



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



RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
1. CAMBIOS EN EL COMERCIO MINORISTA ALIMENTARIO DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO	7
A. Difusión del comercio minorista moderno por regiones y países	7
B. Tendencias de difusión dentro de un país	10
2. DETERMINANTES DE LA EXPANSION DE LOS SUPERMERCADOS	14
A. Impulsores del lado de la demanda	14
B. Impulsores de políticas y del lado de la oferta	14
C. Impulsores de políticas	16
D. Impulsores del lado de la oferta	17
3. IMPACTOS DE LA EXPANSIÓN DE LOS SUPERMERCADOS	25
A. Impactos en los eslabones posteriores.....	25
B. Impactos en los eslabones anteriores.....	29
4. IMPLICANCIAS PARA LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR CONTEXTO ..	35
A. Contextos diferenciados de políticas	35
B. Instrumentos diferenciados de políticas	37
5. CONCLUSIONES.....	44
AGRADECIMIENTOS	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXO	55



El presente 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, situación que constituye un elemento clave de la globalización. En efecto, desde principios y mediados de la década del 90, ha habido una revolución de supermercados en los países en desarrollo. Poco antes del inicio de esa década, en la mayoría de los países en desarrollo, los supermercados (nuestra abreviatura para comercio minorista moderno) 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, cuando 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 en los mercados alimentarios de los sectores pobres.

Este shock en los eslabones posteriores del sistema alimentario ha provocado efectos dominó en los eslabones anteriores de los sectores de comercio mayorista, procesamiento y agricultura, la mayoría de los cuales sólo han comenzado a manifestarse en los últimos 5 a 10 años. 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 aborda las tendencias en la expansión de los supermercados en los países en desarrollo, y la sección 3 analiza los factores determinantes del fenómeno. La sección 4 versa sobre las repercusiones en los consumidores y los minoristas tradicionales, que se encuentran en los eslabones posteriores del sistema agroalimentario, y en los procesadores, mayoristas y agricultores, que se ubican en los anteriores del mismo. La sección 5, examina las implicancias para las políticas y estrategias en diferentes contextos (que corresponden a distintas etapas de la expansión de los supermercados, diferentes actores y diversas categorías de productos). La sección 6, incluye breves conclusiones sobre el tema, cuyos principales puntos se exponen a continuación.

En primer lugar, si bien la difusión de los supermercados se había estado produciendo lentamente desde los años previos a los noventa, los primeros de esta década estuvieron marcados por un aumento repentino y meteórico de los supermercados en los países en desarrollo. Aún cuando es probable que este despegue mantenga su velocidad en los países de la actual tercera ola -especialmente en India, China, Rusia y Vietnam- se estima que en los de la primera y segunda ola de Europa Central y Oriental, América Latina y el resto de Asia Oriental y Suroriental continuará su expansión aunque a un ritmo más gradual, no habiendo certeza de que en los países de la cuarta ola, como en África Occidental se produzca con similar rapidez.

En segundo lugar, la modernización del sistema de adquisiciones del comercio minorista ha ido relativamente lejos en el caso de los alimentos procesados y semiprocados, y parece que está determinada a continuar aún más. Dicha modernización ha comenzado mucho más recientemente en el segmento de verduras y frutas frescas, y pasará un tiempo antes de que sea significativa. Existen pruebas de que los minoristas tradicionales están reaccionando lo que, de hecho, los está modernizando respecto a comercialización y sistema de adquisiciones, en formas similares a las de los minoristas modernos. En ese caso, “cuando la marea sube, todos los barcos se elevan” y puede haber efectos generalizados en los productores de los eslabones anteriores de la cadena.

En tercer lugar, la revolución de los supermercados ha tenido efectos determinados y significativos en los eslabones posteriores del sistema alimentario, en particular en las pequeñas tiendas de alimentos procesados

y semiprocados, aunque hasta ahora ha sido mínimo en verduras y frutas frescas. Sin embargo, estudios de caso en todos los continentes de países en desarrollo que están avanzados en la transformación de su sistema alimentario, sugieren que a la larga también habrá repercusiones en los mercados de productos frescos.

En cuarto lugar, los supermercados presentan una mejor calidad y precios más bajos en las categorías de productos procesados y semiprocados y en las frutas, lo que ha motivado la preferencia de los consumidores, aunque más debilmente respecto a las verduras frescas.

En quinto lugar, los efectos en los eslabones anteriores reflejan resultados diferenciados por (región) ola y categoría de productos, siendo los más obvios y rápidos los que se observan en los productores de alimentos procesados y semiprocados y, por extensión, en los proveedores de ingredientes tales como cereales, carne, lácteos. Hasta el momento, los menos afectados son los productores de verduras y frutas frescas, pero incluso en este rubro hay pruebas en los países de la primera y segunda ola (pero no todavía en los países de la tercera), de una emergente exclusión de los pequeños agricultores con insuficiente capital, por lo que resulta crucial prestar ayuda a esos agricultores para que puedan convertirse en proveedores competitivos para los supermercados, o bien encontrar alternativas viables.

Finalmente, la política ha desempeñado una función fundamental en cuanto a condicionar la difusión de los supermercados, medida que ha sido positiva y más marcada que en los países desarrollados. A su vez, el cambio de las políticas ha promovido la globalización en la industria alimentaria de los países en desarrollo, lo que ha significado una revolución importante de los supermercados. Políticas como los códigos de conducta de minoristas y proveedores, desempeñarán un papel crucial estimulando la modernización del sector comercial con menos conflictos y más oportunidades para las pequeñas propiedades agrícolas y las empresas de los eslabones anteriores de la cadena.



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 Berdegú (2002).

³ Gutman (2002).

⁴ Farina (2002).

⁵ Chang (2005).

⁶ Dries y otros (2004).

⁷ Reardon y Berdegú (2002) y Berdegú 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 supermercados⁴², 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 Berdegué 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 semiprocados 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 semiprocados 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 Berdegúe (2002) para América Latina, Berdegúe 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.



3. IMPACTOS DE LA EXPANSIÓN DE LOS SUPERMERCADOS

A. Impactos en los eslabones posteriores

El paralelo de la expansión de los supermercados, es el declive del sector minorista tradicional, principalmente debido a la competencia con los minoristas modernos, siendo más rápido en las pequeñas tiendas generales que venden líneas amplias, y alimentos procesados y productos lácteos, mientras que las tiendas de verduras y frutas frescas y los mercados de productos frescos resisten más.

Ejemplo de esta situación es lo sucedido en Indonesia, donde las ventas de los supermercados crecen un 15% al año, y las de los minoristas tradicionales caen un 2%. Mientras que en 1990 sus habitantes, con la excepción de unos cuantos consumidores y emigrantes ricos, sólo compraban en pequeñas tiendas y mercados de productos frescos, en 2005 el 30% de los alimentos se vendía en los supermercados, con un 15% de verduras y frutas.⁷² A su vez, entre 1991 y 1995 desaparecieron de las zonas urbanas de Chile 15.777 pequeñas tiendas, principalmente en Santiago (ciudad entonces con 4 millones de habitantes), lo que representa una disminución de 21%-22% de las tiendas pequeñas de alimentos en general, de carnes y pescados, 25% en tiendas de fiambres, carnes y productos lácteos, pero solamente un 17% de disminución de las tiendas de frutas y verduras.⁷³

Por otra parte, Gutman (1997) señala que desde 1984 hasta 1993, en el período más intenso de despegue de los supermercados en las zonas urbanas de Argentina, hubo una disminución de 209.000 a 145.000 en las pequeñas tiendas de alimentos, es decir unas 64.000 tiendas salieron del negocio. La autora estima que durante la década del 90, 4 de cada 10 tiendas de barrio se convirtieron en tiendas de autoservicio, otras 4 sobrevivieron pero con drásticas caídas en las ventas y 2 cerraron. Rodríguez y otros (2002) señalan que mientras los pequeños almacenes de línea general quebraron rápidamente, aquellas tiendas dedicadas a nichos específicos, particularmente las panaderías, pescaderías y carnicerías y tiendas de frutas y verduras igualmente fueron desapareciendo, aunque más lentamente.

Existen varios puntos críticos de la competencia entre los supermercados y el sector minorista tradicional.

Competencia de precio

Las cadenas de supermercados tienden a cobrar a los consumidores precios más bajos que los minoristas tradicionales. Esta tendencia está correlacionada con la etapa de difusión de los supermercados, el tipo de producto, donde los precios de productos procesados en los supermercados por lo general fueron competitivos mucho antes que los alimentos frescos, y el grado de modernización del sistema de adquisiciones de la cadena, que disminuye los costos.

Los elementos principales de la modernización del sistema de adquisiciones incluyen, por una parte, un cambio desde la adquisición tienda por tienda hacia la adquisición centralizada mediante centros de distribución, lo que tiende a aumentar la cobertura geográfica del mercado de adquisiciones primero al país, después a la región y luego en forma global. La centralización de las adquisiciones tiende a reducir de forma importante los costos de coordinación y las deseconomías de congestión, una ganancia que cubre el aumento en el transporte y que también permite comprar en gran escala, lo que otorga un mayor poder de negociación con los proveedores y una reducción en los costos fijos de transacción por unidad.

⁷² Natawidjaja y otros (2006).

⁷³ Faiguenbaum y otros (2002).

Y, por la otra, un cambio gradual de la adquisición al contado en mercados mayoristas tradicionales, a una orientada a mayoristas especializados y compra directa a cultivadores o a sus asociaciones, lo que aumenta la eficacia en la cadena de suministro y reduce los costos de los márgenes de los mayoristas. El ritmo de esta modernización está notoriamente correlacionado con: (1) la “ola” del país; hasta ahora se ha producido principalmente en países de la primera y segunda ola, donde la competencia en el sector de los supermercados promueve el cambio tecnológico en el sector minorista; (2) el tamaño de la cadena, donde las mayores constituyen los principales modernizadores debido a que tienen capacidad para hacerlo; y (3) situaciones donde el sector mayorista representa un obstáculo para el desarrollo de cadenas de suministro para los supermercados, por lo que se produce un incentivo para eludir el sistema tradicional.⁷⁴

Ejemplos de supermercados de menores precios incluyen un estudio reciente sobre Chile⁷⁵, país de la primera ola, que muestra que respecto a los alimentos, al cobrar menos los supermercados que los minoristas tradicionales, redujeron el costo de la canasta de alimentos de los consumidores de ingresos medios y bajos. D’Haese y van Huylenbroeck (2005) detectaron que en Sudáfrica, país de la segunda ola, los precios de los supermercados se encontraban muy por debajo de los cobrados por las pequeñas tiendas, particularmente en el caso de alimentos procesados y productos básicos que representaban los diez productos más comprados en pueblos y áreas rurales y también en verduras y frutas a granel, como col y productos semiprocados como los lácteos. Neven y otros (2006a) muestran que en Nairobi, Kenia, país de la tercera o quizás cuarta ola, los precios de los supermercados son más bajos que en las tiendas tradicionales para alimentos procesados y artículos no alimentarios, aunque en general no lo son para verduras y frutas frescas.

En los países en desarrollo, la competencia en los precios es un punto importante de conflicto entre los supermercados y los minoristas tradicionales. Los precios más bajos de los supermercados, producto de la reducción de costos resultante de la modernización en las adquisiciones y las economías de escala, constituyen una fuente de tensión con los minoristas tradicionales, que no pueden adoptar ese tipo de economías, excepto en los poco conocidos clubes de compra o a través de acuerdos de franquicias que incorporan a las pequeñas tiendas al sector minorista formal y, por ende, moderno. Los supermercados replican que el sector minorista tradicional no incurre en gastos asociados a formalidades, como los gastos de inscripción, a la infraestructura de las grandes tiendas, como edificios, estacionamientos y señalizaciones, y a menudo se encuentran fuera del alcance de los inspectores en cuanto a normas de higiene, lo que eleva aún más los costos de operación.

Además, considerando los costos relativos de las adquisiciones, los minoristas tradicionales o las autoridades que regulan la competencia a veces acusan a los supermercados de vender a precios injustamente bajos - por debajo del costo, subsidiados por otras ganancias, en eventos extraordinarios como las promociones o en campañas de mercadeo/comercialización más duraderas - para captar participación de mercado de los minoristas tradicionales. La respuesta de los supermercados es que los dueños de puestos en mercados de productos frescos y las pequeñas tiendas del sector informal, generalmente no pagan impuestos ni costos de inscripción y, por lo tanto, tienen precios injustamente bajos. Este intercambio de acusaciones y contraacusaciones alimenta los conflictos entre los segmentos del sector minorista.

Competencia en cuanto a la conveniencia

Los supermercados y los minoristas tradicionales de los países en desarrollo también compiten en cuanto a la conveniencia de los consumidores- específicamente un conjunto de costos de transacción- lo que condiciona el costo total de la canasta de alimentos que adquieren a los minoristas.

⁷⁴ Reardon y otros (2003a).

⁷⁵ LatinPanel (2004) citado en Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (2005).

El primero de ellos dice relación con el costo en términos de búsqueda, transporte y compra del conjunto de alimentos que componen su canasta. Esto, a su vez, comprende varios aspectos: (1) la distancia entre la tienda y el hogar; (2) la cantidad de viajes necesaria para obtener todos los artículos de la canasta; (3) la variedad de artículos disponible en una determinada tienda; (4) el horario de atención de la tienda y, por ende, la capacidad del consumidor de reducir el costo de oportunidad de ir a la tienda; y (5) la capacidad de almacenamiento del producto.

La comparación de los sectores minoristas moderno y tradicional, resulta compleja en cuanto a estos costos, ya que el uso del término “supermercado” se refiere de manera general a un sector minorista moderno y de múltiples formatos. Así, mientras los supermercados e hipermercados en tanto grandes tiendas minoristas modernas son generalmente más costosas en términos del transporte necesario para visitarlas que las tiendas tradicionales y pequeñas en el barrio del consumidor, generalmente las cadenas modernas de tiendas de conveniencia y de super descuento se insertan dentro de barrios de alta densidad con fácil acceso. Las grandes tiendas minoristas modernas también tienden a poseer una variedad más amplia de productos que las tiendas pequeñas, por lo que un viaje a una gran tienda sería equivalente a varios viajes a distintas tiendas pequeñas.

En general, los supermercados de los países en desarrollo han tendido a superar a las tiendas pequeñas en cuanto a la ventaja de ofrecer mayor variedad de productos y horarios de atención más amplios. En particular, esta ventaja se observa respecto a los productos procesados y semiprocados que no se compran con una frecuencia diaria, y/o para consumidores con un elevado costo de oportunidad de tiempo (clase media urbana), que dispone de refrigeradores y cuenta con vehículos o tiene fácil acceso a transporte público. Por ejemplo, los supermercados le han estado ganando terreno rápidamente a las tiendas de productos lácteos, debido a que ofrecen un mayor surtido de productos, además de menores precios⁷⁶.

Los minoristas modernos y particularmente los multinacionales, han aprovechado estas ventajas al incorporar diversos formatos (tiendas de conveniencia, pequeños supermercados urbanos, hipermercados, tiendas de descuentos o de super descuento), establecer horarios más extensos de atención y por ubicarse en las cercanías de los centros de densidad urbana según lo permitan las normas inmobiliarias y de urbanismo. Desde el punto de vista de la competencia, las pequeñas tiendas y los mercados de productos frescos se han beneficiado con la ventaja de su ubicación en los barrios urbanos, de la oferta de productos frescos y del servicio personalizado. Al igual que en los países desarrollados, la ubicación de la tienda y el horario de atención han sido campos de batalla cruciales en los debates regulatorios.

Un aspecto adicional respecto a la competencia en costos de transacción, dice relación con el crédito de consumo y otros servicios combinados con el sector minorista. La imagen convencional es la de la tienda de la esquina que ofrece crédito al consumidor y es, por ende, más atractiva para las personas de ingresos más bajos, en comparación con el supermercado donde hay que pagar en efectivo. Sin embargo, la realidad es más compleja. Con la urbanización y la movilidad de la población, existe mayor evidencia de una disminución de las tiendas pequeñas que ofrecen crédito a los consumidores. Por ejemplo, Alvarado y Charmel (2002) indican que las tiendas pequeñas solamente ofrecen crédito al 10% de su clientela, y estiman que en Costa Rica sólo el 4% de los consumidores de estas tiendas lo obtiene.

En cambio, las cadenas de supermercados han efectuado recientemente una importante arremetida para ofrecer tarjetas de crédito e incluso servicios bancarios. Gutman (2002) indica que las cadenas de supermercados tuvieron importantes ganancias durante la crisis económica en Argentina debido a que aumentaron su oferta de tarjetas de crédito mientras que las pequeñas tiendas tuvieron que reducirla. PlanetRetail (2006, 20, 22 y 27 de septiembre) señala que Carrefour en Brasil y Wal-Mart en China iniciaron recientemente servicios bancarios y de tarjetas de crédito, siguiendo una tendencia de los minoristas en países desarrollados. Esto se complementa con la búsqueda general de la conveniencia de comprar todo en un sólo lugar, ya que

⁷⁶ Sobre Chile, ver Faiguenbaum y otros (2002); Rusia, en Dries y Reardon (2005), y China, en Hu y otros (2004b).

los supermercados de los países en desarrollo también han agregado gasolineras, tiendas de comida rápida y farmacias a sus locales. Al igual que en los países desarrollados, las cadenas de farmacias, las compañías de tarjetas de crédito y los bancos, han luchado contra esta tendencia, a menudo de forma política.

Competencia en calidad y seguridad

Existen dos dimensiones en cuanto a la garantía de calidad y seguridad. El minorista, por una parte, garantiza que hay calidad y seguridad en el producto a través de la administración de la cadena de suministro y, por otra, asegura al consumidor la calidad y la seguridad mediante señalización. Las cadenas de supermercados tienen ciertas ventajas sobre los minoristas tradicionales en ambas dimensiones, ventajas que a su vez crean competencia y tensión en los países en desarrollo.

Primero, mientras supermercados y minoristas tradicionales pueden acceder a fuentes seguras y de alta calidad de productos frescos y procesados, la coordinación de la cadena de suministro, facilitada por el poder de compra de la cadena minorista y la modernización en las adquisiciones, aumenta la capacidad de asegurar una correcta manipulación post cosecha a lo largo de la cadena de suministro. La señalización a los consumidores de dicho procedimiento de garantía de la seguridad, puede usarse y se usa como estrategia de los supermercados contra los minoristas tradicionales. Los supermercados refuerzan la coordinación, y su señalización mediante estándares privados. En Vietnam, por ejemplo, los minoristas modernos informaron expresamente a los consumidores sus procedimientos de garantía en la cadena de suministro durante y después de la crisis de la gripe aviar, lo cual permitió a los supermercados de Ciudad Ho Chi Minh arrebatar consumidores a los mercados de productos frescos.⁷⁷

Existe una evidencia cada vez mayor de que los consumidores perciben con mayor credibilidad las declaraciones de seguridad de las cadenas de supermercados que aquellos del sector informal, como en el caso de la seguridad de las verduras en Vietnam⁷⁸ y Tailandia⁷⁹. La señalización es una fuente de creciente tensión entre los segmentos minoristas, ya que las asociaciones de mercados de productos frescos y pequeños minoristas rechazan todo tipo de señalización, implícita o explícita.⁸⁰

Segundo, el sector minorista moderno, es decir el segmento formal por definición, es objeto de leyes de responsabilidad, normas sobre vencimiento de productos y otras regulaciones que afectan la interfaz del sector minorista formal con el consumidor. Ésta es una ventaja comúnmente señalada a los consumidores de los minoristas modernos con respecto a las tiendas del sector informal, como ocurre en el mercado de lácteos en Rusia.⁸¹ Incluso las sanciones ocasionales a cadenas de supermercados que no cumplen las normas, refuerzan la imagen en los consumidores de que al menos este segmento formal es y está siendo supervisado.

En resumen, existen muchas fuentes de tensión y conflicto entre las cadenas de supermercados y los minoristas tradicionales en los países en desarrollo. Algunas se encuentran simplemente en la naturaleza de los conflictos entre competidores naturales con distintas ventajas y desventajas y, en parte, surgen de las estrategias que adopta cada uno para aumentar sus ventajas. La consecuencia es que además de la competencia comercial normal entre los dos segmentos minoristas, también existe un conflicto político organizado y espontáneo a nivel local entre las cadenas de supermercados y las tiendas pequeñas y mercados de productos frescos y las asociaciones que los representan.

⁷⁷ Phan y Reardon (2006).

⁷⁸ Ver Figuié (2004).

⁷⁹ Ver Posri y Chadbunchachai (2007).

⁸⁰ Para el caso de Indonesia, consulte Natawidjaja y otros (2006).

⁸¹ Dries y Reardon (2005).

Finalmente, se debe notar que los minoristas tradicionales pueden transformar sus sistemas de comercialización y adquisiciones para competir con los supermercados⁸². Las asociaciones de mercados de productos frescos en Indonesia, Malasia y Tailandia están en esta misma línea. Además de las razones de estrategia de negocios para hacerlo, también existe la presión de las regulaciones gubernamentales y la ayuda de las inversiones gubernamentales. El resultado es que esto creará mayor competencia para los minoristas con menos capital y también contribuirá al cambio en el mercado que enfrentan los agricultores, ya que “cuando la marea sube, todos los barcos se elevan”.

B. Impactos en los eslabones anteriores

Tensiones y conflictos con los proveedores

Se postula que el surgimiento de tensiones y conflictos entre los supermercados y los proveedores se correlaciona con la modernización de los sistemas de adquisiciones de los minoristas. Haciendo abstracción ahora de la heterogeneidad con respecto a los productos, países y cadenas, a partir de Reardon y Hopkins (2006), se exploran algunos puntos emergentes de conflicto.

En primer lugar, existe lo que es posible denominar “tensiones estructurales” entre los supermercados y los proveedores. La modernización de los sistemas de adquisiciones por parte de los supermercados - medida que los negocios tradicionales generalmente no adoptan, ya que siguen abasteciéndose en los mercados al contado para mayoristas - junto con las exigencias del sector formal, como la inscripción formal y la facturación de los proveedores, se traducen en requerimientos cada vez más estrictos a los proveedores con respecto a volúmenes, consistencia, calidad, costos y prácticas comerciales. Esto representa para los proveedores de supermercados inversiones mínimas importantes y costos de mantenimiento de relaciones. A medida que el sector de los supermercados se consolida, el poder de negociación de los minoristas se transforma en poder oligopsonista y, junto con ello, obtiene poder para imponer requerimientos a los proveedores.

Estudios recientes demuestran que, como consecuencia de estos requerimientos exigentes, están emergiendo diferentes patrones de participación de los proveedores en las cadenas de suministro de los supermercados: (1) las cadenas de supermercados tienden a abastecerse de proveedores medianos y grandes cuando los hay, lo que generalmente significa una tendencia hacia el abastecimiento desde grandes compañías de productos de carnes y lácteos y otros alimentos procesados; (2) las cadenas de supermercados tienden a adquirir productos frescos, cuando es posible, a agricultores medianos y grandes; sin embargo, esto es poco frecuente en la mayoría de los países en desarrollo, con la excepción de unos cuantos productos como las bananas y otros sectores de exportación donde agricultores grandes y medianos surgieron en verduras y frutas; (3) la mayoría de las veces las cadenas de supermercados se abastecen sólo indirectamente de los pequeños agricultores, a través de mayoristas y procesadores; este último, tiende a ser el estrato superior en términos de activos de capital (organización, equipamiento y capacitación), acceso a infraestructura y tamaño⁸³; y (4) cuando los pequeños agricultores no poseen los activos necesarios, pero el canal sigue dependiendo de ellos, es común que el intermediario próximo ayude en capacitación, crédito, etc.⁸⁴

Así, los agricultores más pequeños y menos capitalizados generalmente no forman parte de los canales de los supermercados, de forma directa o indirecta, excepto cuando las cadenas siguen dependiendo de los mercados al contado de los mayoristas o cuando están dispuestas para ayudar a capitalizar a los pequeños agriculto-

⁸² Goldman y otros (1999) detectaron en Hong Kong una situación similar en los mercados de productos frescos; Wilkin y otros (2006) se refieren a lo mismo respecto a los almacenes tradicionales de lácteos en Polonia -caso de Spolenta-; Martínez (2005) lo observa para los mercados municipales en México, y Gutman (2002), para las tiendas de carnes en Argentina.

⁸³ Reardon y Timmer (2007).

⁸⁴ Para el caso de los lácteos en Polonia, consulte Dries y Swinnen (2004); para verduras y frutas en América Central, consulte Berdegué y otros (2005).

res. Actualmente existe poca evidencia de tensiones entre asociaciones políticas de pequeños agricultores y cadenas de supermercados debido a este proceso de “evasión”. Sólo en algunos países en etapa avanzada, como México, se han producido tensiones políticas evidentes entre sindicatos de pequeños agricultores y asociaciones o cadenas de supermercados; la *Confederación Nacional Campesina (CNC)* enfrentó un conflicto con los minoristas, que generó un acuerdo político recientemente⁸⁵.

En cambio, existen tensiones más importantes, que probablemente aumentarán a menos que se creen políticas de solución, entre las cadenas de supermercados y sus proveedores. Es posible que ésta continúe siendo la principal fuente de tensión respecto a los proveedores, ya que los tipos de productores que están excluidos de los mercados modernos, tales como agricultores y procesadores muy pequeños, con poco capital, productores de zonas interiores, también tienden a ser, con algunas excepciones, aquellos con menos voz política en sus respectivas sociedades.

En segundo lugar, existe lo que podría identificarse como “tensiones conductuales” entre los supermercados y los proveedores, denominadas así porque van más allá de las fuerzas de consolidación y competencia indicadas anteriormente, y constituyen prácticas discrecionales de cadenas individuales que afectan a sus proveedores. Se han detectado una serie de quejas de los proveedores hacia las cadenas de supermercados en varios países en desarrollo.

Se señala, por una parte, que los supermercados generalmente pagan con una demora importante, en comparación con los mayoristas tradicionales, que pagan al contado. Por ejemplo, Gutman (2002) y Brom (2002) indican que a finales de los 90s en Argentina, el gran atraso en los pagos a los proveedores fue el método que los minoristas usaron para financiar su expansión con capital de trabajo negativo, usando a los proveedores como prestamistas de hecho. En 1999 y 2000, los supermercados pagaban a los proveedores a plazos de 60 a 120 días - en contraste con el pago inmediato de los consumidores o de hasta 25 días para tarjetas de crédito - excediendo con creces el límite de 30 días impuesto por la ley dictada en 2001.

Por otra, los supermercados imponen una serie de comisiones a los proveedores, tales como concesión de espacios y tarifas de promoción, así como aportes y descuentos para eventos especiales como aperturas de tiendas⁸⁶, además de requerir una amplia gama de servicios post cosecha de los proveedores (empaques especiales, entrega de productos, etc.). Además, exigen a los proveedores cumplir estrictos estándares de calidad y a veces de seguridad, lo que puede requerir un alto nivel de especificidad de activos. Los proveedores, por su parte, los suelen acusar de cambiar los estándares cuando les conviene comercialmente⁸⁷.

Por último, se reclama que los supermercados de países en desarrollo generalmente utilizan relaciones contractuales implícitas o de facto (no escritas) en la mayoría de las categorías de verduras y frutas, con la excepción de contratos formales ocasionalmente con grandes compañías. En estos contratos y relaciones implícitas, los proveedores se quejan de que se crea espacio para la ambigüedad, la que transfiere riesgos hacia el proveedor⁸⁸.

Sin embargo, las cadenas de supermercados en los países en desarrollo también se quejan de las prácticas de sus proveedores, precisando que: (1) a menudo no cumplen los contratos, vendiendo a agentes que visitan las fincas durante la cosecha y que ofrecen mejores precios o pago inmediato o ambos⁸⁹; (2) la calidad y los volúmenes son inconstantes; y (3) escasa inversión de la contraparte en la logística de suministro, como cadenas de frío, vehículos y diseño de empaque, de modo que se articulen eficazmente con el sistema de distribución del minorista⁹⁰.

⁸⁵ Ver Poy (2005).

⁸⁶ Puede consultar Dries y Reardon (2005) para ejemplos del sector lácteo en Rusia.

⁸⁷ Consulte Berdegú y otros (2005).

⁸⁸ Hueth y otros (1999).

⁸⁹ Para un ejemplo en Indonesia, consulte Natawidjaja y otros (2006).

⁹⁰ Para un ejemplo en México, consulte Berdegú y otros (2006).

Las tensiones, acusaciones y contraacusaciones, ya descritas, implican costos para el sistema. Cuando aumenta la competencia entre las cadenas, es frecuente que se presente una contradicción: mientras los supermercados aumentan la demora en los pagos, intentando reducir costos en la cadena de suministro para bajar los precios a los clientes y crear una caja de emergencia para competir contra los otros minoristas, a su vez son más y más exigentes en cuanto a calidad, empaque y servicios de sus proveedores. Estos han comenzado a percibir una caída en la rentabilidad al vender al canal moderno de mercado y, al mismo tiempo, que el número de compradores ha disminuido debido a la consolidación del sector minorista. A su vez, se espera que los proveedores hagan más inversiones. Esto se puede considerar como un punto de crisis tanto para proveedores como para minoristas.

Brom (2002) describe una situación en Argentina, donde muchos proveedores se declararon en quiebra y las cadenas de suministro comenzaron a fallar. Es en este punto de tensión donde los gobiernos y las asociaciones de minoristas y proveedores recurren a las regulaciones y códigos de conflictos para abordar los problemas.

Evidencia emergente de los efectos en los proveedores

Gran parte de los estudios recientes sobre la expansión de los supermercados y sus efectos en los mercados de alimentos, procesadores y agricultores, se ha centrado en la expansión del sector minorista moderno y en cambios recientes en los sistemas de adquisiciones de las cadenas líderes para verduras y frutas, carne, lácteos y productos agropecuarios procesados como los frijoles.

En general, el trabajo muestra la rápida expansión de los supermercados, así como la difusión del cambio en el sistema de adquisiciones, más temprano en el caso de alimentos procesados, carnes y lácteos y muy reciente y parcial en las frutas y verduras⁹¹. En ese primer conjunto de trabajos, se utilizaron principalmente datos de los minoristas y no de los agricultores, generando la hipótesis, basada en el cambio observado en el sistema de adquisiciones, de que la transformación en el sector minorista afectaría de forma más profunda y rápida a los procesadores, a los productores de lácteos y carnes y, con el tiempo, a los productores de frutas y verduras.

Recientemente, se inició un segundo grupo de estudios, que se han centrado en los efectos sobre los productores de frutas y verduras y de productos lácteos⁹². Mientras que la mayoría de los trabajos han establecido que los pequeños agricultores participan en los canales modernos de suministro a los minoristas - salvo cuando existen agricultores medianos y grandes de los cuales se abastecen procesadores y supermercados - en general demuestran que el nivel superior en tamaño y activos de capital de la categoría de pequeños agricultores, tiende a ser el único que participa en canales modernos, mientras que se excluye a los agricultores más pequeños y con menos capital.

Si bien estos trabajos contradicen la hipótesis de que pocos agricultores pequeños, cuando los hay, participarían en estos canales, también genera una nueva interrogante con respecto a que solamente la elite comercial de los pequeños agricultores prosperará y será incluida a medida que se moderniza el mercado minorista.

⁹¹ Consulte por ejemplo, Reardon y Berdegú (2002), para América Latina; Berdegú y otros (2005), para América Central; Dries y otros (2004), para Europa Central y Europa del Este; Schwentesius y Gómez (2002), para México; Farina (2002), para Brasil y Weatherspoon y Reardon (2003), para Sudáfrica.

⁹² Por ejemplo, Hernández y otros (2007), en Guatemala; Balsevich y otros (2006a), en Nicaragua; Berdegú y otros (2006), en México; Neven y otros (2006a y 2006b), en África; Natawidjaja y otros (2006), en Indonesia; y Wang y otros (2006), en China.

FOCO: La expansión de los supermercados ¿excluye a los pequeños agricultores de frutas y verduras?

La expansión de los supermercados ¿conduce a la exclusión de los pequeños agricultores como productores? Sí, lleva a excluir a los agricultores con pocos activos como productores. Sin embargo, los pequeños agricultores que tienen acceso a ciertos activos cruciales para cumplir las condiciones de los supermercados pueden, de hecho, formar parte del canal de los supermercados. Los agricultores incluidos ¿aumentan sus ingresos en comparación con las ventas en los mercados tradicionales? Sí, entre el 10% y 50%.

Sin embargo, los hogares con pocos activos pueden ganar como trabajadores contratados indirectamente del surgimiento del canal de supermercados⁹³ - tal como lo indican los resultados de los efectos de las exportaciones hortícolas en Senegal⁹⁴. No obstante, la evidencia muestra resultados disímiles, ya que los agricultores incluidos pueden cambiar a tecnologías con alto uso de capital que sustituyan la mano de obra contratada⁹⁵.

Estudios recientes basados en encuestas a hogares que consideraron a 150 y 600 agricultores en cada caso, han comparado la participación de los productores hortícolas en canales modernos de mercado doméstico, donde los supermercados son actores clave de los eslabones posteriores del sistema alimentario, con los canales de mercado tradicional⁹⁶. Estos análisis son especialmente interesantes, ya que los supermercados recién están empezando a penetrar en el comercio minorista de frutas y verduras, pero han entrado profundamente en los lácteos, carnes y alimentos procesados. Esto significa que los resultados para frutas y verduras presentados aquí son el “límite inferior”.

Los supermercados de los países en desarrollo se abastecen de una combinación de: (1) forma directa de los agricultores, (2) de mayoristas especializados y (3) del mercado mayorista tradicional. El efecto de los supermercados sobre los agricultores es particularmente evidente cuando las dos primeras formas se establecen como estrategias de suministro, debido a que los supermercados son capaces de transmitir a través de estos canales sus requisitos de calidad y de otros atributos. La selección entre los agricultores, directamente por parte de los supermercados o a través de mayoristas especializados, apunta a maximizar la calidad y minimizar los costos de los productos. Así, existe la posibilidad de excluir a los agricultores que no cumplen las expectativas.

Donde hay agricultores medianos y grandes con una cantidad suficiente de productos, los agentes a cargo de las adquisiciones de la cadena de los supermercados, prefieren abastecerse de éstos⁹⁷, excluyendo del sistema a los pequeños agricultores.

Por ejemplo en Kenia, Neven y otros (2006a), refiriéndose al caso de la col rizada -aunque existen resultados similares para los tomates y las bananas- demuestran que los agricultores incluidos en el canal de los supermercados, en comparación s no incluidos: (1) tienen fincas diez veces más grandes, de alrededor 14 hectáreas cultivadas, es decir, fincas medianas, contra 1,3 hectáreas de los no incluidos; (2) duplican los años de escolaridad; (3) tienen cuatro veces más tierras con sistemas de riego; (4) triplican la posibilidad de contar con teléfono celular y es 10 veces más probable que cuenten con un camión y un lugar para embalaje; y (5) es 10 veces más posible que contraten mano de obra permanente, y 5 veces, mano de obra temporal. Así, en lugar de compensación por sus fincas de mayor tamaño, son más intensivas en el uso del capital que

⁹³ Ver un ejemplo para Guatemala en Flores y otros (2006).

⁹⁴ Maertens y Swinnen (2006).

⁹⁵ Ver Natawidjaja y otros (2006) para un ejemplo en Indonesia.

⁹⁶ Estos estudios se han concentrado en los tomates en Guatemala (Hernandez y otros, 2007), Indonesia (Natawidjaja y otros, 2006) y Nicaragua (Balsevich y otros, 2006a); col rizada en Kenia (Neven y otros, 2006a); lechugas en Guatemala (Flores y otros, 2006); guayabas en México (Berdegué y otros, 2006) y frutas y verduras en China (Wang y otros, 2006).

⁹⁷ Este es el caso de las bananas en América Central (Berdegué y otros, 2005), tomates, col rizada y bananas en Kenia (Neven y otros, 2006a), tomates en México (Reardon y otros, 2007), y papas en Indonesia (Natawidjaja y otros, 2006).

las fincas pequeñas. De este modo, Kenia ilustra una situación en que las fincas medianas son proveedores disponibles para los supermercados domésticos y, por lo tanto, las principales incluidas en el incipiente sector minorista de frutas y verduras.

¿Qué sucede cuando los agricultores medianos y grandes no están disponibles, como sucede frecuentemente con los productos hortícolas en gran parte de los países en desarrollo, independiente de la región?, ¿o no producen lo suficiente para satisfacer las necesidades anuales de los supermercados? Esta es la situación más común en los mercados domésticos de Asia, América Latina y gran parte de África, con sólo algunas excepciones en cuanto a productos y lugares.

Con excepción del estudio sobre China, los que se han efectuado a la fecha abordando este problema, tienden a confirmar que universalmente los pequeños agricultores de pocos activos son excluidos de las cadenas de suministro de supermercados. Por regla general, se podría decir que sólo el tercil superior de los pequeños agricultores ricos en activos, están en condiciones de participar. Se citan dos ejemplos, cuyos descubrimientos se repiten en los demás.

Para Guatemala, Flores y otros (2006) demuestran que los agricultores de lechugas incluidos en el canal de los supermercados con respecto a los no incluidos: (1) tienen fincas con el doble de tamaño: 2 ha. en comparación con 1 ha.; (2) duplican su especialización en lechugas: 58% en comparación con 23% de cosechas; y en horticultura: 91% en comparación con 79% en lugar de granos básicos; (3) tienen un 40% de más educación; (4) están dos veces más cerca de las rutas pavimentadas; (5) tienen el doble de probabilidad de contar con sistemas de riego: 51% en comparación 37%; (6) 4 veces más probabilidad de tener un camión; y (7) el doble de posibilidades de pertenecer a una organización de pequeños agricultores enfocados en comercialización y producción, con un 79% en comparación con un 42%.

Por último, debido a que los incluidos aplican muchas más prácticas de trabajo intensivo para cumplir los requerimientos de los supermercados (prácticas de campo, selección, empaque) y a que es cuatro veces más probable que cosechen dos veces en lugar de una en el año, contratan 2,5 veces más mano de obra que los no incluidos, generalmente de hogares locales de pocos activos. Si, por ejemplo, 50 agricultores de lechuga cambian del canal tradicional al de los supermercados, los datos demuestran que contratan a 20 trabajadores adicionales de tiempo completo para las dos temporadas. Así, aparte de un efecto importante de exclusión respecto de los productores, existe un efecto de inclusión en relación a trabajadores contratados por las fincas.

De modo similar, para Indonesia, Natawidjaja y otros (2006) demuestran que los agricultores de tomates incluidos en el canal de los supermercados, con respecto a los no incluidos: (1) tienen un 17% más de educación; (2) un 26% de mayor especialización en tomates; (3) fincas un 38% más extensas, aunque siguen debajo de 1 ha de tierra cultivada por hogar; (4) un 20% más de probabilidad de cosechar tres veces en el año gracias al riego; (5) cuentan con un 10% más de sistemas de riego antes de ingresar al canal moderno; (6) tienen tasas de rentabilidad un 58% más altas por hectárea; pero (7) contratan un 30% menos en mano de obra debido a la mayor intensidad de capital, como el uso extendido de cubiertas de plástico en los campos, lo que reduce las necesidades de deshierba.

Del análisis anterior, es importante relevar varios aspectos clave. Primero, con la única excepción del estudio sobre Kenia, en todas las regiones los pequeños agricultores no son excluidos sobre la base del tamaño de las tierras, excepto cuando estos factores afectan la capacidad del agricultor de implementar ciertas tecnologías, que a su vez impactan la calidad, productividad, costos o la capacidad de plantar y/o cosechar las veces necesarias durante el año.

Segundo, otros activos parecen desempeñar un papel mucho más importante que la tierra. En particular, los incluidos tienen más educación, mejor acceso a transporte y caminos, previamente mayores posesiones de riego y otros activos físicos dependiendo del producto, como pozos, cadena de frío, invernaderos y, a pesar de los contaminantes, agua para riego de buena calidad. Si venden a un mayorista especializado, generalmente no cuentan con el activo de una organización de productores rurales (OPR).

Tercero, en los casos poco frecuentes en que los pequeños agricultores venden a los supermercados, cuentan con una muy buena organización de productores rurales (OPR). La mayor parte de los excluidos, como en el caso de los productores tradicionales de tomates en Java Occidental, carece de esos activos⁹⁸.

Cuarto, se identifican sólo dos excepciones para la regla de la exclusión de los que tienen pocos activos. La primera es donde la modernización de las adquisiciones es todavía insignificante, y existe un tope para el tamaño de la finca y una relativa equidad en la distribución de activos. En el conjunto de siete estudios, solamente el caso de China⁹⁹ se ajusta a esta excepción. La segunda es donde las ONG han contribuido con un subsidio implícito o explícito a la participación de los agricultores con pocos activos, aliviando esa pobreza en activos. Sólo el ejemplo de los tomates nicaragüenses, para el caso de la cadena líder, coincide con esta excepción¹⁰⁰, a un costo de 800 dólares de asistencia al año por finca, es decir, cerca de 10 veces el presupuesto público para extensión y asistencia!

Por último, los agricultores en el canal de los supermercados tienden a obtener considerablemente más ganancias en términos netos (entre un 10% y el doble), de modo que la recompensa por efectuar las inversiones mínimas es sustancial.

En resumen, quienes venden a los supermercados tienden a ser la elite entre los pequeños agricultores, en cuanto a activos. Sin embargo, el impacto en las primeras etapas de la penetración de los supermercados sobre la exclusión de los pequeños agricultores de pocos recursos, se debe analizar teniendo en cuenta que, generalmente, sólo un 10% a un 30% de todos los agricultores está vendiendo a través de los canales modernos. Desde casi cero hace sólo una década, esta cifra seguirá aumentando y creará un desafío en el mercado, que implacablemente será mayor para los productores de pocos activos.

⁹⁸ Natawidjaja y otros (2006).

⁹⁹ Wang y otros (2006).

¹⁰⁰ Balsevich y otros (2006a).



4. IMPLICANCIAS PARA LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS POR CONTEXTO

Los formuladores de políticas, la sociedad civil y el sector privado tienen interés en identificar políticas y programas que puedan abordar estos desafíos - como los conflictos entre los supermercados, por una parte, y los minoristas tradicionales y proveedores, por otra - o en maximizar las oportunidades, como las de los agricultores que abastecen a los canales minoristas modernos que surgen de las tendencias ya analizadas.

Esta sección se inicia con una tipología de contextos diferenciados, inspirada en el enfoque de contexto de políticas diferenciado aplicado por Schejtman (1980) a los estratos campesinos, que permita establecer a cabalidad la heterogeneidad existente en la aplicación de políticas. Luego, se presenta una taxonomía de enfoques de políticas que se pueden aplicar por separado o en combinaciones a esos contextos diferenciados, y se concluye con propuestas sobre cómo ajustar los instrumentos de políticas a los contextos.

A. Contextos diferenciados de políticas

Existen cuatro amplias categorías de variables que definen el contexto según el análisis de las tendencias.

- (1) La “ola”, o grado de penetración de los supermercados en el sector minorista en el país o área. Anteriormente se distinguieron tres olas y se advirtió sobre el surgimiento de una cuarta.
- (2) La categoría del producto. Cabe hacer la siguiente distinción: (a) productos procesados; (b) semiprocesados, como los lácteos, la carne y el pescado; y (c) frutas y verduras frescas no procesadas.
- (3) El tipo de actor. En particular si se trata de minoristas o proveedores.
- (4) El nivel y tipo de activos de capital del país y/o actor. Representa la capacidad del gobierno para implementar una política, como manejar por ejemplo jurídicamente las quejas de violación de contratos, y de los minoristas o proveedores para realizar las inversiones necesarias.

Es posible establecer distintos conglomerados de contextos de políticas que surgen de las observaciones sobre las cuatro variables indicadas.

Un primer conglomerado es la etapa inicial del despegue de los supermercados, como en los países de tercera ola, China o India hoy, o de la primera ola como Brasil o Chile hace una década. El sector minorista moderno impone inmediatamente un desafío mayor a los minoristas tradicionales, particularmente a las tiendas pequeñas que venden productos procesados, pero todavía no afecta a los mercados tradicionales de productos frescos. Casi todo el desafío está en las grandes ciudades, que es donde los supermercados se han expandido en esta etapa inicial. Existe un desafío emergente para los proveedores de productos procesados, ya que las cadenas de supermercados comienzan muy tempranamente a modernizar el sistema de adquisiciones de esos productos, no ocurriendo así para otras categorías de productos en que los mercados mayoristas y los de productos frescos dominan casi sin competencia.

Ya se indicó anteriormente el ejemplo de selección y priorización de compañías productoras de alimentos procesados que hacen las cadenas en Beijing. Ni los minoristas ni los proveedores de verduras y frutas frescas o productos semiprocesados se ven aún amenazados de forma importante. En cambio, los productores en nichos de alto valor pueden encontrar oportunidades en los supermercados. Finalmente, el contexto de políticas representado por este conglomerado es muy diferente según los activos o la base de recursos. Por una parte, las opciones implementables por un país o área de ingreso mediano alto hace una década, difieren de aquellas de las que dispone actualmente un país de ingreso mediano bajo o bajo enfrentado a la rápida

expansión de los supermercados. Por otra parte, el desafío afectará primero a los proveedores de productos procesados de tamaño pequeño y con pocos activos, y a los de alimentos frescos con menos oportunidades. En cambio, el rango superior de los agricultores y compañías pequeñas serán los menos amenazados y los que tendrán una mejor posición para aprovechar las nuevas oportunidades que representan los minoristas modernos.

Un segundo conglomerado de contextos de políticas, es la etapa intermedia en la penetración de los supermercados, como sucede en los países de la segunda ola como México, Polonia o Tailandia en la actualidad, o Chile y Argentina hace siete años. Los minoristas modernos continúan imponiendo un desafío importante para los tradicionales, pero cada vez en mayor medida no solamente de alimentos procesados, sino de alimentos semiprocados como carnes y productos lácteos, y un desafío apenas emergente para los mercados de productos frescos.

La amenaza ahora se extiende a las ciudades intermedias e incluso a pueblos rurales¹⁰¹, donde la capacidad de los gobiernos para implementar programas es menor. El desafío para los proveedores de productos procesados es mayor, como el que se observó a finales de los 90s en Argentina¹⁰², y ahora resulta importante para los proveedores de productos semiprocados como la carne¹⁰³.

En esta etapa, las cadenas de supermercados recién emprenden la modernización de las adquisiciones para verduras y frutas frescas, han comenzado a depender menos de los mercados de mayoristas, iniciando relaciones con mayoristas especializados fuera del mercado, y a realizar algunas compras directas a los productores, principalmente para categorías amplias de commodities¹⁰⁴. En consecuencia, las oportunidades para los productores de nichos de alto valor han aumentado¹⁰⁵. Sin embargo, debido a que el predominio de los supermercados en el sector minorista urbano se encuentra ahora en el rango del 30-50%, surgen tensiones importantes entre los supermercados y los proveedores, como las presenciadas en Argentina en 1999 y 2000¹⁰⁶ o en México y Tailandia en la actualidad¹⁰⁷. Además, los minoristas tradicionales están comenzando a modernizar sus sistemas de adquisiciones para competir mejor con los supermercados, como se expresa ahora en el caso de Spolenta, minorista tradicional de productos lácteos en Polonia, lo cual significa que para los productos procesados y semiprocados, el desafío a los proveedores empieza a generalizarse u homogenizarse con respecto a los distintos segmentos del mercado. Como contexto de políticas, una vez más este conglomerado diferirá según situaciones y productores con alta y baja dotación de activos.

Un tercer conglomerado es la etapa avanzada de penetración de los supermercados, como la que se encuentra actualmente en Brasil, Argentina, Taiwán, Hong Kong o Corea del Sur. Los minoristas y procesadores pequeños de productos procesados y semiprocados están ahora relegados a pequeñas localidades y nichos de calidad; los mercados de productos frescos y las tiendas de frutas y verduras sobreviven, pero sólo poseen cerca de la mitad del mercado. Las cadenas de supermercados han avanzado en la modernización de las adquisiciones de frutas y verduras, lo que se ha traducido en una consolidación del sector mayorista. El desafío consiste simplemente en mantener las oportunidades para el sector tradicional. El sector minorista moderno ha penetrado en los pueblos pequeños, trayendo consigo los desafíos y oportunidades que hasta entonces solamente se habían generado en las grandes ciudades. Es en esta etapa en que surge un importante desafío para la gran masa de productores de productos no básicos y, junto con él, aparecen tensiones que es necesario abordar, como las que enfrentó Argentina en 2001.

¹⁰¹ Consulte Reardon y otros (2006a).

¹⁰² Brom (2002).

¹⁰³ Consulte Faiguenbaum y otros (2002), para Chile, o Dries y Reardon (2005) para Rusia.

¹⁰⁴ Consulte Berdegué y otros (2005), para el caso de América Central.

¹⁰⁵ Ver Flores y otros (2006), para el caso de la lechuga en Guatemala.

¹⁰⁶ Ver Brom (2002).

¹⁰⁷ Ver Reardon y Hopkins (2006).

B. Instrumentos diferenciados de políticas¹⁰⁸

Se puede trazar una política o programa determinado en una matriz tridimensional, donde el eje X representa las fuentes de desafío u oportunidad, el eje Y los focos u objetivos de políticas y el eje Z, las dimensiones de la función de políticas.

Entre los supermercados, por una parte, y entre los minoristas tradicionales y los proveedores de supermercados, por otra parte, existen dos fuentes básicas de conflicto:

- (1) la desigualdad en el poder, basado en la concentración, escala y las tecnologías y prácticas comerciales que son posibles debido a esa escala;
- (2) las prácticas y estrategias que basadas en ese poder, como el aumento de las ventajas iniciales mediante prácticas de los supermercados con respecto al precio, calidad, ubicación, pagos y contratos.

Existen dos ejes funcionales en cuanto a las políticas:

- (1) la regulación pública frente a códigos de conducta privados;
- (2) las políticas generales que afectan a todos los negocios, sin especificar minoristas u otros tipos de negocios, frente a políticas específicas para minoristas y sus proveedores.

Existen varios focos de políticas básicos para abordar las dos fuentes de conflictos y desafíos mencionados.

Política de competencia

Los gobiernos o el sector privado, mediante autorregulaciones pueden limitar el crecimiento del poder de los supermercados a través de políticas de competencia que restrinjan la concentración y la colusión, expresadas en las comisiones de competencia que se encuentran en la mayoría de los grandes países en desarrollo, tales como Brasil, Indonesia, México, entre otros.

Regulación de las prácticas de comercialización de los minoristas

Los gobiernos o el sector privado, también a través de la autorregulación, pueden limitar el uso de poder al restringir tanto la difusión y penetración de mercado como la conveniencia de los supermercados, por ejemplo, mediante normas de urbanización y regulación de horarios. Varios países en desarrollo tienen regulaciones similares a las normas de urbanización y de horarios de apertura que los Estados Unidos y el Reino Unido tenían en el pasado, y que surgen de presiones políticas por parte de las asociaciones de minoristas tradicionales, las cuales impiden la difusión de los supermercados, y a menudo específicamente de los hipermercados.

Generalmente se asocia a estos últimos con cadenas extranjeras, precios bajos y competencia particular con las tiendas pequeñas. Por ejemplo, Tailandia y Malasia tienen regulaciones especiales para la difusión de los hipermercados, a los que se percibe como más competitivos con el sector minorista tradicional. De hecho, la intensidad de las normas en estos países de regulación estricta ha variado considerablemente en los últimos cinco años, cuando la regulación era emergente. En Tailandia, por ejemplo, primero aparecieron las regulaciones en 2003 y luego se relajaron en 2004 y 2005, para surgir nuevamente en 2006. En Malasia también se registraron fluctuaciones, primero con un surgimiento y luego con una relajación¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Esta sección se basa, entre otros, en Reardon y Hopkins (2006).

¹⁰⁹ Consulte CIES 2006, junio, julio y octubre.

Además, las regulaciones (y/o los códigos privados) pueden poner límites a las prácticas de poder de los supermercados a través de políticas que las controlen, por ejemplo mediante regulaciones de precios que evitan que los supermercados ofrezcan a los consumidores precios bajo el costo, como “*La Loi Galland*” en Francia.

Sin embargo, es común que los gobiernos promuevan la expansión del comercio minorista moderno y regulen estrictamente la ubicación y prácticas de comercialización de los minoristas tradicionales como los mercados de productos frescos, todo en un esfuerzo por modernizar el sector de servicios comerciales. Además, es común que los gobiernos faciliten mediante política de IED, el ingreso y expansión de hipermercados y otros formatos.

El hecho de que los supermercados en general y la participación de los hipermercados extranjeros en particular hayan aumentado con mucha rapidez en los países en desarrollo durante la década pasada, indica que los efectos netos de la multitud de políticas que afectan las prácticas de difusión y la comercialización del sector minorista moderno tienden a demostrar que existe, a fin de cuentas, promoción, o al menos facilitación, en lugar de impedimentos. De hecho, se podría argumentar con propiedad que el enfoque regulatorio de Estados Unidos entre 1930 y 1995, puesto en un balance, fue mucho más restrictivo y controlador en el sector de los supermercados que lo que se puede observar en los países en desarrollo durante la década pasada¹¹⁰.

Regulación de las prácticas de adquisiciones en el sector minorista y de las relaciones entre minoristas y proveedores

Generalizando, es posible sostener que la mayoría de los países en desarrollo que están experimentando rápidas transformaciones en el sector minorista, no cuentan con regulaciones sólidas o sistemas de implementación para las relaciones entre comprador y vendedor, como la *Ley PACA (Ley de Commodities Agrícolas Perecederos)* en Estados Unidos. El surgimiento relativamente repentino y extremadamente rápido de los supermercados ha puesto a prueba el sistema legal comercial, dejando al descubierto su deficiencia. Esto ha sido la base de las diversas crisis en la relación entre supermercados y proveedores.

Sin embargo, es posible que esta falta de regulación en las relaciones entre supermercados y proveedores esté cambiando, gracias a una serie de acciones recientes en América Latina. Es un indicio que las experiencias se estén registrando en los países de la primera y segunda olas, donde las relaciones entre los segmentos ya han presentado tensiones y conflictos. Esencialmente, está surgiendo una combinación de enfoques de regulación estatal y autorregulación, promovido por el ejemplo en Argentina, al que han seguido otros ejemplos en América Latina.

Tanto en Argentina entre 2000/2001, como en México alrededor de 2005, surgieron crisis en las relaciones entre los supermercados y sus proveedores. En Argentina la Comisión de Competencia, apelando a la *Ley de Lealtad Comercial*, de 1983; *Ley de Defensa del Consumidor*, de 1993, y *Ley de Defensa de la Competencia*, de 1999, señaló que promulgaría una ley nacional para regular estrictamente a los supermercados y sus relaciones con los proveedores, en caso de que los sectores de minoristas, mayoristas, procesadores y agricultores no formulen e implementen un código privado de conducta comercial.

Esta situación es similar a la del Reino Unido en 2002, donde la Comisión de Competencia promovió la creación de un código en el sector privado, que posteriormente se hizo obligatorio. El sector privado argentino y firmas de IED extranjeras como Carrefour respondieron a esta política drástica y, en julio de 2001, minoristas y proveedores firmaron un *Código de Buenas Prácticas Comerciales*, el primero de su tipo en América Latina y probablemente el primero en los países en desarrollo¹¹¹. El código fue complementado incluyendo

¹¹⁰ Consulte Reardon y Hopkins (2006).

¹¹¹ Brom (2002).

regulaciones públicas para fortalecerlo, mediante la promulgación del Decreto 1/2002 en marzo de 2002 que limita el período de pago a los proveedores de productos perecibles a 30 días, en muchos casos más rápido que los períodos de pago actuales, de modo básicamente similar a las precauciones adoptadas por la *Ley PACA* con respecto a los períodos de pago en Estados Unidos.

Los términos del código privado eran esencialmente cuatro, y tienden a ser los elementos principales de la mayoría de las normas en otras partes: (1) cumplimiento de los contratos tanto de parte de minoristas como de los proveedores; (2) tratamiento igualitario entre los proveedores; (3) pagos con prontitud; y (4) cooperación en el desarrollo de la logística. Existen pruebas de que el mecanismo de resolución de conflictos que acompaña al texto ha sido eficaz¹¹². Aparte del último elemento, el código es esencialmente similar a las regulaciones públicas de Estados Unidos, tales como la *Ley PACA* con sus enmiendas, pero formuladas e implementadas por el sector privado¹¹³. Brom (2006) argumenta que este tipo de código puede ser el enfoque más práctico y útil para muchos países en desarrollo en el plazo corto-mediano, en el sentido de que aprovecha el interés, la voluntad y los recursos del sector privado y que se puede implementar en situaciones en que las leyes e instituciones comerciales todavía están en etapa de desarrollo.

Algunas variantes del código argentino han sido adoptadas en América Latina, como es el caso de Colombia, firmado en 2005; de Costa Rica, donde está en discusión, y México, adoptado en junio de 2006.

La sorprendente similitud del proceso mexicano ejemplifica lo atractivo que resulta el código para los supermercados y sus proveedores. Galindo (2006) señala que a finales de 2005 y en el primer semestre de 2006, se desarrollaron intensos debates en el Congreso y en la Comisión de Competencia sobre posibles regulaciones públicas estrictas a los minoristas y sus proveedores. En mayo, la discusión terminó debido a que los minoristas y la mayoría de los proveedores no deseaban tener una regulación directiva desde el gobierno, sino que optaban por la autorregulación. Organizaciones de proveedores como *CONCONACA* declararon que presionarían por tener una regulación pública si no se aplicaba o respetaba rigurosamente el código privado. El nuevo código es esencialmente similar al de Argentina y a la regulación de la *Ley PACA* en Estados Unidos, y su implementación se encuentra actualmente en desarrollo.

Programas para fortalecer a proveedores, mayoristas y minoristas tradicionales

Como ya se abordaron las regulaciones que condicionan las fuerzas relativas de los actores (supermercados, proveedores de los supermercados, otros proveedores, mayoristas y minoristas tradicionales) e influyen en sus prácticas, se toma como exógeno el alcance de la penetración de los supermercados y se tratan programas que: (1) mejoran la capacidad de proveedores y mayoristas para abastecer a las cadenas de supermercados, y (2) fortalecen a proveedores, mayoristas y minoristas tradicionales en la búsqueda de oportunidades de mercado distintas a los supermercados y/o para competir con ellos.

Reardon y Flores (2006) distinguen la competencia estructural que consiste en aumentar la eficiencia de todos los actores de forma genérica para ayudarlos a competir en el mercado, de la competencia personalizada, orientada a aumentar la capacidad de los proveedores para realizar inversiones flexibles y específicas que les permitan satisfacer los requerimientos de los exigentes nichos de mercado domésticos o extranjeros, tales como los supermercados locales o internacionales.

En igualdad de condiciones, las medidas para desarrollar una competencia estructural mejorarán tanto los costos totales de las adquisiciones en los supermercados y, por tanto, los efectos de amortiguación de la inflación de precios de los alimentos que la modernización del sector minorista pueda producir, como la igualdad de las oportunidades para los minoristas tradicionales, mayoristas y proveedores, al involucrarse con el sector minorista modernizado.

¹¹² Brom (2006).

¹¹³ Reardon y Hopkins (2006).

Las medidas de competencia estructural incluyen:

- (1) regulaciones genéricas de prácticas comerciales relacionadas con contratos y competencia;
- (2) simplificación del trámite regulatorio para facilitar la inscripción o formalización del proveedor, con el fin de acceder a mercados modernos del sector¹¹⁴;
- (3) mejoras en los mercados mayoristas y otras infraestructuras comerciales para: (a) aumentar las alternativas de mercado para los pequeños agricultores y hacerlos más competitivos; (b) ayudar a los mercados mayoristas tradicionales a competir con los mayoristas especializados que están emergiendo, y (c) ayudar a los mercados mayoristas a continuar siendo, el tiempo que sea posible, una fuente de abastecimiento viable y competitiva para los supermercados.

Estos puntos reflejan el llamado a la inversión en las instituciones de mercado mayorista y el énfasis que la literatura de las décadas de 1960 y 1970 puso a este aspecto como Abbott (1967, pág. 370) que llamaba a “ofrecer públicamente información y consejos sobre el mercado, instituciones de crédito e instalaciones de almacenamiento, o reducir las barreras para el ingreso de nuevas empresas comerciales e impulsar el desarrollo de canales de comercialización alternativos, como con el uso de cooperativas”.

Wang y otros (2006) formulan la hipótesis de que el motivo para abastecerse de los mercados mayoristas a medida que crece el sector de los supermercados en China, se puede deber a lo que parece ser una eficacia relativamente alta y bajos márgenes de los mayoristas, en comparación con otros países asiáticos. Otros autores¹¹⁵ señalan en cambio que los supermercados han hecho todos los esfuerzos posibles para evitar los mercados mayoristas debido a una ineficacia relativa.

- (4) mejoras en las operaciones de los mercados de productos frescos y otros minoristas tradicionales. Goldman y otros (1999) ofrecen un ejemplo de esto en Hong Kong. En los noventa, el gobierno estableció un programa de modernización agresivo que incluía mejoras de amplio alcance en la infraestructura e higiene de los mercados de productos frescos, privatización, centralización de las adquisiciones y publicidad. Esta modernización, combinada con ciertas ventajas de los minoristas tradicionales de verduras y pescado fresco, permitió que los mercados de productos frescos protegieran su enorme participación en estas categorías, a pesar de la presencia de supermercados e hipermercados y las ganancias de éstos en otros tipos de alimentos frescos, como frutas, cerdo y aves, en que lograron ventajas de escala gracias a relaciones con los grandes procesadores y embaladores.

La competencia personalizada, a su vez, implica medidas adicionales destinadas a poner a disposición cuatro tipos de capital para que los proveedores tengan la capacidad de abastecer a los supermercados.

En primer lugar, los gobiernos tienen la opción de ofrecer “capital de inteligencia de mercado” a proveedores, al mismo tiempo que facilitar los vínculos comerciales entre ellos y los supermercados. Esto incluye: (1) ofrecer información de mercado centrada en tendencias detalladas de la industria de los alimentos, así como facilitar encuentros cara a cara entre minoristas y proveedores, tales como reuniones bilaterales y multilaterales, mesas redondas de negocios, convenciones, etc.; y (2) inversiones complementarias del gobierno para ayudar a los proveedores a satisfacer los requerimientos de las cadenas de supermercados y, de esa forma, ingresar a este mercado.

¹¹⁴ Ver Del Grossi y Da Silva (2001), en relación al proyecto “Fabricas do Agricultor” del Banco Mundial y el Gobierno de Paraná.

¹¹⁵ Natawidjaja y otros (2006) para Indonesia, Boselie (2002) para Tailandia y Berdegué y otros (2005) para América Central.

Puesto que la interacción con los pequeños agricultores tiene mayores costos de transacción para las cadenas, muchas fincas y empresas de pequeño tamaño carecen de los contactos necesarios. La facilitación de éstos así como las inversiones a través del gobierno, a menudo resultan útiles debido a que tampoco cuentan con acceso a fuentes externas de crédito. Las reuniones permiten superar las asimetrías de información, que de otra forma no se podrían resolver.

En México, *ASERCA (Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria de la Secretaría de Agricultura)* tiene un programa de comercialización directa en que facilita los vínculos entre los proveedores locales de verduras y frutas frescas, y las cadenas de supermercados de México y otros países. Un ejemplo lo constituyen los vínculos que facilitan entre una asociación de productores de uvas y varias de las cadenas más grandes del país. *ASERCA* también ofrece exhibiciones comerciales donde se reúnen los agentes de adquisiciones de las cadenas y los proveedores, y patrocina grupos de productores de varios Estados del país para que asistan a la convención anual de la *Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)*, la asociación de supermercados mexicana (*ASERCA*, 2005). De forma paralela, y a veces en coordinación con *ASERCA*, las secretarías de agricultura de los gobiernos estatales también ofrecen a los proveedores programas de vínculos con supermercados mexicanos, como parte de sus esfuerzos para promover el mercado. Por ejemplo, el Programa de Promoción de Mercados de la Secretaría de Agricultura del gobierno de Michoacán, vinculó a una asociación de pequeños agricultores de frambuesas con Sam's Club (Wal-mart) en México, facilitando reuniones, ofreciendo ayuda a la asociación al invertir en una cámara de frío, camiones e instalaciones de embalaje y orientándoles en las prácticas de seguimiento comercial¹¹⁶.

En Brasil, un ejemplo es el programa “Fabrica do Agricultor” en Paraná¹¹⁷. El gobierno estatal y el Banco Mundial ayudan a pequeños procesadores de alimentos a vender a los supermercados en las ciudades intermedias, patrocinando reuniones entre los proveedores y las cadenas y proporcionando asistencia técnica en el procesamiento y embalaje, capacitación en comercialización y contactos. También contribuyeron a renovar y hacer más eficiente el programa de licencias y certificación para efectuar negocios a nivel estatal, con el fin de obtener a un menor costo de transacción el estatus formal necesaria para crear relaciones comerciales con los supermercados.

Otro ejemplo es cuando los gobiernos, para estimular el suministro local y las exportaciones, facilitan alianzas con los minoristas, mediante sistemas de adquisiciones de cadenas globales y regionales. En 2004, se estableció un acuerdo de vinculación entre Carrefour, la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Brasil y el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de Brasil para que la empresa promocionara la fruta brasileña tanto en sus tiendas locales como en las europeas y, posteriormente, en las de Asia y América¹¹⁸. En 2005, Metro efectuó acuerdos similares en la India¹¹⁹ y en Vietnam, y actualmente Wal-Mart ha celebrado otro del mismo tipo en la India. El gobierno malayo cuenta con un programa denominado *Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA, Autoridad Federal de Comercialización Agrícola)* que organiza vínculos entre los proveedores locales y las cadenas extranjeras de hipermercados en el país, al igual que con cadenas de supermercados domésticos, para que sean proveedores locales e ingresen en los sistemas de adquisiciones regionales y globales de estas cadenas.

¹¹⁶ Marx Aguirre, SEDAGRO Michoacán, comunicación personal, mayo de 2006.

¹¹⁷ Del Grossi y Da Silva (2001).

¹¹⁸ Mais y Mais (2004).

¹¹⁹ Consulte, por ejemplo, The Hindu Business Line (2004).

Segundo, los gobiernos tienen la opción de facilitar la creación de “capital organizacional” entre los proveedores. No cabe duda de que las cadenas de supermercados generalmente no trabajan con agricultores pequeños individuales y, si lo hacen, interactúan con asociaciones o grupos para reducir los costos de transacción. Además, las cooperativas tradicionales por lo general no son viables para estas relaciones debido a problemas de oportunismo (free-rider). De esta manera, los gobiernos tienen que reflexionar sobre el papel de las cooperativas de nueva generación y de otras asociaciones de agricultores, y diseñar nuevos programas que los ayuden en nuevos mercados. Los grupos o asociaciones son cruciales especialmente para los productores pequeños y medianos, puesto que les permiten reducir los costos de transacción en que incurren minoristas y procesadores al tratar con múltiples proveedores en forma coordinada.

Sin embargo, Berdegú (2001) detectó que en Chile la creación de organizaciones de pequeños agricultores orientadas a las exportaciones y los mercados modernos a nivel local es necesaria pero no suficiente. A menudo se requieren grupos y conglomerados para conseguir la masa crítica de volúmenes y economías de aglomeración para entrar en un mercado, para lo cual necesitan efectuar una serie de inversiones clave en administración y organización, actualizarse de forma constante y flexible, y adaptarse a las necesidades de clientes específicos con el fin de mantenerse en el mercado y prosperar. Muchos no llegan al nivel deseado o se quedan en un nicho del mercado dinámico, pero para quienes sí adoptan los pasos necesarios, las recompensas pueden ser altas, como demuestra un estudio reciente en el caso de una cooperativa de productores de carne en Costa Rica.¹²⁰

Tercero, los gobiernos tienen la opción de construir “capital de estándares”. Con el fin de igualar los estándares públicos con los privados de los procesadores y supermercados y, de esta manera, inducir la difusión de prácticas que cumplan dichas normas, los gobiernos han comenzado a adaptar sus estándares con los de los privados. Si bien no es un ejemplo sobre supermercados, es importante el caso de Argentina en el sector lácteo, que ha experimentado para que sus estándares públicos confluyan al menos parcialmente con los estándares privados más exigentes, de forma gradual y en etapas. El objetivo es que cada vez más agricultores se actualicen, de modo que tanto el contingente de exportadores abastecedores del canal moderno, como las fincas y empresas de tamaño pequeño que tengan éxito, se pueda expandir. Obviamente, la dificultad radica en que elevar los estándares significa excluir a quienes no tienen los medios para invertir: un dilema crucial que enfrentan los gobiernos.

Cuarto, los gobiernos tienen la opción de crear “capital de acceso a servicios financieros” para los proveedores. La reducción del riesgo de mercado que enfrentan los minoristas, junto con el aumento en el acceso a capital financiero como capital de trabajo y capital para inversiones en equipamiento y otras actualizaciones de capital físico, son elementos cruciales de la competencia personalizada para los proveedores. Existen varias innovaciones recientes con respecto a estos elementos en términos de supermercados locales-proveedores locales.

Los minoristas y sus mayoristas especializados están haciendo de intermediarios entre los bancos comerciales y los proveedores para solucionar problemas de acceso a créditos, ofreciendo una suerte de garantía a los agricultores pequeños y medianos a través de un contrato de facto como evidencia de que los proveedores podrán pagar los créditos. Metro en Croacia y Gigante en México, son ejemplos de la aplicación de este procedimiento para ciertos productos en determinadas circunstancias.

Los gobiernos están actuando para ofrecer garantías similares de modo que los agricultores pequeños y medianos puedan acceder a créditos de bancos comerciales, con el fin de modernizarse para vender a los supermercados. Una vez más, el caso de las acciones innovadoras del gobierno mexicano para facilitar el comercio directo entre proveedores y supermercados, resulta interesante.

¹²⁰ Jano y otros (2004).

En primer lugar, SAGARPA está extendiendo el servicio de factoraje existente - donde el proveedor obtiene efectivo inmediato en lugar de someterse al período de espera para el pago, a cambio de una parte de la factura que se paga al servicio de factoraje (público en este caso) o la compañía - desde el ámbito de las exportaciones hacia el mercado doméstico, en particular para las ventas a supermercados¹²¹.

En segundo lugar, como parte de las iniciativas de SAGARPA ya analizadas, el gobierno mexicano está trabajando para incorporar a Financiera Rural - que reemplazó a BANRURAL, Banco Nacional de Crédito Rural, en junio de 2003 - para pagar inmediatamente a los pequeños agricultores y luego facturar a las cadenas de supermercados locales.

En tercer lugar, el Consejo Nacional Agropecuario y SAGARPA están desarrollando un proyecto para establecer un tipo de servicio de evaluación de solvencia crediticia, similar a los servicios Blue Book, o Red Book en Estados Unidos¹²². El objetivo es demostrar a los supermercados locales y extranjeros la solvencia de los proveedores domésticos, con el fin de reducir la percepción de riesgo que tienen las cadenas de supermercados al abastecerse de productores locales y grupos de productores.

Mientras las opciones de programas para gobiernos indicadas anteriormente, tienen el atractivo de ayudar a los proveedores a superar obstáculos para abastecer a los supermercados locales, también están surgiendo varios problemas importantes.

Primero, el costo de las inversiones mínimas para ingresar a canales modernos puede ser considerablemente mayor que para mercados tradicionales. Con el fin de no descuidar la asistencia que muchos gobiernos están efectuando al gran número de agricultores que no cuentan con capacidad inmediata para ingresar a los canales modernos, y aún así ofrecer asistencia en la forma de los cuatro tipos de inversiones de capital indicados anteriormente, es necesario tener un presupuesto mayor, asistencia de donantes o ambos. Algunos gobiernos, como el chino, han enfrentado directamente el problema, apoyando el desarrollo de “empresas cabeza de dragón” que liderarán el sector de abastecimiento y serán capaces de desarrollar relaciones con minoristas modernos y mercados de exportación. Éste constituye, además, el enfoque aplicado por los diversos programas de vinculación comercial que se analizaron anteriormente, como los implementados por el gobierno de Michoacán en México.

Muchos de los ejemplos citados corresponden a gobiernos con recursos, de modo que resulta mucho más complicado para los países pequeños obtener financiamiento estatal para implementar dichos programas. Estos países terminan dependiendo de propuestas de donantes que no constituyen soluciones sustentables en el largo plazo. Por ejemplo, el presupuesto del nuevo programa *Corporación del Desafío del Milenio* (MCC en sus siglas en inglés) de Estados Unidos para vinculaciones comerciales en Honduras, triplica el presupuesto anual del Ministerio de Agricultura del país.

Segundo, un problema general que aumentará a medida que se consolide la industria de los alimentos y que el mercado se convierta cada vez más en sólo un puñado de minoristas, es que los gobiernos, acostumbrados a programas que crean amplios bienes públicos para muchos vendedores y compradores, encontrarán que, de hecho, los bienes que crean podrán ser públicos en cuanto al acceso en el lado de la oferta, pero su naturaleza se adaptará a los requerimientos del reducido número de compradores en el lado de la demanda, lo que los hará adoptar una naturaleza semiprivada. Esto se convertirá en un problema cada vez más político.

¹²¹ Ver www.mexbest.com.mx.

¹²² Ver www.bluebookprco.com y www.rbc.com, respectivamente.



5. CONCLUSIONES

A continuación se expone una breve síntesis de los puntos clave.

En primer lugar, si bien la difusión de los supermercados había estado produciéndose lentamente antes de los 90s, los primeros años de esta década estuvieron marcados por una expansión repentina y meteórica de los supermercados en los países en desarrollo. Aún cuando es probable que este despegue continúe dándose de manera acelerada en los países de la actual tercera ola, en especial en India, China, Rusia y Vietnam, se prevé que continuará su difusión, pero ahora a un ritmo más gradual en los países de la primera y segunda ola en Europa Central y Oriental, América Latina y el resto de Asia Oriental y Suroriental. No existe certeza si va a producirse con la misma rapidez en los países de la cuarta ola, como en África Occidental.

En segundo lugar, la modernización del sistema de adquisiciones del comercio minorista ha ido relativamente lejos en el caso de los alimentos procesados y semiprocados, y al parecer la difusión continuará. Dicha modernización ha comenzado mucho más recientemente en el segmento de verduras y frutas frescas y pasará un tiempo antes de que sea significativa. Existen pruebas de que los minoristas tradicionales están reaccionando, lo que, de hecho, los está modernizando de manera que su comportamiento respecto a comercialización y sistema de adquisiciones sea similar al de los minoristas modernos. En ese caso, puede haber efectos generalizados en los productores de los eslabones anteriores en la cadena.

En tercer lugar, la revolución de los supermercados ha tenido efectos específicos y profundos en los eslabones posteriores del sistema alimentario, particular y prioritariamente en las pequeñas tiendas de alimentos procesados y semiprocados. El efecto hasta ahora ha sido mínimo en las verduras y frutas frescas. Sin embargo, pruebas de casos avanzados en todos los continentes sugieren que, a la larga, habrá repercusiones en los mercados de productos frescos.

En cuarto lugar, nuevamente con efectos más tempranos y fuertes en las categorías de productos procesados y semiprocados, los supermercados ofrecen mejor calidad y precios más bajos a los consumidores, lo que ha motivado esta rápida preferencia hacia ellos, aunque los beneficios han sido menos intensos o incluso muy débiles en la categoría de verduras frescas hasta ahora.

En quinto lugar, los efectos en los eslabones anteriores reflejan los resultados diferenciados por región (ola) y por categoría de productos. Los más obvios y rápidos se observan en los productores de alimentos procesados y semiprocados y, por extensión, en sus proveedores de ingredientes, como cereales, carne, lácteos. Hasta el momento, los que se han visto menos afectados son los productores de verduras y frutas frescas, pero incluso en este rubro hay pruebas en los países de la primera y segunda ola - pero no todavía en los de la tercera ola - de una emergente exclusión de los pequeños agricultores con insuficiente capital. Resulta crucial prestar ayuda a esos agricultores para que puedan convertirse en proveedores competitivos para los supermercados, o bien encontrar alternativas viables.

Finalmente, la política ha desempeñado un papel fundamental en cuanto a condicionar la difusión de los supermercados, el cual ha sido positivo y más evidente que en los países desarrollados. A su vez, el cambio de las políticas ha promovido la globalización en la industria alimentaria de los países en desarrollo, lo que de una manera muy importante ha significado una revolución de los supermercados.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Ricardo Hernández por su ayuda en la investigación. Asimismo, la ayuda financiera del International Development Research Centre (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo), Ottawa, Canadá (www.idrc.ca). También al Consorcio Regoverning Markets (www.regoverningmarkets.org) por financiar el costo de nuestro acceso a los datos y las bases de documentación de PlanetRetail.



Abbott, J.C. 1967.

“The Development of Marketing Institutions”. En: Southworth, H.M. and B.F. Johnston (eds.). **Agricultural Development and Economic Growth** (pp. 364-399). Cornell University Press: Ithaca.

ACNielsen. 2002.

“China Dynamics: FMCG Sales Grow 8% in 2001”. Disponible en: www.acnielsen.com, consultado: 14 de diciembre de 2002.

Alarcon, A. 2003.

Ecuador Retail Food Sector Report 2003. USDA Foreign Agricultural Service. GAIN Report EC3005.

Alvarado, I. and K. Charmel. 2002.

“The Rapid Rise of Supermarkets in Costa Rica: Impact on Horticultural Markets”. En: **Development Policy Review**. 20 (4): 473-485.

Anand, V. and V. Nambiar. 2004.

India Food Retail Sector in the Global Scenario. Sathguru Management Consultants: Hyderabad.

ANTAD. 2005.

Tipo de establecimiento donde se compra categoría de producto, 1993-1998 vs 2001-2005. ANTAD: México City.

ASERCA. 2005.

“Coordinación general de promoción comercial y fomento a las exportaciones,” Presentación en PowerPoint, Diciembre. SAGARPA: México City.

Balsevich, F., J. Berdegué, and T. Reardon. 2006a.

“Supermarkets, New-Generation Wholesalers, Tomato Farmers, and NGOs in Nicaragua”. Staff Paper 2006-03. Department of Agricultural Economics, Michigan State University.

Balsevich, F., P. Schuetz, and E. Perez. 2006b.

“Cattle Producers’ Participation in Market Channels in Central America: Supermarkets, Processors, and Auctions”. Staff Paper 2006-01. Department of Agricultural Economics, Michigan State University.

Berdegué, J.A. 2001.

Cooperating to Compete. Peasant Associative Business Firms in Chile. Tesis doctoral publicada, Wageningen University and Research Centre, Department of Social Sciences, Communication and Innovation Group: Wageningen, The Netherlands.

Berdegué, J.A., T. Reardon, F. Balsevich, A. Martínez, R. Medina, M. Aguirre, and F. Echánove. 2006.

“Supermarkets and Michoacán Guava Farmers in Mexico”. Staff Paper 2006-16. Department of Agricultural Economics, Michigan State University.

Berdegué, J.A. F. Balsevich, L. Flores, and T. Reardon. 2005.

“Central American supermarkets’ private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables.” En: **Food Policy**. Vol. 30 (3), June: 254-269.

Boselie, D. 2002.

“Business Case Description: TOPS Supply Chain Project, Thailand”. KLICT International Agri Supply Chain Development Program. Agrichain Competence Center: Den Bosch.

Brom, J.F. 2006.

“Autoregulación privada vs. regulación estatal, experiencia argentina e internacional: los códigos de buenas prácticas como metodología efectiva para resolver controversias y prevenir conflictos originados en asimetrías de poder”. Tesis de Maestría en Relaciones Internacionales. Universidad de Belgrano: Argentina.

Brom, J.F. 2002.

“Experiencia Argentina: relación entre los proveedores y los supermercados”. Discurso en el 7th Biennial Congress of the Costa Rican Food Industry Chamber of Commerce: Costa Rica.

Burt, T. 2004.

“Global Retailers Expand Markets”. En: **Financial Times**. June 22, 15.

Cabochan, C.V. 2005.

“Philippines: Modern Retail Trade and Policy Implications”. Documento presentado en Pacific Economic Cooperation Council’s (PECC) Pacific Food System Outlook 2005-6 Annual Meeting, 11 al 13 de Mayo de 2005 en Kunming, China.

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). 2005.

“Cae consumo de sectores medios y bajos,” 10 de mayo. Sin páginas, del sitio web.

Chang, C.C. 2005.

“The Role of Retail Sector in Agro-food System, Chinese Taipei”. Presentación en Pacific Economic Cooperation Council’s (PECC) Pacific Food System Outlook 2005-6 Annual Meeting, 11 al 13 de Mayo de 2005 en Kunming, China.

China Resources Enterprise. 2002.

Retailing strategies and execution plan, July 2002. <http://www.cre.com.hk/report.asp?Year=2002&Lang=e> Consultado el 13 de Octubre de 2007.

CIES Food Business Forum. 2006.

“Retailers faced with prison/fines in Thailand”. **CIES News of the Day**, October 4. Sin páginas.

CIES Food Business Forum. 2006.

“Freeze on hypermarket licenses in Malaysia may be lifted”. **CIES News of the Day**, July 17. Sin páginas.

CIES Food Business Forum. 2006.

“Foreign retailers pursue small-format investment in Thailand”. **CIES Food Business News**, June. Sin páginas.

CIES Food Business Forum. 2005.

“Wal-Mart Q1 Results, Interest in India”. **CIES Food Business Forum**, 13 May. Sin páginas.

CIES Food Business Forum. 2002.

“Wu-mart,” **CIES Food Business Forum**. Sin páginas.

Coca-Cola Retailing Research Council Asia. 2005.

The Fresh Imperative: Creating Excellence in Asian Fresh Food Retailing. Estudio de Accenture para Coca-Cola Retailing Research Council.

-
- Codron, J.M., Z. Bouhsina, F. Fort, E. Coudel and A. Puech. 2004.**
“Supermarkets in Low-Income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems”.
En: *Development Policy Review*. Vol. 22(5): 587-602.
- Codron, J.M., F. Jacquet, R. Habib and B. Sauphanor. 2003.**
“Agriculture, Territoire et Environnement dans les Politiques Européennes”.
En: *Les Dossiers de l’Environnement de l’INRA*, 23: 27-64.
- de Hernandez, L. 2004.**
Colombia Retail Food Sector Annual 2004. GAIN Report Number CO4011. USDA Foreign Agricultural Service: Washington.
- Del Grossi, M. E. and J. G. Da Silva. 2001.**
Fabrica do Agricultor. IAPAR, UNICAMP: Paraná, Brasil.
- D’Haese, M. and G. Van Huylenbroeck. 2005.**
“The Rise of Supermarkets and Changing Expenditure Patterns of Poor Rural Households Case Study in the Transkei Area, South Africa”. En: *Food Policy*. Vol. 30 (1): 97-113.
- Digal, L.N. and S.B. Concepcion. 2004.**
“The Case of the Philippines - Regoverning Markets: Securing Small Producer Participation in Restructured National and Regional Agri-Food Systems”. Disponible en: WWW.REGOVERNINGMARKETS.ORG. Consultado: 10 de Junio de 2004.
- Dries, L. and T. Reardon. 2005.**
“Central and Eastern Europe: Impact of Food Retail Investments on the Food Chain”. Report Series No. 6, February. FAO Investment Center - EBRD Cooperation Program: London.
- Dries, L., T. Reardon and J. Swinnen. 2004.**
“The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development”. En: *Development Policy Review*. Vol. 22 (5), September: 525-56.
- Dries, L. and J. Swinnen. 2004.**
“Foreign Direct Investment, Vertical Integration and Local Suppliers: Evidence from the Polish Dairy Sector”. En: *World Development*. Vol. 32(9), 1525-1544.
- Faiguenbaum, S., J.A. Berdegué and T. Reardon. 2002.**
“The Rapid Rise of Supermarkets in Chile: Effects on Dairy, Vegetable, and Beef Chains”.
En: *Development Policy Review*. Vol. 20 (4), September: 459-471.
- Farina, E. 2002.**
“Consolidation, Multinationalization, and Competition in Brazil: Impacts on Horticulture and Dairy Product Systems”. En: *Development Policy Review*. Vol. 20 (4), September: 441-457.
- Farina, E., G.E. Gutman, P.J. Lavarello, R. Nunes and T. Reardon. 2005.**
“Private and public milk standards in Argentina and Brazil”. En: *Food Policy*. Vol 30 (3), June: 302-315.
- Figuié, M. 2004.**
Consumer Perception of Vegetable (Tomatoes and Water Morning Glories) Quality in Hanoi. Hanoi: CIRAD.

Flores, L., T. Reardon and R. Hernández. 2006.

“Supermarkets, new-generation wholesalers, farmers organizations, contract farming, and lettuce in Guatemala: participation by and effects on small farmers”. Staff Paper 2006-07. Department of Agricultural Economics, Michigan State University.

Galbraith, J.K. and R.H. Holton. 1965.

Marketing Efficiency in Puerto Rico. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Galindo, M.A. 2006.

“Convenio de concertación para la mejora continua de prácticas comerciales competitivas y de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa”. Ponencia presentada en el Seminario “*Desarrollando relaciones ganar-ganar entre productores de frutas y verduras y supermercados en México*”, organizado por SEDAGRO Michoacán, 24 de Agosto en Morelia.

Goldman, A. 1974.

“Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing Countries”. En: **Journal of Marketing**. Vol. 38 (4), October: 8-16.

Goldman, A. and W. Vanhonacker. 2006.

“The Food Retail System in China: Strategic Dilemmas and Lessons for Retail Internationalization/Modernization”. Documento presentado en la conferencia “Globalizing Retail”, 17 al 18 de Julio, Universidad de Surrey.

Goldman, A., S. Ramaswami, and R. Krider. 2002.

“Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement.” En: **Journal of Retailing**. Vol. 78: 281-295.

Goldman, A., R. Krider, and S. Ramaswami. 1999.

“The persistent competitive advantage of traditional food retailers in Asia: Wet markets’ continued dominance in Hong Kong”. En: **Journal of Macromarketing**. Vol. 19(2): 126-139.

Gutman, G. 2002.

“Impact of the Rapid Rise of Supermarkets on Dairy Products Systems in Argentina”. En: **Development Policy Review**. Vol. 20 (4), September: 409-427

Gutman, G. 1997.

“Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en Argentina”. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) e Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA): Buenos Aires.

Hernández, R., T. Reardon, and J.A. Berdegú. 2007.

“Supermarkets, Wholesalers, and Tomato Growers in Guatemala”. En: **Agricultural Economics**. 36(3), May: 281-290.

Holton, R.H. 1953.

“Marketing Structure and Economic Development”. En: **Quarterly Journal of Economics**. 67, August, 344-61.

Hu, D., F. Fuller, and T. Reardon. 2004a.

“The Impact of the Rapid Development of Supermarkets on the Dairy Industry of China”. En: **Zhongguo Nongcun Jingji (Chinese Rural Economy)**. 7 (235): 12-18.

-
- Hu, D., T. Reardon, S. Rozelle, P. Timmer, and H. Wang. 2004b.**
“The Emergence of Supermarkets with Chinese Characteristics: Challenges and Opportunities for China’s Agricultural Development”. En: *Development Policy Review*. Vol. 22, no. 4, Sept.: 557-86.
- Hueth, B., E. Ligon, S. Wolf, and S. Wu. 1999.**
“Incentive Instruments in Fruits and Vegetables Contracts: Input Control, Monitoring, Measurements, and Price Risk”. En: *Review of Agricultural Economics*. 21(2):374-389.
- Jano, P., M. Lundy, F. Balsevich, J. Berdegué, and T. Reardon. 2004.**
Farmers’ Organizations and Supermarkets in Central America. Report, November.
- Kinsey, J. 2004.**
“Supply Chain Innovations in the U.S. Retail Sector,” Presentación en la Conferencia Internacional “Supermarkets and Agricultural Development in China: Opportunities and Challenges”. Shanghai, 24-25 de Mayo.
- Lee, J-H. and T. Reardon. 2005.**
“Forward Integration of an Agricultural Cooperative into the Supermarket Sector: The Case of Hanaro Club in Korea”. Joint Working Paper, Department of Industrial Economics, Chung-Ang University, Seoul, Korea, and Department of Agricultural Economics, Michigan State University, East Lansing, Michigan, March.
- Levenstein, H.A. 1988.**
Revolution at the Table: The Transformation of the American Diet. Oxford University Press: New York.
- Maertens, M. and J.F.M. Swinnen. 2006.**
“Trade, Standards, and Poverty: Evidence from Senegal”. Discussion Paper No. 177, LICOS Centre for Institutions and Economic Performance, Katholieke Universiteit Leuven, November.
- Mainville, D.Y., D. Zylbersztajn, E.M.M.Q. Farina, T. Reardon. 2005.**
“Determinants of retailers’ decisions to use public or private grades and standards: Evidence from the fresh produce market of Sao Paulo, Brazil”. En: *Food Policy*. 30 (3), June: 334-353.
- Mais y Mais. 2004.**
“Carrefour joins APEX and opens its shops to Brazilian fruits in 16 countries”, posted July, www.maisymais.com, Brazilian magazine.
- Manalili, N.M. 2005.**
“The Changing Map of the Philippine Retail Food Sector: The Impact on Trade and the Structure of Agriculture and The Policy Response”. Presentación en Pacific Economic Cooperation Council’s Pacific Food System Outlook 2005-6 Annual Meeting en Kun Ming, China, 11-13 de Mayo.
- Martínez, A. 2005.**
“Detallistas Tradicionales de Productos Hortofrutícolas en la Ciudad de México - Enfrentando el Desafío de la Difusión de los Supermercados”. Report for the Michigan State University - USAID Project “Supermarkets and Horticultural Development in Mexico.” México City: Colegio de México. Agosto.
- McKinsey Consulting. 2001.**
India Retail.
- Natawidjaja, R.S., T. Perdana, E. Rasmikayati, T. Insan, S. Bahri, T. Reardon, and R. Hernandez. 2006.**
“The Effects of Retail and Wholesale Transformation on Horticulture Supply Chains in Indonesia: With Tomato illustration from West Java”. Report for the World Bank by the Center for Agricultural Policy and Agribusiness Studies (CAPAS) Padjadjaran University, Bandung, and Michigan State University.

-
- Neven, D., H. Katjuongua, I. Adjosoediro, T. Reardon, P. Chuzu, G. Tembo, and M. Ndiyoi, 2006a. "Food Sector Transformation and Standards in Zambia: Smallholder Farmer Participation and Growth in the Dairy Sector". Staff Paper 2006-18. Department of Agricultural Economics, Michigan State University.
- Neven, D., T. Reardon, J. Chege, and H. Wang. 2006b. "Supermarkets and Consumers in Africa: The case of Nairobi, Kenya". En: *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 18 (1/2): 103-123.
- Neven, D. and T. Reardon. 2004. "The Rise of Kenyan Supermarkets and Evolution of their Horticulture Product Procurement Systems". En: *Development Policy Review*. 22(6) November: 669-699.
- Orellana, D. and E. Vasquez. 2004. *Guatemala Retail Food Sector Annual, 2004*. GAIN Report Number GT4018, Washington: USDA Foreign Agricultural Service.
- Phan, TGT. 2004. "Regoverning Markets: Securing Small Producer Participation in Restructured National and Regional Agri-food Systems: The Case of Vietnam". Report to the Regoverning Markets Project, September; Nong Lam University: Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Phan, TGT. and T. Reardon. 2006. "Avian Influenza's Links with Poultry Market Transformation in Vietnam: Moving from Crisis to Development Strategies". Nong Lam University, HCMC and Michigan State University, East Lansing.
- PlanetRetail. 2006, October 30. "RELIANCE RETAIL to open for business this week". En: *Daily News*, sin páginas.
- PlanetRetail 2006, October 30. "TRINETHRA to focus on supermarkets". En: *Daily News*, sin páginas.
- PlanetRetail. 2006, October 3. "CARREFOUR in talks over Indian entry". En: *Daily News*, sin páginas.
- PlanetRetail. 2006, September 27. "CARREFOUR Thailand sells further insurance products". En: *Daily News*, sin páginas.
- PlanetRetail. 2006, September 22. "CARREFOUR Brazil starts banking subsidiary". En: *Daily News*, sin páginas.
- PlanetRetail 2006, September 20. "Official launch of WAL-MART credit card in China". En: *Daily News*, sin páginas.
- PlanetRetail. 2006, July 4. "METRO to expand fast in India". En: *Daily News*, sin páginas.
- Planet Retail. 2004, June 7. "Consumers Forsake Wet Markets in Asia". En: *Daily News* sin páginas.
- Posri, W. and S. Chadbunchachai. 2007. "Consumer Attitudes Towards and Willingness to Pay for Pesticide Residue Limit Compliant "Safe" Vegetables in Northeast Thailand". En: *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 19(1): 81-101.

Poy S., L. 2005.

“ Pactan CNC y empresarios acuerdo de comercialización”. En: **La Jornada**, 7 de enero, sin páginas. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2005/ene05/050107/013n1pol.php>

Rangkuti, F. 2003.

“Indonesia Food Retail Sector Report 2003”. USDA GAIN Report. ID3028. November 12.

Reardon, T. J.A. Berdegúe, F. Echánove, R. Cook, N. Tucker, A. Martínez, R. Medina, M. Aguirre, R. Hernández, and F. Balsevich. 2007.

“Supermarkets and Horticultural Development in Mexico: Synthesis of Findings and Recommendations to USAID and GOM”. Informe elaborado por Michigan State University para USAID/México and USDA/Washington, Agosto.

Reardon, T. and C.P. Timmer. 2007.

“Transformation of Markets for Agricultural Output in Developing Countries Since 1950: How Has Thinking Changed?”. En: R.E. Evenson, and P. Pingali (editors). **Handbook of Agricultural Economics: Agricultural Development: Farmers, Farm Production and Farm Markets. Volume 3.** Chapter 13. Elsevier Press: Amsterdam.

Reardon, T. and L. Flores. 2006.

“ Viewpoint: ‘Customized Competitiveness’ Strategies for Horticultural Exporters: Central America Focus with Lessons from and for other Regions”. En: **Food Policy**, 31(6).

Reardon, T. and R. Hopkins. 2006.

“The Supermarket Revolution in Developing Countries: Policies to Address Emerging Tensions among Supermarkets, Suppliers, and Traditional Retailers”. En: **The European Journal of Development Research**, 18(4).

Reardon, T., P. Pingali, and K. Stamoulis. 2006a.

“Impacts of Agrifood Market Transformation during Globalization on the Poor’s Rural Nonfarm Employment: Lessons for Rural Business Development Programs”. Documento plenario presentado en la Reunión 2006 de la Asociación Internacional de Economistas Agrarios en Queensland, Australia, 12-18 de agosto.

Reardon, T. and C.P. Timmer. 2006.

“The Supermarket Revolution with Asian Characteristics”. En: A. Balisacan and N. Fuwa (eds.). **Agricultural and Rural Development in Asia: Ideas, Paradigms, and Policies Three Decades Hence.** Singapore: ISEAS; Los Banos: SEARCA.

Reardon, T., J.A. Berdegúe, and C. P. Timmer. 2005.

“Supermarketization of the Emerging Markets of the Pacific Rim: Development and Trade Implications”. En: **Journal of Food Distribution Research**. 36 (1), March: 3-12.

Reardon, T. and J.F.M. Swinnen. 2004.

“Agrifood Sector Liberalization and the Rise of Supermarkets in Former State-Controlled Economies: A Comparative Overview”. En: **Development Policy Review**. 22 (5), September: 515-23.

Reardon, T., C.P. Timmer, C.B. Barrett, and J. Berdegúe. 2003a.

“The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America”. En: **American Journal of Agricultural Economics**. 85 (5), December: 1140-1146.

Reardon, T., G. Vrabec, D. Karakas, and C. Fritsch. 2003b.

“The Rapid Rise of Supermarkets in Croatia, with Implications for the Produce Distribution System”. Report to USAID Under the Raise/ace Project.

Reardon, T. and J.A. Berdegué. 2002.

“The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development”. En: *Development Policy Review*. 20 (4), September: 317-34.

Reardon, T. and E.M.M.Q. Farina. 2002.

“*The Rise of Private Food Quality and Safety Standards: Illustrations from Brazil*”. En: *International Food and Agricultural Management Review*. (4): 413-421.

Reardon, T., J-M. Codron, L. Busch, J. Bingen, and C. Harris. 2001.

“Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries”. En: *International Food and Agribusiness Management Review* 2 (3), 195-205.

Rodríguez, E., M. Berges, K. Casellas, R. Di Paola, B. Lupín, L. Garrido, and N. Gentile. 2002

“Consumer Behaviour and Supermarkets in Argentina”. En: *Development Policy Review*. 20(4), September: 429-439

Schejtman, A. 1980.

“The peasant economy: internal logic, articulation and persistence”. En: *CEPAL Review*. 11: 115-134.

Schwentenius, R. and M.A. Gómez. 2002.

“The Rise of Supermarkets in Mexico: Impacts on Horticulture Chains”. En: *Development Policy Review*. 20(4).

Shwedel, K. 2003.

“Sector agroalimentario en México,” Presentación al Seminario “Conglomerados y empresas transnacionales”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 26-27 de Noviembre, Santiago, Chile.

Shamsudin, M.N. and J. Selamat. 2005.

“Changing Retail Food Sector in Malaysia”. Documento presentado en Pacific Economic Cooperation Council’s (PECC) Pacific Food System Outlook 2005-6 Annual Meeting, 11 al 13 de Mayo de 2005 en Kunming, China.

Singian, R.C. 2002.

“Philippines Retail Food Sector Report 2002”. Gain Report # RP2012. USDA Foreign Agriculture Service.

Singh, S. 2004.

India Retail Food Sector Report. GAIN Report IN4126, Washington: USDA FAS.

Thailand Development Research Institute. 2002.

The Retail Business in Thailand: Impact of the Large Scale Multinational Corporation Retailers. Thailand Development Research Institute: Bangkok.

The Hindu Business Line. 2006.

“AT Kearney ranks India as top destination for retailers”, 27 de Abril. Disponible en: www.hindubusinessline.com, consultado 15 de Octubre de 2006.

The Hindu Business Line. 2004.

“Metro Cash & Carry to help improve Karnataka farm supply chain”, 5 de Octubre. Disponible en: www.hindubusinessline.com, consultado 1 de Marzo de 2005.

Traill, B.W. 2006.

“The Rapid Rise of Supermarkets?”. En: *Development Policy Review*. 24(2): 163-174.

Wang, H., X. Dong, S. Rozelle, J. Huang, and T. Reardon. 2006.

“Producing and Procuring Horticultural Crops with Chinese Characteristics: A Case Study in the Greater Beijing Area”. Staff Paper 2006-05. Department of Agricultural Economics, Michigan State University.

Weatherspoon, D. and T. Reardon. 2003.

“The Rise of Supermarkets in Africa: implications for agrifood systems and the rural poor”. En: **Development Policy Review**. May, 21(3): 333-355.

Wilkin, J., D. Milczarek, A. Malak-Rawlikowska, and J. Falkowski. 2006.

“Dairy Sector in Poland: Module 1 and Module 2 Study Report”. Regoverning Markets Project, draft, September



Cuadro 1. Crecimiento real anualizado de las ventas totales de los principales minoristas por región en %, y según categorías de PlanetRetail

	Sudamérica	Centroamérica	México	Sudeste de Asia	Sur de Asia	Este de Asia en transición	Europa CEI	Europa Central/ Estados Bálticos	Sudeste de Europa	África sub-sahariana	Sudáfrica	Norte de África	Medio Oriente
2002	-37	4	-8	21	32	50	56	17	62	7	-18	19	7
2003	-9	15	-7	19	49	36	54	25	43	11	51	30	24
2004	8	-5	2	8	40	19	47	16	39	-3	22	19	17
2005	18	-1	8	9	57	19	30	9	15	3	3	12	10
Promedio del crecimiento real anual de ventas minoristas	-5	3	-1	14	44	31	47	17	40	4	14	20	15
Promedio simple del crecimiento real del PIB	3	3	2	5	7	9	7	4	5	4	4	5	4

Nota: Lista de países incluidos en cada región en desarrollo

Región	Países
Sudamérica	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela
Centroamérica	El Salvador, Guatemala, Honduras y República Dominicana
Sudeste de Asia	Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia
Sur de Asia	India y Pakistán
Este de Asia en transición	China y Viet Nam
Europa CEI	Moldavia, Rusia y Ucrania
Europa Central y Estados Bálticos	República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, Eslovaquia
Sudeste de Europa	Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Rumania y Serbia
África sub-sahariana	Costa de Marfil, Ghana, Kenia y Tanzania
Norte de África	Argelia, Marruecos y Túnez
Medio Oriente	Egipto y Libano

Fuente: Ventas calculadas por los autores en base de datos de www.planetretail.net; Datos de tasas de crecimiento real del PIB en base de www.worldbank.org.