



Verdulería La Cautiva. Minorista independiente compitiendo mediante calidad y servicio. Se destaca el merchandising y la exhibición del producto.

La pequeña y gran distribución La distribución de vegetales frescos en Argentina (II parte)

Se prevé un fuerte desarrollo de las marcas propias, que en Inglaterra representan el 60% de las ventas y en la Argentina son virtualmente inexistentes

Mariano Winograd

Ing. Agr. - Organizador Markfresh

La pequeña distribución tradicional

En el área metropolitana de Capital Federal y Gran Bs. As, se verifica la existencia de unos 15.000 minoristas frutihortícolas, con volúmenes diarios de venta desde 200 kg en adelante. Se abastecen regularmente acudiendo a los mercados o a través de fleteros distribuidores que adquieren el producto en el mercado y lo distribuyen a domicilio. No existen empresas distribuidoras que ofrezcan a su clientela minorista el servicio, la capacitación y el apoyo logístico que las características del producto requieren.

A pesar del fuerte avan-

ce de la gran distribución y el supermercadismo, el sector tradicional minorista hortofrutícola aún maneja a nivel nacional el 50% de la distribución (2,5 - 3 millones de toneladas anuales), por valor de unos 2.000 millones de dólares.

El sector se halla hoy frente a dos opciones: evoluciona en la prestación de servicios para competir con la distribución moderna, o retrocede hacia la marginalidad operado por los nuevos inmigrantes provenientes de los países limítrofes.

La gran distribución

En el área metropolitana factura 10.000 millones de dólares anuales, comercializando en la actualidad el 60% de los alimentos envasados y planteando llegar al 85-90%. Su crecimiento reciente le ha dado un gran poder ne-

gociador, consecuencia de su posición concentrada en relación con la estructura proveedora.

Existen unos 11.000 autosericios y supermercados. Las cadenas más grandes poseen el 9% de los locales y el 35% de las ventas.

Se prevé un fuerte desarrollo de las marcas propias, que en Inglaterra representan el 60% de las ventas y en la Argentina son virtualmente inexistentes.

Los principales grupos

Con el 1% de los 100.000 locales minoristas de alimentos, que acaparan el 40% de las ventas, el fenómeno se acelera a partir de 1982 con Jumbo y Carrefour, en 1987 con Makro, y en 1995 con Wal Mart y 1997 con Al Campo y Día %.

Aún está pendiente la

La distribución de vegetales frescos en Argentina

1ª PARTE (Horticultura Internacional 17)

- El consumo
- Comercio mayorista y minorista
- El Mercado Central de Buenos Aires
- Alternativas del Mercado Central

2ª PARTE (Horticultura Internacional 18)

- La pequeña distribución tradicional
- La gran distribución y el moderno comercio frutihortícola
- Los principales grupos
- El posicionamiento de las enseñas
- Food-service y catering
- Puntos fuertes y débiles de la frutihorticultura

expansión hacia las ciudades menores de 80.000 habitantes, no cubiertas por el sistema.

En 1996 se agregaron 250.000 m² a la superficie existente, que si bien han consolidado la tendencia hacia la concentración y desaparición del comercio independiente, a la vez reducirán la desequilibrada relación de fuerzas entre la gran distribución y sus proveedores, por aumento de la competencia a nivel de aquella.

La incidencia de frutas y hortalizas sobre la venta total de la cadena varía desde un

7-8% en Carrefour hasta un 12-15% en Norte o Disco. El valor total de la comercialización frutihortícola a través de los supermercados es de unos 2.000 millones de dólares anuales, contribuyendo con un 12-20% de las ganancias de la cadena.

Food-service y catering

Todavía incipiente es el desarrollo tecnológico vinculado con el valor agregado a productos frescos, que se percibe en auge en los mercados de Europa y EEUU; sin embargo es destacable el crecimiento que ha presentado recientemente el consumo de frutas y especialmente hortalizas fuera del hogar.

La explotación de un salad-bar de 30 m² de superficie en un centro comercial, puede generar una facturación anual de 1 millón de dólares, eminentemente basados en ensaladas y jugos. Tan sorprendente resulta este fenómeno que hasta McDonalds o Pizza Hut, incluyen salad-bars en sus locales.

En 1996 se produjo la apertura de la cadena de fast-food Wendy's, con Énfasis en la oferta de ensaladas.

Todo ello sugiere la existencia de un importante mercado para cuarta gama y productos frescos cortados, aún poco desarrollados industrialmente. Los proveedores de la alimentación institucional actualmente existentes, ofrecen un producto artesanal, de calidad sanitaria relativa y alta precibilidad, especialmente en verano, por insuficiencias en la cadena de frío.

Puntos fuertes y débiles

Frente al panorama presentado para el desarrollo de la distribución local, cabe reflexionar sobre la situación de los eslabones previos de la cadena frutihortícola.

La Argentina presenta ventajas absolutas en determinadas especies como limón y pera, que explican las in-



En la fotografía superior, consignataria Alto Valle, mayorista de servicio completo en frutas. En la imagen central, descarga de banana importada de Ecuador, en el Mercado Central de Buenos Aires. En la fotografía inferior, plataforma de Coto en el Mercado de Buenos Aires, donde promociona la compra directa al productor.

versiones, estrategias y desarrollos comerciales producidos a nivel productivo en los últimos años. A ello se agrega la existencia de ventajas comparativas en el ámbito regional, que junto con la consolidación del Mercosur, jus-

tifican el explosivo desarrollo de algunos nuevos tráficos comerciales (papas y cebollas).

La necesidad de la gran distribución europea, de garantizar su abastecimiento en contraestración, procurando

cada vez más fresca y calidad, es el motivo fundamental del éxito exportador de algunas empresas.

Expofrut (grupo Bocchi), principal ejecutora de esta estrategia, ha logrado éxitos basándose en la comprensión del fenómeno de la contraestración, que posibilita ofrecer a partir de febrero-marzo al consumidor europeo, un producto fresco.

La demanda ha contrarrestado el efecto de conservación prolongada y ha permitido un creciente flujo de comercio sur-norte en las últimas dos décadas.

La reciente decisión de Citronas de invertir en la Argentina (justamente en limón), está vinculada con decisiones estratégicas propias de su inserción en la distribución europea.

A la disponibilidad argentina de factores productivos como tierra, mano de obra y agua, se le agrega una serie de aspectos tecnológicos, culturales y organizacionales que sugieren la capacidad de competir por parte del sector hortícola nacional.

Sin embargo, se hace necesario puntualizar los aspectos limitantes. Entre estos aspectos restrictivos, verdaderas asignaturas pendientes cuya solución ha quedado postergada frente a las grandes reformas estructurales que el país vivió en el quinquenio mencionamos:

- Aspecto institucional: el proceso de ajuste se ha concentrado en lo económico y monetario. Es impostergable enfrentar el saneamiento en la justicia, la política y la administración.

- Sector financiero: aunque aún no se ha resuelto la distorsión entre las tasas de interés nacionales y mundiales, el desembarco de la banca española (Santander, BBV, etc.), tomando los principales bancos privados argentinos, sugiere novedades inminentes en la materia.

- Impuestos: las dificult-

El posicionamiento de las enseñas



Paseo Alcorta. Hipermercado asociado a Centro Comercial, ubicado dentro de la trama urbana.

Carrefour presenta la imagen del supermercado más barato; su estrategia consiste en poca diversidad y grandes superficies.

Está abocada a una política de fuerte crecimiento basada en competencia por precios, fuerte inversión en infraestructura y en su poder comunicacional.

Jumbo, de origen chileno/alemán, le sigue en imagen institucional, a pesar de operar menos locales, y en consecuencia un volumen de ventas mucho menor. Posee una excelente imagen del usuario por su calidad y diversidad de oferta, presta mucha más atención a los productos frutihortícolas y lidera el sector de cuarta gama.

Wal-Mart arribó a la Argentina en 1995, habiendo inaugurado ya sus primeros hiper. Su nicho de mercado es

competitivo con Carrefour, y su aparición ha generado importantes interrogantes estratégicos en toda la cadena de distribución, sin embargo al presente ha reducido su ritmo de inversiones por resultados inferiores a los previstos.

Coto S. A. se ubica en el segundo grupo de operadores junto con Norte, Tía y Disco, se trata de una empresa familiar que se inició hace 20 años con una carnicería y logró espectaculares resultados de crecimiento a partir de su esquema integrado, con menores costos de intermediación. Ha hecho un fuerte desarrollo en materia de fast-food y salad bar, para revertir su imagen inicial excesivamente carnicera.

Norte es otra empresa de origen familiar, que hace menos de 20 años explotaba un almacén y hoy posee casi 30 locales, con un perfil más alto que el de Coto en calidad y servicio. Recientemente se produjo su adquisición por parte del grupo financiero local Exxel.

Tía y Disco se hallan embarcados en una estrategia de acelerada modernización de tiendas, conservando su principal característica, basada en la localización en barrios de clase media. En consecuencia compiten en el nicho de la compra periódica a través de la estrategia de la proximidad al consumidor y la especialización en productos frescos.

Disco acaba de adquirir la cadena chilena Santa Isabel, con lo que consolida su posición transnacional, limitada hasta hoy al vecino Uruguay.

Además de Jumbo que opera hace varios años, y desembarcó en la Argentina desde Chile, se ha verificado la presencia de otros capitales chilenos en el negocio tales como Unimarc que adquirió varios locales anteriormente propiedad de el Hogar Obrero, y Almac que asociado con Tía opera la incipiente cadena Ekono.

Los grupos franceses AuChamp y Promodes, acaban de decidir su instalación en Argentina a partir de sus experiencia española, mediante las enseñas Auchan (hipermercado) y Día % (hard-discount) respectivamente.

tades en la implementación de un esquema impositivo progresivo que grave a las ganancias, ha generado un modelo cargado sobre el consumo y el valor agregado, lo que genera dificultades para un sector productor de bienes de consumo como el nuestro.

- Estructura empresarial: la atomización característica del sector hortícola, conformado por pequeñas y medianas empresas familiares, le ha dado flexibilidad ante las crisis macroeconómicas de la Argentina, pero indudablemente presenta ciertas restricciones para el desarrollo de un sistema competitivo a

nivel global, particularmente por la necesidad de acumular masa crítica para el desarrollo tecnológico y logístico.

- Tecnología: partir de la crisis del sector público aparece una fuerte dependencia de tecnología importada.

- Capacitación del factor humano: carecemos de programas renovados de formación laboral para un sector hortícola cada vez más usuario de tecnología, y en consecuencia demandante de obreros de mayor capacitación.

A partir de los 90 el proceso de apertura económica, estabilidad monetaria y globalización, indujo el interés

de grandes grupos alimentarios mundiales por establecerse en Argentina. Este proceso se ha visto reforzado con la consolidación del Mercosur, donde la industria agroalimentaria argentina tiene ventajas de competitividad.

La resolución de los principales problemas pendientes en materia de infraestructura productiva y social, sin abandonar el equilibrio fiscal y cambiario, presenta un camino complejo pero atractivo hacia un escalón superior de desarrollo en la región.

La afluencia de inversiones de riesgo, comprometidas

con el sector productivo, la cooperación comercial y tecnológica con sectores de punta, y la decisión política de enfrentar las asignaturas pendientes, constituye el marco para un principio de siglo XXI favorable al crecimiento en nuestro medio.

La globalidad económica, con requisitos crecientes de calidad, naturalidad y frescura, definirán el panorama hortícola mediato.

Somos optimistas. Los problemas descritos no corresponden únicamente a Argentina. El desafío está en enfrentarlos y resolverlos.

●●●