

**La rápida expansión de los supermercados  
en América Latina: Desafíos y oportunidades  
para el desarrollo**

*Thomas Reardon  
Julio A. Berdegúe*

*Washington, D.C.  
Junio 2003 – N° RUR-03-101*

*El Dr. Thomas Reardon (reardon@msu.edu) es Profesor de la Universidad del Estado de Michigan, Estados Unidos. El Dr. Julio A. Berdegúe (jberdegue@rimisp.cl) trabaja en Rimisp (www.rimisp.cl), Santiago, Chile.*

*Traducción de la versión original en Inglés: Reardon, T. and J. A. Berdegúe. 2002. The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. Development Policy Review vol 20 (number 4): 371-388. El artículo corresponde a un número especial de la citada revista, que contiene artículos referidos a Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México y la zona del MERCOSUR. El copyright de las versiones en Español y en Inglés es del Overseas Development Institute, Londres, Inglaterra (<http://www.odi.org.uk/>).*

*La Unidad de Desarrollo Rural del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo, ha preparado este documento con el fin de darle mayor difusión a un tema de mucho interés a nivel regional. Los supermercados representan un significativo y creciente segmento del mercado de alimentos en América Latina y su expansión afecta en gran medida la oferta y la demanda de alimentos en el ámbito rural. Este informe se publica con el único objeto de contribuir al debate sobre un tema de importancia para los países de la región. Su publicación por este medio tiene como propósito generar comentarios y sugerencias de los interesados en el tema. El informe no ha sido sometido a un proceso independiente de revisión ni ha sido revisado por el grupo gerencial del Departamento de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto no representa la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.*

# La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo

Thomas Reardon y Julio A. Berdegúe

¿Por qué estamos escribiendo, en el mismo artículo, acerca de los “supermercados” y el “desarrollo,” en una región donde el 39% de las personas viven en condiciones de pobreza y el 13% en la indigencia (Echeverría, 1998)? ¿No son los supermercados un nicho para los consumidores ricos en las ciudades capitales de la región?.

La respuesta es “no”; esa imagen tradicional es ahora un recuerdo distante del periodo previo a la liberalización de los años noventa. Este número especial de *Development Policy Review* muestra que hoy en día los supermercados son protagonistas predominantes en la mayoría de las economías agroalimentarias de América Latina, cuya participación en el mercado minorista pasó de un promedio ponderado por población, de alrededor de 10% a 20% en 1990 a un 50% a 60% el año 2000. En una década de globalización, el mercado minorista en América Latina hizo el cambio que le tomó 50 años al sector minorista en Estados Unidos.

Los supermercados, juntos con los procesadores a gran escala de alimentos, han transformado profundamente los mercados agroalimentarios de la región. Muchos de estos cambios suponen grandes desafíos (incluso la exclusión) de pequeños agricultores y empresas pequeñas de procesamiento y distribución, pero también encierran un potencial de grandes oportunidades. La política y los programas de desarrollo deben adaptarse a este cambio radical.

Los hallazgos anteriores se derivan de los artículos publicados en esta edición especial de *Development Policy Review*<sup>1</sup>, cuyos puntos clave se comparan en este artículo de síntesis general, situándolos en el contexto de la información existente y de otros casos recientes presentados en la literatura. Las versiones originales de los artículos<sup>2</sup> se presentaron en el Taller Internacional “Concentración en los segmentos de procesamiento y de comercio minorista del sistema agroalimentario en América Latina y sus efectos en la pobreza rural”, realizado en Santiago, Chile, en noviembre de 2000, organizado por la Rimisp y financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID - *Department for International Development*) del Reino Unido.

Los nueve artículos analizan la situación de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y México, así como los espacios mayores del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y el MERCOSUR ampliado. Se centran en el surgimiento de los supermercados y de los fabricantes de alimentos a gran escala durante la década de los noventa hasta la actualidad, e ilustran los efectos de su crecimiento en los sectores de productos lácteos y de la fruta y verduras frescas (FVF). La leche y las FVF se eligieron debido al interés que despiertan estos productos para los programas de desarrollo, los cuales los ven como buenos prospectos para las fincas y empresas pequeñas, debido a su mayor valor agregado, a su potencial de generación de ingresos y a su relativa falta de economías de escala (comparado con los

---

<sup>1</sup> Los demás artículos que conforman este volumen especial de *Development Policy Review*, están listados en la sección de referencias bibliográficas al final de este trabajo (N. del Trad.).

<sup>2</sup> Con la excepción del artículo sobre Chile que fue especialmente preparado para esta publicación.

granos básicos y la producción de ganado, en los que ha habido un rápido aumento en la escala promedio durante varias décadas en América Latina).

Los artículos de Gutman (Argentina), Farina (Brasil) y Faiguenbaum y otros (Chile) ilustran el impacto de los supermercados y de los procesadores en el sector lácteo. Ghezan y otros (Argentina), Farina (Brasil), Faiguenbaum y otros (Chile), Alvarado y Charmel (Costa Rica) y Schwentesius y Gómez (México), ilustran el impacto de la expansión de los supermercados (o gigantes de comida rápida, como en el estudio realizado por Ghezan y otros) sobre las cadenas de suministro de FVF. Belik y dos Santos (Brasil) y Chávez (México) ponen en perspectiva regional la expansión de los supermercados y de los procesadores a gran escala, para el MERCOSUR y el NAFTA, respectivamente. De esta manera, es posible la comparación entre países y regiones, como lo analizaremos más adelante.

La mayoría de los artículos consideran de manera conjunta la expansión de los supermercados y de los procesadores de alimentos a gran escala, debido a los factores similares (que se analizan más adelante) que mueven a ambos y debido a que los dos tienen impactos similares y en verdad relacionados, sobre los segmentos anteriores del sistema agroalimentario: los agricultores, los mayoristas y los procesadores de las primeras etapas de la cadena. Sin embargo, ya que hay un vacío particularmente significativo en la literatura en América Latina sobre la expansión reciente de los supermercados y debido a las limitaciones de espacio, este artículo de síntesis se centra en los supermercados y en su impacto en el desarrollo del sistema agroalimentario, a fin de mostrar el contexto y hacer comparaciones en ese dominio.

El artículo de síntesis analiza: (i) las definiciones de tipo de comercio detallista; (ii) los patrones y determinantes de la expansión de los supermercados; (iii) el impacto en los sistemas agroalimentarios, en general, y en particular para los sistemas lácteos y FVF; y (iv) conclusiones e implicancias para las estrategias de los programas y políticas de desarrollo.

### **Definiciones: tipos de comercios minoristas de alimentos en América Latina**

Las siguientes definiciones se usan durante todo el volumen, obviando las diferencias menores en las definiciones de un país a otro a fin de simplificar el análisis.

El comercio minorista de alimentos en América Latina comprende cuatro grupos o tipos. Primero, existe una variedad de “pequeñas tiendas todo servicio” que tienden a ser “independientes” (no pertenecen a cadenas), que van desde los “quioscos”, pequeños puestos que sirven al tránsito carretero, hasta las pequeñas tiendas todo-servicio tradicionales, que expenden ya sea una variedad de alimentos o que se especializan en pescado, carne, fruta y verduras o productos de panadería.

Segundo, existen “mercados tradicionales” (al aire o cubiertos), que van desde los “mercados al aire libre” en el centro de la ciudad o en los barrios, que tienen hileras de pequeños comerciantes minoristas o una mezcla de minoristas y mayoristas, hasta las “ferias”. Estas últimas se presentan bajo una variedad de nombres, según el país: *feira livre* en portugués y *feria libre* en español, o *tianguis* en Náhuatl en México. Las ferias callejeras son esencialmente versiones más pequeñas de los mercados al aire libre, pero se concentran en los perecibles, y se trasladan de un barrio a otro o de un pueblo a otro según un itinerario regular.

Tercero, hay “pequeñas tiendas de autoservicio” (es decir, más pequeñas que los supermercados) que tienden a formar cadenas, y varían desde las “tiendas de descuento” (a veces en el límite de ser un pequeño supermercado, con un conjunto limitado de productos, alimenticios o no, o ambos, con un

formato austero y bajos precios), hasta las “tiendas de conveniencia”, como aquellas ubicadas en las estaciones de servicio o gasolineras.

Cuarto, están las grandes tiendas de autoservicio, en cadenas o independientes. Generalmente, estas tiendas están clasificadas como “supermercados” (más o menos 350 a 4000m<sup>2</sup> y/o con 3 o 4 o más cajas registradoras; la definición precisa varía según el país), o los más grandes “hiper-mercados”. Otros formatos grandes incluyen el tipo bodega y los clubes de membresía. Los supermercados tienden a tener una proporción mayor de ventas de alimentos respecto del total de ventas, en comparación con los hipermercados o los clubes. La mayor parte del análisis de este artículo y del volumen como un todo, no depende de distinguir entre los diversos formatos grandes; por lo tanto, “supermercado” se usa para cualquier tienda con formato grande, a menos que sea necesario hacer la diferenciación, en cuyo caso se usa el sentido más específico del término.

Otros dos grupos de términos relacionados con el análisis de cadenas de productos y de sistemas de adquisiciones, se usan aquí y en el volumen. Primero, existe una variedad de sistemas de distribución que usan los comerciantes minoristas para adquirir los productos que luego venden. Compran directo de las fincas o de las procesadoras, o el producto se compra a través de un “centro de distribución” de la cadena, ya sea a los mayoristas o directamente a los productores, y luego se distribuye a las tiendas individuales.

Segundo, la “cadena de suministro” (un subconjunto de productos específicos del “sistema agroalimentario”) es el sistema a través del cual un producto pasa de: (i) el agricultor y la procesadora de primera etapa, que clasifica, selecciona y empaca y realiza el procesamiento inicial (en las etapas anteriores de la cadena), a (ii) el distribuidor, incluidos los integradores y mayoristas, a los segmentos posteriores de la cadena: (iii) las procesadoras de segunda etapa o “fabricantes de alimentos” (a menos que el producto sea un producto fresco), y (iv) al comercio minorista (como un supermercado o restaurante), y, de ahí, (v) al consumidor.

## **Patrones en la rápida expansión de los supermercados**

### ***Patrones en los países***

El cuadro 1 muestra la participación de varios tipos de comerciantes minoristas de alimentos en los sectores minoristas nacionales de 12 países latinoamericanos, incluidos los que cubren este estudio y otros (que constituyen el 90% de la economía de la región). Donde la información esté disponible, el cuadro distingue la participación en el sector minorista de alimentos y la participación en los productos lácteos, carne y FVF. Sobresalen los siguientes puntos.

Los supermercados dominan en el mercado minorista total y en el de alimentos. Hacia el 2001, tenían un promedio (ponderado por población) de 60% del sector minorista de alimentos<sup>3</sup>, con rangos del 45% al 75% en los países más grandes y/o con mayores ingresos de la región:

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, que, para simplificar, los hemos llamado los “6 líderes”. Estos constituyen el 86% del ingreso y el 74% de la población de América Latina (Sudamérica, Centro América y México). También se debe notar que la mayor proporción de la pobreza rural se encuentra en Brasil, México, América Central y la región andina (Echeverría, 1998); por lo tanto hay una cierta superposición entre ambos conjuntos de países.

---

<sup>3</sup> Nótese que la participación de los supermercados y de los hipermercados en el mercado minorista de bienes de consumo total es, generalmente, mayor que en el mercado minorista de alimentos; por ejemplo, en Chile en 2001, la primera fue de un 62%, mientras que la segunda fue de un 50%.

**Cuadro 1:**  
**Participación de los supermercados en el sector minorista de alimentos y número de tiendas:**  
**Países seleccionados de América Latina, alrededor del año 2000, ordenados por ingresos per cápita**

|             | <b>Población en millones</b> | <b>Ingreso per cápita en miles de dólares EE.UU.</b> | <b>Participación de los supermercados sobre el mercado minorista de alimentos del país (%)</b> | <b>Número de supermercados (población entre paréntesis, en millones)<sup>a</sup></b> | <b>Número de supermercados o participación en el comercio minorista de alimentos, una década antes (año)</b> |
|-------------|------------------------------|--|--|--|--|
| Argentina   | 37                           | 7,5  | 57 <sup>b</sup>  | 1306 (35)  | 35% (1990)   |
| México      | 98                           | 5,1  | 45 <sup>c</sup>  | 1026 (10) <sup>d</sup>   | 544  |
| Chile       | 15                           | 4,6  | 50 <sup>e</sup>  | 654 (44)   |  |
| Costa Rica  | 4                            | 3,8  | 50   | 221 (5.5)  | 113 (1990)<br>85 (1990)  |
| Brasil      | 170                          | 3,6  | 75   | 5258 (31)<br>24000 (414) <sup>f</sup>  | 14000 (1990)   |
| Panamá      | 3                            | 3,3  | 54   | 110 (37)   | nd   |
| El Salvador | 6                            | 2,0  | 37   | 138 (23)   | nd   |
| Colombia    | 42                           | 2,0  | 38 <sup>g</sup>  | 1200 (29)  | nd   |
| Guatemala   | 11                           | 1,7  | 35   | 128 (12)   | 66 (1994)<br>15% (1994)  |
| Ecuador     | 13                           | 1,2  | nd   | 120  | nd   |
| Honduras    | 6                            | 0,9  | 42   | 37 (6)   | nd   |
| Nicaragua   | 5                            | 0,4  | nd   | 40 (8)   | 5 (1993)   |

Notas: a) Sólo una comparación muy aproximada, pues los números de supermercados enmascaran las variaciones de tamaño; (b) la participación fue de 35% en 1990 y 27% en 1984; c) sólo urbano; d) una subestimación debido a que no incluye supermercados independientes y los ISSSTE gubernamentales; e) participación en el sector minorista total (alimenticios y no alimenticios) es 62%; f) no estrictamente comparable con otras cifras, ya que ABRAS define sus supermercados como tiendas con 2 o más cajas registradoras, mientras que en la mayoría de los demás países los define con 3 o más. Hay 24,000 supermercados en Brasil según esa definición. Por lo tanto, presentamos dos estimaciones: primero, sólo los supermercados con 5 o más cajas registradoras, aunque ésta es una subestimación, debido a que hay muchos supermercados independientes con 3 cajas registradoras o más; segundo, el número con 2 o más registradoras según la definición; el número comparable cae entre los dos, pero no tenemos los datos brutos para aseverarlo; g) participación en el mercado minorista total (alimenticio y no alimenticio) es de un 53%.

Fuentes: Argentina, Gutman y AC Nielsen; México, ANTAD; Chile, Faiguenbaum y otros; Costa Rica, Alvarado y Charmel; Brasil, Farina y ABRAS; Panamá, Bertsch (2000); El Salvador, Herrera (2001); Colombia, Hernández (2000); Guatemala, Orellana (2001); Ecuador, Blanco y Sánchez (1999); Honduras, Orellana y Gómez (2001); Nicaragua, Reardon (2002).

Para el 14% de la economía y 26% de la población representadas por los países restantes, la participación de los supermercados en el sector minorista de alimentos es de alrededor de un 20% a un 40%; con una variación mucho mayor (del 73% en El Salvador, 35% en Guatemala, 42% en Honduras hasta un 15% a 20% en Nicaragua), comparado con la variación en los 6 líderes, principalmente debido a las amplias divergencias en las políticas, tasas de urbanización y flujos de remesas. Desde luego, al interior de un país dado en el grupo de los 6 líderes, hay diferencias en la participación de mercado de los supermercados, como se analizará más adelante.

En general, los perdedores han sido las pequeñas tiendas tradicionales y los mercados al aire libre. Muchos miles de pequeños almacenes y tiendas familiares, salieron del mercado y se notó una disminución de los mercados al aire libre en los años noventa en todos los seis países líderes. Por ejemplo, 64.198 almacenes pequeños debieron cerrar en Argentina entre 1984 y 1993 (Gutman), y 5240 almacenes pequeños cerraron sus puertas en Chile desde 1991 a 1995 (Faiguenbaun y otros). Los ganadores han sido los supermercados y las cadenas de tiendas de autoservicio como las tiendas de descuento y las tiendas de conveniencia. En el medio están las ferias callejeras (en la mayoría de los países) y los almacenes especializados en FVF (especialmente en Argentina), que en gran medida han podido mantenerse, ya que las compras de los consumidores se han desplazado más lentamente hacia los supermercados en el caso de FVF que en los de otros productos (como se explica más adelante).

Estas generalizaciones ocultan algunos hechos importantes acerca de la difusión general de los supermercados, incluso en países más pobres y/o más pequeños. Por ejemplo, hoy hay alrededor de 705 supermercados en América Central (cuadro 1), 60 de ellos en Nicaragua (hacia fines de 2002), el país más pobre de América Latina (Reardon, 2002). Guatemala, el quinto más pobre en términos per cápita de los 18 países de América Latina, tiene actualmente 128 supermercados, mientras que tenía 66 en 1994; un 35% del sector minorista de alimentos pasa por los supermercados en este país (comparado con aproximadamente 15% en 1994) (Orellana, 2001).

Esta imagen estática enmascara un efecto “dominó” interesante, a medida que los supermercados se expanden por la región. Si bien la mayoría de los países tenían unos pocos supermercados en las ciudades capitales en los años sesenta a ochenta (aunque en México ya había algunos en los años cuarenta), el rápido crecimiento a mediados de los años ochenta y noventa llevó a ver a las cadenas de supermercados (nacionales multinacionales) difundiéndose de los países más ricos y grandes hacia los países más pequeños y pobres, en busca de territorios competitivos. Así, por ejemplo, vemos a Corporación de Supermercados Unidos (CSU) de Costa Rica trasladarse a Honduras, Nicaragua y El Salvador en la primera mitad de los años noventa; y a Santa Isabel de Chile desplazarse al Perú, Ecuador y Paraguay. Las multinacionales han sido la fuerza dominante de la inversión extranjera directa (IED) en el sector minorista en América Latina, de manera que la dinámica espacial de los patrones de crecimiento entre países fue predominantemente resultado de la inversión de gigantes mundiales tales como Wal-Mart, Carrefour y Ahold. Este movimiento comenzó especialmente en la segunda mitad de los años noventa. La excepción es Chile, donde el capital nacional ha predominado hasta la fecha.

También hay patrones claros que muestran como “el pez más grande se come al más pequeño” en la dinámica de crecimiento entre países. Por ejemplo, la cadena argentina-uruguaya Disco creció al adquirir otras empresas argentinas y, luego, a la chilena Santa Isabel (que ya se había expandido al Perú y Ecuador). Posteriormente, DISCO formó un *joint venture* con Royal Ahold de los Países Bajos, el minorista en alimentos más grande del mundo, que gracias a esa acción, de repente tuvo presencia en Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Paraguay hacia fines de los años noventa. Cuando

este volumen salía a imprenta, se anunció que Royal Ahold compró la participación de Disco en su *joint venture*<sup>4</sup>.

### ***Difusión espacial y entre grupos socio-económicos dentro de un país***

Los promedios nacionales también enmascaran los patrones geográficos y socio-económicos de la difusión de los supermercados dentro de un país. La imagen general es también la de un “efecto dominó”.

Por una parte, en la década de los ochenta y comenzando desde su “nicho” en las ciudades capitales, los supermercados se expandieron rápidamente a las ciudades intermedias y, luego, en los años noventa, a los pueblos medianos y pequeños. Esa expansión es más rápida y ha llegado más lejos en los seis países líderes que en los demás, debido a la mayor fuerza de los determinantes del crecimiento de los supermercados, que serán analizados más adelante. Algunos ejemplos basados en datos de encuestas son los siguientes. En Chile, el 53% de las ventas en supermercados se hace fuera de Santiago, donde están el 70% de las tiendas (Santiago tiene el 40% de una población nacional de 15 millones de habitantes). Muy aproximadamente (basados en el estudio en la región de Osorno; Faiguenbaun y otros en este volumen), indican que alrededor de un 30% de las ciudades pequeñas en Chile tienen supermercados (la mayoría de ellos comenzaron hace muy poco). En Costa Rica, alrededor de un 40% de las ciudades con una población de más o menos 25.000 habitantes, básicamente pueblos rurales, tienen uno o dos supermercados (Alvarez y Charmel, en este volumen). Y hoy los supermercados están diseminados a lo largo de las principales ciudades de provincia de Nicaragua, mientras que hace sólo nueve años no había ninguno (Reardon, 2002).

Por otra parte, los supermercados se han salido de su “nicho” de los barrios de mayores ingresos, donde se ubicaban algunos de ellos antes de los años noventa, para diseminarse por los barrios de la clase media a mediados de los noventa (al mismo tiempo que se expandían a ciudades intermedias), y luego a los barrios de las clases trabajadoras, a partir de fines de los años noventa (a la vez que se expandían a las ciudades más pequeñas). Estos últimos desarrollos se producen especialmente mediante supermercados grandes e hipermercados, que enfatizan en precios bajos y presentaciones austeras (como los supermercados Palí de la antigua cadena CSU, ahora transformada en CARHCO). Las cadenas de supermercados también están entrando a estos barrios y ciudades junto con las cadenas de tiendas de descuento.

### ***Determinantes de la difusión***

¿Cuáles fueron los determinantes de este rápido crecimiento general de los supermercados?

En el lado de la demanda, los factores principales fueron similares a los observados en Europa y los Estados Unidos a mediados y fines del siglo XX. Utilizamos los ejemplos chilenos porque representan tendencias similares en otros países: (i) urbanización (la población urbana creció en Chile de 75% a 86% entre 1970 y 2001, con el consecuente crecimiento de las áreas de captación de los supermercados); (ii) ingreso de las mujeres a la fuerza laboral fuera del hogar (crecimiento anual de un 2,8% entre 1989 y 2000 en Chile), con el consiguiente aumento en el costo de oportunidad de su tiempo, de modo que ahora buscan comprar alimentos procesados de la manera más conveniente

---

<sup>4</sup> Es tal la velocidad de este proceso, que en los seis meses que pasaron entre la publicación de este artículo en Inglés y su traducción al Español, Royal Ahold decidió vender su participación en Santa Isabel a la segunda principal cadena chilena, dueña de los supermercados Jumbo, la cual también tiene inversiones importantes en Argentina (Nota del Trad.).



posible, para ahorrar tiempo en la cocina (ver Rodríguez y otros en este volumen); (ii) crecimiento rápido en el ingreso per cápita medio real durante los años noventa.

A su vez, el aumento en los ingresos (a pesar de la persistencia de niveles sustanciales de pobreza, como se indicó al inicio) llevó a: (i) mayor demanda por alimentos no básicos (especialmente perecibles) y procesados (como pronostica la Ley de Bennett<sup>5</sup>); (ii) mayor disponibilidad de refrigeradores para almacenar los alimentos perecibles para una semana o dos, permitiendo superar la necesidad de ir al mercado todos los días (en Chile, el 52% y el 82% de todos los hogares tenían refrigeradores en 1987 y 2000, respectivamente); y (iii) el creciente acceso de las clases medias y medias-bajas al automóvil, mediante el cual ya no es necesario realizar las compras dentro del barrio (en Chile, el número de hogares que poseen un automóvil creció en un tercio en el periodo 1996-2000).

En el lado de la oferta, la liberalización del comercio desde comienzos de los años ochenta, facilitó y abarató la importación de productos alimenticios y no alimenticios, lo que implicó economías de alcance (atractivo económico y posibilidad física de mantener inventarios de muchos bienes, otorgando una ventaja a los supermercados sobre las tiendas pequeñas). También estimuló la importación de automóviles y refrigeradores.

Al mismo tiempo, hubo una reducción drástica en las regulaciones a la IED en la primera mitad de los años noventa, como parte de los programas de ajuste estructural y de las áreas de libre comercio regionales, según se analiza en Chávez (este volumen) para México y el NAFTA, y en Belik y dos Santos (este volumen) para Argentina, Brasil y el MERCOSUR. Esto llevó a una oleada de IED en el comercio minorista en la mayoría de los seis países líderes (salvo Chile que tenía mucho más capital nacional en este negocio) y, luego, comenzando a fines de los años noventa e inicios de los 2000, en los restantes de la región. Esta fue una tremenda fuerza para el cambio del mercado minorista, el principal motor de los fenómenos que se analizan a continuación.

### ***Rápida consolidación y transnacionalización de los supermercados***

Dos cambios cruciales se produjeron en el sector de supermercados conforme se expandían en la región en los años noventa.

Primero, hubo una rápida consolidación. El cuadro 2 muestra la participación de mercado de las cinco cadenas de supermercados líderes en 10 países, observándose un promedio ponderado por población de 65%. Existen dos observaciones que rompen la tendencia: (i) los países más pequeños y/o más pobres tienden a tener una mayor concentración del sector de supermercados; (ii) Chile tiene menor concentración y la tasa de crecimiento de la consolidación es menor porque, a diferencia de la mayoría de los países de la región, las cadenas nacionales (D&S y Jumbo) predominan y han estado invirtiendo muy rápidamente, mientras que la participación de las multinacionales (Santa Isabel, propiedad de Ahold y Carrefour), en realidad han declinado gradualmente durante los últimos años<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> La Ley de Bennett establece que a medida que aumenta el ingreso del hogar, la parte del presupuesto para alimentos básicos ricos en carbohidratos declina y aumenta el gasto en alimentos no básicos (fruta, verdura, carnes, leche, pescado), así como la proporción del ingreso dedicada a alimentos procesados.

<sup>6</sup> Al momento de traducir este artículo al Español (febrero 2003), se anunció la venta de Santa Isabel, propiedad de la holandesa Ahold, a la cadena chilena Jumbo, la cual también tiene inversiones fuertes en Argentina. De esta forma, se consolida la observación sobre la débil presencia de las transnacionales en el mercado chileno (Nota del Trad.)

**Cuadro 2:**  
**Concentración (participación de mercado de las mayores cinco empresas) y transnacionalización (participación de mercado de empresas extranjeras o *joint ventures*), 2001-2002 (%)**

|                         | <b>Participación de las 5 primeras cadenas sobre las ventas totales de supermercados</b> | <b>Participación de multinacionales extranjeras (propiedad completa o <i>joint venture</i>) sobre las ventas totales de supermercados</b> | <b>Participación de multinacionales extranjeras sobre las ventas de las 5 primeras cadenas</b> |
|-------------------------|--|---|--|
| Argentina               | 76   | 64  | 84   |
| México                  | 80   | 71  | 89   |
| Chile <sup>a</sup>      | 55   | 10  | 18   |
| Costa Rica <sup>b</sup> | 96   | 85  | 89   |
| Brasil                  | 47   | 43  | 91   |
| Panamá                  | 70   | nd.   | n.d.   |
| El Salvador             | 85   | 28  | 33   |
| Colombia                | 72   | 60  | 83   |
| Guatemala               | 99   | 93  | 94   |
| Honduras                | 71   | 33  | 46   |

Notas: a) Datos actualizados de ASACH para 2002; b) datos de 2002, que reflejan el *joint venture* de CSU con Ahold y La Fragua.

Fuente: Datos provenientes de documentos indicados en el cuadro 1 y nuestros cálculos con base en datos propios.

Segundo, hubo una rápida transnacionalización. El cuadro 2 muestra, para 10 países, que la participación de las multinacionales en el sector de supermercados es de 56% en promedio (ponderado por población), y que es un 86% de la participación de mercado de las cinco cadenas principales por país.

En la mayoría de los países (nuevamente, con la sola excepción de Chile), entre un 60% a 80% de las cinco principales cadenas de supermercados son multinacionales de cobertura mundial, principalmente los tres primeros detallistas de alimentos del mundo, Royal Ahold, Carrefour (ambos con alrededor de 9000 tiendas en el mundo) y Wal-Mart (la que en enero 2002 es la compañía más grande del mundo, en cualquier sector de la economía), pero también otras como Casino y Auchan (Francia). Hay una presencia relativamente más alta de empresas estadounidenses en México y de detallistas europeos en los demás lugares, pero en la mayoría de los países los tres principales comerciantes minoristas de alimentos tienen una presencia importante.

La entrada y crecimiento de las multinacionales han sido impulsados por las fusiones y adquisiciones (FyA), aunque éstas, gradualmente, van dejando paso a un desarrollo más orgánico basado en la apertura de nuevas tiendas. La primera ola de FyA se produjo a finales de los años ochenta (antes de la ola de IED) y principalmente se llevó a cabo mediante la compra de locales independientes y cadenas provinciales o regionales por parte de las grandes cadenas nacionales (a menudo, para

prevenir o anticiparse a las multinacionales en la ocupación de territorios de mercado, como en el caso de Chile, Argentina, México y Brasil). Este tipo de FyA continuó en la década de 1990. La segunda ola de FyA, de mucho mayor envergadura, comenzó hacia principios y mediados de la década de 1990; fue determinada por la decisión de las empresas de supermercados estadounidenses y europeas de invertir internacionalmente, impulsadas por la saturación de sus mercados nacionales y por el atractivo de mercados sub-explotados y con un potencial de altas ganancias. En esta segunda ola, las multinacionales compraron muchas de las grandes cadenas nacionales (ya “infladas” por sus adquisiciones de cadenas más pequeñas) y también se unieron a las cadenas nacionales para adquirir las cadenas regionales más pequeñas e independientes, en la medida en que la competencia se desbordó de las ciudades capitales hacia las provincias y cruzó las fronteras (como en el caso ya descrito de Ahold, Disco y Santa Isabel).

El caso de CARHCO ilustra el argumento anterior y apunta a la formación de cadenas regionales (inter-países). La Fragua (la cadena dominante de Guatemala) estableció un *joint venture* con Ahold en 1999. Luego, CSU (el minorista dominante en Costa Rica, que ya operaba como multinacional en Nicaragua, Honduras y El Salvador) se fusionó con La Fragua-Ahold en enero de 2002 para formar la *Central American Retail Holding Company* (CARHCO), con 253 tiendas y US\$1,3 mil millones en ventas en Centroamérica, un movimiento enorme en el sector minorista de esta región en menos de cuatro años.

## **Efectos en las cadenas agroalimentarias y en el desarrollo**

### ***Efectos generales en las cadenas agroalimentarias de abastecimiento***

Para entender los efectos en las cadenas de abastecimiento de una situación inicial con muchos minoristas pequeños, a otra dominada por unas cuantas cadenas de supermercados, es esencial comprender los incentivos y las capacidades que afectan las opciones de los sistemas de adquisición de los supermercados. Por una parte, los incentivos se derivan del hecho que los supermercados enfrentan una fuerte competencia por ganar clientes, reduciendo los costos, asegurando la consistencia de un día a otro y elevando la calidad y diversidad de los productos. Reducir los costos, a su vez, demanda la mejoría en todos los aspectos de las adquisiciones, incluidos los costos de producción y transacción. Esto se hace por medio de mejoras en los sistemas de coordinación y logística que se observan en las cadenas líderes en la mayoría de los sectores minoristas de América Latina: centros de distribución y plataformas de logística, contratos con mayoristas y productores, y estándares privados que especifican calidad, seguridad, volumen y empaque de productos.

Estos incentivos generalmente producen un aumento en la escala y volumen de adquisición, lo que a su vez conduce a la formación y consolidación de centros de distribución que adquieren productos provenientes de amplias áreas geográficas, manejan volúmenes más grandes, sirven a un mayor número de tiendas y trabajan con proveedores cuya escala, capital y capacidad gerencial y organizacional son suficientes para satisfacer los requerimientos del sistema de adquisición. En general, los requisitos anteriores se traducen en fuertes inversiones de capital y en nuevas prácticas de gestión de los proveedores, en comparación con el sistema tradicional. Estas innovaciones son caras, pero en general se perciben como convenientes si el proveedor puede ingresar a la lista de abastecedores de un supermercado. La escala de las cadenas de supermercados más grandes, les da la capacidad de perseguir los objetivos anteriormente descritos, ya que tienen el poder de negociación, la capacidad financiera para hacer inversiones en logística y la presencia geográfica requerida.

A continuación ilustramos estos argumentos con ejemplos de los efectos en las cadenas de FVF y de productos lácteos.

## *Efectos en las cadenas de suministro de FVF*

La categoría FVF es interesante debido a que, por el lado del productor, es de alto interés para los pequeños productores y campesinos, debido a la ausencia relativa de economías de escala y a su potencial de generación de ingresos. También es un caso interesante en el lado del minorista, debido a que los gerentes de supermercados consideran la sección de FVF de sus tiendas como un importante instrumento de marketing estratégico, para atraer a los consumidores, a pesar de que la participación de los supermercados en el mercado minorista de FVF se ha quedado atrás con respecto a otras categorías de productos. En general, la participación de los supermercados en el mercado minorista de FVF es de sólo 50% a 75% de su participación en el mercado minorista general de alimentos. Por ejemplo, los supermercados tienen un 50% del mercado minorista de alimentos en Argentina y México, pero sólo el 30% del mercado minorista de FVF; en Brasil, la participación es de 80% en el mercado minorista en general y de 60% en el de alimentos, pero solo de 50% en el de FVF (y en el área de São Paulo sólo el 30%, debido a las especificidades locales del mercado de FVF); y en Chile, las cifras son incluso más impactantes, donde los supermercados tienen un 62% del mercado minorista total y 50% del mercado minorista de alimentos, pero sólo un 3% a 8% del mercado minorista de FVF.

Existe una serie de razones para esto:

1. La compra diaria de frutas y verduras frescas y de alta calidad, es tradicional en la mayoría de los países. Faiguenbaum y otros (en este volumen) hacen notar que la mayoría de los consumidores urbanos que ellos encuestaron en Santiago, Chile, percibieron que las ferias libres ofrecían una mayor frescura y variedad en FVF, que se traducían en un mayor rango de tasas de precio/calidad para un tipo dado de producto, en comparación con lo que los consumidores percibían en los supermercados.
2. Los almacenes pequeños de FVF y las ferias callejeras se acomodan fácilmente en áreas urbanas de alta densidad de población, donde los supermercados no se pueden ubicar físicamente y, por lo tanto, los compradores pueden acudir a ellos a pie todos los días (esto sucede especialmente en partes de las grandes ciudades como Ciudad de México, Buenos Aires y São Paulo). Las cadenas de supermercados recientemente han comenzado a responder, creando cadenas de tiendas de descuentos y de conveniencia, de formato más pequeño, diseñadas para penetrar en estas áreas (un aviso reciente en la página web de D&S de Chile, la empresa de supermercados líder en el país, informa sobre su objetivo de abrir pequeñas tiendas en las estaciones del Metro).
3. Existe evidencia de que las ferias callejeras y los almacenes pequeños pueden cobrar precios inferiores a los de los supermercados, debido a que son negocios familiares que emplean trabajadores que no reciben los salarios pagados en el sector formal, que tienen gastos fijos más bajos y que no pagan impuestos. Por ejemplo, a medida que pasamos del sector de altos ingresos al segmento medio y a los supermercados de descuentos y los mercados al aire libre en Nicaragua, los precios de las papas y de los tomates caen en aproximadamente 10% en cada paso (Reardon, 2002). Sin embargo, la evidencia es mixta y, a veces, los supermercados (especialmente los hipermercados que apuntaban a los segmentos del mercado de clase trabajadora) cobran precios más bajos que los minoristas tradicionales (ver el artículo sobre México de Schwentesius y Gómez, y sobre Argentina de Ghezan y otros y de Rodríguez y otros).
4. El sentido común señala que las tiendas de barrio ofrecen crédito a sus clientes del vecindario y que eso es un atractivo para los consumidores pobres. Sin embargo, encontramos pocos estudios empíricos que prueben esta hipótesis. Mas bien, en un estudio (el de Álvarez y Charmel, en este

volumen) se indica que la proporción de consumidores que reciben créditos de los almacenes pequeños en las áreas urbanas de Costa Rica, ascendía a sólo un 17% (quienes correspondían a los clientes “leales”). Fernando Brom (de COPAL, la asociación de la industria alimentaria de Argentina) señaló que la práctica del crédito al consumidor, al menos en Argentina, es común sólo en los almacenes pequeños de las áreas rurales y es algo del pasado en las ciudades grandes y de tamaño medio, tendiendo a desaparecer a medida que cambia la cultura de barrio y también por la fuerte presión financiera que sufren los almacenes pequeños (com. pers., junio de 2002). Además, en muchos países (como en Argentina, Brasil y Costa Rica), los supermercados han pasado con gran ímpetu a la utilización de tarjetas de crédito de consumo, las que se han esparcido a una enorme velocidad.

5. Si bien muchos almacenes pequeños y mercados al aire libre han visto erosionada su participación en el mercado de FVF (como se demuestra con la ganancia de participación de mercado de los supermercados, que se ilustró anteriormente), existen evidencias (por ejemplo, Farina y de Mainville (2002) en Brasil y de Ghezan y otros en Argentina) que indican que los minoristas tradicionales se han modernizado (mejores instalaciones, limpieza, seguridad y calidad de los productos) para enfrentar la competencia de los supermercados; existen asociaciones de comerciantes de ferias callejeras en Brasil y Chile que se han propuesto precisamente ese objetivo.
6. Los sectores de ingresos altos y medios, todavía son los principales clientes de FVF de los supermercados, según estudios de consumidores en México, Argentina, Brasil y Chile.

Sin embargo, a pesar de que los supermercados ganan menos en FVF que en otras categorías, la realidad es que su importancia en el comercio minorista de FVF en la región ha crecido muy rápidamente. Ahora los supermercados tienen una participación del 50%, 30% y 30% del mercado minorista de FVF en Brasil, Argentina y México, respectivamente, lo que es igual a un promedio ponderado por población de 42% del mercado minorista de FVF para dos tercios de la economía de América Latina. Una estimación aproximada es que hace 20 años la participación no excedía al 5% en estos países.

Esto significa simplemente que los hábitos de los consumidores sí cambian y que los supermercados se han adaptado. ¿Cómo? (i) En algunos lugares hay evidencias de que los supermercados cobran precios más bajos (especialmente en los días de descuento y en los hipermercados dedicados a los barrios de las clases trabajadoras) que los almacenes pequeños (Schwentesiuss y Gómez para México y Ghezan y otros para Argentina); (ii) la densidad de los supermercados ha crecido explosivamente durante la última década, lo que significa que es más fácil para las personas comprar más frecuentemente FVF en los supermercados, comparado con una década atrás; (iii) en algunos lugares los supermercados imitan el estilo de las ferias callejeras (como se observa en la ciudad intermedia de Osorno, Chile, donde las ferias y el mercado al aire libre han disminuido considerablemente con el crecimiento de los supermercados en los últimos cinco años).

Con presencia destacada, los supermercados están teniendo algunos efectos en los sistemas de FVF que aún están en plena evolución. Primero, desde los años noventa los supermercados están dejando de abastecerse de FVF en los mercados mayoristas; existen evidencias de rápidos cambios en Argentina (Ghezan y otros), Brasil (Farina y Mainville, 2002), Chile (Faiguenbaun y otros) y Costa Rica (Álvarez y Charmel) y de cambios emergentes en México (Schwentesiuss y Gómez) y Nicaragua (Reardon, 2002). Los supermercados tienden a pensar que los mayoristas tradicionales les dan un servicio inadecuado, debido a que carecen de estándares, mezclan los artículos de diferentes calidades y tienen un poder significativo de negociación debido a que generalmente los mercados

mayoristas están muy concentrados a nivel de cada producto. Los supermercados tienden a seguir comprando en los mercados mayoristas sólo cuando no pueden hacer arreglos adecuados directamente con los productores, a través de sus propios centros de distribución, o donde nuevos tipos de mayoristas emergen para satisfacer sus necesidades.

Hay ejemplos de nuevos tipos de mayoristas especializados en FVF que sirven a los supermercados (fenómeno que también se ve en Estados Unidos y Europa; Reardon y otros, 2002). Generalmente se trata de empresas agro-exportadoras y agroindustriales, las que están acostumbradas a manejar grandes volúmenes y a cumplir con estándares de inocuidad y calidad. Un ejemplo de un agroexportador que también vende a supermercados locales es Hortifruti, en Chile, empresa que emplea exigentes estándares de calidad y seguridad en los alimentos (esto último con la supervisión de un auditor externo, Davis Fresh Technologies, con sede en California). Schwentesius y Gómez (este volumen) ofrecen ejemplos adicionales de agroexportadores y de agroindustrias que cuentan con divisiones de ventas de FVF a supermercados en México. Algunas de estas empresas tienen contratos permanentes como mayoristas estables, o incluso tienen *joint ventures* con los comerciantes minoristas; esta situación es también común en Estados Unidos y Europa.

Algunas cadenas incluso están usando sus centros de distribución, sus redes de abastecimiento y sus operaciones de *joint venture* tanto para abastecer sus almacenes locales como para exportar los productos entre los países Latinoamericanos, o de América Latina al mercado mundial. Se pueden citar tres ejemplos fascinantes: (i) Hortifruti, una empresa en el mismo *holding* (Grupo Más x Menos) que la cadena de supermercados CSU de Costa Rica (ahora parte de CARHCO, como se mencionó anteriormente); opera junto con CSU en Costa Rica (su sede), Nicaragua y Honduras, suministra (bajo su etiqueta privada) productos a las tiendas CSU de Costa Rica y también exporta productos de Costa Rica a tiendas CSU y a compradores de CSU en esos países más El Salvador y los Estados Unidos, así como contrata productos de proveedores de Nicaragua para proveer las tiendas CSU en ese país y para exportar a Honduras, Estados Unidos y Costa Rica. De esta forma, es un mayorista multinacional regional, asociado a un minorista multinacional regional (y ahora mundial) (Alvarado y Charmel, en este volumen, y Reardon, 2002). (ii) Carrefour utiliza su red de abastecimiento mundial para contratar a los productores de melón del noreste de Brasil para proveer a sus 67 tiendas en ese país, así como a los centros de distribución Carrefour de otros 21 países (Farina, en este volumen). También tiene en São Paulo un centro de distribución que abastece a tres estados brasileños (50 millones de consumidores), el cual adquiere productos de todo el país, así como de otros países de la región, via importaciones (Belik y dos Santos, en este volumen). (iii) La red de abastecimiento regional de Ahold (basada en Ahold- Disco en Argentina y vinculada a Ahold-Santa Isabel en Chile, Perú, Ecuador y Paraguay) adquiere manzanas en Chile para abastecer su centro de distribución en Perú.

Las tiendas individuales y las cadenas, a través de sus centros de distribución, contratan la compraventa de productos con los mayoristas o directamente con los productores. Al igual que en los Estados Unidos (McLaughlin y otros, 2001), la contratación directa con los productores va en aumento. Como lo señalan Schwentesius y Gómez para México, la tendencia es que sean agricultores de tamaño medio quienes pueden cumplir los requisitos de calidad y logística, incluido volumen y consistencia, demandados por los supermercados. En algunos casos, mayoristas especializados contratan a los productores en nombre de los supermercados, como Hortifruti hace con 500 agricultores de Costa Rica (Alvarado y Charmel, en este volumen) y 200 (80% de ellos pequeños productores) en Nicaragua (Reardon, 2002). A veces, las relaciones son directas con cooperativas de campesinos, tales como el caso fracasado de los productores de lima en México descrito por Schwentesius y Gómez (este volumen), o el caso exitoso de las verduras mencionado por Faiguenbaun y otros (este volumen) en Purrunque, Chile, donde las cadenas de pequeños

supermercados de provincia se abastecen de campesinos locales y, de esta manera, pueden proyectar una imagen de “su almacén local que beneficia a la comunidad local”. También está el ejemplo del programa de certificación de calidad de Carrefour para los productores de tomate en México.

Estas nuevas prácticas de adquisición (consolidación de las compras en los centros de distribución y redes de abastecimiento, mejoramiento de la coordinación de las cadenas a través de contratos con los mayoristas y productores, exigencia de estándares y certificaciones privadas cuyo uso varía según la cadena, el producto y el país), además de las prácticas comerciales, tales como los largos plazos de espera para el pago de los productos (los artículos en este volumen informan un rango de 15 a 90 días, con un plazo común de 45 a 60 días), implican condiciones duras pero rentables para los productores. Ellas conducen a nuevas inversiones en tecnología y equipos (camiones, cobertizos de enfriamiento y cadenas de frío, empaque), en gestión, coordinación y organización para asegurar calidad (de acuerdo a la definición que de ésta hacen los supermercados) consistencia, oportunidad, y capacidad de proveer los grandes volúmenes en puntos de compra consolidados, todo ello manteniendo costos muy bajos.

Si bien recién surgen las primeras evidencias, es bastante seguro decir que los productores medianos y grandes de FVF están en mejores condiciones para cumplir con los requisitos anteriormente señalados. Los artículos publicados en este volumen muestran alguna evidencia de los desplazamientos, graduales o abruptos (como en el fracaso de la asociación de pequeños productores de lima en México), a consecuencia de los cuales los campesinos han debido abandonar este mercado, al no poder cumplir con sus condiciones y exigencias.

Un reciente estudio de las organizaciones económicas campesinas en Chile (Berdegú, 2001), descubrió que muchas de ellas tienen grandes dificultades para, simultáneamente, cumplir con las demandas de los supermercados y con las expectativas de sus miembros por mayores ingresos, en comparación con lo que sucede con la comercialización en mercados tradicionales. La escala de operaciones de incluso 50 ó 75 pequeños productores asociados, cada uno con 1 ó 2 hectáreas de FVF, a menudo no es suficiente para compensar el costo de prácticas de adquisición de los supermercados tales como el pago a largo plazo (hasta 60 o incluso 90 días después de la entrega), las altas tasas de rechazo y devolución de productos que no son vendidos dentro de uno o dos días, las tarifas de estantería o la exigencia de descuentos especiales en los precios, que son luego transferidos a los consumidores en las promociones especiales de FVF una vez por semana. Además, para vender a los supermercados, estas organizaciones de pequeños propietarios tienen que incurrir en costos significativos para asegurar la homogeneidad del producto, la coordinación de la cosecha, la clasificación, selección, empaque y despacho centralizado y la administración de todo lo anterior. Finalmente, a diferencia de los mercados tradicionales, trabajar con supermercados significa tener que adoptar prácticas de contabilidad y facturación formales y, por consiguiente, no poder evitar el pago de impuestos. Como resultado, muchas cooperativas y empresas asociativas de pequeños propietarios, como “We Tekucan” que por un par de años fue el proveedor líder de verdura fresca a los supermercados en la ciudad intermedia de Temuco, han sufrido graves retrocesos tras su éxito inicial (el que fue financiado a través de préstamos blandos y subsidios de los programas públicos de desarrollo rural).

Sin embargo, la exclusión de los pequeños productores de este mercado no parece ser en ningún caso automática. También hay casos de éxito, como el de la cooperativa en Purránque, Chile o el de Hortifruti que citamos anteriormente. En todos los casos, hubo esfuerzos públicos (INDAP en el caso de Chile) o privados (Hortifruti) para ayudar a los campesinos con asistencia técnica y financiamiento.

## *Efectos en las cadenas de suministro de productos lácteos*

Los hallazgos sobre los efectos en las cadenas de suministro de productos lácteos provienen de los artículos de Gutman (Argentina), Farina (Brasil) y Faiguenbaum y otros (Chile), todos en este volumen, así como de Jank y otros (1999) y Berdegué (2001). En general, el rol de los supermercados en las cadenas de productos lácteos se relaciona estrechamente y se engrana con la rápida concentración en las empresas de procesamiento a gran escala y por lo tanto es necesario analizar ambos temas de forma simultánea. Dichas tendencias, aunadas a los cambios en los estándares y regulaciones públicas y privadas, han transformado el sistema de suministro desde la producción lechera hasta la disponibilidad de productos disponibles para los consumidores.

Durante muchos años, Brasil, Argentina y Chile tenían regulaciones públicas sobre la seguridad básica de la leche, centradas en la obtención de leche de grado superior y en la pasteurización. No obstante, en los años ochenta, con la generalización de la pasteurización, los procesadores introdujeron estándares privados de calidad de la leche. Esto dio inicio a la primera ola de cambio en el sector lechero y estimuló un proceso de concentración de las fincas lecheras. Los nuevos estándares de calidad, en conjunto con las regulaciones públicas relativas a la seguridad del producto, demandaron inversiones en la ordeña mecánica, en tanques de enfriamiento, en nuevos alimentos y en genética animal. Muchos pequeños productores lecheros no pudieron costear estas inversiones y salieron del negocio o fueron forzados hacia mercados informales menos rentables y, *de facto*, menos regulados.

La introducción a fines de la década de 1980 de la leche UHT-Tetrapak (leche empacada al vacío, esterilizada a temperaturas muy altas y almacenable sin refrigeración por largos periodos) trajo una segunda ola de cambio en el sector lácteo, y en sólo una década revolucionó el consumo y la producción de productos lácteos. En Brasil, por ejemplo, la participación de UHT cambió de cero en 1988 a 92% del mercado formal de la leche líquida (60% de toda la leche) en el 2000. Los estándares públicos no se adaptaron adecuada ni rápidamente a las necesidades de los grandes procesadores, los que impusieron estándares privados para la leche UHT, así como para los productos de alta calidad como los yogures a partir de 1990 en Brasil y Argentina. La competencia en el sector lácteo, los nuevos y exigentes estándares privados y los requisitos técnicos impulsados por los nuevos productos, ocasionaron una segunda ola de salida de los pequeños proveedores durante la segunda mitad de los años 1990; Farina (este volumen) nota que en ese periodo, 60.000 pequeños productores lecheros fueron eliminados de los registros de los 12 procesadores más grandes de Brasil. Gutman (este volumen) describe procesos similares en Argentina, como lo hacen Berdegué (2001) y Dirven (1999) para Chile. Además, la nueva capacidad de almacenamiento prolongado, facilitó el transporte y desplazó la producción de leche desde las zonas próximas a las ciudades principales, a zonas de producción de bajo costo.

Por otra parte, los supermercados jugaron un rol clave en el cambio del sector lácteo. Tanto en Argentina como en Brasil, el mercado para los productos lácteos básicos y no diferenciados (la mayoría de las leches líquidas) y para algunos productos diferenciados (como los yogures y los postres de leche), se desplazó de los almacenes pequeños a los supermercados, en el plazo de una década. Los quesos, sin embargo, se siguieron vendiendo tanto en los almacenes como en los supermercados. La escala de compras de las cadenas de supermercados les permitió mantener bajos los costos de UHT para los consumidores y Tetrapak resolvió los problemas de transporte y almacenamiento. De esta manera, los supermercados se convirtieron en vehículos para el rápido aumento en el consumo de los productos lácteos y trabajaron estrechamente con los grandes procesadores en la innovación de productos y de sistemas logísticos. La férrea competencia entre las cadenas de supermercados en la década de los noventa, bajó los márgenes de los productos lácteos y



presionó el alza en los volúmenes de adquisición, los requisitos de despacho y la eficiencia de administración de inventario. Todo esto aumentó la intensidad de la competencia entre los procesadores de leche, alimentando la consolidación y las presiones de costo y calidad sobre los productores.

En tercer lugar, las relaciones entre los supermercados y los grandes procesadores se asemejan al síndrome “no puedo vivir con él, pero tampoco puedo vivir sin él”... con el resultado neto de que ambos están creciendo juntos. El poder de negociación y la capacidad gerencial y tecnológica de los grandes procesadores ayudaron a que las cadenas de supermercados redujeran los costos, diferenciaron los productos y mejoraran la calidad; mientras que la capacidad de las cadenas de supermercados para crear mercados grandes y homogéneos ayudó a que los procesadores crecieran y aumentaran la lealtad de los consumidores a las marcas líderes. Los más grandes proveedores, tales como Nestlé y Parmalat, tienen relaciones globales con las cadenas multinacionales de supermercados que dominan el mercado minorista en Argentina y Brasil (Carrefour, Ahold, Wal-Mart). Sin embargo, las cadenas de supermercados y los proveedores de productos lácteos se han visto envueltos en repetidos conflictos a medida que crece el mercado, donde cada lado identifica lo que considera abusos de poder en el mercado por parte del otro, y cada uno usa métodos para sacar ventaja (etiquetas privadas de los supermercados como alternativa a las marcas nacionales o mundiales; incentivos proporcionados por los grandes procesadores a los supermercados independientes como compradores alternativos, tal como lo demuestra Farina en este volumen).

Cuarto, el consumidor es un claro ganador gracias a estos cambios en el sector lácteo, en términos de precio (que cayó rápidamente en los años noventa), calidad, disponibilidad, conveniencia, seguridad y diversidad. Pero el proceso fue duro para los pequeños procesadores y productores lecheros. Parece poco probable que se reviertan los cambios y, en realidad, hay razones para creer que continuarán, esta vez liderados por las nuevas regulaciones públicas. Farina nota que en Brasil el gobierno y los varios actores del sector lácteo están en negociaciones para promulgar una serie de regulaciones públicas que seguirán el espíritu y, tal vez, la letra de los exigentes estándares privados, para trasladarlos al sector informal y así reducir gradualmente el mercado secundario existente para la leche. El mismo proceso fue iniciado por el gobierno de Costa Rica y CACIA (la organización de la industria alimentaria).

### **Conclusiones y opciones de políticas**

Primero, en poco más de una década los supermercados están copando el mercado minorista de los alimentos en América Latina. En el año 2000, controlaban un promedio aproximado de 60% del mercado minorista nacional en Sudamérica y México.

Segundo, los supermercados han sobrepasado en gran medida lo que fueron sus nichos originales en las décadas de los años setenta y ochenta (población de altos ingresos en ciudades capitales de los países más grandes y más ricos) y se han expandido a los segmentos del mercado de la clase media y de la clase trabajadora, a las ciudades y pueblos de tamaño medio y a los países más pobres de la región. Esto, junto con el primer punto, significa que la expansión de los supermercados afecta directamente a las zonas rurales tanto por el lado de la oferta como de la demanda de alimentos.

Tercero, los supermercados y los procesadores grandes ya son, o se están convirtiendo rápidamente, en los principales compradores en las cadenas de suministro de alimentos procesados. Su participación está creciendo en las frutas y verduras frescas (FVF), que todavía se venden principalmente en los almacenes pequeños y en los mercados al aire libre. Los productos lácteos, las FVF y los alimentos con valor agregado son “la niña de los ojos” de los gerentes de los programas de

desarrollo rural, de los gobiernos y de los donantes internacionales, debido a que tienen un potencial de generación de ingresos mayor que el de los productos agropecuarios básicos, y, por consiguiente, pueden ser un camino para aliviar la pobreza; además, los productos lácteos y las FVF tienden a no tener economías de escala de producción tan importantes como otros rubros tradicionales de los pequeños productores.

Cuarto, las prácticas de adquisición de los supermercados y de los grandes procesadores (estándares de calidad y seguridad, envasado y empaquetado, costo, volúmenes, consistencia, prácticas de pago) tienen un gran impacto y son un desafío importante para los agricultores y para las cadenas de suministro de la región. Estos segmentos posteriores de la cadena, a través de sus instituciones y organizaciones de coordinación, tales como contratos, redes de abastecimiento y centros de distribución, están reformulando rápidamente las reglas del juego para los agricultores y los procesadores de la primera etapa.

Quinto, los supermercados también ofrecen una gran oportunidad; son un motor para ampliar y profundizar el mercado de consumo y son la puerta de entrada al camino que conduce a los mercados dinámicos, a las áreas urbanas y a las clases medias. Los supermercados tienen cadenas nacionales, regionales y mundiales y sistemas de adquisición que facilitan el crecimiento de mercados claves de alimentos.

Con el objetivo de preparar a los productores para que aprovechen esas oportunidades y puedan cumplir con los desafíos, se requiere prestar atención especial e inmediata a los fenómenos aquí discutidos, así como un rediseño de la estrategia de desarrollo para los sectores de pequeños productores agropecuarios y de pequeñas empresas agroindustriales y comerciales. A continuación, se analizan opciones para ello.

Es muy probable que los supermercados se queden en la región por un largo tiempo, debido a que surgen de y responden al cambio y desarrollo estructural de la economía. En los Estados Unidos, en la década de 1930, se dieron campañas políticas muy fuertes, así como leyes para detener la expansión de los supermercados. A la larga, sin embargo, el apoyo a estas restricciones disminuyó tanto de parte de los productores (a pesar del camino lleno de baches de sus relaciones con los supermercados) como de los consumidores, debido a los beneficios que estos nuevos grandes minoristas ofrecieron a ambos.

La posición básica de política parecería ser: (i) aceptar que los supermercados están aquí para quedarse y que son una fuerza apabullante en la economía agroalimentaria de América Latina; (ii) reconocer que pueden ser motores del desarrollo de los mercados; (iii) preocuparnos por sus efectos en los sistemas agroalimentarios en términos de la exclusión potencial de las pequeñas fincas y empresas; (iv) donde sea posible, ayudar a los potenciales excluidos a enfrentar el desafío de proveer a los supermercados, y alentar el desarrollo de alternativas de mercados minoristas, donde lo anterior no sea factible. A continuación se revisan opciones de programas y políticas que responden a esta posición básica.

Primero, las agencias de desarrollo y los proyectos deben internalizar el hecho de que, cada vez más, los “mercados de productos” serán los “supermercados”. De esta manera, los “programas y políticas orientadas al mercado”, en realidad, estarán orientados a los supermercados. Si agregamos que en cada país, tres o cuatro cadenas pueden comandar hasta 50% o más del sector de supermercados, la conclusión es que los programas y políticas de desarrollo deberán aprender a tratar con un puñado de compañías gigantes. Este es un enorme desafío y demanda una urgente revisión de las ideas, estrategias y prácticas actuales.

Además, las agencias de desarrollo deben tomar en cuenta que los campesinos y los pequeños empresarios tienen que acelerar la marcha para competir en los nuevos mercados que se están expandiendo a la mayor parte de la economía alimentaria. Los nichos de mercados locales con bajos estándares están desapareciendo bajo la presión de esta ola y la distinción entre el mercado mundial / de exportación y el mercado local / nacional, está dejando de ser significativa o siquiera real.

Este último punto es aún más importante cuando se toma en cuenta que en muchos países los supermercados locales ya son un mercado más grande para productos como frutas y verduras que el mercado de exportación de productos no tradicionales. Los gobiernos y los donantes harían bien en enfocar sus programas no sólo en las exportaciones, sino en el mercado floreciente de los supermercados locales. Hicimos un cálculo aproximado<sup>7</sup> y descubrimos que el mercado nacional de América Latina para FVF (en los supermercados) es de US\$24 mil millones, mientras que las exportaciones totales de estos productos (de los 12 países estudiados) fue de US\$10,5 mil millones (incluidos los bananos) o de US\$ 8,2 mil millones (excluidos los bananos). Esto significa que el valor del mercado de los supermercados en América Latina es ya dos a tres veces más grande que el de las exportaciones de FVF. Las implicaciones son sorprendentes para los programas de desarrollo que buscan ayudar a los pequeños productores a encontrar nuevos mercados. Además, dado que la tendencia es hacia que los supermercados se abastezcan regionalmente y formen cadenas regionales, los programas deberían apuntar a ayudar a campesinos y pequeños empresarios a exportar dentro de sus regiones a estas cadenas, como por ejemplo a la nueva cadena CARHCO en América Central con 253 tiendas y \$1,3 mil millones de dólares de ventas por año.

Segundo, es crucial promover las buenas prácticas empresariales que optimicen las relaciones minorista - proveedor, protegiendo a ambas partes. Estas se pueden alimentar a través de establecer y/o mejorar las regulaciones contractuales y los códigos de conducta empresarial, como las de PACA (Perishable Agricultural Commodities Act, 1936, en los Estados Unidos), actualizada en 1997 con una enmienda de pronto pago ( 30 días), y una ley similar adoptada en marzo de 2002 en Argentina para solicitar el pago a los productores de FVF dentro de un lapso de 30 días. También se pueden fomentar por los códigos privados de prácticas comerciales (negociados entre los minoristas y los proveedores), tales como los nuevos códigos adoptados en Argentina en 2001 (Brom, 2002, y [www.cas.com.ar/cas/codigo.htm](http://www.cas.com.ar/cas/codigo.htm)) y España en 1991, o aquellos que se encuentran en plena negociación en Costa Rica y Brasil al momento de escribir este artículo.

Tercero, es importante promover la competencia en el sector de supermercados y en el sector minorista en general. Buenos ejemplos que se deben seguir son las revisiones cuidadosas de las fusiones y adquisiciones de supermercados por parte de las Comisiones de Competencia en Brasil y Argentina, o por la Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos. Además, es valioso promover la modernización y el desarrollo de las tiendas especializadas, de los mercados al aire libre y de las ferias callejeras, tanto por su valor cultural como por el empleo que generan en las comunidades locales, así como porque constituyen alternativas para los pequeños proveedores. Se puede apoyar el desarrollo de estos minoristas, por ejemplo, ayudándolos a ajustarse a las preferencias de los consumidores en términos no tanto de la calidad del producto como de la calidad de los servicios (limpieza, seguridad, espacio de estacionamiento, honestidad y transparencia de los pesos y medidas).

---

<sup>7</sup> Utilizamos una estimación aproximada del 5% del ingreso gastado en FVF, basados en los estudios de Chile y México, y 30% para la participación del supermercado en el mercado minorista de FVF (más o menos la mitad de la participación ponderada de la población en el mercado minorista de alimentos global); utilizamos los datos de exportación de FAOSTAT para el año 2000. Incluso si se usa una estimación más baja, digamos 20% para la participación de los supermercados en el mercado minorista de FVF, el resultado general se mantiene.

Cuarto, sin embargo, las regulaciones al final no alteran significativamente las fuerzas económicas bajo las cuales operan los gerentes de compras de los supermercados, y los cambios en el sistema de adquisición son impulsados por esas fuerzas. Aún si logramos controlar algunas importantes condiciones específicas, como los periodos de pago, estos cambios y los requisitos básicos que imponen a los productores son condiciones que deberán ser cumplidas si desean acceder al poderoso mercado de los supermercados. Es crucial que los gobiernos, las agencias de desarrollo y los donantes, ayuden a los pequeños empresarios y a los campesinos a hacer inversiones en equipos, gestión, tecnología, prácticas comerciales y desarrollo de organizaciones fuertes y eficientes, para satisfacer esos requisitos impuestos por las tendencias económicas.

Al respecto, sobresalen dos ejemplos: El primero es el programa Fabrica do Agricultor en Paraná, Brasil (Del Grossi y Graziano da Silva, 2001). El gobierno estatal y el Banco Mundial ayudan a los pequeños procesadores de alimentos a vender a los supermercados en las ciudades intermedias, proporcionándoles asistencia técnica en el procesamiento y empaque, capacitación en marketing y contactos. También ayudan mediante un programa estatal de licencias y certificación de negocios, para facilitarles entrar en relaciones comerciales con los supermercados. El segundo ejemplo es AGEXPRONT en Guatemala, que, junto con el Ministerio de Agricultura, ha desarrollado el PIPAA (una certificación de seguridad de los alimentos desarrollada originalmente en la década de 1990 para las exportaciones), que hoy se ha expandido para ayudar a los productores a vender a las cadenas de supermercados en Guatemala (Estrada, 2002). Este sistema ayuda a que los pequeños productores de FVF alcancen los estándares para proveer a los supermercados y a los mercados de exportación. Existe la necesidad de contar con muchos más de estos programas exitosos.

## Referencias

- Alvarado, I. y Charmel, K. 2001. The rapid rise of supermarkets in Costa Rica: Impact on horticultural markets. *Development Policy Review* 20(4): 473-485.
- Belik, W. y dos Santos, R. R. 2001. Regional market strategies of supermarkets and food processors in extended MERCOSUR. *Development Policy Review* 20(4): 515-528.
- Berdegúe, J. A. 2001. "Cooperating to Compete: Associative Peasant Business Firms in Chile". Tesis doctoral, Departamento de Ciencias Sociales, Comunicación y Estudios de Innovación, Universidad de Wageningen. Wageningen, Holanda.
- Bertsch, C. R. 2000. *Panama Retail Sector 2000*. USDA Foreign Agricultural Service Global Agricultural Information Network Report # PN0011. Washington, DC: USDA.
- Blanco, E. y Sánchez, S. 1999. *Ecuador Retail Food Sector 1999*. USDA Foreign Agricultural Service Global Agricultural Information Network Report # PN0011. Washington, DC: USDA.
- Brom, F. 2002. "Experiencia Argentina: Relación entre los proveedores y los supermercados", Discurso en el 7º Congreso Bienal de la Cámara de Comercio de la Industria de los Alimentos de Costa Rica, Costa Rica, Junio.
- Chávez, M. 2001. The transformation of Mexican retailing with NAFTA. *Development Policy Review* 20(4): 503-514.
- Del Grossi, M. E. y Graziano da Silva, J. 2001. "Fabrica do agricultor, Paraná", Universidade de Campinas, Brasil (mimeo).
- Dirven, M. 1999. "Dairy Sector Clusters in Latin America," *International Food and Agribusiness Management Review* 2 (3): 301-13.
- Echeverría, R. 1998. *Strategic Elements for the Reduction of Poverty in Latin America and the Caribbean*, Policy Research Paper ENV 112. Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Estrada, J. 2002. *Food and Safety Shocks and their Effect on International Competitiveness: A Case Study of Guatemalan Raspberries*. Fruit and Vegetables Working Paper. Baton Rouge, LA: Partnership in Food Industry Development.
- Faiguenbaum, S., Berdegúe, J. A. y Reardon, T. 2001. The rapid rise of supermarkets in Chile: Effects on dairy, vegetable and beef chains. *Development Policy Review* 20(4): 459-471.
- Farina, E. M. M. Q. 2001. Consolidation, multinationalistaion, and competition in Brazil: Impacts on horticulture and dairy product systems. *Development Policy Review* 20(4): 441-458.

- Ghezan, G., Mateos, M. y Viteri, L. 2001. Impact of supermarkets and fast-food chains on horticulture supply chains in Argentina. *Development Policy Review* 20(4): 389-408.
- Gutman, G. E. 2001. Impact of the rapid rise of supermarkets on dairy products systems in Argentina. *Development Policy Review* 20(4): 409-428.
- Herrera, M. 2001. *El Salvador Market Development Reports Retail Food Sector 2001*. USDA Foreign Agricultural Service Global Agricultural Information Network Report # ES1008. Washington, DC: USDA.
- Hernández, L. 2000. *Colombia Retail Food Sector 2000*. USDA Foreign Agricultural Service Global Agricultural Information Network Report # CO0033. Washington, DC: USDA.
- Jank, M. S., Farina, E. M. M. Q. y Galan, V. 1999. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Editorial Milkbiz.
- McLaughlin, E. W., Perosio, D., Cuellar, S. y Park, K. 2001. *FreshTrack 2001: Supply Chain Management in the Produce Industry*. Newark, DE Produce Marketing Association.
- Mainville, D. 2002. "Structural Change in São Paulo, Brazil's Fresh Produce Markets: Retailer and Grower Responses to an Evolving Market Environment". Disertación doctoral, Michigan State University.
- Orellana, D. 2001. *Guatemala Retail Food Sector 2001*. USDA Foreign Agricultural Service Global Agricultural Information Network Report # GT1027. Washington, DC: USDA.
- Orellana, D. y Gómez, A. 2001. *Honduras Retail Food Sector 2001*. USDA Foreign Agricultural Service Global Agricultural Information Network Report # HO1008. Washington, DC: USDA.
- Reardon, T. 2002. "Nicaragua's Supermarkets and Fruits and Vegetables Procurement System: Potential and Challenges", Michigan State University (mimeografía).
- Reardon, T., Weatherspoon, D., Allen, J. W., Codron, J-M., Busch, L., Berdegúe, J., Mainville, D., Estrada J., Neven, D. 2002. "Globalization of Supermarkets: Impacts on the International Market for Fruits and Vegetables", en Anita Regmi y Mark Gehlhar (editores), *Global Markets for High Value Food Products*. Agriculture Information Bulletin. Washington, DC: USDA Economic Research Service.
- Rodríguez, E., Berges, M., Casellas, K., Di Paola, R., Lupín, B., Garido, L. y Gentile N. 2001. Consumer behavior and supermarkets in Argentina. *Development Policy Review* 20(4): 429-440.
- Schwentesius, R., y Gómez, M. A. 2001. Supermarkets in Mexico: Impact on horticulture systems. *Development Policy Review* 20(4): 487-502.

## **Publicaciones de la Unidad de Desarrollo Rural**

### **2003**

*Desarrollo territorial rural: manejo de recursos naturales, acceso a tierras y a finanzas rurales.* R. G. Echeverría.

*Instrumentos innovadores para el financiamiento del sector rural ampliado en el Cono Sur.* C. Garramón et al.

*Informe rural 2003.* Banco Interamericano de Desarrollo.

*La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo.* T. Reardon y J. A. Berdegú.

*Lecciones aprendidas de desarrollo rural comunitario.* T. Dahl-Østergaard et al.

*Pobreza rural en Centroamérica.* R. Hertford y R. Echeverri.

### **2002**

*Bioteología agrícola y desarrollo rural en América Latina y el Caribe.* E. J. Trigo et al.

*El acceso a la tierra en la agenda de desarrollo rural.* A. de Janvry et al.

*Elementos para fortalecer la cooperación entre la GTZ y el BID en desarrollo rural y manejo de recursos naturales.* M. Piñeiro et al.

*Estrategia de financiamiento rural.* Banco Interamericano de Desarrollo.

*Prácticas prometedoras en finanzas rurales.* M. Wenner et al.

### **2001**

*Desarrollo de las economías rurales.* R. Echeverría (ed.).

*Empleo e ingreso rural no agrícola en América Latina y el Caribe.* J. Berdegú et al.

*Informe rural 2000.* Banco Interamericano de Desarrollo.

*Telecentros para el desarrollo socioeconómico y rural en América Latina y el Caribe: oportunidades de inversión y recomendaciones de diseño con especial referencia a Centroamérica.* F. Proenza et al.

### **2000**

*El Estado y la agricultura no tradicional de exportación en América Latina, lecciones de tres estudios de caso.* O. Damiani.

*Estrategia para el desarrollo agroalimentario en América Latina y el Caribe.* Banco Interamericano de Desarrollo.

*Financiamiento rural en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades.* M. Wenner y F. Proenza.

### **1996-1999**

*Agricultura, medio ambiente y pobreza rural en América Latina.* L. Reza y R. G. Echeverría (eds.). Publicación conjunta con el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI).

*Cambio institucional y alternativas de financiación de la investigación agropecuaria en América Latina.* R. G. Echeverría et al.

*Elementos estratégicos para la reducción de pobreza rural en América Latina y el Caribe.* R. G. Echeverría.

*El papel de la tecnología en la reinversión de la agricultura en América Latina.* D. Winkelmann y J. M. Figueres. Informe especial FONTAGRO.

*Estrategia para la reducción de pobreza rural.* Banco Interamericano de Desarrollo.

*Hacia un sistema regional de innovación tecnológica para el sector agroalimentario.* M. Piñeiro y E. J. Trigo. Documento de trabajo FONTAGRO.

*Identificación de prioridades: Hacia una propuesta metodológica que compatibilice intereses de investigación a nivel regional y subregional.* L. Macagno. Documento de Trabajo FONTAGRO.

*La institucionalidad en el sector agropecuario de América Latina.* M. Piñeiro et al.

*La investigación sobre manejo de recursos naturales renovables para fines productivos en América Latina.* D. Kaimowitz.

*Oportunidades y desafíos de la biotecnología para la agricultura y agroindustria en América Latina.* W. Jaffé y D. Infante.

*Perspectivas sobre mercados de tierras rurales en América Latina.*

*Tecnologías agropecuarias con características de bienes semi-públicos.* E. J. Cap. Documento de Trabajo FONTAGRO.

Septiembre de 2003

Contacto: <http://www.iadb.org/sds/rural> Unidad de Desarrollo Rural – Departamento de Desarrollo Sostenible – Banco Interamericano de Desarrollo – 1300 New York Avenue, NW. Stop W-0500  
Washington, DC 20577 E-mail: [rural@iadb.org](mailto:rural@iadb.org) Tel.: (202) 623-1852 Fax: (202) 312-4025