colectiva, como lo hicieron otras cadenas europeas) e «industrial» (es decir, basada en la codificación) de diferenciación de

<sup>17</sup> En Francia la FQC se estableció con grupos de productores geográficamente vecinos, no con productores individuales como en Argentina: «Para el distribuidor la *Filière* es el desarrollo de partenariados entre uno o varios puntos de venta con agrupamientos de productores unidos en torno de un proyecto común, que apunta a la provisión de un producto con características precisas, originario de una zona de producción determinada» (Lessassy, 2007: 79).

<sup>18</sup> Subtítulo que aparece en el artículo precediendo la primera parte del texto del recuadro.



los productos en el plano de la calidad comercial, en lo cual los productos frutihortícolas —los más sometidos a conflictos de precios, criterio dominante en la previa y muy conflictiva forma de relacionamiento de los supermercados con sus proveedores— tuvieron, no por casualidad, el liderazgo.

Diez años después, tras su desarrollo entre los proveedores franceses —y luego extranjeros— del mercado francés, la FQC se encontraba en pleno proceso de mejora institucional mediante la convocatoria de sus miembros franceses a un club de reflexión (sobre mejoras técnicas y sobre la gestión de crisis). Los productores miembros de las FQC propusieron allí —y se implementó exitosamente a título experimental, previo a su difusión— una política de diferenciación de los productos basada en la segmentación por niveles de calidad, tendiente a su valorización y, simultáneamente, a que las mejoras logradas se ajustasen mejor a los cambios en las preferencias de los consumidores. Como veremos más adelante, la creación de la FQC en Argentina coincidió justamente con el intento de difundir estas políticas, cuyos alcances y limitaciones podremos también apreciar.

Claramente, la creación de la FQC, su difusión en Francia y su extensión posterior hacia otros países proveedores tuvo el objetivo de fidelizar los proveedores confiables de la empresa, es decir, de abandonar el vínculo tradicional de carácter transaccional y de sustituirlo por otro de carácter relacional.<sup>19</sup>

La particularidad de los contratos relacionales no reside en su mayor o menor formalización, sino en el procedimiento utilizado para establecer las reglas (basado en el supuesto cooperativo del mutuo beneficio de las partes) y en la naturaleza de estas («vivas», no escritas en piedra sino sujetas a revisión por acuerdo de las partes cuando cambia el contexto en función del cual adquieren sentido).<sup>20</sup> Esto último es válido para un mismo acuerdo, con el paso del tiempo (en función de diferentes coyunturas) y para ese mismo acuerdo realizado en diferentes lugares, entre diferentes actores.<sup>21</sup>

### **FQC en Argentina y su contraparte en Francia**

Presentaremos a continuación el punto de vista de quienes implementaron la *Filière* en Argentina y el de sus contrapartes en la Central de Compras ubicada en Francia.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Nos referimos a la noción de contrato relacional de Ian Macneil, que «... enfatiza la norma común de carácter cooperativo» (Macneil, 1983: 363; cit. por Campbell, 2004: 19; trad. nuestra).

<sup>20</sup> «Los participantes consideran la relación como una integración continua de comportamiento que crece y varía en función de los eventos en un futuro ampliamente imprevisible» (Macneil, 1974: 595; cit. por Campbell, 2004: 21; trad. nuestra).

<sup>21</sup> Recurrimos a este modo de razonamiento en otra investigación donde intentamos explicar el por qué de la aplicación —o mejor dicho, de la no aplicación— de las reglas de seguridad certificadas (Ohsas 18000) en una empresa siderúrgica argentina (Walter, Poy y Darmohraj, 2009).

<sup>22</sup> Para el análisis del sistema realizamos dos entrevistas. En la primera, realizada por J. Ruffier y J. Walter, entrevistamos en Aulnay-sous-Bois a Charles Chevallier, *Chef du Groupe Filière Fruits et Légumes Amérique du Sud*; en la segunda, realizada por Ruffier, Walter, Mercier y Tanguy, entrevistamos a Thomas Paul, responsable de implementación de la *Filière Qualité* en Carrefour Argentina.

Al implementar la FQ en Argentina, Carrefour adoptó un modo de relación con sus proveedores muy diferente al utilizado para abastecer el mercado interno argentino.<sup>23</sup>

Hasta 2001, Carrefour vendía localmente sin tener en cuenta ni el origen ni las condiciones fitosanitarias ni las condiciones sociales de producción. Ahora tenemos una estrategia nueva para la exportación: de *Filière Qualité*. También tenemos una *Filière Qualité Bio* (Charles Chevallier, FQC Francia).

Sobre los alcances de la FQC, esta se inscribía en el marco de una estrategia de desarrollo sostenible:

El Sistema de compra DD (desarrollo durable) me parece que es el que se impondrá en el futuro, no solamente en Carrefour. Seguimos comprando en el mercado *spot* para hacer frente a desabastecimientos momentáneos pero el resto del tiempo estamos cada vez más en el sistema DD (Charles Chevallier, FQC Francia).

En el momento en que realizamos la investigación, Carrefour había implementado la FQ en 14 países (de los 28 en los cuales poseía filiales). Su implementación en Argentina para la exportación a Francia de frutas frescas en contraestación dio sus primeros resultados en mayo de 2002, cuando se efectuaron los primeros embarques. Debido al éxito de los mismos, durante 2003 se triplicaron los envíos —seguramente favorecidos por la fuerte devaluación de comienzos de 2002— hasta alcanzar las 1.500 toneladas, apenas un diez por ciento del volumen de cítricos frescos argentinos que Carrefour planeaba exportar a través del nuevo canal, substituyendo a África del Sur —donde no poseía una cadena local de supermercados— por la Argentina.<sup>24</sup>

La conveniencia de implementar el sistema en los países donde Carrefour poseía filiales dependía de los productos en los que cada país se distinguía:

Argentina prácticamente no tiene competencia en lo que respecta al limón de contraestación y algo parecido sucede con el pomelo *rubyred* que produce en zona tropical. También es dominante en su exportación de pera Williams. Respecto a las manzanas están retrasados. Los pequeños productos son sobre todo dominados por Chile. El jugo de naranja lo compramos en Jujuy porque es allí donde es mejor. *La mejor naranja comestible se produce en Concordia* (Charles Chevallier, FQC Francia).

<sup>23</sup> Los testimonios de Charles Chevallier fueron recogidos en francés; trad. nuestra.

<sup>24</sup> «Actualmente compramos el 70 por ciento en África del Sur y nuestro objetivo es comprar 100 por ciento en Argentina, esto es, 15.000 tn».

Concordia es una ciudad argentina situada en el corazón del área citrícola ubicada en la Provincia de Entre Ríos, en las márgenes del Río Uruguay. Para reclutar los proveedores argentinos localizados allí que fueron incorporados en 2001 a la *Filière*, Carrefour procedió a testearlos en una experiencia piloto de exportación («tenemos que conocernos», señaló el responsable de la *Filière* en Francia).<sup>25</sup>

La prudencia de Carrefour en cuanto a la manera de relacionarse con los productores se debía a que no conocía a sus proveedores para la red nacional de supermercados en tanto exportadores –los tres que presentaremos aquí tenían una gran experiencia y una sólida reputación en esa materia– y a la opinión que nuestro interlocutor en Aulnay-sous-Bois tenía sobre las prácticas exportadoras de los argentinos en general:

Los exportadores argentinos no son confiables,<sup>26</sup> hay que marcarlos a presión (controlando siempre la calidad de lo que se embarca y la coordinación de los embarques) (Charles Chevallier, FQC Francia).

Si la experiencia piloto resultaba exitosa, Carrefour procedería luego al desarrollo de la marca del productor, lo cual «establece una fuerte diferencia con los *brókeres*, cuyo sistema de compras elimina completamente la identidad del productor». Retomaremos ahora un testimonio anterior agregándole la continuación:

El jugo de naranja lo compramos en Jujuy porque es allí donde es mejor. *La mejor naranja comestible se produce en Concordia*. Por supuesto, la elección basada en la zona la valorizamos en la comunicación a los consumidores en los puntos de venta. Por ejemplo, los productores de ajo argentino biológico tendrán sus fotos en las góndolas de Carrefour en Francia. Para implantar a nuestros productores no alcanza con hablar de calidad, es necesaria una estrategia de marca y es eso lo que desarrollamos; solo un 6 por ciento de los franceses confían en el *label*, el resto confía en las marcas. La marca es Carrefour, pero le agregamos el nombre del productor<sup>27</sup> (Charles Chevallier, FQC Francia).

Carrefour no aspiraba sin embargo a convertirse en comprador exclusivo: el productor conservaba su autonomía para vender en el mercado interno y exportar por otros canales y tal era el caso de todos los productores participantes en la *Filière Qualité*.

La clave del sistema desarrollado por Carrefour residía en la eliminación de un eslabón comercial (el *bróker*, entre el productor y el supermercado), instaurando una relación más directa y personalizada entre el productor y el consumidor final:

<sup>25</sup> Se plantearon problemas con un sólo productor, con quien se discontinuó la relación.

<sup>26</sup> El adjetivo que utilizó fue otro: HD1000P.

<sup>27</sup> Para distinguirlo de la marca, por *label* se entiende típicamente en Francia la *Appellation d'Origine Contrôlée*.

La estrategia del grupo consiste en deshacerse de los *bróker* que intermedian entre los negocios y los productores. Se les reprocha que aumentan el precio en su propio beneficio y además vuelven opacos los productores (Charles Chevallier, FQC Francia).

Ahora bien, aunque la relación directa entre el productor y el comprador hiciese posible una comunicación más fluida entre productores y compradores, ¿preveía la *Filière* una reflexión en común con los productores sobre nuevos productos?

Lamentablemente aún no lo hemos logrado. Estamos evaluando la posibilidad de realizar misiones transversales, por ejemplo, y estamos reflexionando sobre el uso de antibióticos. Pero en lo que respecta a la vigilancia en materia de productos (*veille produit*), hacemos muy poco. Nos gustaría poder influir un día sobre el desarrollo de nuevos productos. Y quisiéramos disponer ya mismo de un equipo responsable de la vigilancia fitosanitaria y, por qué no, también varietal (Charles Chevallier, FQC Francia).

La selección de los «proveedores-*Filière*» se realizaba sobre la base de tres criterios: «...observamos quién es competitivo y quién tiene una buena tecnicidad, y observamos la filosofía, que a menudo tiene que ver con el tamaño de la empresa» (pequeño).

Por «competitividad» Carrefour entendía una relación calidad/precio aceptable por el cliente y por «capacidad técnica» un «enfoque industrial de la producción» (con base en normas como EurepGap e ISO 9000, 9002, 14000). Por «filosofía de trabajo» entendía una estrategia de mejora continua de la calidad que no considerase a esta última como una fuente de ganancia suplementaria.<sup>28</sup>

Estos criterios se reflejan en la valoración positiva de los proveedores locales de la *Filière* por parte del responsable de la misma en Argentina:

Ledesma, de Jujuy, no necesita a Carrefour para exportar. Es un grupo familiar muy grande para el que la fruta es solo una actividad marginal. Prefieren exportar con nosotros para perennizar el mercado en vez de recurrir a los *brókers*.

Nuestras relaciones con Ayuí son extremadamente buenas.

Fama recibió una felicitación desde Francia pues sabe adaptarse, su calidad es irreprochable, su competitividad es adecuada y la comunicación es fluida.

ECA es un productor fabuloso. Tiene otro enfoque: una fuerte presión de la selección, que hace que el producto sea el mejor. Y una industria por detrás, que valoriza los desperdicios (Thomas Paul, FQC Argentina).

<sup>28</sup> Carrefour prefería a los pequeños productores porque estaban mejor dispuestos a adherir a la filosofía de la *filière*: «No tomamos a San Miguel de Tucumán. Tienen todo lo necesario en materia de tecnicidad, pero consideran que la calidad debe pagarse más cara, mientras que para nosotros nos hay sobre costo alguno en la calidad. Además es susceptible de abandonarnos» (Thomas Paul, FQ Argentina).

En cuanto a la capacidad técnica de los productores, Carrefour se vinculaba con aquellos que ya poseían las cualidades necesarias para integrarse al sistema o que estaban dispuestos a realizar por sí mismos las adecuaciones necesarias para lograrlo. A tal efecto cada proveedor potencial debía completar su *cahier de charges*, que incluía un compromiso de mejoras a realizar para alcanzar determinadas normas:

Carrefour nos envía un cuestionario que tenemos que llenar describiendo todo lo que hacemos y explicando por qué. Nos fijan pocas normas, pero una vez llenado lo analizan y eventualmente —no sabemos según qué criterios— lo aceptan. El cuestionario es muy completo e incluye una pregunta sobre cuánto tiempo nos llevará adecuarnos a determinadas normas (Roger Sabourin, ECA S.A).

Sobre la naturaleza y a los alcances de las adecuaciones a realizar, la política de Carrefour consistía en acordar objetivos razonables, que pudiesen ser cumplidos por los productores:

Si tenemos un desafío, este consiste en avanzar con los productores. No queremos modificar sus criterios locales de calidad. Esto significa que definimos con ellos los criterios de calidad a respetar y lo que debe estar sujeto a la trazabilidad. Queremos que los productores trabajen para nosotros para el mercado doméstico y para la exportación. Los pequeños tamaños de fruta los destinaremos a los países del este de Europa. No queremos productores que sean proveedores exclusivos de Carrefour, pero no podemos comprarles un solo tamaño de fruta porque eso los desequilibraría. Las naranjas pequeñas también las podríamos exportar como naranjas para producir jugo fresco en el hogar (Thomas Paul, FQC Argentina).

Las especificaciones técnicas que se acordaban incluían el empaque y el enfriamiento de la fruta previo al embarque que, al igual que el transporte, también se realizaban bajo la responsabilidad del productor (con la colaboración de un *broker*).<sup>29</sup>

Del transporte se hace cargo el productor en función de criterios definidos por Carrefour. Se realiza en container, no a granel. Y se observa como las naranjas son transportadas. Retamos a un productor porque las naranjas empaquetadas esperaban los camiones afuera de las plantas de enfriamiento. Los puntos críticos están antes de la carga y después de ella. El frío es verdaderamente el mejor medio de frenar el desarrollo de los hongos. En Argentina, en invierno, la temperatura puede subir hasta 13 o 14° (Thomas Paul, FQC Argentina).

<sup>29</sup> Si bien la estrategia de Carrefour consistía en la supresión del *broker* como intermediario entre el productor y los minoristas, seguía teniendo un rol importante en el control y el seguimiento de los embarques: «los asociamos totalmente a la *démarche qualité*. Visitan a los productores con nosotros» (Thomas Paul, Carrefour Argentina).

La filosofía general del sistema consistía, en síntesis, en cultivar «partenariados durables», mediante la creación de *bassins de vie* (cuencas protegidas) Carrefour:

Es importante que la cadena de aprovisionamiento sea transparente para hacer frente a las crisis sanitarias.<sup>30</sup> La idea de partenariado durable, en lo referente a la responsabilidad ética y medio ambiental, se apoya en la idea de cuenca de vida Carrefour (*bassin de vie* Carrefour). Es la idea del fundador de la política de calidad de Carrefour, Gabriel Binetti, actualmente jubilado. Participar en el mantenimiento de una actividad económica y social con respeto del medio ambiente. Partimos de la idea de que la ética comercial fideliza los clientes. Se trata de dar una imagen ética de Carrefour en el medio local (Charles Chevallier, FQC Francia).

Un aspecto crucial de esta filosofía enfocada en la calidad es, sin embargo, el atinente a la política de precios:

Es necesario desarrollar participaciones durables con los productores. El productor recibe un pedido extendido en el tiempo que le permite planificar su cosecha. El precio no es fijado de entrada sino en forma relativa y revisado en función del mercado, pero, si cae el precio, se bonifica la calidad. Así se asegura un precio relativo respecto al precio de mercado. De ese modo, en el país aparecemos como defensores de la economía local. A nivel internacional, aseguramos la provisión de productos importados. Por eso abandonamos África del Sur, porque no tenemos allí una cuenca de vida y, por lo tanto, carecemos de clientes que fidelizar.<sup>31</sup> (Charles Chevallier, FQC Francia).

### *En síntesis*

Para cumplir con las exigencias y controles de la Unión Europea, Carrefour implementó la FQC modificando la relación que tradicionalmente había mantenido con los proveedores de su red local de supermercados, con énfasis exclusivamente en el precio. La FQC ofrecía una garantía de precio (bonificando, cuando los precios cayesen, la mejor calidad) para que los productores pudiesen introducir los cambios necesarios para satisfacer las nuevas exigencias. Como ya se dijo, eso lo hacía mediante contratos de mediano plazo, en función del *cahier de charges*.

La reducción de precios la lograba la FQC por la vía de la desintermediación, es decir, de la sustitución del *bróker*, o su reducción a una mera prestación de servicios. Este es un

<sup>30</sup> El liderazgo inglés en materia de exigencias fitosanitarias se debe probablemente a la crisis provocada en ese país por el síndrome de la vaca loca (*mad cow disease*) a partir del año 1986. Es interesante notar, a este respecto, que la trazabilidad se menciona como una herramienta de prevención y gestión de crisis.

<sup>31</sup> En el momento de realización de la encuesta en Argentina, el desarrollo de la FQC para abastecer la cadena local de supermercados de Carrefour aún no había sido intentado.

punto clave, que podemos interpretar como la sustitución del canal intermedio (compradores mayoristas, que abastecen a los supermercados) por el canal entero (la venta directa al supermercado y su red de puntos de venta minorista).<sup>32</sup>

Lo que Carrefour no estaba dispuesto a hacer era pagar la calidad del producto exigida por un exportador local de limones de talla mundial (San Miguel, de la Provincia de Tucumán), en condiciones de negociar de igual a igual, y «...porque, además, puede abandonarnos» (es decir, reemplazarlos por clientes más ventajosos). En efecto, solo estaba dispuesto a pagar por la calidad a los pequeños productores y si sucediese una caída de precios.

Ahora bien, aunque Carrefour intentase fidelizar a los proveedores de la *Filière* (establecer con ellos «partenariados durables»), no pretendía que se convirtiesen en proveedores exclusivos de la empresa, aunque la abasteciesen simultáneamente para el mercado interno y la exportación (con el consiguiente gran volumen involucrado, que inevitablemente convertiría a Carrefour en su principal cliente). Tampoco pretendía modificar «los criterios locales de calidad» (concretamente: la comercialización de fruta con manchas de hongos no estaba prohibida en el mercado interno argentino). Estas observaciones son fundamentales para el argumento que desarrollaremos en la conclusión de este trabajo sobre las estrategias multicanal de los productores locales, que la FQC claramente reconocía y aceptaba.

### Los productores locales

«Fama, Ayuí y ECA tienen un responsable de la calidad, algo poco común»

Thomas Paul, FQC Argentina

Los principales proveedores locales de la *Filière* eran en 2002 las empresas Ledesma SA de Jujuy; Fama S.A., Ayuí S.A. y los productores orgánicos ECA y Edwin, de Concordia, Provincia de Entre Ríos.<sup>33</sup>

Fama es un consorcio de productores y Ayuí y ECA, dos empresas individuales; la primera, productora solo de frutos convencionales y la segunda, de fruta orgánica (y también de fruta convencional). Las tres empresas eran exportadoras regulares y tradicionales hacia el mercado europeo, donde gozaban de excelente reputación. El canal comercial privilegiado que utilizaban con ese destino era, hasta el momento de la implementación de la *Filière Qualité*, los distribuidores mayoristas. La creación de la *Filière* les permitiría

<sup>32</sup> El testimonio ofrecido por el principal directivo de Ayuí es, a este respecto, particularmente interesante. Como veremos, recurría en el mercado interno a un mayorista para venderle a los supermercados, porque consideraba que ese era el único medio de alcanzar las cantidades y la variedad de fruta suficientes para mejorar su poder de negociación.

<sup>33</sup> Ledesma y Edwin no formaron parte del conjunto de empresas donde realizamos entrevistas.

—como los implementadores de la filière lo argumentaban— eliminar un eslabón en la intermediación, pasando del «canal intermedio» al «canal entero» (Van der Laan, 1993) constituido por los puntos de venta de los supermercados.

Este salto hacia adelante en las cadenas de distribución: ¿aportó a los productores una vía más directa de comunicación con sus clientes en Europa?, ¿substituyeron por la FQC sus canales preexistentes de distribución en ese mercado?

El cuadro a continuación muestra una serie de rasgos de los productores que entrevistamos. Entre los rasgos comunes, el principal es que, en el momento de la creación de la FQ, las tres empresas ya poseen un área de calidad a cargo de profesionales especializados, y que, salvo la productora orgánica ECA (cuyo cliente en Europa era Pronatura), los otros dos productores ya habían certificado normas EurepGAP para exportar al mercado europeo. Asimismo, Fama y ECA poseen una planta de producción de jugos y pellets para el aprovechamiento de la fruta de menor tamaño. ECA y Ayuí coinciden por su parte en que se trata de empresas individuales, mientras que Fama es un consorcio de productores. Nótese, como una particularidad que es muy común en la región, que la familia propietaria de ECA (y algunas de las empresas socias a Fama) sea de origen *pied-noir*.

### Cuadro 1

Productores participantes en la *Filière Qualité*

Empresa (lugar, fecha de fundación)	Propietarios (Gerentes)	Producción	Expor- tación	Superfi- cie Plantada (hectáreas)  Plantas	Nuevas cepas (hectares)	Personal	
						Perma- nente	De Cosecha
<b>FAMA S.A.</b> (Chajarí, 1986)	Consorcio de productores familiares pequeños y medianos  (gerentes no relacionados con las familias propietarias)	100.000	19.000  (20% en volumen, 70% de los ingresos)	7.000hs	2.000  (29%)	300  GC (EurepGa p), JyS	s.d.
<b>ECA</b> (Concordi a, 1974)	Familia de Rodrigo Lemesoff, hijo del fundador <i>pied-noir</i> (Ger.Gen.Roger Sabourin)	9.000  (total)  3.000  (orgánico)	3.000  (33%)	s.d.	s.d.	167  GC, JyS	150
<b>Ayui</b> (Concor- dia, 1962)	de Narváez Family  (gerente general manager no familiar)	25.000	8.000  (32%)	2.400hs  (550.000 plantas)	s.d.	115  GC (Eu- repGAP)	500

Siglas: GC, Gerente de Calidad (certificaciones entre paréntesis); JyS Jugos y Subproductos (*pellets*, aceites esenciales).



En cuanto al tamaño de las explotaciones, Fama es la mayor empresa exportadora de la región, seguida a distancia por Ayui. ECA es aparentemente pequeña, pero se trata de un productor de naranjas orgánicas.

A los efectos del argumento central que pretendemos desarrollar en el presente trabajo, véase que el mayor exportador de la región solo destina a la exportación el 19 por ciento de su producción. El segundo mayor exportador destina al mercado internacional el 35 por ciento. Y ECA, productor orgánico, solo produce un 30 por ciento de la fruta con esas características. Carecemos del dato referido a qué proporción de la fruta orgánica exporta, pero dada la falta de desarrollo de ese mercado en la Argentina, posiblemente fuese la totalidad.

A continuación, realizaremos una breve síntesis de la trayectoria de cada productor refiriéndonos específicamente a la FQC y a la creación y adopción de normas relacionadas con ella.

### **Fama S.A, exportadora e importadora**

Que se trate de una empresa «exportadora e importadora» es importante para el argumento central de este trabajo y volveremos sobre él en la síntesis.

#### **Trayectoria de Fama<sup>34</sup>**

- El consorcio de productores Fama fue creado por 20 productores cítricos de la Provincia de Entre Ríos en 1986 «para luchar contra Sudáfrica» (Malvasio), pocos años después de la creación del *Marketing Board* público Outspan en ese país.
- Los tres mejores productores de la ciudad de Chajarí visitaron a los dos productores cítricos de mejor reputación de cinco ciudades situadas en los márgenes del Río Uruguay a lo largo de 200 km en dirección norte-sur (el sentido de la maduración de la fruta, para lograr variedad y a la vez continuidad en la provisión), invitándolos a participar en la construcción de una planta de empaque y enfriamiento de fruta y de producción de jugos.
- En un período de altísima inflación en el país, a cambio de la prioridad en el abastecimiento (no de la exclusividad), la inversión es financiada por un gran distribuidor mayorista Holandés, mediante un préstamo sin interés: «Ofrecimos pagar intereses pero no aceptó» (Malvasio).
- Nació así la más grande empresa exportadora de la región, que inicialmente adoptó la forma cooperativa y luego se transformó en Sociedad Anónima. Las posiciones gerenciales de la organización fueron puestas a cargo de managers profesionales no miembros de las familias propietarias.

<sup>34</sup> Los testimonios que reportamos proceden de dos entrevistas: la primera fue realizada en setiembre de 2002 al responsable de la calidad en la planta de empaque y de las ventas en el mercado internacional (quien destinaba cuatro meses en el año a visitar a los clientes en el extranjero); la segunda se llevó a cabo el 26 de febrero de 2003 al responsable del empaque y la expedición en el área de Comercio Exterior que dirige junto a Lavino.

- Los productores miembros del consorcio continuaron comerciando fruta a título individual en el mercado *spot* doméstico y por otros canales alternativos.

- Gracias al volumen de producción y la capacidad de selección alcanzados por el Consorcio (ver más abajo el testimonio de Malvasio) en 2001 se convirtieron en proveedores de Carrefour, la principal cadena de supermercados del país.

- En 1991, con la ayuda de una empresa informática de la ciudad de Chajará, Fama desarrolló tempranamente un sistema para la trazabilidad de la producción, a instancias de los clientes ingleses:

«Desarrollamos el sistema para cumplir con las exigencias de nuestros clientes, principalmente del mercado inglés, que deseaban conocer la finca de origen y los tratamientos realizados a la fruta que estaban comprando. Cuando el Servicio Nacional (Argentino) de Sanidad y Calidad Agroalimentaria acordó en 1998 con la Unión Europea la implementación del Sistema de Mitigación de Riesgos para Enfermedades Cuarentenarias, lo único que debimos hacer fue agregar los números que nos otorgaron a los lotes que ya teníamos» (Malvasio).

- Cuando Carrefour invitó a Fama a formar parte de la *Filière Qualité*, no fueron grandes los cambios que debió realizar para adecuarse a las exigencias específicas de la *Filière*. La incorporación a la FQC, además del abastecimiento de Carrefour para el mercado interno, no implicó el abandono de los canales de comercialización utilizados antes por Fama. El recurso a múltiples canales no se refería solamente a la venta sino también a la compra de insumos, eventualmente recurriendo a la importación («comparamos fertilizantes y agroquímicos en Argentina, en Uruguay o en España, según la conveniencia»), de tecnologías (por ejemplo de empaque y clasificación, o de desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción) y servicios de mantenimiento; fuentes de financiación y fuentes de personal (en Argentina o en Uruguay, en los períodos de cosecha, por ejemplo).

Específicamente, sobre la FQC, he aquí los siguientes testimonios de nuestro entrevistado Alberto Malvasio (hijo de uno de los fundadores de Fama):

Carrefour Francia negocia con nosotros a través de Carrefour Argentina. La filosofía de Carrefour es comprar el cítrico en Argentina porque no tiene supermercados en Sudáfrica. Lo mismo sucede con el cordero patagónico (no compra el neocelandés). A Carrefour Francia le sorprendió nuestra calidad y a nosotros nos convino el precio después de la devaluación, pero nuestras exportaciones recién comienzan (recién enviamos los primeros 10 contenedores).

El vínculo con Carrefour data de la primera mitad de los años noventa: Carrefour comenzó a comprarnos para el mercado interno porque tenemos una buena planta de empaque y el volumen de fruta que necesitan: nos pedían cincuenta camiones con solo dos calibres de fruta. Cantidad y calidad simultáneamente y en forma confiable. En Argentina no había quien pudiese proveerlos. Compiten en el mercado interno sobre la base del precio y para lograrlo necesitan volumen; ese es el problema con el cual tropiezan en nuestro país.

...Pero desde 1993 negociamos con la misma persona y nos llevamos bien. Después de diez años de relación con Carrefour Argentina, que desde que comenzó la exportación a Francia se convirtió en nuestro primer cliente en el país, hemos llegado a un buen equilibrio y negociamos cosas razonables. Alguna vez nos pidieron que les vendiésemos a mitad de precio; pero nos negamos... (Malvassio)

Luego acota: «Carrefour Argentina no pagaba la calidad, pero Carrefour Francia sí». Esta última afirmación la interpretamos no en sentido estricto sino en los nuevos términos que plantea la FQC: «si el precio cae, se bonifica la calidad».

Respecto, por último, al modo de adopción de las normas internacionales, según Malvasio, Fama realiza una tarea de formación: «para aprender las normas europeas, formamos no solamente a nuestros socios sino también a sus empleados. Y es Fama la que paga».

Las normas se refieren a asuntos variados y algunas son optativas, pero otras son de cumplimiento obligatorio para los socios:

Por ejemplo, no pueden *stockear* fertilizantes en un piso de tierra. Además tratamos de homogeneizar los criterios en materia de cadena de frío y de pesticidas para el conjunto de los productores. Es burocracia, pero es útil porque garantiza que no se utilizarán más ciertas sustancias. Claro está, la garantía reposa sobre la confianza entre el vendedor que dice lo que hace y el comprador que lo escucha. Es exactamente la misma cosa en lo que respecta a la trazabilidad. [Otros ejemplos:] La destrucción de recipientes de pesticidas debería hacerse según las normas europeas, pero aquí no hay empresas que reciclen los residuos y, por lo tanto, hay que construir lugares bien cerrados y protegidos para conservarlos indefinidamente. Como carecemos de los medios necesarios para quemar o reciclar, entonces vamos a construir un lugar y lo vamos a hacer certificar por SGS o por Lula, una sociedad uruguaya. Las normas también dicen que debe haber extintores y piso de cemento y eso no se discute. Si queremos exportar lo hacemos. Y si la fruta no cumple con las normas, entonces retorna al productor (Malvassio).

En cuanto a la situación actual de Fama en materia de normas, Malvassio señala que: «no estamos al nivel de las normas máximas en lo que respecta a la documentación, pero sí lo estamos a nivel del empaque y de la fruta». En su opinión, ello se debe a que algunas normas fueron concebidas para su aplicación en otro contexto:

Por ejemplo, se debe definir cuánto abono se coloca por planta y es necesario que la empresa lo escriba en un papel que el obrero que coloca el abono debe devolver firmado. Esto no tiene mucho sentido entre nosotros. Tal vez eso funcione en Europa. Sin embargo, somos perfectamente capaces, sin necesidad de esos papeles, de decir lo que ha sido aplicado, parcela por parcela (Malvassio).

### *En síntesis*

El punto principal a resaltar es la variedad de canales utilizados en paralelo por Fama (el desarrollo de nuevos canales no implica el abandono de los antiguos) a diferentes niveles (individual y consorcial), no solo en el plano comercial y tampoco únicamente en el sentido de la venta (si bien prestamos especial atención a ese aspecto en la investigación). Volveremos sobre este asunto central en la discusión.

La segunda cuestión se refiere al carácter no lineal de la «sucesión organizacional» observada en esta empresa:<sup>35</sup> agruparse para la exportación le permitió a Fama posicionarse luego en el mercado interno, menos exigente que el internacional.

Comparado con los casos de las empresas individuales que presentaremos a continuación, es notoria la mayor capacidad de negociación de un consorcio de empresas, que lo habilitó para enfrentar los intentos de Carrefour de practicar lo que en Francia se denomina *marge arrière* (margen hacia atrás), es decir, repercutir sobre el proveedor las caídas de precios en el mercado, y que, además, le permitió desarrollar tempranamente una relación más equilibrada, gracias a lo cual no teme convertir a Carrefour, al ingresar en la FQC, en «su principal cliente en el país».

Es interesante, por último, la percepción de que Carrefour Francia «paga la calidad», aunque no sea justamente esa la filosofía de la FQC tal como la enuncian sus responsables en Argentina y en Francia.

Sobre las oportunidades y limitaciones del medio local en cuanto al modo de adopción de las normas, volveremos sobre ello al analizar el próximo caso.

### **ECA S.A.**

«Nos dedicamos a la producción orgánica antes que nada por filosofía».

Roger Sabourin, Gerente General de ECA S.A.

«Los productores orgánicos tienen un enfoque más filosófico que económico».

Thomas Paul, FQC Argentina

«En la producción biológica, inclusive en Argentina, la actitud de los productores es mucho más orientada hacia el largo plazo».

Charles Chevallier, FQC Francia

<sup>35</sup> «La sucesión organizacional se refiere a un proceso por el cual los fabricantes comienzan produciendo para los segmentos más bajos del mercado y luego se mueven hacia compradores que se desenvuelven en segmentos más sofisticados: la sucesión de compradores extranjeros hace posible que los fabricantes vayan mejorando sus instalaciones en la medida en que comienzan a satisfacer demandas de productos más sofisticados por parte de los compradores» (Gereffi, 1999: 53).

**Trayectoria de ECA<sup>36</sup>**

- Se trata de una empresa familiar conducida por la segunda generación, después de su fundación en 1974. A cargo de la gerencia general estaba Roger Sabourin, de quien proceden los testimonios que volcaremos a continuación.
  - «En aquella época solo producíamos para el mercado interno y era más que suficiente»
- A partir de 1985 se especializó en la producción orgánica:
  - «Iniciamos la producción biológica preocupados por los efluentes industriales que atravesaban nuestra explotación, porque era visible la polución provocada por los productos químicos. Inicialmente procedimos a tratarlos y luego remontamos hasta su origen».
- Su principal cliente en el extranjero era un comerciante mayorista francés de fruta orgánica (Pronatura):
  - «Los precios jamás son fijados por el productor y siempre por los intermediarios y el mercado. La producción de fruta orgánica es apenas menos costosa que la producción de la fruta convencional. La verdadera ventaja reside en el mercado, que es mucho más estable».
- Para realizar las inversiones necesarias para la sustitución de las producciones no orgánicas por orgánicas, ECA mantuvo la producción no orgánica con destino al mercado interno y adquiría fruta no orgánica a otros productores para la producción de jugos.
  - «No somos fundamentalistas. Hay productores biológicos que sí lo son (por ejemplo Demeter, un alemán hippie de la producción orgánica)».
- En cuanto al ingreso de la empresa en la FQC:
  - «Rodrigo Elemesoff y Cristina Bessonani se ocupan de la parte orgánica. Actualmente no están casi nunca en sus oficinas pues pasan la mayor parte del tiempo en los campos implementando los procedimientos de calidad de Carrefour».

En lo que respecta a la certificación de la producción y las exportaciones de frutas orgánicas, ECA se niega a adoptar el «enfoque industrial» propio de las normas ISO:

... las normas ISO no nos convienen porque aseguran los procesos para lograr una producción constantemente igual, mientras que para nosotros lo que prima es la salud del consumidor (y por lo tanto podemos aceptar que la producción varíe en aspecto y tamaño).<sup>37</sup>

<sup>36</sup> La información sobre ECA S.A. fue recogida por Jean Ruffier en una entrevista que realizó a Roger Sabourin el 24/2/03 en compañía de Gisela Argenti y Delphine Mercier. Para una información actualizada sobre la empresa consultar su página: <http://www.ecaagroindustria.com/sp/>

<sup>37</sup> Para Sabourin, «los europeos ya no saben más lo que es un campo, ni cómo crece un fruto. Plantean exigencias técnicas que no corresponden a lo que sucede en los campos. Cuando se realiza una producción orgánica, hay manchas en los frutos. Si el fruto es orgánico, tiene marcas de insectos».

Estamos contra los papeles y las normas ISO pero estamos de acuerdo con la trazabilidad, que nos permite saber si generamos polución y si lo que hacemos es malo para la salud. Por otra parte, observamos las normas y vemos que los países tienen más o menos las mismas, pero que algunos son más estrictos que otros. Conviene saber qué normas demandan los clientes y no escribir demasiadas si no son demandadas. Lo que esperamos, es que el cliente se quede con una buena imagen de nosotros (Sabourin).

Paradójicamente, por ser menos codificada, la calidad de la fruta biológica se presta a fuertes controversias:

Al salir el barco analizamos el número de defectos (marcas, raspaduras) que tiene la fruta y lo mismo hacen nuestros clientes a su llegada. Ellos siempre ven más defectos que nosotros y siempre hay una discusión sobre el precio de mercado. No hay una unificación de los criterios de calidad entre nosotros y nuestros compradores, y por lo tanto su descripción de los defectos es diferente de la nuestra. Nos comunicamos e intercambiamos informaciones, pero no hemos logrado unificar criterios. El problema no se plantea con quienes compran y venden la fruta sino con los técnicos que realizan el control de calidad [Concluyendo:] Tal vez con Carrefour, gracias a las especificaciones técnicas que acordamos con ellos, los modos de controlar la calidad sean más homogéneos (Sabourin).

Sin embargo, a pesar de esa ventaja su opinión sobre la conveniencia de convertirse en proveedores de Carrefour le producía grandes dudas, porque: «...con Carrefour no se puede luchar. Son poderosos y como tenemos volúmenes cada vez mayores estamos obligados a pasar por ellos. ECA corre muy rápidamente el riesgo de quedarse sólo con clientes de este tipo».<sup>38</sup>

### *En síntesis*

Interesante dilema el enfrentado por este productor de fruta orgánica de gran reputación. Por un lado, rechazaba la normalización propia de las reglas ISO («industriales»), contradictorias con la lógica de la producción orgánica y aconsejaba nunca redactar más normas que las exigidas por el cliente y el país de destino de la exportación. Pero, por otra parte, la ausencia de criterios comunes sobre la calidad de la fruta orgánica le provocaba constantes conflictos de precios con los técnicos de la empresa mayorista orgánica compradora (Pro-natura), lo cual volvía muy atractivo el tipo de contrato que le proponía la FQC, basado en un acuerdo sobre las especificaciones técnicas a respetar.

<sup>38</sup> Por «comerciantes de este tipo» entiendo los comerciantes de fruta convencional: «El mercado de la fruta común es un mercado de piratas, con intermediarios que carecen de escrúpulos»

Si aceptaba vender su fruta orgánica a la FQC, la gran preocupación de Sabourín se desplazaba y se localizaba de ahora en más en el riesgo de que ECA quedase sometida al canal único –local e internacional– de un poderoso comerciante con la (muy mala) reputación resultante de haberse comportado tradicionalmente, en el mercado interno, como un clásico intermediario de la fruta convencional.

No era sin embargo ECA quien más temía el abrazo del oso...

### **Citricola Ayuí S.A.**

«Carrefour está comenzando a prestar más atención a sus proveedores locales para exportar hacia Europa, pero negociar directamente con ellos es muy duro, inclusive peligroso».

Ricardo Schatz, Gerente General

#### **Trayectoria de Ayuí<sup>39</sup>**

- La empresa nació en 1962 como propiedad de una familia de origen Checoslovaquia (la familia de Narváez, radicada en Argentina) dueña de una cadena de supermercados implantada en varios países de América Latina (Casa TIA), a la cual abastecía hasta el momento en que la filial argentina de la cadena fue vendida al grupo Carrefour en 1999.
- A partir de entonces comenzó a abastecer a varias cadenas de supermercados argentinos y a exportar por intermedio de comerciantes mayoristas europeos, rusos y extremo-orientales, mientras destinaba entre un 20 y un 30 por ciento de la producción que no podía vender en el mercado interno ni exportar a la industrialización.
- En cuanto a la coyuntura crítica que antecedió la devaluación del año 2002:
  - «En 1999 y 2000, debido a la subvaluación del dólar por la convertibilidad, los valores de la fruta exportada y de la fruta vendida en el mercado interno fueron prácticamente iguales y por lo tanto vendimos sobre todo en el mercado interno»
- En cuanto a la exportación:
  - «El mercado internacional es muy difícil (cuando el precio cae, el comprador critica la fruta; cuando sube, compra sin mirar), pero siempre hemos podido colocar nuestra producción cuando era exportable».
- En cuanto a la competencia de los pequeños productores en el mercado interno:
  - «Nuestra venta en el mercado interno es enteramente legal. Los pequeños productores tienen sus empleados y su contabilidad en negro (gran parte de la fruta es vendida en este momento por pequeños comerciantes que no pagan impuestos). No podemos competir con ellos en precio».
- En cuanto a los supermercados domésticos:
  - «Proveemos a los supermercados Carrefour y Norte (que tienen el mismo propietario: Carrefour) y a Disco y Coto, que son muy duros negociando precios (...) La exportación, por lo tanto, es para nosotros una necesidad».

<sup>39</sup> Testimonios recabados en una entrevista realizada en Concordia en septiembre de 2002 a Ricardo Schatz, Gerente General de la empresa, por Gisela Argenti, Jean Ruffier y Jorge Walter.

- Sobre el modo de hacer frente al poder de compra de los supermercados:
 

«La concentración de los supermercados nos obliga a tener un intermediario para evitar presentarnos solos y demasiado pequeños ante ellos (además compramos un 10 por ciento de la fruta a pequeños productores, haciéndonos cargo de la cosecha). Siempre logramos vender, pero para mejorar los precios hay que tener más peso y mantener una relación comercial durante todo el año».
- En cuanto a la exportación:
 

«Hasta 1997 el 100 por ciento de la comercialización la realizábamos por el mercado holandés. Tenían un remate. Venían en enero y pactaban precios, volúmenes y calidad por variedades pagando anticipadamente un 30 por ciento, y sobre esa base nos poníamos a trabajar. El productor se desentendía de la comercialización. Pero España ocupó a partir de entonces el lugar de los holandeses. El remate de fruta desapareció y debimos atomizar nuestras ventas entre diferentes mercados. Comenzamos a hacerlo sin haber profesionalizado la función comercial en la empresa».
- Sobre la competencia sudafricana, Schatz estimaba que:
 

«Tenemos una muy buena calidad de fruta, tanto en color como en sabor. A veces, dependiendo del clima, nuestra calidad es mejor que la sudafricana. Pero hoy en todas las zonas desarrolladas se encuentran cítricos en grandes cantidades y variedades a lo largo de todo el año. La competencia es muy fuerte. Ya no podemos vender más en el sur de Europa, ni siquiera en contraestación. Nos queda el norte y el este de Europa, y el sudoeste de Asia (Malasia, Hong Kong, Singapur)».
- Frente a ésta configuración de fuerzas negativas, Schatz intentaba promover, discutiéndolo con sus competidores, un proyecto para mejorar el poder de negociación de los productores de la región mediante una innovación institucional comparable a la realizada por Fama, pero según una modalidad de asociación entre los productores inspirada en el holding sudafricano Capespan. Se trataba de la creación de un gran ente exportador regional mediante la unificación de las ofertas entre competidores:
 

«Nuestra idea es que esta central concentradora tenga una oferta regional variada (ciruelas, peras, manzanas, uvas, mandarinas, naranjas, comenzando con las peras y manzanas del Alto Valle del Río Negro) que le solucione el problema a nuestros clientes manteniendo la continuidad del abastecimiento a lo largo de todo el año. Hay que incluir en el proyecto a Uruguay y a Chile, pero no a Brasil, que puede arreglárselas por sí solo. El Mercosur influye muy poco sobre nosotros».
- Este proyecto nunca tomó forma...<sup>40</sup>

<sup>40</sup> En diciembre de 2017 las instalaciones de Citrícola Ayuí en Concordia, Provincia de Entre Ríos, tras una larga crisis y el intento fallido de venta de la empresa, fueron a remate. Sobre el remate, ver <http://www.infocampo.com.ar/remataran-la-planta-de-la-citricola-ayui-en-concordia/>



### *En síntesis*

Productor individual poderoso, que en su momento fue el segundo mayor exportador de cítricos de la región, Ayuí tenía sin embargo serias dificultades para lidiar «por arriba» con el poder de los supermercados locales y, «por abajo», con el comercio en negro de los pequeños productores.

En tanto productor individual no podía enfrentar en el mercado interno a Carrefour con su política de calidad al mejor precio, como si lo podía hacer la gran empresa líder San Miguel y como había aprendido a hacerlo el Consorcio de empresas Fama. Para enfrentar a Carrefour, paradójicamente debía recurrir a un intermediario mayorista que pudiese negociar desde la posición de fuerza que le confería una mayor cantidad, variedad y por lo tanto continuidad en la provisión de frutos a lo largo del año. No era extraño entonces que el Gerente General de Ayuí soñara con crear en la región algo parecido a Capespan, el *marketing board* privado que había substituído en los años noventa en Sudáfrica al *marketing board* público Outspan, cuando fue cerrado por el gobierno sudafricano a comienzos de esa década, signada en muchos países por el retiro del Estado y las privatizaciones.

Por su tamaño, Ayuí era además visible y por lo tanto obligado como Fama a la transparencia. Pero a diferencia de esta no podía comerciar, como podían hacerlo individualmente los miembros del consorcio, compitiendo con los pequeños productores informales.

No le quedaba entonces más remedio que exportar («estamos obligados a exportar»), aunque también estuviese siendo desplazada en el mercado europeo por la competencia sudafricana y española.

Respecto específicamente a la FQC, como afirma Schatz en el epígrafe colocado al inicio de la presentación del caso: «Carrefour está comenzando a prestar más atención a sus proveedores locales para exportar hacia Europa, pero negociar directamente con ellos es muy duro, incluso peligroso».

### **Análisis comparativo y discusión**

A la luz de sus trayectorias, el principal rasgo en común de los productores seleccionados por Carrefour para abastecer la FQC es su inserción en múltiples canales, globales y locales, *spot markets*, cadenas enteras o intermedias, de productos convencionales y orgánicos, tanto en la compra de insumos (de todo tipo y función) como en la venta de productos. La diversificación de canales es para los pequeños productores familiares una manera de hacer frente a compradores poderosos, dominantes en las cadenas de alimentos frescos de contraestación.

Otro rasgo en común es la disposición de los productores que exportaban regularmente a innovar en productos y procesos, en una proporción acotada de sus explotaciones,<sup>41</sup> para mantener su posicionamiento en el mercado europeo de contraestación.<sup>42</sup> Las nuevas producciones substituyen solo parcialmente las antiguas, que son menos rentables, pero continúan siendo demandadas y, en ocasiones, tienen precios comparables.

Según el testimonio de sus responsables en Argentina y en Francia, la FQC se propone además como objetivo eliminar los *bróker* (o limitarlos a la prestación de servicios) para reducir costos por la vía de la desintermediación (en vez de practicar la *marge arrière*, repercutiendo las caídas de precios sobre los productores de la *Filière*). De este modo el productor escala un eslabón en la cadena de valor, pasando del canal intermedio impersonal, representado por el mayorista que a su vez abastece a los supermercados, al canal entero que la FQC se propone personalizar mediante el desarrollo del *label* de cada productor (con su foto en la góndola del supermercado). Como lo reconocen los propios mentores de la iniciativa, subsiste sin embargo una deficiencia en el dispositivo de aprendizaje colectivo: la FQC no había sido dotada todavía de herramientas de vigilancia varietal y fitosanitaria.

En lo que respecta específicamente a los procesos de aprendizaje vinculados con la adopción de nuevas normas, la muy reciente negociación y la incorporación —que en ECA estaba en pleno proceso— de las mejoras a introducir acordadas en los respectivos cuadernos de especificaciones técnicas, el carácter vivencial de los testimonios que recogimos fue uno de los motivos que nos incitaron a volver sobre ellos para la redacción del presente artículo.

<sup>41</sup> Para un razonamiento sobre el comportamiento de los «actantes», a la manera de la teoría del actor-red (Callon, 1986) es importante tomar en cuenta que los cítricos son cultivos de ciclo largo y que, si bien hay métodos para acelerar la puesta en producción (como los injertos sobre pies desarrollados), la porción de la explotación en la cual se han substituido las antiguas variedades por otras nuevas debe permanecer fuera de producción como mínimo durante 5 años. En ausencia de políticas públicas que subsidien la substitución (como sucede en varios países de la UE que promueven la producción orgánica), los productores son muy prudentes en cuanto a la porción de sus explotaciones que mantienen fuera de producción. Por otra parte, el mercado interno local, para el cual fueron plantadas y al cual se destinan las antiguas variedades (como la proverbial mandarina criolla, muy apreciada por su sabor en el mercado doméstico, aunque tenga semillas y no sea *easy peeler*), tiene capacidad para absorber una parte substancial de la producción. Fama exportaba en contraestación lo producido en menos de un 20 por ciento de la superficie de las explotaciones de sus miembros, de lo cual solían obtener el 80 por ciento de la rentabilidad, pero en ciertos períodos, como la segunda mitad de los años noventa del siglo pasado, como señaló el Gerente General de Ayuí, los precios locales igualaron a los internacionales. Y durante un largo período, hasta fines de los años setenta (como recordó Roger Sabourin, gerente general de ECA), el mercado interno era suficiente para garantizar la sostenibilidad de la producción cítrica Argentina.

<sup>42</sup> En otro artículo, donde comparamos el conjunto de los productores exportadores del territorio productivo transfronterizo argentino-uruguayo, encontramos una clara vinculación entre la capacidad innovativa de los productores y su asociativismo, bajo dos formas: una clásica (los consorcios exportadores inspirados en el modelo italiano de los años ochenta) y, en el momento mismo de realización de la encuesta, las alianzas estratégicas entre productores pequeños y medianos y empresas líderes locales (la empresa San Miguel, mencionada por el responsable argentino de la FQC), con el aditamento de que los primeros eran uruguayos, y la segunda (que es la mayor exportadora mundial de limones) procedía del *cluster* cítrico de la provincia de Tucumán, en el Noroeste argentino. La mencionada alianza estratégica internacional e inter-*cluster* vino acompañada, para hacer frente a los nuevos desafíos que planteaba la competencia en los mercados internacionales, de la adición de servicios a los productos (*packaging* con la identificación del punto de venta y distribución puerta a puerta mediante *containers* refrigerados) (J. Walter, 2011).

El *cahier de charges*, en tanto contrato relacional concebido para la fidelización de los proveedores,<sup>43</sup> como paso previo a la conquista de nuevos clientes, funcionó en la práctica como una herramienta de traducción... de las necesidades del cliente en los términos de las capacidades e intereses del proveedor.<sup>44</sup> Es así, por ejemplo, como Carrefour aceptó la existencia de un doble estándar para la venta en el mercado interno a través de su cadena de supermercados instalada en la Argentina (donde el cancro cítrico no es obstáculo), y para la exportación a través de la FQC (donde el cancro cítrico es controlado mediante estrategias de mitigación reforzadas por la selección, aceptadas oficialmente por la UE). Tampoco le exigía exclusividad al productor, aunque de hecho las cantidades demandadas para el mercado interno y la exportación saturasen, sumadas, su capacidad de abastecimiento de fruta seleccionada (con el consiguiente temor de Ayuí, dada su posición de gran debilidad, de que el doble estándar se convirtiese rápidamente en un doble discurso).

Hecha esta breve síntesis, nos parece oportuno recordar ahora la clásica distinción entre redes individuales (aquellas en las cuales se involucra una empresa individual) y las redes en tanto unidades en sí mismas: individual *networks* y *whole networks* respectivamente (Provan, Fish, y Sydow, 2007). Según los autores citados, la bibliografía se ocupa en su mayor parte de las redes individuales (de la gran empresa) y en menor escala de las redes como una unidad (como las cadenas de valor). El énfasis en el punto de vista del productor para el análisis de su posicionamiento en las cadenas de valor equivale a poner énfasis en las redes en las cuales están involucradas individualmente las pequeñas empresas, en este caso las PyMEs familiares cítricas proveedoras<sup>45</sup> de «cadenas controladas por los compradores» (Gereffi, 1994). Nuestro argumento es el siguiente: así como la gran empresa subcontrata variedad de empresas que espera que actúen para ella en función de sus necesidades, la pequeña empresa frutihortícola provee diferentes clientes por diferentes canales, esperando reducir así su dependencia de un canal único e impersonal todopoderoso.

Una revisión de la literatura realizada a comienzos de esta década sobre la inserción de las empresas pequeñas y medianas en las cadenas de valor constató que las investigaciones relevadas «...ponen un fuerte énfasis en las teorías y las definiciones de

<sup>43</sup> Contrapartes de creciente valor en mercados nacionales y regionales en los que la inocuidad de los alimentos —un bien público— se impone como condición del negocio sobre la calidad organoléptica, comercial.

<sup>44</sup> Una cuestión relacionada a tomar en cuenta en esta reflexión es la distinción presentada en la introducción entre normas colectivas (como las normas EurepGAP) y las negociadas individualmente en Argentina, o con grupos de productores en Francia, por la FQC. Las normas colectivas reducen la dependencia del productor respecto del comprador individual que impone sus criterios, diferentes a los de otros compradores. El *cahier de charges* es individual (o a lo sumo grupal), pero, como diremos en la conclusión, el contrato que propone es de carácter relacional y se transforma en una herramienta de traducción. Como lo prueban los casos de Fama y Ayuí, ambas modalidades no son mutuamente excluyentes sino complementarias, pues la certificación previa de la norma colectiva EurepGAP evidentemente facilitó la incorporación de ambas empresas a la *Filière Qualité* y seguramente influyó sobre la selección de las mismas por parte de Carrefour.

<sup>45</sup> A título individual o en asociación, entre ellas o con grandes empresas líderes locales.

la resiliencia, pero son deficitarias en estudios empíricos que las sostengan ... basados en metodologías de estudios organizacionales de caso» (Bhamra *et al.*, 2011; 5388).

Así por ejemplo, una valiosa investigación sobre el tema (Perez-Aleman, 2011) toma el *cluster* como unidad de análisis, no el productor individual, y además lo hace en países de muy bajos salarios y mercados internos extremadamente débiles, en los que existe un verdadero abismo entre los estándares internacionales y los vigentes a nivel doméstico. Esto último hace inviable la articulación de estrategias de exploración y explotación (Walter, 2008), conceptos que retomamos de un texto clásico (March, 1991) y que han dado origen a una amplia bibliografía gerencial sobre *organizational ambidexterity*.<sup>46</sup>

A partir del auge de internet como canal comercial proliferó además, durante los años 2000, una rica y variada bibliografía de especialistas en *marketing* sobre las estrategias multicanal también enfocada exclusivamente en la gran empresa (Neslin *et al.*, 2006).

Más cercanas a nuestras inquietudes y objeto de estudio son, en cambio, las investigaciones realizadas tempranamente por un miembro del Institut of Development Studies que identifica la cuestión de la inserción multicanal de los pequeños productores, pero sin profundizar en ella (Schmitz, 2004). Un trabajo reciente de idéntica procedencia acerca del impacto sobre el *upgrading* que resulta de operar en múltiples cadenas (Navas-Alemán, 2011) publicado en el mismo momento que nuestro artículo sobre las estrategias multicanal de los productores argentinos y uruguayos exportadores de cítricos (Walter, 2011), examina por primera vez directamente las estrategias multicanal-multigobernanza, comparándolas con los resultados que obtienen las firmas especializadas en la exportación (que denomina *intensive exporters*). Aunque en este caso se comparan casos individuales en dos *cluster* industriales de Brasil (mueble y calzado), la investigación llega a una conclusión que converge con el resultado de nuestras observaciones en la citricultura fronteriza de Argentina y Uruguay: «Las firmas insertas en diferentes tipos de gobernanza (firmas multicanal) presentan más altos niveles de innovación funcional (*functional upgrading*)<sup>47</sup> que los exportadores intensivos sujetos a gobernanza cuasijerárquica»<sup>48</sup> (Navas-Alemán, 2011:1390, trad. nuestra).

<sup>46</sup> Se entiende por tal «la habilidad de la organización para mantenerse alineada y eficiente en su gestión de las exigencias cotidianas del negocio, siendo simultáneamente adaptativa a los cambios en su entorno» (Raisch y Birkinshaw, 2008, trad. nuestra). Esta literatura no vincula el razonamiento sobre exploración y explotación con la coexistencia—inclusive la convivencia, como en la citricultura argentina que recurre a técnicas de mitigación para combatir el cancro cítrico—entre diferentes formas de producción que hace posible la inserción simultánea en diferentes tipos de cadena.

<sup>47</sup> La autora entiende por *functional upgrading*: «Adquirir habilidades en una actividad de cadena que la firma no poseía antes (...) Por ejemplo, un productor comienza por diseñar sus propios productos, o lanzando sus propias marcas, coordinado su propia cadena, ingresando en nuevos mercados, etc.» (Navas-Alemán, 2011: Table 2, trad. nuestra).

<sup>48</sup> En esta forma de gobernanza «El productor está subordinado a uno o a pocos compradores». Lo cual rima con «Fuerzas asimétricas de poder y relaciones de largo plazo (...) Una firma ejerce un alto grado de control sobre otras firmas aún si ellas son formalmente independientes» (Navas-Alemán, 2011: Table 1, trad. nuestra).

Se trata en realidad de estrategias de investigación que, conjuntamente, están contribuyendo al desarrollo de una nueva problemática y que iluminan en aspectos diferentes recurriendo a diseños de investigación complementarios.<sup>49</sup> En efecto, a lo largo de este trabajo hemos visto que la gran preocupación de los productores que se involucraban en la FQC residía en el temor a quedar atrapados en la relación cuasi-jerárquica con Carrefour, pues, no obstante la promesa de una relación más equilibrada que acompañaba la instalación de la *Filière Qualité*, comenzarían a abastecer dicha cadena de supermercados —cuya reputación como compradora local, por otra parte, no era la mejor— simultáneamente para el mercado interno y la exportación.<sup>50</sup>

Para concluir la discusión, trataremos de responder la siguiente pregunta: ¿qué alcances tuvieron los cambios que introdujo la FQC en el vínculo con los productores locales?

A fin de responder, compararemos los resultados de nuestro trabajo con los de una investigación sobre las exportaciones de hortalizas frescas procedentes de Kenia hacia el Reino Unido (Dolan y Humphrey, 2004, 2000). Las conclusiones de esta investigación son resumidas por uno de sus autores en un apartado del artículo más citado en la literatura sobre gobernanza de las cadenas de valor globales (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005: 92-94).

Los cambios introducidos por los supermercados ingleses desde mediados de los años ochenta en Kenia tienen numerosas coincidencias con los introducidos por la FQC en Francia a comienzos de los noventa y más tarde en Argentina. En ambos casos, la motivación fundamental para el desarrollo de un vínculo con los productores «más complejo y relacional»<sup>51</sup> residió en que los «...los supermercados fueron forzados a responder a un entorno regulatorio crecientemente complejo respecto a la seguridad alimentaria (*food safety*), particularmente en cuanto a los residuos de pesticidas y a las condiciones para el procesamiento post-cosecha, al igual que en lo referido a los estándares laborales y medioambientales». Asimismo, «los supermercados consideraron estratégicos los productos frescos porque eran una de las pocas líneas de producto que podían persuadir a

<sup>49</sup> De desarrollo de teoría en nuestro caso, de verificación de hipótesis en el caso de Navas Alemán.

<sup>50</sup> En el artículo que publicamos en 2011 en la revista *Desarrollo Económico*, en el cual comparamos la totalidad de los productores-exportadores cítricos encuestados en Argentina y Uruguay (Walter, 2011), constatamos, además, un hecho conceptualmente fundamental (que en el presente texto solo se verifica en el caso de Fama): los productores en mejores condiciones para escapar al vínculo cuasi-jerárquico, dominante en las cadenas frutihortícolas (de allí el gran valor de haber constatado en ellas las estrategias multicadena), son aquellos que se asociaron (bajo formas variadas como los consorcios de los años ochenta y las más recientes alianzas estratégicas entre empresas líderes locales y pequeñas empresas, insertas en *cluster* geográficos diferentes de un mismo país y de países vecinos como la Argentina y Uruguay), para ampliar la cantidad, la variedad y la extensión temporal de su capacidad de abastecimiento, además de la aptitud para innovar en procesos y productos, así como a nivel organizacional (funcional) e institucional (consorcios, alianzas estratégicas...).

<sup>51</sup> «Proveedores y compradores trabajaron juntos en el desarrollo de productos, la logística, la calidad, etc.. Esto creó nuevas relaciones y competencias relativas a la cadena».

los consumidores de cambiar un supermercado por otro». Para evitar esto último, al igual que la FQC, los supermercados ingleses «...comenzaron a inspeccionar a los proveedores antes de incorporarlos a la cadena y a hacer controles periódicos de terreno en todos los puntos de la cadena, hasta la plantación» e «implementaron contratos renovables anualmente con los proveedores cuyas capacidades y sistemas eran objeto de una auditoría y monitoreo periódicos». Por último, al igual que la FQC, si bien «...un exportador Keniano trataría solamente con un importador del Reino Unido,<sup>52</sup> ... dicho exportador podría vender a otros mercados a través de otros canales» (Gereffi *et al.*, 2005: 93; trad. nuestra).<sup>53</sup>

### Conclusión

¿Qué factor común encontramos en la trayectoria de los tres productores, que les permitió resistir la crisis y mantenerse competitivos integrándose a la *Filière Qualité*?

Nuestro énfasis en el punto de vista del productor individual nos permitió descubrir el rol clave de la resiliencia de los productores de las estrategias multicanal, por el delicado equilibrio que les permitió establecer, a lo largo del tiempo, entre la explotación de viejas producciones y la exploración de nuevas oportunidades de negocios, como la ofrecida por Carrefour tras la gran devaluación de comienzos de la década pasada, al implementar la *Filière Qualité* para abastecer sus puntos de venta en Europa.

El recurso a la noción de traducción para la realización de las entrevistas nos permitió comprender los verdaderos alcances y significación del tipo de contrato que la FQC propuso a los productores bajo la forma de un cuaderno de especificaciones técnicas. En dicho cuaderno el comprador no imponía las reglas sin tener en cuenta las capacidades organizacionales de adaptación del proveedor y el costo de las inversiones necesarias, que no podría afrontar sin una garantía de estabilidad de precios durante el período requerido para realizar los cambios. Se trataba, en este sentido, de un contrato de carácter relacional, en el que la parte más poderosa tenía en cuenta las condiciones de su contraparte en situación de inferioridad.

Entre tales condiciones, la principal se refería a la coexistencia en una misma explotación de formas de producción regidas por normativas diferentes, distinción que era también válida para Carrefour, cuya filial argentina vendía en el mercado local la fruta adquirida a esos mismos productores según las normativas vigentes en el mercado doméstico.

<sup>52</sup> E inversamente : «Tesco, Asda y Sainsbury (...) tratan de evitar recurrir a los mismos proveedores».

<sup>53</sup> Los autores mencionan, sin embargo, una característica de la producción de frutos secos (*peas and beans*) que implica grandes diferencias con la exportación de frutas frescas en contraestación. El valor de la fruta fresca reside en su exportación sin procesamiento. La exportación de hortalizas es conveniente realizarla con el mayor grado de procesamiento posible («las funciones de procesamiento fueron transferidas a África donde los costos son menores»). El cambio en la forma de gobernanza tuvo que ver, en el caso de la industria Keniana, con el desarrollo de cadenas de tipo modular (según se las define en el artículo al cual nos estamos refiriendo).

Otro rasgo fundamental de esta forma contractual, residía en que la garantía de precios —es decir, la supresión de la práctica del margen hacia atrás, consistente en repercutir las caídas de precios sobre el proveedor para no perder rentabilidad— Carrefour la realizaría trasladando al productor una parte de los beneficios resultantes de la eliminación del eslabón intermediario, representado por el comerciante mayorista.

Desde el punto de vista del productor, la desintermediación equivalía a dar un paso hacia adelante en su acercamiento al cliente final. Las mejoras institucionales en el funcionamiento de la *Filière* realizadas por Carrefour en Francia a comienzos de los años 2000, consistentes en la creación de Clubes de Reflexión<sup>54</sup> dieron origen, por iniciativa de los productores, a una nueva práctica, que la *Filière* se proponía implementar en Argentina, consistente en el desarrollo del *label* de los productores argentinos de alta calidad en las góndolas de los supermercados de Carrefour en Europa.

Nuestra investigación tuvo lugar en el preciso momento en que, tras la devaluación y en un contexto signado aún por una fuerte incertidumbre sobre el futuro, la *Filière* comenzó a funcionar en Argentina. Voluntariamente no hemos indagado sobre su evolución posterior.<sup>55</sup> Nuestro objetivo fue rescatar los testimonios, es decir, las expectativas y temores de los principales protagonistas en un momento clave de la transición hacia la nueva forma de funcionamiento.<sup>56</sup>

En lo que respecta a la metodología de la investigación, el descubrimiento del rol de las estrategias multicanal para la resiliencia de los productores exportadores se debió a que recurrimos a un diseño inductivo, de construcción, no de verificación de teorías (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007). En las entrevistas a los fundadores y sus sucesores descubrimos ese rasgo común que caracterizaba las trayectorias de los productores, su inserción multicanal como modo de gestión de los riesgos y de mantenerse competitivos en el largo plazo, enfrentando las coyunturas más difíciles. En la observación del funcionamiento

<sup>54</sup> Reflejo de su éxito, si se tiene en cuenta el crecimiento numérico incesante de las *Filières* desde el lanzamiento de la primera en 1993.

<sup>55</sup> Lo cual no nos ha impedido visitar las páginas web de las tres empresas. Seguramente no es casual que, mientras Fama y ECA continúan siendo empresas prósperas y dinámicas, solo Ayuí, por sus dificultades, observadas cuando realizamos la investigación, para diversificar canales, haya finalmente sucumbido en 2017. (<http://www.citricolaayui.com.ar/index.php>; <http://www.ecaagroindustria.com/sp/>; [http://www.citrusfama.com.ar/f\\_index.php?flg=1](http://www.citrusfama.com.ar/f_index.php?flg=1)).

<sup>56</sup> La investigación tuvo lugar involuntariamente en una coyuntura histórica de salida de la crisis tras una devaluación, que multiplicó por tres el valor en pesos de los productos exportados, protegiendo simultáneamente el mercado interno de la entrada de productos extranjeros (que lo habían invadido durante el período previo). Los siguientes cinco años coincidieron además con un período de valorización excepcional de los *commodities* agrícolas en los mercados internacionales, sin que ese futuro promisorio pudiese ser avizorado de antemano por los productores. De allí el valor de los materiales empíricos recogidos en ese momento sobre la FQC, que no habíamos explotado y que retomamos a la luz del concepto de resiliencia. Un rasgo característico de las investigaciones sobre crisis reside, justamente, en la búsqueda por parte del investigador de una inmersión en el proceso para capturar la vivencia de los protagonistas (Walter, 2007), algo que sucedió sin que lo previéramos y que no queríamos desaprovechar. Este texto es, por lo tanto, un testimonio histórico que decidimos mantener circunscripto al momento de su realización.

de las explotaciones el modo «relacional» de adecuación a las nuevas exigencias que les permitieron mantenerse competitivos en el mercado más rentable, pero también más disputado, no solo para ellos sino también para Carrefour.

Queda abierto así un amplio campo de investigaciones y acciones sobre las estrategias multicanal de los pequeños productores insertos en cadenas controladas por compradores internacionales poderosos, pero también dependientes de la calidad y, sobre todo, la inocuidad de lo que adquieren y dispuestos a ponerse en el lugar de los productores para lograrlo.

### Referencias bibliográficas

- Bhamra, R., S. Dani** y **K. Burnard** (2011). «Resilience: the concept, a literature review and future directions». *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Callon, M.** (1976). «L'opération de traduction comme relation symbolique» en P. Claude Gruson, Philippe Roqueplo y Pierre Thuillier, ed., *Incidences des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique* (pp. 105–139). Paris, Cordes. Retrieved from <http://www.worldcat.org/title/incidence-des-rapports-sociaux-sur-le-developpement-scientifique-et-technique/oclc/494140449>
- Callon, M.** (1986). «Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc». *L'Année Sociologique* (1940/1948-). Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27889913>
- Campbell, D.** (2004). «Ian Macneil and the relational theory of contracts». (Cdams Discussion Paper 04/1E). Chicago.
- Dolan, C., y J. Humphrey** (2004). «Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom». *Environnement and Planning A*, 36(3), 491–509. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1068/a35281>
- Dolan, C., y J. Humphrey** (2000). «Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry», 37(2), 147–176. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713600072>
- Eisenhardt, K.** (1989). «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/14/4/532.short>
- Eisenhardt, K. y M. Graebner** (2007). «Theory building from cases: opportunities and challenges». *Academy of Management Journal*, 50(1), 23–32. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/50/1/25.short>
- Flick, U.** (2004). «Triangulation in Qualitative Research» in U. Flick, E. von Kardorff y I. Steinke, eds., *A Companion to Qualitative Research*. London, Sage publications.
- Gereffi, G.** (1994). «The organisation of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks» in G. Gereffi y M. Korzeniewicz, eds., *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT, Praeger.
- Gereffi, G.** (1999). «International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain». *Journal of International Economics*, 48, 37–70.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon** (2005). «The governance of global value chains». *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Green, R.** (2008). «Nueva visión europea en los temas Seguridad y Calidad Alimentaria». Montevideo. Retrieved from <http://www.procisur.org.uy/adjuntos/154826.pdf>
- Heide, J. B., y J. George** (1992). «Do Norms Matter in Marketing Relationships». *Journal of Marketing*, 56, 32–44.



- Kamalahmadi, M. y M. M. Parast** (2016). «A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research». *International Journal of Production Economics*, 171, 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.023>
- Lessassy, L.** (2007). «Pratiques des filières en grande distribution: une analyse par la théorie des coûts de transaction». *Décisions Marketing*, 46(Apr-Jun.), 77–89. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40593116>
- Macneil, I.** (1983). «Values in contract: internal and external». *Northwestern University Law Review*, 78, 340–418.
- March, J.** (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organizational Science*, 2(february), 71–87.
- Navas-Alemán, L.** (2011). «The impact of operating in multiple value chains for upgrading: The case of the brazilian furniture and footwear industries». *World Development*, 39(8), 1386–1397. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.12.016>
- Neslin, S. A., V. Shankar, D. Grewal, R. Leghorn, M. L. Teerling y J. S. Thomas** (2006). «Key Issues in Multi-channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions». *Intmar*, 23(2), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Patriarca, R., J. Bergström, G. Di Gravio y F. Costantino** (2018). «Resilience engineering: Current status of the research and future challenges». *Safety Science*, 102, 79–100. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.10.005>
- Perez-Aleman, P.** (2011). «Collective learning in global diffusion: Spreading quality standards in a developing country cluster». *Organization Science*, 22(1), 173–189. Retrieved from <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0514>
- Provan, K., A. Fish y J. Sydow** (2007). «Interorganizational Networks at the Network level: A Review of the Empirical Literature of Whole Networks». *Journal of Management*.
- Raisch, S. y J. Birkinshaw** (2008). «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators». *Journal of Management*, 34(14). <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Schmitz, H.** ed. (2004). *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Mass., USA, Edward Elgar Publishing.
- Van der Laan, H.** (1993). «Boosting agricultural exports? A 'marketing channel' perspective on an African dilemma». *African Affairs*, 92, 170–201.
- Walter, J.** (2002). «Tecnologías de Gestión». *Revista Encrucijadas*. Universidad de Buenos Aires, 2(20), 64–72.
- Walter, J.** (2007). «Gestión de crisis. El apagón del siglo en el Buenos Aires de los servicios públicos privatizados» en J. Walter y F. Pucci, eds., *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizaciones e instituciones*. Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
- Walter, J.** (2008). «Exploitation and exploration. Formes organisationnelles et stratégies multi-canal des producteurs d'agrumes du cône sud de l'Amérique latine» en *Dynamiques Sociales et spatiales Amérique latine / Méditerranée* (pp. 153–175). Presses de l'Université de Provence.
- Walter, J.** (2011). «Estrategias multicadena y modalidades multinivel de organización de los productores de cítricos de la Cuenca del Plata». *Desarrollo Economico - Revista de Ciencias Sociales*, 51(202), 59–83.
- Walter, J.** (2017). «Safety Management at the Frontier: Cooperation with Contractors in Oil and Gas Companies». *Safety Science*, 91, 394–404. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.09.001>
- Walter, J., y Z. Bez** (2015). «Los entramados exportadores en tanto redes de traducción. Reflexiones metodológicas a partir de un estudio de caso» en R. Díaz, W. Pelupessy y P. Pérez Akaki, eds., *Ideas latinoamericanas sobre el enfoque de cadenas globales de mercancías*. México DF, Servicios Editoriales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Walter, J., M. Poy y A. Darmohraj** (2009). «L'agir en sécurité. Confiance, intelligence de la règle et coopération» en I. de G. Terssac y Boissières, eds., *La sécurité en action* (pp. 207–223). Edit. Octarès.