



**HAL**  
open science

## Initiative and conservatism, complementary strategies for small and medium-sized resilient family producers

Jean Ruffier, Jorge Walter, Hernán Manson

► **To cite this version:**

Jean Ruffier, Jorge Walter, Hernán Manson. Initiative and conservatism, complementary strategies for small and medium-sized resilient family producers. Laemos, Universidad de Buenos Aires, Mar 2018, Buenos Aires, Argentina. hal-01879351

**HAL Id: hal-01879351**

**<https://hal.science/hal-01879351>**

Submitted on 23 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# Initiative and conservatism, complementary strategies for small and medium-sized resilient family producers

Jorge Walter – Universidad de San Andrés

Jean Ruffier – Université Lyon 3

Hernán Manson – International Trade Centre

## Abstract

In a research undertaken in the early 2000s, we observed a change in existing regulations in the European Union (specifically, the appearance of Eurep Gap norms and mandatory traceability) faced by small and medium off-season fruit exporting companies from Uruguay and Argentina. For producers to be able to make the necessary investments, some of their main clients –we will refer in this paper to the prototypical case of the French supermarket Carrefour– changed the type of contract they used to sign with them (common in captive value chains) and adopted a type of contract more frequent in **relational chains**. The new contracts were based in a *cahier de charges* agreed with the producers regarding the changes to be implemented, offering a price stability guarantee as a counterpart for the period necessary to implement them. Did this mean that producers abandoned their traditional products and production modes? By means of a historical analysis of their exporting trajectories, the study of the chains –made from the point of view of the producers– revealed, on the contrary, that their resilience (understood as their ability to face difficult situations, remaining competitive) depended in the long term from a prudent combination of offensive strategies –as the one mentioned in the beginning– and defensive ones, based on maintaining old and local productions and distribution channels (not always), less profitable than exporting.

## Introducción

A comienzos de la década pasada se presentó una coyuntura excepcional a la vez en el mercado doméstico y en los mercados internacionales. La muy fuerte devaluación<sup>1</sup> realizada por el Gobierno argentino en 2002, que puso fin a una década de convertibilidad peso-dólar<sup>2</sup>, valorizó fuertemente las exportaciones (y encareció las importaciones, protegiendo el mercado interno), coincidió con la implementación por parte de la Unión Europea de la exigencia de trazabilidad en las exportaciones de alimentos frescos en contraestación, mientras los comerciantes minoristas ingleses y 24 cadenas europeas de supermercados implementaban las normas colectivas EurepGAP<sup>3</sup>, que se transformaron a partir de 2007 en las normas GlobalGAP.

---

<sup>1</sup> Un dólar = tres pesos.

<sup>2</sup> Un dólar = un peso.

<sup>3</sup> EurepGAP es 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 comercial). Las normas EurepGAP (GAP significa buenas prácticas agrícolas) “exigen al productor

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, 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). **Nota:** agregado nuestro en negrita.

Fue así como la filial argentina convocó a tres de los proveedores más confiables de su red argentina de supermercados<sup>4</sup>, capaces de proveerla 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 es que disponíamos de materiales muy ricos sobre la implementación de la FQC que nunca habíamos específicamente utilizado, y a que se trata de tres productores diferentes, cuyas perspectivas frente a la oportunidad que se presentó podíamos comparar. En efecto, una de las empresas es un consorcio de productores, la segunda un productor individual de cítricos orgánicos y la tercera un productor individual que pertenecía a una cadena local de supermercados a la cual dejó de pertenecer cuando dicha

---

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 Eurep 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>).

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

cadena fue vendida a... Carrefour, que continuó abasteciendo. La primera y la última empresa se distinguían por su capacidad de abastecimiento desde el punto de vista cuantitativo, la segunda por su enfoque en la calidad. Las dos primeras, como veremos, habían certificado normas EurepGAP antes de integrarse a la FQC.

¿Cómo reaccionaron frente a esta 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, desde los años ochenta, a través de proveedores mayoristas?<sup>5</sup> La alusión a sus trayectorias exportadoras nos lleva al próximo punto sobre la metodología de la investigación.

## Metodología

La investigación fue realizada por un equipo multinacional, integrado por sociólogos de los países de origen y destino de las exportaciones<sup>6</sup>. El trabajo de campo tuvo lugar entre 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>7</sup> y, específicamente, a los efectos de este trabajo, a los encargados de la Filière Qualité Internacional en la Central de Compras de Aulnay-sous-Bois, en las afueras de París, y a los responsables de la Filière Qualité en Argentina, instalados en una localidad vecina de la Ciudad de Buenos Aires.

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 (ver Figura 1).

Las empresas integrantes de la FQC son solo Argentinas debido a que Carrefour no estaba instalado en Uruguay, y a que Carrefour estaba creando la Filière solo en aquellos países donde estaba instalado, lo cual constituía una doble ventaja para los productores locales, dado que Carrefour tampoco estaba instalado en Sudáfrica<sup>8</sup>, el principal competidor de Argentina y Uruguay en Europa, a su vez competidores entre si 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 Industrial localizado en la ciudad de Concordia (Provincia de Entre Ríos), 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), cuya reputación entre los productores exportadores -a quienes la unía un vínculo estrecho de carácter partenarial- era del más alto nivel.

---

<sup>5</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 « half channel » (cuando se recurre a comerciantes mayoristas) y « entre channel » (cuando la venta se realliza a comerciantes que poseen el punto de venta final).

<sup>6</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 Supervielle y Gisela Argenti de Uruguay; Jorge Walter de Argentina.

<sup>7</sup> Dos formas de triangulación (Flick, 2004): de investigadores y fuentes de información, que denominamos « metodología de miradas cruzadas ».

<sup>8</sup> En realidad se estaba retirando de ese país.

**Figura 1: la citricultura en la zona del bajo Uruguay<sup>9</sup>**



### 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 de 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

<sup>9</sup> Esta representación la debemos al geógrafo Eric Foulquier, colaborador del equipo de investigación.

modo de resolución de los problemas mediante “traducciones”<sup>10</sup> realizadas con otros actores de la cadena y el territorio físico e institucional en el cual se desenvolvían los productores.

El conjunto de actividades clave 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 necesarias (para realizar una exportación exitosa) y la identificación de los actores concretos que las tomaban a su cargo. En las entrevistas formulábamos las preguntas con un 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 simultáneamente sometíamos a crítica. Más tarde, retomando las notas tomadas por dos de los investigadores presentes, preferentemente un(Jorge Walter, 2005) europeo y otro no europeo, en castellano y en francés, redactamos un análisis de los casos<sup>11</sup>. Uno de los casos que examinaremos sintéticamente a continuación (FAMA) lo utilizamos como modelo para explicitar en detalle la metodología utilizada (J Walter & 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 diferentes.

## Los casos

Comenzaremos refiriéndonos al desarrollo de la FQ en Francia, a continuación en Argentina, y por último, caso por caso, a sus proveedores en la Argentina.

### La FQ en Francia

Lo que diremos a continuación se basa en un artículo 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 (Lessassy, 2007)<sup>12</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% del mercado...”, b) porque “...los hipermercados **recurren a su góndola de frutas y legumbres para diferenciarse en materia de calidad**” (p.77), c) porque “...la filière frutas y legumbres es la que reúne más productos. La FQ de Carrefour “...incluía en 2004 37 productos de ese tipo contra 9 de carne, 11 de quesos, 25 de vinos y 14 de pescados (pag. 81), c) porque

---

<sup>10</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” (Callon, 1976).

<sup>11</sup> En el inicio de la presentación sintética de cada caso precisaremos qué miembros del equipo de investigación estuvieron presentes en las entrevistas de las cuales reportemos testimonios.

<sup>12</sup> A continuación, traduciremos el texto en francés citando entre paréntesis las páginas del artículo de donde provienen las citas.

“...los conflictos más numerosos y espectaculares entre productores tienen que ver con dicha cadena” (pag. 81)<sup>13</sup>.

En cuanto a las características de las filières, éstas “...se comprometen a establecer una fuerte colaboración entre el distribuidor y los productores<sup>14</sup> sobre diferentes puntos: el nacimiento del proyecto, la selección de variedades, la redacción de un cuaderno de especificaciones a respetar (*cahier de charges*) 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. (p.82).

#### **El caso Carrefour<sup>15</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 partenariado durable con compromisos de respeto del medio ambiente ha permitido eliminar varios intermediarios y, por esa vía, reducir costos” (p.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” (p. 88).

---

<sup>13</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 partenariado a largo plazo. En el caso de Casino, debido a ello “...las filières han tenido duraciones variables, en general de uno a tres años” (p.85).

<sup>14</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>15</sup> Es el subtítulo que aparece en el artículo, que precede la primera parte del texto del recuadro.



## 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 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 más adelante 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>16</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 las reglas (“vivas”, no escritas en la piedra sino sujetas a revisión por acuerdo de las partes cuando cambia el contexto en función del cual adquieren sentido<sup>17</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>18</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>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Nos referimos a la noción de contrato relacional, de Ian Macneil, que « ...emphasises the common norm of a co-operative character (Macneil, 1983: 363 ; cit por Campbell, 2004: 19).

<sup>17</sup> «Participants view the relation as an ongoing integration of behaviour wich will grow and vary with events in a largely unforeseeable future » (Macneil, 1974: 595 ; Cit. por Campbell, 2004: 21).

<sup>18</sup> Recurrimos a este modo de razonamiento en otra investigación donde intentamos explicar el por qué de de la aplicación -o mejor dicho, de la no aplicación- de las reglas de seguridad certificadas (OHSAS 18000) en una empresa siderúrgica argentina (Jorge Walter, Poy, & Darmohraj, 2009).

<sup>19</sup> Para el análisis del sistema realizamos dos entrevistas. En la primera, realizada por Jean Ruffier y Jorge Walter, entrevistamos en Aulnay-sous-Bois (alrededores de Paris) a Charles Chevallier, Chef du Groupe Filière Fruits et Légumes Amérique du Sud; en la segunda, realizada por Jean Ruffier, Jorge



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:

« Jusqu'en 2001 Carrefour vendait localement sans tenir compte de l'origine ni des conditions phytosanitaires ni des conditions sociales de production. On a donc maintenant, pour l'exportation, une stratégie nouvelle, de filière qualité. On a aussi une filière qualité prix bio ». Charles Chevallier, Carrefour France.

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

“Le système d'achat développement durable (DD) me paraît être celui de l'avenir, pas seulement pour Carrefour. On doit acheter du spot pour faire face à des à-coups de demande et pour le reste on sera de plus en plus en DD.” Charles Chevallier, Carrefour France

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 Carrefour no poseía una cadena local de supermercados- por la Argentina<sup>20</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:

“L'Argentine n'a pratiquement pas de concurrent sur le citron hors saison et presque pas sur le pamplemousse rubyred produit en zone tropicale. Sur la poire Williams, l'Argentine est aussi dominante. Sur les pommes, ils sont en retard. Les petits produits sont plutôt le domaine du Chili. L'orange à jus, on la prend à Jujuy, c'est là qu'elle est meilleure, **celle à manger, c'est à Concordia qu'elle est meilleure**”. Charles Chevallier, Carrefour France.

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>21</sup>

La prudencia de Carrefour en cuanto a la manera de relacionarse con los productores se debía a que a sus proveedores para la red nacional de supermercados no los conocía en tanto exportadores -los tres que presentaremos aquí tenían una gran experiencia y una sólida

---

Walter, Delphine Mercier y Corinne Tanguy, entrevistamos a Thomas Paul, responsable de implementación de la Filière Qualité en Carrefour Argentina.

<sup>20</sup> “Actualmente compramos el 70% en África del Sur y nuestro objetivo es comprar 100% en Argentina, esto es, 15.000 tn.

<sup>21</sup> Se plantearon problemas con un sólo productor, con quien se discontinuó la relación.

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>22</sup>, hay que marcarlos a presión (controlando siempre la calidad de lo que se embarca y la coordinación de los embarques)”.

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

“...L'orange à jus, on la prend à Jujuy, c'est là qu'elle est meilleure, celle à manger, c'est à Concordia qu'elle est meilleure. Bien sûr cette sélection de zone est valorisée dans la communication aux magasins et aux consommateurs. Par exemple, les producteurs d'ail argentin biologique auront leurs photos sur les rayons de Carrefour France. Pour implanter nos producteurs il ne suffit pas de parler de qualité, il faut une stratégie de marque, et c'est cela qu'on développe ; 6% seulement des Français se fient au label, le reste se fie aux marques. La marque c'est Carrefour, mais en plus on rajoute le nom du producteur<sup>23</sup>”.

Carrefour no aspiraba sin embargo a convertirse en comprador exclusivo: el productor conservaba 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:

“La stratégie groupe consiste à se passer des brokers qui font le lien entre les magasins et les producteurs. On leur reproche d'augmenter la valeur à leur profit tout en rendant opaques les producteurs”. Charles Chevallier, Carrefour France

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?

“On n'est hélas pas encore là. On est en train de réfléchir sur des missions transverses par exemple, on mène des réflexions sur l'usage des antibiotiques. Mais en terme de veille produit, on est léger. On espère un jour être en mesure de peser sur la recherche de nouveaux produits. On voudrait déjà avoir une cellule qui fasse de la veille phytosanitaire, voire variétale”. Charles Chevallier, Carrefour France

---

<sup>22</sup> El adjetivo que utilizó fue otro: HD1000P.

<sup>23</sup> Para distinguirlo de la marca, por « label » se entiende típicamente en Francia la Appellation d'Origine Contrôlée.

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” (en base a normas como Eurep Gap 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>24</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 sólo 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, FQ Argentina.

En cuanto a la capacidad técnica de los productores, Carrefour se vinculaba con productores 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 un “cahier de charges” (cuaderno de especificaciones técnicas), 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 Sadourin, 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 il y a un enjeu, c'est d'avancer avec les producteurs. On ne veut pas modifier les critères locaux de qualité. C'est-à-dire que l'on va définir avec eux des critères qualité à respecter et ce qui doit être traçé. On veut que les producteurs travaillent pour nous en local et à l'export. Les petits calibres seraient destinés

---

<sup>24</sup> Carrefour prefería a los pequeños productores porque estaban mejor dispuestos a adherir a la filosofía de la filière: “On n'a pas pris San Miguel de Tucuman. Ils ont tout ce qu'il faut en matière de technicité, mais *ils considèrent la qualité comme devant être payée plus cher*, alors que pour nous, il n'y a pas de sur-coût qualité en soi. Et puis, il est susceptible de lacher.” Thomas Paul, FQ Argentina

au pays de l'Est. On ne veut pas de producteurs qui soient entièrement Carrefour mais on ne peut pas acheter que sur un seul calibre, cela les déséquilibrerait. On pourrait aussi exporter les oranges de petit calibre pour en faire des oranges à jus frais.” Thomas Paul, FQ Argentina

Las especificaciones técnicas que se acordaban incluían el empaque y el enfriamiento de la fruta previa al embarque que, al igual que el transporte, también se realizaban bajo la responsabilidad del productor (con la colaboración de un *broker*<sup>25</sup>).

“Le transport est à la charge du producteur en fonction de critères définis par Carrefour. “On demande du container et non du vrac. On regarde comment les oranges sont transportées. On a engueulé un producteur car des oranges empaquetées attendaient les camions à l'extérieur au lieu d'être en frigo. Les points critiques sont avant le chargement et après le chargement. Le froid est vraiment le meilleur moyen de freiner le développement des champignons. En Argentine en hiver, la température peut monter à 13 - 14°”. Thomas Paul, FQ Argentina.

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

“On a intérêt à avoir une transparence dans la chaîne d'approvisionnement pour faire face aux crises sanitaires<sup>26</sup>. L'idée de partenariat durable, se référant à une responsabilité éthique et environnementale, s'appuie sur l'idée de bassins de vie Carrefour. C'est l'idée du fondateur de la politique qualité à Carrefour (Gabriel Binetti) actuellement à la retraite. Participer au maintien d'une activité économique et sociale tout en respectant l'environnement. Partimos de la idea de que la ética comercial fideliza los clientes. Il s'agit de donner une image éthique de Carrefour en local”. Charles Chevallier, FQ Francia

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

“Il faut développer des participations durables avec les producteurs. Le producteur se voit face à une commande étalée dans le temps qui lui permet de planifier sa récolte. Le prix n'est pas fixé d'emblée, le prix étant fixé en relatif et revu en fonction du marché. Pero, si cae el precio, se bonifica la calidad. Et donc on assure un prix relatif par rapport au prix du marché. Dans le pays, on apparaît donc comme des défenseurs de l'économie locale. En international, on assure un sourcing sur les produits d'importation. Donc on abandonne l'Afrique du Sud, où on n'a pas de

---

<sup>25</sup> Si bien la estrategia de Carrefour consistía en la supresión del broker como intermediario entre el productor y los minoristas, el broker 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

<sup>26</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.

bassin de vie et donc pas de clients à fidéliser”. Charles Chevallier, FQ  
Francia

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.

### 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. Lo hacía mediante contratos de mediano plazo, en función de un “cahier de charges”, es decir, de un listado de compromisos sobre los cambios a realizar.

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 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>27</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, reemplazarnos 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 FQ claramente reconocía y aceptaba.

### Los productores locales

« FAMA, Ayui et ECA ont un responsable qualité, mais c'est rare »

Thomas Paul, FQ 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

---

<sup>27</sup> El testimonio ofrecido por el principal directivo de Ayuí es a éste 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.

de Entre Ríos. Ledesma y Edwin no formaron parte del conjunto de empresas donde realizamos entrevistas.

FAMA es un consorcio de productores y Ayuí y ECA dos empresas individuales, la primera de ellas 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 –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 muy importante 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 como ya dijimos es muy común en la región, que la familia propietaria de ECA (y de algunas de las empresas socias a FAMA) es de origen pied-noir.

En cuanto al tamaño de las explotaciones, FAMA es la mayor empresa exportadora de la región, seguida a distancia por Ayuí. 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, nótese también que el mayor exportador de la región solo destina a la exportación el 19% de su producción. El segundo mayor exportador destina al mercado internacional el 35% de lo que produce. Y ECA, productor orgánico, solo produce un 30% 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.

**Cuadro 1:** productores participantes en la Filière Qualité

Business (location founda- tion date)	Owners (Managers)	Production	Exports	Planted area (hectares) Plants	New strains (hectares)	Personnel	
						Year- round	Season al
FAMA S.A. (Chajarí, 1986)	Small and medium size family producers Consortium (managers are not family related)	100.000	19.000 (20% in volume, 70% of CA)	7.000hs	2.000 (29%)	300 QM (EurepG ap), JBP	s.d.
ECA (Concordi a, 1974)	Rodrigo Elemesoff's Family (son of the pied-noir)	9.000 (total) 3.000	3.000 (33%)	s.d.	s.d.	167 QM,	150

	founder)	(organic)				JBP	
Ayui (Concordia, 1962)	de Narváez Family (general manager not family related)	25.000	8.000 (32%)	2.400hs (550.00 0 plants)	s.d.	115 QM (Eu- repGap)	500

**References:** QM, Quality Manager (standards between brackets); JBP Juice and byproducts production.

A continuación realizaremos una breve síntesis de la trayectoria de cada productor refiriéndonos a continuación específicamente a la FQ 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>28</sup>**

- El consorcio de productores FAMA fue creado por 20 productores citrícolas 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 citrícolas 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.
- Los productores miembros del consorcio continuaron comerciando fruta a título individual en el mercado spot doméstico y por otros canales alternativos.

<sup>28</sup> Los testimonios que reportamos proceden de dos entrevistas: la primera fue realizada en setiembre de 2002 al Sr. Alberto Lavino, 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) por Jorge Walter, Jean Ruffier y Gisela Argenti; la segunda se llevó a cabo el 26 de febrero de 2003 al Sr. Osvaldo Malvasio, responsable del empaque y la expedición en el área de Comercio Exterior que dirigía junto a Lavino. Para una información actualizada sobre la empresa consultar su página ([http://www.citrusfama.com.ar/f\\_index.php](http://www.citrusfama.com.ar/f_index.php)), en la que una gran novedad es la creación de un vivero propio certificado para el desarrollo de nuevas variedades



- 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 Chajarí, FAMA desarrolló tempranamente un sistema para la trazabilidad interna de la producción, antes de que se convirtiera en una exigencia regulatoria:
  - “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 FQ, además del abastecimiento de Carrefour para el mercado interno, no implicó el abandono de los canales de comercialización utilizados por FAMA previamente. 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 FQ, 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 sólo 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 acota por último lo siguiente:

“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 FQ: “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 substancias. 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 respeta 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”.

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 si lo estamos a nivel del empaque y de la fruta”.

Según Malvassio se debe a que algunas normas fueron concebidas para su aplicación en otro contexto:

“por ejemplo, se debe definir cuanto 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”.

### 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 tema central en la discusión.

La segunda cuestión se refiere al carácter no lineal de la “sucesión organizacional” observada en esta empresa<sup>29</sup>: agruparse para la exportación le permitió a FAMA posicionarse luego en el mercado interno, menos exigente que el internacional.

Por último, 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 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 Sadourin

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

“Dans le biologique, même en Argentine l'attitude des producteurs est beaucoup plus tournée sur le long terme”.   
 Charles Chevallier

#### **Trayectoria de ECA<sup>30</sup>**

- Se trata de una empresa familiar conducida por la segunda generación, después de su fundación en 1974 por el padre pied-noir de su principal directivo actual, Roger Sadourin, 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 de fruta orgánica

---

<sup>29</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” (G. Gereffi, 1999: 53).

<sup>30</sup> La información sobre ECA SA fue recogida por Jean Ruffier en una entrevista que realizó a Roger Sadourin 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/>

francés (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 FQ:

“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>31</sup>).

“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 ».

Paradójicamente, por ser menos codificada, la calidad de la fruta biológica se prestaba 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.

Sadourin extraía de lo anterior la siguiente conclusión:

“Tal vez con Carrefour, gracias a las especificaciones técnicas que acordamos

---

<sup>31</sup> Para Sadourin, « 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 ».

con ellos, los modos de controlar la calidad sean más homogéneos”.

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>32</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 (Pronatura), lo cual volvía muy atractivo el tipo de contrato que le proponía la FQ, basado en un acuerdo sobre las especificaciones técnicas a respetar.

Si aceptaba vender su fruta orgánica a la FQ, la gran preocupación de Sadourín 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.

### Citrícola 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, incluso peligroso”. Ricardo Schatz, Gerente General

#### **Trayectoria de Ayuí<sup>33</sup>**

- La empresa nació en 1962 como propiedad de una familia de origen Checoslovaco (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 extremoorientales, mientras destinaba entre un 20 y 30% 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:

<sup>32</sup> Por « comerciantes de éste tipo » entiende los comerciantes de fruta convencional: “El mercado de la fruta común es un mercado de piratas, con intermediarios que carecen de escrúpulos”.

<sup>33</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.

“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) y a Disco y Coto, que son muy duros negociando precios”. “La exportación, por lo tanto, es para nosotros una necesidad.”
- 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% 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% de la comercialización se realizaba por el mercado holandés. Tenían un remate. Venían en enero y pactaban precios, volúmenes y calidad por variedades pagando anticipadamente un 30% 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) 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 Chile pero no a Brasil, que puede arreglárselas por sí solo. El MERCOSUR influye muy poco sobre

- nosotros”.
- Este proyecto nunca tomó forma...<sup>34</sup>

### 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 FAMA 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 (“ya no podemos exportar al sur de Europa, ni siquiera en contraestación”).

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>35</sup>, para

---

<sup>34</sup> En diciembre de 2017 las instalaciones de Cítricola 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/>

<sup>35</sup> Los cítricos son cultivos de ciclo largo, 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, los productores son muy prudentes



mantener su posicionamiento en el mercado europeo de contraestacion<sup>36</sup>. Las nuevas producciones substituyen solo parcialmente las antiguas, que son menos rentables pero continúan siendo demandadas, y en ocasiones tienen precios comparables.

De acuerdo al testimonio de sus responsables en Argentina y en Francia, la FQC se propone además como objetivo eliminar los brokers (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 FQ 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 habíamos recogido fue uno de los motivos que nos incitaron a volver sobre ellos para la redacción del presente artículo.

El cahier de charges, un contrato relacional concebido para la fidelización de los proveedores, como paso previo a la conquista de nuevos clientes<sup>37</sup>, funcionó en la práctica como una herramienta de traducción... de las necesidades del cliente en los términos de las capacidades

---

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, tiene capacidad para absorber una parte substancial de la producción. FAMA exportaba en contraestación lo producido en menos de un 20% de la superficie de las explotaciones de sus miembros, de lo cual solía obtener un 80% de su 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.

Durante un largo período, hasta fines de los años setenta, el mercado interno era suficiente para garantizar la sostenibilidad de la producción citrícola Argentina.

<sup>36</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 y medianos y empresas líderes locales (la empresa San Miguel, mencionada por el responsable argentino de la FQ), con el aditamento de que los primeros eran uruguayos, y la segunda (que es la mayor exportadora mundial de limones) procedía del cluster citrícola de la provincia de Tucumán, en el Noroeste argentino. La mencionada alianza estratégica internacional e intercluster 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).

<sup>37</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.

e intereses del proveedor<sup>38</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 FQ (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 si mismas: individual networks y whole networks respectivamente (Provan, Fish, & 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 a 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 éste caso las PyMEs familiares cítricas proveedoras<sup>39</sup> de “cadenas controladas por los compradores” (G. 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.

En cuanto al énfasis en el punto de vista del productor, hay valiosas contribuciones recientes (Perez-Aleman, 2011), que toman el cluster como unidad de análisis, no el productor individual, y que además lo hacen 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 (Jorge Walter, 2008), conceptos que retomamos de un texto clásico (March, 1991) y que han origen a una amplia bibliografía managerial reciente sobre organizational ambidexterity<sup>40</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 enfocada una vez más exclusivamente en la gran empresa (Neslin et al., 2006), cuyos

---

<sup>38</sup> Una cuestión relacionada a tomar en cuenta en ésta 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 FQ. 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 la mismas por parte de Carrefour.

<sup>39</sup> A título individual o en asociación, entre ellas o con grandes empresas líderes locales.

<sup>40</sup> Se entiende por tal « the organization's ability to be aligned and efficient in its management of today's business demands while simultaneously being adaptive to changes in the environment » (Raisch & Birkinshaw, 2008).

antecedentes teóricamente más valiosos datan sin embargo de una década antes (Bradach & Eccles, 1989) y suscitaron investigaciones sobre la combinación de franquicias y locales propios (Bradach, 1997). Más cercanas a nuestras inquietudes y objeto de estudio son en cambio las investigaciones realizadas por un miembro del Institut of Development Studies que identifica la cuestión 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. Nuevamente, y aunque en éste caso el énfasis también está colocado en el cluster como unidad de análisis, la investigación llega a una conclusión que converge con la nuestra: « this study highlights that many firms simultaneously serve multiple value chains (multichain) and that firms have better upgrading prospects than those primarily exporting via Global Value Chains » (p.1386). Se trata en nuestra opinión de estrategias de investigación complementarias, que conjuntamente están contribuyendo al desarrollo de una nueva problemática iluminando aspectos diferentes mediante el recurso a metodologías y conceptos básicos diferentes.

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

Para responderla 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 & Humphrey, 2004, 2000). Las conclusiones de ésta investigación son resumidas por uno de sus autores en un apartado del artículo más citado por la literatura sobre gobernanza de las cadenas de valor globales (Gereffi, Humphrey, & 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 “more complex and relational”<sup>41</sup> residió en que “...supermarkets were forced to respond to an increasingly complex regulatory environment related to food safety, particularly pesticide residues and conditions for post-harvest processing, as well as environmental and labor standards”. Asimismo, “supermarket saw fresh produce as strategic because it was one of the few product lines that could persuade consumers to shift from one supermarket to another”. Para evitar esto último, al igual que la FQC los supermercados ingleses “...began to inspect suppliers prior to incorporation in the chain and made regular spot checks at all point in the chain, right down to de field” (and) “moved to renewable annual contracts with suppliers whose capabilities and systems were subject to regular monitoring and audit”. Por ultimo, al igual que la FQC, si bien “...a Kenyan exporter will only deal with one UK importer”<sup>42</sup>, ... it may sell to other markets through other channels” (Gary Gereffi et al., 2005: 93).<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> “Suppliers and buyers worked together on product development, logistics, quality and the like. This created new value chain relationships and competencies”.

<sup>42</sup> E inversamente : « Tesco, Asda and Sainsbury (...) try to avoid using the same suppliers ».

<sup>43</sup> Los autores mencionan sin embargo una característica de la producción de « peas and beans » que implica grandes diferencias con la exportación de frutas frescas de 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 (« processing functions were transferred to Africa were costs are lower »). 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.

## Conclusión

A los efectos del presente trabajo recurriremos a una definición muy amplia pero exigente de la resiliencia del productor exportador entendiéndola como su aptitud para mantenerse competitivo<sup>44</sup>.

El énfasis en el punto de vista del productor individual nos permitió poner de manifiesto el rol clave para la resiliencia de los productores de las estrategias multicanal, por el delicado equilibrio que permite establecer a los productores (individuales, y con más razón cuando actúan colectivamente) entre la explotación de viejas producciones y la exploración de nuevas oportunidades de negocios, como la ofrecida por Carrefour a sus proveedores más confiables del mercado interno cuando les propuso incorporarse a la Filière Qualité.

El recurso a la noción de traducción para la realización de las entrevistas nos permitió comprender los verdaderos alcances del tipo de contrato acordado entre las partes bajo la forma de un cuaderno de especificaciones técnicas. En dicho cuaderno el comprador no impone 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 trata, en este sentido, de un contrato de carácter relacional, en el que la parte más poderosa tiene en cuenta las condiciones de su contraparte en situación de inferioridad.

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

Otro rasgo fundamental de ésta forma contractual<sup>45</sup>, reside en que la garantía de precios -es decir, la supresión de la práctica de la « marge arrière », consistente en repercutir hacia atrás las caídas de precios para no perder rentabilidad- Carrefour la realiza 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 equivale a dar un paso 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>46</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 (la apelación de origen) 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 la Filière comenzaba a funcionar en Argentina. No hemos indagado sobre su evolución posterior, pero quisimos

---

<sup>44</sup> El término resiliencia alude, en efecto a la capacidad de resistir (Walter, 2016).

<sup>45</sup> Que hemos observado también, y por idénticos motivos relacionados con la seguridad (laboral, tecnológica y ambiental), en un ámbito tan diferente como la industria petrolera, bajo la forma de « documentos puente ». (bridge documents) acordados entre las empresas contratantes y las contratadas en proceso de certificación.

<sup>46</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.

rescatar los testimonios, sus expectativas y temores de los principales protagonistas en un momento clave de la transición hacia una nueva forma de funcionamiento.

## Bibliografía

- Bradach, J. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2393921>
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms." *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2083220>
- Callon, M. (1976). "L'opération de traduction comme relation symbolique." In P. Claude Gruson; Philippe Roqueplo; 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>
- Campbell. (2004). *Ian Macneil and the relational theory of contracts* (No. 04/1E). Chicago.
- Dolan, C., & Humphrey, J. (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., & Humphrey, J. of development. (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>
- Flick, U. (2004). Triangulation in Qualitative Research. In U. Flick, E. von Kardorff, & 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 & 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., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (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., & George, J. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships. *Journal of Marketing*, 56, 32–44.
- 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., Shankar, V., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., & Thomas, J. S. (2006). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *INTMAR*, 23(2), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- 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., Fish, A., & Sydow, J. (2007). “Interorganizational Networks at the Network level: A Review of the Empirical Literature of Whole Networks.” *Journal of Management*.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (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. (2005). “Entramados exportadores e innovación en la citricultura de la Cuenca del Plata. FAMA: una innovación organizacional.” *Documento de Trabajo*.
- Walter, J. (2008). Exploitation and exploration. Formes organisationnelles et stratégies multi-canal des producteurs d'agrumes du cône sud de l'Amérique latine. In *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 Económico - Revista de Ciencias Sociales*, 51(202), 59–83.
- Walter, J. (2016). Acerca de la Resiliencia Organizacional. *Laboreal*, XII(2), 127–129. Retrieved from [http://laboreal.up.pt/files/articles/127\\_129\\_1.pdf](http://laboreal.up.pt/files/articles/127_129_1.pdf)
- Walter, J., & Bez, Z. (2015). “Los entramados exportadores en tanto redes de traducción. Reflexiones metodológicas a partir de un estudio de caso.” In R. Díaz, W. Pelupessy, & P. Pérez Akaki (Eds.), *Ideas latinoamericanas sobre el enfoque de cadenas globales de mercancías*. México DF: de Servicios Editoriales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Walter, J., Poy, M., & Darmohraj, A. (2009). “L’agir en sécurité. Confiance, intelligence de la règle et coopération.” In I. de Terssac, Gilbert; Boissières (Ed.), *La sécurité en action* (pp. 207–223). Edit. Octarès.