



Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2012

Subsecretaría de Industria y Comercio
Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital

Abril de 2008

ÍNDICE

<i>I</i>	<i>INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>3</i>
<i>II</i>	<i>ANTECEDENTES.....</i>	<i>4</i>
<i>III</i>	<i>DIAGNÓSTICO DE LAS CENTRALES DE ABASTO EN MÉXICO.....</i>	<i>8</i>
<i>IV</i>	<i>RETOS Y OPORTUNIDADES.....</i>	<i>31</i>
<i>V</i>	<i>OBJETIVOS, METAS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....</i>	<i>33</i>

I. INTRODUCCIÓN

El eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND 2007-2012), plantea entre sus objetivos potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos; tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, así como abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.

Asimismo, para cumplir con el objetivo de incrementar la competitividad del país, en febrero de 2008, la Subsecretaría de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, dio a conocer el Decálogo para Incrementar la Competitividad, 2008-2012. En dicho programa se definieron 10 estrategias agrupadas en cuatro grandes bloques: Facilitación Comercial, Política Sectorial, Innovación y Mercado Interno, a través de las cuales se pretende promover un entorno más favorable para el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas, reducir los costos de producir en México y orientar la actividad productiva del país hacia segmentos de mayor sofisticación tecnológica para responder de manera más eficiente a los cambios en el entorno mundial.

La estrategia ocho del Decálogo, plantea posicionar a México como un eje de distribución (hub) de servicios de tecnologías de información y logística. Para ello, entre otros elementos, se considera necesario reducir los tiempos de movilización de las mercancías y eficientar la logística y los servicios ligados a las transacciones comerciales.

Así, teniendo como base el PND 2007-2012 y el Decálogo para Incrementar la Competitividad 2008-2012, se presenta la Agenda para la Competitividad de Centrales de Abasto 2008-2012 (ACCA 2007-2012), que tiene como objetivo impulsar la reconversión de centrales de abasto hacia modernos y eficientes centros logísticos que impacten favorablemente la cadena de valor de los productos agroalimentarios y faciliten su abasto a la población en las mejores condiciones.

Para ello, aquí se establecen las estrategias y líneas de acción que serán la base de los trabajos orientados a fortalecer el sector mayorista, elevar la competitividad de las centrales de abasto e incidir en la mejora del proceso de abasto de los productos agrolimentarios.

Es importante destacar que para la elaboración de la Agenda se contó con la participación y consenso de las empresas del sector comercio, así como de gobiernos estatales, quienes aportaron sus conocimientos y experiencias para elaboración.

II. ANTECEDENTES

En la actualidad, los mercados locales y globales de mercancías y servicios están caracterizados por un gran dinamismo, el cual es producto principalmente de los constantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, el mayor uso de tecnologías de información y las mejoras en los sistemas de comunicación.

El nuevo escenario mundial ha cambiado las condiciones no sólo para las empresas productoras, sino también las comercializadoras, las cuales se encuentran inmersas en un mundo de alta competencia, donde se han incrementado las posibilidades de acceder a nuevos mercados, pero igualmente se ha incrementado el número de participantes que luchan por el mismo y, por lo tanto, los retos que éste genera.

Garantizar el servicio al cliente, contar con la capacidad para realizar operaciones de alcance global, ofrecer productos y servicios con alto valor agregado y elevar su eficiencia logística, entre otros aspectos, se han convertido en los grandes retos para las empresas que quieren asegurar su permanencia en el mercado.

Asimismo, para estar acorde a la dinámica impuesta, las organizaciones deben tener la capacidad de reaccionar rápidamente y ajustarse a nuevos esquemas, lo que podrán lograr si se mantienen atentas a las señales del mercado, implementan nuevas tecnologías y capacitan constantemente a sus recursos humanos, es decir, si son innovadoras y mantienen su nivel de competitividad.

En México, a partir de mediados de los años ochenta, cuando se intensificaron las políticas de apertura comercial, las empresas se han visto sometidas a una mayor competencia debido al incremento en el número de jugadores locales y extranjeros. No obstante la mayor competencia, muchas empresas han afianzado su posición en el mercado y aprovechado las oportunidades que se presentaban para generar nuevos negocios.

En el caso del mercado de productos agroalimentarios, por su importancia fue uno de los que más se protegió y los productos de este sector han tardado más en incorporarse a las reglas generales del mercado- Por la misma razón, es en este sector donde las prácticas de comercialización se han ido modificando muy lentamente, siendo los canales detallistas modernos (autoservicios y supermercados) quienes más han influido para que esto suceda. En contraste, las prácticas que realizan los agentes en los canales tradicionales (centrales de abasto, mercados públicos, tianguis), han observado muy pocas variaciones.

Por otra parte, los patrones de consumo en México también han cambiado, principalmente como resultado de factores como el nivel de urbanización, la participación creciente de la mujer en el mercado de trabajo, el aumento en la escolaridad de la población, el aumento en el poder adquisitivo, el uso de tecnologías de información y comunicaciones, una variada oferta de bienes y servicios, tanto nacionales como internacionales, entre otros. Estas variaciones han

ido modificando la demanda, de manera que los oferentes de productos agroalimentarios enfrentan mayores retos para mantenerse en el mercado.

Esta nueva condición exige a los agentes comerciales dar un giro a su actividad para adaptar sus prácticas a nuevos esquemas en los que tendrán que agregar algún valor que justifique su intervención en la cadena.

Los comerciantes mayoristas, que hasta hace muy poco tiempo básicamente estaban dedicados a la intermediación de los productos, han tenido que asumir un papel más proactivo, lo que ha implicado ampliar su intervención a otras fases del proceso, tales como la producción y la distribución y entrega a clientes, debiendo realizar actividades en las que anteriormente no participaban.

Los mayoristas que se adaptaron a las nuevas circunstancias y han ido asumiendo esos nuevos roles, no sólo han logrado conservar sus cuotas de mercado sino adicionalmente han descubierto nuevas oportunidades para agregar valor y/o para generar nuevos negocios. También han logrado diferenciarse de sus competidores logrando, en muchos casos, la preferencia de sus clientes.

Por otra parte, si bien las tareas por atender se han ido ampliando, se dispone de una gran variedad de herramientas que apoyan la actividad empresarial, resultado del avance importante registrado en las comunicaciones y en las tecnologías de información.

La dinámica de mercado impone muchos retos, pero también ofrece atractivas oportunidades para quienes se mantienen en la búsqueda de la eficiencia, orientan sus esfuerzos a obtener la satisfacción y fidelidad de sus clientes, muestran flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y principalmente, muestran disposición para integrarse en cadenas de valor.

Tendencias mundiales en la comercialización de agroalimentos¹

El comercio mundial creció entre 1990 y el año 2000 a una tasa promedio anual del 6.2%, casi el doble de la del crecimiento del comercio de productos agropecuarios, que creció a una tasa del 3.2%, mientras que el comercio de hortofrutícolas creció al 3.6%, en el mismo periodo. Se estima que casi un 60% de la producción mundial de frutas y hortalizas se consume en fresco en los mismos países productores; el 30% lo demanda la industria para su procesamiento y el resto se comercializa en mercados internacionales.

En el contexto internacional, en el año 2000, las principales regiones y países importadores de frutas, hortalizas y tubérculos fueron: Europa con el 55%, distribuidas entre la Unión Europea (44% de las compras mundiales), otros países europeos, 5.4%, y los países de Europa del Este, 5%. Siguen en importancia Estados

¹ Estudio y Programas de acción para la competitividad e integración de la cadena productiva y comercial del Mercado de Abastos Estrella, de Monterrey, N.L., elaborado por el Centro de Capital Intelectual y Competitividad, en noviembre de 2003.

Unidos que participó con el 15% de las importaciones totales; Japón, 8%; otros países de Asia (China, India y del Sudeste Asiático) con el 8%; Canadá, 4%; Latinoamérica y el Caribe 4%; y el resto del mundo con el 6%.

PARTICIPACIÓN EN LAS IMPORTACIONES MUNDIALES DE FRUTAS, HORTALIZAS Y TUBÉRCULOS, 2000

País / Región	Porcentaje de participación
Europa	55
Estados Unidos	15
Japón	8
Otros Asia	8
Canadá	4
América Latina y el Caribe	4
Otros	6

FUENTE: Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC)

PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES DE FRUTAS, HORTALIZAS Y TUBÉRCULOS, 2000

País / Región	Porcentaje de participación
Unión Europea	40
Norteamérica	14
Latinoamérica	16
Asia	13
Otros	17

FUENTE: Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC)

Por otra parte, en los últimos años se presenta una acelerada evolución tecnológica, en torno a los productos agroalimentarios, en los ámbitos de:

- Transporte y logística, para reducir costos y tiempos.
- Innovación en empaque, almacenamiento y cadena de frío, para reducir mermas, caducidad, espacios e incrementar el comercio de perecederos.
- Innovación en conservación de alimentos, para mantener las propiedades y características de los alimentos.
- Sistemas de empaque y conservación (envasado activo), para aumentar la vida útil de los alimentos, reduciendo el impacto en el medio ambiente.

Asimismo, el mercado global de agroalimentos está caracterizado por:

- Alta concentración de la demanda.
- Alta competencia entre los países productores.
- El dominio de empresas trasnacionales en los canales del comercio.
- Creciente participación de cadenas de supermercados y tiendas especializadas en el abasto.
- Alta regulación y normatividad sanitaria y de calidad en países de destino.
- Rápida adopción de nuevas tecnologías e innovación en producción, empaque y procesamiento.
- Concentración de la distribución minorista (por las adquisiciones y fusiones entre cadenas de supermercados).

En lo que se refiere a la infraestructura para la comercialización de agroalimentos, las tendencias globales son las siguientes:

- Las centrales de abasto se ubican fuera de las ciudades, pero gozan de conectividad a través de carreteras importantes y tienen acceso a transporte multimodal.
- Ocupan no más del 35% de la superficie disponible.
- Mantienen extensas áreas para servicios logísticos.
- Garantizan el manejo de cadena de frío.
- Incorporan a cadenas comerciales como clientes.
- Su funcionamiento está ordenado por horarios y reglamentos que se cumplen estrictamente.
- Manejan productos estandarizados
- La propiedad del suelo es pública, los espacios comerciales se ofrecen en renta.
- La administración se orienta a la búsqueda del “bien común”.
- Su planificación y operación privilegia un “enfoque logístico”.

III. DIAGNÓSTICO DE LAS CENTRALES DE ABASTO EN MÉXICO

En México el comercio mayorista surgió alrededor de los mercados públicos que eran el principal sitio de abastecimiento de la población; conforme la demanda, derivada de una población creciente, se incrementó fuertemente, fue revelada la exigencia de mayores espacios e instalaciones adecuadas para una mejor operación de la actividad comercial.

En 1981, el Gobierno Federal estableció por decreto el Sistema Nacional para el Abasto (SNA), con el objetivo de fomentar la integración, ordenación y modernización del proceso comercial de productos alimenticios de consumo generalizado, considerando la atención específica de las distintas fases del proceso: acopio, acondicionamiento, industrialización, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización. Dentro del sistema las centrales de abasto fueron uno de los elementos de mayor relevancia.

Derivado de ello, en la década de los ochenta se impulsó la creación de centrales de abasto, obras de infraestructura, con especificaciones técnicas y características arquitectónicas apropiadas para realizar operaciones comerciales al mayoreo. En las centrales de abasto se comercializarían productos alimenticios, principalmente hortofrutícolas, los cuales necesitaban acercarse a las grandes zonas de población para posteriormente redistribuirse a través de los canales de comercialización al menudeo hasta los consumidores finales.

En los años noventa, con la aceleración del proceso de globalización económica a nivel mundial, el Gobierno Federal determinó la necesidad de transformar y reducir su participación en la economía, para asumir un papel promotor de la apertura económica y de la desregulación de la actividad comercial. Derivado de lo anterior, el Gobierno Federal abandonó el papel de órgano rector y los aspectos normativos y operativos del SNA perdieron aplicación.

Relevancia de las centrales de abasto

Las centrales de abasto forman parte de un sector estratégico y prioritario para el país, ya que están relacionadas con el suministro de alimentos y su abasto a la población.

Se estima que alrededor del 60% de la producción agrícola se comercializa en estas unidades comerciales, en las cuales participan alrededor de 50 mil comerciantes, aunque en su gran mayoría de los niveles medio-mayoristas y minoristas.

Según los Censos Económicos 2004 del INEGI, un 5.5% de las unidades económicas se dedican al comercio mayorista, lo que equivale a 86,997 establecimientos.

Las centrales de abasto son fuente de abastecimiento de: mercados públicos, mercados sobre ruedas y tianguis, tiendas de abarrotes, verdulerías y fruterías, entre otros, los cuales atienden principalmente a la población de menores recursos.

Infraestructura actual

En la actualidad, existen en el país alrededor de 90 puntos de comercialización al mayoreo, de los cuales menos de las dos terceras partes podrían considerarse como centrales de abasto, ya que sus instalaciones fueron diseñadas para dar cabida a las actividades de comercio al mayoreo; el resto se identifica como mercados mayoristas, que si bien no tienen las características convenientes para ese tipo de actividades, son lugares donde se llevan a cabo operaciones de compra-venta al mayoreo.

Todas las entidades, exceptuando a Tlaxcala, cuentan con alguna instalación de ese tipo; existen entidades como Veracruz, Baja California, Chihuahua, Durango, Guanajuato, México y Michoacán, que cuentan con tres o más puntos para la comercialización al mayoreo.



No obstante lo anterior, en la actualidad no todas estas instalaciones operan efectivamente como centros de abasto al mayoreo; en muchos casos, sus niveles de

operación son bajos. Asimismo, en la mayoría de las unidades predominan las transacciones de medio mayoreo o de detalle, por lo que se han ido convirtiendo en grandes mercados públicos.

También se presentan casos en los que la infraestructura ha sido reutilizada para fines distintos a la comercialización al mayoreo, ante la incapacidad de los promotores de integrar al comercio establecido, y debido también a la falta de interés de los comerciantes por contar con instalaciones que les faciliten su operación.

Considerando esta situación, la realidad es que solo alrededor de 65 puntos realizan actividades de mayoreo/medio mayoreo y la mayoría de ellos podría clasificarse en la categoría de mercados mayoristas.

En contraste, se da el caso de unidades o zonas cuya capacidad ha sido rebasada volviendo prácticamente inoperante la actividad comercial, tal es el caso de la central de abasto de Guadalajara.

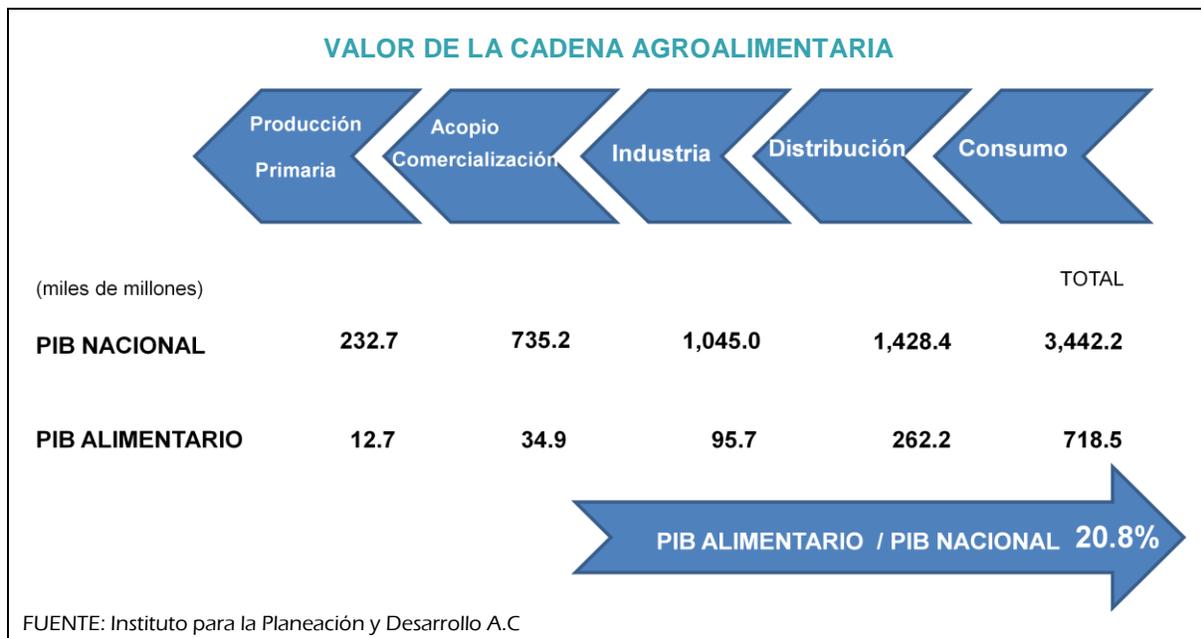
Por su peso en la distribución, destacan las unidades ubicadas en las principales ciudades del país: México, Guadalajara y Monterrey, que atienden los mayores núcleos de población.

Las centrales de abasto son la fuente de abastecimiento de productos perecederos para los canales detallistas, como:

- Mercados públicos
- Mercados sobre ruedas y “tianguis”
- Pequeños establecimientos (tiendas, verdulerías y fruterías, entre otros)
- Cadenas de autoservicio, y de
- Canales institucionales (hoteles, hospitales, cafeterías y restaurantes, comedores industriales e instituciones de asistencia social, entre otros)

Valor de la cadena agroalimentaria

En 2006, el gasto total en alimentos a nivel nacional ascendió a 718 mil millones de pesos, lo que representó alrededor del 20 por ciento del Producto Interno Bruto del país. Lo anterior refleja la importancia que las cadenas de valor relacionadas con los alimentos tienen dentro de la economía nacional, ya que de manera adicional al consumo de alimentos en fresco, se genera una demanda de insumos y materias primas para otros procesos productivos y comerciales que multiplican el impacto en otras cadenas de valor.



Por otra parte, de acuerdo con la información de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, durante el año 2006, las familias de los deciles I al III gastaron en la compra de alimentos y bebidas más del 40% de sus ingresos; para las familias de los deciles IV al IX el gasto representó alrededor de la tercera parte de sus recursos disponibles, mientras que para las familias del decil X, el gasto en alimentos y bebidas fue del 15% de sus ingresos.

**PARTICIPACIÓN DEL RUBRO DE ALIMENTOS
Y BEBIDAS EN EL GASTO TOTAL DE LA POBLACIÓN**

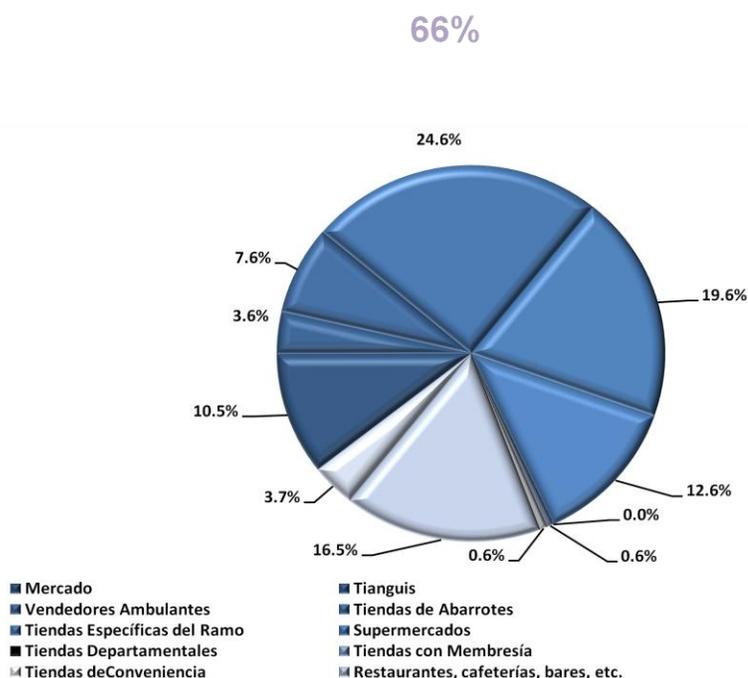
Decil	Porcentaje de participación
I	45
II	43
III	41
IV	39
V	37
VI	35
VII	33
VIII	30
IX	26
X	15

FUENTE: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2006 .
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

En cuanto a los lugares de compra, queda revelado que los canales tradicionales de distribución son los preferidos para la adquisición de ese tipo de productos, ya que en conjunto sumaron el 66% de participación. Los sitios de mayor preferencia

para la compra fueron: mercados, tiendas de abarrotes y tianguis; también quedó incluido el canal de restaurantes, cafeterías y actividades relacionadas porque precisamente los alimentos y bebidas son su principal suministro y posteriormente ya preparados son consumidos por la población.

CANALES TRADICIONALES DE DISTRIBUCIÓN



FUENTE: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, INEGI, 2006.

No obstante la importancia que tienen las centrales de abasto, en los últimos años han perdido competitividad de manera acelerada, lo que se manifiesta en altas mermas, altos costos para operar, prácticas comerciales ineficientes, baja cultura empresarial, ausencia de tecnología para el manejo, distribución y administración de los negocios de los mayoristas, entre otro, con lo cual han venido reduciendo su participación en el mercado.

Por otra parte, y contrastando con la situación anterior, los formatos comerciales de autoservicio y supermercados, que en principio no son competidores con la central de abasto, pues aquellos están orientados a la venta al detalle, han ido ampliando su participación en el mercado. Sin embargo, en el caso de productos hortofrutícolas la influencia de las tiendas de autoservicio y supermercados no es tan significativa como, en los abarrotes.

En la mayoría de los casos, las cadenas de dichos formatos originalmente tomaron a las centrales de abasto como su principal fuente de abastecimiento de productos hortofrutícolas. Sin embargo, con el paso del tiempo su importancia se ha ido relegando, principalmente porque el servicio que reclaman las cadenas no ha sido satisfecho y han buscado un acercamiento directo con los productores, principalmente en productos cuyas compras son de mayor volumen. Por el contrario, los mayoristas que comprendieron y atendieron la importancia de otorgarles un buen servicio como clientes, han logrado establecer una relación sólida y se han integrado en sus carteras de proveedores.

Queda claro que en la medida en que los mayoristas no desempeñen eficientemente el papel que les corresponde en la cadena, verán disminuidas sus posibilidades de mantenerse en el mercado.

Las cadenas comerciales por su parte, han comprendido la importancia estratégica de la cadena de suministro para sus negocios, por lo que invierten parte importante de sus recursos y esfuerzos en su mejora constante. Como resultado de ello, cuentan con el apoyo de centros logísticos para sus cadenas de suministro, utilizan de manera intensiva las tecnologías de información y planifican sus actividades logísticas, elementos con los que han logrado hacer eficientes sus operaciones y reducir sus costos, obteniendo una mayor rentabilidad en sus negocios.

Si bien las centrales de abasto como formatos comerciales han ido sufriendo un constante rezago, al interior de estas, las unidades de negocio que las integran presentan niveles desiguales de desarrollo. Se identifican desde mayoristas muy tradicionales hasta empresarios que han logrado conformar exitosos negocios con operaciones de alcance internacional.

Prácticas logísticas empresariales de los agentes involucrados con las centrales de abasto²

Los rasgos que caracterizan la actividad que desarrollan los productores, mayoristas, transportistas y agentes involucrados directamente en la comercialización al mayoreo que se realiza en las centrales de abasto, son los siguientes:

Productores

Algunos mayoristas se han integrado verticalmente, convirtiéndose en productores y empacadores. Incluso algunos de ellos tienen sus propios camiones para satisfacer sus necesidades de transporte, con lo cual buscan abatir los costos de producción y empaque para gozar de mayores márgenes de ganancia. Sin

² De acuerdo con el Modelo de distribución al mayoreo de frutas y hortalizas para la reconversión de centrales de abasto, contratado por la Subsecretaría de Industria y Comercio y que fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de la UNAM, en diciembre de 2005.

embargo, no siempre han resultado buenos productores y regresan nuevamente al ámbito de la comercialización.

No obstante, una práctica que comúnmente ejercen es refaccionar a los productores para asegurar el suministro de los productos que comercializan.

En las zonas agrícolas más competitivas del país, por ejemplo Sinaloa y Michoacán (Uruapan, particularmente para el caso del aguacate), las buenas prácticas agrícolas se han generalizado, resultado de su condición altamente exportadora. En esos casos se muestra apertura para adoptar nuevos programas –como el de inocuidad europea- y tomar en cuenta cuestiones de derechos humanos para los trabajadores del campo. También esto se debe a la presencia de uniones de productores sólidas, en las que los agremiados obtienen beneficios mediante la capacitación y la información.

Comercializadores y/o mayoristas

Cuando los mayoristas están integrados con los productores, obtienen diversas ventajas, entre las que destacan:

- Poder realizar entregas directas desde la zona de producción hasta los centros de distribución, entregando camiones completos e incluso consolidados, aunado a la mejora y confiabilidad en tiempos de entrega.
- Realizar las labores de selección, lavado y empaque desde la zona productora, haciendo que las operaciones en el punto de venta se reduzcan de manera sensible, lo que favorece la búsqueda de nuevos territorios de mercado.

Desafortunadamente muchos mayoristas realizan en el punto de venta las operaciones de lavado y seleccionado (por ejemplo en papa y naranja), ocasionando congestión de espacios y una alta contaminación en las instalaciones de las centrales de abasto, debido a los desechos que se generan; en el caso del lavado de papa, por ejemplo, en ocasiones el agua utilizada se tira directamente en la vialidad interna.

Por otra parte, un problema serio en las centrales de abasto es la especulación con la renta de las bodegas o espacios dentro de ellas (aunque sea de manera temporal) a otros comerciantes y/o productores que venden directamente al público, ocasionando competencia desleal, ya que al no pagar renta fija ni entregar factura, pueden vender a precios más bajos.

Cada vez se observa con mayor frecuencia que algunos mayoristas exitosos están retirando el grueso de sus operaciones de las centrales de abasto, porque las instalaciones son insuficientes o las condiciones en las que operan les generan mayores costos. Estos comerciantes buscan mejores condiciones en la infraestructura, como andenes de carga amplios, un frente mayor en el punto de

venta, mayor área para cuartos fríos y/o cámaras de maduración, mejores instalaciones de energía eléctrica, telefonía, agua, drenaje e incluso seguridad, entre otros aspectos.

Por su parte, las operaciones de carga y descarga, en la mayoría de las centrales de abasto, están escasamente tecnificadas, el uso de patines, tarimas y montacargas es mínimo; lo usual es descargar a mano las unidades de transporte, llegando en ocasiones hasta romper las unidades de carga, de manera que las operaciones que con montacargas pudieran hacerse en 20 minutos pueden tomar hasta tres horas al hacerlas de forma manual.

Una tendencia creciente es que los mayoristas antes se concentraban en uno o dos productos y ahora están integrando nuevos productos a su oferta.

En cuanto a su relación con las cadenas de autoservicio, los mayoristas consideran inconvenientes las condiciones de comercialización, porque al entregar sus productos en los centros de distribución, les reducen un porcentaje en su factura de venta (ya que el centro se encarga de la redistribución a sus tiendas).

Por otra parte, la gran mayoría de los comerciantes de centrales de abasto considera que los autoservicios son sus principales competidores, aunque los mayoristas que han negociado con éxito en esos formatos consideran que el crecimiento de los autoservicios está limitado por la necesidad de ofertar una mezcla de perecederos.

Transportistas

Debido a que es común que en las cadenas de transporte se empleen camiones tipo torton se presentan altas mermas de producto, ya que no hay protección contra las altas o bajas temperaturas. Lo grave es que muchos mayoristas no dan importancia a esta situación, y lo toman como algo natural e irremediable.

Por lo que respecta a la distribución física, los mayoristas que tienen vehículos realizan las entregas como un servicio adicional a sus clientes, generalmente sin costo para ellos porque el precio del producto ya está negociado.

Algunos mayoristas tienen definidos sus proveedores de transporte y mantienen una relación confiable, incluso les apoyan en el abastecimiento de empaques en la zona de producción.

No obstante que en general, las centrales de abasto tienen horarios para abastecimiento/descarga y ventas/carga, éstos no se cumplen y, como resultado, la vialidad interna se mantiene siempre congestionada, lo cual se agrava cuando los camiones o cajas de trailers se utilizan como espacio adicional de almacén. Adicionalmente, aunque algunos estacionamientos funcionan como patios de transferencia, se han quedado cortos de capacidad y las operaciones que ahí se realizan son muy complicadas.

En cuanto al transporte con temperatura controlada, se observó que éste tipo se usa escasamente. Los proveedores de este servicio son poco flexibles para manejar perecederos, los cuales exigen temperatura controlada positiva³, por lo que su contratación corresponde más al transporte de productos congelados, es decir con temperatura controlada negativa.

Adicionalmente, los mayoristas buscan estipular en sus contratos que pueden descargar la mercancía hasta 24 horas después de haber arribado la mercancía a su destino; esta práctica no sólo contribuye a la congestión en la central de abasto, sino también a obviar el costo de oportunidad, o lucro cesante, provocado a las empresas de transporte refrigerado que tienen activos más significativos por los equipos más costosos.

Problemas que impiden el desarrollo de prácticas logísticas innovadoras⁴

La exploración de las cadenas de abasto de ocho productos agroalimentarios (naranja valencia, aguacate hass, plátano tabasco, papaya maradol, jitomate saladette, papa alpha, cebolla blanca y lechuga orejona) seleccionados por su importancia en el consumo de la población, su complejidad logística y su posicionamiento en mercados externos, principalmente, permitió identificar 20 problemas que impiden la innovación de sus prácticas logísticas, no obstante esta situación se presenta también en muchos otros productos hortofrutícolas.

Los 20 problemas identificados han sido agrupados en seis ámbitos en la cadena de suministros de productos agroalimentarios:

1. La producción en el campo,
2. El acopio,
3. La oferta de servicios de transporte y logística,
4. La cadena de frío,
5. La operación de las centrales de abasto, y
6. Las normativas especiales.

³ Cuando el control de la temperatura se mantiene por arriba de la congelación (básicamente solo se refrigera).

⁴ Modelo de distribución al mayoreo de frutas y hortalizas para la reconversión de centrales de abasto, Instituto de Ingeniería-UNAM, 2005.

PROBLEMAS MÁS RELEVANTES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS EN LAS CADENAS DE ABASTO DE LOS OCHO PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS SELECCIONADOS

La producción en el campo

(1) *Incompleta transferencia de tecnología para el manejo del producto cuando se adoptan semillas de nuevas variedades, en particular para pequeños productores*

(2) *Lenta extensión y escasa certificación en las “mejores prácticas agrícolas”, en particular para pequeños productores*

El acopio

(3) *Débil acción proactiva de las pequeñas empacadoras y de comerciantes mayoristas no líderes, orientados al mercado nacional, para mejorar el manejo del producto en la cosecha, para utilizar envases adecuados y para gestionar la selección de vehículos de transporte con un mejor servicio a la carga*

(4) *Escasos o nulos servicios básicos postcosecha en el campo para la presentación del producto, y consecuente realización posterior con localización inadecuada en Centrales de Abasto, en particular para mercado nacional*

(5) *Razonamiento circular perverso, en mayoristas que no fomentan la aplicación de normas (calidades, calibres, etc) ni el uso de envases adecuados (incluyendo el no aconsejado reciclado de cajas), basado en que el mercado nacional “no lo paga”*

La oferta de servicios de transporte y logística

(6) *Sensible antigüedad y pobre innovación tecnológica de los vehículos del parque de camiones utilizados para el transporte de productos agroalimentarios, en general para los primeros eslabones de la cadena de suministro, y en particular para mercado nacional en cada uno de los eslabones siguientes*

(7) *Heterogénea oferta de servicios de transporte: frente a empresas con servicios de calidad, un mercado “spot” amplio de pequeños transportistas y hasta una intervención de hombres camión que toman propiedad del producto para asegurar un flete*

(8) *Deficiente estado de conservación de la red alimentadora de carreteras federales y de autopistas de cuota*

La cadena de frío

(9) *Estrecho abanico de tecnologías disponibles para vehículos de carga con temperatura controlada*

(10) *Insuficiente infraestructura para integrar un sistema de cadenas de frío a nivel nacional*

(11) *Inexistencia de una cultura de “cadenas de frío positivo”*

(12) *Dificultades para gestionar una oferta de camiones con temperatura controlada “positiva”*

PROBLEMAS MÁS RELEVANTES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE PRÁCTICAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS EN LAS CADENAS DE ABASTO DE LOS OCHO PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS SELECCIONADOS

La operación de las Centrales de Abasto

(13) Las malas condiciones de accesibilidad vial de las Centrales de Abasto elevan los costos de las cadenas de suministro de productos agroalimentarios

(14) Las restricciones del lay-out, el diseño antiguo y deficiente de los andenes y el incumplimiento de horarios de descarga y carga y de las normas de estacionamiento de vehículos en las Centrales de Abasto impiden el desarrollo de operaciones de logística del transporte eficientes.

(15) La carencia de infraestructura para cross-docking en las Centrales de Abasto fomenta una mala gestión de la operación de los andenes adjuntos a los pisos de venta

(16) Escaso desarrollo de las actividades complementarias en las Centrales de Abasto que podrían fomentar la innovación de operaciones logísticas y los procesos de externalización con flotas dedicadas, para la distribución metropolitana

(17) La carencia de tecnologías adecuadas en los vehículos y las prácticas arcaicas de consolidación de unidades de carga en el campo aumentan las mermas

(18) El uso de prácticas antiguas y la falta de equipamiento para comunicaciones en los sectores de subasta en Centrales de Abasto fomentan largas estancias de vehículos cargados que aumentan las mermas

(19) La carencia de frío y las prácticas de descarga, de manejo y de carga de producto (más apropiadas a un tianguis en una localidad en área de producción que en un mercado central) en las secciones de hortalizas en las Centrales de Abastos aumentan las mermas.

Las normativas especiales

(20) A excepción de las operaciones de exportación, las nulas exigencias de "trazabilidad" no fomentan la incorporación de tecnologías logísticas innovadoras como la gestión con código de barras de lotes de producto, el "tracing" de vehículos, así como el uso de detectores de violaciones al nivel de servicio exigido (temperatura máxima y mínima, máxima aceleración y/o vibraciones).

Formatos comerciales modernos⁵

El comercio al detalle de autoservicio ha desarrollado prácticas comerciales modernas, que permiten la reducción de costos y hacen más eficiente la distribución de alimentos. La capacidad de respuesta y adaptación de las tiendas de autoservicio a las nuevas formas de administrar y controlar la cadena de suministros, a través del comercio electrónico, les ha permitido colocarse en el mercado interno como uno de los principales canales de comercialización detallista.

Las cadenas de autoservicio muestran características muy diferentes a lo largo del país. Por ejemplo, Nuevo León es el estado en el que se concentra la mayor cantidad de superficie de piso de venta de este tipo de establecimientos.

A pesar del gran dinamismo en el crecimiento de las tiendas de autoservicio, su potencial de crecimiento futuro es elevado, por lo que es de esperar que este ritmo continúe, la velocidad del mismo dependerá de las preferencias de los consumidores y del ritmo de crecimiento de la demanda interna.

PRESENCIA DE CADENAS DETALLISTAS EN MÉXICO EN ESTADOS SELECCIONADOS

Estado	PIB per capita pesos	Piso de ventas (M2)	Piso de venta per capita*	piso de venta / PIB*	Penetración - saturación	Potencial (M2)	% de penetración total
DF	4,347	811,104	94	0.0058	32.7	1,669,780	35.7
México	7,580	647,572	49	0.0097	55.1	527,456	11.3
Jalisco	5,586	369,999	59	0.0093	52.7	331,446	7.1
Nuevo León	9,366	499,926	130	0.0117	66.3	253,662	5.4
Puebla	8,384	196,276	39	0.0093	52.3	178,716	3.8
Veracruz	6,367	285,704	41	0.0112	63.4	164,623	3.5
Michoacán	3,286	97,549	24	0.0067	37.7	161,240	3.4
Chihuahua	3,686	334,393	110	0.0121	68.4	154,778	3.3
Guanajuato	2,656	210,897	45	0.0104	58.8	147,582	3.2

FUENTE: Centro de Capital Intelectual y Competitividad

Contraste entre las centrales de abasto en Europa y México

En el contexto internacional son referentes destacados en la materia las centrales de abasto (o mercados centrales) las localizadas en España, cuyo modelo es más similar al mexicano, así como las de Francia e Italia. Los resultados de una exploración en varias unidades de estos países sobre sus esquemas de operación e infraestructura logística se ha contrastado con las centrales de abasto en México, obteniéndose las siguientes diferencias:

⁵ Estudio y Programas de Acción para la Competitividad e Integración de la Cadena Productiva y Comercial del Mercado de Abastos Estrella, Centro de Capital Intelectual y Competitividad, 2003.

1. Localización y accesibilidad

Europa:

- Los Mercados Centrales están siendo relocalizados a no menos de 30 km de los centros de las ciudades. Se prefieren localizaciones sobre anillos circunvalares y autopistas de altas especificaciones.

México:

- Las centrales de abasto actualmente están en la estructura espacial interna de las ciudades.

2. Coeficiente de utilización del suelo

Europa:

- Los nuevos proyectos de Mercados Centrales tienen un coeficiente de utilización del suelo inferior al 35%.
- Se establecen redes viales jerarquizadas, con geometría adecuada, que aseguren en el nivel primario una velocidad a los vehículos de carga de al menos 55 km/hora.

México:

- La velocidad de los vehículos en las vialidades primarias de la central de abastos de la Ciudad de México nunca supera 35 km/hora.
- En las centrales de abasto de Guadalajara y Monterrey la utilización del suelo es casi total, pues su reserva territorial prácticamente se ha agotado; no tardará mucho tiempo en encontrarse en similar situación la central de abasto de la Ciudad de México.

3. Lay-out y vialidad interna.

Europa:

- Los nuevos proyectos de Mercados Centrales, así como los proyectos de reingeniería, revelan un *lay-out* que garantiza las operaciones con vehículos de carga con cajas trailers de hasta 55/58 pies (sobre todo si están en la vecindad de un puerto marítimo, para poder estar preparado para recibir sobre los chasis los contenedores de las mayores dimensiones, aunque actualmente no se empleen en cadenas de transporte con productos agroalimentarios).

- Los casos exitosos a nivel internacional contienen una red vial jerarquizada, que incluye una vialidad primaria (a veces periférica interior con un par de penetraciones) con alto nivel de servicio.
- Los nuevos proyectos separan claramente las áreas destinadas a los Mercados Centrales de las Zonas de Actividades Complementarias.

México:

- La mayoría de las centrales de abastos en México tienen un diseño que impide la operación eficiente con cajas trailers (las que en general no superan los 53 pies, que es el largo de la caja más usada en Estados Unidos y Canadá, normalmente transferida a las carreteras de México en las operaciones de comercio exterior).

4. Naves

Europa:

- Las naves para Mercados Centrales especializados son actualmente concebidas con pasillo central en el piso de ventas, con posiciones para comerciantes mayoristas confinadas para transformarlas en cámaras con temperatura controlada positiva (y excepcionalmente con cámaras frigoríficas de uso particular), con servicios de concesionarios en servicio público de cámaras frigoríficas de congelación, con piso con las características técnico-sanitarias específicas, andenes confinados para temperatura controlada con ancho suficiente para operar cross-docking y altura diferenciada para las operaciones de descarga de vehículos de transporte caja trailer y carga de vehículos de distribución metropolitana.
- El dimensionamiento típico en los nuevos proyectos de naves es: andén, 8 m; puesto mayorista confinable, 12m); área de exposición, 8m; pasillo de venta, 4m ; área de exposición, 8m); puesto mayorista confinable, 12m, y andén, 8m.

México:

- Las naves de la central de abasto de la Cd. de México, tienen las siguientes dimensiones: andén, 3m; puesto o bodega mayorista, entre 20 y 32 m., dentro de los cuales los mayoristas realizan la exhibición de sus productos; pasillo de venta, 5m; puesto o bodega mayorista, entre 20 y 32 m., y andén, 3m.
- También puede existir un segundo nivel sobre los puestos mayoristas.
- Sólo en la central de abasto de México las naves están menos alejadas de las nuevas tendencias, aunque tienen una operación logística deficiente por las

limitaciones del posicionamiento entre ellas, y por las características de las rampas de vinculación.

- En relación a las tendencias actuales, las naves en las centrales de abasto de Guadalajara y de Monterrey son obsoletas.

5. Naves para Actividades Complementarias

Europa:

- En los nuevos proyectos, así como en la reingeniería de mercados exitosos (como MercaBarna, en Barcelona y MI Rungis, en París), separada de las áreas de las naves de los Mercados Centrales, se designan zonas que se equipan con Naves para Actividades Complementarias.
- Estas naves son desarrolladas por la Sociedad del Mercado (u oficina Administradora de la unidad) en alianza con inmobiliarias que las rentan a usuarios específicos con contratos a largo plazo; a veces las naves son construidas para reunir características específicas requeridas por los usuarios.

México:

- Las centrales de abasto en México son esencialmente mercados, no existen naves designadas -y menos equipadas- en Zonas para Actividades Complementarias.

6. Características de los andenes para descarga y carga

Europa:

- Los nuevos andenes para las naves de los Mercados Centrales son mucho más anchos (hasta 15 m) que los observados en naves construidas hace más de 10 años.
- En general están confinados y equipados –rampas mecánicas y/o hidráulicas, con fuelles- para operar con temperatura controlada, e integrarse perfectamente en cadenas de frío.
- Se observa un amplio abanico de soluciones técnicas donde siempre se busca un diseño polivalente de la altura de los andenes para poder servir a cajas trailers y a los vehículos de distribución metropolitana.

México:

- Los andenes en las centrales de abasto en México tienen un diseño antiguo (son estrechos, en la mayoría de los casos no hay posibilidades de una reingeniería para confinarlos) y conducen a una operación ineficiente.

7. Infraestructura para *cross-docking* y organización para su gestión

Europa:

- Los nuevos proyectos en los Mercados Centrales no incluyen instalaciones para *cross-docking* fuera de los andenes con las nuevas condiciones de diseño mencionadas arriba.
- En los proyectos nuevos se contemplan las nuevas prácticas de los comerciantes medio mayoristas que compran por orden de clientes finales (frecuente en la restauración y hotelería) y pueden operar un pequeño *cross-docking* transitorio sobre los andenes en las cabeceras de las naves y cargar vehículos adaptados a la distribución metropolitana

México:

- En las centrales de abasto en México, los nuevos proyectos de equipamiento para *cross-docking* están orientados a resolver problemas de congestión en los andenes frente a los puestos de venta de mayoristas.

8. Cadena de Frío

Europa:

- Garantizar la cadena de frío es la consigna básica en todos los nuevos proyectos, y es una de las causas más importantes para realizar una reingeniería en la Naves de Mercado en los Mercados Centrales.

México:

- En México, en las centrales de abasto, se rompen las cadenas de frío.

9. Oficinas para vendedores mayoristas, para compradores medio-mayoristas y por cuenta de otros.

Europa:

- Para garantizar el cumplimiento de los horarios de los Mercados Centrales, y ante el incremento de las compras no presenciales, aumenta la oferta de edificios fuera de la nave del mercado para oficinas de comerciantes mayoristas.
- En esta nueva oferta también se instalan oficinas de compradores medio-mayoristas y por cuenta de otros.

México:

- En las centrales de abasto en México no existe oferta de oficinas en otros edificios fuera de las naves de mercado.

10. Infraestructura para operaciones de cadenas de supermercados.

Europa:

- Como la presencia de compradores de las grandes cadenas de supermercados genera importantes oportunidades de negocio y promueve la innovación en la logística de las cadenas de suministro, se alienta su instalación en edificios de oficinas, e incluso se desarrollan instalaciones adecuadas para plataformas logísticas de procesamiento y consolidación de pedidos.

México:

- En las centrales de abasto en México existe recelo por las plataformas logísticas de las cadenas de supermercados, así como por proveedores especializados de productos hortofrutícolas con alto valor agregado.

11. Informatización de las operaciones en los procesos de comercialización

Europa:

- La profundidad de la informatización de los procesos de comercialización (por ejemplo: liquidaciones consolidadas para el conjunto de las ventas sobre el conjunto de mayoristas y a través de una institución bancaria) está asociada al nivel de transparencia fiscal que existe en las transacciones.
- También las normativas de trazabilidad exigen un nivel sofisticado de gestión informatizada de los lotes de producto.

México:

- En México el nivel de informatización es bajo, aparentemente por cierta opacidad ante el fisco y por la carencia de normativas en trazabilidad.

12. Estacionamientos

Europa:

- La disponibilidad de estacionamientos es clave para evitar y/o reducir la congestión.
- Los estacionamientos para camiones permiten cumplir los horarios de apertura, descarga, carga y cierre de los Mercados Mayoristas.

- La disponibilidad de estacionamientos para automóviles evita el caos derivado de estacionarlos en la vialidad.

•
México:

- En las centrales de abasto en México hay una oferta insuficiente de estacionamientos, y un casi total incumplimiento de la norma que impide estacionar automóviles frente a los andenes; además, si existen, tampoco se respetan los horarios para la carga y descarga o apertura y cierre de las centrales.

13. Seguridad y control de accesos

Europa:

- En todos los proyectos en operación exitosos y en los proyectos nuevos, existe una barda y/o encierro perimetral, con control en los accesos.
- Existen cargos (peaje) por ingresar al Sistema de Mercados según el tipo de vehículos.
- No puede ingresar al piso de ventas un comprador no acreditado ante el Mercado.

México:

- En México en ninguna central de abasto se restringe el acceso del público; únicamente en la central de abasto de la Ciudad de México se aplican peajes y en otros casos, como Guadalajara, la central de abasto no tiene ningún control de accesos.

14. Normativa para acreditarse como usuario comprador, y su aplicación

Europa:

- En los Mercados Centrales modernos no se admite al público como comprador.
- En Italia, conforme a una tradición derivada de conquistas sindicales de las alianzas con la Democracia Cristiana que gobernó largos períodos en la posguerra, se acepta la visita del público en general para compras minoristas sólo los sábados por la mañana. Actualmente, la cifra de ventas minoristas de esa mañana es poco significativa, y más que todo permite liquidar el producto sobrante, para evitar su deterioro dado que los Mercados Centrales están cerrados el domingo.
- Todo comprador medio-majorista y minorista debe acreditarse; la solicitud de acreditación se resuelve en escaso tiempo, exige un número de inscripción fiscal como comerciante y, la credencial se entrega de forma expedita y gratuita.

México:

- En México no existe ninguna normativa al respecto, el público en general tiene acceso y puede comprar productos en muy bajas cantidades, lo que ha provocado que las centrales de abasto vayan perdiendo su vocación de mayoreo, convirtiéndose en grandes mercados.

15. Condiciones de Tenencia

Europa:

- Conforme a las últimas tendencias de reducción de activos, muy seguidas en los operadores logísticos, también los comerciantes mayoristas no son propietarios de su puesto de venta.
- Existen contratos de renta a muy largo plazo.
- Se autorizan traspasos (venta del “fondo de comercio”) y un porcentaje del monto del traspaso es cobrado como participación, por la Sociedad del Mercado (oficina Administradora).
- Los contratos de ocupación basados en renta a largo plazo, no sólo no impiden, sino que obligan, la transferencia transitoria de los puestos de venta a otras instalaciones si el Consejo de Administración de la Sociedad del Mercado aprueba un proyecto de la Gerencia Técnica y/o de Planificación para una reingeniería de la Nave del Mercado donde se ubica el locatario.

México:

- En las centrales de abastos en México los comerciantes son propietarios de los puestos de venta y muy pocas veces atienden las reglamentaciones para realizar modificaciones en sus bodegas, en perjuicio de la unidad en su conjunto.

Como se ha descrito con anterioridad, en el actual entorno comercial las tendencias consideran la logística como un factor clave para la generación de valor en un mercado global, como se evidencia en los mercados mayoristas europeos.

Con base en la comparación de esas unidades y las centrales de abasto mexicanas, se han identificado diversos aspectos sobre los que se recomienda trabajar para lograr un mejor desempeño comercial.

Funcionamiento

Los mercados europeos funcionan mejor que los de México porque en aquéllos se cumplen estrictamente las normas de operación (horarios de carga y descarga, de apertura y cierre del mercado, cuidado del entorno, entre otros), lo cual tiene un gran impacto en el orden, seguridad, la limpieza y en la viabilidad para realizar las obras de mantenimiento (eléctrico, agua, drenaje y red vial).

Transacciones comerciales

No todas las transacciones pasan por la bodega; un porcentaje cada vez mayor se realiza en oficinas que tienen los comerciantes en otro edificio, pero dentro del mercado central (central de abasto). En el piso de venta, la tecnología para las transacciones se basa en comunicación personal y celulares; en las operaciones fuera del piso de venta se usa más el correo electrónico y formatos EDIFACT.

Competitividad “locacional” y ubicación de agencias de compra y plataformas de recepción de cadenas de supermercados

En los mercados europeos más competitivos, se han instalado los supermercados dentro de los mercados mayoristas (oficinas de compradores, plataformas de cross-docking, gestión del tráfico) porque estar ahí les resulta más conveniente. Asimismo, la Administración promueve su integración, esto obliga a los mayoristas a ser más competitivos, a responder a sus demandas incluso sofisticadas, además de que empuja su modernización y el nivel de concentración.

Concentración de mayoristas

Todos los mercados buscan concentrar a los mayoristas para que sean más competitivos, se modernicen y se equipen con alta tecnología, para responder mejor a las nuevas tendencias de la demanda; en esta búsqueda un factor esencial es la capacitación técnica y empresarial, entre otros.

Control del uso del suelo en la microregión de localización del mercado

Los mercados centrales europeos se ubican en zonas metropolitanas, planificadas con uso de suelo para operaciones de procesos logísticos. Por ejemplo: el mercado de Barcelona está en los alrededores de Parc Logistics de la Zona Franca y la Zona de Actividades Logísticas del Puerto; en París el Mercado de Rungis está en los alrededores de SOGARIS (centro logístico más importante del sur París, que alberga la terminal con frío de SDF y TFE), la zona DELTA (con terminales de operadores logísticos de perecederos), y la Aérogare de Merchandises del aeropuerto de Orly.

En ese sentido las centrales de abasto en México han sido incorporadas a la mancha urbana, es grave que no se haya controlado el uso del suelo en la vecindad donde se ubican. Tanto en su macrolocalización como en su

microlocalización no se cuenta con especificaciones para propósitos logísticos que incidan en una operación eficiente de sus actividades.

Instalaciones para puntos de venta de productores regionales

En todos los mercados centrales existen instalaciones para productores regionales. No obstante, en ningún mercado europeo éstas son ocupadas como áreas para subasta, prácticamente todo lo que se descarga tiene un comprador.

Tenencia en propiedad del suelo y de las naves para Mercados Centrales

En todos los Mercados Centrales en Europa el suelo es propiedad del Gobierno - estado central, provincia o comunidad autónoma, y municipios-; existen concesiones a desarrolladores inmobiliarios, pero sólo para equipar el terreno con una nave ad-hoc para servicios logísticos (bodegas, centros de procesamiento de pedidos y cross-docking, entre otros) y para la realización de actividades complementarias (donde se instalan empresas cuyas actividades agregan valor, como la preparación de productos agroalimentarios para el sector de la hotelería y restaurantes). Todas las concesiones tienen un horizonte que no pasa de 30 años, después de los cuales, la infraestructura construida pasa a ser propiedad del Mercado.

En el caso de las bodegas, los comerciantes mayoristas no son propietarios, establecen un contrato de alquiler a largo plazo. La renta se maneja, generalmente, con cifras equivalentes a un 3% de la cifra anual del negocio. Cuando algún mayorista se retira de las instalaciones ó simplemente cesa sus actividades, puede "traspasar" sus derechos, lo cual es muy redituable. El caso de un traspaso (normalmente equivalente al 10% de la cifra anual del negocio) puede llegar a montos superiores a los 750,000 euros. En estos casos la Administración del Mercado Central (por lo regular una Sociedad Anónima y/o por acciones) recibe una comisión del 30% del valor de la operación.

Reingeniería de las naves y del *layout* de estacionamientos y otras áreas de servicio conexas

Como en los mercados europeos los mayoristas no son propietarios de las bodegas se facilita hacer una reingeniería de las naves, incluso del lay-out de estacionamientos y de otras áreas de servicio, para adaptar las instalaciones a los cambios en las formas de comercializar, hacer innovaciones en frío, en telecomunicaciones y otros.

Por ejemplo en MercaBarna las naves de frutas y legumbres serán reemplazadas gradualmente hasta sustituir por completo las actuales. Otro ejemplo: cuando el mercado mayorista de París, MI Rungis; inició sus operaciones, en 1965, sólo el 15% de la superficie fue construida; en 1980 se renovaron las cubiertas de las naves y enseguida se cambió el tipo de andenes y su equipamiento. Un proceso de reingeniería, en los últimos 10 años, ha permitido: renovar el Mercado de Carnes

(incluyendo grúas en acero inoxidable para el manejo de descarga-descarga y para transferir piezas colgadas, además de un sistema informático de gestión de trazabilidad y gestión comercial de última generación), renovar totalmente el Mercado Central de Pescados y Mariscos (con un sistema de frío difundido hacia el techo y recirculado con última tecnología, incluyendo andenes cerrados con integración de la cadena de frío) y que en los 6 pabellones del Mercado Central de Frutas y Legumbres cada 5 años se cambie y/o actualice la tecnología de frío.

Relocalización fuera de la mancha urbana

El *Mercatto Ortofrutticcolla* de Milano, Italia, (en una situación parecida -por la congestión- a la Central de abasto de la Ciudad de México) tiene un plan concreto para relocalizarse a 25/30 km del centro de la ciudad (sobre la Tangenziale una vialidad parecida a lo que será el arco del Libramiento Norte de la Ciudad de México). Las instalaciones de los Mercados Centrales de Pescados y el de Flores permanecerán donde están. En contraste, las Centrales de Abasto en México, ya están dentro de la mancha urbana y no existen planes futuros para relocalizar sus instalaciones.

Instalaciones para “cross-docking”

En Milano las cosas funcionan desde el origen con el enfoque del *cross-docking*. Sin embargo el nivel de congestión actual por ese funcionamiento exige irse a otra localización en cinco años. El único caso parecido en México es la plataforma de que recientemente se construyó en la central de abasto de Monterrey, ésta es más moderna, loable y recomendable para reproducir en las otras centrales de abasto, sin embargo se considera que no será capaz de reducir la congestión más allá de cinco años.

Como se aprecia lejos de ir acordes con las tendencias mundiales, las centrales de abasto mexicanas enfrentan serios problemas para mantener su vigencia en el mercado actual y las expectativas para garantizar su futuro en un largo plazo son mínimas.

Hasta la fecha las iniciativas por parte de los comerciantes para mejorar su situación han sido pocas. Solo se destaca el caso del Mercado de Abasto Estrella de Monterrey, Nuevo León, cuyos comerciantes preocupados por la creciente pérdida de mercado, ante la competencia de las modernas cadenas comerciales, comenzaron a gestionar, en 2003, el apoyo de la Secretaría de Economía para iniciar un proceso de modernización que les permitiera recuperar sus cuotas de mercado.

La SE proporcionó recursos para la elaboración de un Estudio de Competitividad⁶ del cual se derivaron una serie de propuestas y recomendaciones para mejorar su operación y aprovechar algunas oportunidades identificadas.

⁶ Idem

El siguiente paso fue construir una Rampa de Transferencia y posteriormente equipar con tecnología informática y de comunicaciones este componente. En este proceso los comerciantes contaron con el apoyo económico de la Secretaría de Economía, pero los recursos aportados por la dependencia fueron mínimos comparados con los montos de inversión que los mayoristas de la unidad aportaron al desarrollo de esos proyectos.

Una vez concluidos los trabajos los resultados se reflejan en los niveles de productividad que en la actualidad mantienen los empresarios del Mercado de Abasto Estrella.

IV. RETOS Y OPORTUNIDADES

Dado el diagnóstico anterior, consideramos conveniente la intervención gubernamental para impulsar y conducir políticas públicas, de corte federal, estatal y local, que orienten la modernización de esos formatos comerciales e incidan en un cambio cultural que ayude a elevar la competitividad del sector.

Estimulando la modernización podrían generarse condiciones similares a las de los mercados mundiales (calidad, empaque, logística, transporte, almacenamiento, inversión, infraestructura, informática), provocando una mejora en el abasto en términos de condiciones equitativas para acceder a los alimentos, logradas vía reducción de costos y una eficiente integración de los agentes que participan en el proceso.

Las oportunidades para lograrlo son enormes, pero es necesario vencer algunos retos.

La Subsecretaría de Industria y Comercio elaboró un Modelo de Distribución del Comercio al Mayoreo de Frutas y Hortalizas, cuya implementación propone propiciar la modernización de las centrales de abasto, mediante su escalamiento hacia centros logísticos para la comercialización de productos agroalimentarios, en los que se incrementa el valor a los productos.

El Modelo destaca la aplicación de la logística para el proceso de comercialización de dichos productos, considerando que esta materia es un área estratégica enfocada en la búsqueda de eficiencias y aumento de la rentabilidad de las empresas. Asimismo, a través de su consideración se generan ventajas como: la facilidad para integrarse a cadenas de valor; una mejor planeación de la inversión; un mejor aprovechamiento de las tecnologías; la prestación de mejores servicios provocando la satisfacción –y fidelidad- de los clientes.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el Modelo de distribución dejó clara la necesidad e importancia de trabajar, cuanto antes, en los siguientes ámbitos:

- Cultura empresarial y organizacional de los mayoristas.
- Mejora del proceso de distribución, que incluye estandarización de productos, generación de información y vigilancia y cumplimiento de ordenamientos dispuestos al interior de las unidades comerciales.
- Infraestructura física que responda a las necesidades de un centro de distribución.

Por otro lado, en la medida que el mayorista tome conciencia de su posición en la cadena, se convertirá en un agente detonador del cambio y estimulará la eficiencia del resto de los participantes, lo que facilitará la integración de cadenas de valor.

Es por ello que es necesario:

- La aplicación de mejores prácticas en la agricultura, el fomento de las certificaciones de calidad y el reconocimiento del valor que estas acciones tienen sobre los productos.
- La capacitación constante como elemento para fortalecer sus capacidades, en aspectos técnicos, operativos, empresariales, entre otros.
- La mejora constante de prácticas comerciales, que contempla aspectos como: manejo de productos, empaque y embalaje, información, trazabilidad.
- La utilización de logística orientada a la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la maximización de la rentabilidad.
- El mejor aprovechamiento de las tecnologías de información.
- La consolidación de alianzas con productores y minoristas.
- La reconversión de centrales de abasto en centros logísticos.
- El desarrollo de los canales al detalle (mercados)

Es importante destacar que los trabajos que deban emprenderse tienen que orientarse a atender las tendencias mundiales en el comercio y reconvertir la infraestructura tomando en consideración el componente logístico, con lo cual las centrales de abasto podrían recuperar y fortalecer su posición en la distribución al mayoreo de productos agroalimentarios.

V. OBJETIVOS, METAS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Objetivo:

Impulsar la reconversión de centrales de abasto hacia modernos y eficientes centros logísticos que impacten favorablemente la cadena de valor de los productos agroalimentarios y faciliten su abasto en las mejores condiciones a la población, coordinando los esfuerzos de los sectores público y privado.

Metas 2008-2012:

Al crear las condiciones para transformar las centrales de abasto, se podrán lograr las siguientes metas:

- Lograr que el 40% de la comercialización al mayoreo se realice en las unidades reconvertidas en centros logísticos agroalimentarios.
- Desarrollar la red de abasto entre los centros de mayor influencia, las centrales con vocación regional y su canal de detalle.
- Promover la reingeniería de operaciones al interior de las centrales de abasto.

Estrategias y líneas de acción:

Para lograr el objetivo de esta agenda y se logre elevar los niveles de competitividad de las unidades comerciales y la articulación de una red nacional de centros logísticos agroalimentarios eficiente, es necesario emprender acciones en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Estrategia
Infraestructura	Infraestructura para la reconversión o relocalización de las centrales de abasto
Procesos de distribución	Mejorar los procesos de distribución de productos agroalimentarios vinculando al sector mayorista con el sector productivo
Cadena de frío	Desarrollo de la cadena de frío
Canal de distribución minorista	Desarrollo del canal de distribución minorista tradicional
Capacidades empresariales	Desarrollo de la capacidad empresarial y organizacional de los mayoristas

ESTRATEGIA 1:

Desarrollar y/o reconvertir la infraestructura tomando en consideración el elemento logístico, de manera que permita que las centrales de abasto operen eficientemente, mantengan una adecuada conectividad para el suministro y reexpedición de productos y, logren recuperar su vocación mayorista.

Para ello, se seguirán las siguientes las líneas de acción:

- 1.1 Apoyar la realización de estudios de mercado que fundamenten las decisiones para desarrollar proyectos de reconversión o relocalización de centrales de abasto.
- 1.2 Coordinar la participación del sector público, en sus tres niveles, y del sector privado para sumar esfuerzos y recursos en las acciones que se emprendan.
- 1.3 Propiciar la conformación de una red nacional para el de abasto de productos agroalimentarios a partir de unidades estratégicas y secundarias.
- 1.4 Apoyar el desarrollo de proyectos que mejoren la logística interna de las centrales de abasto
- 1.5 Apoyar los proyectos para la trazabilidad de los productos
- 1.6 Evaluar la conveniencia de desarrollar un marco normativo que oriente y estimule la reconversión y/o modernización de las centrales de abasto.

ESTRATEGIA 2

Impulsar mejoras en el proceso de distribución de los productos agroalimentarios, vinculando al sector mayorista con el sector productivo para que desde el origen se atiendan los requerimientos del mercado y se propicie la integración de cadenas de valor.

Para ello, se seguirán las siguientes las líneas de acción:

- 2.1 Impulsar el desarrollo del sector productivo
 - 2.1.1 Promover las buenas prácticas agrícolas
 - 2.1.2 Implementar políticas de inocuidad y de calidad
 - 2.1.3 Fomentar la aplicación de nuevas tecnologías (agricultura orgánica, uso de semillas certificadas, etc.)
- 2.2 Orientar la producción conforme a la demanda

- 2.2.1 Fomentar alianzas entre mayoristas y productores
- 2.2.2 Apoyar la agricultura por contrato
- 2.2.3 Fomentar las certificaciones y su valoración
- 2.2.4 Estimular el manejo post cosecha de los productos
- 2.3 Impulsar el desarrollo de envases, empaques y embalajes adecuados que faciliten el manejo de los productos
- 2.4 Mejorar las actividades relacionadas con la recepción de productos en las centrales de abasto
 - 2.4.1 Fomentar el uso de equipo y/o tecnología apropiada para la descarga/carga de productos
- 2.5 Optimizar el almacenamiento de los productos
- 2.6 Fomentar la planeación de la transportación de productos (rutas, horarios, volúmenes, origen, destino)

ESTRATEGIA 3

Promover el desarrollo de la cadena de frío, de tal manera que permita prolongar la vida útil de los productos, reducir los niveles de mermas y reducir los costos logísticos.

Para ello, se seguirán las siguientes las líneas de acción:

- 3.1 Difundir la información y los beneficios que genera el manejo de temperatura controlada.
- 3.2 Difundir la oferta de servicio de transporte en frío.
- 3.3 Estimular formación de alianzas entre productores, mayoristas y transportistas.
- 3.4 Estimular la planificación de las actividades de transportación bajo condiciones de temperatura controlada.

ESTRATEGIA 4

Impulsar el desarrollo de los canales minoristas tradicionales, clientes naturales de las centrales de abasto, apoyando la modernización para fortalecer su participación

en el abasto, de tal manera que permita transferir los beneficios a los consumidores finales.

Para ello, se seguirán las siguientes líneas de acción:

- 4.1 Fomentar alianzas entre mayoristas y detallistas.
 - 4.1.1 Facilitar la relación comercial.
 - 4.1.2 Establecer esquemas para suministrar productos en condiciones de calidad y precio.
 - 4.1.3 Acordar la logística de las entregas de productos.
- 4.2 Desarrollar programas que detonen la modernización de los mercados públicos con el apoyo de las centrales de abasto.
 - 4.2.1 Apoyar la mejora de instalaciones.
 - 4.2.2 Incidir en la cultura empresarial de los minoristas.
- 4.3 Desarrollar la cultura de servicio al cliente

ESTRATEGIA 5

Promover el desarrollo de la capacidad empresarial y organizacional de los mayoristas, fomentando un cambio cultural y organizacional, para que adquieran o fortalezcan sus habilidades empresariales, amplíen su visión del mercado y aprovechen nuevas oportunidades de negocio, así como para que en consenso acuerden e impulsen las mejoras que permitan el funcionamiento adecuado de las centrales de abasto.

Para ello, se seguirán las siguientes líneas de acción:

- 5.1 Diseñar un programa de capacitación integral
 - 5.1.1 Apoyar el desarrollo empresarial (visión, sistemas de calidad y planeación estratégica).
 - 5.1.2 Proporcionar conocimientos técnicos.
 - 5.1.3 Habilitar en el uso de herramientas tecnológicas
- 5.2 Estimular la asistencia a foros especializados
- 5.3 Apoyar el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio para mayoristas

- 5.4 Apoyar en la realización de estudios que ayuden a tener un mejor conocimiento del mercado
 - 5.4.1 Segmentación de mercados
 - 5.4.2 Identificación de nuevos nichos de mercado
 - 5.4.3 Desarrollo de productos con valor agregado
 - 5.4.4 Desarrollo de puntos de venta al detalle
- 5.5 Impulsar mejoras en el funcionamiento de las centrales de abasto
 - 5.5.1 Reelaborar reglamentos de operación y asegurar su cumplimiento.
 - 5.5.2 Establecer mecanismos para el control del comercio minorista y ambulante.
 - 5.5.3 Establecimiento de horarios.
 - 5.5.4 Promover el uso adecuado de instalaciones.
 - 5.5.5 Evaluar la transformación de la figura jurídica de las centrales hacia sociedades mercantiles.
 - 5.5.6 Fomentar la unidad y estimular la búsqueda del “bien común” en la toma de decisiones
 - 5.5.7 Recuperar la vocación mayorista de las centrales de abasto
- 5.6 Fomentar el uso de tecnología para potenciar la eficiencia operativa de las centrales de abasto
 - 5.6.1 Fortalecer el uso de información para apoyar la toma de decisiones
 - 5.6.2 Apoyar la generación de datos que facilite el fortalecimiento de los sistemas de información de la unidad de negocio –costos, rentabilidad- y de la unidad comercial -volúmenes comercializados, precios, calidades y variedades de productos, orígenes, niveles de mermas, entre otros.
 - 5.6.3 Incorporación de nuevas tecnologías