

Entramados exportadores e innovación en la citricultura de la Cuenca del Plata

Jorge Walter

CONICET - Universidad de San Andrés

walter@udesa.edu.ar

Resumen

En el marco de una tipología de formas de gobernanza observadas en las cadenas exportadoras de cítricos frescos desde la región argentino-uruguaya de la Cuenca del Plata, este texto presenta la empresa argentina FAMA, una sociedad anónima constituida a mediados de la década de 1980 por un grupo de 20 productores de cinco localidades ubicadas a lo largo de las costas del Río Uruguay, con la finalidad de exportar cítricos frescos conjuntamente. El análisis del trabajo en la nueva organización pone de manifiesto una serie de características que aportan nuevos elementos de juicio sobre lo que en la literatura se ha caracterizado como “innovación funcional”.

1. Introducción

Durante los últimos años, a partir del libro seminal de Gereffi y Korzeniewicz sobre *Commodity Chains and Global Capitalism* (1994), se ha desarrollado una literatura sobre cadenas de valor exportadoras, promovida en particular por la UNCTAD¹. La noción clave utilizada por esta literatura es *governance*, esto es, la forma de articulación no mercantil² entre los actores de una cadena exportadora³, que según Humphrey y Schmitz

¹ La primera recomendación que formularon los expertos reunidos por esta organización en junio de 2002 en Ginebra es la siguiente: “Experts stressed the need for commodity-dependent developing countries (CDDCs) to use the commodity sector as the basis for their development and to diversify their production and exports of commodities into areas where they possess comparative advantages and can develop competitive ones. To achieve this, countries need to add value to raw materials through processing, enter new areas with higher value added, position themselves better in global product chains and increase their participation in marketing and distribution networks. Upgrading and product differentiation, in particular through branding or an image of quality, are also crucially important since they increase competitiveness and retain value added. Thus, successful diversification is a function of economic, technical and institutional innovations. Achieving a significant degree of diversification in a dynamic and increasingly liberalized global marketplace is a challenge”. (UNCTAD, 2002).

² Las diferentes variantes de *governance* permiten hacer frente a fallas que dificultan la relación mercantil.

³ Las cadenas comportan tres eslabones básicos: el que va del productor al puerto, el que va del puerto al puerto (generalmente se especializa en esto un transportista), el que va del puerto al consumidor. A partir de Gereffi, se distinguen las cadenas controladas por compradores (como algunas de las mayores firmas de supermercados) y las cadenas controladas por vendedores (como típicamente sucede con las empresas

(2000: 4) puede ir desde la subordinación en el seno de una jerarquía organizacional, pasando por formas intermedias, como la “cuasijerarquía” (red de subcontratación donde una empresa mayor domina a un conjunto de pequeñas empresas que no le pertenecen) hasta la red propiamente dicha (que vincula a actores independientes cuyas competencias son complementarias).

Estos autores intentan en el texto citado comenzar a paliar lo que consideran es una total desconexión entre esta literatura y otra, más vasta, diversa y antigua, sobre el rol de los clusters territoriales en la innovación. La noción clave para esta literatura es *upgrading*, que va desde la mejora incremental en los procesos hasta la posibilidad de reposicionamiento comercial que resulta del desarrollo de nuevos productos y funciones, y definen “process upgrading” como la mejora de procesos para transformar inputs en outputs más eficientemente mediante la reorganización del sistema de producción o la introducción de tecnología superior, “product upgrading” como el desarrollo de líneas de producto más sofisticadas (que pueden ser definidas en términos del incremento en las unidades de valor⁴) y “functional upgrading” como la adquisición por parte de las firmas de nuevas funciones en la cadena, tales como el diseño o el marketing⁵. Mientras que el primer tipo de upgrading involucra hacer las mismas cosas más eficientemente (y es fundamental cuando ha sido ganada una posición en el mercado), el segundo y el tercero puede conducir a un reposicionamiento del *cluster* en los mercados globales. Cuando esto último se ha logrado, el *cluster* comienza a producir diferentes productos para diferentes tipos de cliente (Humphrey y Schmitz, 2000: 3-4).

Para dar cuenta del caso FAMA aportaremos evidencia empírica sobre la relación entre las dos dimensiones (cluster y cadena⁶) que Schmitz y Humphrey tan útilmente –pero deductivamente, como ellos mismos lo señalan– han problematizado. Lo haremos de un modo particular (mediante la utilización de diagramas de análisis de flujos de comunicaciones entre los actores presentes en el entramado exportador), que se diferencia de la literatura general sobre el tema tanto en el modo de abordaje de la dimensión territorial como en la manera de analizar la cadena exportadora.

automotrices). Y a partir de Van der Laan (1993) se distingue entre *entire marketing channel* (cuando la cadena es controlada por un comprador dominante, que establece un contacto directo con el productor) y *half marketing channel* (cuando entre el minorista y el exportador interviene un agente comercial intermedio: en tal caso la cadena está cortada). La distinción es importante a los efectos de comprender como se comunican al productor los requerimientos que este debe satisfacer si desea exportar.

⁴ Lo ejemplifica el reemplazo de la mandarina tradicional (criolla) por nuevas variedades. Y la introducción de la técnica del cambio de copa (*process upgrading*) para acelerar la puesta en producción de las nuevas variedades.

⁵ Según Humphrey y Schmitz hay un cuarto tipo, “inter-sectoral upgrading”, cuando las firmas aplican las competencias que adquirieron en una función particular de una cadena en un nuevo sector.

⁶ Para referirnos al entrecruzamiento de ambas lógicas utilizaremos el término « entramados » o « tejidos » exportadores, que toman forma en el cruce entre los hilos fijos de una urdimbre (que en inglés y en francés se denomina « cadena ») y los hilos móviles –transportados por la lanzadera– de la trama.

En cuanto a la metodología de la investigación, efectuamos un conjunto de estudios de caso sobre (unidad de análisis) entramados exportadores, mediante entrevistas semiestructuradas a productores (directivos, gerentes y técnicos), transportistas y clientes (minoristas y mayoristas)⁷. En la región productora entrevistamos también a funcionarios de entes de formación y ciencia y tecnología, de bancos públicos y privados, autoridades portuarias, etc. Los casos estudiados incluyen prácticamente la totalidad de los productores exportadores de la región citrícola rioplatense.⁸

En todas las entrevistas realizamos una doble triangulación, a la vez del punto de vista de los compradores y los vendedores y de los investigadores de diferentes nacionalidades (Argentina, Francia, Uruguay) componentes del equipo de investigación. Las notas de campo fueron tomadas en la mayoría de las entrevistas en dos idiomas (castellano y francés⁹) y el análisis de los casos lo realizamos comparando las notas de al menos dos de los investigadores presentes en la entrevista.¹⁰

El objeto de estudio de la investigación son las comunicaciones entre actores en el seno de cada entramado exportador (que representamos en forma simplificada mediante diagramas de síntesis). A este respecto, partimos de un supuesto fundante de anteriores investigaciones sobre transferencia de tecnologías (Walter, 2002; Ruffier y Walter, 2002) sobre la centralidad de la transmisión de saberes tácitos para las innovaciones –en los procesos productivos, en los productos y en las estructuras organizativas- que instauran y mantienen el vínculo entre los productores locales y sus clientes extranjeros. A instancias de Michel Callon (1986), al tipo de comunicaciones que lo hacen posible lo denominamos “traducción”, entendiendo por tal la «conversión de un enunciado problemático particular en los términos de otro enunciado problemático particular».¹¹

Funciones y actores del entramado exportador

⁷ Entre los actores presentes en el entramado exportador, ponemos el mayor énfasis en los productores. Escapamos así a la limitación que Humphrey y Schmitz identifican en la literatura sobre cadenas exportadoras promovida por UNCTAD, que paradójicamente recoge muy poca información sobre el punto de vista específico de los productores exportadores que pretende promover y estimular.

⁸ Varios de ellos los entrevistamos en más de una oportunidad, en el transcurso de tres campañas de trabajos de campo que tuvieron lugar a comienzos y fines de 2002, y a fines de 2003.

⁹ Algunas de las entrevistas a productores las realizamos en francés, pues varios de los productores exportadores de Uruguay pertenecen a la comunidad pied-noir presente en ese país.

¹⁰ En el seno del INIDET llevamos a cabo una reflexión en paralelo sobre esta forma de trabajar (que calificamos de «entrecruzamiento de puntos de vista» o «regards croisés»), que está implícita en el modo sistemático de utilizarla que nos caracteriza, y sobre la cual no podemos extendernos aquí.

¹¹ Típica y concretamente, la transformación de un cambio en los gustos de los consumidores europeos en el desarrollo de una nueva variedad de fruta por parte de los productores exportadores (o viceversa).

¿Pueden caracterizarse los entramados exportadores como uno más entre los nuevos objetos del análisis organizacional? Según Thoenig (1998), para que así sea –para que el análisis organizacional no pierda consistencia y capacidad acumulativa- es fundamental precisar las fronteras de la nueva unidad de análisis y el o los principios de coordinación que la articulan como tal.

En cuanto a los componentes de la unidad de análisis, distinguimos una serie de “funciones” (ver próximo cuadro) que identificamos durante la fase exploratoria del trabajo, que están presentes en los diferentes tipos de entramado exportador concreto¹². No se refieren a recortes disciplinarios ni corresponden a actores económicos concretos sino a actividades que es necesario realizar si se desea exportar o adquirir fruta fresca de contraestación en el extranjero. En diferentes entramados son diferentes los actores que se ocupan de ellas (productores, transportistas y compradores de diversas características y origen, organismos de ciencia y tecnología, instituciones educativas, organismos y empresas certificadoras, etc.) y no en todos los entramados están presentes todas las funciones. Pero las funciones listadas nos permiten dar cuenta de la totalidad de los entramados posibles

Al final de este texto representamos gráficamente las diferentes funciones de la trama en la cual está inserta la empresa argentina FAMA y el tipo de relaciones que la caracterizan, mediante un diagrama de síntesis en el cual, de un modo muy simple, se indican las traducciones con trazos completos, las funciones nodales (aquellas más conectadas por ese tipo de trazos) sobreiluminadas en rojo, y la relación entre funciones nodales (al modo del “hilo puente” en una telaraña) con un trazo del mismo color.

En cuanto a las modalidades de coordinación, no las limitamos a la jerarquía¹³ e incluimos la red, esto es, las formas de gobernanza ya mencionadas al comienzo.

Cuadro 1: funciones genéricas y actores del entramado exportador

Funciones	Contenido
1. Financiación	Se refiere tanto a las inversiones como al crédito necesario para producir y exportar. Incluye al inversor principal, a los accionistas, a los bancos públicos y privados, a las agencias de promoción del desarrollo.
2. Desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción	Se refiere a la investigación sobre procedimientos de cultivo y renovación de los cultivos (como el cambio de copa) y para el desarrollo de nuevas variedades. Esta función incluye por lo tanto la investigación básica y la I+D de nuevas variedades y técnicas de producción y la vigilancia tecnológica. Estas actividades tienen lugar generalmente en los organismos públicos y privados de los sistemas nacionales de certificación y de ciencia y tecnología.

¹² El esquema básico de funciones, que modificamos en numerosos aspectos, también se origina en nuestras investigaciones previas sobre transferencia de tecnologías en la industria.

¹³ Y al principio de la autoridad, propio de lo que Thoenig denomina « plataforma standard » de la sociología clásica de las organizaciones.

3. Concepción de los equipos e instalaciones industriales	Se refiere a los equipos y plantas de clasificación, empaque, enfriamiento y elaboración de productos derivados (jugos, aceites esenciales, pellets, etc.). La concepción de estos equipos está a cargo generalmente de sus proveedores locales o extranjeros.
4. Gestión de la plantación	La gestión de la plantación comprende todas las acciones que van de la plantación de nuevos retoños, el injerto, la fertilización y el control de enfermedades fitosanitarias, el mantenimiento de los árboles, la cosecha. Todas tareas a cargo de los productores locales de cítricos.
5. Compra de insumos y productos	La compra de insumos (material reproductivo, pesticidas, fertilizantes, embalajes, etc.) se realiza en forma individual o agrupada, localmente o en el extranjero. La compra local de productos suele aparecer en empresas que poseen plantas de empaque y/o procesamiento de fruta y no pueden utilizarlas a pleno con su propia producción. También suele ser el caso de empresas locales que actúan como filiales de grupos extranjeros.
6. Empaque y procesamiento	Incluye la clasificación, la limpieza, la “desverdización”, el empaque, la elaboración de productos derivados (jugos, esencias, pellets, etc.) y el enfriamiento (que puede tener lugar en la planta de empaque o en el puerto). Crecientemente, cae dentro de esta función la gestión de la calidad y la trazabilidad de los productos empacados, en interacción con el transporte y la gestión de las plantaciones.
7. Transporte	Incluye toda la logística, el transporte terrestre y el transporte marítimo. De hecho, el transporte es una acción de transformación del producto (que, salvo en el caso de la banana, procura minimizarse).
8. Venta	Se refiere al trabajo de las agencias y representantes en el mercado destinatario así como a la tarea de las oficinas comerciales locales del vendedor (decimos venta y no comercialización pues nos focalizamos sobre acciones concretas).
9. Concepción de nuevos productos	Incluye los estudios de mercado y de nuevos gustos de los consumidores, el desarrollo de nuevas formas de presentación, la vigilancia en materia de tecnologías de producto (bajo la forma de benchmarking o de espionaje de los productos competidores).
10. Compra /Consumo	De la compra al consumo (del mayorista al consumidor final). Cumplen esta función las empresas de compra mayorista, las grandes cadenas de supermercados y aquellos minoristas que compran directamente en el extranjero.

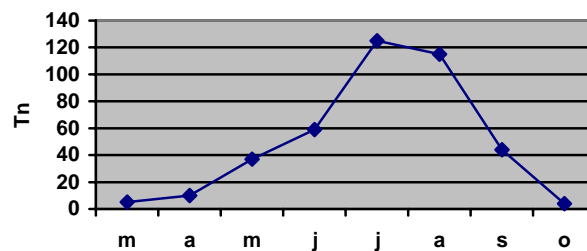
Plan del texto

A continuación aportaremos información básica sobre el contexto de la actividad citrícola Argentina en el cual actúa la empresa FAMA S.A.; luego, previa presentación de una tipología de las formas observadas en la región, analizaremos el entramado en la cual se inserta la empresa función por función, sintetizando mediante un diagrama las comunicaciones identificadas y las innovaciones que hicieron posible. Nos referiremos por último a las conclusiones que es posible extraer del caso particular, para una discusión sobre las formas de upgrading en este tipo de entramado.

2. Las exportaciones argentinas de cítricos

El próximo gráfico refleja la estacionalidad de los embarques de cítricos en Argentina, coincidentes con la contraestación europea.¹⁴

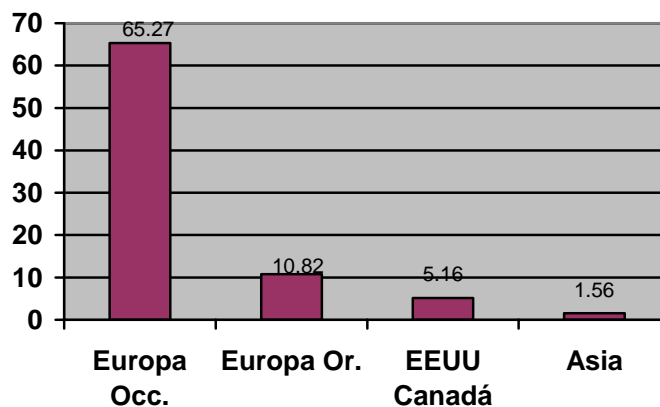
Gráfico 1: Argentina. Embarques mensuales (en miles de toneladas)



Fuente: *La actividad cítrica argentina*. Fedecitrus, 2002.

Cuando agrupamos los países por regiones, vemos que la mayor parte de las exportaciones de cítricos se dirigen al mercado europeo (76%) y principalmente hacia Europa occidental (65%).

Gráfico 2: Destino de las exportaciones argentinas de cítricos en 2002 (%)

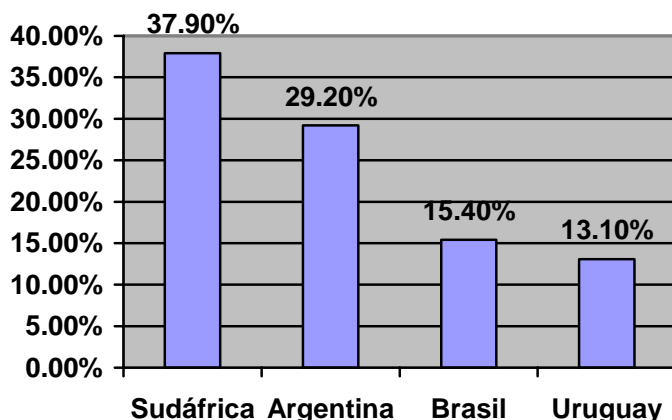


Fuente: Fedecitrus. Informe 2002.

¹⁴ Los datos que presentamos a continuación enfatizan la presencia del cítrico rioplatense en el mercado europeo, que es el más atractivo.

En el próximo cuadro se observan los principales competidores de la Argentina en el mercado europeo de contraestación. Sumados, Argentina y Uruguay superan a Sudáfrica.

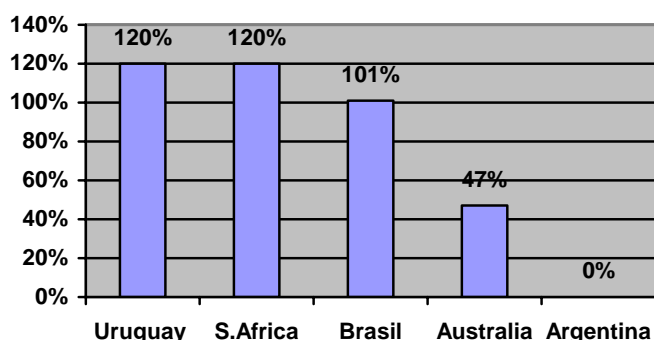
Gráfico 3: Países exportadores de cítricos del hemisferio sud. Participación relativa en el mercado europeo de fruta fresca de contraestación (1997).



Fuente: Hernández, 1997.

En cuanto al marco macroeconómico de las exportaciones locales, el retraso del tipo de cambio debido a la persistencia del régimen de convertibilidad (que desde comienzos de la década pasada ató por Ley del Congreso Nacional la moneda argentina al valor del dólar norteamericano) provocó una fuerte pérdida de competitividad de las exportaciones argentinas vis-à-vis, principalmente, de Uruguay y Sudáfrica, en especial a partir de 1995.

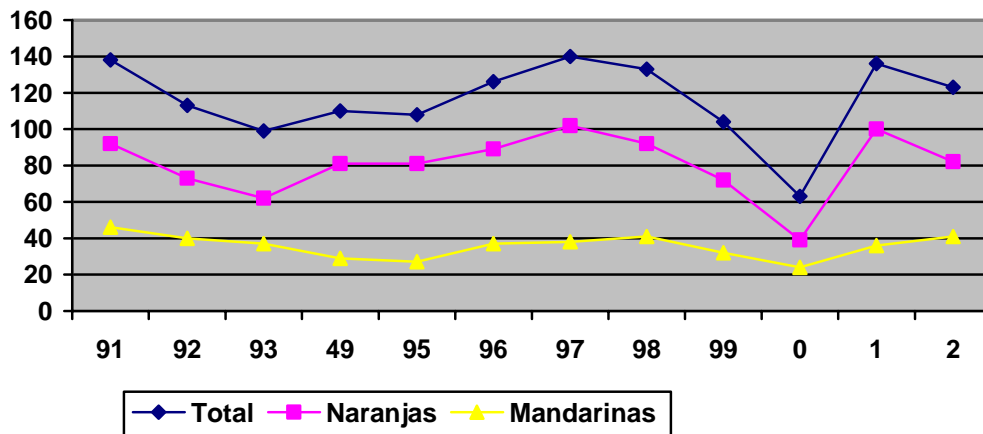
Gráfico 4: Países exportadores de cítricos de contaestación. Evolución del tipo de cambio entre enero de 1995 y enero de 2001



Fuente: informe 2001 INTA EEA Concordia.

No llama la atención, ante semejante hecho, la abrupta caída de las exportaciones argentinas de naranjas y mandarinas –variedades principales producidas en la región– que, revirtiendo rápidamente la tendencia contraria, tuvo lugar a partir de 1997.

Gráfico 7: Argentina. Volúmenes exportados de naranjas y mandarinas, 1990-2002 (en miles de toneladas)



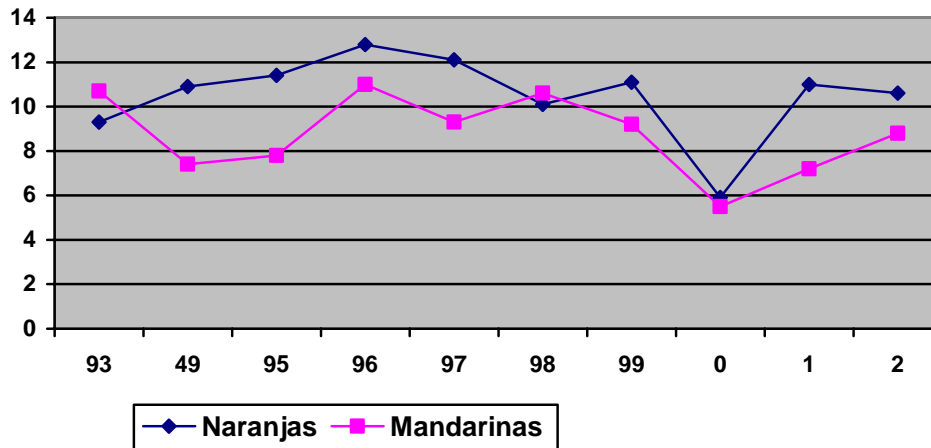
Fuente: Anexo 2, cuadro .

Lo anterior se refleja en la proporción de los cítricos producidos que se exporta, que como se observa en el próximo gráfico oscila en torno al 10%¹⁵.

¿Permitirá la macrodevaluación realizada en 2002 retomar la tendencia creciente de la primera mitad de los noventa?

Gráfico 8: Argentina. Porcentaje exportado de la producción de naranjas y mandarinas, 1993-2003

¹⁵ La proporción que se industrializa es similar y el resto va al mercado interno. De la producción de limones del noroeste argentino se exporta un 20% y se industrializa un 70%.



Fuente: elaboración propia a partir de FEDECITRUS, La actividad cítrica argentina. Informe 2003.

Frente a un contexto tan difícil para los exportadores locales, no es de extrañar que en el Informe 2001 de la Estación Experimental Concordia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) se señale “...que las explotaciones enfrentan una crisis financiera, que hay un proceso de concentración galopante, que las inspecciones estatales para verificar que no se utilicen variedades no certificadas (libres de enfermedades) no se están realizando, etc.”. También informa, sin embargo, que “en los mercados externos la exigencia de la trazabilidad y el bajo contenido de residuos están tomando cada vez más importancia (y que) en respuesta a esta demanda algunas empresas han iniciado un programa para certificación de ‘Producción Integrada’ con la intervención de I.N.T.A., Fundación Argentina y el I.R.A.N. (Instituto Argentino de Normalización)” (INTA, 2001: 7).

En efecto, tras un año durante el cual funcionó en forma experimental y contando con la aprobación por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), a comienzos de 2004 se implementó en forma generalizada la trazabilidad en las exportaciones de cítricos destinadas a la Unión Europea.¹⁶

Este es, en apretada síntesis, el marco en el cual se desarrolló FAMA, la empresa argentina exportadora ejemplar que presentaremos a continuación enmarcándola en una tipología de formas de entramado que identificamos en la región¹⁷.

¹⁶ Cfr. “Argentina incorpora mejoras en la Trazabilidad Cítrica para la exportación”. En ExportaPymes <http://www.exportapymes.com/article1328.html> (miércoles 5 de Mayo de 2004).

¹⁷ Podemos agregar lo siguiente en lo concerniente al principal mercado de la producción regional : “...el consumo global de cítricos frescos en la UE tiende a un ligero retroceso. Dentro de este descenso, el grupo varietal más afectado cuantitativamente son las naranjas que han pasado de un promedio de 1.722.230 Tm.

3. Formas de coordinación y autonomía de los productores : una tipología de entramados exportadores

A continuación situaremos los casos estudiados en la región en el marco de una tipología de tramas exportadoras. La tipología surge de la combinación entre dos variables: en las columnas se indican tres tipos básicos de coordinación: jerarquías organizacionales, redes y mercados; en las filas subyace –pues aquí nos referimos a niveles de autonomía del productor- la distinción entre dos tipos básicos de entramado (controlados por productores o por compradores¹⁸).

Cuadro 1: los casos estudiados en el marco de una tipología de entramados exportadores

en los años 1987 a 1991, a la cifra de 1.372.400 Tm. de 1994-95, lo que representa una disminución del 20,3% con respecto al primer período. El grupo de mandarinas, contrariamente, ha presentado un constante aumento en el consumo en fresco, habiendo pasado, en los períodos equivalentes a los referidos para la naranja, de 888.800 Tm. a 1.118.200 Tm, representando por tanto un crecimiento del 25%. El techo de consumo de este grupo, hasta el momento, ha venido propiciado más por condiciones cualitativas que por “agotamiento de la demanda”. El comportamiento de los transformados de cítricos es completamente opuesto, con una tasa de crecimiento inter-anual medio del 8.09% durante los últimos 7 años. Esta tendencia puede explicarse por cambios sociales, por los que se dedica menos tiempo a la preparación de comidas; facilidad de conservación y consumo; avances tecnológicos que han mejorado la calidad alimenticia y las características organolépticas del producto transformado; aumento del consumo de zumos de fruta, como sustitutivo de otras bebidas” (Hernández, 1997).

¹⁸ Los cítricos mercosureños ofrecen también el ejemplo de una cadena agroindustrial controlada por productores: la producción paulista de jugos para exportación examinada en la Tesis de Maestría de Gonçalves do Valle (2003).

		<i>Formas de Coordinación</i>		
		Jerarquía	Red	Mercado
<i>Autonomía del productor vis-à-vis del comprador</i>	Mayor			Canal Intermedio (FAMA, Urud'or) Padrinazgo de firma líder local (S.Miguel)
	Menor	Cuasi- Plataforma Satélite (Forbel)	Cuasi- Jerarquía cautiva (Carrefour)	Jerarquía relacional (Pronatura-ECA)

En los casilleros del cuadro, fuera de paréntesis se indica el tipo de trama y entre paréntesis la o las empresas que se insertan en ella. De izquierda a derecha, la diagonal indica un grado creciente de autonomía de los productores vis-à-vis de los compradores. El máximo de autonomía se registra cuando los productores regionales son capaces de colocar directamente sus productos en los mercados externos, mediante el desarrollo de un canal comercial propio (“half channel”¹⁹, que traducimos “canal intermedio”). En el extremo opuesto se encuentra la empresa uruguaya Forbel, que recientemente fue comprada por su principal cliente Belga, integrándose a una jerarquía, es decir, convirtiéndose en filial (o “plataforma satélite” de compras²⁰).

Presentando los casos de un modo muy simplificado, los niveles de autonomía de los productores responden a la siguiente lógica:

- El nivel mínimo de autonomía se verifica cuando el productor no puede colocar los productos en el mercado internacional sin depender de la **autoridad jerárquica** de un comerciante internacional

¹⁹ Término utilizado por van der Laan (1993), citado en la tercera nota a pie de página.

²⁰ El análisis de este caso (Walter, 2004) está disponible en www.udesa.edu.ar, entre las publicaciones del Departamento Académico de Administración.

- El nivel intermedio, cuando el productor coloca los productos a través de la red de subcontratistas de un comerciante internacional, con dos variantes (Gereffi y Humphrey, 2003):
 - a. “**Cadena cautiva**”: cuando la relación entre ambos es puramente comercial y,
 - b. “**Cadena relacional**”: cuando la relación entre ambos también tiene el objetivo de realizar valores comunes (como expandir el consumo de productos orgánicos²¹). En este caso, el nivel de autonomía del productor es mayor que en la variante anterior.

- Nivel máximo: cuando el productor coloca directamente los productos en el **mercado** internacional, basándose en “regional governance” (Friel, 2004). Lo cual a su vez oscila entre:
 - a. Colocarse bajo el paraguas (financiero y comercial) de una firma líder regional y,
 - b. asociarse entre pequeños productores para constituir un canal comercial que es simultáneamente una central de compras y, sobre todo, como veremos al analizar el caso FAMA, un canal de información y formación para la transferencia y el desarrollo de tecnología y un ente de regulación y control de los comportamientos de los miembros del grupo.

4. FAMA S.A. de Argentina

4.1. Introducción

FAMA coloca directamente sus productos en el mercado europeo a través de un canal comercial propio. Aludir al mercado por oposición a jerarquías y redes (a “governance”) no implica asumir que en él está ausente toda forma de “organización”²², pues ella se realiza mediante la definición de clasificaciones y standards de los productos (en lo cual tienen gran importancia las convenciones en materia de calidad y el rol de coordinación de los comerciantes internacionales²³) y mediante el ofrecimiento de garantías al

²¹ Gereffi y Humphrey consideran otro tipo de factores, como la pertenencia a una misma etnia (un factor que también está presente en la región). Pero el punto requiere discusión, que no podemos plantear aquí.

²² « *market relations may predominate, but the market is organised* », dicen Humphrey y Schmitz (2000b: 11), apoyándose en Gibbon (2000).

²³ Es claramente el caso de las normas Eurep-Gap, resultantes de un acuerdo entre cadenas de supermercados europeas para unificar sus normas de calidad. Por oposición a « regional governance », podemos calificar a estas normas como aspectos de una « global governance ».

comprador fundadas en la reputación del vendedor²⁴ o permitiéndole inspecciones directas del mismo.

En forma coincidente con la caracterización que efectúan Humphrey y Schmitz (2000b: 11), la creación del canal comercial se origina en una intención de posicionamiento en mercados externos donde reina una fuerte competencia. Sin embargo, lejos de cumplir esa única función, en el caso que presentaremos el canal comercial:

- a. funciona en ambas direcciones (no sólo actúa como un canal de **ventas** agrupadas sino también, y con similar importancia para los productores que lo integran, como un canal de **compras** agrupadas (de insumos como fertilizantes o pesticidas o de fruta de terceros) que, de ser conveniente, se realizan en el extranjero,
- b. su tarea es clave como canal de **comunicación** para que los productores se mantengan permanentemente al tanto de las innovaciones que son necesarias para mantener su competitividad.
- c. si bien es cierto que, como señalan Humphrey y Schmitz, el canal sólo permite establecer con el consumidor final una relación indirecta -pues vende a mayoristas que, a su vez, se conectan con supermercados y minoristas (y por lo tanto no accede directamente a informaciones sobre el comportamiento de los consumidores)- sus empleados y representantes en el exterior, con el apoyo de técnicos de los organismos locales de ciencia y tecnología -que utilizan para ello sus propias relaciones- realizan una tarea sistemática de **vigilancia** y **benchmarking** y de posterior **desarrollo** y **certificación** de nuevas variedades con la colaboración de esos mismos organismos o de viveros privados o propios. Esto último es mencionado por Humphrey y Schmitz como una alternativa que permite enfrentar la dificultad señalada²⁵. Asimismo,
- d. el “canal” se ocupa asimismo de la **capacitación** de los productores en materia de normas establecidas por los compradores o las autoridades nacionales o supranacionales (Eurep-Gap, Códigos de Buenas Prácticas Agrícolas) que es necesario cumplir para poder exportar a determinados mercados, y de la implementación de los sistemas de **monitoreo** necesarios bajo la forma de la trazabilidad.

Discrepamos entonces con Humphrey y Schmitz en cuanto a equiparar la creación del canal comercial con el desarrollo de un área funcional. En los dos casos que presentaremos aquí no se trata de la creación de un área dentro de una organización

²⁴ Como veremos, el responsable comercial de FAMA utiliza este expediente para abrir nuevos mercados : para obtener pedidos de nuevos clientes en nuevos mercados (los árabes, por ejemplo) invoca como referencistas para que informen sobre sus prácticas a sus clientes en Europa.

²⁵ « *It seems likely that where half-channel distribution systems are used to supply markets with complex or exacting standards, some form of local-level governance will be required to support producers*” (Humphrey y Schmitz, 2000b: 11).

existente sino de la creación de una nueva organización²⁶. La creación de dicha organización por parte de los productores podría caracterizarse, inclusive, como una innovación institucional, pues a partir de la creación de FAMA y Urud'Or los productores individuales, transformados en accionistas, subordinan una parte esencial de sus decisiones al sistema colectivo de gobierno de la nueva organización.

FAMA de Argentina y URUD'Or de Uruguay (caso uruguayo similar a FAMA que no analizaremos en este artículo) presentan interesantes diferencias en cuanto a sus sistemas de gobierno. Si bien en ambos casos se trata de sociedades anónimas, en el caso de Urud'Or de Uruguay existe una clara jerarquía entre los productores (uno de ellos, Azucitrus, fue el fundador y junto a otro productor, Sandupay, es un miembro con peso determinante en las decisiones), mientras que en el caso de FAMA, si bien el peso de los productores en la toma de decisiones también depende de su respectiva participación accionaria, esta última es tomada en cuenta en la práctica sólo excepcionalmente.

4.2. Análisis del caso

La empresa fue fundada en 1985 por iniciativa de dos productores ya fallecidos, Walter y Sorini, *“que se pusieron a buscar amigos para crearla. Primero se unieron los tres mejores productores de Chajarí, pero el grueso de su producción era mandarina. Luego fueron incorporando al resto –los dos o tres productores de mejor reputación de cada localidad- para lograr variedad”*²⁷.

La sociedad está actualmente integrada por veinte productores de frutas cítricas de larga trayectoria, cuyas plantaciones van desde el sur de Concordia, pasando por Federación y Chajarí en Entre Ríos, hasta Mocoretá y Monte Caseros en Corrientes, extendiéndose a lo largo de 200 km por las márgenes del Río Uruguay²⁸.

²⁶ Productores de pequeña escala que no pueden desarrollar el área funcional por sí solos, se agrupan para constituirlos colectivamente. Al hacerlo, crean una nueva organización, que inicialmente tiene esa sola finalidad, pero va naturalmente incorporando otras que finalmente transforman por completo su naturaleza.

²⁷ La información sobre este caso proviene 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 destina 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 Malvassio, responsable del empaque y la expedición en el área de Comercio Exterior que dirige junto a Lavino.

²⁸ *“En la región (Chajarí, Federación) hay 3.500 productores y en Concordia casi la misma cantidad”.*



Fuente: www.citrusfama.com.ar

Inicialmente la forma jurídica adoptada por el grupo fue la cooperativa, pero posteriormente adquirió el status de sociedad anónima: “*uno de nuestros clientes, un mayorista que es el tercer hombre más rico de Holanda, financió nuestro desarrollo*”. Esta forma de **financiamiento**²⁹ no es excepcional para FAMA: “*sólo tomamos créditos en el exterior. Los tomamos de los clientes, sin que medie ningún papel. En general son préstamos sin interés, sobre todo si se los utiliza para comprar materias primas. Si los tomamos para hacer una inversión, entonces proponemos pagar intereses*”.

Vale la pena comentar que el espíritu de la cooperativa dejó probablemente su impronta en la organización: sus áreas administrativas nos llamaron la atención por su modestia, que para nuestra sorpresa contrastaba fuertemente con la edificación y el mobiliario que observamos entre sus pares exportadoras de Uruguay.

En cuanto a la forma de funcionamiento de la sociedad, Lavino señala que “*los accionistas se reúnen dos veces por semana y toman decisiones de acuerdo a reglas muy aceitadas. Malvassio lo ejemplifica comentando que “cuando no se logra vender toda la producción que se oferta en el exterior se establecen proporciones en función del capital de cada socio. Pero eso sucede rara vez. Los votos en el consejo de administración son en función del capital, pero en general se realizan a viva voz. Sólo cinco veces se votó en función del capital. La Sociedad Anónima es cerrada. Nadie puede ingresar salvo que alguien se vaya y ningún socio pueda comprarle sus acciones*³⁰”. Malvassio agrega por

²⁹ Identificaremos en negrita las diferentes funciones del entramado exportador, que iremos examinando una a una.

³⁰ “*Mi padre -dice Malvassio- es un fundador de FAMA. En 1996 me retiré del capital familiar y a continuación mi familia vendió la plantación a socios de FAMA. Era un momento económicamente difícil.*”

último que: “mantenemos a los socios informados sobre la marcha de la empresa día a día” y, por ejemplo, “ante un problema de sucesión familiar hacemos venir un especialista para discutir la cuestión”.

El grupo de productores posee en conjunto alrededor de 7.000 hectáreas de cítricos de diversas variedades (mandarina, naranja, pomelo, limón), de las cuales 5000 se encuentran en producción y 2000 poseen plantas nuevas que aún no producen. FAMA es propietaria también de algunos campos propios. En un año normal exporta alrededor de 19.000 toneladas (es la cantidad exportada en 2002). “Exportamos el 20% de la producción, es decir que nuestros socios producen en total alrededor de 100.000 toneladas”.

En el origen de FAMA hay entonces una primera traducción exitosa entre productores argentinos de la región. ¿Cómo lograron superar sus diferencias? (“asociarse es difícil porque cada uno piensa que tiene la mejor calidad y los mejores clientes”): “se unieron – nos dice Lavino- para luchar contra Sudáfrica”³¹.

La **planta de empaque**, sede administrativa de FAMA, está ubicada en la ciudad de Chajarí. En ella trabajan 300 personas que realizan el tratamiento postcosecha, la selección, el calibrado, el empaquetado y el enfriado. Las características de esta planta se detallan a continuación en un recuadro (y el organigrama se consigna más abajo).

La planta de empaque y enfriamiento

Es una de las mayores plantas de empaque que observamos en la región (quizás sólo sea más grande la que posee Caputto en Uruguay). Posee un sistema de selección de fruta mediante cámaras de tecnología franco-española adquirido en 2001. Al final de la línea hay robots para la colocación de los frutos en cajas. Los equipos parecen de punta. El proceso de selección y etiquetado eventual de cada naranja es decidido por computadora. El aparato que incluye las cámaras está a cargo de un técnico de mantenimiento de unos treinta años, que viajó a España para aprender a utilizarlo. Allí desmontó la máquina antes de su transporte y volvió a montarla en Chajarí.

La mandarina Malvassio comenzó en 1951. Lleva el nombre de mi familia, que producía fruta y papas. Mi abuelo comenzó produciendo papa”.

³¹ « Sudáfrica exporta el doble de cítricos que la Argentina, pero tomando en cuenta las exportaciones de limones, en las cuales la Argentina es líder » (ver Gráfico 5). Más adelante nos referiremos además a Capespan, el holding exportador sudafricano heredero de Outspan.



Fuente: www.citrusfama.com.ar

Los aparatos pueden conectarse en línea con España para corregir disfuncionamientos del programa o para efectuarle modificaciones. Como el técnico local de mantenimiento no sabe hacer todo, se hace venir un técnico español dos o tres veces por año. El equipo de trabajo trabaja seis horas y por la tarde se dedica únicamente a la limpieza de las máquinas. Una pileta en la entrada de la planta asegura la asepsia de las ruedas de los camiones que ingresan. El taller está limpio. Las cámaras de enfriamiento son numerosas y grandes, pero se las utiliza más para la conservación que para la refrigeración antes de la carga de la fruta en los camiones. Esta planta se utiliza exclusivamente para la exportación (salvo las ventas locales a Carrefour). Para el mercado interno cada socio de FAMA utiliza su propia planta de empaque.

En teoría FAMA no tiene incumbencia sobre las **plantaciones** (“*siguen en manos de nuestros accionistas, que venden en el mercado interno sin pasar por nosotros. Nosotros nos limitamos a empaquetar y exportar*”), pero en los hechos la limitación es relativa, pues “*...implementamos la trazabilidad a partir de 1993, con la colaboración de un estudio informático de Concordia, para ‘controlar los resultados’ de nuestras plantaciones. Cuando nos fue solicitada por SENASA (el Servicio Nacional de Sanidad Alimentaria) fue un simple trámite, pues ya la teníamos incorporada*” (ver recuadro de más abajo). Obsérvese que la trazabilidad no nació en esta empresa en respuesta a una exigencia de los clientes, sino como una necesidad de seguimiento de la fruta provista por las plantaciones integrantes del grupo. Adicionalmente, en esta historia se observa una traducción relacionada con el desarrollo de tecnología informática para la trazabilidad mediante la colaboración con una firma local especializada. En varios sentidos FAMA se adelantó a su tiempo.

La trazabilidad

“A fin de poder conocer los resultados de la producción de nuestras fincas hemos implementado hace unos años un sistema de trazabilidad que nos permite identificar los lotes de

donde proviene la fruta. Esto también cumple con la necesidad de nuestros clientes, principalmente del mercado inglés, que desean conocer de que finca es y que tratamientos se han realizado a la fruta que están comprando. Cuando SENASA implementó el 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. Este sistema fue desarrollado desde el año 1991, sobre la base de nuestra necesidad, en colaboración con un equipo de asesores en informática, la firma **Consultores en Informática** de la ciudad de Concordia.”



“El sistema esta basado en una etiqueta en cada caja, que al pasar por un scanner fijo en la línea de producción, registra en nuestro sistema todos los datos de la fruta que tiene dentro. Para hacer esto, el primer paso es la identificación de la fruta en las plantaciones con el número de lote de donde se la recolectó, el cual está habilitado por el SENASA para ser exportado a la Unión Europea en los casos que corresponda. El sistema consta de dos partes, la primera es el ingreso del bins proveniente de la quinta donde se registra el lote de donde se cosechó la fruta y la segunda parte es la identificación final de la caja. Para esto colocamos una etiqueta que contiene un código de barras correspondiente a un número de serie (no hay dos etiquetas con el mismo número). Como podemos ver, nuestro sistema se basa que con el número de una caja se puede conocer todos los datos de su confección y procedencia. El siguiente paso es la identificación de las cajas que componen un palet, el cual pasa a ser la unidad de entrega a nuestros clientes. Con el palet numerado en forma seriada, podemos saber que cajas lo integran y todo su recorrido hasta el lugar de entrega a nuestros clientes. Otra información adicional que agregamos a cada palet es una hoja con el detalle de cajas que lo componen, la unidad productora y número de certificado para cada caja.”



“Asimismo, con el número de serie que tiene cada caja, el cliente nos puede solicitar información sobre los tratamientos que le hemos realizado en el árbol durante el proceso de crecimiento y posteriormente en el almacén cuando procesamos la fruta para su viaje a los distintos mercados del mundo.”

Fuente: Osvaldo A. Malvasio, Comercio Exterior, en www.citrusfama.com.ar

Malvasio concibe a la relación entre FAMA y sus asociados en materia de **normas** como 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 se puede stockear fertilizantes en un piso de tierra. *“tratamos de homogeneizar los criterios en materia de cadena de frío y de pesticidas para el conjunto de los productores. Es burocracia, pero es útil porque garantiza que no se utilizarán más ciertas sustancias. Claro está, la garantía reposa sobre la confianza entre el vendedor que dice lo que hace y el comprador que lo escucha. Es exactamente la misma cosa en lo que 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 cuanto al destino de su producción, Fama *“se creó hace 15 años para exportar, no para vender en el mercado interno, pero en 1993 comenzamos a vender a los supermercados”*³². Actualmente es el primer exportador de mandarinas de la Argentina³³ y el primer exportador de cítricos del NEA (noreste argentino). Factura 8,5 millones de pesos anuales, de los cuales 6 millones (70%) se originan en la exportación y 2,5 (30%) en el mercado interno.

Según Lavino, *“nuestra filosofía comercial consiste en abrir nuevos mercados para aprovechar la variedad de nuestra producción. Nuestros principales activos: una planta de empaque con gente que lleva puesta la camiseta de la empresa y la confianza de nuestros clientes”*.

FAMA no tiene representantes en exterior, pero en algunos lugares tiene supervisores de la llegada de la fruta³⁴.

En 2003 contabilizaba 28 **clientes** en 16 países (Inglaterra, Holanda, Portugal, España, Francia, Holanda, Italia, Grecia, Suecia, Rusia, Ucrania, Canadá, Arabia Saudita, Hong Kong, Singapur y Malasia). Sus clientes no son los supermercados –salvo Carrefour, caso que comentaremos más adelante– sino los centros de distribución que abastecen a los supermercados (*“proveyéndolos de la misma fruta durante los 12 meses del año”*). *“Esto es lo más hacia adelante que podemos avanzar”* en cuanto a canales de distribución.

³² Nos queda pendiente presentar información sobre el fenómeno de la fuerte expansión del supermercado en la Argentina durante la convertibilidad, y en particular de la posición dominante que adquiere Carrefour, principal cliente de FAMA.

³³ Según Malvassio, *“en principio hay demasiada fruta en Europa, pero aún hoy hay insuficiente mandarina en el mercado. Podemos vender a buen precio, pese a los impuestos aduaneros. También hay demanda insatisfecha en Asia y nos interesan los países árabes, pero son mercados que no conocemos bien”*.

³⁴ *“En Arabia Saudita tenemos un excelente Embajador (Mendiola, en Riad) que nos presentó varios clientes posibles. Así fue fácil. Pero la realidad es que hoy Argentina llega a 30 puertos (en el 93 llegaba a 8) y Chile a 150 (en el 93 llegaba a 60)”*.

Para la conquista de estos mercados, la traducción esencial tuvo lugar inicialmente en relación al mercado inglés (identificado como el más exigente) y el holandés, que fueron la puerta de entrada hacia el mercado europeo. *“En Inglaterra también vendemos fruta para producir jugos frescos; el aspecto exterior de esta fruta no es tan importante. Cuando hacemos envíos de este tipo, llegamos a exportar hasta un 90% de la fruta cosechada”*.

Con sus pares españoles FAMA busca desarrollar una relación de complementación durante la contraestación. A tal efecto estableció una alianza estratégica con una empresa española a la cual le vende anualmente 5 ó 6.000 toneladas (*“a ellos les conviene colocar nuestra fruta fresca de contraestación, en vez de la suya vieja enfriada”*)³⁵.

Carrefour Francia compra fruta a través de un centro de distribución propio, *“pero las negociaciones las realiza con nosotros a través de Carrefour Argentina”* (después de la devaluación, se produjo una literal inversión del canal comercial: Carrefour Argentina dejó de importar y comenzó a exportar). *“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)”*.

En la relación con Carrefour, la traducción exitosa data de la primera mitad de los años noventa: *“Carrefour comenzó a comprarnos 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 una 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...”*

Al respecto, acota Malvassio que *“los clientes franceses han sido difíciles para nosotros (CAMU, de Perpignan, no nos pagó). Carrefour es otra cosa. Su forma de trabajar es diferente. Carrefour Argentina no pagaba la calidad, pero Carrefour Francia sí”*.

³⁵ A España también exportan las empresas Ledesma de Argentina y Caputo y URUD'Or de Uruguay («Urudor tiene muy buena calidad»).

En el comentario precedente hay múltiples elementos sobre los cuales deberemos oportunamente volver: en primer lugar, el pésimo antecedente constituido por este conflicto con CAMU, que probablemente explique una afirmación del responsable de Carrefour de la compra de alimentos frescos para su exportación a Francia: “*FAMA tiene con nosotros una segunda oportunidad*”. En segundo lugar, la afirmación de que “*Carrefour France paga la calidad*”, que el testimonio que recogimos del principal responsable de las compras en Francia nos obligará a matizar. Ambas cuestiones las tratamos en un texto específico referido a la red de subcontratación desarrollada por Carrefour en Argentina para exportar alimentos frescos hacia Europa, conocida como Filière Qualité.

Al margen de este conflicto con un mayorista francés, Según Lavino tras la devaluación de enero de 2002, la buena reputación de FAMA entre los más importantes distribuidores europeos le permitió –invocándolos como referencia- abrir fácilmente nuevos mercados (se refiere a los países árabes y asiáticos).

En lo que respecta al **transporte**, “*para abaratar fletes³⁶ intentamos unir comercialmente a las empresas de Chajarí y negociar conjuntamente los barcos, pero sin gran éxito. También lo intentamos con Caputto y URUD’Or en Uruguay, pero resultó muy difícil. Lo que si funciona es, en cambio, que cuando tengo un problema y voy a ver a mis competidores (por ejemplo Caputto, en Uruguay), ellos me dan informaciones y consejos confiables. Mi utopía personal -continúa Lavino- es lograr regular los volúmenes para los diferentes mercados (estimar cuánto puede absorber Holanda, por ejemplo, y en función de eso ponernos a trabajar)*”³⁷.

El procedimiento utilizado por FAMA para el transporte de su fruta es, según Malvassio, el siguiente: “*No tenemos camiones. Sólo el empaque. Pero tenemos todos los contactos necesarios para realizar el transporte. Guardamos la fruta en una cámara de frío, la transportamos en camión durante la noche y colocamos la carga completa directamente en el barco. Organizamos la rotación para que los camiones no esperen en el puerto y la carga se realice inmediatamente. Tenemos una oficina en Holanda que está asociada a Sea-Trade, por lo cual aunque no sea obligatorio tomamos barcos de Sea-Trade y tenemos un régimen de favor que nos permite cargar en el puerto de Campana o de Buenos Aires en el preciso momento en que los barcos llegan al puerto. Planificamos la*

³⁶ Si nos atenemos al análisis realizado por los propios transportistas (entrevista realizada en Lauritzen Cool en Buenos Aires) el costo del transporte no es realmente un problema: los cítricos se comercializan durante la temporada baja, durante la cual las compañías operan con una fuerte subutilización de la capacidad de bodega instalada, lo cual confiere a los clientes un gran poder de negociación.

³⁷ Lavino no cree en la posibilidad –evocada por Schatz en Ayuí- de un proyecto exportador regional (“si intento agrupar a tres productores de Chajarí y la demanda es insuficiente el grupo se rompe pues siempre hay alguien dispuesto a vender más barato que lo acordado. Y si la demanda es grande y llegamos a ponernos de acuerdo, entonces sólo somos tres para responder a ella”).

rotación de los camiones para que viajen de noche y no lleguen al mismo tiempo al barco. Los camiones de nuestros socios son prioritarios, salvo que sus choferes no sean confiables”.

A continuación, para concluir la presentación del caso, nos referiremos a las innovaciones necesarias para que FAMA y los productores asociados se posicionen y reposicionen en los mercados internacionales, y a la cooperación entre actores públicos y privados que colaboran con ese objetivo (o que, según la visión de nuestros entrevistados, deberían hacerlo).

En lo que respecta a la **gestión de las instalaciones industriales (planta de empaque y enfriamiento)**, ya comentamos el desarrollo temprano y autónomo de un sistema de seguimiento –trazabilidad- de los productos con la colaboración de una empresa local consultora informática. También describimos la relación fluida con el proveedor español de la tecnología (formación de un técnico local en España, visitas regulares de técnicos españoles, reparación y modificaciones en línea del software utilizado). A la colaboración con empresas privadas en el medio local y en España cabe agregar la cooperación transfronteriza con Caputto, de Uruguay: “compramos un calibre español con tecnología de punta y un ingeniero de Caputto nos ayuda como consultor en el aspecto técnico. Necesitamos formar a nuestra gente en su uso y mantenimiento”.

En cuanto a la **gestión de las explotaciones**, es crucial su tecnificación (“*para lograr mayor calibre y calidad por hectárea se necesita tecnología de riego y fertilización. Esta es la clave del negocio con las variedades exportables. Pero es tarde para reconvertirse y quienes no lo han hecho ya quedarán fuera del mercado*”) así como el control de factores como el viento y las enfermedades fitosanitarias que afectan la estética del producto.

La región posee condiciones excelentes para la producción de naranjas y mandarinas, pues la combinación acidez/dulzura que se obtiene en la región es la ideal, pero la fruta presenta problemas de piel por exceso de humedad (marcas de hongos) y de viento (marcas de golpes). Ahora bien, “...*la Cancrosis es un problema real en esta región, pero suele ser utilizada en Europa como una barrera para arancelaria*³⁸. *De hecho la fruta con problemas estéticos nos la compran para producir jugos frescos en las góndolas inglesas*” (lo cual, como ya comentamos, constituye una estrategia altamente rentable de valorización del producto). “*En FAMA tenemos un programa de mitigación del riesgo (mediante el raleo de la plantación, por ejemplo, con lo cual se limitan los golpes y se*

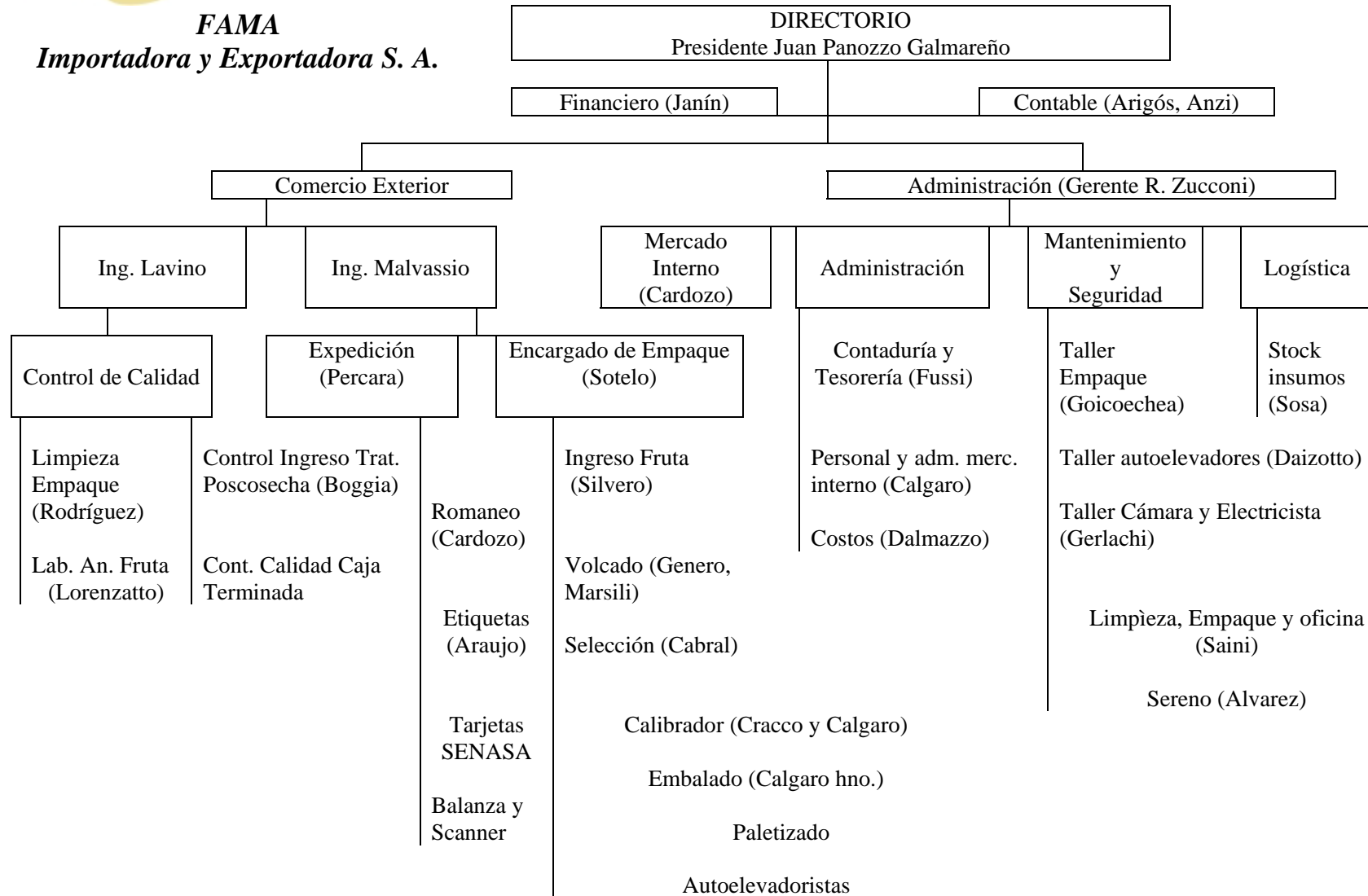
³⁸ “En realidad Europa no tiene un clima favorable para que se desarrolle el cancro (aunque reciban fruta cancosa, el hongo no se reproduce, pues sólo se reproduce cuando hay humedad. Por eso hay cancosis en Florida y no en California, por ejemplo”.

incrementa la ventilación) que es satisfactorio para Europa, pues garantizamos lotes sin cancrrosis, transporte sin cancrrosis, almacén sin cancrrosis y cajas libres de cancrrosis”.

Uno de los mayores desafíos reside en el **desarrollo de nuevas variedades**. A tal efecto, durante sus viajes tanto el ingeniero Lavino como los propios productores realizan actividades de vigilancia: *“cuando vemos un nuevo fruto traemos la planta para ver si es posible producirlo aquí. Pero traer uno mismo un fruto o una planta obliga a tomar precauciones muy grandes que alargan la duración del experimento: Lo ideal es hacerlo a través del INTA”*. En este sentido, *“...nuestra relación con Catalina (Perla) Anderson del INTA es excelente (se ha ganado el respeto del ambiente citrícola mundial, financiamos su participación en congresos internacionales). Pero igualmente nos hace falta un organismo que apoye los desarrollos tecnológicos necesarios para promover las exportaciones como la Fundación Chile³⁹ (el INTA intentó crear algo similar, pero no lo logró). La citricultura argentina se acostumbró en las épocas buenas a ganar plata con poca tecnología; hoy es imprescindible tecnificarse (y tendríamos que hacerlo en conjunto)”*.

³⁹ www.fundaciónchile.cl

FAMA
Importadora y Exportadora S. A.



El desarrollo de nuevas variedades no conduciría a ninguna parte, sin embargo, de no haber financiamiento para las **inversiones** necesarias: como ya se dijo, 2.000 de las 7.000 hectáreas con cítricos exportables pertenecientes a los socios de FAMA (un 29% de la superficie) se encuentran fuera de producción debido a que han sido recientemente plantadas. Por otra parte, FAMA está comenzando a ensayar la producción de fruta biológica⁴⁰. Sin embargo, según Malvassio *“FAMA exporta una parte muy pequeña (19.000 toneladas sobre 100.000, menos de un 20%) de la producción de los socios, que producen sobre todo variedades no exportables. Para que eso cambie se necesitan inversiones”*.

Un ejemplo de un socio de FAMA que reemplazó virtualmente toda su plantación por variedades exportables es precisamente el del pequeño productor Urruzola de Berta, cuyo testimonio presentaremos a continuación.

Un pequeño socio de FAMA: Urruzola de Berta

Esta empresa familiar, que es la más pequeña propietaria de FAMA, produce en 50 hectáreas y exporta hasta un 70% de su producción.

Nuestro entrevistado⁴¹ nos informa sobre su trayectoria personal: *“...terminé el colegio secundario y tengo estudios universitarios incompletos de matemática y oceanografía, que realicé en Buenos Aires. Volví aquí y me casé. Al casarme me fijé aquí, por eso me dedico a la naranja”*.

*“En la **plantación** somos cinco personas permanentes. Durante la cosecha llegamos a treinta. Para conseguir a la gente recurro a cooperativas de trabajo (trato de que sea siempre la misma gente y generalmente lo logro). Rara vez recurro a subcontratistas, pero a veces lo hago”*.

Cuando FAMA se creó, la empresa ya existía. *“Hay dos socios de nuestra familia en FAMA. Se reúnen una vez por semana y discuten antes de hacer las **compras**⁴². Podemos asociarnos para hacer bajar los precios. Lo más importante es la información que obtenemos sobre los **nuevos productos** que son demandados”*.

⁴⁰ *“pero es difícil. Hemos recibido fruta con un 50% de desperdicio y no nos pagan el doble por la fruta orgánica”* (Malvassio).

⁴¹ La entrevista al principal responsable de la empresa se realizó en presencia de Enrique Malvassio, que intervino a menudo reformulando nuestras preguntas o respondiendo en el lugar de nuestro entrevistado. Tuvo lugar el 25 de febrero de 2003 y la realizaron Gisela Argenti, Delphine Mercier y Jean Ruffier.

⁴² En cuanto a la realización de compras agrupadas por cuenta de los productores, según Malvassio luego de la devaluación aún convenía realizarlas en el exterior: *“el gobierno no permite recuperar el IVA ya pagado, pues no tiene más dinero. Entonces compramos insumos en el exterior para evitar pagar impuestos no recuperables. Compramos mucho en Uruguay y en Brasil. Pero en cuanto a trámites es tan largo como comprar en España”*.

*“**Invertir** es difícil porque es muy riesgoso. Hay que tomar pocos créditos, porque es difícil devolverlos. Pero mi idea es crecer. Comprar y plantar nuevas tierras. Pero antes que eso tengo que completar las mejoras en las tierras que ya tengo. Con el objetivo de centrarnos en la exportación, suprimimos todas las **variedades** que no se exportan. Gracias a ello ahora exportamos 3000 toneladas de las 4000 que producimos. Tengo 80 hectáreas para completar y optimizar para la exportación”*

“Planto árboles comprándolos ya hechos a otros o haciéndolos yo mismo. El porta-injerto de lo compro al INTA. También puedo comprárslo a viveros certificados. Son más caros que los no certificados, pero son más seguros. ”

*“FAMA tiene un empleado que se ocupa del seguimiento de las **ventas** de sus socios para el mercado interno, pero las hacemos y las facturamos nosotros mismos. Vendemos a varios mayoristas (uno de ellos le compra a la mayoría de los pequeños productores de la zona). Discutimos el precio y los plazos de entrega y ellos se ocupan del transporte. Ignoramos que tipos de producto compran. Sabemos a qué minoristas venden pero no vamos hasta ellos para controlar cómo lo hacen”. En cuanto a la exportación: “Hubo un momento en el que no sólo había que aportar la fruta sino dinero para poder venderla. Tratamos de no enviar demasiadas cajas en un sólo barco para reducir el riesgo”.*

*“Para la **refrigeración** de la fruta utilizamos nuestro espacio en FAMA, que corresponde a nuestra parte de capital. Vamos a tener que duplicar ese espacio, porque no nos alcanza”.*

4.3. Diagrama de síntesis

El diagrama de la próxima página sintetiza gráficamente nuestro análisis de las páginas precedentes.

El nexa 6-8 marcado en rojo indica que Alberto Lavino se ocupa simultáneamente de la gerencia de calidad de FAMA, y de la función Venta que dio origen a la empresa. Viaja para ello 4 meses por año al extranjero para abrir nuevos mercados y negociar con compradores mayoristas la colocación –y eventualmente el financiamiento- de cada cosecha. Además la empresa tiene oficinas comerciales y representantes para la recepción de la fruta en diferentes mercados.

El vínculo 8-9 indica el vínculo desarrollado por FAMA (en la persona del ingeniero Lavino) con los Centros de Distribución europeos, así como con el representante de Carrefour Argentina a través del cual FAMA coloca una parte de su producción en el mercado interno argentino y ha comenzado a abastecer a Carrefour Francia.

El nexa 5-6 indica que FAMA se ocupa no sólo de la venta sino también de la compra agrupada de insumos (fertilizantes, plaguicidas, etc.), eventualmente en el extranjero, para

bajar costos de producción de los productores propietarios del consorcio y asegurarse de que utilizan aquellos –y en las cantidades- que son aceptados por los compradores⁴³.

El nexa 1-9 representa:

- a. el financiamiento de las inversiones necesarias para crear FAMA por parte de un comerciante holandés cliente de la empresa y,
- b. el financiamiento del funcionamiento de la empresa mediante créditos sin interés aportados por ese y otros clientes extranjeros.

El nexa 1-6 indica que los productores devuelven regularmente esos préstamos y son los propietarios de FAMA.

El vínculo entre 4 y 6 (la gestión de las plantaciones y el empaque y enfriamiento) indica que los productores proveen a FAMA las cantidades de fruta que son aceptables en función de las exigencias de calidad planteadas por los compradores (o en función de la participación accionaria de cada productor, cuando la cantidad aceptable no puede ser colocada en su totalidad), y que FAMA capacita a los productores en materia de normas a cumplir y garantiza su cumplimiento ante los compradores mediante la trazabilidad.

Los vínculos 6-2 y 2-4 indican la relación entre FAMA y el vivero del INTA en las personas de Alberto Lavino y la ingeniera Anderson, y entre esta institución (o viveros privados certificados) y los productores al efecto del desarrollo y la certificación de nuevas variedades.

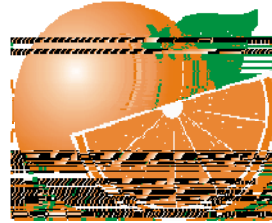
Los nexos 2-10 y 8-10 indican que tanto Alberto Lavino como la ingeniera Anderson se ocupan del benchmarking y la vigilancia en materia de nuevos productos.

El nexa punteado 4-9 indica que los productores pueden vender directamente (en el mercado interno), sin pasar por FAMA.

El vínculo 6-7 indica el “régimen de favor” que FAMA logró con Sea Trade, que le permite resolver creativamente y a bajo costo sus problemas de transporte.

Tampoco se observan problemas en cuanto al dominio de la tecnología y el mantenimiento de las instalaciones industriales (vínculo 3-6), que se logra a través de diferentes tipos de colaboración entre actores privados. Si bien hay inversiones pendientes en materia de refrigeración (túnel de frío).

⁴³ Este tema aparece evocado en las entrevistas a Urruzola de Berta y a Malvassio, según se consigna en la nota a pie de página precedente.

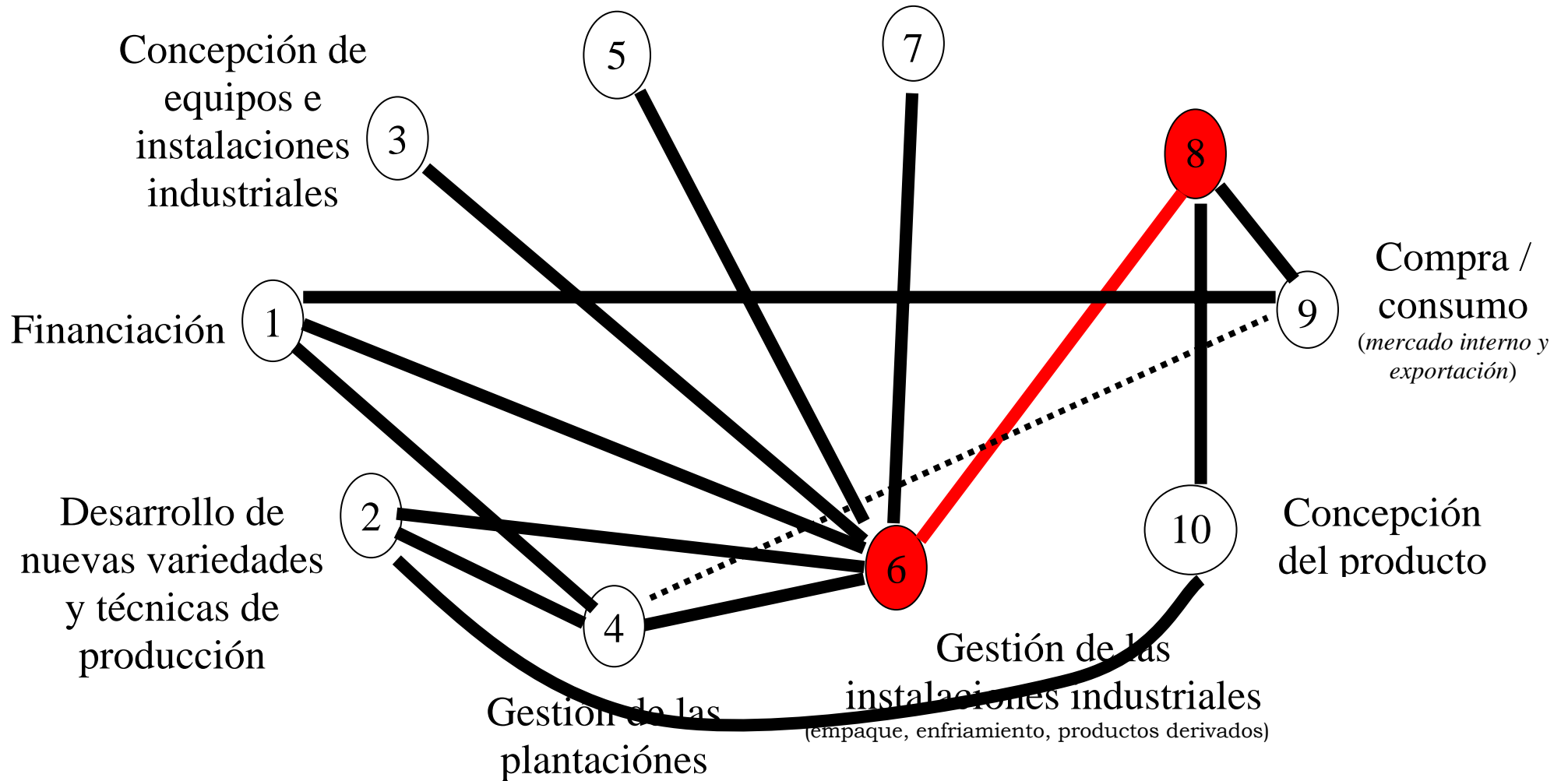


FAMA

Compra

Transporte

Venta



5. Conclusión

¿Es verdad que la inestabilidad macroeconómica e institucional y las insuficiencias en materia de “regional governance” propias de los países en desarrollo hacen inevitable la subordinación de los exportadores locales a “jerarquías” o “cuasijerarquías” controladas por sus clientes extranjeros?

La mayor autonomía lograda por FAMA en relación a los otros exportadores de la región citrícola rioplatense (cfr. tipología) se debe básicamente a que los 20 productores de mejor reputación a lo largo cinco ciudades argentinas costeras del Río Uruguay superaron el individualismo⁴⁴ constituyendo una nueva organización, legalmente una Sociedad Anónima, integrada según reglas de inclusión y exclusión muy precisas, gobernada mediante un sistema de toma de decisiones “bien aceitado” (sobre la base de la participación accionaria de cada productor, invocada únicamente, sin embargo, ante decisiones excepcionales) y basada, en su funcionamiento cotidiano, en condiciones muy estrictas de operación (que llevaron a FAMA a implementar internamente la trazabilidad mucho tiempo antes de que esta se convirtiera en una exigencia externa⁴⁵).

La nueva organización así constituida provee a los productores propietarios de FAMA de un canal comercial común, que es, además, una central de compras y, sobre todo, un canal de información y formación para la transferencia de tecnología, con capacidad de “enforcement” y la infraestructura necesaria para el monitoreo de las producciones individuales.

Las innovaciones necesarias en procesos y productos FAMA las realiza merced a su cooperación con la estación experimental Concordia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Su dinamismo competitivo procede entonces de la cooperación entre productores y entre estos y organismos públicos de ciencia y tecnología, es decir, de una consistente gobernanza regional.

Sobre esa base FAMA cultivó su reputación en el mercado, logrando la confianza⁴⁶ de importantes compradores mayoristas de Europa occidental, algunos de los cuales le aportan regularmente capital de trabajo e inversión a tasas de interés negativas que independizaron el proyecto empresario de los vaivenes de la macroeconomía local.

⁴⁴ Se trató, en 1985, de un verdadero punto de ruptura (*turning point*) en las trayectorias de estos productores que, según los testimonios recogidos, fue motivado por el desafío planteado por la competencia sudafricana en Europa Occidental (“nos unimos para luchar contra Sudáfrica”). El poderío sudafricano se asentaba, a su vez, en la creación en 1980, por el gobierno sudafricano, del *marketing board* denominado Outspan.

⁴⁵ En este caso, a diferencia de otros (cf. artículo de Corinne Tanguy y Delphine Mercier) las normas de calidad están claramente integradas en las prácticas cotidianas de la organización.

⁴⁶ Lo que Humphrey y Schmitz (2003) denominan “confianza basada en procesos”, es decir, en relaciones (en nuestros términos: traducciones) reiteradamente exitosas y despojadas de oportunismo, a nivel micro.

La fuerte devaluación del peso argentino realizada en 2002, más la devaluación del dólar frente al Euro, han creado por otra parte una excepcional coyuntura para la consolidación del proyecto, un verdadero modelo para la región.

¿Se trató simplemente de la creación de una nueva función, comercial? Los productores se agruparon, en efecto, para crearla conjuntamente no siendo capaces de hacerlo individualmente⁴⁷, pero crearon así, de hecho, una nueva organización cuyas funciones rápidamente desbordaron las previstas inicialmente, subordinando a ellas el funcionamiento de los productores individuales (inclusive en relación al mercado interno, que inicialmente tampoco formaba parte del ámbito de intervención previsto⁴⁸).

Este trabajo se encuentra en plena fase de elaboración de sus conclusiones, que en este caso se limitan a una sola de las formas de entramado, que nos permite discutir este punto específico referido a los verdaderos alcances del “functional upgrading” cuando este tiene lugar.

6. Bibliografía

- Altemburg, T. and Meyer-Stamer, J., 1999, “How to promote clusters. Policy experiences from Latin America”. *World Development* vol. 27 n° 9: 1693-1714.
- Bradach, J. L. and Eccles, R., 1991, “Price, authority and trust: from ideal types to plural forms” in Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. SAGE Publications, London, 277-293..
- Callon, Michel, 1975, "L'opération de traduction comme relation symbolique" in *Incidences des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*. Offset, Maison des Sciences de l'Homme. Paris, pp. 105-139.
- Federación Argentina del Citrus, 2002, *La actividad citrícola argentina*. Buenos Aires, abril.
- Friel, Daniel, “Regional governance: an historical analysis and perspective”. Documento de trabajo n° 46. Departamento Académico de Administración. Universidad de San Andrés. Mayo de 2004.
- Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz (eds.), 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, Praeger.
- Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz (eds.) (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, Praeger.
- Gereffi, Gary, 1999, 'International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain', *Journal of International Economics* , Vol 48: 37-70

⁴⁷ Y no existiendo, como en Sudáfrica (e incluso en Uruguay, con el Plan Citrícola implementado en 1972, que dio origen a la firma Urud'Or), una influencia estatal en ese sentido.

⁴⁸ De ese modo el mercado interno recibe la fuerte influencia de un productor modernizado gracias a la exportación...

- Gereffi Gary & John Humphrey 2003, "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy*. November 4.
- Gibbon, P., 2000, 'Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries', *World Development*, forthcoming (citado por HyS, 2000b).
- Gonçalves do Valle: Tesis de Maestría sobre el Sector Citrícola, Instituto de Geociencias, UNICAMP, Brasil, 2003.
- Hernández, Concepción, 1997, "El sector cítrico". Departamento de información Sectorial Agroalimentarios y Bienes de Consumo. Dirección General de Información. ICEX, España, junio.
- Humphrey, John and Schmitz, Hubert, 2000a, "Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research", *IDS Working Paper 120*. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Humphrey, John and Schmitz, Hubert, 2000b, "Governance and Upgrading in Global Value Chains". Paper for the Bellagio Value Chain Workshop. Institute of Development Studies. University of Sussex. Brighton BN1 9RE, UK, August.
- Humphrey, John and Oetero, Antje, 2000 "Strategies for diversification and adding value to food exports: a value chain perspective". UNCTAD/ITE/MISC.23, 14 November.
- Humphrey, John y Schmitz, Hubert, Forthcoming, "Trust and Interfirm Relations". *Journal of Development Studies*, 2003.
- Lee, J.-R. and Chen, J.-S., forthcoming, 'Dynamic synergy creation with multiple business activities: toward a competence-based growth model for contract manufacturers' in R. Sanchez and A. Heene (eds), *Research in Competence-Based Research*: JAI Press Messner, D., 1997, *The Network Society: Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance*, London and Portland: Frank Cass.
- Markusen, A., 1996, "Sticky places in slivery spaces : a typology of industrial districts". *Economic Geography*, 293-313.
- Powell, Walter W., 1991, « Neither market nor hierarchy : network forms of organization » in Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. SAGE Publications, London, pp. 265-277.
- Ruffier, Jean et Walter, Jorge, 2002, "Glossaire de l'efficiencia productiva" (français et mandarin). In VV.AA., *Pratique des transferts de technologie et efficiencia productiva dans les pays émergents*. Ed. de l'Université Sun Yat Sen, Canton-China.
- Stake, Robert, 1995, *The Art of Case Study Research*. Sage Publications (trad.: *La investigación con estudio de casos*. Morata, Madrid, 1998).
- Thoenig, Jean-Claude, 1998, "Essai: how far is a sociology of organizations still needed?", *Organization Studies* 17/2, pp. 307-320.
- Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. SAGE Publications, London.
- Walter, Jorge, 2002, "Le rôle de la traduction dans la resolution de problèmes techniques ». In VV.AA. *Pratique des transferts de technologie et efficiencia productiva dans les pays émergents*. Ed. de l'Université Sun Yat Sen, Canton-China..

- van der Laan HL (1993). Boosting agricultural exports? A "marketing channel" perspective on an African dilemma. *African Affairs*, 92: 170-201.
- UNCTAD, 1997, "Diversification in commodity dependent countries: The role of governments, enterprises and institutions". TD/B/COM.1/12, Geneva, UNCTAD.
- UNCTAD, 1997, "Report of the expert meeting on vertical diversification in the food processing sector in developing countries". TD/B/COM.1/8, Geneva, UNCTAD.
- UNCTAD, 2002, Report of the Expert Meeting on Diversification of Production and Exports in Commodity-Dependent Developing Countries, including Single Commodity Exporters, for Industrialization and Development, taking into account the Special Needs of LDCs. TD/B/COM.1/EM.18/3, 25 July. Geneva, 26–28 June 2002.

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS DE CÍTRICOS	6
3. FORMAS DE COORDINACIÓN Y AUTONOMÍA DE LOS PRODUCTORES : UNA TIPOLOGÍA DE ENTRAMADOS EXPORTADORES.....	10
4. FAMA S.A. DE ARGENTINA.....	12
4.1. INTRODUCCIÓN	12
4.2. ANÁLISIS DEL CASO	14
<i>Un pequeño socio de FAMA: Urruzola de Berta.....</i>	<i>26</i>
4.3. DIAGRAMA DE SÍNTESIS	27
5. CONCLUSIÓN	31
6. BIBLIOGRAFÍA	32