

El sistema moderno de abasto alimentario: actores, escalas y gobernanza territorial

Rafael Antonio Olmos Bolaños ¹

Resumen

El sistema moderno de abasto alimentario (SMAA) o gran distribución, se posiciona hoy como una cadena global de valor en la que los procesos de producción y distribución mayorista y minorista están altamente coordinados por agentes corporativos que se desenvuelven en múltiples escalas territoriales.

A diferencia del tradicional en el que participan miles de productores, acopiadores, mayoristas y distribuidores al por menor, el SMAA se gobierna verticalmente a través de una estructura corporativa que tiene asiento no solo en las oficinas centrales del país en el que operan, sino que establecen toda una estructura multiescalar de gobernanza. En cada nivel, la firma establece diferentes tipos de relaciones económicas y políticas que van desde las corporativas con grandes agentes como la industria alimentaria mundial, pasando por actores de escala nacional como los grandes productores y la agroindustria, hasta pequeños proveedores locales.

A través de la incorporación de tecnologías de última generación basadas en la revolución informática y el uso de software especializado en la administración de inventarios, el uso de servidores para el procesamiento de millones de productos y pedidos, el surtido de pedidos semiautomáticos (vocollet) y automatizados (macro y micro bandas transportadoras), así como otras prácticas organizacionales y de logística innovadora, posibilitan la movilidad a través de un solo agente comercial, de millones productos al día.

Sus funciones se operativizan a través de los centros de distribución (cedis) que son la infraestructura clave en la racionalización de las prácticas comerciales que llevan a cabo; por medio de ellos se acelera drásticamente la recepción y despacho de mercancías, se surten miles de pedidos diarios haciendo uso de prácticas *just in time* y de vínculos informacionales con sus principales proveedores, así como con cada uno de los puntos de venta de las tiendas de autoservicio pertenecientes a su propia cadena comercial.

De esta manera, el objetivo del presente trabajo es discutir la gobernanza presente en el sistema de distribución moderna de alimentos, los ámbitos escalares en las que operan y el papel de la tecnología y la infraestructura en la coordinación/subordinación de actores.

Conceptos clave: abasto alimentario, actores, gobernanza

¹ Doctorando en Geografía, UNAM, Técnico Académico del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, rafa.el.jaguar@gmail.com y raolmosb@unam.mx. El presente trabajo es un avance de la investigación denominada *El sistema moderno de abasto alimentario en la Zona Metropolitana del Valle de México*, llevada a cabo como parte de los estudios de Posgrado en Geografía, UNAM.

Algunas definiciones del concepto de gobernanza

Como coinciden diversos especialistas (Porrás, 2016; Aguilar, 2016; Torres y Ramos, 2008; Farinós, 2008), el concepto de gobernanza tuvo su origen en el ámbito de la economía institucional y de la regulación, transitando hacia la ciencia política y de la administración donde su fin último fue delinear una gestión más inclusiva y corresponsable, se buscaba dejar atrás los esquemas verticales en la toma de decisiones que caracterizaban los modelos de tipo burocrático. Entre sus objetivos primarios estuvieron la simplificación de los procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos, así como el de facilitar la toma de decisiones de diversos agentes sociales, especialmente los económicos.

La aplicabilidad del concepto a diferentes escenarios y problemáticas relacionadas con los asuntos de política pública, permitieron que el concepto tuviera un carácter polisémico y heurístico. La reterritorialización del papel y de las responsabilidades del Estado o de actores globales, así como la participación de los diversos agentes en la toma de decisiones políticas hicieron de la gobernanza el centro de diversas atenciones; especialmente desde la política territorial, uno de los campos predilectos de su aplicación y desarrollo (Farinós, 2008; Porrás, 2016; Torres y Ramos, 2008).

De acuerdo con Torres y Ramos (op.cit.) al concepto de gobernanza se le ha asociado entre otros con la forma en la que se ejercen procesos o como un elemento en la disminución del riesgo en la toma de decisiones políticas y económicas. Así mismo se usa para otros aspectos alternativos como el establecimiento de acuerdos mixtos, es decir, público -privados y para llevar a cabo una crítica de las instituciones desde el punto de vista de la horizontalidad de los acuerdos y de las decisiones, así como de la disminución máxima de diferencias jerárquicas.

Para Farinós (op. cit.) la gobernanza se refiere referida a la emergencia de un nuevo sistema de relaciones más complejo que incluye nuevos actores emergentes externos en la arena política, con ella se permite la posibilidad de una más efectiva gestión de las políticas de desarrollo y de resolver los asuntos públicos tanto por entes gubernamentales, privados o la sociedad civil. En las interrelaciones entre gobierno y gobernanza, ésta última se define como un proceso que mejora limitaciones de las formas tradicionales de gobierno, al tiempo que tiene sus propias limitaciones. Sus prácticas provienen de, y conducen a, formas de gobierno más consolidadas y formales. En la misma línea de discusión, Centelles (2006) considera que la gobernanza es la estructura de relaciones entre los diferentes actores a través de la cual, se toman las decisiones sobre la cosa pública. Esta estructura de relaciones está formada por un conjunto más o menos articulado de reglas y procedimientos institucionalizados que condicionan y pautan la interacción entre los actores en la toma de decisiones que afectan a la colectividad, por ejemplo, en la resolución de conflictos, la atención a las demandas ciudadanas, entre otros casos.

Las principales ideas referidas consideran que la gobernanza se entiende como una nueva forma de gobierno que tuvo como base concreta la experiencia europea y que apuntan en lo general a una nueva estructura relacional con mejores prácticas (Farinós, 2008). La gobernanza se entiende como un proceso de coordinación de actores, de grupos sociales, de instituciones para lograr metas definidas colectivamente en entornos fragmentados y caracterizados por la incertidumbre (Jorquera, 2001:9).

Las distintas definiciones de gobernanza tienen en su centro los problemas de cooperación -especialmente entre actores de distintos sectores-, la auto organización, la rendición de cuentas, la conducción gubernamental efectiva y la interdisciplinariedad; pero también el conflicto, las relaciones de poder y la jerarquía; y aunque se aboga por relaciones horizontales, en la práctica se reconoce que existen procesos en los que la opinión de un(os) actor(es) predomina(n) o se posiciona(n) por encima de otros, independientemente de que se hable de proyectos de tipo económico, políticos o sociales.

De esta forma, existen al menos cinco elementos para comprender qué es gobernanza: i) una estructura de relaciones entre diferentes actores, ii) está formada por un conjunto articulado de reglas y procedimientos institucionalizados, iii) es de tipo compleja, porque involucra actores de los diferentes sectores: público, privado y social, iv) a menudo lo hacen con interdependencias multinivel, y v) abarca mecanismos relacionales mediante los cuales diversos actores intervienen en la toma de decisiones públicas (Centelles, 2006).

Las diferentes conceptualizaciones de la gobernanza contienen elementos que permiten comprender un nuevo marco de procesos relacionales entre actores de diferente naturaleza, escala y nivel que se desenvuelven en el territorio y lo transforman,

Bajo la perspectiva de los agentes económicos, la gobernanza representa la manera en cómo se gestionan y dirigen los negocios en aras de alcanzar el principal objetivo relacionado con la eficiencia económica (Farinós, 2008). De esta manera, desde la mirada anglosajona de la gobernanza proclive a una menor regulación, se reconoce que con los cambios emprendidos bajo el modelo económico neoliberal se echó a andar un nuevo marco regulatorio y toda una estructura afín a una visión gerencial del gobierno, favorable a una nueva dinámica empresarial, donde los agentes privados se vuelven protagónicos en múltiples temas sociales y de política pública y viene desde una acción dirigida desde el propio Estado, a desplazar las funciones que anteriormente éste realizaba.

Por ello, consideramos que dada la multiplicidad de agentes participantes dentro de una estructura de gobernanza, existen actores u organizaciones que pueden coordinar o centralizar las relaciones. Cuando sucede lo anterior, con regularidad hablamos de un agente estratégico o hegemónico que regularmente cuenta con recursos económicos, políticos o materiales que le permiten una capacidad determinada de movilización social o cooptación bajo la cual manifiesta su poder y la simetría diferencial presente que le permite modificar el funcionamiento de acuerdos y reglas y afectar las decisiones emanadas de consensos anteriores conduciéndolos hacia sus propios intereses; este tipo de actores puede ser desde personas individuales hasta toda una variedad de agentes como políticos de diferentes niveles gubernamentales, organizaciones sociales de base local, asociaciones sindicales, ONG's de escala local hasta trasnacional, empresarios, entidades financieras, e incluso empresas multinacionales.

La gobernanza territorial

De acuerdo con Farinós (2008) la gobernanza territorial se define como la emergencia y puesta en práctica de formas de planificación y gestión de las dinámicas territoriales innovadoras y compartidas (caracterizadas por la relación, negociación y formación de consensos), respaldadas por una multiplicidad de actores que comparten unos objetivos,

conocen y asumen cuál debe ser su papel en su consecución. La gobernanza territorial hace referencia a una nueva forma de definir la acción de gobierno e implica un nuevo modelo operativo para los actores y niveles implicados (supranacional, nacional, regional, local) y para los procesos de decisión a la hora de hacer política... [para la gobernanza] el territorio importa y la forma de gobernarlo adecuadamente también. La buena gobernanza, o buen gobierno del territorio, se entiende como la forma de organizar un consenso entre los distintos actores para promover soluciones satisfactorias para todos ellos, para crear situaciones de suma mayor que cero (“win-win”) (Farinós; op.cit)

Otra definición es la de Torre (2016:9-10) que considera que la gobernanza territorial se entiende como el conjunto de los procesos y dispositivos por los cuales los integrantes o los actores de diferente tipo (productivos, asociativos, particulares, representantes de los integrantes o de las colectividades locales) contribuyen a la elaboración, tanto concertada como conflictiva, de proyectos comunes para el desarrollo de los territorios. Se trata de comprender las problemáticas de la acción pública y las interacciones entre los actores, ya sea en un marco propuesto por el poder público o de manera más independiente, así como su contribución a la emergencia de decisiones, acciones e instituciones, en particular al nivel territorial. La gobernanza territorial analiza los territorios como lugares de proyectos colectivos, forjados a partir del consenso y donde se articulan relaciones de escala local y global.

Estas definiciones consideramos aportan elementos multidimensionales del significado del concepto, haciendo referencia a que: i) es un proceso de gestión o planificación que se realiza bajo procedimientos adaptados a una nueva realidad, dejando atrás esquemas que resultaban limitados; ii) es un proceso también de carácter colectivo, donde no hay cabida para la imposición, iii) implica la participación de una multiplicidad de actores responsables y consecuentes con los compromisos asumidos; iv) incluye la participación del gobierno bajo un nuevo esquema relacional con los actores, pero también en su interrelación con otros niveles dentro o fuera de su dominio; v) asume el carácter de ser un proceso consensuado e incluyente que trae beneficios para todos. Es decir, involucra a toda la constelación de actores, y no solamente a unos cuantos. En torno al gobierno, a cualquier nivel, todavía juega un papel central, y las reglas que establece condicionan los parámetros para la toma de decisiones.

En términos del territorio, en la definición se habla de “dinámicas territoriales innovadoras y compartidas... respaldadas por una multiplicidad de actores que comparten unos objetivos...”, en ese sentido consideramos se asume que en los actores priva una atención especial en la creación de formas de organización política, social y económica que inciden en la construcción de espacios que favorecen procesos de desarrollo económico y de mayor organización institucional, creando un círculo virtuoso en donde participación de actores, creación de instituciones y crecimiento económico embonan adecuadamente para impulsar un desarrollo económico-territorial. Los actores que se acotan implícitamente en esta definición son de naturaleza diversa.

Aunque en estas definiciones se muestran diversos componentes asociados a un tipo de gestión aplicado al territorio, abrimos un pequeño paréntesis solo para mencionar que consideramos que varias de las definiciones de gobernanza sin adjetivar, tienen implícita la parte territorial, por ejemplo, cuando se hace alusión a la participación por parte de un

conjunto de actores que buscan la resolución de asuntos públicos, entendemos que no lo hacen en un vacío espacial, sino que se desenvuelven en y por medio de un territorio; también, cuando se habla de la gestión de políticas de desarrollo, su aplicación termina siendo mayoritariamente de tipo territorial; adicionalmente, uno de los actores involucrados, el Estado, tiene como premisa fundamental para sus funciones un espacio de actuación, al igual que los actores públicos y privados. Sin embargo, nos parece por demás importante la adjetivación del concepto de gobernanza para resaltar las interacciones que producen espacio, una categoría que para diversas ciencias, especialmente para la geografía, siempre ha estado presente.

Cuando Farinós habla de “negociación o consensos”, o Torr  menciona “la elaboración tanto concertada como conflictiva, de proyectos para el desarrollo de los territorios”, quisiéramos resaltar de estas definiciones, que la gobernanza no es un proceso idílico en el que desde el principio todos los actores converjan. Esto resulta importante sobre todo porque en un problema concreto como lo es el abasto alimentario en México, un puñado de actores est n comandando la cadena de valor a través de formas consensuadas o conflictivas; y de esta manera, a partir de los recursos con los que cuentan, construyen precisamente una gobernanza territorial, es decir, una territorialización de sus intereses valiéndose de otros agentes.

Para matizar, lo que quisiera resaltarse es que consideramos que varias de las definiciones de gobernanza, incluidas las de gobernanza territorial aluden a un proceso recargado a un entorno más democrático, participativo y en contextos de proximidad, donde se reconocen ciertas reticencias por parte de algunos actores, pero poco se alude a situaciones donde hay actores con gran poder un poder para comandar o dirigir; en este caso sentimos un relativo vacío cuando en los procesos de desarrollo económico territorial, hay actores con un poder tan concentrado, que la construcción de contrapesos son más difíciles, o la evaluación de los actores “secundarios” no está en función de contrarrestar el poder del otro, si no en la posibilidad de participar o no con el agente líder o hegemónico y obtener de esta manera un beneficio. La aceptación de participar o no, más que consenso, en algunos casos se vuelve un asunto de sobrevivencia económica o política.

Se entiende que en la gobernanza territorial, el territorio es construido a través de las prácticas que realizan agentes provenientes del sector público, social o privado. En el caso de los últimos, sobre todos de grandes agentes o empresas, es a partir de las posibilidades de su movilidad y la capacidad para controlar flujos lo que les permite reterritorializarse con acciones que construyen nuevas espacialidades o nuevos espacios funcionales a sus objetivos económicos. Sobre todo, esto sucede en un momento en que cuentan con un ambiente institucional favorable, como lo dice Aguilar (2016) la gobernanza propicia la generación de un entorno de negocios en las decisiones de la política pública.

Los recursos económicos y su capacidad financiera, el conocimiento de leyes y reglamentos en el nivel local, regional, nacional e internacional; la tecnología con la que cuentan y a la que pueden acceder, los enlaces con una vasta red de actores productivos, económicos y por supuesto políticos, la incidencia que pueden tener en la política pública y en la conformación de instituciones gubernamentales, etc., son elementos que les permiten controlar y por supuesto, construir el territorio; también son parte de los elementos que se

ponen sobre el tablero o se encuentran implícitos a la hora de buscar acuerdos con actores de menor rango, con la otra parte constituyente con la cual se busca alcanzar un consenso.

A partir de la implementación del modelo económico neoliberal, el apuntalamiento de las capacidades económicas, financieras y políticas de los agentes económicos nacionales y transnacionales y su incidencia en el espacio fue mucho mayor. Desde hace décadas y con mayor velocidad en la últimas, experimentamos una rápida transformación producto de la aceleración de los flujos de capital (De Mattos, 2007; Cuadrado, 2016) que son dirigidos por actores que se vuelven protagónicos dada sus capacidades para reconfigurar el territorio y movilizar agentes. Parte de estas transformaciones estarían fundadas de acuerdo con una serie de innovaciones tecnológicas, organizacionales, sociales, e institucionales (Torre, 2016:9) que, sin embargo, para algunos casos no emanan en los mismos territorios, sino que son implantadas por lógicas que los incorporan a una nueva dinámica que los territorializa, enganchando sus actividades productivas y funcionales a lógicas fuera de lo local. Es por ello que consideramos que, aunque algunos actores productivos o comerciales cuenten con recursos materiales en su propio espacio, la lógica territorial de su actividad económica va más allá del ámbito local o regional. Es por ello que existe la necesidad de una definición de gobernanza territorial que considere la actuación de agentes con gran peso y actuación multinivel o escalar.

Además, suponemos que también existen casos en los que la gestión, planificación o permisos de construcción pasa principalmente por la compatibilidad o evaluación de los intereses de unos cuantos actores. Estaríamos hablando entonces de cómo se gobierna y construye el territorio desde actores económicos preponderantes, los que en función de sus beneficios definen inversiones y dinámicas económicas en los que se contemplan actores de diferente naturaleza, pero la opinión o ejercicio de algunos tiene un peso considerable².

Desde esta perspectiva se podría entender entonces a la gobernanza territorial como la forma en la que se ejercen procesos, un sistema de relaciones en los que participan agentes con diferente poder económico y político e intereses bien definidos (aunque no necesariamente abiertamente reconocidos) estableciendo acuerdos bajo la presencia de jerarquías implícitas o explícitas; sobre todo cuando se habla de asuntos de tipo económico o que se han dejado al mercado, los diferentes actores se sujetan a un conjunto de reglas y procedimientos institucionalizados, formales e informales, que marcan la pauta del funcionamiento del proyecto en cuestión; de esta manera, los actores principales ponen en funcionamiento prácticas que les permiten coordinar o moldear procesos y proyectos concretos, en donde, dado su poder de negociación territorializan sus intereses en múltiples escalas y niveles, todas articuladas a un objetivo específico; en ese sentido el papel del Estado se acota a la legitimización del proceso a través del mantenimiento de las instituciones que regulan dicha actividad.

La anterior definición comparte con las otras la consideración de que en la gobernanza territorial participan diferentes actores en la creación de proyectos que permiten el crecimiento económico en y por medio de los territorios, esto es, está explícita la transformación de los mismos y no sólo su utilización como un mero escenario. Sin embargo,

² Un ejemplo sería el caso de Wal-Mart, involucrado en supuestos casos de corrupción de funcionarios con el fin de obtener permisos de construcción o pasar por alto reglamentos de usos de suelo

pone más atención en la cuestión del poder, de cómo los agentes económicos implementan proyectos que pueden ser, en teoría, de beneficio común ya sea de manera concertada o conflictiva; toma en cuenta la acción pública y sus límites en el contexto de los últimos años, así como el hecho de entender la posibilidad de marcos de actuación para asuntos que se han dejado al mercado; adicionalmente atiende cómo los diferentes actores pueden territorializarse con sus acciones y con las instituciones que los rigen, lo que implica decisiones que impactan a nivel local pero también en las demás escalas, dependiendo de su poder económico y político, lo que al mismo tiempo articula a la globalidad. No se debe dejar a un lado el papel de las instituciones, en ese sentido, las reglas del juego son importantes porque permiten contextualizar las formas bajo las cuales se interrelacionan los actores, los márgenes que se tienen para coordinar o movilizar a otros y llegar a la formalización de acuerdos.

La construcción de la gobernanza territorial se reconoce como un proceso complejo en el sentido de que, la convergencia de los diferentes puntos de vista de los actores públicos o privados a través de consensos se vuelve un asunto difícil dada la naturaleza de cada participante y de que sus intereses, sus formas de acción y representación difieren de uno a otro. La construcción de consensos (desde un actor líder o hegemónico) se convierte en un elemento importante de la gobernanza de tipo territorial, en el entendido de que se busca un mínimo consentimiento para integrar las visiones de todos los involucrados y se posibilita su participación, aunque no necesariamente, en igualdad de circunstancias. Lo que viene sucediendo, es que muchos actores privados han aprovechado los nuevos marcos regulatorios para poder emprender acciones que les permitan obtener ventaja de leyes y reglamentos más laxos, omisos o que les favorecen. En la medida de sus alcances, esta actuación permite una reterritorialización de sus funciones y la construcción de un espacio afín a su lógica productiva.

Gobernanza territorial y sus escalas en el abasto alimentario moderno

Un caso de gobernanza territorial la podemos reconocer en el abasto alimentario del sistema moderno, donde participan grandes productores, la industria alimentaria y sobre todo los grandes corporativos minoristas de las tiendas de autoservicio. Dado los objetivos económicos y la necesidad de generar resultados concretos haciendo eficiente esta actividad económica, en las diferentes escalas se crean acuerdos que permiten coordinar verticalmente toda la cadena de valor donde existen regulaciones que pueden moldear el proceso. Sin embargo, consideramos también que puede hablarse de modos de co-gobernanza (Kooiman, 2013) en este sistema de abasto, pues las interacciones que se desarrollan entre actores permiten acuerdos de colaboración o cooperación. De acuerdo con lo que se puede apreciar en el cuadro 1, existe en la práctica una gobernanza que varía de acuerdo a los niveles y actores con los que opera, estableciendo diferentes formas de cogobierno a cualquier escala, más visibles a nivel meso y micro .

De acuerdo con Kooiman (op. cit.) analizar el papel de las interacciones en un problema concreto permite entender a cabalidad la estructura de su funcionamiento, como problema posibilita su solución, como asunto permite conocer el papel que ocupa cada agente dentro del proceso. De esta forma, se visibiliza las posibilidades desde lo macro a lo micro de potenciarlo o regularlo, dependiendo del problema en cuestión. Para el análisis del abasto

desde el sector moderno, analizar esas interacciones permiten un primer acercamiento: las escalas de actuación y de interacción de un agente corporativo en las que se desenvuelve van desde las supranacionales donde interactúa con múltiples agentes e instituciones de orden global³ (colabora en el fortalecimiento de instituciones afines y produce territorialidades desde grandes escalas), pero como se muestra en el cuadro, también interactúa con gobiernos nacionales y estatales, y actores de escala local. En cada escala existen interacciones intencionales o de acción entre actores y estructurales que regulan, modifican o condicionan la actuación de las grandes distribuidoras de alimentos; su desenvolvimiento regulado por el marco legal vigente ha permitido su el despliegue territorial que lo caracteriza.

Así mismo, las otras columnas del cuadro muestran los agentes que se ven involucrados en las relaciones que establecen las cadenas del retail, el marco institucional que regula sus actividades, los modos de gobernanza que establecen, un primer acercamiento a las implicaciones de su gobernanza y los efectos más importantes, resultado de la reorganización de la rama económica en la que participan.

Es importante mencionar que en términos de los agentes que se ven involucrados son de diferente tipo; en términos de instituciones supranacionales sobresalen la FAO por supuesto, pero evidentemente las relaciones también son con financieras como el FMI, el BM o el BID; en términos comerciales sobresalen brókers internacionales, intermediarios especializados en una gran cantidad de bienes alimentarios. A escalas menores tejen vínculos con los gobiernos nacionales aprovechando la desregulación de las leyes de inversión y posicionan especialmente sus relaciones con la industria alimentaria nacional y grandes productores agrícolas.

Así mismo, resalta el marco regulatorio que define su actuación, éstos van desde los acuerdos económicos internacionales, las reglas fitosanitarias internacionales en el comercio de alimentos hasta las leyes nacionales de inversión y comercio, las de seguridad alimentaria, los reglamentos de abasto o en una escala local, los convenios de concertación de prácticas comerciales.

³ En ese sentido, como ejemplo obvio para el caso de nuestro país tenemos el caso de Wal-Mart como agente transnacional minorista, no obstante, se tiene el caso de Chedraui, que a pesar de que su expansión a nivel nacional ha sido relativamente limitada, éste corporativo se ha internacionalizado a través de la compra de dos cadenas de tiendas en el suroeste de la unión americana, la más reciente de las fusiones realizada en el primer trimestre de 2021.

Cuadro 1.- Estructura escalár de interacción multinivel de un actor hegemónico: caso cadena de autoservicio

Escala (territorial de ejercicio del poder)	Tipo de interacción	Agentes involucrados (nivel intencional)	Marco institucional, normativo o de regulación (nivel estructural)	Modo de gobernanza	Implicaciones de su gobernanza	Efectos clave en la organización y dominio del abasto
Macro	Función corporativa entre grandes agentes.	CEO's, Bufetes internacionales de abogados, brókers internacionales, lobbies de presión política, industria alimentaria trasnacional. FAO, OMC, BM, FMI, BID, otras entidades financieras internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos económicos internacionales. Tratados de Libre Comercio, capítulos de inversión. Reglas fitosanitarias para el comercio de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> De tipo jerárquico al interior de la estructura corporativa, independientemente de la escala. Formas "co" en el nivel intencional. Como empresa de talla mundial, obedece a objetivos económicos puros, y se sujeta a reglas internacionales de comercio en las que participa en su elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> Incide para facilitar el flujo de inversiones y la protección de las mismas. Presiona por leyes, reglamentos, favorables que (por medio de la sujeción de otros actores - gobiernos nacionales-) permean a escalas menores. Apoya en la creación de reglas del comercio internacional al que se apegan diversos agentes: ETN y gobiernos nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Reorganización planetaria del sistema de comercialización: consolidación de cadenas de frío y secas. Enlace con proveedores clave alrededor del globo. Sistema de comunicación satelital propio. Relaciones entre agentes de talla internacional: productores, transportistas, distribuidores, publicidad.
Meso (Nacional, estatal, megalopolitano)	Negociaciones con la clase política y con la gran industria alimentaria.	Gobiernos nacionales y estatales. Lobbies en los congresos nacionales y estatales (en conjunción con la gran industria). Industria alimentaria, grandes productores-mayoristas de mercados urbanos.	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Inversión Extranjera Leyes de seguridad alimentaria (diferentes escalas). Reglamentos de abasto. 	<ul style="list-style-type: none"> Jerárquica en la competencia inter empresarial. Modos jerárquicos y "co" en la negociación de leyes o en el trato con la gran industria alimentaria y otros actores con peso económico o político. Colaboración con grandes intermediarios (distribuidores y emparadoras). 	<ul style="list-style-type: none"> Influencia en los marcos regulatorios a nivel nacional. La existencia de leyes o su ausencia, facilitan la expansión comercial: de escalas nacionales hasta las microlocales (competencia vs la tienda de barrio). Instituciones nacionales débiles que permiten la conformación de monopolios (o monopsonios). 	<ul style="list-style-type: none"> Abrogación de leyes y desarticulación de redes públicas de abasto nacional. Articulaciones de redes de abasto propias con una utilización indiscriminada del territorio. Saturación de mercados. Conformación de un canal por el que circulan principalmente alimentos procesados base de un tipo de alimentación más industrializada y pragmática.
Micro	Relaciones / Interacciones personales entre agentes.	Acuerdos con productores, intermediarios, bodegueros de centros de abasto urbanos.	<ul style="list-style-type: none"> Convenios de concertación de prácticas comerciales Convenios de entregas (des)centralizadas Contratos Financiamiento a la producción. Compra anticipada de cosechas. 	<ul style="list-style-type: none"> Modos "co" en procesos de negociación con productores e intermediarios, pero La jerarquía se hace visible en los lineamientos del contrato al cual se sujetan todo tipo de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Marcos contractuales para el aseguramiento del abasto. Información de mercados concentrada. Posibilita controlar con pocas restricciones a productores y territorios. Permite en la fase del consumo saturar espacios en términos de abastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Presión por precios a la baja y/o su control. Rentas tecnológicas. Formas de operar en la fase minorista que favorece la lealtad a la marca distribuidora, no a la transformadora o productora. Infraestructuras, tecnología y procesos organizacionales como factores competitivos. Abasto regional/local asegurado para productos hortofrutícolas, pero sin dependencia a la producción nacional.

Fuente: elaboración propia

El último aspecto que quisiera resaltarse del cuadro sería el relacionado con los efectos que esta gobernanza territorial ha tenido en el abasto moderno de alimentos, al respecto mencionaremos al menos una por escala: a nivel global consideramos que el efecto más importante que ha tenido es la conformación de un sistema de comercialización agroalimentaria global junto a la consolidación de cadenas secas y especialmente de frío; por supuesto que la abrogación de leyes nacionales jugó un papel importante para la entrada de nuevos actores a partir de los años noventa, junto a la desarticulación de redes públicas de abasto nacional; y sobre todo, la infraestructura de distribución, el uso de tecnología y los nuevos procesos organizacionales, se vuelven factores claves de competitividad, sobre todo ante la deslocalización de la producción, por lo cual ya no se depende exclusivamente de la producción nacional.

Al recuperar ideas como las de Haesbaert (2011) se reconoce que el territorio se produce constantemente a través del control de la movilidad -en este caso- de los alimentos, a partir de la gobernanza jerárquica y/o colaborativo de un agente; además, de acuerdo con Kooiman esta gobernanza es multinivel porque sus grados de interacción involucran diferentes niveles de actuación, tanto en términos de actores como de la creación de un marco legal e institucional formal como informal y dichas interacciones se plasman con mayor visibilidad conforme se irrumpe en la escala, es decir, conforme se avanza a lo local. Como dice Bassols (2012) se considera que para construir una geografía política de la gobernanza se tendría que partir de las escalas territoriales en que se ejerce el poder, en tanto que las estrategias de los actores se encuentran posicionadas en el espacio, el discurso [interacción intencional] y el ejercicio de la ley [interacción estructural].

Los centros de distribución en la gobernanza del retail

Los cambios recientes en la organización de sistema moderno de abasto alimentario posibilitaron una fractura del vínculo entre las cadenas comerciales y los mercados mayoristas urbanos, anteriormente muy estrechos, la cual fue motivada por la incorporación de una ola tecnológica, la transformación organizacional y nuevos procesos logísticos que permitieron:

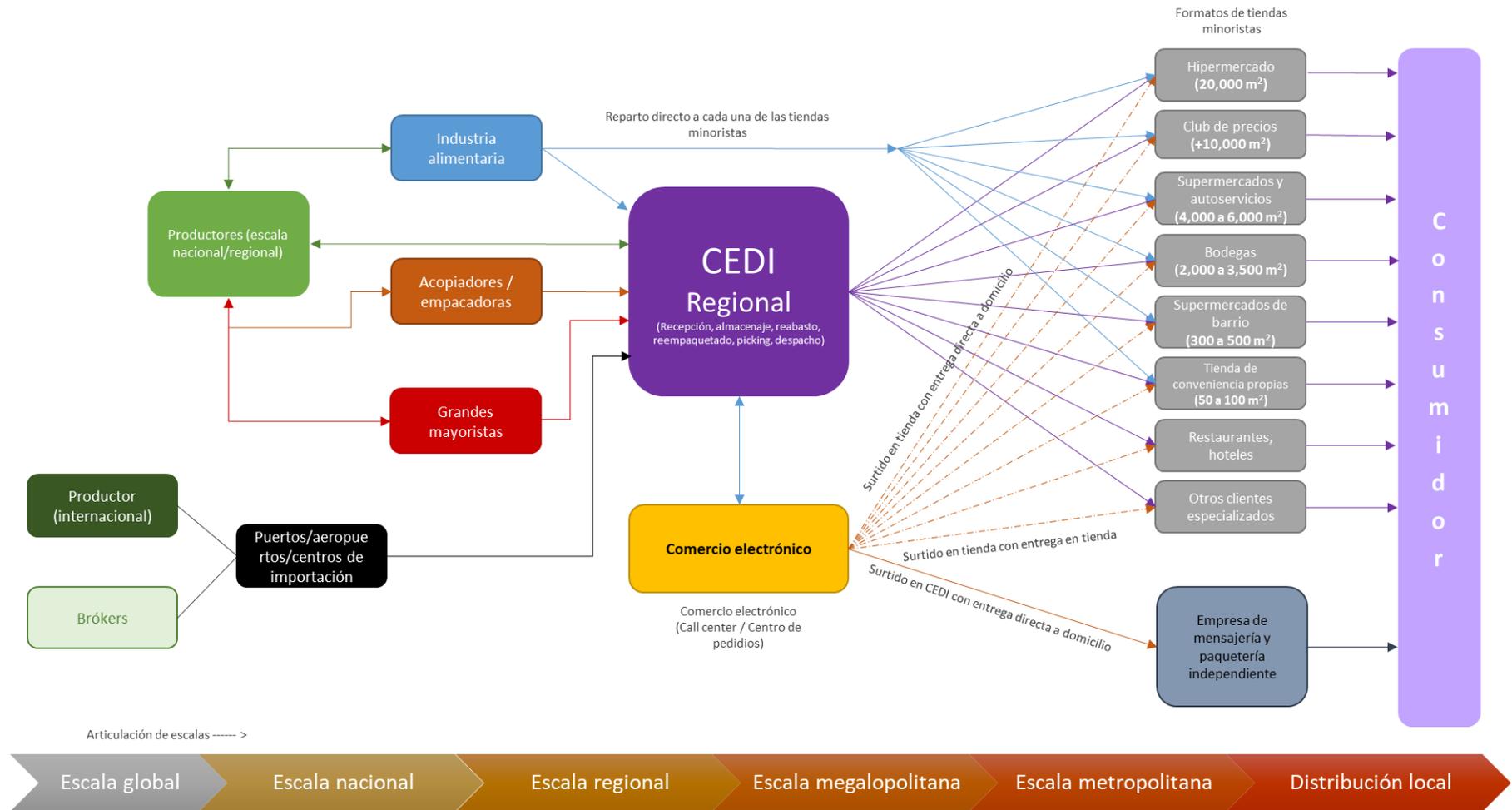
- a) Reducir sustancialmente el tiempo de traslado, agilizando la movilidad entre los lugares de producción hacia los de venta final lo que redujo a su vez la merma de productos frescos,
- b) Consolidar cadenas de frío y secas para alimentos frescos y procesados y diferentes bienes,
- c) Se evitó el desplazamiento innecesario de alimentos, racionalizando la utilización de recursos humanos, materiales y la infraestructura disponible,
- d) Al contar con sistemas complejos de información e inventarios se pudo reorganizar la cadena de suministro alimentario desde los mismos productores agrícolas y la industria alimentaria, generando considerables ahorros;
- e) Los Cedis representan una nueva fase que agrega valor dentro de la cadena de abasto alimentario y constituyen una infraestructura necesaria de soporte al consumo masificado,

- f) Bajo las TIC's y la reorganización empresarial a la que condujo, se pudo crear y atender nichos de mercado como el comercio electrónico de alimentos; incrementando el consumo urbano en ciertos sectores de la población con nuevas prácticas de comercio y multiterritorialidades.
- g) Con los Cedis se evidencian impactos adicionales hacia delante de la cadena, entre ellos una considerable reducción del stock en tienda que favorece el aumento de la superficie de venta, la diversificación de bienes ofertados, la saturación de anaqueles, y el manejo de inventarios acordados y especializados por tipo de producto y de acuerdo al nicho de mercado de que se trate.
- h) La capacidad de transferir, almacenar y procesar información en tiempo real a un bajo costo, les permite a las grandes minoristas escalar económicamente y territorializarse dentro y fuera de sus naciones de origen, todo ello sin perder la capacidad de controlar su actividad económica a escalas nunca vistas gracias a la transformación organizacional de la cadena global de valor (CGV) y el control de grandes flujos de información.

Los centros de distribución consolidaron una serie de innovaciones en la cadena de abasto alimentario global que favoreció la reducción de costos y apuntaló la productividad con actividades como la recepción de altos volúmenes de mercancías en grandes superficies; en ellos se llevan a cabo actividades como la clasificación, el almacenaje, la consolidación-desconsolidación, el reempaquetado o la preparación de pedidos para todas las tiendas del corporativo; volviendo más eficiente la circulación, adecuándose a la enorme demanda urbana de alimentos y permitiendo la integración de complejos sistemas de rutas a partir del manejo de inventarios electrónicos. De acuerdo con Antún (2013) cada una de las actividades que se dan al interior del Cedi, aunque impliquen un rompimiento momentáneo en el flujo de mercancías añaden valor durante su ciclo.

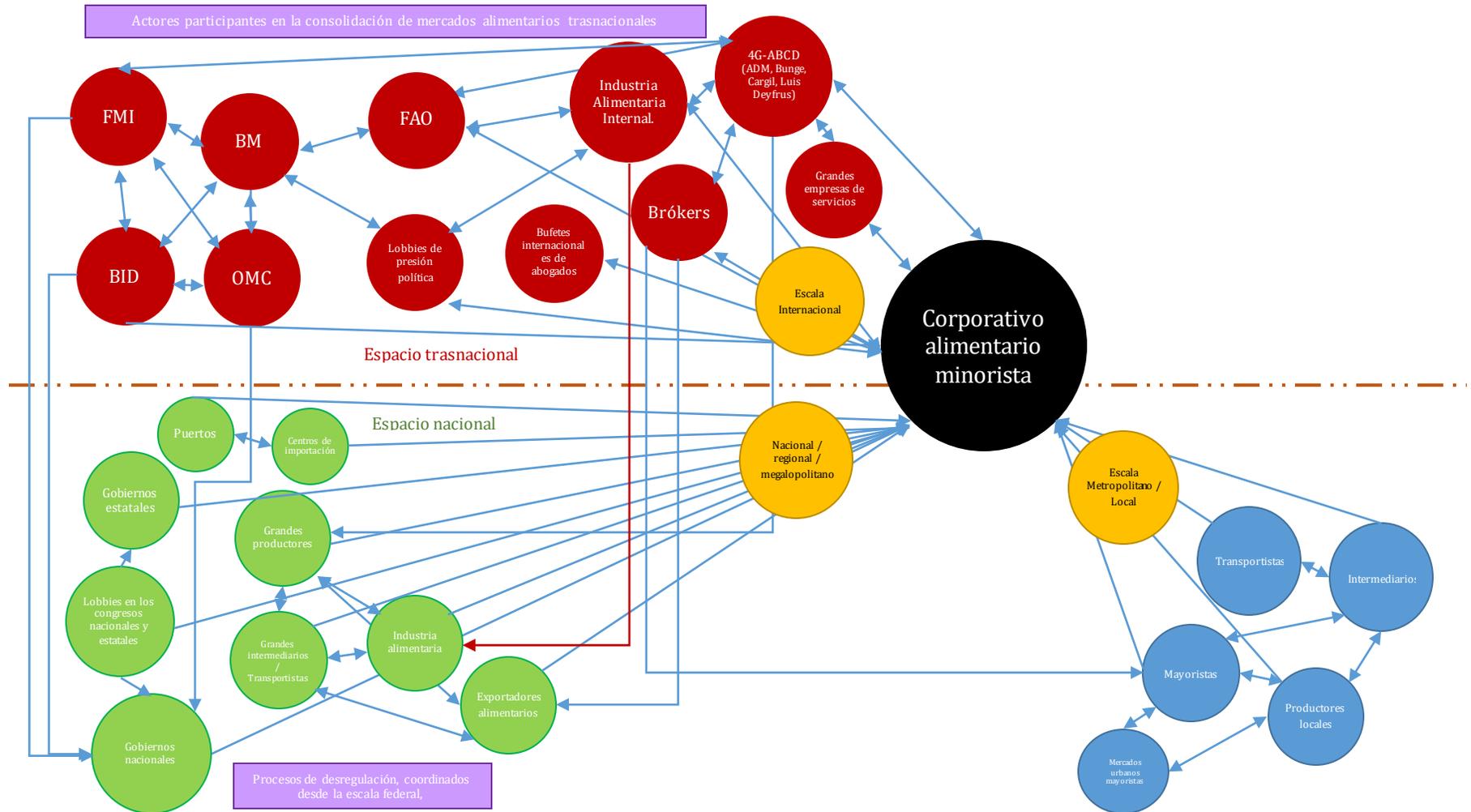
Esta nueva forma de operar solo fue factible por la posibilidad de contar con información en tiempo real de las necesidades de cada uno de los establecimientos; así, resultó clave la integración de la terminal punto de venta de la tienda con los inventarios generales del corporativo (WMS, Sistema de Administración de Almacenes) que recogen información detallada del inventario y se integra al sistema en general; al mismo tiempo en su agregado corporativo y su procesamiento (Big Data, Minería de Datos) la información permite conocer e incluso anticipar pautas de consumo respondiendo efectivamente a la demanda. A partir de la implementación de los Cedis, las grandes cadenas minoristas solventan una alta movilidad de bienes alimentarios entre regiones, empresas y puntos de venta (fig. 1). Éstos como capital fijo anclado al territorio permiten su control por movilidad (Haesbaert, 2013, 2005), si ya se habla de que las grandes distribuidoras movilizan cerca del 60% del flujo de alimentos a nivel nacional, más allá de representar economías de escala que disminuyen los costos de transacción, implican además un control corporativo de los alimentos (Gasca y Torres, 2014) lo que implica una fuerte dependencia alimentaria de la población a un canal privado que responde rápidamente a la demanda, pero que también puede moldearla bajo criterios de rentabilidad.

Figura 1.- Esquema general de abasto alimentario a partir de un actor hegemónico



Fuente: elaboración propia a partir de Echánove (2002) Rodríguez (2013) y Gasca, J. y Torres, F. (2014).

Figura 2.- Red de actores en el sistema moderno de abasto alimentario



Fuente: elaboración propia

En el Cedis, como parte medular de una distribución centralizada, se busca maximizar los recursos logísticos y tecnológicos a lo largo de la cadena de valor, fomentando la reducción de los costos de distribución, administración y tiempo en cada una de las fases, lo que trae como consecuencia el apuntalamiento de su productividad. Desde éste se consigue mejorar el nivel de servicio (fill rate) por lo que se reducen los faltantes, también se promueve una optimización en la frecuencia de visitas a la tienda, así como en el uso de transporte. Esto tiene efectos en diferentes sentidos, por un lado, un surtido eficiente ayuda al incremento de las ventas disminuyendo también los gastos administrativos en tienda, se reduce el ingreso de pedidos, de facturación, de los costos por transporte y por control del proceso de entrega, se mejora el tiempo de respuesta ante necesidades extraordinarias (temporadas altas), se impacta en el índice de entregas a tiempo y posibilita una mayor predicción sobre la demanda futura. Desde el corporativo, además se determinan los costos de distribución, se implementan nuevos proyectos y mejoras al proceso, y se garantiza la recuperación de los costos del centro de distribución.

De esta forma, los cedis como plataformas potencian los enlaces en múltiples escalas. Al hablar de escala esta puede ser vista desde el lado económico, el de las dimensiones de las operaciones que reducen los costos de producción; sin embargo, en este momento se resalta la escala desde los ámbitos territoriales que articulan lo local a lo global y viceversa. Dado su ámbito de actuación, la gran empresa minorista articula sus escalas en función de la demanda, la cual se conecta con los cambios en la alimentación y la búsqueda de bienes que no se producen en el país o de su costo que puede ser más barato, esta acción le permite no depender exclusivamente de la producción nacional sobre todo ante un escenario de escasez. La escala territorial como una estrategia de gobernanza en la cadena de valor del retail permite integrar a la vez, el control espacial y económico de los actores que se conectan a la gran distribución, como puede apreciarse en la figura 1 y 2.

En la escala macro, los principales agentes que interactúan con las distribuidoras son los grandes corporativos alimentarios, empresas que por la escala económica de su manufactura o por el tipo de bien que producen, destinan su producción principalmente al mercado internacional, también encontramos a brókers, agentes comercializadores de una gran variedad de bienes; ellos serían visiblemente, los más importantes agentes con los que se establecen relaciones comerciales en la escala internacional. Dado el grado de interacción que tanto productores como brókers mantienen con otros clientes y proveedores, las redes en múltiples escalas que ellos también construyen, su capacidad de respuesta a la demanda, la infraestructura, o la calidad, variedad o especificidad de los bienes que comercian, se podría considerar que el modo de gobernanza que predomina en su relación con las grandes distribuidoras es de tipo cooperativo (modelos “co” que propone Kooiman, op.cit.) más que una de tipo jerárquico. En términos de la tipología propuesta por Gereffi (2018) para las CGV, les correspondería un tipo de gobernanza que iría de modulares a relacionales, caracterizadas por proveedores que pueden sujetarse a las especificaciones de la empresa líder, pero con independencia en términos de organización y tecnología aplicada al bien producido o, por relaciones de cooperación basadas en la reputación y confianza mutuas, lo que no quiere decir que las interacciones no sean complejas o estén exentas de penalizaciones en caso de incumplimiento del contrato.

La distribución centralizada como estrategia de gobernanza corporativa genera economías de escala en la cadena de abasto, entre otras cosas por los grandes volúmenes de compra; esto les permite aumentar su eficiencia, pero ésta también se consigue gracias a la eliminación de intermediarios innecesarios, lo que disminuye costos de transacción al generar interacciones directas con productores o grandes intermediarios. De acuerdo con Gereffi (2018:33) los compradores globales en las CGV prefieren las compras “de una sola parada”. Éstas se vuelven cruciales para las grandes tiendas minoristas que prefieren a los brókers internacionales porque les permite contar con mercancías de carácter mundial, evitando o dejando al bróker la parte administrativa (trámites de exportación-importación) que implican una gran cantidad de recursos materiales (transporte e infraestructura), humanos, tecnológicos, administrativos (know how “saber hacer”) y todo a un bajo costo. Estas capacidades con regularidad no se encuentran en el país (salvo tal vez en ciertos productos), son regularmente grandes intermediarios internacionales de origen extranjero los que tienen la capacidad de participar en la cadena macro del retail alimentario. Para el caso de proveedores a nivel nacional aplican las mismas reglas del juego, también ocupan un papel crucial su experiencia, los recursos de todo tipo con los que cuenta, etc.

En cuanto a la escala meso que va de la nacional a la regional, podemos reconocer a cuatro grupos de agentes; en primer lugar a productores agrícolas, los que pueden comercializar directamente sus bienes a las grandes minoristas o, conectarse a acopiadores/empacadoras regionales, intermediarios/bodegueros y a la industria alimentaria, estos tres últimos tipos de agentes desarrollan funciones específicas y diferenciadas en la cadena de valor del retail; de acuerdo al esquema (fig.2 y 3), los dos primeros se ubican en una posición de eslabonamiento en la que grandes distribuidoras minoristas hacen sus pedidos sin intercambiar información más allá de sus requerimientos en términos de calidad, cantidad, tamaño, color, maduración, embalaje, día y hora de entrega, entre otros; no así sucede con la industria alimentaria, sobre todo con la refresquera, panificación industrial, lácteos y derivados, frituras y botanas, etc.

Dada las dimensiones, frecuencia, valor, volumen y peso del pedido y la capacidad que tienen en términos de infraestructura y medios de transporte propio, las grandes minoristas comparten información con éstas de tal manera que la entrega puede ser en un centro de distribución o directamente en tienda. Es probable que los modos de gobernanza estén recargados a la coordinación con la industria alimentaria y ser más de tipo colaborativos con los otros actores, pudiendo llegar a formas jerárquicas con productores, especialmente a los que la gran distribuidora les financia la producción. Recuperando nuevamente a Gereffi (op.cit) para los productores agrícolas con la presencia de inversión en activos o relaciones de propiedad con las minoristas podría hablarse de una gobernanza empresarial de tipo jerárquica o cautiva, puede ser más visible el poder de la empresa y la dependencia que pudieran tener los actores; para los demás, el tipo de gobernanza que la empresa puede ejercer estarían más recargadas a las modulares o relacionales, aunque no se descarta la existencia de una gobernanza cautiva o jerárquica para intermediarios de menor tamaño.

El centro de distribución, ocupa entonces un lugar vertebral en el que confluyen actores de la primera fase del sistema de abasto referida a la producción, empaquetado, primera intermediación, transformación o procesamiento; desde él se coordinan a quienes constituyen el primer eslabón. Las fases que le siguen son propiamente la gran distribución

que opera a una escala megalopolitana-metropolitana y la distribución al detalle, que aunque está presente en todo el país, se expresa territorialmente con mayor claridad y amplitud en la escala urbana-metropolita con una clara estrategia económico-territorial de “proximidad” cuando hablamos de los formatos de conveniencia.

Otros mecanismos permiten dimensionar la importancia de la nueva estrategia de gobernanza en los procesos de coordinación o subordinación de los agentes a la CGV del retail alimentario; estamos hablando de un reacomodo de las relaciones sociales y de poder por intermedio de la tecnología (comunicación, informática, nanotecnología, nuevos materiales, biotecnología y biología sintética, óptica, etc.,) muchas de ellas aplicadas en la elaboración de productos alimentarios, en su embalaje o comercio. Para diversos especialistas, la tecnología juega nuevamente un papel central en la subordinación de actores, así como en la captación rentas tecnológicas; definidas como las ganancias extraordinarias derivadas de una monopolización del progreso técnico, es decir, de descubrimientos e invenciones que reducen el precio de costo de las mercancías, pero que no pueden (por lo menos a mediano plazo) generalizarse en toda una rama dada de la industria ni ser aplicados por todos los competidores, debido a la estructura del capital monopolista mismo: dificultades de entrada, magnitud de la inversión mínima, control de patentes, arreglos de los cárteles, etcétera (Chauvet, 1991).

La introducción de un progreso tecnológico primero en productos y posteriormente en procesos de la industria o el comercio, se ve alentada por la reducción del costo de producción (o el valor individual del producto) el cual se sigue vendiendo al precio vigente en el mercado. Este proceso se manifiesta en diferentes escalas cuando una empresa puede vender sus mercancías por encima de su valor interno nacional, lo cual le permite la obtención de una ganancia adicional en el contexto del comercio internacional, atribuible a las diferencias nacionales de productividad o a otros factores.

Como apunta Dabat et. al. (2007) el debate de las ganancias extraordinarias proveniente de Marx y Schumpeter está centrado en el papel nodal que ocupa la tecnología; sin embargo, hoy en día se identifican otras fuentes. Desde la perspectiva de las cadenas globales de valor de Gereffi, dichas ganancias parten de la nueva organización productiva de la empresa capitalista bajo una organización global de la producción, las cuales permiten conectar la producción de mercancías de diferentes territorios y naciones. Cuando un determinado producto se diseña en un país, y se manufactura en otro para ser finalmente distribuido en otros, la explicación que se encuentra es que dentro del proceso global de integración productiva, las naciones son puestas a competir bajo las capacidades diferenciadas que las caracterizan; la globalización por tanto no hace desaparecer las diferencias, muy al contrario contrapone a las economías y su diferencial en capacidades productivas, de infraestructura, institucionales, de recursos naturales, etc., en el afán de competir por intentar insertarse dentro de los circuitos mundiales de producción-distribución-consumo de una CGV, en ese sentido, las empresas del retail aprovechan esta situación en aras de conseguir el mayor número de productos a los menores costos, lo que garantiza la creación de una ganancia extraordinaria.

Una nueva reingeniería en la organización empresarial apoyada a su vez en el cambio tecnológico bajo el contexto de una más férrea competencia global, fueron los cimientos necesarios para que las empresas líderes del sector pudieran organizar el proceso productivo

a escala planetaria. De esta manera, las CGV entre ellas las del retail alimentario, se constituyeron en la estructura base de rentas extraordinarias a escala global gracias a la convergencia de tecnologías en amplias ramas de la producción y distribución enlazando y aprovechando la interconexión entre espacios locales, nacionales y globales y abatiendo los costos de producción en todas las actividades; donde la empresa que comanda el proceso, crea ventajas en la producción o distribución que le reportan ganancias extraordinarias facilitadas por las transformaciones económicas a escala mundial.

Las rentas extraordinarias a escala global, como rentas obtenidas por una firma líder dedicada a la producción o distribución global que integra capacidades nacionales dispersas, se basan como se decía, en la propiedad o el control de tecnologías centrales o de frontera, pero también en la capacidad global de coordinación productiva; también tienen de base un entorno institucional favorable tanto en sus países de origen como en los receptores y vínculos con universidades donde se genera investigación y desarrollo. Para el caso de las grandes distribuidoras alimentarias, sus rentas extraordinarias se basan además en rentas de organización, en la logística y el control de redes globales de comercialización, la conformación de cadenas globales de frío; así mismo resulta importante su capacidad logística para crear canales de distribución subnacionales, la conexión de mercados que crean economías de distribución, así como por la creación de marcas globales en cadenas dirigidas por el comprador (Dabat, et. al., 2007, Gereffi, 2005).

Resulta importante las capacidades empresariales de los agentes líderes para poder crear las rentas tecnológicas o ganancias extraordinarias a una escala global, donde los Estados juegan un papel central al crear las condiciones necesarias para la movilidad de capitales y mercancías, así como en el impulso a la especialización de sus países para poder insertarse en una cadena global de valor. La competencia entre cadenas globales se asienta por tanto, en el aprovechamiento de territorios diferenciados de todo el orbe, por lo tanto, el liderazgo de una empresa global encuentra en ellos las condiciones adecuadas para su territorialización, sumando a ello estrategias organizativas y de distribución así como el uso de tecnologías difíciles de replicar por sus competidores, el conocimiento del mercado, la interacción con empresas proveedoras, además del factor político e institucional en cada uno de los países, los cuales se vuelven cruciales para operar y dominar el mercado y captar en la medida de lo posible la mayor cantidad de ganancias extraordinarias de carácter global, las cuales protegen con altas barreras de entrada. La capacidad de la empresa global en gobernar, coordinar o dirigir en todas las escalas factores tecnológicos, institucionales, así como a todos los participantes de la cadena global de valor resulta crucial para su funcionamiento, así como para su constitución en un actor global.

Por ejemplo, de acuerdo con Castillo et. al. (op. cit.) transnacionales como Wal-Mart obtienen sus beneficios en la distribución de sus posiciones de poder en el mercado o de estructuras de información asimétrica a expensas de los actores locales. Bajo el poder de compra que tienen las grandes minoristas alimentarias, existen dos vías en términos de la negociación: a) por un lado que los productores y grandes intermediarios (bodegueros y empacadoras) acepten las condiciones en términos de precio, calidad del producto y cuotas que van a pagar por el envío/recepción del producto o, b) como segunda opción, que exista la posibilidad de negociar dichos aspectos, principalmente a través de la protección que el

comerciante o intermediario puede hacer por medio del incremento del costo de su producto, aspecto que es aceptado por las tiendas (cuadro 2).

Cuadro 2.- Ejemplo de algunos requisitos de incorporación de proveedores a una cadena de valor en el retail alimentario

Requerimientos a los proveedores	Requerimientos del producto	Cobros, multas y penalizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las respectivas Normas Oficiales Mexicanas (NOM), lo anterior no exime que las distribuidoras soliciten además ciertos estándares propios o certificaciones adicionales que incluso pueden ser superiores a la norma, Wal-Mart por ejemplo exige la Certificación en Seguridad Alimentaria. • Alta en la SHCP. • Expedición de facturas. • Establecimiento de un contrato, acuerdo comercial que especifica estándares para la mercancía, precios de compra y condiciones de entrega, descuentos, garantías, penalizaciones, especificaciones de los términos, medios y formas de pago, acuerdos de privacidad, uso e intercambio de información, como los principales. • Con el cumplimiento de los requisitos se procede a su alta en el catálogo de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los artículos deben contar con código de barras (el principal estándar que se utiliza en la industria del comercio al por menor y fabricantes de productos es el de GS1 México. Varias son las empresas que se encuentran alineadas al uso de este estándar, entre ellas están: Diconsa, Konsumo, Superkompas y Oxxo que exigen el Código de Barras GS1 para realizar tratos comerciales; Chedraui, Comercial Mexicana, Diconsa, La Gran Bodega, H-E-B, Sahuayo, Supercompras, Oxxo, y Wal-Mart que además exigen a sus proveedores tener sus productos en el Catálogo Electrónico Sincfonía Master Data; y Chedraui, Comercial Mexicana y Superkompas que también exigen que la facturación electrónica sea bajo ciertas especificaciones para poder realizar tratos comerciales. • El producto debe cumplir con ciertas características en su empaque. • El embalaje de la mercancía entregada debe cumplir ciertos requerimientos revisados por personal del Cedis, a partir de esto se calcula el factor logístico; si fuera el caso, también se calcula el costo del porteo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El factor logístico es el pago de una cuota por el uso de la red logística. El pago se hace a través del descuento que sobre el valor de la mercancía recibida se le hace al proveedor por concepto de distribución, para su cálculo se toma en cuenta el tipo de mercancía, empaque, maniobra a realizar del producto. • Los convenios logísticos, de los que el factor logístico se deriva, hablan de los términos y condiciones para la entrega de mercancía (son independientes por tanto del pago por porteo), por ejemplo: calidad del empaque, cantidad de playo, dimensiones, peso y tipo de tarima o caja, así como si la descarga será por personal del Cedis o del proveedor. Para Wal-Mart, fallar en alguno de los requerimientos puede acarrear multas como por ejemplo: 2 días de SMGM del D.F. por entregar sin playo o con playo insuficiente; 60 días de SMGM del D.F. por faltar los maniobristas en mercancía a granel, 15 días de SMGM del D.F. por faltar los maniobristas en mercancía paletizada; 6 y 9 días de SMGM del D.F. por cada tarima traspaleada en buenas condiciones y por cada tarima traspaleada dañada respectivamente. En otro caso, Soriana cobra el 18% del valor del producto a precio de venta por incumplir en las especificaciones del producto y/o empaque y/o embarque o bien, por la entrega de mercancía no pedida (excedentes). • Ordinariamente una orden de compra tiene una vigencia, que es el plazo que se da al proveedor para entregar la mercancía en el Cedis indicado. Si la orden de compra se vence, el proveedor puede hacerse acreedor a alguna multa que está en función de su Fill Rate o porcentaje de cumplimiento a la entrega, un ejemplo de esto es: si el porcentaje de cumplimiento es mayor o igual al 90% y menor al 95%, se descontará el 5% del valor del factor logístico multiplicado por la diferencia de lo que existe en la orden de compra y lo realmente entregado.

Fuente: elaboración propia con base en Convenio de Concertación (2012), Walmart (a y b) (s/f), Soriana (2017) y Castillo, et. al. (2017).

Si reconocemos a la CGV como expresión de la evolución en la especialización del capital comercial, ésta tuvo su origen en los años setenta con la crisis del modelo de producción fordista y el Estado de bienestar, que transitaron hacia un proceso de desregulación económica bajo el proyecto neoliberal y una nueva revolución científico-tecnológica con base en la informática; fue este proceso el que puso los cimientos de una nueva relación entre actores públicos, privados y sociales, y en términos políticos y económicos, dio forma al nuevo marco institucional para el funcionamiento del mercado y el proceso de acumulación de capital. Así, desregularización, liberalización y privatización forman parte de la agenda de los gobiernos que permiten mayor movilidad al flujo de las inversiones, lo que facilita a las empresas su reterritorialización en economías en desarrollo al disminuir sus costos de producción y transacción, y por su puesto de la movilidad de

mercancías e incluso de sus instalaciones; todo ello sin perder el control en el espacio del proceso de producción y distribución y de los agentes que participan.

De cualquier manera, dentro de las interacciones en las que las grandes distribuidoras de alimentos manifiestan su poder, la fijación de precios que reducen o mantienen los márgenes de ganancia de los otros actores, son una práctica común. Así mismo, hay que reconocer también que el impacto no es solo a nivel de agentes individuales integrados al sistema moderno, el poder (de coordinación o subordinación) de la gran distribución se hace manifiesta directa e indirectamente en todo el sistema agroalimentario, ya sea por la vía de los costos, por la demanda de productos bajo nuevos métodos de elaboración (p.e. más mecanizados, orgánicos, etc.), por la presión hacia el desplome de los costos de distribución especialmente los de la última milla, que en conjunto marcan una tendencia en las pautas de consumo y alimentación. Así, las cadenas agroalimentarias se reconfiguran bajo los nuevos lineamientos de las grandes minoristas, quienes conocen mejor que nadie las demandas del mercado. Y no dudan en aprovecharlo.

La subordinación -aún bajo consenso- de los agentes a la CGV del retail incluye como se veía a todos los agentes por igual; en el caso de la industria alimentaria tiene un proceso particular. Si anteriormente se hablaba de modos coordinados de gobernanza con ésta, bajo tipos de gobernanza modular o relacionales en el conjunto de la CGV, esto no deja de implicar que la industria alimentaria como los demás actores ocupan cada vez más un papel subordinado en el proceso de acumulación por rentas tecnológicas en la cadena de valor agroalimentaria de la gran distribución.

Esto se debe a que desde hace ya varios lustros, las grandes minoristas participan en funciones industriales a través de marcas propias que les permiten abaratar costos y ampliar su margen de ganancia en casi todos los grupos de productos (lácteos, cereales, abarrotes en general, etc.) por lo que se genera también una mayor concentración de poder sobre actores que a diferencia de por ejemplo, productores, gozaban de mejores condiciones de negociación. La ampliación y adaptación de sus actividades en la industria alimentaria aún de manera indirecta, ha extendido el margen de maniobra y negociación de las grandes minoristas; al buscar emular los productos con los cuales compite, influencia a la baja los costos de producción y la generación de ofertas permanentes por parte de proveedores, impulsa el aumento de la calidad de los alimentos junto a la incorporación de innovaciones en su composición, promueve la renovación constante de envasados y empaquetados, diseños, presentaciones especiales, gramaje y volúmenes, entre otras características, condicionando las interacciones entre los participantes en el sistema de producción-distribución y consumo del retail.

Además, si de bajar costos o agregar valor se trata, la logística y el manejo del big data también lo hacen, por medio de software novedoso (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales o ERP, Enterprise Resource Planning) que se adapta a las necesidades de cada cliente, se pueden manejar miles de productos y conocer el stock de cada uno de ellos, utilizándose en las fases de producción, logística, inventario y distribución hasta la contabilidad. Los sistemas de administración de almacenes (WMS) también permiten conocer automáticamente todo el inventario, visibilizando y administrando las operaciones en la cadena de suministro, permitiendo además un enlace del Cedis a cada una de las terminales de venta de cada tienda.

La infraestructura o instalaciones de almacenamiento en frío en la cadena de valor de frutas y verduras frescas se agregan a este proceso; súmese a ello que las bandas transportadoras automáticas también agregan valor al reducir los tiempos de surtido y por lo tanto de entrega de mercancías. A través de prácticas just in time, se evitan costos de almacenamiento dentro del Cedi, se reduce la merma de productos frescos, permite la maduración en piso de venta, disminuye el uso de recursos humanos, acelera la circulación de mercancías, que repercute en la rotación más rápida del capital, habilita un ciclo más acelerado en el consumo que se refleja en crecientes incrementos en el volumen de ventas y con ello en los estados financieros de las empresas; la producción material que antes era la principal generadora de valor, hoy se subordina al capital comercial (Gasca y Torres, 2014; Ríos y Coq, 2010). Para rematar, la fase de pre y post producción a través del diseño o el marketing que llevan a cabo las grandes distribuidoras, también agregan valor.

La masiva incorporación de innovaciones -que afectan no sólo a los productos sino a los procesos de fabricación, las formas de organización de las empresas, las relaciones de producción y los factores de localización de las distintas actividades- está provocando una ruptura con el anterior modelo tecnológico. Las nuevas tecnologías de la información se convierten en núcleos centrales del ciclo de acumulación [...] lo que contribuye a una progresiva terciarización del sistema productivo que evoluciona hacia una economía de comercio y servicios. Además, estas nuevas tecnologías permiten la automatización flexible, la segmentación en fases de procesos de fabricación antes integrados y la descentralización productiva, estrategias que ayudan a reducir el tamaño medio de los establecimientos fabriles y lograr con ello una más rápida adaptación a los incesantes cambios de la demanda (Caravaca, 1998).

Otras formas bajo las cuales las grandes distribuidoras apuntalan su eficiencia deriva de aspectos que aunque parezcan secundarios, pueden generar considerables ahorros. En términos de la eficiencia de operaciones, la reducción de costos y la maximización de la rentabilidad, las grandes empresas minoristas recurren a prácticas adicionales como el arrendamiento de instalaciones, la subcontratación de operaciones y el transporte. En términos de los dos primeros puntos, una característica de los Cedis estriba en la propiedad y su operación, en ese sentido existen tres tipos: a) con nave y operación propias, b) con nave rentada y operación propia y, c) con nave rentada y sin operación propia o 3PL (acrónimo de three part logistic). En los dos primeros casos, los permisos ante las autoridades así como la operación y mantenimiento de las instalaciones corren por cuenta de la empresa minorista, la única diferencia está prácticamente en la propiedad del inmueble y en algunos aspectos que el parque industrial llega a cubrir por contrato; en el tercer caso, todo lo mencionado - permisos, operación y mantenimiento- corre por cuenta de un proveedor lo que significa que éste tenga acceso a los sistemas informáticos de la cadena logística y tenga capacidad para vigilar la integridad de los procesos; por lo tanto, si así conviene, la operación de un Cedi puede estar inclusive subcontratada (Castillo, et. al. 2017; Antún, 2013).

Respecto al transporte, en primera instancia se puede numerar el que se utiliza del proveedor al Cedi: i) la primer modalidad es la utilización de transporte propio, ii) una segunda modalidad es el uso por parte del proveedor de la flota del cedi, proceso nombrado Backhaul (BHKL) el cual consiste en a) la recogida de la mercancía en las instalaciones del proveedor y b) la gestión de la cita en el Cedi y el papeleo para la descarga de la mercancía

por parte del personal del centro de distribución (Convenio de concertación, op.cit.). Para la modalidad de contratación o propiedad sobre el transporte que se utiliza en el trayecto Cedis-tienda, en primer lugar estaría i) la flota propia donde la minorista tiene sus propios camiones y cajas, implica una cuantiosa inversión; ii) otra forma es el pago que se hace por viaje, donde se renta el transporte a una empresa transportista y se paga por el flete; iii) la empresa puede tener como opción el arrendamiento de una flota dedicada con rentas diferenciadas por tractor (el cual se busca no pare de circular y funcionen las 24 horas del día de ser posible) o caja (seca o refrigerada y con mayor disponibilidad de cajas que de remolques), el arrendamiento implica el uso exclusivo de los equipos, con renta mensual, más una cuota variable en función de los kilómetros recorridos. Como la idea es disminuir al máximo los costos de transporte, éste es el esquema más utilizado.

A manera de conclusión

El estudio del sistema moderno de abasto alimentario permite reconocer no sólo los actores que participan en él y sus estrategias tanto económicas como espaciales, sino que posibilita entender la alta concentración de poder en unos cuantos agentes en el manejo y distribución de alimentos, el riesgo que esto supone para el funcionamiento de la ciudad y sus consumidores, así como su papel ante el desplazamiento del sistema tradicional y otros modelos alternativos de distribución y comercialización de alimentos.

Sea por consenso o por subordinación es notorio el control que ejerce las grandes empresas de distribución minorista de alimentos, no sólo de los diversos agentes que participan sino de cada uno de los procesos involucrados. En ese sentido, los corporativos minoristas mantienen estructuras relacionales en todas las escalas que les permiten contar con información valiosa de productores, distribuidores, emparadoras y procesadores, etc., a los largo del globo y con ello incorporar a los agentes más eficientes y con los menores costos a su cadena global de distribución.

Así, el sistema moderno de abasto alimentario en México se ha reorganizado bajo estructuras corporativas que replican el comportamiento que han tenido las grandes distribuidoras de países europeos y estadounidenses y que hoy consolidan a este canal como el privilegiado en la distribución de alimentos con todas las implicaciones que esto pudiera tener.

Referencias

Aguilar Villanueva, L. F. (2016) *Gobernanza y gestión pública*. FCE. México. Sexta reimpresión.

Antún, J. (2013) *Distribución urbana de mercancías: estrategias con centros logísticos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Infraestructura y Medio Ambiente.

Bassols, M. (2011) "Gobernanza, una mirada desde el poder", en Bassols, Mario y Cristóbal Mendoza (coord.) *Gobernanza, teorías y prácticas colectivas*. Anthropos, UAM-I.

Caravaca Barroso, I (1998) "Los nuevos espacios ganadores y emergentes", *Revista eure* (Vol. XXIV, N° 73), pp. 5-30, diciembre 1998, Santiago de Chile

Centelles i Portella, J. (2006) *El buen gobierno de la ciudad: estrategias urbanas y política relacional*. INAP, La Paz, Bolivia

Chauvet, Michelle (1991) "Bioteología y rentas tecnológicas". *Sociología*. Revista del Departamento de Sociología, año 6, núm. 16, UAM-A.

Cuadrado R., Juan R. (2016) *Desindustrialización versus Terciarización: del aparente conflicto a una reciente integración*. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Universidad de Alcalá. Serie Documento de Trabajo 08/2016

Crewe, Louise (2000) "Geographies of retailing and consumption". *Progress in Human Geography*, 24, 2 (2000) pp. 275-290

Davies, Jonathan (2011) "Repensando las redes: gobernanza como hegemonía", en Bassols, Mario y Cristóbal Mendoza (coord.) *Gobernanza, teorías y prácticas colectivas*. Anthropos, UAMI.

Delgadillo, J., Fuentes, L., Torres (1993) *Los sistemas de abasto alimentario en México frente al reto de la globalización de los mercados*. IIEc-UNAM, IG, PUAL. México

De Mattos, Carlos (2007) "Globalización, negocios inmobiliarios y transformación urbana". *Nueva Sociedad*, núm. 212.

Echánove, F. (2002) *Del campo a la ciudad de México. El sendero de las frutas y hortalizas*. Universidad autónoma Chapingo, Plaza y Valdés. México.

Farinós, Dasí, J. (2008) "Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda", en *Boletín de la A.G.E.*, núm. 46. Pp.11-32

Gasca, J. y Torres, F. (2014) "El control corporativo de la distribución de alimentos en México", *Problemas del Desarrollo*, núm. 176, vol. 45. IIEc-UNAM.

Gereffi, G. (2018) "Políticas de desarrollo productivo y escalamiento: la necesidad de vincular empresas, agrupamientos y cadenas de valor", en Enrique Dussel Peters, *Cadenas Globales de Valor. Metodología, teoría y debates*, UNAM, FE, Cechimex.

Gereffi, G. y Christian, M. (2009) "The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer", *Annual Review of Sociology*, vol. 35, pp. 573-591. doi: 10.1146/annurev-soc-070308-115947

Haesbaert, R. (2011) *El mito de la desterritorialización. Del fin de los territorios a la multiterritorialidad*, Siglo XXI Editores.

Haesbaert, R. (2013) "Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad", en *Cultura y representaciones sociales*, IIS, UNAM. Año 8, núm. 15.

Jorquera Beas, D. (2011) "Gobernanza para el desarrollo local". Documento de Trabajo No. 6. *Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo*. Rimisp, Santiago de Chile.

Kooiman, J. (2005) "Gobernar en gobernanza", en Agustí Cerillo (coord.) *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, UOC, INAP, Madrid

Porrás, Francisco (2016) *Gobernanza. Propuestas, límites y perspectivas*. Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, Conacyt.

Ríos Núñez, S. y Coq Huelva, D. (2010). "El poder de la Gran Distribución en el sistema agroalimentario actual: El caso de los lácteos en Chile". *Estudios sociales* (Hermosillo, Son.), 18(36), 57-75

Rodrigue, Jean-Paul (2013) *The geography of transport systems*, NY, Routledge. <https://people.hofstra.edu>

Soriana (2017) Términos y condiciones genéricos.

Torre, A. (2016) "El rol de la gobernanza territorial y de los conflictos de uso en los procesos de desarrollo de los territorios", *Revista Geográfica de Valparaíso*, núm. 53. pp. 7-22

Torres S., G. y Ramos Ch., H. Alejandro (2008) "Gobernanza y territorios. Notas para la implementación de políticas para el desarrollo". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Vol. L, núm. 203, pp. 75-95. UNAM.

Wal-Mart (a) (s/f) Convenio para entregas centralizadas y operaciones logísticas.

Wal-Mart (b) (s/f) Manual de proveedores perecederos.

