

# **ESTRATEGIAS DE COMPLEMENTACIÓN, COMPETENCIA U OCUPACIÓN DE NICHOS DE NEGOCIOS EN EL ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES**

**EJE TEMÁTICO 12**

**Pérez Martín, Joaquín**

Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires

joapm@agro.uba.ar

## **Resumen**

El sistema de abastecimiento de alimentos del AMBA se estructura alrededor del rol que ejercen las cadenas de supermercados, que operan principalmente en el sector alimentos y bebidas. Por otra parte, los restantes canales comerciales, supermercados *chinos*, almacenes o verdulerías, entre otros, operan complementando, compitiendo u ocupando los espacios que la estrategia comercial de las cadenas de supermercados deja vacante.

Las cadenas de supermercados han desarrollado los ejes centrales de su negocio alrededor de dos elementos: un gran poder de negociación frente a sus proveedores, cada vez más, independientemente del tamaño de éstos, y una elevada penetración en los circuitos comerciales urbanos, lo cual les permite captar masivamente clientes. En la actualidad, las cadenas de supermercados son el actor más relevante del mercado de alimentos y bebidas, tanto en términos de participación de mercado como en cuanto a la dimensión, capilaridad y complejidad de sus operaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo describir y analizar las estrategias de complementación, competencia u ocupación de nichos de negocios entre los actores centrales del abastecimiento de alimentos, las cadenas de supermercados, y los restantes canales comerciales, particularmente los supermercados chinos.

Las cadenas de supermercados se han desarrollado en base a un modelo logístico-comercial que, a elevadas escalas de operación, alcanza elevados niveles de eficiencia, lo cual les permite intermediar con comodidad entre proveedores y consumidores en grandes urbanizaciones. La pérdida de participación de mercado fue a partir del amplio desarrollo de supermercados chinos, principalmente, lo cual explica la apuesta por formatos comerciales de menores dimensiones como los Carrefour Express y Dia %.

## 1. Introducción

Esta ponencia, avance parcial de mi investigación doctoral, tiene el objetivo de describir y analizar el rol de las cadenas de supermercados, como el canal comercial más relevante en el abastecimiento de alimentos del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), y las restantes tipologías que operan complementando, compitiendo u ocupando los espacios que la estrategia comercial de las cadenas de supermercados deja vacante. La ponencia busca especialmente trazar los principales elementos y estrategias en los que las cadenas de supermercados ejercen su poderío de mercado tanto frente a sus proveedores como con los consumidores, contrastándolas con las que también ponen en práctica los restantes canales comerciales, principalmente los supermercados *chinos*. Para ello me baso en datos primarios y secundarios, en el material surgido de 40 entrevistas a actores claves, realizadas entre 2015 y 2019, así como de mi experiencia en la gestión pública en el ámbito del actual Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca entre 2011 y 2018.

El sistema de abastecimiento de alimentos del AMBA se estructura alrededor del rol que ejercen las cadenas de supermercados, que operan principalmente en el sector alimentos y bebidas, donde concentran el 68% de sus ventas en el promedio 2017-2018 (INDEC, 2019). Por otra parte, en base a una estimación realizada a partir de fuentes primarias oficiales, la participación de las cadenas de supermercados en el total del consumo de alimentos hogareño del AMBA, en pesos argentinos corrientes para el año 2018, alcanzó el 43% del volumen de las compras realizadas<sup>1</sup>. Si esto se analiza a nivel sectorial se ve que hay tres sectores donde el supermercadismo tiene una participación mayoritaria: almacén (66%), bebidas (68%) y lácteos (64%). En cambio, en los sectores restantes las ventas se canalizan primordialmente por otros tipos de comercios: en el caso de las carnes a través de las carnicerías, los productos frutihortícolas a través de verdulerías, los panificados en panaderías y los alimentos preparados en casas de pastas o rotiserías.

Dado el poder de compra que genera la aglomeración urbana, los canales comerciales de mayor escala de operación, las cadenas de supermercados, emergen en el AMBA y en otras ciudades en el orden nacional y global, como actores centrales de los sistemas de abastecimiento urbano de alimentos, desplazando a otros actores y ocupando crecientes participaciones de mercado.

---

<sup>1</sup> Una consultora de mercado difundió un valor algo mayor: 53% para el AMBA en 2018, para los canales “Hiper + Super”, “Cercanía moderna” y “Mayorista” que corresponden a la tipología cadenas de supermercados del presente trabajo (Kantar, 2019).

La elevada escala de operación de las cadenas de supermercados se conforma y sostiene a partir de la integración vertical, la concentración y, en muchos casos, la internacionalización de los actores, lo cual restringe la competencia intra sectorial, generando un gran poder de negociación con proveedores y clientes.

En este sentido, Ciccolella (2000, p. 460) destaca que "...La concentración de la actividad posee un triple sentido: económico, técnico y espacial, pues conlleva una sustancial reducción de agentes, de establecimientos y de localizaciones comerciales...". Por otra parte, Di Nucci (2015, p. 187) complementa en la misma línea, sosteniendo que "...cada empresa usa de manera diferencial y jerárquica el territorio al elegir los puntos que consideran más competitivos y que les permiten una posición ventajosa a escala global, mientras que el resto del territorio es dejado a las empresas menos poderosas...".

En cambio, los restantes canales comerciales, que Silveira (2011), recuperando los conceptos de Milton Santos, los identifica como del circuito inferior de la economía urbana por el bajo nivel de acceso a tecnología, capital y organización de las actividades, asumen estrategias de complementación, competencia u ocupación en los nichos de negocios que domina el circuito superior, básicamente las cadenas de supermercados.

## **2. Circuitos comerciales del abastecimiento de alimentos en el Área Metropolitana de Buenos Aires**

El abastecimiento urbano de alimentos es una problemática que en los últimos años se ha ido incorporando en mayor medida tanto en las agendas públicas, de investigación y de gobierno, a modo de emergente de nuevas demandas sociales, como en las agendas de planificación y gestión de los actores privados. A partir de 2007 el abastecimiento urbano de alimentos alcanzó una relevancia global tal que comenzó a ser una temática cada vez de mayor relevancia. Esto se debió a que fue precisamente en ese año cuando el índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) alcanzó el punto más alto, en términos reales, en las tres décadas anteriores, alcanzando un valor de 135,5, mientras que, al mismo tiempo, la población urbana a nivel global, sobrepasó por primera vez la rural, alcanzando el 50,2% de la población total (FAO, 2019; United Nations, 2018).

Particularmente en el abastecimiento de alimentos de grandes centros urbanos, que demandan crecientes escalas de operación, las actividades logísticas traen importantes desafíos micro segmentados en diversos actores, etapas y tipos de actividades. De esta forma, las condiciones

de la infraestructura, de la demanda, tanto en cuanto al volumen, tipo y distribución territorial, de las regulaciones de tránsito y de las estrategias logísticas que toman los operadores, entre otros, demandan esquemas flexibles que garanticen elevados niveles de eficiencia y disminuyan el impacto ambiental por los gases de la combustión de camiones y camionetas (Antún, 2013; Merchán & Blanco, 2015).

En el caso del AMBA, la principal área urbana de Argentina, concentra 36,7% de la población de nuestro país al 2018: 16.349.659 habitantes, y a su vez, como destaca el Observatorio de Movilidad Urbana de la Corporación Andina de Fomento (CAF), el tamaño y la dinámica de crecimiento que viene teniendo el AMBA se destaca en el contexto Latinoamericano. Así, entre las 25 áreas urbanas más importantes de la región, el AMBA se destaca tanto por ser la de mayor extensión (3.883 km<sup>2</sup>), 1.000 km<sup>2</sup> más extendida que la ciudad que le sigue, Ciudad de México, la tercera de mayor población, después de México D.F. y San Pablo y la de menor densidad promedio (4.211 habitantes/km<sup>2</sup>). El otro elemento central es la heterogeneidad espacial que el AMBA presenta en términos económicos, donde el 46% de los ingresos, en este caso a nivel país, se concentran en el 20% de la población de mayores ingresos, mientras que el 10%, 16%, 23% y 5% de los restantes ingresos hacen lo propio en los segundos, terceros, cuartos y último quintil poblacional, es decir, Argentina todavía tiene una importante proporción de distintos tipos de clases medias medidas por ingresos (CAF, 2018; World Bank, 2019).

La distribución espacial de la densidad poblacional y de los ingresos son precisamente los dos principales factores que determinan los patrones de localización de la red comercial minorista, lo que, a su vez, impacta directamente en el esquema logístico que va a abastecer ese sistema comercial (Birkin, Clarke, & Clarke, 2017). De esta forma, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), el segmento del AMBA de mayores ingresos y densidad, presenta la mayor oferta de canales comerciales, tanto en metraje como sucursales totales, como por habitante y por superficie, particularmente en cuanto a las cadenas de supermercados y supermercados *chinos*. La localización de las sucursales se ha transformado en un elemento central de la estrategia de desarrollo supermercadista, donde su operación a grandes escalas y *omni-channel*, independientemente del tamaño de cada sucursal, busca captar elevadas porciones de mercado, con la complejidad que impone un área como el AMBA de elevada fragmentación territorial. Como señalan Mendes & Themido (2004), las decisiones de localización de los supermercados se estructuran en base información demográfica, geográfica y socio-económica, las cuales se

conjugan en primer lugar para después analizar el entorno competitivo con otros supermercados.

Por último, dado que el AMBA es la única área urbana de grandes dimensiones en el país y las que le siguen apenas alcanzan el 10% de la población, los actores involucrados en la producción, distribución y comercialización de alimentos, en muchos casos, se localizan en las afueras del AMBA y actúan no solo allí, sino también en otras áreas del país, muy distantes, lo que restringe la posibilidad de desarrollar actores de alcance regional en esas áreas. En contraposición, los actores extra AMBA son, en su mayoría, pequeñas y medianas empresas que abastecen sus áreas de influencia e intentan captar parte de la demanda del AMBA, donde se concentra el 40% del gasto de alimentos a nivel nacional, compitiendo contra los grandes actores que allí se localizan (Brescia & Rabaglio, 2018).

### **3. Cadenas de supermercados: de la gran distribución al *omni-channel***

El supermercadismo surge a partir de las innovaciones que tuvieron lugar durante las décadas 1950 y 1960 a través del cual se fue conformando un nuevo sistema logístico-comercial. Las innovaciones que se incorporan para el nuevo formato comercial eran principalmente en la gestión logística, comercial y financiera. De esta forma, en un contexto inflacionario, se establecen precios fijos en lugar del uso del regateo como práctica de negociación entre el comercio y el consumidor, donde no había un precio establecido por cada producto. La otra práctica que se deja de lado es el uso de la libreta y el fiado como formas de pago, y se comienza a exigir el pago al contado. Por otra parte, el layout o la disposición de los comercios se modifica para dejar de ofrecer productos a granel, en bolsas de arpillera de 20 o 50 kilogramos, donde el vendedor pesaba el producto a pedido del consumidor, para establecer un recorrido con góndolas que se facilitaba con el uso de carros para que el cliente tomara los productos que quisiera. La otra innovación que en ese momento se fue impulsando fue el desarrollo de marcas propias: "...a partir de este momento, el nuevo supermercado comenzó a promover el envasado de los productos que vendía para poder, a través de los que fraccionaba y envasaba en el mismo local con su propia marca AutoServis, vendiendo a otros locales también" (ver Imagen 1).

Imagen 1: Aviso publicitario del primer supermercado argentino radicado en la ciudad de Mar del Plata, donde se presentan algunas de las innovaciones que incorporaban.



Fuente: Extraído de pinterest.com (<https://goo.gl/UK3No1>)

En el caso del primer supermercado argentino, radicado en la ciudad de Mar del Plata, el local tenía 500 metros cuadrados, molinetes para el ingreso y siete cajas registradoras, se incorporaron ventas telefónicas y envíos a domicilio: “Los primeros resultados de esta nueva estructura de funcionamiento implicaron una reducción de los costos operativos entre 10 y 15 %, mientras que se triplicaron la cantidad de clientes y las ventas” (D’Anna & B. de D’ Anna, 1988, p. 28).

Este proceso fue posible tanto por el desarrollo como por la llegada a la Argentina de innovaciones tecnológicas como el *packaging*, la refrigeración, impulsada principalmente por la empresa Siam Di Tella, y los equipamientos de los supermercados, como las góndolas y cajas registradoras (Trigo, 1972). El financiamiento de estos equipamientos también se daba por acuerdos con empresas proveedoras, donde el comercio dejaba exclusividad en una góndola y el proveedor instalaba su marca: “...como no teníamos dinero para pagarles, pusimos en práctica una idea que nos pareció interesante: vendimos cada tramo a una empresa proveedora distinta para que en ese sector exhibieran sus productos. Además, los identificamos con carteles, precios, etc., entre los primeros estuvieron Cinzano, Llauro y otros...” (Ibid, p. 41). En este proceso, habría que destacar el rol central que jugó la empresa norteamericana NCR, proveedora de máquinas registradoras y otros equipamientos, que tanto en el caso argentino,

como también de muchos otros países, fue el principal impulsor para la transformación de los comercios minoristas.

Este nuevo sistema fue permeando lentamente y creciendo con dificultades durante la década de 1970 y 1980, principalmente por las condiciones macroeconómicas de bajo crecimiento o caída de los ingresos y en un contexto altamente inflacionario. Finalmente, durante la década de 1990, ante un escenario macroeconómico mucho más estable, de crecientes ingresos dolarizados e inflación baja, de un dígito o negativa, las innovaciones adoptadas y la difusión del nuevo sistema comercial entre los consumidores dan sus frutos para el supermercadismo, expandiéndose fuertemente a través de lo que se conoció como la *gran distribución*.

Las cadenas de supermercados son el actor más relevante tanto en términos de participación de mercado como en cuanto a la dimensión, capilaridad y complejidad de su operación. Éstas estructuran el funcionamiento del mercado hogareño de alimentos al intermediar entre proveedores y consumidores a partir de una elevada capacidad de gestión administrativa, financiera, logística y de marketing. Las cadenas de supermercados estructuran el funcionamiento del mercado hogareño de alimentos al intermediar entre proveedores y consumidores a partir de una elevada capacidad de gestión administrativa, financiera, logística y de marketing. De esta forma, como señalaban Huici & Schvarzer (1994) "...el supermercado fue desplazando a las industrias del rol central en las cadenas de abastecimiento..." y ganando mayor poder de negociación frente a sus proveedores, independientemente del tamaño de éstos, sean tanto grandes como pymes.

En la actualidad, el supermercadismo ya no se define solo por el tamaño, la cantidad o el tipo de sucursales, sino que la estrategia se basa en promover la combinación de sub-tipologías - *omni-channel* - que garanticen la mayor escala de operaciones posible en función del contexto local, y esto, desde ya, tiene un gran dinamismo. En parte por el impacto que tuvo en el supermercadismo la crisis de 2001/02, las cadenas de supermercados operan sucursales de distintas dimensiones, tanto de grandes metrajes como *hipermercados*, que pueden tener entre 5.000 y 15.000 metros cuadrados, y que pueden ser mayoristas o minoristas, como sucursales *online*, tanto a través de sus propias páginas web y servicios logísticos, o tercerizando la operación en otros actores. La tercerización está emergiendo de distintas formas en los entramados económicos urbanos, y en el supermercadismo especialmente, como por ejemplo a través de los sistemas de franquicias, de operadores logísticos, tanto *privados* como *colaborativos*, de páginas web que operan como *shoppers* o en el caso de la reposición de

productos en góndola, que en definitiva es la tercerización de la gestión de los stocks en la góndola de cada sucursal.

Las cadenas de supermercados han desarrollado los ejes centrales de su negocio alrededor de dos elementos: un gran poder de negociación frente a sus proveedores, cada vez más, independientemente del tamaño de éstos, y una elevada penetración en los circuitos comerciales urbanos, lo cual les permite captar clientes. De esta forma, aunque el core business de las cadenas de supermercados es el comercio minorista de alimentos, su operación se sostiene en los negocios financiero e inmobiliario (Pérez Martín, 2017a).

La operación de las cadenas de supermercados se basa en complejas transacciones comerciales de fuerte incidencia financiera, con sus clientes, a quienes ofrecen tarjetas de créditos y, en sociedad con bancos y otras empresas o entidades, un sinnúmero de descuentos y promociones, que en el AMBA para 2018 alcanzaron el 22% de las ventas. De la misma forma, las transacciones comerciales entre supermercados y proveedores también están fuertemente financierizadas, ya que las prácticas comerciales que imponen los supermercados buscan ajustar la incidencia de estas operaciones comerciales en el *cash flow*, dado que representan el 69% de los gastos operativos de los supermercados (Cencosud, 2018; Kantar, 2019).

De acuerdo al INDEC (2019) las cadenas de supermercados minoristas, a diciembre 2018, tenían, solo en el AMBA, 1.449 locales comerciales que en total suman 1,18 millones de metros cuadrados, que representan 49% y 37%, respectivamente sobre el total nacional. En la actualidad, la conformación sectorial se estructura principalmente entre cinco cadenas de supermercados minoristas para el AMBA: Carrefour, Jumbo, Walmart, Coto y Dia %. También hay en el AMBA algunas pocas cadenas de supermercados de menor dimensión y regionalizadas como La Genovesa o Josimar, por citar dos ejemplos.

En este sentido, en grandes unidades territoriales la Tabla 1 presenta un análisis de densidad poblacional y necesidades básicas insatisfechas (NBI), como medida opuesta al nivel de ingresos, con la cantidad de sucursales y metraje de las cinco cadenas de supermercados más relevantes para el AMBA. El territorio en disputa, la CABA, es el distrito que combina la más alta densidad poblacional y la más baja incidencia de NBI, tanto a niveles promedio como máximo, y presenta indicadores de gran diferencia respecto a los conurbanos Norte, Sur y Oeste del Gran Buenos Aires. La CABA dispone de 3,8 sucursales y 2.580 metros de superficie de venta cada 1 km<sup>2</sup> o 100 manzanas (suponiéndolas de una hectárea). En los ejes Norte, Sur y



Oeste del Gran Buenos Aires, en cambio, las sucursales, ante densidades poblacionales significativamente más bajas y niveles de NBI más elevados que en la CABA, incrementan su tamaño promedio entre 3 y 4,2 veces, por lo tanto, en estas regiones hay tanto una menor cantidad de sucursales como metraje cada 100 manzanas.

**Tabla 1: Patrones de distribución espacial de las principales cadenas de supermercados en el AMBA**

	<b>Ciudad Autónoma de Buenos Aires</b>	<b>Gran Buenos Aires Norte</b>	<b>Gran Buenos Aires Sur</b>	<b>Gran Buenos Aires Oeste</b>
<b>Población (proyección 2017)</b>	3.063.728	2.894.729	4.086.484	4.269.158
<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>	203	1.074	1.157	850
<b>Densidad poblacional (habitantes/km<sup>2</sup>)</b>	15.059	2.695	3.532	5.023
<b>NBI (% hogares 2010)</b>	<b>promedio</b>	6%	9%	10%
	<b>máximo</b>	16%	47%	58%
<b>Cantidad de sucursales</b>	772	135	109	105
<b>Superficie de ventas (m<sup>2</sup>)</b>	524.900	318.003	309.182	217.368
<b>Superficie promedio de ventas (m<sup>2</sup>)</b>	680	2.356	2.837	2.070
<b>Sucursales por km<sup>2</sup></b>	3,8	0,126	0,094	0,124
<b>Superficie de venta por km<sup>2</sup> (m<sup>2</sup>)</b>	2.580	296	267	256
<b>Superficie de venta por habitante</b>	0,17	0,11	0,08	0,05

**Fuente:** Elaboración propia en base a FAECyS (2011); INDEC (2010); Mercado (2016); Pérez Martín (2017)

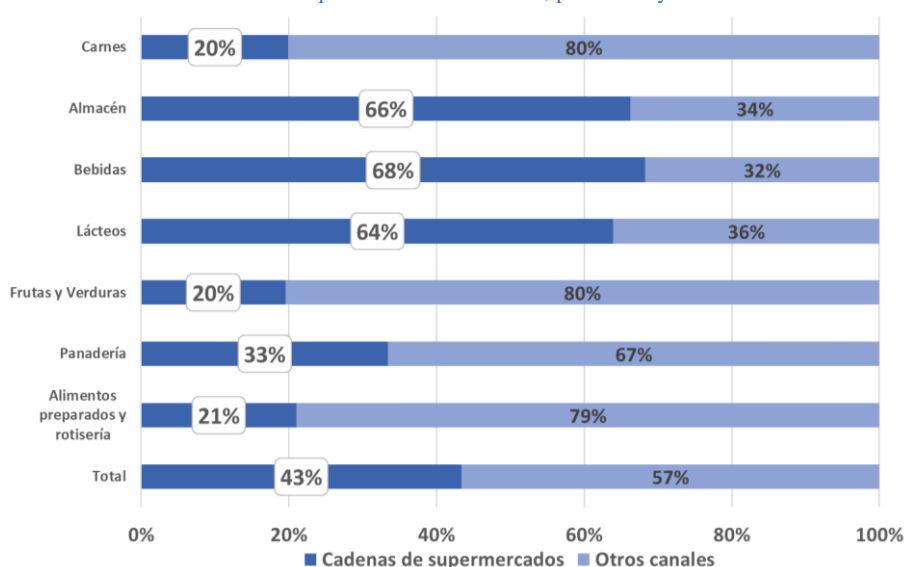
La estrategia comercial de las cadenas de supermercados se define, en términos generales, por operar en dos segmentos de productos con niveles de rentabilidad complementarios, donde captan diversas participaciones de mercado. En uno de los segmentos de operación captan elevados volúmenes de ventas a precios bajos, mientras que en el otro captan escasos volúmenes de productos a precios elevados, apuntando a completar una compra promedio en cada barrio del AMBA donde se localicen (Pérez Martín, 2017a).

Como se mencionaba anteriormente, hay tres sectores donde el supermercadismo tiene una participación mayoritaria: almacén (66%), bebidas (68%) y lácteos (64%). En cambio, en los sectores restantes las ventas se canalizan primordialmente por otros tipos de comercios: en el caso de las carnes a través de las carnicerías, los productos frutihortícolas a través de verdulerías, los panificados en panaderías y los alimentos preparados en casas de pastas o rotiserías (ver Gráfico ). En definitiva, las cadenas de supermercados han podido captar elevadas porciones de mercado en tres sectores que operan con niveles de formalidad y transparencia medios a elevados. A su vez, estos tres sectores ofrecen productos con un nivel de estandarización tal que sus productos son identificables fácilmente por marca, tipo, calidad o *packaging*, lo que, en términos logísticos y comerciales, permite a las cadenas de supermercados operar masivamente con elevados niveles de eficiencia. Por otra parte, en estos tres sectores, una limitada cantidad de proveedores, de gran escala, garantizan un

aprovisionamiento acorde a la escala que demanda el AMBA, lo que, trae como consecuencia escasa diversidad y bajos niveles de competencia en la góndola.

En contraposición, carnes, frutas y hortalizas, panadería y alimentos preparados son cuatro sectores que operan con reducidos niveles de formalidad y transparencia, mientras que el nivel de estandarización y tipificación es escaso, la provisión está muy atomizada y es muy baja la presencia de marcas comerciales, siendo todos estos, factores que dificultan la participación de los supermercados. Esto se corresponde con una elevada presencia de otros canales comerciales individuales que compiten y/o complementan la oferta de las cadenas de supermercados, como son las carnicerías, verdulerías, panaderías y casas de pastas o rotiserías, a través de un servicio personalizado, de vínculo cotidiano y de confianza con los consumidores que las cadenas de supermercados no están en condiciones de ofrecer (Pérez Martín, 2018).

**Gráfico 1:** Participación del gasto hogareño en alimentos y bebidas en cadenas de supermercados y otros canales comerciales para el AMBA en 2018, por sector y total.



**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de la Encuesta Nacional de Gastos en Hogares 2012/2013 (Brescia V. & Rabaglio M., 2019, Atlas de Consumo de Alimentos, IE-INTA), actualizado por precios medios de productos alimenticios (DGEyC CABA) por rubro y por mes y Encuesta de Supermercados (INDEC).

Como se mencionaba anteriormente, la operación supermercadista se segmenta, en primer lugar, en aquellos sectores donde se captan elevados volúmenes de ventas a precios bajos, que coinciden con los sectores donde el supermercadismo tiene participaciones de mercado mayoritarias: almacén, bebidas y lácteos. Las ofertas y promociones también cumplen este rol de garantizar que los supermercados capturen elevados volúmenes de productos, aunque éstos pueden ser de cualquiera de los dos segmentos. En cambio, los segmentos donde los supermercados operan a bajos volúmenes y precios altos pueden estar en cualquier de los sectores, en definitiva, son los sub sectores o productos que las cadenas de supermercados

ofrecerán a precios elevados para compensar la rentabilidad que no están consiguiendo con el segmento antes mencionado.

El impacto de esta estrategia en el entramado comercial barrial implica que las cadenas de supermercados, con su gran masividad, determinan una referencia de los precios de cada tipo de productos, independientemente de las distintas calidades y marcas, al menos a escala barrial. De esta forma, las restantes tipologías comerciales definen sus estrategias de negocios en función de los precios fijados por las cadenas de supermercados, operando o bien compitiendo con el segmento de precios bajos, como es el caso de los supermercados *chinos*, o bien aprovechando el segmento de precios altos para operar con bajos niveles de eficiencia o elevados precios.

El otro componente de la estrategia de negocios en algunos de los sectores es la implementación de marcas blancas. De esta forma se conocen a las marcas desarrolladas por las cadenas de supermercados que, aunque son elaboradas a fazón por algún proveedor que produce sus propias marcas, son ubicadas por el propio supermercado en sus góndolas. En general, la elaboración la realizan industrias pymes, dado que les resulta una forma posible e interesante de acceder a un comercio que demanda grandes volúmenes de su producción, sin embargo, no tienen la posibilidad de incorporar sus marcas. De todas formas, la participación de estas marcas en Argentina es relativamente baja, 5% en 2018 a nivel general, y a pesar de ser un negocio relevante para algunas industrias, restringe la posibilidad de difundir nuevos productos y proveedores, limitando la competencia en la góndola. Por otra parte, el supermercado se integra verticalmente de manera contractual, a partir de su poder de negociación, tercerizando la producción, por lo que pasa a ser un mero contratante de un servicio de elaboración en lugar de adquirir un producto con una marca (Burch & Lawrence, 2005; Kantar, 2018).

Finalmente, el otro elemento que ha venido articulando la estrategia de negocios desde 2014 es el programa denominado antiguamente Precios Cuidados o actualmente Precios Esenciales, a través del cual, la autoridad de aplicación a cargo del comercio interior genera acuerdos entre los proveedores y los supermercados para garantizar la presencia de determinados productos en la góndola con precios pactados.

#### **4. Otros canales comerciales del circuito inferior**

Los canales comerciales del circuito inferior se caracterizan, en general, por tener bajas escalas de operación, al menos en términos comparativos con las cadenas de supermercados, mientras

que, como se mencionaba anteriormente, se caracterizan por el bajo nivel de acceso a tecnología, capital y organización de las actividades y asumen estrategias de complementación, competencia u ocupación en los nichos de negocios que domina el circuito superior, básicamente las cadenas de supermercados.

De esta forma, la estrategia de complementación tiene lugar en los sectores donde las cadenas de supermercados captan porciones minoritarias de mercados, es decir, la compra hogareña se complementa entre distintos canales para completar la compra cotidiana. Así las ventas se canalizan primordialmente por otros tipos de comercios: en el caso de las carnes a través de las carnicerías, los productos frutihortícolas a través de verdulerías, los panificados en panaderías y los alimentos preparados en casas de pastas o rotiserías. Por otra parte, la estrategia de ocupación de nichos de mercado la asume una tipología de comercio minorista en aquellos sub sectores donde las cadenas de supermercados operan captando escasos volúmenes de productos a precios elevados, por ejemplo, las queserías, que ofrecen principalmente estos productos lácteos que las cadenas de supermercados utilizan para compensar rentabilidades.

Por último, la estrategia de competencia es la que, llevan adelante los supermercados *chinos*<sup>2</sup>, que han logrado desplegarse intensamente por todo el AMBA, lo que les ha permitido convertirse en los principales competidores de las cadenas de supermercados. Los supermercados chinos representan uno de los principales anclajes para la migración, dado que ofrecen, en conjunto con las organizaciones chinas radicadas en Argentina y, presumiblemente, también con el gobierno chino, tanto en origen como en la embajada china en Buenos Aires, soporte económico y de otro tipo a ciudadanos para instalarse y poder trabajar, a pesar de no conocer el idioma. A su vez, los supermercados en muchos casos tiene anexa una vivienda en el primer piso o atrás, por lo que, al llegar, los nuevos inmigrantes acceden a una vivienda (Chemes, 2007; La Nación, 2001; Oviedo, 2014).

De acuerdo a Denardi (2015) y Li (2016) los inmigrantes chinos contraen deudas en origen para financiar el viaje y para comprar el fondo de comercio de un supermercado, a un compatriota, al llegar a Argentina. La inversión inicial para montar un supermercado chino alcanzaba en el año 2006 los 250.000 pesos (Chemes, 2007), de todas formas, muchos inmigrantes comienzan trabajando o se asocian con familiares para iniciar las actividades. Marrero (2016) releva el caso de un comerciante chino que en el AMBA ya ha montado quince

---

<sup>2</sup> Vale aclarar que a pesar de que la tipología supermercado *chino* es así reconocida localmente, en esta misma se incluyen a aquellos comerciantes nacidos tanto en la República Popular China como en Taiwán.

supermercados a lo largo de su estadía en Argentina, ha vendido doce y en la actualidad solo es propietario de tres en los barrios de Villa Crespo, Almagro y Palermo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Este canal comercial se caracteriza por tener bajas escalas de operación, al menos en términos comparativos con las cadenas de supermercados, alcanzando cada comerciante o empresario, uno o unos pocos locales comerciales, en la gran mayoría de los casos alquilados, que pueden tener entre 100 y 600 metros cuadrados cada uno. Por otra parte, los supermercados *chinos* se caracterizan por una baja intensidad en el uso de capital y en la conformación de entramados técnicos y organizativos de poca sofisticación, careciendo, de esta forma, de una elevada capacidad de gestión administrativa, financiera, logística y de marketing. En contraposición, los migrantes chinos aportan intensivamente su mano de obra y la de su familia en largas jornadas de trabajo, ya que abren todos los días y en horarios incluso más amplios que las cadenas de supermercados.

La provisión de los supermercados chinos se realiza tanto en forma directa por algunos proveedores, operadores logísticos -distribuidores-, a través de *pooles* de compra que en muchos casos promueven las cámaras sectoriales<sup>3</sup> y en cadenas de supermercados mayoristas, para quienes representa un cuarto de su cartera de clientes. También han habido planes para desarrollar marcas propias e instalar centros logísticos propios, replicando a las cadenas de supermercados, aunque hasta el momento no parecieran haber prosperado (Sainz, 2003, 2011a, 2011b).

Los supermercados chinos compiten con las cadenas de supermercados principalmente en el segmento de precios bajos y altos volúmenes, es decir, en los sectores bebidas, lácteos y almacén, donde concentran el 76% de sus ventas<sup>4</sup>. Tan es así que la oferta de frutas, hortalizas y carnes es generalmente tercerizada en otro comerciante, generalmente bolivianos, paraguayos y peruanos, que sub alquilan un espacio dentro del supermercado y se encarga de la operación de ese sector (Kantar, 2013). La ventaja de los supermercados chinos, cada vez más disputada por las cadenas de supermercados a través de los formatos *hard-discount* y cercanía, es la proximidad, la amplitud horaria y, en algunos casos, también la percepción de precios más bajos (Sainz, 2010b, 2018a). Por otra parte, desde el contexto post crisis 2001 y a raíz de la

---

<sup>3</sup> Federación de Supermercados y Asociaciones Chinas (Fesach), Cámara Empresarial de Desarrollo Argentina y Países del Sudeste Asiático (Cedeapsa) y Cámara de Supermercadistas y Comerciantes Chinos (CADECOM)

<sup>4</sup> Se destacan las ventas de cerveza, gaseosa, leche y yerba (Kantar, 2013)

inestabilidad económica, respecto a ingresos e inflación principalmente, las prácticas de consumo de los consumidores van variando respecto a la cantidad, los tipos de productos y el monto de cada compra<sup>5</sup>. En 2015, el 24% de las compras eran rápidas, donde los supermercados chinos lideran este segmento de compras con el 38% de participación de mercado, mientras que el 36% son compras de reposición y el 40% compras de abastecimiento, donde quienes lideran son las cadenas de supermercados con sus distintas sub tipologías (Kantar, 2015). El otro elemento, que principalmente emerge desde las cadenas de supermercados, es la acusación de que los supermercados chinos operan informalmente, tanto en términos fiscales como laborales, lo que sumado al uso de mano de obra familiar les permite competir a muy bajos costos a pesar de la baja escala (Sainz, 2018b). La reciente obligatoriedad de realizar facturación electrónica, de tener disponibles medios de pago electrónicos y la incorporación en algunos sectores de remitos electrónicos apuntan a formalizar las operaciones. De la misma forma, en el caso de la CABA, recientemente se implementó un sistema de declaración jurada pre establecido en función de los metros cuadrados de modo de evitar la sub declaración impositiva (Jueguen, 2019).

Los supermercados chinos han ido ocupando regiones del AMBA de menores ingresos, principalmente el Gran Buenos Aires oeste y sur, donde las cadenas de supermercados no han avanzado de igual forma que en la CABA. En cambio, en las zonas de mayores ingresos, las cadenas de supermercados, compiten intensamente a través de sus distintas sub tipologías (ver Tabla 2 y Tabla 1) (Sainz, 2010a).

**Tabla 2:** Patrones de distribución espacial de los supermercados chinos en el AMBA

	<b>Ciudad Autónoma de Buenos Aires</b>	<b>Gran Buenos Aires Norte</b>	<b>Gran Buenos Aires Sur</b>	<b>Gran Buenos Aires Oeste</b>
<b>Población (proyección 2017)</b>	3.063.728	2.894.729	4.086.484	4.269.158
<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>	203	1.074	1.157	850
<b>Densidad poblacional (habitantes/km<sup>2</sup>)</b>	15.059	2.695	3.532	5.023
<b>NBI</b>	promedio	6%	9%	10%
<b>(% hogares 2010)</b>	máximo	16%	47%	58%
<b>Cantidad de sucursales</b>	1.997	697	824	914
<b>Superficie de ventas (m<sup>2</sup>)</b>	559.160	195.160	230.720	255.920
<b>Superficie promedio de ventas (m<sup>2</sup>)</b>	280	280	280	280
<b>Sucursales por km<sup>2</sup></b>	9,8	0,649	0,712	1,075
<b>Superficie de venta por km<sup>2</sup> (m<sup>2</sup>)</b>	2.748	182	199	301
<b>Superficie de venta por habitante</b>	0,18	0,07	0,06	0,06

**Fuente:** Elaboración propia en base a INDEC (2017, 2010); Pérez Martín (2017b)

<sup>5</sup> Kantar (2015) los define como compras de abastecimiento (15 o más productos), de reposición (de 8 a 14 productos) y de compra rápida (menos de 7 productos).

En resumen, en el AMBA los supermercados *chinos* superan en cantidad de sucursales y metros cuadrados, de acuerdo a una estimación propia, a las cadenas de supermercados, lo cual los convierte en un actor de gran relevancia en el abastecimiento de alimentos a pesar de pertenecer al circuito inferior de la economía urbana (ver **Error! Not a valid bookmark self-reference.**). En contraposición, la participación en las ventas corresponde mayoritariamente a las cadenas de supermercados.

**Tabla 3:** Participación de las cadenas de supermercados y los supermercados chinos en el AMBA en cantidad de sucursales 2017, superficie de ventas total y promedio 2017 (estimada para supermercados chinos) y ventas totales 2017.

Canal comercial	Cantidad de sucursales		Superficie de ventas (m <sup>2</sup> )			Ventas totales (millones AR \$)	
	total	%	total	%	promedio	total	%
Cadenas de supermercados	1.449	25%	1.189.391	49%	821	\$ 367.569	46%
Supermercados chinos	4.432	75%	1.240.960	51%	280	\$ 249.050	31%
<b>Total</b>	<b>5.881</b>	<b>100%</b>	<b>2.430.351</b>	<b>100%</b>	<b>413</b>	<b>\$ 800.804</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Cencosud (2017); INDEC (2019); Kantar (2019); Pérez Martín (2017b, 2017c)

## 5. Discusión y conclusiones

Las cadenas de supermercados se han desarrollado en base a un modelo logístico-comercial que, a elevadas escalas de operación, alcanza elevados niveles de eficiencia, lo cual les permite intermediar con comodidad entre proveedores y consumidores en grandes urbanizaciones. En este escenario, el vínculo con los proveedores es central dado que, a raíz del poder de negociación que los supermercados tienen, éstos imponen prácticas comerciales abusivas, distorsivas y poco transparentes que transfieren riesgo a sus proveedores, limitando la competencia e incrementando los costos para estos. Estas complejas prácticas, les permite afectar los procesos de formación de precios en función de su rentabilidad, lo cual se acentúa en un contexto macroeconómico inflacionario. El otro elemento central de la estrategia supermercadista es la permeabilidad que han ganado en los circuitos comerciales urbanos, lo que les ha permitido, a su vez, desarrollar prácticas comerciales abusivas, distorsivas y poco transparentes con los consumidores, en muchos casos, en sociedad con entidades bancarias, limitando la capacidad de tomar decisiones de compra de acuerdo a las necesidades, gustos y presupuestos de cada hogar. Las dimensiones de las operaciones de las cadenas de supermercados deberían generar economías de escala lo cual les permitiría operar a bajos costos, ofreciendo alimentos a la población a bajos precios.

Efectivamente, las cadenas de supermercados tienen herramientas suficientes para comprar a precios muy bajos, incluso a costa de sus proveedores, y de forzar la operación de sus competidores a escala barrial, dada su alta permeabilidad, particularmente en los tres sectores

fuertes del supermercadismo. Durante la época dorada del supermercadismo Aulicino, Pereyra, & Yasky (1999) ya daban cuenta que los sectores de fuerte penetración eran los mismos que los mismos que los actuales (bebidas, lácteos, almacén), es decir que la pérdida de participación de mercado fue a partir del amplio desarrollo de supermercados *chinos*, principalmente, lo cual explica la apuesta por formatos comerciales de menores dimensiones como los Carrefour Express y Dia %. Los supermercados *chinos* han logrado una muy amplia permeabilidad en los circuitos comercial del AMBA, conformándose como el principal actor que opera compitiendo con las cadenas de supermercados. A diferencia de las cadenas de supermercados, la operación comercial y financiera es bastante más sencilla, sosteniéndose en una red de solidaridad entre inmigrantes chinos y taiwaneses, los cuales cuentan presumiblemente con apoyo estatal de sus países de origen, y también en una operación informal en términos fiscales y laborales, en el último caso, principalmente, por la utilización de mano de obra familiar. Por otra parte, dados los niveles de informalidad, atomización y bajo nivel de diferenciación con la que aún operan los sectores carnes, frutas y verduras, panadería y alimentos preparados han mantenido a las cadenas de supermercados en porciones minoritarias de estos sectores, aunque estos sectores tampoco se canalizan mayoritariamente por supermercados *chinos*.

Quedan, desde ya, algunas preguntas abiertas a la discusión y a futuro trabajo académico, se destaca por ejemplo como los nuevos tipos de relaciones comerciales o laborales tercerizadas e informalizadas impactarán en este sector como la aparición y difusión de Uber, Rappi, Glovo o PedidosYa, así como el rol de las franquicias. Por último, el desarrollo de mega operadores logísticos como Amazon o Alibaba podría también influir en el desarrollo del sector supermercadista, aunque aún no han permeado en el rubro alimentación, y menos aún en los sectores que requieren una logística refrigerada, como el sector frutihortícola o lácteo.

## **6. Bibliografía**

- Antún, J. P. (2013). *Distribución urbana de mercancías: Estrategias con centros logísticos*. Inter-American Development Bank.
- Aulicino, J. M., Pereyra, A. M., & Yasky, M. (1999). La distribución agroalimentaria en un momento de cambio. Una visión sobre las preferencias de los habitantes de Buenos Aires. *Cuadernos del CEAgro*, 1, 77-100.
- Birkin, M., Clarke, G., & Clarke, M. (2017). *Retail location planning in an era of multi-channel growth*. Routledge.



- Brescia, V., & Rabaglio, M. (2018). *Atlas de Consumo de Alimentos*. Recuperado de <https://bit.ly/2Uv3KtN>
- Burch, D., & Lawrence, G. (2005). Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 13(1), 1-18.
- CAF. (2018). *Observatorio de movilidad urbana*. Recuperado de <https://bit.ly/2NuN5Xi>
- Cencosud. (2017). *Supermercados Argentina—Cencosud Day*.
- Cencosud. (2018). *Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2017—Cencosud S.A. y Subsidiarias*.
- Chemes, J. M. (2007). Comercio en Argentina—Influencia de la crisis económica en la evolución del comercio minorista de bienes de consumo masivo. *Distribución y Consumo*.
- Ciccolella, P. (2000). Distribución global y territorio. Modernización y concentración comercial en Argentina en los años noventa. *Economía, Sociedad y Territorio*, 2(7).
- D'Anna, S., & B. de D' Anna, E. (1988). *Supermercados argentinos*. Editorial Moreno.
- Denardi, L. (2015). Ser chino en Buenos Aires. Historia, moralidades y cambios en la diáspora china en Argentina. *Horizontes antropológicos*, (43), 79-103.
- Di Nucci, J. (2015). Concentración y uso corporativo del territorio en Argentina: La lógica territorial de Carrefour. *Cuadernos Geográficos*, 54(1).
- FAECyS. (2011). *INFORME - Relevamiento de Supermercados en Argentina*.
- FAO. (2019). *Índice de precios de los alimentos de la FAO*. Recuperado de <https://bit.ly/1cFXm6w>
- Huici, N., & Schvarzer, J. (1994). *El rol potencial del sistema de distribución en la integración de la industria alimentaria del Mercosur*. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América.
- INDEC. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*.
- INDEC. (2017). *Población—Proyecciones y estimaciones*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- INDEC. (2019). *Encuesta de Supermercados*.
- Jueguen, F. (2019, febrero 19). Avanzada del gobierno porteño contra los supermercados más chicos para frenar la evasión. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2XfQA63>
- Kantar. (2013). *Consumer Insights—Argentina Q3 2013*.
- Kantar. (2015). *El Shopper Hoy—Evolución en el uso de los canales*.

- Kantar. (2018, septiembre 20). El sector FMCG atraviesa un punto de inflexión. Recuperado 14 de abril de 2019, de <https://bit.ly/2VkgpiA>
- Kantar. (2019, enero 14). En la Patagonia las distancias impactan el consumo. Recuperado 13 de abril de 2019, de <https://bit.ly/2VQPxJz>
- La Nación. (2001, diciembre 12). *Avanzada oriental en autoservicios*. Recuperado de <https://bit.ly/2XhrHH1>
- Li, J. (2016). Estado débil y sociedad fuerte: Una exploración de la extorsión entre los inmigrantes chinos en Argentina. *Pensamiento Crítico*, 21(1), 049-068.
- Marrero, D. (2016). *El rol de los supermercados chinos en la integración social de la población china en Buenos Aires / The Role of Chinese Supermarkets in the Social Integration of the Chinese Population in Buenos Aires*.
- Mendes, A. B., & Themido, I. H. (2004). Multi-outlet retail site location assessment. *International Transactions in Operational Research*, 11(1), 1-18.
- Mercado. (2016). *Ranking las mil empresas que más venden*. Recuperado de <https://bit.ly/2Dqty4h>
- Merchán, D., & Blanco, E. (2015). *The Near Future of Megacity Logistics*. megacity logistics lab - MIT.
- Oviedo, E. (2014). Introducción a la migración china en Argentina. *JSapiens*.
- Pérez Martín, J. (2017a). *Entrevista sector supermercadista*.
- Pérez Martín, J. (2017b). *Relevamiento de supermercados*.
- Pérez Martín, J. (2017c). *Relevamiento de supermercados chinos*.
- Pérez Martín, J. (2018). *Entrevista sector supermercadista*.
- Sainz, A. (2003, marzo 6). Tras la crisis, resurgen los autoservicios chinos. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2KaugHj>
- Sainz, A. (2010a, marzo 1). Consumo masivo: Nuevas tendencias definen la sofisticada batalla por lo básico. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2Z00Ak3>
- Sainz, A. (2010b, junio 9). Los supermercados siguen siendo la opción más barata. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2Xfan5y>
- Sainz, A. (2011a, marzo 29). Los chinos quieren poner un pie dentro del Mercado Central. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2YZ9TAV>
- Sainz, A. (2011b, noviembre 30). Los autoservicios chinos avanzan con su marca propia. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2Wz4Auo>
- Sainz, A. (2018a, octubre 1). Supermercados argenochinos: Alzas y bajas en el frente oriental. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2XnrXVb>

- Sainz, A. (2018b, octubre 4). Juan Vasco Martínez: «La informalidad es el principal enemigo de los supermercados». *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2wvwhniZ>
- Silveira, M. L. (2011). Urbanización latinoamericana y circuitos de la economía urbana. *Revista Geográfica de América Central*, 2, 1-17.
- Trigo, E. J. (1972). *Structural changes in the food retailing market in the Buenos Aires metropolitan region of Argentina during the 1960-1970 decade*. University of Wisconsin.
- United Nations, D. of E. and S. A., Population Division. (2018). *World Urbanization Prospects: The 2018 Revision*.
- World Bank. (2019). *Income share*. Recuperado de [data.worldbank.org](http://data.worldbank.org)