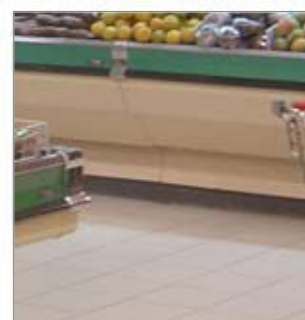
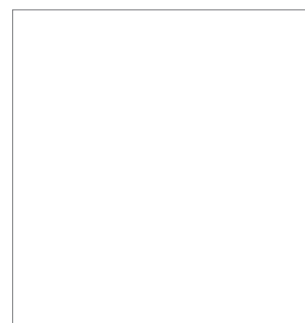




RIMISP

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

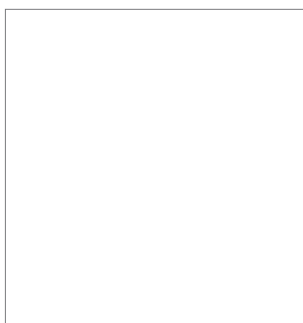
DEBATES Y TEMAS RURALES N° 10



El papel del comercio minorista en la transformación de los sistemas agroalimentarios

Implicancias para las políticas de desarrollo

Thomas Reardon y Julio A. Berdegú





RIMISP

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Traducción editada de la versión original en inglés. Este documento es parte de una serie de contribuciones de Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (www.rimisp.org) para la preparación del World Development Report 2008 "Agriculture for Development" del Banco Mundial.

Esta labor se realizó con la ayuda de una donación del International Development Research Centre, Ottawa, Canadá (www.idrc.ca). El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Oficina

Huelén 10, Piso 6
Providencia, Santiago, Chile

Dirección Postal

Casilla 228, Correo 22
Santiago, Chile

Tel.: (56 2) 236 4557

Fax.: (56 2) 236 4558

Web

www.rimisp.org

E-mail

rimisp@rimisp.org

® Copyright, 2008, Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Se autoriza su reproducción parcial o total exclusivamente para actividades sin fines de lucro de carácter educativo o de promoción del desarrollo rural. Es obligatorio citar la fuente original.

www.rimisp.org



INTRODUCCIÓN

El documento analiza el papel del comercio minorista en el contexto de la profunda y rápida transformación de la industria alimentaria en los países en desarrollo, donde desde principios y mediados de la década del 90 ha habido una revolución de supermercados, situación que constituye un elemento clave de la globalización. Poco antes del inicio de esa década, los supermercados¹ habían ocupado sólo nichos menores entre los consumidores más ricos en las grandes ciudades. El despegue de los supermercados comenzó verdaderamente entre principios y mediados de la década del 90, en que el sector experimentó un meteórico crecimiento, al punto que en muchos países ahora dominan el comercio minorista alimentario urbano y han traspasado con creces la clientela inicial de clase media para penetrar los mercados alimentarios de los sectores pobres.

Este shock en los eslabones posteriores del sistema alimentario ha provocado efectos dominó en los eslabones anteriores del mismo. De esta manera, en relación con los 25 años desde que el último Informe sobre el Desarrollo Mundial se concentró en los temas de la alimentación y la agricultura, éste es un fenómeno muy reciente y más aún cuando se compara con las varias décadas que han transcurrido desde que se inició la globalización (en sus aspectos comerciales) a comienzos de los años ochenta. Sólo en los últimos cinco años, el debate sobre políticas y las investigaciones se han abocado a la revolución de los supermercados y se ha comenzado a reflexionar sobre sus repercusiones en los sistemas agroalimentarios y el desarrollo.

Este documento analiza los temas emergentes y sus implicancias respecto a las políticas de desarrollo. La sección 2 trata sobre las tendencias en la expansión de los supermercados en los países en desarrollo, y la sección 3 analiza los factores determinantes de este fenómeno. La sección 4 aborda las repercusiones en los consumidores y los minoristas tradicionales ubicados en los eslabones inferiores del sistema alimentario, y los procesadores, mayoristas y agricultores que se encuentran en los eslabones superiores del sistema. La sección 5 examina las implicancias para las políticas y estrategias en diferentes contextos que corresponden a distintas etapas de la difusión de los supermercados, diferentes actores y diferentes categorías de productos. La sección 6 incluye breves conclusiones sobre el tema.

¹ Se utiliza el término “supermercados” como una abreviatura de las diversas expresiones que asume el comercio minorista moderno y sólo se hace una distinción de éstas (hipermercados y supertiendas, supermercados y tiendas de barrio, tiendas de conveniencia y tiendas de estaciones de servicio (gasolineras), así como tiendas de descuento y de membresía o sólo para socios) cuando haya la necesidad de hacerlo. Se engloban las tiendas “de autoservicio al por mayor” dentro del concepto de comercio minorista moderno, si bien se ubican formalmente en el sector mayorista, ya que en la mayoría de los países en desarrollo son una combinación de comercio minorista y mayorista. El motivo radica en que se hace hincapié en la interfaz de la modernización del comercio minorista y el desarrollo, en términos de impactos en los sectores que se encuentran en los eslabones posteriores del sistema alimentario (consumidores, minoristas) y en los anteriores del mismo (mayoristas, procesadores, agricultores). Para lograr ese objetivo, lo importante no es el tamaño de la tienda o que las tiendas tengan autoservicio. Lo significativo es el sistema de adquisiciones, ya que es lo que condiciona los costos y la calidad, y con ello los precios y productos hedónicos (que afectan a los actores de los eslabones posteriores del sistema alimentario) y la interfaz con los actores de los eslabones anteriores y su efecto en los mismos. Se producen cambios similares en el sistema de adquisiciones de las cadenas de hipermercados, de supermercados, de tiendas de conveniencia y, también, en las cadenas de comida rápida. Un análisis similar para el caso de Brasil se encuentra en Mainville y otros (2005).



1. CAMBIOS EN EL COMERCIO MINORISTA ALIMENTARIO DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO

Los supermercados han existido por casi medio siglo en varios países en desarrollo. Por ejemplo, Holton (1953) y Galbraith y Holton (1965) estudiaron los supermercados emergentes en Puerto Rico durante la década de los cincuenta y sesenta. Goldman (1974) observó el surgimiento de las cadenas nacionales de supermercados en una serie de países debido a diversos factores relativos a la demanda (mayores ingresos, urbanización, mayor costo de oportunidad del tiempo de las mujeres en las grandes ciudades, etc.). Sin embargo, éste resultó ser un fenómeno muy limitado, ya que se restringía principalmente a las grandes ciudades, a los segmentos de consumidores de clase media alta o alta y concernía casi exclusivamente a cadenas de capitales nacionales.

Entre principios y mediados de los años noventa, los supermercados experimentaron un despegue en los países en desarrollo, expandiéndose rápidamente hacia ciudades y pueblos, otros sectores socioeconómicos y categorías de productos, con una entrada masiva de cadenas y avalancha de inversión extranjera directa (IED), lo que se constituyó en un aliciente importante, si no el más importante, de la revolución. Basta decir que el despegue tuvo su origen en una confluencia de factores relacionados con la demanda, políticas y oferta.

A. Difusión del comercio minorista moderno por regiones y países

La expansión de los supermercados se ha producido y se está produciendo en tres olas establecidas y en una cuarta ola emergente.

Los países de la primera ola experimentaron el despegue del sector de los supermercados entre principios y mediados de los años 90s. Estos países incluían gran parte de Sudamérica y Asia Oriental, aparte de China y Japón, Europa Norcentral y los Países Bálticos y Sudáfrica. En estos países, la participación promedio de los supermercados en el comercio minorista alimentario fluctuó entre sólo un 10% y un 20% en 1990 y entre un 50% y un 60% a principios de la primera década de 2000². Si se comparan estos porcentajes con la participación de casi un 75% a un 80% que los supermercados tienen en el comercio minorista alimentario en 2005 en Estados Unidos y Europa Occidental, se podrá apreciar un proceso de convergencia.

Algunos ejemplos específicos incluyen a países donde el despegue de los supermercados se inició a principios de los años 90s, como es el caso de Argentina, con una participación del 60% en el comercio minorista alimentario en 2002³, Brasil con un 75%⁴, Taiwán con un 55% en 2003⁵ y la República Checa con un 55%⁶. Estos países de la primera ola fueron testigos de la difusión de los supermercados en una sola década, proceso que demoró casi cinco décadas en Estados Unidos y en el Reino Unido.

Existe un segundo grupo de países que se ubican en la fase final de la primera ola y cerca del inicio de la segunda - clasificado junto con la primera ola - los cuales experimentaron el despegue de los supermercados a mediados de los años 90s. Entre los ejemplos se cuentan Costa Rica y Chile con cerca del 50%⁷, Corea del Sur con un 50% en 2003⁸, Filipinas y Tailandia, con aproximadamente el 50% cada uno⁹, y Sudáfrica con un 55%¹⁰.

² Reardon y Berdegue (2002).

³ Gutman (2002).

⁴ Farina (2002).

⁵ Chang (2005).

⁶ Dries y otros (2004).

⁷ Reardon y Berdegue (2002) y Berdegue y otros (2005).

⁸ Lee y Reardon (2005).

⁹ Manalili (2005) y Thailand Development Research Institute (2002).

¹⁰ Weatherspoon y Reardon (2003).

Los países de la segunda ola incluyen a México y gran parte del Sudeste Asiático, Centroamérica y Europa Surcentral. En estas áreas, la participación varió de un 5-10% en 1990, a un 30-50% a principios de la década del 2000, produciéndose el despegue entre mediados y fines de los años 90s. Los ejemplos incluyen a México con un 56% de participación de los supermercados en el comercio minorista total¹¹, Ecuador con un 40% en 2003¹², Colombia con un 47% de participación¹³, Guatemala con un 36% en 2002¹⁴, Indonesia con un 30%¹⁵ y Bulgaria con un 25%¹⁶.

La tercera ola incluye países donde el despegue de los supermercados sólo se inició a fines de los años 90s o a principios de la primera década del 2000, alcanzándose una participación de entre el 10% y el 20% del comercio minorista alimentario nacional para el año 2003. Estas áreas comprenden partes de África como Kenia, con un 20% de comercio minorista urbano¹⁷, algunos países de Centroamérica y Sudamérica como Nicaragua con un 20%¹⁸, Perú y Bolivia, el Sudeste Asiático como Vietnam¹⁹, y China, India y Rusia.

China e India: países que fijan el ritmo de la tercera ola (y posteriores...)

China e India constituyen casos emblemáticos de la denominada tercera ola, que influirán en el desarrollo de los mercados agroalimentarios en las regiones en desarrollo durante el siglo XXI. Estos países fueron los principales destinos para la IED en comercio minorista en el mundo durante el año 2004²⁰, situando a India en primer lugar y China en el segundo en el “Índice Global de Desarrollo Minorista” (GRDI, por sus siglas en inglés) de la consultora AT Kearney durante los años 2005 y 2006²¹.

En China, el comercio minorista moderno concentra casi el 10% del comercio minorista nacional y el 30% de los mercados alimentarios urbanos²². En India, en cambio, la participación nacional de dicho comercio es inferior al 5%, variando las fuentes respecto a su magnitud, ya que McKinsey (2001) indica el 2%, mientras que Singh (2004) sólo reporta un 0,4%, lo que muestra que la participación es baja y el mercado todavía es bastante tradicional y fragmentado²³. Resulta algo anómalo que sean los más rezagados en la tercera ola, cuando sus características respecto a la demanda (ingresos, extremo absoluto de la población de clase media, índice de urbanización, número de mujeres en la fuerza laboral) los asemeja a muchos países de la segunda ola donde el despegue se produjo unos 5 a 7 años antes.

El principal motivo de este retraso fueron las políticas, en forma de restricciones muy estrictas para la IED, que progresivamente se fueron relajando en China y Rusia en la década de los noventa y en forma parcial en India durante el año 2000, siendo posible predecir, -sin demasiada certeza si se considera el desordenado posicionamiento de las cadenas extranjeras- que más adelante experimenten una nueva flexibilización.

Puede observarse que las tasas de crecimiento de las ventas de alimentos de los supermercados, así como la IED en comercio minorista, se correlacionan en forma inversa con las olas, de manera que el crecimiento más acelerado se produce en el sector de supermercados de China con un 30% a 40% al año, comparado con el 5% a 10% de los sectores de supermercados más maduros y relativamente saturados de, por ejemplo, Brasil y Taiwán.

¹¹ ANTAD (2005)0.

¹² Alarcón (2003).

¹³ de Hernández (2004).

¹⁴ Orellana y Vásquez (2004).

¹⁵ Rangkuti (2003).

¹⁶ Dries y otros (2004).

¹⁷ Neven y Reardon (2004).

¹⁸ Balsevich y otros (2006a).

¹⁹ Phan (2004).

²⁰ Burt (2004).

²¹ The Hindu Business Line (2006).

²² Hu y otros (2004b).

²³ Anand y Nambiar (2004).

China no tenía supermercados en 1989 y el comercio minorista alimentario era controlado casi en su totalidad por el gobierno. El sector comenzó a desarrollarse en 1990 y, para 2003 representaba ya el 13% del comercio minorista alimentario nacional, con 71 mil millones de dólares en ventas, un 30% del comercio minorista alimentario urbano, y experimentaba el crecimiento más acelerado del mundo, con cifras de 30 a 40% al año²⁴. Muchas de las fuerzas impulsoras de la “supermercadización” ya existían (ingresos en alza, urbanización); sólo bastó una privatización progresiva del mercado minorista y, con incluso mayor relevancia, la liberalización progresiva de la IED en comercio minorista, iniciada en 1992 y culminada en 2004, como una disposición para poder ingresar a la OMC.

La IED condujo a una intensa competencia en inversión entre cadenas extranjeras y entre éstas y las nacionales, que incluso se aceleró antes del ingreso a la OMC y posteriormente con la liberalización total de la IED. También durante la década del 90, el sector mayorista evolucionó con rapidez, aunque se ha estabilizado en los últimos años. Cabe destacar que hubo un auge del sector mayorista que se superpuso a la expansión inicial de los supermercados, tal como ocurrió a fines de los años 70s y en los años 80s en Sudamérica, período en el cual hubo una evolución general de los componentes de servicios posteriores del sistema alimentario.

India está quizás una década detrás de China en cuanto a la liberalización de la IED, esencialmente en lo que se refiere a las rígidas normativas y restricciones respecto a las “joint ventures” con cadenas extranjeras, que caracterizaron a China a mediados de los años 90s. Sin embargo, muchos observadores de la industria creen que se producirá una liberalización más completa en el corto y mediano plazo. El diario comercial de India *The Hindu Business Line* (2006) señala:

“India ha emergido como el destino más atractivo para las cadenas de alimentos y consumo, superando a China por segundo año consecutivo, de acuerdo con la empresa consultora mundial A. T. Kearney. El *Índice Global de Desarrollo Minorista* de A. T. Kearney, que clasifica 30 países emergentes según una serie de 25 variables, incluido el riesgo económico y político, su atractivo para el mercado minorista y los niveles de saturación minorista, ha mantenido a India en el primer lugar. El mercado minorista de India se está abriendo de manera gradual, pero segura, mientras que el mercado de China cada vez se satura más”, señaló Fadi Farra, director de Industrias de Consumo y Práctica Minorista de A. T. Kearney y líder del estudio del *Índice Global de Desarrollo Minorista*. El informe indicaba que el Gobierno de la India se había mostrado indeciso en sus pasos para abrir el sector minorista a la Inversión Extranjera Directa (IED). Respecto a la autorización para admitir una IED de hasta un 51% en el comercio minorista de marca única, el informe señalaba: “Esto ha desencadenado anuncios de entrada al mercado de algunos minoristas y ha dado indicios a los minoristas internacionales de que India tiene realmente la intención de abrir el sector”.

Se requiere una explicación a este respecto. El gobierno de la India en enero de 2007 permitió que las empresas extranjeras de una marca única poseyeran el 51% de las joint ventures minoristas. Sin embargo, empresas de marcas múltiples, como Wal-Mart y Tesco, todavía se excluyen como empresas únicas a nivel del comercio minorista, aún cuando pueden establecer operaciones mayoristas y celebrar joint ventures.

Los observadores de la industria recalcan que las grandes cadenas globales esperan que continúe la liberalización, lo que se demuestra a través de un torrente de inversiones extranjeras y una selección de socios de joint ventures:

- Wal-Mart anunció en el mes de mayo del 2005 que pretendía ingresar al mercado minorista en India²⁵.
- Las cadenas Shoprite de Sudáfrica y Dairy Farm de Hong Kong celebraron joint ventures en 2004 y 2005.
- La cadena alemana Metro Group (autoservicio al por mayor) también inició una joint venture y se está expandiendo rápidamente²⁶.

²⁴ Hu y otros (2004b).

²⁵ CIES (2005).

²⁶ PlanetRetail (4 de julio de 2006).

- Es posible que Tesco pronto ingrese al mercado indio a través de una joint venture.
- Carrefour también anunció que está en negociaciones para formar una joint venture²⁷.
- Reliance Industries, la empresa privada más grande de la India implementó en octubre de 2006²⁸ una de las más importantes inversiones en comercio minorista de este siglo en un país. Anunció que invertirá 5,56 mil millones de dólares dentro de los próximos 5 años, cifra superior en un 25% a la muy alta tasa anual de inversión de Wal-Mart en México, construirá miles de supermercados, hipermercados, tiendas de descuento y edificará miles de “centros agrícolas” en un “intento por crear y forjar vínculos fuertes y duraderos con millones de agricultores”.
- A su vez, esta situación ha motivado otro tipo de inversiones nacionales competitivas. Por ejemplo, el minorista de la región Sur de la India Trinethra Super Retail se está expandiendo de 150 a 200 supermercados sólo este año²⁹.

B. Tendencias de difusión dentro de un país

En términos de espacio dentro de un país, han habido y hay olas de expansión de supermercados por segmentos de consumidores y por categorías de productos.

Difusión por espacio dentro de un país

Los supermercados tienden a comenzar en grandes ciudades, luego se expanden a ciudades y pueblos intermedios y después a pequeñas localidades en áreas rurales. La estrategia comercial es la misma que emplean las cadenas cuando se instalan en oleadas en los países: se ingresa primero al mercado más rico y más grande debido a su óptima rentabilidad por capital invertido; la competencia y saturación de la base inicial impulsa la inversión de una cadena determinada hacia los diferentes mercados subsiguientes. Si bien declina el rendimiento bruto, se produce un ahorro de costos debido a las economías de escala y al cambio del sistema de adquisiciones. Con frecuencia, la cadena multinacional adquiere o celebra joint ventures con la gran cadena nacional y ambas adquieren pequeñas cadenas locales que operan en las diversas regiones de un país. La competencia de las cadenas más grandes, a su vez, obliga a las ubicadas en ciudades intermedias a extenderse hacia los poblados del interior para buscar refugio de la creciente competencia en su mercado base; este proceso acelera la difusión de los supermercados por espacio³⁰.

Así, lo que comenzó como una transformación del comercio minorista en las grandes ciudades, se tradujo en cambios sustantivos en el comercio minorista en pequeñas localidades rurales. Reardon y otros (2006a) analizan datos ilustrativos de cadenas de supermercados que recientemente se han extendido hacia pequeñas localidades rurales de Bulgaria, China, India, Indonesia, México, Polonia, Sudáfrica y Vietnam.

Difusión por segmentos de consumidores/estratos socioeconómicos

Junto con la difusión espacial, se generan oleadas similares de difusión según grupos socioeconómicos y segmentos de consumidores. Obedeciendo a la misma lógica comercial que en la difusión espacial, los supermercados se concentran primero en los segmentos de consumidores nacionales y extranjeros de altos ingresos, luego se dirigen a la clase media y finalmente a los mercados de los segmentos de menores ingresos de las zonas urbanas.

²⁷ PlanetRetail (3 de octubre de 2006).

²⁸ PlanetRetail (30 de octubre de 2006).

²⁹ PlanetRetail (30 de octubre de 2006).

³⁰ Se dan algunos ejemplos de este patrón para Argentina en Gutman (2002), Chile en Faiguenbaum y otros (2002), Europa Central y Oriental en Dries y otros (2004) y Dries y Reardon (2005), China en Hu y otros (2004b) e Indonesia en Natawidjaja y otros (2006).

La tasa de penetración más allá del “núcleo inicial” de la operación de una cadena (ciudad grande, segmento de altos ingresos) depende de varios factores interrelacionados: (1) de la ola (mientras más amplia es la difusión general, más avanzada será la penetración); (2) del grado de modernización del sistema de adquisiciones de las principales cadenas; por lo tanto, que la reducción de costos -manteniendo las utilidades- se refleje en una disminución de precios para obtener la preferencia de los consumidores de menores ingresos; y (3) de la categoría de productos, con una expansión mayor del comercio minorista de productos procesados, a continuación de los semiprocesados y, finalmente, de los frescos. De esta manera, por ejemplo, la típica tienda pequeña de la cadena Lianhua, que opera en las pequeñas localidades del interior de Zhejiang en China, una zona interna de la primera ola en un país de la tercera, ofrece productos comestibles secos baratos para los consumidores pobres, mientras que un hipermercado Carrefour en Shanghai ofrece una línea completa de productos frescos que podría rivalizar con sus tiendas en París.

Diversificación del formato, por efecto de la difusión por espacio y estratos

A medida que se expande el comercio minorista, tiende a haber una diversificación del formato para facilitar la diferenciación espacial y de los segmentos de consumidores. Por ejemplo, para penetrar los mercados de ciudades del interior y pequeños poblados donde el espacio es limitado y el surtido de productos puede ser menor, las cadenas utilizan las tiendas de descuento, las tiendas de conveniencia y los pequeños supermercados. Un ejemplo típico se encuentra en México: durante el año 2006, Wal-Mart y Soriana inauguraron supermercados con formato pequeño en localidades con menor población. Para penetrar la periferia y las grandes ciudades donde hay disponibilidad de transporte, las cadenas utilizan los formatos de grandes supermercados e hipermercados.

Por supuesto, la regulación zonal condiciona estas opciones; por ejemplo, Tesco ha inaugurado “City Centre” -tiendas de pequeño formato- en el centro de Bangkok, donde no puede abrir hipermercados. Las cadenas también inauguran pequeñas tiendas especializadas de super descuento y formatos de tiendas de conveniencia para competir con los negocios tradicionales del vecindario en relación a los precios. Un ejemplo típico es la cadena de supermercados de la región Sur de la India, Trinethra, que en el mes de octubre de 2006³¹ abrió una cadena de tiendas “Trinethra Quick Shop”, donde vende 3000 SKU (unidades de mantenimiento de existencias o tipos de productos), cifra que representa entre el 70% y el 80% de las ventas de sus supermercados. Este formato es mayor que el de una tienda de conveniencia en cuanto al surtido, pero es menor que el de un supermercado y puede concentrarse en localidades urbanas del interior donde dominan las tiendas tradicionales.

Puesto que muchas cadenas iniciaron operaciones en los estrechos mercados inmobiliarios de grandes ciudades, en centros comerciales o como parte de tiendas por departamentos, el formato de supermercado era predominante a principios de la década de los noventa. Posteriormente, para facilitar la diferenciación espacial y de los segmentos de consumidores, han proliferado los otros formatos. Resulta interesante observar que, si bien una imagen popular es importante para las cadenas de tiendas de conveniencia y aunque cuando éstas son numerosas, se trata de establecimientos pequeños y la participación total del comercio minorista moderno bordea, por lo general, el 10%. A modo de contraste, si bien los hipermercados son menos numerosos, sus ventas son considerables. Por ejemplo, una tienda Carrefour en Shanghai habitualmente genera ventas por 100 millones de dólares al año; un hipermercado más pequeño en Polonia vende, por lo general, sólo 50 millones al año.

Difusión por categorías de productos

La penetración de los supermercados en el mercado minorista alimentario se ha producido en distintas olas de categorías de productos:

³¹ PlanetRetail (30 de octubre de 2006).

La primera ola corresponde a los alimentos procesados (productos enlatados, secos y envasados, como arroz, fideos y aceites comestibles). Esto se debe a las economías de escala en el área de las adquisiciones, como también a las relaciones directas con los fabricantes de alimentos procesados. En muchos países en desarrollo, los supermercados muy rápidamente se apoderaron del comercio minorista de alimentos básicos y alimentos envasados. Fue lo que sucedió, por ejemplo, en las 60 principales ciudades de China hacia fines de la década del noventa y a principios del siglo XXI³², en Hong Kong durante los años 80s³³ y en Argentina durante los años ochenta y noventa³⁴.

La segunda ola corresponde a los alimentos semiprocados con un procesamiento amplio o mínimo (como los productos lácteos) y procesamiento/ embalaje mínimo (carnes de pollo, cerdo, vacuno y frutas). Las cadenas de supermercados nuevamente presentan ventajas sobre las tiendas familiares y los operadores de mercados de productos frescos, debido a las economías de escala y a las relaciones con los principales procesadores y embaladores. Goldman y otros (1999) se refieren a este tema en el caso de Hong Kong, donde los supermercados controlaron rápidamente las categorías de frutas y carnes durante los años 80s y 90s, pero tuvieron dificultades para poder tomar la delantera en la categoría de pescados y verduras.

En el caso de la carne de pollo en Argentina³⁵ y de vacuno en Chile³⁶ y Costa Rica³⁷, los supermercados rápidamente penetraron estos mercados de commodities donde las instalaciones de frigoríficos y las transacciones con los procesadores redujeron los costos de las cadenas en relación con las carnicerías tradicionales. Las excepciones surgen cuando la carne no es un commodity, sino más bien un producto altamente diferenciado, como es el caso de la carne de vacuno en Argentina³⁸.

Otros impactos aumentan aún más la participación de los supermercados. Phan y Reardon (2006), muestran que hubo un gran cambio en las compras de aves para consumo debido a la influenza aviar en Vietnam: bajaron las ventas en tiendas pequeñas y mercados de productos frescos y se prefirieron los supermercados. Éstos también controlaron prontamente el comercio minorista de productos lácteos, brindando un importante impulso al desarrollo de este mercado y a la diversificación de productos³⁹.

La tercera ola es, con mucho, la más larga y la que más ha demorado en iniciarse en los países en desarrollo. Esta ola se orientó hacia el mercado de verduras, en especial, las de hojas. Históricamente éste también fue el caso de EE.UU., donde entre los años 1940 y 1960 los supermercados reemplazaron muy lentamente a las tiendas de frutas y mercados de verduras y productos frescos, a los que acudían diariamente los consumidores⁴⁰. Lo mismo es válido para Francia, donde la participación total de los supermercados es del 80%: aunque en lo que concierne a frutas y verduras ésta en 1997 llegaba sólo al 61%, en menos de tres décadas prácticamente se había duplicado el 35% que representaba en 1971. Un cambio importante en un país donde se suponía que el comercio minorista moderno no penetraría el sistema minorista tradicional y culturalmente apreciado de verduras y frutas frescas⁴¹.

Información derivada de estudios empíricos indica que la participación de los supermercados en el comercio minorista de verduras y frutas frescas, es menor que en el comercio minorista total de alimentos, y que esta brecha se cierra cuando aumenta esta última. Por ejemplo, la presencia de supermercados en el comercio minorista de verduras y frutas frescas en Guatemala bordea el 10%, donde su participación en el comercio

³² ACNielsen (2002).

³³ Goldman y otros (1999).

³⁴ Gutman (2002).

³⁵ Gutman (2002).

³⁶ Faiguenbaumy otros (2002).

³⁷ Balsevich y otros (2006b).

³⁸ Gutman (2002).

³⁹ En el caso de China, consulte Hu y otros (2004); para Rusia, Dries y Reardon (2005); para Zambia, Neven y otros (2006b); para Polonia, Wilkin y otros (2006); para Chile, Faiguenbaum y otros (2002); para Brasil y Argentina, Farina y otros (2005).

⁴⁰ Levenstein (1988).

⁴¹ Codron y otros (2003).

minorista global de alimentos llega al 35%, lo que indica que la tasa de penetración de mercado para verduras y frutas corresponde a un tercio de la del mercado total de alimentos. México por el contrario, presenta porcentajes de 56% de penetración del mercado de verduras y frutas y 25% en el mercado total de alimentos de los supermercados ⁴², y Brasil 50% y 75% respectivamente, equivalente a dos tercios.⁴³

En consecuencia, en las primeras etapas del desarrollo de los supermercados, la frescura, cercanía con los consumidores y los menores costos de las pequeñas tiendas de verduras y frutas y mercados de productos frescos, dominan fácilmente el comercio minorista de estos rubros. Esto cambia con el tiempo a medida que los supermercados modernizan sus sistemas de adquisición de verduras, imitan a los mercados de productos frescos en cuanto a sus técnicas de comercialización y obtienen ganancias en verduras consideradas commodities.

Goldman y Vanhonacker (2006) han analizado este tema de cerca, comparando participaciones de consumo en China y Hong Kong. En un estudio en las seis ciudades más grandes de China, de una muestra aleatoria de 1200 consumidores, demostraron que los comerciantes minoristas modernos tienen una participación del 94% en el mercado minorista en productos no alimenticios, un 79% en artículos envasados o procesados, un 55% en productos horneados, un 46% en productos cárneos, un 37% en frutas, un 35% en carne de ave, un 33% en pescados, pero sólo un 22% en verduras. Incluso en Hong Kong, que se podría decir que representa el consumidor asiático promedio en el futuro mediano plazo, los supermercados tienen una participación del 59% en el comercio minorista de frutas, pero sólo del 55% en verduras, un 52% en carnes rojas, un 39% en las de ave y un 33% en pescados⁴⁴. Esto demuestra que en casos avanzados de penetración de los supermercados como Brasil y Hong Kong, las pequeñas tiendas y mercados de productos frescos aún mantienen casi la mitad del mercado en el rubro verduras, e incluso más en el caso de los pescados frescos.

Un resultado similar encontró la *Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, ANTAD*, (2005), en México, donde se reveló según encuestas a los consumidores, que la participación de los supermercados en los mercados de verduras y frutas llegaba al 25% en el año 2005, en comparación con el 53% en el caso de los quesos y de un 84% en el de alimentos envasados. Se estima que la penetración respecto al mercado de las verduras en la mayoría de los países en desarrollo nunca será completa y, a la larga, puede llegar sólo al 60% o al 70% del mercado, como sucede en Francia, otra cultura alimentaria donde se valoran las compras frecuentes de estos productos frescos. No obstante, una encuesta realizada por ACNielsen⁴⁵ en Asia, estableció que los consumidores más jóvenes están “abandonando los mercados de productos frescos”, lo que podría significar que en menos de una generación puede haber un comprador promedio de verduras y frutas sustancialmente más orientado a los supermercados, lo que acelerará los efectos de la transformación del comercio minorista en el sector de la horticultura.

⁴² Reardon y otros (2007) y ANTAD (2005).

⁴³ Farina (2002).

⁴⁴ Coca-Cola Retailing Research Council Asia (2005).

⁴⁵ Publicada en PlanetRetail (2006).



2. DETERMINANTES DE LA EXPANSION DE LOS SUPERMERCADOS⁴⁶

Los modelos que en la década del 90 precedieron al despegue de los supermercados en los países en desarrollo se centraron en aspectos relativos a la demanda, que fueron los que determinaron su surgimiento, tal como se indica en el trabajo de Goldman en décadas anteriores (Goldman, 1974), donde se hace hincapié en factores como los ingresos, urbanización, costo de oportunidad del tiempo de las mujeres y otros.

Los modelos posteriores al despegue⁴⁷, en cambio reiteran que los factores relativos a la demanda son necesarios pero no suficientes, y recalcan los vinculados con las políticas y el lado de la oferta del comercio minorista, en especial la oferta de IED en el sector, que surgió principalmente en los años 90s. Esta literatura posterior examina patrones de IED y las inversiones competitivas de cadenas nacionales luego de la liberalización de las inversiones extranjeras del comercio minorista, que se inició a principios de los años noventa, y la oferta de la modernización de los sistemas de adquisiciones por parte del comercio minorista, que reduce costos y permite tasas de expansión que antes no eran posibles.

Los patrones de difusión entre países y regiones (las “olas”) se correlacionan de manera aproximada con los factores socioeconómicos, relacionados con el lado de la demanda de los servicios de comercio minorista; los de política exterior que impulsan la IED y condicionan el lado de la oferta de los servicios de comercio minorista; los de políticas nacionales que afectan la difusión de los supermercados, y la modernización del sistema de adquisiciones que incide en el lado de la oferta de los servicios de comercio minorista.

A. Impulsores del lado de la demanda

Ha habido y hay dos grupos de factores relativos al lado de la demanda que influyen en la preferencia de los consumidores por los servicios de supermercados en los países en desarrollo. Éstos son similares a los que impulsan el auge de los supermercados en Estados Unidos y Europa Occidental.

En primer lugar, la urbanización desde los años 60s, con el ingreso de las mujeres a la fuerza laboral, incrementó el costo de oportunidad de su tiempo e incentivó las compras de alimentos procesados para ahorrar tiempo de preparación en el hogar. Esto se reforzó con el rápido crecimiento en los años 90s de la posesión de refrigeradores, que implicó una mayor capacidad de cambiar de las compras diarias en las tiendas minoristas tradicionales, a compras semanales o mensuales. El mayor acceso a automóviles y transporte público en los años 80s y 90s, apoyó aún más esta tendencia.

En segundo lugar, el crecimiento del ingreso real per cápita en muchos países de las regiones durante los años 80s y 90s, junto con el rápido incremento de la clase media, aumentó la demanda por alimentos procesados. Esto último constituye el punto de entrada para los supermercados, ya que posibilitó ofrecer una mayor variedad de productos a un menor costo en comparación con los comerciantes minoristas tradicionales, debido a las economías de escala en el sector de adquisiciones y las acciones concomitantes de los grandes procesadores.

B. Impulsores de políticas y del lado de la oferta

Aunque podría observarse un conflicto cronológico entre los factores relativos a la demanda, algunos de ellos presentes durante las últimas dos a tres décadas, y la sincronización que se señaló respecto al inicio de la

⁴⁶ Esta sección se extrae de Reardon y Timmer (2007).

⁴⁷ Ver por ejemplo, Reardon y otros (2003a).

revolución de los supermercados a principios de los años 90s, la contradicción es sólo aparente. En efecto, si bien los factores relativos a la demanda eran necesarios para el lento crecimiento endógeno en el sector de supermercados basado en el capital nacional, como sucedió en gran medida en Estados Unidos y Europa Occidental, no eran sin embargo suficientes para inducir el despegue.

El elemento faltante, que jugó un papel importante en los años 90s y 2000s, fue una avalancha de IED en comercio minorista, que anteriormente era obstruida por políticas estrictas que la restringían en la mayoría de los países. Reardon y Timmer (2007) sostienen que ha habido, de hecho, un impacto mucho mayor en la economía alimentaria nacional por efecto de la liberalización de la IED que por la liberalización del comercio, y que para el sector agroalimentario la liberalización de la IED es el corazón de la globalización, no obstante lo cual ha suscitado menor interés en el debate público.

Desde principios de los años 90s hasta los años 2000s, hubo una serie de liberalizaciones parciales o completas de la IED en comercio minorista. Con frecuencia, ésta se incluyó en mayor o menor grado en los programas de ajuste estructural y acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales, para luego extenderse y ampliarse en países como en México, Brasil y Argentina, donde fue parte del TLCAN y del MERCOSUR a mediados de los años 90s. No obstante, en ocasiones sucedió bastante después de la liberalización comercial, como en Indonesia, Filipinas y Tailandia, donde fue resistida por algún tiempo, ya que los minoristas locales se prepararon para la apertura que posteriormente se produjo en 1998, en el caso de Indonesia, y en el año 2000, en el caso de los otros dos países⁴⁸. En China, comenzó con una liberalización parcial en 1992 y culminó con una completa en 2004, como parte del ingreso a la OMC. India liberalizó parcialmente en el año 2000 y en 2006 seguía debatiendo la posibilidad de continuar con el proceso.

Han emergido varios patrones de IED en comercio minorista:

(1) el modelo dominante es la IED de multinacionales de Europa Occidental y Estados Unidos, principalmente Carrefour (Francia), Wal-mart (EE.UU.), Ahold (Holanda), Metro (Alemania) y Tesco (Reino Unido), cinco empresas que consideradas en conjunto facturan unos 600 mil millones de dólares en ventas.

(2) un patrón secundario aunque importante, es la IED de cadenas de segunda categoría desde la perspectiva global, pero a menudo de primera categoría en un mercado en particular, que invierten en multinacionales minoristas emergentes en sus propias regiones o regiones cercanas. Algunos ejemplos incluyen minoristas japoneses, tailandeses, taiwaneses y surcoreanos en China; chinos en Vietnam; minoristas de Hong Kong, como el gigante Dairy Farm en el resto del Sudeste Asiático e India, como también China; eslovenos en el Sureste de Europa; chilenos en Argentina; turcos en Rusia; Shoprite (Sudáfrica) en el resto de África y ahora en India, y Reliance (India) con planes de ingresar a África y al resto del Sur de Asia. La lista continúa y cada año emergen nuevas variantes sobre las direcciones de las inversiones.

(3) en los anteriores patrones, los minoristas pueden ingresar por su cuenta, invirtiendo desde cero, adquiriendo una cadena local, o bien celebrando joint ventures. Las adquisiciones y joint ventures son las más comunes, salvo para las grandes cadenas que, con la excepción de Ahold, con frecuencia ingresan solas o celebran una joint venture y luego adquieren el resto de su socio.

Los motivos que tienen los minoristas para realizar IED son variados.

En primer lugar, las multinacionales de Europa Occidental y Estados Unidos enfrentaban en los años 90s mercados nacionales altamente saturados y con elevados niveles de competencia, después de intensos procesos

⁴⁸ Cabochan (2005) y Manalili (2005).

de consolidación en las regiones noroccidentales de Europa en los años 80s y en Estados Unidos en la segunda mitad de la década de los noventa. Esta situación también fue válida para las multinacionales de países en desarrollo, las que a menudo combinaban la expansión a ciudades secundarias con inversiones en países vecinos como una estrategia doble de mantenimiento de utilidades y “ocupación minorista de los bienes inmuebles” para lidiar con el ingreso de las multinacionales mundiales a sus regiones.

En segundo lugar, la opción de trasladarse de mercados saturados a otros con menor competencia implicaba una tasa de rendimiento bastante superior al momento de ingresar. Por ejemplo, Gutman (2002) reveló que Carrefour obtuvo tasas de rendimiento tres veces mayores en Argentina que en Francia. Las ventajas de capital y el acceso a un crédito internacional mucho más barato⁴⁹ de las multinacionales mundiales por sobre las empresas nacionales, se traducían en que una gran cadena podía tener durante varios años altas tasas de rendimiento, antes de la saturación del mercado por parte de la competencia internacional y el limitado número de grandes cadenas locales. Las multinacionales también tienen acceso a las mejores prácticas de gestión minorista y logística, algunas de las cuales han patentado sus innovaciones. Los minoristas internacionales adoptan tecnologías de venta minorista y adquisiciones, generadas por sus propias empresas.

Por supuesto, hay excepciones notables, aún cuando son relativamente escasas. Por ejemplo, el gobierno chino, mediante el sistema de *longtouqiye* (empresas cabeza de dragón), ayudó a los grandes minoristas semipúblicos como Lianhua a obtener créditos a tasas favorables. Las firmas chilenas Jumbo y DyS se expandieron sobre la base de créditos comerciales, anticipándose a empresas minoristas extranjeras.

Correlacionada con la tendencia de las olas, durante la última década la IED y la competitiva inversión local derivaron en una rápida consolidación y multinacionalización de los sectores de los supermercados en la región. La intensa competencia de inversión ha provocado que el sector de supermercados en estas regiones esté cada vez más multinacionalizado - propiedad de capitales extranjeros - y consolidándose con frecuencia a niveles sorprendentes. La multinacionalización del sector se ilustra en América Latina, donde en la mayoría de los países las multinacionales mundiales constituyen entre un 70% y un 80% de las cinco principales cadenas.

La rápida consolidación del sector en esas regiones refleja lo que está sucediendo en Estados Unidos y Europa. Por ejemplo, en América Latina las cinco principales cadenas por país representan el 65% del sector de supermercados, comparado con el 50% en Estados Unidos⁵⁰ y un 72% en Francia. La consolidación tiene lugar principalmente mediante la adquisición de cadenas locales por extranjeros y, en segundo término, cuando las cadenas nacionales más grandes absorben las cadenas menores y los independientes.

C. Impulsores de políticas

El cuerpo general de normativa nacional del sector comercial puede tanto impulsar la expansión de los supermercados como obstaculizarla. Basta decir aquí⁵¹ que la balanza parece estar inclinada a promover la difusión de los supermercados en la mayoría de los países en desarrollo, y que este entorno difiere bastante del ambiente regulador restrictivo del comercio minorista moderno en gran parte del siglo XX en Estados Unidos en particular, y también en Europa Occidental, lo cual es un factor clave adicional para determinar la difusión especialmente rápida de los supermercados en las regiones en desarrollo hoy en día.

⁴⁹ Ver Shwedel (2003) para el caso de México.

⁵⁰ Kinsey (2004).

⁵¹ Ver Reardon y Hopkins (2006).

En los países en desarrollo, existen actualmente varios conjuntos de políticas que promueven los supermercados y restringen el comercio minorista tradicional. En primer lugar, algunos gobiernos invierten de manera explícita en el comercio minorista para modernizar el sector de distribución de alimentos, a la vez que generar ingresos para el Estado. Por ejemplo, en China el gobierno central y los municipios invierten en las cadenas de supermercados, como es el caso de las tres principales cadenas actuales, Lianhua, Hualian y Nonggongshang, administradas por el gobierno municipal de Shanghai. Operan como empresas con fines de lucro y compiten con empresas privadas. Las empresas patrocinadas por el Estado tienen fácil acceso al crédito, bienes inmuebles económicos y otros beneficios, lo cual constituye a menudo un factor en la capacidad que tienen las cadenas nacionales para competir con las cadenas extranjeras⁵².

En segundo lugar, el gobierno central y los municipales a veces otorgan incentivos para que los supermercados se ubiquen en sus áreas, nuevamente como un generador de modernización y de ingresos fiscales⁵³.

En tercer lugar, en muchos países existen normativas gubernamentales que restringen el desarrollo de los mercados de productos frescos, argumentándose que son un sector informal y no pagan impuestos, que pueden provocar congestión en las calles, no presentar medidas sanitarias adecuadas, e incluso que constituirían trabas para la modernización del sector comercial.

Muchos gobiernos imponen estrictos límites zonales y reglamentos sanitarios en los mercados de productos frescos. China ha ido un paso más allá. El gobierno está trabajando activamente para detener el desarrollo de los mercados de productos frescos, por ejemplo, prohibiendo iniciar el negocio en cualquier lugar y exigiendo que se trasladen fuera del territorio principal de las grandes ciudades. También tienen una política denominada “*nonggaichao*”, que significaría “convertir los mercados agrícolas en supermercados”. La política se inició a fines de 2003 y se ha estado implementando por más de media década en varias grandes ciudades de China (Beijing, Hangzhou, Shanghai, Wuhan, Dalian, Qingdao, nueve ciudades de la provincia de Fuzhou, Zhengzhou en Henan en la región central, y otras). La política exige que los mercados de productos frescos sean subastados para las cadenas de supermercados. Asimismo, los gobiernos municipales en una serie de ciudades grandes y medianas han prohibido los “mercados matutinos de productos frescos en las calles” (*zao shi*) con el objeto de disminuir la congestión del tráfico. Esto reduce la facilidad de llegar a los mercados de productos frescos⁵⁴.

D. Impulsores del lado de la oferta

A medida que la IED en comercio minorista se expandió en los países en desarrollo durante la última década, que las cadenas nacionales realizaron inversiones competitivas y que los minoristas tradicionales sobrevivientes trabajaron para competir en costo y calidad, la competencia del comercio minorista aumentó. Competir significaba reducir los costos a fin de penetrar el mercado masivo y aumentar la calidad para poder mantenerse y profundizar el mercado entre la clientela de clase media. Un instrumento crucial para reducir los costos y aumentar la calidad, lo constituye la modernización de los sistemas de adquisiciones para obtener ganancias en eficiencia, economías de escala y reducciones de los costos de coordinación.

Primeramente se analizará el escenario del sistema tradicional de adquisiciones de los supermercados en los países en desarrollo, que era común hasta hace poco para la mayoría de las cadenas, aunque con variaciones por cadenas, categorías de productos y países. El sistema tradicional no difería mucho del sistema de adquisiciones que empleaban también los minoristas tradicionales: cada tienda se abastecía de sus propios productos o una tienda se utilizaba como almacén para unas cuantas tiendas vecinas; los productos se ad-

⁵² Hu y otros (2004b).

⁵³ Los ejemplos incluyen políticas de incentivos tributarios en Corea del Sur (Lee y Reardon, 2005) y Rusia (Dries y Reardon, 2005).

⁵⁴ Hu y otros (2004b).

quirían en mercados mayoristas tradicionales; los minoristas dependían más de los mercados al contado que de los contratos con proveedores; y los minoristas se atenían a las normas públicas de calidad y seguridad cuando las había.

Las cadenas de supermercados han presentado problemas con la capacidad del sistema tradicional de adquisiciones para permitirles cumplir sus objetivos de mejoramiento de la calidad y reducción de costos. Se descubrió que el sistema mayorista tradicional presentaba bajos estándares o ausencia de estándares de calidad y/o seguridad, volúmenes y calidad inconstantes y, con frecuencia, a pesar de la mano de obra barata en el sector de los intermediarios, también altos costos de transacción en términos de coordinación, relativos al uso de muchos pequeños intermediarios, especialmente importante después del punto de inflexión cuando las verduras y frutas se convirtieron en parte sustancial de las campañas de comercialización⁵⁵.

Para alejarse del sistema tradicional, con miras a un sistema de adquisiciones modernizado, debe haber suficientes incentivos para el cambio en términos de costos y beneficios, combinados con una capacidad financiera y gerencial suficiente para realizar las inversiones necesarias y los cambios de prácticas.

Difusión heterogénea de la modernización de las adquisiciones del comercio minorista

La adopción de nuevas tecnologías en las adquisiciones del comercio minorista, varía en gran medida según dimensiones como las cadenas, productos y países, lo que refleja la heterogeneidad de los incentivos y la capacidad de cambio en relación a estos factores.

En algunos contextos definidos por estas dimensiones, la difusión se ubica al inicio de la “curva en S” y en otros bastante avanzada, una vez más reminiscentes de las olas de difusión. Esta desigualdad de la adopción no es específica de los países en desarrollo; Kinsey (2004) también observa esta situación en el caso de Estados Unidos.

Los datos de los patrones de difusión de la modernización, provienen básicamente de estudios de minoristas llevados a cabo⁵⁶ principalmente en China, Indonesia, Malasia, Vietnam, Tailandia, Corea del Sur; Kenia, Sudáfrica, Zambia; Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y México; al igual que Rusia, Polonia, Eslovaquia, Croacia y la República Checa, Marruecos y Turquía. En la mayoría de los casos, se efectuaron entrevistas a personas relacionadas con las principales cadenas y con varias cadenas de segunda y tercera categoría para efectos de comparación. De esta manera, hubo un muestreo importante en una amplia variedad de países. Los principales puntos que surgen son los siguientes.

En primer lugar, la modernización del sistema de adquisiciones se concentra hasta ahora en las 4 ó 5 principales cadenas por país que tienen capacidad de realizar inversiones, como en los centros de distribución. Esto a menudo significa que varias cadenas multinacionales globales o regionales son las que adoptan primero los cambios, seguidas por otras grandes cadenas nacionales. Las de segunda y tercera categoría y los independientes generalmente tienden a seguir usando el sistema tradicional, adoptando el nuevo sistema, si es que lo hacen, con un retraso significativo.

Debido a la reducción de costos que conllevan los cambios, las cadenas que los adoptan en etapas posteriores pueden descubrir que no son competitivas y que son los objetivos de las muchas fusiones y adquisiciones que anualmente se producen en los países.

Las entrevistas efectuadas revelan que cuando la cadena que va a la delantera en un país determinado, se cambia a los centros de distribución de verduras, frutas y carnes, las otras cadenas importantes se sienten

⁵⁵ Consultar, por ejemplo, Boselie (2002) o Berdegúe y otros (2005).

⁵⁶ Los estudios fueron realizados por los autores y colaboradores y varios otros investigadores.

presionadas a tomar la misma medida. Como en la espiral tecnológica (*treadmill*) de Cochrane, una vez que se realiza una innovación en el sistema de adquisiciones - con la correspondiente alza de utilidades y baja en los costos en relación con la competencia, que luego sigue la tendencia- el que va a la vanguardia debe innovar nuevamente, presionando de esta manera el avance hacia un nuevo cambio tecnológico del sistema de adquisiciones.

Segundo, las tasas de difusión varían por tipo de producto, lo que refleja de manera aproximada el patrón observado en la penetración de mercados por categoría de productos: primero los procesados, luego los semiprocesados y, finalmente, los frescos. En México se observa un caso típico, donde las principales cadenas emprendieron la modernización del sistema de adquisiciones en los productos procesados a fines de los años 80s y a principios de los años 90s, ayudadas por la modernización paralela de los sistemas de abastecimiento de los principales procesadores; luego fue el turno de los productos semiprocesados a mediados de los años 90s y, tan sólo en los últimos 3 a 4 años, se ha podido apreciar una cierta modernización de los sistemas de adquisiciones de verduras y frutas frescas, que coincide con un aumento de entre 1% y un 2% a un 8% o 10% en ventas de alimentos en supermercados e hipermercados⁵⁷.

Asimismo, pueden haber variaciones sustanciales en las subcategorías de productos. Berdegú y otros (2005) indican que los supermercados en Guatemala se movilizaron hace unos cinco años para modernizar las adquisiciones de diversas commodities de gran importancia, como los tomates, y algunos productos nicho de alto valor como las lechugas, pero han continuado recurriendo a los mayoristas tradicionales para casi la mitad de sus verduras y frutas, principalmente en las categorías de volúmenes medianos y pequeños.

Codron y otros (2004) detectaron tendencias similares en Turquía y Marruecos. Digal y Concepción (2004) ilustran esto incluso dentro de la categoría general de mangos en Filipinas, lo que demuestra que las cadenas tienden a abastecerse centralmente y en forma directa de proveedores importantes de mangos procesados como San Miguel Foods, mientras que pueden abastecerse de mangos frescos de una manera más descentralizada, a través de tiendas o almacenes de zonas. Algunos factores como la perecibilidad, la disponibilidad de grandes proveedores, los costos de transacción y la estacionalidad, también desempeñan una función especial.

En tercer lugar, el alcance de la difusión difiere drásticamente por países y se correlaciona inversamente con las olas. Esto se relaciona en parte con el grado de competencia debido a una saturación relativa y, parcialmente, en razón de las condiciones en el país en lo que se refiere al lado de la oferta. Por ejemplo, Wang y otros (2006) demuestran que los supermercados en China, dada una participación similar en el comercio minorista urbano, recurren más a los mercados mayoristas tradicionales que lo que sucede en el Sudeste Asiático, donde se podría formular la hipótesis de que los mercados mayoristas son menos desarrollados que en China y, de esta manera, es más fuerte la presión para modernizar el sistema de adquisiciones.

Estos puntos son importantes, porque demuestran en qué medida la transformación minorista afecta directamente al sector mayorista, y el grado cómo la transformación afecta a los procesadores y a los agricultores y, de esta manera, a los eslabones anteriores del sistema agroalimentario. Después de todo, la transformación minorista sólo afecta a los procesadores y minoristas si cambia al mercado cercano al que le venden. Si estos últimos continúan comprando al sector mayorista tradicional y ese sector no introduce modificaciones bajo la influencia de las transformaciones en el mercado minorista, entonces el agricultor y el procesador no perciben un cambio en las condiciones del mercado, producto de la revolución de los supermercados.

⁵⁷ Reardon y otros (2007).

Primera tendencia en los cambios del sistema de adquisiciones⁵⁸

A medida que aumenta el número de tiendas en una determinada cadena de supermercados, existe una tendencia a cambiar de un sistema de adquisiciones fragmentado por tienda, a un centro de distribución que atiende varias en una zona o distrito dados y, a la larga, a todo el país. La captación de un centro de distribución o grupo de centros, generalmente comienza por una zona del país (por ejemplo, la región Noreste de China) y luego se expande a diversos centros de distribución que representan un sistema centralizado de adquisiciones que abarca todas las zonas dentro de un país, como es el caso por ejemplo de los cinco centros de distribución de Soriana, en México.

Esta situación desfragmenta (es decir, integra y centraliza) el sistema de adquisiciones del país, lo cual va acompañado de un menor número de funcionarios de adquisiciones y un mayor uso de bodegas centralizadas. Adicionalmente, también pueden producirse mayores niveles de centralización en el proceso de toma de decisiones respecto las adquisiciones y en los procesos de distribución física de las verduras y frutas.

La centralización aumenta la eficiencia de las adquisiciones, al reducir los costos de coordinación y otros de transacción, aún cuando pueden incrementar los de transporte derivados del traslado adicional de los productos reales. Por ejemplo, China Resources Enterprise (2002) ahorra un 40% en costos de distribución al combinar la logística moderna con una distribución centralizada en sus dos nuevos y grandes centros de distribución en la región Sur del país. Se pueden encontrar cifras similares a partir de otros estudios, como por ejemplo, en Costa Rica y Brasil.

El siguiente paso económicamente lógico es la regionalización a nivel internacional, para establecer centros de distribución que permitan implementar un sistema de adquisiciones que implique un comercio intraempresas coordinado para varios países. Una extensión lógica adicional, es la inserción a redes globales de adquisiciones, siguiendo la tendencia de varias décadas en el comercio mundial, orientada a aumentar el comercio intraempresas en los países. Esta tendencia se refuerza con la entrada progresiva de una multinacional global a los países de una determinada subregión, como en Asia con la entrada de Tesco en Tailandia, Corea y, en 2004, a China; el ingreso de Ahold en 2001 (y ahora Wal-mart, que ha sustituido a Ahold en 2005) a Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala, a través de una sociedad con dos cadenas multinacionales regionales denominada Central American Retail Holding Company, CARHCO, constituida en 2002, y el caso de la formación y expansión de multinacionales regionales, como hizo en el Sudeste Asiático y al Sur de Asia la cadena Dairy Farm International, cuya casa matriz se encuentra en Hong Kong. Reardon y otros (2005) proporcionan varios ejemplos de creación de comercio bruto generado por estos acuerdos de abastecimiento regional en la Cuenca del Pacífico.

Segunda tendencia en los cambios del sistema de adquisiciones

La segunda tendencia corresponde a la adopción de innovaciones organizacionales que conllevan un cambio de la dependencia exclusiva de los mercados al contado, en particular de los mayoristas tradicionales y los intermediarios, hacia el creciente uso de mayoristas especializados. Los últimos actores no tradicionales se especializan en una categoría de productos, y se dedican al sector de los supermercados como un cliente importante o como el cliente principal.

⁵⁸ Debido a limitaciones de espacio, se presentarán las tendencias generales de estos cambios. Para ejemplos detallados, consulte Reardon y Timmer (2007), así como documentos específicos de las regiones: Reardon y Berdegue (2002) para América Latina, Berdegue y otros (2005) para Centroamérica, Reardon y otros (2007) para México, Reardon y Timmer (2006) para Asia, Dries y otros (2004) para Europa Central y Oriental, Weatherspoon y Reardon (2003) para África, y Codron y otros (2004) para el Norte de África y el Oriente Medio.

Estos mayoristas especializados reducen los costos de transacción, coordinación y búsqueda, y aplican normas privadas y contratos con los proveedores en representación de los supermercados⁵⁹. En Centroamérica, Hortifruti, la misma sociedad inversionista que la de la cadena CSU con sede en Costa Rica, emprende actividades de agricultura por contrato y compras en el mercado al contado para abastecer de verduras y frutas las tiendas CSU de Costa Rica, Nicaragua y Honduras, siguiendo las normas privadas de dicha cadena⁶⁰.

Los mayoristas especializados están expandiendo sus operaciones más allá de su punto de origen para cubrir la expansión de las cadenas de supermercados que abastecen; esto constituye una multinacionalización de los mayoristas de la región como un resultado de la supermercadización. Entre los ejemplos cabe mencionar a Hortifruti multinacionalizada junto con CSU, ya que esta última se trasladó desde su base en Costa Rica a Nicaragua y Honduras; a Bimandiri, mayorista especializado que está en proceso de expansión de su base en la región Oeste de Java hacia otras zonas de Indonesia donde se ha instalado Carrefour, con quien trabaja estrechamente y quien habría solicitado al mayorista realizar esa expansión⁶¹.

Por último, crecientemente las cadenas minoristas subcontratan servicios de logística y de distribución mayorista a través de joint ventures con otras empresas, a veces de la misma sociedad inversionista, como la cadena de supermercados. Un ejemplo sería el de Wu-Mei de China que anunció en el 2002⁶² que construiría un gran centro de distribución que operaría conjuntamente con Tibbett and Britten Logistics, empresa multinacional global de Inglaterra. El centro de distribución de frutas y verduras de Ahold en Tailandia opera mediante una sociedad con TNT Logistics de Holanda⁶³.

Tercera tendencia en los cambios del sistema de adquisiciones

Existe una serie de señales que indican que las cadenas y/o sus mayoristas especializados, que actúan como “líderes del canal”, están estableciendo contratos de facto, pero informales, con procesadores y agricultores, o listas de proveedores preferenciales⁶⁴. Además de los factores condicionantes meta de la modernización del sistema de adquisiciones - es decir el país y por consiguiente la “ola”, si es una cadena importante y si se dedica a productos procesados o frescos - las cadenas y/o sus mayoristas especializados tienden a cambiarse de los mercados al contado a listas de proveedores preferenciales, donde existe una mayor exigencia por la calidad y la constancia, y donde los agricultores o procesadores están asociados o tienen dimensiones considerables, si se consideran de manera individual, reduciendo así los costos de transacción.

Las investigaciones respecto al surgimiento de sistemas de proveedores preferenciales son aún muy iniciales y no existen todavía cálculos sistemáticos de la participación de productores bajo su control. Es probable que las cifras sean incluso menores respecto a la participación total de productores que abastecen a los canales de los supermercados, simplemente porque los sistemas modificados de adquisiciones todavía son minoría y no abarcan todos los productos.⁶⁵

Una vez más, han habido pocos análisis sistemáticos y empíricos que permitan graficar las situaciones. Hu y otros (2004b) describen el caso de Xiaobaiyang, cadena mediana en el área de Beijing, que pasó de 1000 procesadores o fabricantes de alimentos de los que se abastecía prácticamente al contado, a seleccionar a

⁵⁹ Algunos ejemplos de Tailandia aparecen en Boselie (2002); de Filipinas, en Digal y Concepción (2004); y en Indonesia, el caso de Bimandiri registrado por Natawidjaja y otros (2006).

⁶⁰ Berdegú y otros (2005).

⁶¹ Natawidjaja y otros (2006).

⁶² CIES (2002).

⁶³ Boselie (2002).

⁶⁴ Hueth y otros (1999).

⁶⁵ Algunos ejemplos de esta situación se encuentran en Boselie (2002) para Ahold en Tailandia; en Manalili (2005) para Big R en Filipinas y Tesco en Chiang Mai; en Digal y Concepción (2004) para los mangos procesados en Filipinas; en Hu y otros (2004b) para cortes frescos para la cadena Lianhua de Xincheng en Shanghai, y en Dries y Reardon (2005) para Metro en el caso de productos lácteos en Rusia.

un grupo de 300 proveedores preferenciales, principalmente empresas medianas y más grandes, que podían suplir sus necesidades, quizás no comprando todo en un sólo lugar, pero con menores costos de transacción y menos riesgos.

Se establece el contrato cuando el minorista, a través de su mayorista o directamente, incluye en sus registros a un proveedor. El registro constituye un contrato generalmente informal pero efectivo⁶⁶, en el que la supresión de algún proveedor del registro implica algunos costos, ya sean tangibles o intangibles. Los contratos sirven como incentivos para que los proveedores sigan con el comprador, y con el tiempo hagan inversiones en activos específicos tales como capacitación y equipos, según las especificaciones del minorista respecto a los productos. A los minoristas se les asegura una entrega puntual y productos con los atributos de calidad deseados.

Estos contratos a veces incluyen asesoría directa o indirecta de los agricultores en cuanto a inversiones en capital humano, administración, calidad de insumos y equipos básicos. Algunas señales indican que para muchos pequeños agricultores, estos programas constituyen el único apoyo que reciben en estas materias, en especial cuando se han desmantelado los sistemas públicos o la cobertura es insuficiente.

Asimismo, existen pruebas de que han aparecido mercados de productos y de factores vinculados entre sí. Por ejemplo, se ha identificado una interrelación entre el producto y el mercado de créditos en los contratos de los agricultores, donde una cadena de supermercados sirve como aval para la garantía. Un ejemplo es el caso de la intervención con el banco de Metro en Croacia, que observó que los proveedores tendrían contratos con el supermercado para proporcionar un respaldo, de manera que los potenciales proveedores de frutillas podían realizar las inversiones necesarias en invernaderos.⁶⁷

Cuarta tendencia en los cambios del sistema de adquisiciones

La cuarta tendencia en los cambios del sistema de adquisiciones, es el incremento de niveles privados de calidad y seguridad implementados por cadenas de supermercados y procesadores a gran escala, así como la aplicación de estándares públicos⁶⁸. Si bien el comercio minorista alimentario en estas regiones previamente operaba en el mercado informal, con poco uso de certificaciones y normas, la tendencia emergente indica una rápida expansión en la implementación de estándares privados en el sector de supermercados y otros de la industria alimentaria moderna, como los fabricantes de alimentos de mediana y gran escala y las cadenas de servicios alimentarios.

Este mayor número de estándares privados respecto a la calidad y seguridad de los productos alimentarios, y la creciente importancia de la aplicación de normas públicas que de lo contrario no se harían efectivas, constituyen aspectos cruciales de la imposición de requisitos de productos en los sistemas de adquisiciones. En general, estas normas funcionan como instrumentos de coordinación de las cadenas de suministro, al estandarizar los requisitos de los productos para los proveedores, quienes pueden abarcar muchas regiones o países. Las normas o estándares especifican y unifican los atributos del producto y su entrega, con lo que se mejora la eficiencia y se reducen los costos de transacción.

También las cadenas establecen estándares propios, para asegurar que se cumplan mínimamente las normas públicas en todos los mercados en los que opera la cadena minorista. Con frecuencia, en el caso de las cadenas regionales y globales, se establece el estándar privado en el nivel internacional de la cadena, y se impone en los diversos países que abastecen los productos, ya sea para las tiendas locales de la cadena

⁶⁶ Hueth y otros (1999).

⁶⁷ Reardon y otros (2003b).

⁶⁸ Reardon y otros (2001).

o para la cadena en general. Esto implica una difusión internacional de estándares privados mediante la regionalización y globalización de los sistemas de adquisiciones.

Escenarios de una posterior difusión basada en las probables trayectorias de los impulsores

Traill (2006) analiza las perspectivas para el año 2015 respecto a una mayor difusión de los supermercados en los países en desarrollo, utilizando los resultados de una regresión de su participación en el comercio minorista alimentario total considerando el PIB per cápita, distribución de los ingresos, urbanización, participación de las mujeres en la fuerza laboral y la apertura de las políticas a la IED introspectiva. El autor predice que habrá una “mayor penetración significativa, pero no explosiva”. Se aprecian regresiones similares en diversas provincias de China⁶⁹ y en países de Europa Central y Oriental⁷⁰ con resultados similares.

Traill (2006) observa que el crecimiento de los ingresos y la urbanización, impulsarán la expansión de los supermercados en América Latina y Europa Central y Oriental, incluso sin una mayor liberalización de sus economías. También señala la importancia de estos factores en África, China, Rusia e India. Asimismo, sostiene que para los países que incluso estaban moderadamente cerrados a la IED en 1995, su liberalización tendrá un efecto sustancial. Además de indicar que se podría producir un efecto drástico en el Sur de Asia y en el Norte de África con esa mayor apertura, Traill hace hincapié en que esto no implica una propiedad extranjera, ya que “sería suficiente la amenaza de la competencia y la potencial entrada”. Esto último recuerda el caso de Chile, donde las cadenas locales realizaron considerables inversiones para impedir de inmediato la inversión extranjera y, al hacerlo, se impulsó rápidamente la supermercadización de Chile sin una IED importante, al punto en que las mismas empresas chilenas se convirtieron en importantes exportadoras de IED en comercio minorista en otros países de la región.

En el tercer trimestre del 2006 se dió a conocer en India la importante inversión de Reliance, seguida luego por anuncios de inversiones muy cuantiosas por parte de Tesco, Wal-Mart, Metro y varias cadenas indias. Es probable que muchas de las cadenas indias ejerzan en el futuro una fuerte presión política para tener una mayor apertura, a fin de que se les facilite la celebración de joint ventures con cadenas extranjeras para poder competir en mejores condiciones con Reliance. Por su parte, ésta acaba de anunciar que realizará IED en comercio minorista en otros países del Sudeste Asiático y África, lo que significa que deja el camino abierto para una reciprocidad en términos de liberalización de la IED.

Se analizaron datos de 48 países (en Asia, África, América Latina, Europa Central y Oriental, el Norte de África y el Medio Oriente) de una importante fuente de la industria, para el período comprendido entre 2001 y 2005⁷¹. El análisis comprendió las ventas totales y las ventas de abarrotes de cinco formatos: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y tiendas al por mayor; éstas últimas son mayoristas desde un punto de vista técnico, pero en muchos países se combinan el sector minorista y mayorista, de manera que también se incluyeron. A pesar de la cobertura incompleta de la fuente, los datos son útiles para comprender el comportamiento de los líderes del comercio minorista en los países en desarrollo.

El principal resultado que se obtuvo, se presenta en el Anexo. Para todas las regiones y subregiones, excepto Sudamérica donde la depresión de 2001 derivó en tasas de crecimiento negativas en el comercio minorista moderno, que luego redujeron drásticamente el promedio del período corto que se utilizó, las tasas de cre-

⁶⁹ Hu y otros (2004b).

⁷⁰ Dries y otros (2004).

⁷¹ Ver M y M Planet Retail (www.planetretail.net) que abarca un cierto número de minoristas de primera y segunda categoría, omitiendo la cobertura de un número sustancial de cadenas e independientes de segunda y tercera categoría e incluso algunas de primera categoría, de manera que no se puede realizar un análisis de datos tan integral respecto a la difusión de los supermercados con los datos de esta fuente.

cimiento real anuales del comercio minorista moderno superan las tasas de crecimiento real del PIB, con una mayor diferencia en los países de la tercera ola comparado con los de la primera ola, según lo esperado, corroborando los hallazgos de los estudios específicos por país.