



“Tropinomics”. Lecciones del pasado para los productos tropicales

DAVID DEL PINO. Consultor internacional.

RESUMEN

El autor analiza en este artículo las similitudes entre la historia de la expansión de la producción y el comercio de bananas con el crecimiento actual de otros productos tropicales, como aguacate y mango, teorizando sobre la commoditización y las cadenas globales de suministro alineadas estratégicamente.

PALABRAS CLAVE: *Frutas tropicales, banana, aguacate, mango, cadenas globales de suministro, commoditización.*

En los últimos años las frutas tropicales (especialmente aguacate y mango) cultivadas en España están teniendo un desarrollo espectacular; tanto, que ya se empieza a hablar de burbuja de plantaciones mientras los récords de producción cosechada se suceden año tras año.

Los principales operadores del sector combinan producciones locales con fruta de importación para mantener y desarrollar un mercado pujante que está conquistando consistentemente a los consumidores europeos.

Entonces ¿hay motivos de preocupación? ¿es la burbuja real o será absorbida por el crecimiento de la demanda?

Siento decirles que no encontrareis la respuesta en estas líneas pero, a lo mejor sí, algunas de las claves del futuro que nos esperan y de las transformaciones que parecen estar ya en funcionamiento en los principales actores del negocio en España.

Permitidme ilustrar el artículo con la historia de la banana en el mundo. Y es que, esta es la historia de cómo un alimento casi desconocido, en el hemisferio norte al final del siglo XIX, se ha convertido en un elemento insustituible de nuestra alimentación moderna. Un producto que ha creado imperios, provocado guerras, derribado gobiernos y al que le debemos expresiones tales como “república bananera”.

Sin embargo, me gustaría dejar de lado la parte más política y centrarme en cómo de bien la historia del banano explica muchos de los elementos esenciales de nuestro negocio y cómo se adecúa a la situación actual que vivimos en el resto de las frutas tropicales.

Salvando las distancias, empecemos a ver las similitudes: “fruta exótica y semidesconocida para muchos consumidores”.

Entonces, ¿qué es lo que se necesita para convertir un extraño y exótico fruto en un elemento de consumo diario de toda la población mundial? Porque si tenemos un crecimiento de oferta más nos vale preocuparnos de desarrollar la demanda.

Bueno, pues ya adelante que os voy a hablar de: commoditización, economías de escala, estandarización, masa crítica, logística, eficiencia, distribución intensiva, tecnología de conservación, breeding, desestacionalización, conveniencia y etc.

Sí... a los que ya os estáis preguntando, pero ¿y qué pasa con el precio? Os recuerdo que ser barato (asequible) puede ser una condición necesaria pero no es suficiente. Aunque hay que reconocer que la industria del banano ha hecho un trabajo espectacular para convertirse en un producto asequible y de consumo diario.

Pero ¿cómo es posible que un fruto cultivado allende los mares y que necesita de una maduración y almacenamiento previo a su llegada a las estanterías de los supermercados, sea tan barato?

Voy a empezar por el final o, mejor dicho, por el principio. Quizás habréis escuchado o leído sobre el muy actual concepto de “cadenas globales de suministro alineadas estratégicamente”.

Últimamente, lo escuchamos por todas partes (industria automovilística, ecommerce, etc.) pero siempre en clave de modernidad y nunca de pasado. En cambio, podemos volvernos hacia el pasado para ver cómo estas cadenas de suministro globales ya existían. De hecho, siempre han existido. Quizás la primera (si hablamos exclusivamente de alimentos) fue la ruta de las especias; que con la apertura de la ruta marítima del cabo (La ruta de Europa al océano Índico a través del cabo de Buena Esperanza), explorada por primera vez por el navegante portugués Vasco da Gama en 1498, dio lugar a una nueva era del comercio mundial.

Pero, aunque esto ya puede considerarse una cadena de suministro global, todavía no podemos adjetivarla como “estratégicamente alineada”. No había más estrategia que llegar con los barcos, cargar la mercancía y tratar de volver al continente europeo con la carga y los barcos intactos. Lo cual, no era poco.

LAS VENTAJAS DE ALINEARSE ESTRATÉGICAMENTE

En la actualidad hay una creciente comprensión en el mundo de los negocios de gran consumo de que se puede obtener un mayor éxito comercial con la participación en una cadena de suministro alineada estratégicamente. Y es que, en vez de que cada miembro de la cadena de valor haga la guerra por su cuenta con su propia definición de la eficiencia y de los objetivos, hay oportunidades en alinear las acciones y estrategias.

Otra de las ventajas de alinearse estratégicamente es la posibilidad de innovar como una cadena (una de las claves para un éxito continuado); pues no sólo consigue productos y servicios orientados al mercado sino que también consigue simplificar las operaciones interna y externamente para conseguir mayores niveles de eficiencia.

La tesis actual es que el viejo modelo de empresas independientes compitiendo entre ellas está siendo lentamente sustituido por otro modelo de competencia entre cadenas de suministro que luchan por la dominación del mercado. Este nuevo modelo, por otra parte, también crea ventajas competitivas que son muy difíciles de copiar por los competidores.

Sin embargo, esto es algo que ya ha ocurrido rotundamente sólo en otros sectores debido a que las capacidades necesarias para innovar en línea con las demandas del mercado requieren habilidades (recursos humanos, financieros, marketing y etc.) que no están tradicionalmente asociados con las empresas agrícolas.

Las empresas agrícolas siguen operando con muy diferentes estructuras de coste, siguiendo muy diversos estándares productivos, con acciones descoordinadas con sus suministradores clave y sin compartir experiencias.

Todo lo anterior crea mayores costes, ineficiencias y la incapacidad de afrontar la complejidad e incertidumbre que trae la competencia, los retos medioambientales y la continua evolución de las necesidades de los consumidores.

FIGURA 1



Y aquí es dónde llega el ejemplo de la banana, porque desde mi punto de vista, es uno de los primeros ejemplos de “cadena de suministro global de alimentos alineada estratégicamente” en el sentido moderno del término.

Este tipo de alineamiento implica que se han tenido en cuenta toda la lógica del negocio desde el desarrollo de materiales vegetales (semillas, plántones, variedades), la producción, la logística, la distribución y las preferencias de los consumidores para conseguir eficiencias y soluciones innovadoras a los problemas con una visión global e integrada.

Cuando esto ocurre podemos generar situaciones de costes estandarizados bajos basados en economías de escala, alcanzar estándares productivos excepcionales (íntimamente relacionado con lo anterior), acciones coordinadas con suministradores y compartir experiencias (conocimiento) que nos llevan a esas soluciones difíciles de copiar por la competencia de las que hablábamos.

Normalmente, cuando esto ha ocurrido en la historia, la iniciativa (el control) ha venido de algún miembro situado cerca de los consumidores (“aguas abajo” y dónde el valor es máximo) y ha impuesto soluciones al resto de miembros de la cadena de valor (stakeholders) a modo de integración más o menos autoritaria (en función del momento histórico y el balance de poder).

LA HISTORIA DE LA BANANA

En el caso de la banana, es la historia de la famosa United Fruit Company (que más tarde pasaría a ser la no menos famosa Chiquita). Esta empresa creó el comercio de la banana tal y como lo conocemos hoy en día.

A finales del siglo XIX, la banana era un exótico fruto de lujo en el hemisferio norte pero un par de empresarios norteamericanos en problemas financieros deciden fusionar sus empresas y se aplican a convertir este fruto en un alimento indispensable con una lógica estratégica aplastante.

Parten de un fruto con alto valor percibido por los consumidores (premium) y que debido a su precio (alto) y exclusividad (aspiracional) tiene un alto potencial de atracción de consumidores (gran potencial de crecimiento).

Tomen nota pues actualmente estamos en la misma situación en el resto de frutas tropicales.

Pues bien, estos señores toman una decisión estratégica tremendamente moderna (no siempre ha sido tan obvio): “si producen (y transportan) en grandes cantidades se baja el coste de cada unidad producida (baja el coste medio unitario)”. Aunque la clave es: la comprensión de que pueden hacer mucho más dinero con un pequeño margen y una cantidad masiva que con un gran margen y el limitado volumen de un producto de lujo.

Si el precio es lo suficientemente bajo, el mercado potencial está, en teoría, disponible. Se preparan, entonces, para producir un proceso de commoditización de un producto nunca antes visto a esta escala global.

Pero ¿cómo conseguir estas economías de escala? Pues es necesario “alinearse estratégicamente”. Ya saben lo que querían hacer y ahora toca ver cómo hacerlo posible coherentemente con la estrategia elegida.

Dominan una buena flota de barcos a vapor, pero también necesitan dominar la producción. (Esta última, es una de las partes más oscuras de esta historia. La historia del acaparamiento de tierras en países centroamericanos que dieron en llamarse despectivamente repúblicas bananeras).

Sin embargo, esta dominación de los medios de producción en países institucionalmente débiles no era suficiente. El dominio del producto y mercado necesita de un material vegetal altamente estandarizable. Y en cuanto se consiguieron variedades completamente homogéneas (En la actualidad, genéticamente, cada banana de la variedad Cavendish es idéntica. Son clones), el éxito estaba casi garantizado.

Los sucesivos desarrollos de diferentes tecnologías sólo hicieron aún más predecible la calidad de fruto que le llegaría a los consumidores; y además, adecuó el momento de demanda al de oferta (con la refrigeración y la maduración en destino funcionando según la demanda en cada momento).

Tan sólo quedaba conseguir ofrecer el producto por el máximo número de canales (distribución intensiva) y distribuidores posibles para llegar a todos los momentos de consumo. Había que dominar la entrada por los múltiples puertos de los EEUU y propiciar que llegara a tiendas, colmados, ultramarinos, mercados de abastos, restaurantes, carritos de fruta callejeros, etc. Con la enorme generación de recursos crearon un imperio que no sólo dominó la banana sino también países, rutas comerciales y multitud de otros negocios.

COMMODITIZACIÓN Y DOMINIO

No pretendo convencer de que se vaya a crear una United Fruit Company del aguacate o el mango (aunque intentos no faltan), sino de que el proceso de commoditización y de dominio (en el sentido de control por conocimiento y ejecución) de una cadena alineada estratégicamente con las necesidades de los consumidores puede ser tremendamente exitosa.

De hecho, muchas de estas transformaciones están en marcha y puede que se aceleren rápidamente. Ya, desde hace tiempo, las empresas combinan producción local con importada para desestacionalizar y dominar el canal de venta. Ya se trabaja en variedades adaptadas. Ya se trabaja en tecnologías y know-how de conservación y maduración. Ya hay empresas trabajando en economías de escala que van a poner difícil la competitividad de los más pequeños. Ya hay acuerdos a lo largo de la cadena de valor de maduradores en destino y origen para servir el producto perfecto en el momento en el que los consumidores lo requieren.

En resumen, ya hay una incipiente “bananización” del negocio del resto de frutas tropicales aunque habrá que esperar a ver si se dan el resto de pasos y además, ver quién los protagoniza. ■