

Cambios en la estructura de comercialización de las hortalizas mexicanas de exportación: el mercado detallista

MC Lydia María López Barraza

Doctorado en Ciencias Sociales, UAS-UNISON

Los productores hortícolas del noroeste del país han alcanzado en las últimas décadas diversos estándares de competitividad. Producen con los criterios de calidad del mercado norteamericano y usan una tecnología sofisticada que no es usual en otras partes de México. Esto influye en la organización de la comercialización, en donde destaca la tendencia a adaptarse a las exigencias de un mercado que ha venido cambiando sus criterios de consumo paulatinamente y de ampliar el periodo de producción para ofrecer sus productos en cantidades suficientes y variadas la mayor parte del año.

El mejor conocimiento de la estructura comercial vigente en los Estados Unidos representa una de las grandes ventajas para el sector exportador de hortalizas mexicanas, debiendo anticipar nuevas realidades como lo sería la prevalencia del mercado detallista en el proceso de venta al consumidor final. Asimismo, reconocer que la calidad y competitividad de los productos mexicanos ha venido logrando mayores espacios de aceptación entre los consumidores estadounidenses.

Así, en un entorno de mayores exigencias en el país importador y una creciente competencia derivada del efecto del libre comercio, sin fronteras, los exportadores mexicanos pueden actuar con márgenes de razonada confianza en sus ventajas

competitivas para enfrentar así un mercado que constituye una amplia ventana de oportunidades.

Existen tres tendencias importantes en la comercialización de alimentos:

- i) Consolidación del comprador, cambios en los patrones del consumo que implican cambios para los distribuidores.
- ii) Demanda basada en las tendencias del consumo de productos en fresco.
- iii) Comercio internacional y competitividad.

Las exigencias de los compradores han ido aumentando. Y entre las estrategias más usadas para la satisfacción del cliente están el precio y la calidad, todo esto como consecuencia de las tendencias de la demanda de alimento de los Estados Unidos. La población estadounidense se caracteriza por ser una población mayor, próspera, con diversidad étnica y más educada que hace 20 años, cuya forma de vida y tendencias demográficas han estimulado la demanda para comer de forma más saludable, con productos de alta calidad.

Entre los actores de la estructura comercial se enumeran (ver figura 1): distribuidores (vinculan al productor con los diferentes canales de venta), brokers (son canales que permiten negociar mucho más rápido que otros agentes comerciales, pudiendo actuar por su cuenta o bien en representación de ciertos actores de la cadena comercial), mayoristas (realizan transacciones de

compraventa mayores de una tonelada), minoristas o detallistas (empresas que intervienen en la venta directa a los consumidores).

La estructura comercial en Estados Unidos para los productos hortícolas mexicanos está dominada por los distribuidores mayoristas y por los distribuidores detallistas minoristas. En los últimos años los distribuidores mayoristas están siendo desplazados por los compradores distribuidores de las grandes cadenas de supermercados, operando a través de la estructura operativa que integran sus propios brokers, modificando con esto la estructura comercial tradicional y ocasionando, a su vez que el productor exportador quede obligado a ser más competitivo ante el creciente rigor de las normas estadounidenses de calidad.

La estructura de distribución de los Estados Unidos para los productos hortícolas mexicanos se caracteriza por:

- **Consumo masivo.** Lo cual implica que en estos mercados un distribuidor no domina la oferta, la cual puede incrementarse o reducirse en un rango determinado y la maximización de las utilidades tiene lugar al llegar a la máxima capacidad de producción o cerca de ella.
- **Venta de pequeñas unidades.** Aunque no es común que en un sistema orientado a la importación un grupo de intermediarios venda una unidad pequeña, hasta que la cadena alcance al consumidor final, en el caso de la estructura comercial de las hortalizas mexicanas en Estados Unidos puede suceder que exista la venta de pequeñas unidades hasta llegar a un consumidor final.

- **Ventas a diversidad de enlaces.** En la distribución de las hortalizas provenientes de México en Estados Unidos se puede dar el caso de que un distribuidor puede no venderle a un enlace específico del canal, por lo general no desdeña a ningún tipo de cliente.
- **Mercado detallista como principal proveedor.** La distribución de las hortalizas mexicanas en Estados Unidos, se da principalmente a través del mercado detallista, que ha venido desplazando a los mayoristas en proveer productos hortícolas a otros minoristas como al consumidor final.

El menudeo alrededor del mundo se ha encontrado en un estado de agitación por muchos años. La razón de cambio parece estar directamente relacionada con la etapa y velocidad del desarrollo económico, e incluso los países menos desarrollados están experimentando cambios dramáticos. Los supermercados de todo tipo están creciendo por igual en países desarrollados y subdesarrollados.

El surgimiento de supermercados y su integración en grandes cadenas de tiendas que se distribuyeron en varios estados del extenso territorio estadounidense, cambió la forma de comercializar los alimentos y otras mercancías en Estados Unidos. Lo mismo sucedió con el surgimiento de mayoristas que operaron a nivel estatal en ese país y de cadenas regionales y nacionales de negocios que abastecían de alimentos a las cadenas de alimentos preparados, restaurantes, hoteles, así como al ejército, las cárceles, los hospitales, los seminarios. Dichas empresas constituyeron departamentos de compra de perecederos y se abastecen directamente de los grandes productores y distribuidores localizados en las áreas

agrícolas norteamericanas, en los puertos y puntos fronterizos de entrada de productos agrícolas.¹

Las tiendas de la esquina desaparecieron; disminuyó también el número de mayoristas de los mercados terminales que se abastecían directamente de productores-empacadores localizados en las áreas agrícolas de Estados Unidos y de distribuidores en la frontera con México.

Al tiempo que se producían estos cambios en los mercados de los centros urbanos de Estados Unidos, se desarrollaron áreas productivas en diversos estados de la Unión Americana, principalmente California, Texas y Florida, que se especializaron en la producción de frutas y hortalizas y que dirigieron su producción a todo el país.

De 1997 a 1999, las fusiones ocurrieron entre grandes cadenas de supermercados, dando inicio a los cambios de las relaciones entre compradores y proveedores. Para el año 2002, se consideró que las principales 4, 8 y 20 firmas de minoristas habían obtenido el 31%, 45% y 57% respectivamente de las ventas de alimentos de los Estados Unidos. Lo que significa que para el año 2002 los proveedores enfrentaron un mercado donde solo 20 firmas minoristas vendieron por lo menos \$276 mil millones de dólares en alimentos. En el año 2002, sólo ocho cadenas de supermercados contaban con aproximadamente 1,000 tiendas, y solo

¹ Uno de los mejores trabajos al respecto y del cual retomo esta información es el de Carman, Hoy F, Roberta Cook y Richard J. Sexton, 2003 (en prensa).

una de ellas tenía cerca de 2,000 “outlets”. Con todas estas fusiones, Estados Unidos no cuenta con una cadena de supermercados nacional y dado el gran tamaño geográfico del país las cadenas tienden a ser regionales.

De cualquier manera las recientes fusiones han contribuido a crear grandes cadenas de supermercados como nunca antes, con cinco de ellas sobrepasando los \$ 25 mil millones de dólares en ventas, y cuatro con tiendas en más de la mitad del país.

El canal al por menor estadounidense se caracteriza por:

- **El concepto de supercentro.** Un supercentro es un formato de comercialización total que combina una línea de supermercados con la de un almacén de descuentos, es decir cuenta con todo tipo de departamentos: alimentos, ropa y no ropa. Wal-Mart es el principal operador de supercentros, con 1,333 supercentros para mediados del 2003.
- **Nuevos productos.** Otro factor que ha contribuido a la mayor penetración del mercado es la adquisición de nuevos productos, ya que durante el año 2002, las firmas de ventas de alimentos introdujeron 9,632 productos nuevos.
- **La diversidad de los productos frescos.** El número de artículos introducidos a los supermercados ha aumentado de 133 para 1981 a 350 para el 2001.
- **Reubicación del departamento de frutas y hortalizas.** En años recientes, las cadenas de supermercados han colocado el departamento de frutas y

hortalizas a la entrada de las tiendas con el objeto de atraer más clientes a sus establecimientos.

- **Calidad, variedad y precio.** Los consumidores prefieren productos frescos que ofrecen los supermercados más grandes porque responden a sus exigencias de calidad, variedad y precio.
- **Manejo de productos especiales.** Otros nichos en que se han especializado los supermercados son los productos orgánicos y las especialidades étnicas.

Dentro del canal al por menor el concepto de supercentro se ha impuesto como una parte importante de la industria del comercio de alimentos, con un poder adquisitivo concentrado en las manos de un reciente grupo de grandes compradores. Un supercentro es un formato de comercialización total que combina una línea de supermercados con la de un almacén de descuentos, es decir cuenta con todo tipo de departamentos: alimentos, ropa y no ropa. Los supercentros tienen un tamaño de 24 mil metros cuadrados, comparado a 4,900 metros cuadrados de un supermercado. Para el año 2002, las ventas de comestibles para los supercentros fueron estimadas entre \$45.5 a 50.3 miles de millones de dólares, con un total de ventas de \$116.7 miles de millones de dólares.

Wal-Mart es el principal operador de supercentros, con la cantidad estimada de \$28.3 miles de millones de dólares de ventas de alimentos en Estados Unidos, un 75% de las ventas de los supercentros a nivel nacional, y 1,333 supercentros para mediados del 2003. Siendo el minorista más grande del mundo, operando en diez

países, Wal-Mart está inaugurando cerca de 200 supercentros por año en los Estados Unidos, y se está convirtiendo en la principal empresa global en la venta al por menor de comestibles, con ventas mundiales de \$244.5 miles de millones de dólares entre todos sus formatos de tiendas, incluyendo grandes almacenes de descuento y clubes de almacén (Sam's Club).

Otro factor que ha contribuido a la mayor penetración del mercado es la adquisición de nuevos productos, ya que durante el año 2002, las firmas de ventas de alimentos introdujeron 9,632 productos nuevos.

La diversidad de los productos frescos ofrecidos a través de los supermercados estadounidenses, se ha ampliado en una cantidad asombrosa. El número de artículos introducidos a los supermercados ha aumentado de 133 para 1981 a 350 para el 2001. Esto refleja los cambios en los hábitos alimenticios y el crecimiento de la demanda tanto para vegetales como frutas étnicas, así como la introducción de productos de valor añadido, diseñados para responder las demandas crecientes de los consumidores. La gran oferta de frutas y vegetales debe cubrir el aumento constante de consumo per cápita (ver gráfica 1).

En años recientes, las cadenas de supermercados han colocado el departamento de frutas y hortalizas a la entrada de las tiendas con el objeto de atraer más clientes a sus establecimientos. Se calcula que dos de cada tres clientes que acuden a los supermercados son atraídos principalmente por los departamentos de frutas y hortalizas, que resultan los generadores de mayores ganancias.

Los consumidores prefieren productos frescos que ofrecen los supermercados más grandes porque responden a sus exigencias de calidad, variedad y precio. Otros nichos en que se han especializado los supermercados son los productos orgánicos y las especialidades étnicas.

De esta manera las frutas y los vegetales se han venido beneficiando de muchas tendencias demográficas y estilos de vida que han estado ocurriendo en los últimos 25 años. El resultado ha sido un mayor consumo de frutas y vegetales, ya que el consumidor tiene un mayor conocimiento sobre las ventajas de comerlos.

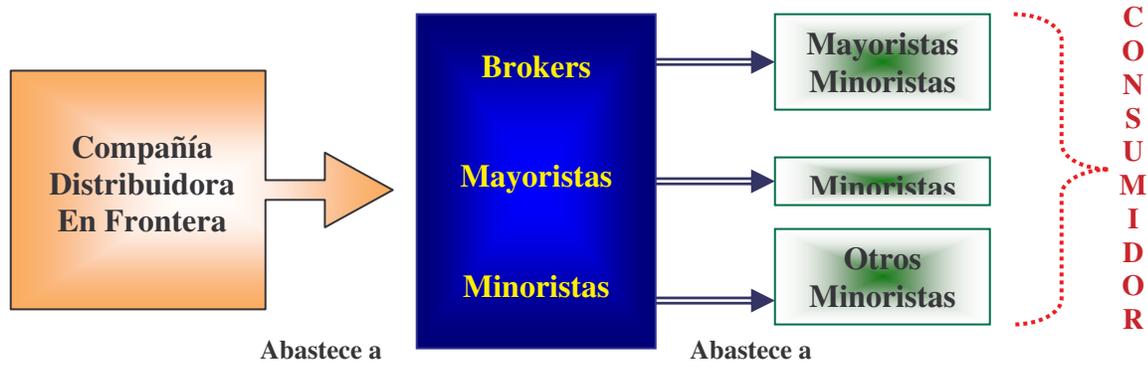
Queda claro en el esquema de la estructura comercial para los productos hortícolas mexicanos que la palabra clave es “calidad”, perfilándose como la llave que abrirá las puertas de la comercialización. Las exigencias en inocuidad y certificación de los productos son necesarias si se quiere tener una amplia penetración en el mercado estadounidense.

Se esperan cambios muy importantes en el futuro hortícola mexicano, donde la constancia de la calidad, la comercialización, los canales y medios de distribución deben ser vistos como opciones de oportunidades. La consolidación de los supermercados hace que las compras sean mucho más técnicas, no tanto producto de la sensibilidad, de la experiencia o de las relaciones que pueda haber entre una persona y otra. Hoy en día, la comercialización se basa en estándares, protocolos, medidas, lo que impone retos muy importantes al momento de

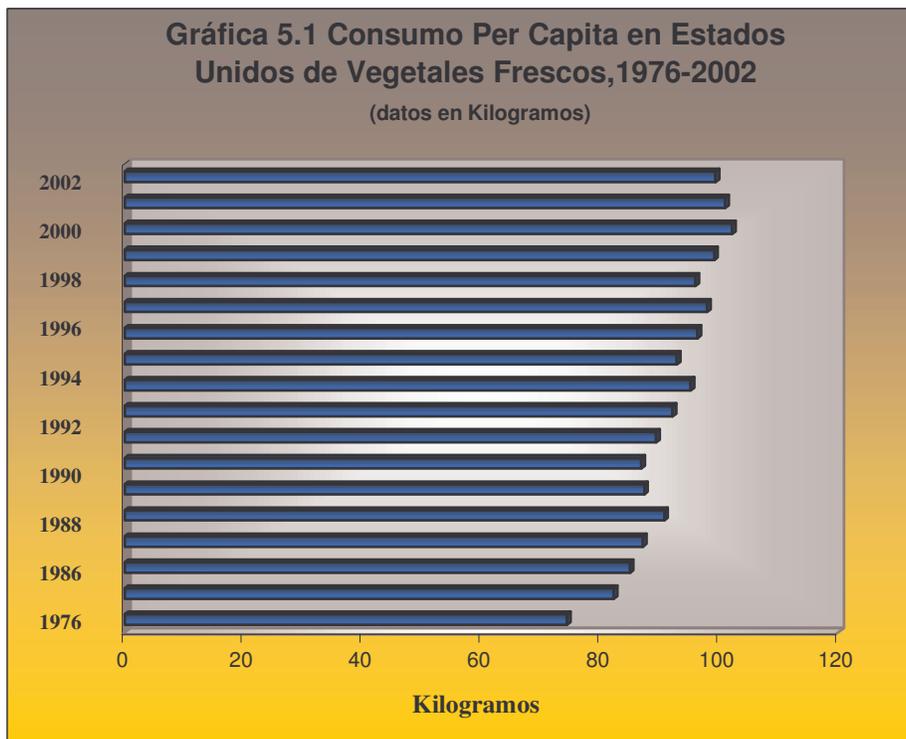
producir, las técnicas que se van a utilizar, nuevos métodos de inocuidad, y que profesionalizan tanto en México como en Estados Unidos la comercialización.

No hay que dejar de lado que en un futuro más próximo se verá más la venta directa, el lugar donde suceda la venta ya es irrelevante, puede uno estar en diferentes partes del mundo, realizando labor de venta.

Figura 1. Cadena de comercialización para las hortalizas mexicanas en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia con datos compilados por la Dra. Roberta Cook provenientes de la Economic Research Service, USDA, Tree Nuts Situation Outlook Yearbook (julio y octubre 2003), y Vegetables and Specialties Situation.

Bibliografía:

- Carman, Hoy F, Roberta Cook y Richard J. Sexton
 2003 *Marketing California's Agricultural Production*, (en prensa).
- Cateora, Philip R. , y John L. Graham
 2001 "Capítulo 14. Sistemas de distribución internacional" en *Marketing International*, 10ª Edición, McGraw-Hill, México.
- Cook, Roberta
 2000 "Tendencias Internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas" en Schwentesius Rinderman, Rita y Manuel Ángel Gómez Cruz, *Internacionalización de la horticultura*, Universidad Autónoma de Chapingo y Mundi-Prensa Ed., México.
- Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen, y Michael H. Moffet
 1999 *International Business* (Fifth Edition), The Dryden Press, U.S.A.
- Echánove Huacuja, Flavia
 1999 "Redes rurales en el abasto de hortofrutícolas a la Ciudad de México" en de Grammont, Hubert C., Manuel A. Gómez Cruz, Humberto González y Rita Schwentesius Rinderman, *Agricultura de exportación en tiempos de globalización*, Ed. CIESTAAM, CIESAS, IIS/UNAM, Juan Pablos Editor, S.A., México.
- González, Humberto y Margarita Calleja
 1998 *La exportación de frutas y hortalizas a Estados Unidos de Norteamérica*, SAGAR, CIESAS, CONACYT, México, D.F.
- Mestiza Rojas, María de Jesús
 2000 *Exportaciones hortofrutícolas de México a los Estados Unidos: Los casos del chile bell, espárrago, sandía y mago*, Tesis para obtener el título de maestría en economía, UNAM, México, D.F..
- Wikipedia, The Free Encyclopedia, "Wal-Mart" [en línea]. [Estados Unidos] Noviembre 2003. <<http://en2.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>> [Consulta: 25 noviembre 2003]