

**ODEPA**

**Facultad de Ciencias  
Veterinarias y Pecuarias.  
Universidad de Chile.**

**RIMISP**

**Estudio “Los supermercados en la  
distribución alimentaria  
y su impacto sobre el sistema  
agroalimentario nacional”**

**INFORME FINAL**

**MAYO 2002**

# **Presentación**

*El Informe que aquí se presenta corresponde a los resultados de un estudio encargado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, ODEPA, a la Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias de la Universidad de Chile, institución que para tal efecto se asoció con la Red Internacional de Metodologías de Investigación en Sistemas de Producción, RIMISP.*

*La investigación fue dirigida por el economista agrario Sr. Sergio Faiguenbaum, y contó con la estrecha colaboración los Sres Julio Berdegué, de RIMISP, y el Profesor Tomas Reardon, de la Universidad del Estado de Michigan, USA. Participaron además, en diversos momentos y/o capítulos del trabajo el profesor Mario Maino, de la Universidad de Chile, y los economistas Sres. Cristián Rodríguez, a cargo del sondeo a supermercados y como asesor en el área de lácteos, y Ramiro Sanhueza, como asesor en el área de carne bovina.*

*Diversos profesionales y especialistas en los temas desarrollados realizaron importantes aportes al estudio. Queremos destacar particularmente la contribución de los profesionales de ODEPA Sres. Víctor Esnaola, especialista del sector lácteo, Bernabé Tapia, sector hortícola, Hugo Martínez, Jefe del Departamento de Políticas Agrarias, y Octavio Sotomayor, Subdirector. Igualmente fue importante para el estudio las opiniones aportadas por el Sr. Eduardo Nattino, profesional de la Feria Lo Valledor y asesor de la Asociación de Ferias Libres.*

*Los autores desean hacer un reconocimiento especial a la Asociación de Supermercados de Chile, ASACH, representados por su Presidente, el Sr. Fernando Alvear A., y su Gerente General, Sr. Jonathan Powditch P. por el apoyo al trabajo de los investigadores, así como su aporte en opiniones e información.*

*Como siempre ocurre en estudios acerca de un determinado sector, una gran cantidad de personas ligadas a la actividad desde distintas posiciones, que anónimamente, a través de entrevistas– unas 40 en este caso – o conversaciones informales, permitieron a los autores configurar una visión global sobre el objeto de estudio, lo que resultó esencial para el desarrollo de la investigación. A todos ellos agradecemos su deferencia, tiempo y conocimientos aportados al trabajo de los autores.*

# ÍNDICE

## CONTENIDOS

Presentación

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
	• Marco Metodológico.....	3
II.	PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL .....	5
	• Concentración e Internacionalización.....	5
	• Factores de competitividad .....	7
	• La Relación Supermercados - Proveedores.....	9
III.	EL SECTOR SUPERMERCADOS EN CHILE .....	12
	• Dinamismo de la Industria.....	12
	• Presencia Física: Infraestructura, Superficies y Formatos.....	15
	• Tipos de Cadenas.....	16
	• Niveles de Concentración .....	18
	• La Presencia Multinacional .....	20
	• Las Marcas Privadas en la Industria Supermercadista Nacional .....	21
IV.	LA PARTICIPACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN TRES CADENAS AGROALIMENTARIAS EN CHILE. ESTUDIOS DE CASO .....	24
	4.1 Frutas y Verduras .....	25
	• Antecedentes Generales.....	25
	• Descripción de la Cadena de Frutas y Verduras .....	26
	• El supermercado como canal de distribución minorista de frutas y verduras.....	27
	• Vínculos supermercados - proveedores.....	30
	• Exigencias y estándares de calidad .....	31
	4.2 Carne Bovina .....	36
	• Antecedentes Generales.....	36
	• Descripción de la Cadena de Carne Bovina (fresca).....	37
	• El supermercado como canal de distribución minorista de carne de bovino.....	39
	• Vínculos Supermercados - Proveedores.....	39
	• Exigencias y Estándares de Calidad.....	41
	4.3 Productos Lácteos .....	43
	• Antecedentes Generales.....	43
	• Descripción de la Cadena Láctea .....	44
	• El supermercado como canal de distribución minorista de productos lácteos .....	46
	• Exigencias y Estándares de Calidad.....	50
	• Supermercados y Desarrollo de la Industria Láctea .....	51
V.	CONCLUSIONES Y ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN PÚBLICA .....	53
	5.1 Principales Conclusiones .....	53
	• Supermercados: una fuerza arrolladora .....	53
	• Concentración y “guerra competitiva”.....	54
	• Procesos en marcha: calidad, segmentación, diferenciación .....	55

• Los vínculos supermercados – proveedores: nuevas modalidades de coordinación vertical .....	56
• Proveedores: las barreras de entrada .....	57
• Los impactos hacia “atrás” .....	58
La cadena de productos lácteos .....	59
La cadena de la carne bovina .....	59
La cadena de frutas y verduras .....	60
• En síntesis: por ahora, impacto sobre el sector agroalimentario restringido y delimitado: .....	63
5.2 El Espacio de las Políticas Públicas .....	63
• Las regulaciones .....	63
• Adecuación de la oferta y acceso a los mercados .....	65
• Los canales tradicionales de retail alimentario .....	66
• Alianzas estratégicas .....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
ANEXOS .....	71
<u>ANEXO N° 1</u> .....	72
FORMATOS DE SUPERMERCADOS EN CHILE .....	72
<u>ANEXO N° 2</u> .....	74
PARTICIPACIÓN DE LAS CINCO PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS EN MERCADOS DE PRODUCTOS SELECCIONADOS .....	74
<u>ANEXO N° 3</u> .....	77
ESTIMACIÓN DE “DISPONIBILIDAD EN FRESCO” .....	77
<u>ANEXO N° 4</u> .....	81
PARTICIPACIÓN MEDIA POR RUBRO EN TOTAL VENTAS SUPERMERCADOS (AÑO 2000) .....	81
<u>ANEXO N° 5</u> .....	83
EJEMPLO DE FICHAS TÉCNICAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS UTILIZADA POR UNA CADENA DE SUPERMERCADOS .....	83
<u>ANEXO N° 6</u> .....	93
INFORME DE SONDEO SOBRE PREFERENCIAS DE COMPRAS DE FRUTAS Y VERDURAS EN SUPERMERCADOS Y FERIAS EN SANTIAGO .....	93

## **Cuadros y figuras**

CUADRO N° 1 .....	6
Niveles de Concentración en el Sector Supermercados de América Latina y Europa .....	6
CUADRO N° 2 .....	7
Fusiones y Adquisiciones Recientes de Grandes Cadenas Supermercados en USA .....	7
CUADRO N° 3 .....	11
Tipología de Calidades de Productos Agroalimentarios .....	11
CUADRO N° 4 .....	13
Indicadores Económicos y Crecimiento Supermercados. 1990 -2001 .....	13
CUADRO N° 5 .....	14
Penetración del Sector Supermercados en la Distribución al Detalle en Chile .....	14
CUADRO N° 6 .....	14
N° de Locales de Comercio al Detalle de Alimentos. Años 1991 y 1995 .....	14

CUADRO N° 7 .....	14
El Sector Supermercados y el Mercado Alimentario en América Latina .....	14
( Millones de dólares, sin impuestos) .....	14
CUADRO N° 8 .....	15
Presencia Física del Sector Supermercados en Chile .....	15
CUADRO N° 9 .....	16
Superficie de Sala de Ventas por Cada 1.000 habitantes (m <sup>2</sup> ). Año 2000 .....	16
CUADRO N° 10 .....	17
Principales Cadenas de Supermercados en Chile y su Participación en el mercado .....	17
FIGURA N° 1.....	19
Evolución de la Participación en el Mercado de las Cuatro Principales Cadenas de Supermercados. Período 1996- 2001 .....	19
FIGURA N° 2.....	20
Evolución de la Participación en los Mercados Regionales de las Principales Cadenas de Supermercados. Período 1996-2001 .....	20
CUADRO N°11 .....	21
Presencia de Multinacionales en Sector Supermercados de Países del Cono Sur .....	21
FIGURA N° 3.....	27
Representación (Simplificada) de la Cadena Hortofrutícola para el Mercado Interno .....	27
CUADRO N° 12 .....	28
Participación de los Supermercados en el Mercado Nacional de los Productos Hortofrutícolas Seleccionados.....	28
CUADRO N° 13 .....	34
Principales Exigencias de Calidad de los Supermercados para los Cuatro Productos Hortofrutícolas Estudiados.....	34
CUADRO N° 14 .....	37
Evolución del Consumo y de las Importaciones de Carne Bovina .....	37
FIGURA N° 4.....	38
Representación (Simplificada) de la Cadena de Carne Bovina para el Mercado Interno .....	38
CUADRO N° 15 .....	40
Participación de los Supermercados en el Mercado de la Carne Bovina (consumo directo)....	40
CUADRO N° 16 .....	41
Participación de los Supermercados en la Importación de Carne Bovina (año 2001) .....	41
CUADRO N° 17 .....	43
Exigencias de Calidad de los Supermercados para Carne Bovina .....	43
CUADRO N° 18 .....	45
La Canasta de Productos Lácteos y su Importancia Relativa.....	45
FIGURA N°5.....	46
Representación (Simplificada) de la Cadena de Productos Lácteos para el Mercado Interno .	46
CUADRO N° 19 .....	47
Participación de los Supermercados en el Mercado de los Principales Productos Lácteos .....	47

# I. Introducción

---

La expansión de la industria de los supermercados a nivel global constituye el hecho más determinante para el sistema agroalimentario en el último decenio, tanto por su interacción con la demanda y los hábitos de consumo alimentario, como por sus efectos “hacia atrás” - productores agropecuarios, intermediarios locales y empresas comerciales, agroindustrias e industria de alimentos – y hacia “el lado” - canales comerciales tradicionales- en las cadenas agroalimentarias.

Al observar las tendencias dominantes en el escenario global, se constata que la participación cada vez mayor de los supermercados en la distribución de alimentos ha venido de la mano de mayores niveles de concentración e internacionalización de la industria. Unas cuantas compañías transnacionales del “retail” - Walt Mart, Carrefour, Royal Ahold, Casino y Promodes por mencionar solo algunas – establecen un escenario de competencia “total” por permanecer y aumentar su participación en el mercado alimentario global.

Las estrategias competitivas buscan adecuarse a las nuevas condiciones del mercado alimentario. Por el **lado de la demanda**, su proximidad con los consumidores, una de sus grandes fortalezas, les impele a responder y reforzar los nuevos patrones de consumo, así como a adecuarse a un consumidor que ahora se caracteriza por su mayor volatilidad e “infidelidad”. Los mercados se segmentan, se elaboran productos diferenciados para nichos específicos, y se expanden las marcas del distribuidor, todo lo cual exige, en definitiva, grandes esfuerzos de coordinación vertical.

Por el **lado de la oferta** se requiere aumentar la eficiencia, ajustando costos y márgenes. Para ello, el sector de la gran distribución “impone” a los demás actores procesos de innovación en toda la cadena de valor de los productos, desde la producción y procesamiento hasta su disposición final para la venta. Se emiten especificaciones estrictas respecto al tipo, calidad, apariencia, almacenaje y condiciones de procesamiento; aumenta la escala mínima de adquisiciones y tendencialmente se busca traspasar la administración de los stocks a los proveedores; como parte de redes globales, parte de su aprovisionamiento se realiza a escala regional.

Para los proveedores, la adopción de nuevas tecnologías y prácticas (EDI, ECR), las inversiones en equipamiento, capital humano, coordinación y organización, así como la capacidad financiera para resistir plazos de pago ampliados, involucran exigencias que muchos actores no están en condiciones de responder.

Este panorama global, que es tratado con mayor desarrollo en el Capítulo 2, se expresa con sus especificidades en cada contexto nacional, con tendencias que

son coincidentes con la realidad global, y también con sus contradicciones, sus resistencias, sus adaptaciones.

La presencia creciente de los supermercados en la distribución alimentaria al detalle en Chile, en los últimos años, ha generado polémica y preocupación en diversos actores de la economía agroalimentaria del país, incluyendo a autoridades y representaciones gremiales de productores y proveedores, no obstante ha sido poco estudiada.

La industria supermercadista en el país ha exhibido durante la última década una dinámica de crecimiento y desarrollo como pocos sectores de la economía nacional. Grandes inversiones, expansión acelerada de la superficie de ventas, penetración en el comercio al detalle en general, y de alimentos en particular, presencia creciente en regiones, ciudades intermedias y en barrios populares metropolitanos, son algunos de los indicadores relevantes que permiten entender porqué la compra de alimentos en supermercados dejó hace tiempo de ser un fenómeno circunscrito a los sectores de altos ingresos.

Su impacto en la agricultura y en el comercio tradicional –almacenes, ferias, carnicerías, etc.– es aún poco conocido, pero en la mayoría de las cadenas agroalimentarias su presencia no pasa desapercibida. Distribuir los productos a través de redes de locales que llegan a millones de consumidores resulta hoy en día imprescindible, pero acceder a ese canal requiere sacrificios y adaptaciones, que no todos los actores están en condiciones de enfrentar.

Precisamente conocer la evolución reciente de la distribución de alimentos al detalle en Chile, particularmente respecto a la irrupción de super e hipermercados como actor central de esa industria; centrando la atención en los vínculos y los efectos – favorables y desfavorables – que ella genera respecto a los productores agrícolas y otros actores rurales, en algunas de las principales cadenas agroalimentarias del país, fue el objetivo central que se propuso este estudio.

Para ello se consideró necesario, en primer lugar, conocer y caracterizar las tendencias globales del “retail” de alimentos, apenas esbozadas en los párrafos iniciales de esta introducción, que indudablemente constituyen el marco de referencia para el análisis de la industria a nivel nacional. Este tema se aborda en el Capítulo N°2.

El Capítulo N°3 se propone describir el fenómeno del sector de supermercados en Chile, su evolución reciente, su dinámica de crecimiento y su presencia en el mercado de alimentos, teniendo como base de comparación la situación internacional en general, y la de los países de un nivel comparable de desarrollo en América Latina, en particular.

El Capítulo N°4 da cuenta de tres estudios de caso realizados en el marco de esta investigación, cuyo objetivo fue conocer específicamente los tipos de vínculos que se establecen entre el sector de supermercados y sus proveedores, la

individualización y caracterización de esos proveedores (productores, empresas comerciales, importadores, etc.), el tipo de exigencias, la respuesta y los impactos sobre diversos actores relevantes de algunas de las principales cadenas agroalimentarias del país. Dichas cadenas son las de carne bovina, la de productos hortofrutícolas frescos (a través de cuatro productos seleccionados: choclos, tomates, papas y manzanas) y la de los lácteos.

En el último Capítulo (Nº5), finalmente, se exponen las principales conclusiones y se discuten orientaciones de políticas que se hagan cargo de esta nueva realidad, estableciendo cuando y bajo que condiciones es posible facilitar y/o modificar los vínculos entre pequeños y medianos productores y las cadenas de supermercados en el país.

- ***Marco Metodológico***

La investigación se desarrolló entre Octubre del 2001 y marzo del 2002. La primera etapa consistió básicamente en una **revisión bibliográfica** acerca de las tendencias globales del retail en el sector agroalimentario y la influencia de los supermercados.

La **caracterización de la industria de los supermercados en Chile** se basó en fuentes primarias y secundarias de información. Las del primer tipo provienen principalmente de entrevistas a ejecutivos, profesionales y representantes gremiales del sector supermercados, de Santiago y de Regiones, así como a productores y empresas comerciales proveedores, y a diversos especialistas en el tema.

Las principales fuentes de información secundaria corresponden a la Asociación de Supermercados de Chile, ASACH ([www.asach.com](http://www.asach.com)); la revista Super Tecnomercado (que desde hace una década acompaña el desarrollo sectorial); diversos trabajos expuestos durante la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados (Santiago, 24 a 26 de Octubre del 2001), prensa nacional, y fuentes tradicionales de estadísticas en el país, como el INE y el Banco Central.

Los estudios de caso – frutas y verduras, carne bovina y lácteos - se realizaron a través de la recopilación directa de información de los principales actores involucrados. De modo tal que se efectuaron entrevistas a una variada gama de personas ligadas a cada uno de los sectores productivos involucrados (productores hortofrutícolas de tomates, papas y choclos, ejecutivos de plantas faenadoras de carne y empresas lácteas, representantes de los sectores agropecuarios involucrados, profesionales de ODEPA y otros especialistas.

Se realizaron además dos tipos de sondeos. Uno a personal de los supermercados a cargo de las adquisiciones de los productos objetos del estudio, lo que permitió obtener información directa sobre los volúmenes demandados, los estándares de calidad, las condiciones comerciales, las formas de entrega y otras variables que se informan en el capítulo 4.



El segundo sondeo, de mayor envergadura, se realizó a consumidores de frutas y verduras en diversas comunas de Santiago, tanto en supermercados como en ferias, para conocer los principales hábitos de compra y el tipo de factores que influyen en la decisión de acudir a uno u otro tipo de local. Un informe específico con la metodología, resultados y conclusiones de este estudio se presenta en el Anexo N°4.

Toda la información emanada de fuentes primarias fue complementada, en cada uno de los estudios de caso, con la revisión de bibliografía y documentación especializada.

## II. Principales Tendencias en la Industria del Retail

---

A partir de la década de los noventa, la industria de la distribución alimentaria al detalle, el “retail”, comienza a ser percibido como actor fundamental de la economía agroalimentaria. Si bien se trataba de procesos que se venían gestando en períodos anteriores, hasta entonces los principales focos de atención de investigadores y agencias públicas especializadas eran los sectores agropecuario, agroindustrial y e industrial alimentario.

Lo que ocurrió en ese período, y que generó este cambio de percepción, fue la irrupción a nivel global de los supermercados como una de las mayores industrias privadas del mundo, la que ha alcanzado niveles de venta, solo en alimentos, de US\$ 700 billones al año, con tasas de crecimiento de 2% (Stanton, 2001)<sup>1</sup>.

La caracterización de este proceso y el conjunto de transformaciones que han generado en el funcionamiento del sistema alimentario<sup>2</sup> están ampliamente documentados en la literatura y en la prensa especializada, y aquí lo recogemos en forma sumaria.

- ***Concentración e Internacionalización***

La expansión acelerada de los supermercados y su creciente importancia en el mercado de alimentos ha sido acompañada de procesos de concentración en la industria (Cuadro N°1), así como de la diversas ramas del sector procesador; proceso que se genera principalmente a través de fusiones y adquisiciones de las grandes cadenas de supermercados en el mundo industrializado, tal como puede apreciarse en el Cuadro N°2.

Estrechamente ligado a la dinámica concentradora, las grandes compañías transnacionales conquistan porciones crecientes del mercado detallista de alimentos en gran parte del mundo, tanto desarrollado como en desarrollo, estableciendo una influencia incontrarrestable sobre los demás actores de las distintas cadenas agroalimentarias.

---

<sup>1</sup> En rigor, los supermercados constituyen sólo una parte de la industria del retail, que en su conjunto genera ventas por un valor de 6.300 *trillones* de dólares, equivalente a 94 veces el PIB de Chile (Bagg y Steiner, 2001).

<sup>2</sup> Se entiende por sistema agroalimentario el conjunto de subsectores que interactúan en la cadena de producción de bienes y servicios alimentarios, entre los cuales se destacan la industria de tecnologías agropecuarias, la agricultura, la agroindustria y la industria de alimentos, así como los servicios alimentarios, especialmente la distribución al detalle y la alimentación colectiva. A veces se incluye también al consumidor final, puesto que puede utilizar trabajo doméstico para la preparación de los alimentos.

En la actualidad 65 cadenas globales de supermercados operan fuera de su país de origen, de los cuales las 26 principales tienen presencia en una media de nueve países (Bagg y Steiner, 2001). De ellas, un 66% provienen de Europa, 9% de Norteamérica, y sólo un 6% de Latinoamérica (Idem).

<b>CUADRO N° 1</b>	
<b>Niveles de Concentración en el Sector Supermercados de América Latina y Europa</b>	
<b>PAÍS</b>	<b>NIVELES DE CONCENTRACIÓN</b> (% de ventas de las 10 mayores cadenas)
<b>AMÉRICA LATINA</b>	
México	95,0
Argentina	92,0
Colombia	92,0
Brasil	70,0
Chile	66,0
<b>EUROPA</b>	
Dinamarca	94
Noruega	89
Francia	83
Reino Unido	74
Bélgica	65
Italia	34
FUENTES: América Latina: ACNielsen, en Super Tecnomercado N° 73 Europa: Super Tecnomercado N° 58	

La rivalidad entre pocos actores poderosos se han traducido a su turno en el despliegue de estrategias empresariales tendientes a consolidar y aumentar su participación en el mercado, en virtud de lo cual las empresas líderes del retail han impuesto al conjunto de la industria agroalimentaria pautas tecnológicas, productivas y comerciales tendientes a aumentar la eficiencia, disminuir costos y adecuar la oferta a las nuevas normas de competencia en el mercado de alimentos: servicios incorporados, calidad, seguridad, nutrición, salud y trazabilidad (Gutman, 2000).

Entre los principales componentes de esas estrategias cabe destacar las elevadas tasas de inversión en infraestructura y logística, y el consiguiente aumento en las superficies de ventas; programas de racionalización operacional y reducción de costos, e informatización en áreas claves, tales como la gestión de stocks y por

categorías (EDI y ECR)<sup>3</sup>, generando así una reducción de las existencias y de los tiempos de reposición, todo lo cual se traduce finalmente en menores costos (Belik y dos Santos, 2000).

<b>CUADRO N° 2</b>			
<b>Fusiones y Adquisiciones Recientes de Grandes Cadenas Supermercados en USA</b>			
CADENA		FECHA ADQUISICIÓN	VOLUMEN DE VENTAS POST ADQUISICIÓN (US\$ Millones)
COMPRADORA	COMPRADA		
Safeway	Dominick's	98	27.000
Kroger Fred	Fred Meyer	98	43.000
Albertson's	American St.	98	36.000
Fred Meyer	Ralph's y QFC	98	14.5000
Ahold	Giant Food y Stop &Shop	98	18.500
Raley's	Knob Hill Foods	97	2.400
Fred Meyer	Smith's F&D/Quality Foods	97	7.000
Giant Eagle	Riser Foods	97	3.600
Nash Finch	United A-G Co Op	97	4.600
Safeway	Vons Cos	97	22.700
Lund's	Byerly's	97	400
QFC	Hughes	97	1.800
Food Lion	Kash n ' Kary	97	9.200

FUENTE: Super Tecnomercado N° 58 (Abril '99)

- **Factores de competitividad**

La superioridad de las grandes cadenas de supermercados y su capacidad de expansión se basa en el dominio de un conjunto de variables claves para la industria, entre las que se destacan:

- **La superficie:** no sólo incide en mayores volúmenes de ventas, sino también en mayor eficiencia operacional.

<sup>3</sup> El intercambio electrónico de datos, EDI (Electronic Data Interchange) constituye la base tecnológica de ECR ("Eficient Consumer Response" o "Respuesta Eficiente al Consumidor"), modelo estratégico surgido en USA en 1992, cuyo objetivo es aumentar la eficiencia en toda la cadena de distribución. Las áreas específicas que abarca son básicamente cuatro: (1) **Optimización del espacio y mix de productos**, para aumentar rotación de inventarios y ventas por metro cuadrado (2) **Promociones eficientes**, de modo de reducir costos comerciales superfluos (3) **Lanzamientos eficientes**: se busca evitar que los nuevos productos fracasen, a través de una "colaboración" activa del supermercado en el desarrollo y lanzamiento de los nuevos productos (4) **Reposición Eficiente**: el objetivo es disminuir tiempos y costos asociados a la distribución desde la línea de productos hasta la góndola del supermercado (Revista Super Tecnomercado N° 48 y 49, 1997).

- **El poder de compra:** que se sustenta a su vez en una adecuada capacidad logística, permite obtener precios más bajos y plazos de pago mayores a sus proveedores (Gutman, 2000)<sup>4</sup>, resultando en mayores márgenes.
- **La velocidad de rotación del capital invertido,** y el aumento de los plazos de las “cuentas por pagar”, aportan sustanciales dividendos financieros. Gutman (op. cit.) plantea como hipótesis que este factor representa la principal fuente de ganancias y financiamiento de sus inversiones.
- **El manejo de la información:** “saber vender” equivale a conocer los hábitos, preferencias y actitudes de los consumidores. Los supermercados buscan optimizar el mix de productos, favoreciendo aquellas categorías que mejor se adapten a las características de la demanda (Bagg y Steiner, 2001). Las tecnologías de almacenamiento de información – código de barras, tarjetas de clientes preferenciales, informatización de stocks, etc. - juegan un rol determinante en “comprender” el comportamiento de la demanda, es decir las preferencias y las respuestas a precios de los consumidores individuales (Gorenstein, 1998; Farina, 2000).

***Respuesta a nuevos patrones de demanda: segmentación y diferenciación***

Responder a las tendencias globales en la demanda de alimentos constituyen un objetivo esencial de las estrategias competitivas de la industria alimentaria y del retail en particular. Tendencias que pueden caracterizarse sumariamente en los siguientes aspectos:

- Homogenización de los patrones de consumo alimentario: La dieta y los hábitos alimentarios tienden a homogenizarse, replicando el modelo de países desarrollados en general, y de USA, en particular. Modelo que se caracteriza, de una parte, por una determinada composición nutricional, básicamente altos niveles de proteína y energía, y proporción creciente de proteína animal; y por otra, por la importancia que alcanza el consumo de productos industrializados que incorporan servicios, esto es alimentos listos para comer, para calentar o para preparar, como respuesta a la “falta de tiempo” para cocinar<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Los costos de compra representan algo más del 77% de la estructura de costos de un supermercado, es decir lejos el factor más decisivo. Le siguen los costos operativos, que oscilan alrededor del 13%, y dependen fuertemente del tipo de formato (a mayor superficie, menores costos operativos); los restantes ítems - costos logísticos (3,2%), costos soporte (1,6%) y marketing y publicidad (1,0%) - tienen menor incidencia (Ostalé, 2001).

<sup>5</sup> Según datos aportados por Stanton (2001), de diversas fuentes, la proporción de personas que en USA manifiestan no tener tiempo para cocinar pasó de alrededor de 30% en los años 70 a entre 45 y 48% en los años 90; y en el mismo período, el % de ingresos utilizados en comer afuera pasó de 3,6 a 4,5, en tanto que el que se gasta en comer en casa se redujo de 10,2 a 6,7.

- Cambios en “el perfil” del consumidor: maneja más información, es más exigente, vincula el consumo de alimentos con preocupaciones por la salud, la nutrición, la inocuidad y el medio ambiente; sus decisiones son inmediatas, y en general no guarda fidelidad por las marcas (Gorenstein, 1998). La demanda, en suma, se torna *volátil*.

Paradójicamente, mientras las dietas nacionales “convergen”, se genera simultáneamente una “explosión” de oferta de productos, el número de referencias en los supermercados globales se multiplican, los mercados se segmentan y los productos se diferencian, orientándose especialmente a sectores de ingresos medios y altos. Pero la diferenciación no se establece sólo en virtud de los ingresos, sino también en la búsqueda de *nichos* que respondan a factores tales como el tipo de familia, la inserción ocupacional de la mujer, las convicciones y creencias ligadas al medio ambiente, y otras consideraciones subjetivas que emanan de contextos culturales, religiosos, étnicos, etc. (Fonte, 1997, Schejtman, 1997).

- ***La Relación Supermercados - Proveedores***

Es evidente que las nuevas modalidades de competencia repercuten dramáticamente sobre los proveedores, quienes por lo demás difícilmente pueden evitar depender de la gran distribución para colocar sus productos, dada su penetración de mercado y su cobertura nacional (Belik y dos Santos, 2000).

El aumento de la escala mínima de compra, las promociones bajo costo, el aumento de los plazos de pago, los diversos cargos al proveedor (como por ejemplo por reposición de los locales), entre otras, son prácticas que frecuentemente tensionan el vínculo entre supermercados y proveedores, y en muchos casos, especialmente de empresas pequeñas, ha significado su salida del negocio.

Sin embargo, dos tópicos son los que interesa aquí destacar. El primero, el de las marcas del distribuidor, por constituir uno de los puntos centrales del debate intraindustrial<sup>6</sup>. El segundo, el de las especificaciones y estándares de calidad, por la importancia que tiene como mecanismo de “transmisión” de impulsos y a la vez barrera de entrada para el conjunto de sectores que se ubican más arriba (“upstream”) de las cadenas alimentarias.

- Las Marcas del Distribuidor

Las marcas propias, conocidas también como marcas “del distribuidor”, “blancas” o “privadas”, corresponden a productos fabricados por cuenta de un distribuidor, y comercializados en forma exclusiva a través de su red. La

---

<sup>6</sup> Es el caso, por ejemplo, de una reciente reunión del supermercadismo latinoamericano celebrada en Santiago de Chile, donde las marcas propias constituyeron el tema más controvertido entre las representaciones de supermercados y proveedores.

marca puede corresponder al nombre de la empresa distribuidora, puede ser una marca “paraguas” (agrupando a varias familias de productos), o una marca dedicada, normalmente “inspirada” en las grandes marcas (Revista Super Tecnomercado N°35).

Estos productos, elaborados normalmente por pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a las especificaciones del distribuidor, tienen un precio a consumidor en promedio un 24% menor que la media del mercado (Bagg y Steiner, 2001), y representan para el supermercado la captación de entre un 15 y un 25% de margen, dándole además un fuerte poder de negociación frente a los proveedores. Se utilizan principalmente en productos que representan grandes volúmenes y donde la tecnología es poco sofisticada, permitiendo así los menores precios (Idem).

Esta proliferación de marcas del distribuidor, según Ostalé (2001), se explica por factores provenientes tanto del lado de la oferta como de la demanda. Entre las primeras, la marca propia surge como estrategia para mejorar la rentabilidad y la diferenciación frente a los mayores niveles de concentración y competencia que a su vez presionan sobre los márgenes. Respecto a la demanda, la mayor sensibilidad a la relación calidad/precio, y la pérdida de fidelidad respecto a las marcas, genera una actitud positiva hacia las marcas propias

Las marcas propias son vistas como una seria amenaza para los fabricantes, toda vez que presionan los precios a la baja a través de una suerte de “commoditización” de sus productos y la pérdida de importancia de las marcas (Pérez, 2001). Sin embargo, por otra parte, representan la única posibilidad de acceso a este canal para empresas pequeñas y medianas que no tienen suficientes “espaldas” –financieras, tecnológicas, de gestión- para competir a través de sus propias marcas.

#### ➤ Los Estándares de Calidad

Las estrictas especificaciones respecto a tipos, calidades, apariencia, almacenamiento y procesamiento de los productos, con los consiguientes requerimientos de inversión, constituyen una de las principales barreras de entrada al canal para las empresas proveedoras.

Los estándares de calidad, con los respectivos sistemas de certificación y rotulación, constituyen el factor crítico de la diferenciación de productos, puesto que permiten comunicar a los consumidores las características de los insumos y los procesos utilizados para su elaboración, garantizando así que el producto realmente exhiba las cualidades por las cuales el consumidor está dispuesto a pagar un sobre-precio (Reardon y Farina, 2001; Reardon et al, 2001). Una propuesta de tipología de calidades se presenta en el Cuadro N°3.

A diferencia de lo que ocurría en períodos anteriores, cuando los estándares respondían a regulaciones estatales (por ejemplo códigos sanitarios), los nuevos estándares son privados, emanan de la industria del retail y son garantizadas a través de sistemas de certificación también privados. Su objetivo, lógicamente, es generar utilidades a partir de la diferenciación por calidad y seguridad (Reardon y Farina, Op Cit).

La implementación de un sistema productivo para generar y garantizar estándares calidad, suelen introducir profundos trastornos en las cadenas agroalimentarias. Los requerimientos de inversión que permiten cumplir con estos requerimientos pueden ir desde un simple mejoramiento de las capacidades de gestión, hasta la implementación de nuevos sistemas tecnológicos de control de calidad, normalmente onerosos. En esos casos constituyen barreras de entrada a las firmas participantes, y en los hechos ha implicado la salida de una proporción significativa de proveedores, sean productores agrícolas, empresas comerciales o fabricantes.

<b>CUADRO N° 3</b>		
<b>Tipología de Calidades de Productos Agroalimentarios</b>		
<b>CONDICIÓN ASEGURADA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>MODO DE VERIFICACIÓN</b>
Características Organolépticas	Sabor, color, aroma	Directa por el consumidor
Origen (respecto a los recursos productivos)	Sanitarias, ambientales, genéticas, geográficas	Indirecta (certificación)
Procesos productivos prediales	Tipo de sistemas de producción: convencional, biológico, orgánico, tipo de crianza y alimentación animal, etc.	Indirecta (certificación)
Procesos productivos industriales	1. Composición nutricional 2. Inocuidad: composición bioquímica, presencia de residuos, etc.	Indirecta (certificación, a través de pruebas de laboratorio)

FUENTE: basado en Niño de Zepeda y otros (1999), adaptado por los autores.

Para la gestión vertical de estos sistemas se establecen acuerdos formales o informales entre distribuidores e proveedores, definiendo diferentes niveles de precios de acuerdo a la escala, los requerimientos de calidad, y las prácticas productivas exigidas, sea a nivel predial como industrial (Farina, 2000)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Una situación análoga ocurre con el sector del "fast food".



## III. El Sector Supermercados en Chile

---

La aparición el primer supermercado en el país<sup>8</sup>, en 1957, inició una profunda transformación del comercio detallista y de los hábitos de compra de la población. Aunque el concepto autoservicio ya existía, el ALMAC<sup>9</sup> introdujo tres importantes innovaciones: contar con un amplio surtido de mercaderías, tener cajas a la salida, y disponer de estacionamientos propios para los clientes.

El desarrollo del supermercadismo durante sus primeras décadas fue paulatino, pero a partir de los años 80, y especialmente los noventa, el sector alcanza un fuerte dinamismo, que sigue el ciclo de crecimiento de la economía nacional. Si bien por el tamaño del mercado, el país ocupa un lugar intermedio en el contexto latinoamericano (Cuadro N°7), su desarrollo en los últimos 5 a 7 años resulta impresionante, si se atiende a la evolución de diversos indicadores y si se observa la velocidad y profundidad de los procesos en marcha.

Todo parece indicar que esos procesos lejos de haberse consolidado, están en plena ebullición, y continuarán con esa dinámica aún por un largo tiempo. A su descripción y análisis se dedica este capítulo.

- ***Dinamismo de la Industria***

Como se aprecia en el Cuadro N° 4, según el Índice Real de Supermercados publicado mensualmente por la Cámara Nacional de Comercio, el sector supermercados logró crecer prácticamente durante toda la década de los años 90, siguiendo el ciclo de la economía durante el período, es decir un gran dinamismo en la primera mitad de la década, crecimiento moderado después, y de abierta contracción hacia finales del período (de hecho el año 99 fue de decrecimiento).

Una medición distinta es la que realiza el INE, con su Índice de Ventas de Supermercados, que al incorporar las ventas totales, permite visualizar mejor el grado de penetración de la industria en la actividad del comercio detallista<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> En Chile se define como supermercado a un establecimiento de autoservicio que posee tres o más cajas fijas.

<sup>9</sup> La cadena de supermercados ALMAC, hoy D&S, fue fundada por la familia Ibáñez, ligada por varias generaciones al comercio y la distribución alimentaria.

<sup>10</sup> El Índice de la Cámara de Comercio se estima a partir de una base fija de productos y número de locales, lo que permite conocer como evolucionan las ventas "reales". El INE, al incorporar ventas totales, tienen una base móvil, es decir va incluyendo en cada período los productos y los locales "nuevos" que los supermercados incorporan en su oferta.

Cualquiera sea la medición, el hecho es que el sector creció consistentemente durante 10 años, llegando al año 2000 a representar US\$ 4.600 millones<sup>11</sup>, de los cuales unos US\$ 4.000 corresponden al ítem alimentos, cifra que representa casi un 7% del Producto, y más de la cuarta parte del comercio al detalle<sup>12</sup>.

<b>CUADRO N° 4</b>					
<b>Indicadores Económicos y Crecimiento Supermercados. 1990 -2001</b>					
CRECIMIENTO MEDIO PERÍODO	PIB	PIB COMERCIO	CONSUMO PRIVADO	ÍNDICE REAL SM (CNC)	ÍNDICE VENTAS SM (INE)
90-94	7,33	8,84	8,09	5,43	9,14
95-99	5,64	6,71	5,74	3,45	8,55
00-01	4,57	4,28	3,63	0,9	6,92

FUENTE: Pérez. 2001; Índice Real de Supermercados: Cámara Nacional de Comercio (serie 1990-2000).

En segundo lugar, cabe consignar las altas tasas de inversión –US\$ 1100 millones en los últimos cinco años, incluyendo la estimación para el año 2002– que significaron importantes aumentos de la superficie disponible: de 600.000 m<sup>2</sup> que había en 1996 se alcanzó los 992.000 m<sup>2</sup> al culminar el 2001. Se trata de una cifra meramente indicativa del momento en que se leyó el dato, porque su variación es prácticamente mensual. Dada la “fiebre inmobiliaria” que se ha apoderado de la industria, a través de la compra de terrenos, la construcción de nuevas salas o remodelaciones, la superficie de ventas está permanentemente creciendo<sup>13</sup>.

Se entiende así, en tercer lugar, la fuerte penetración de los supermercados en la distribución al detalle en general, y en el sector alimentario en particular. En efecto, como puede apreciarse en el Cuadro N° 5, el sector pasó de representar en promedio un 49% del comercio detallista, en los ítems en que participa, el año 1994, a 61% el 2001, es decir en sólo 7 años capturó 12 puntos de ese mercado. Expansión que se realizó a costa del sector minorista tradicional, que vio mermada su presencia en la distribución alimentaria, como indica la sorprendente disminución de locales de ese sector la primera mitad de los años 90 (Cuadro N°6).

<sup>11</sup> El año 2001 la cifra cayó a US\$ 4.000 millones -no obstante haber crecido un 0,9%- por efecto de la devaluación del peso.

<sup>12</sup> No cabe en este espacio un análisis en profundidad acerca de “los motores” de este proceso expansivo, el que debiera considerar no sólo las variables macroeconómicas, sino que también, y con mucho énfasis, los notables cambios acaecidos por el lado de la demanda durante los años 90, Entre ellos, por ejemplo, la incorporación de la mujer al mundo laboral, que ocurrió a una tasa media de 2,8% anual entre 1989 y 2000; o la disponibilidad de bienes y servicios directamente ligados al consumo alimentario, como una mayor disponibilidad de refrigeradores (de 52% en 1987 a 82% el año 2000), o la disponibilidad de medios de transporte propios, con un aumento de hogares que poseen automóviles de 21 a 26,8% durante los últimos 15años (ver CASEN 1987, 2000).

<sup>13</sup> Precisamente los autores debieron cambiar varias veces las cifras que se presentan en esta sección, la mayoría extraída de la página web oficial de la ASACH, como consecuencia de las frecuentes inauguraciones de locales y los consiguientes cambios en valores y porcentajes, mientras se realizó el estudio.

Se explica así que su presencia en el mercado de alimentos haya alcanzado ya el 50%, la más alta de América Latina, y se espera que continúe aumentando en los próximos años por las altas tasas de inversión ya comentadas (Cuadro N° 7).

<b>CUADRO N° 5</b>					
<b>Penetración del Sector Supermercados en la Distribución al Detalle en Chile</b>					
<b>AÑO</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Participación (%)	49,0	52,4	55,7	59,5	62,0
FUENTE: ASACH (en base a información de AC Nielsen) (comunicación personal).					

<b>CUADRO N° 6</b>			
<b>N° de Locales de Comercio al Detalle de Alimentos. Años 1991 y 1995</b>			
<b>N° DE LOCALES</b>	<b>1991</b>	<b>1995</b>	<b>DISMINUCIÓN (%)</b>
Almacén de comestibles	49.347	38.921	21,1
Botillerías	9.326	7.390	20,8
Carnicerías	6.812	5329	21,7
Rotiserías	977	730	25,3
Pescaderías	936	730	22,0
Venta de leche y lácteos	251	189	24,7
Verdulerías y Fruterías	7572	6.266	17,2
FUENTE: INE. ANUARIOS DE COMERCIO INTERIOR Y SERVICIOS '91 Y '95.			

<b>CUADRO N° 7</b>				
<b>El Sector Supermercados y el Mercado Alimentario en América Latina</b>				
<b>( Millones de dólares, sin impuestos)</b>				
<b>PAÍS</b>	<b>MERCADO SECTOR ALIMENTARIO</b>	<b>FACTURACIÓN TOTAL SM</b>	<b>FACTURACIÓN SECTOR ALIMENTOS SM</b>	<b>PARTICIPACIÓN SM EN MERCADO DE ALIMENTOS</b>
Argentina	25.350	11.860	10.440	41%
Brasil	64.800	33.200	29.200	45%
Colombia	14.230	8.840	5.408	40%
Chile	8.184	4.137	4.092	50%
México	47.120	25.800	22.700	48%
Paraguay	1.850	216	195	10%
Perú	8.600	850	760	9%
Uruguay	3.200	850	765	24%
FUENTE: Orteu, 2001.				

Aunque indudablemente se trata de uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional, es preciso aclarar, sin embargo, que la industria está muy lejos aún de alcanzar los niveles de los mercados más desarrollados, no sólo respecto a las características de la oferta, tema analizado en los estudios de caso, sino que a diversos indicadores de tamaño relativo, como la disponibilidad de superficie por población, que como se verá en la próxima sección es 6 a 8 veces menor que las economías más desarrolladas, o en el valor de las ventas anuales por habitante, que mientras en Chile alcanza unos US\$ 300, en USA representa una cifra nueve veces mayor (US\$ 2.800) (Pérez, 2001).

- **Presencia Física: Infraestructura, Superficies y Formatos**

El sector cuenta en la actualidad (año 2001) con alrededor de 650 locales, de los cuales 196, es decir un 30%, se ubica en la Región Metropolitana, que concentra un 47% de las ventas (Cuadro N° 8), para sólo un 40% de la población nacional<sup>14</sup>.

La localización de los recintos en la capital, sin embargo, se encuentra bastante segmentada. Así, la zona oriente, donde habita el segmento socioeconómico de más altos ingresos, con un 14,1% de la población, concentra al 31,5% de las tiendas y un 39,4% del volumen total de ventas (Super Tecnomercado N°76, 2001).

No obstante estas cifras, indicativas de la concentración territorial de la industria, resulta interesante constatar que en los últimos años se ha declarado una verdadera “guerra” por la participación en los mercados regionales - y secundariamente en comunas de ingresos medios de Santiago - en la que intervienen cadenas nacionales, internacionales y regionales. Como consecuencia, la tendencia concentradora de la capital ha comenzado a revertirse: mientras que en 1998 las regiones representaban un 50,9% del mercado nacional, en la actualidad esa porción se empina al 53%. Este punto será profundizado más adelante.

<b>CUADRO N° 8</b>					
<b>Presencia Física del Sector Supermercados en Chile</b>					
LOCALES Y SUPERFICIE	MEGAMERCADOS > 10.000 M <sup>2</sup>	OTROS < 10.000 M <sup>2</sup>	TOTAL	% LOCALES	% VENTAS
Cantidad locales	23	631	654	100	100
RM	17 (*)	179	196	30	47
Regiones	6 (**)	452	458	69	53
Sup.(m <sup>2</sup> construidos)	245.104	747.208	992.312	-	-
% de locales	3,5	96,5	100	-	-
% Superficie	24,7	75,3	100	-	-
% de Ventas	28,6	71,4	100	-	-

FUENTE: www ASACH.com (enero 2002).  
 NOTAS: (\*) 10 Líder, 3 Jumbo, 4 Carrefour.  
 (\*\*) 5 Líder, 1 Jumbo.

Respecto a la superficie disponible, cercana al millón de metros cuadrados, cabe señalar que, a pesar del espectacular crecimiento generado en los últimos años, que como se ha señalado continúa incrementándose día a día, las cifras están lejos de los estándares de países desarrollados, y por lo tanto es esperable que el proceso se prolongue aún por varios años más (Cuadro N° 9).

<sup>14</sup> De acuerdo a proyecciones del INE, hacia fines del año 2001, el país tiene una población de 15.402.000, de los cuales un 40,2% (6.190.000) se ubica en la Región Metropolitana, y un 31,5% (4.850.364) en la Capital, Santiago (www. INE. cl).

El proceso de crecimiento explosivo del sector, también ha significado variaciones en la composición de formatos<sup>15</sup>: las grandes superficies –hipermercados– han ido adquiriendo cada vez mayor importancia, de modo que los 23 locales de este formato, que representan sólo 3,5% del total de locales, concentran ya un 24,7% de la superficie y una proporción aún mayor de las ventas totales: 28,6% (www.asach.com).

<b>CUADRO N° 9</b>	
<b>Superficie de Sala de Ventas por Cada 1.000 habitantes (m<sup>2</sup>). Año 2000</b>	
Estados Unidos	380
Alemania	326
Francia	244
España	166
Italia	166
Reino Unido	134
Chile	52
Argentina	50
México	46
Brasil	36
FUENTE: Ostalé, 2001; Revista Super Tecnomercado, N° 76.	

Según Ostalé (1999), analizando la trayectoria de mercados maduros, existe demanda para los diversos formatos en proporciones relativamente iguales: un tercio para las grandes superficies, un tercio para supermercados convencionales y un tercio para las tiendas de conveniencia. De seguir esa tendencia el país, sería esperable en los próximos años la ocurrencia de dos hechos: un avance de los hipermercados hacia “su tercio” (del 28,6% actual), y un impulso al desarrollo de los formatos pequeños, el más rezagado de todos en el país.

- ***Tipos de Cadenas***

Desde el punto de vista de la organización industrial, en Chile existen alrededor de 100 cadenas de supermercados (Stanton, 2001), pero no se dispone de información actualizada que permita conocer la proporción de locales adheridos en relación a las tiendas independientes<sup>16</sup>.

De ese centenar de cadenas, sin embargo, no más de cuatro pueden considerarse “grandes”, es decir que tienen una presencia importante en la Capital, y/o en varias Regiones, y sus ventas individualmente superan el 5% del total sectorial;

<sup>15</sup> En el Anexo N°1 se presenta un descripción de los diversos formatos que se reconocen en Chile. No obstante, las cifras oficiales entregadas por ASACH sólo distinguen dos: “megamercados” (más de 10.000 m<sup>2</sup>), y “otros formatos” (menos de 10.000).

<sup>16</sup> En 1995 se estimaba que un tercio del total de locales pertenecía a alguna cadena (Blabey y Hennike, 1997).

ellas son las nacionales Distribución y Servicios (D&S), Jumbo y UNIMARC, que representan un 41% del mercado; a las que debe agregarse Santa Isabel, en manos de una sociedad entre la holandesa Royal Ahold, y el grupo argentino Velox, propietario de la cadena Disco. En conjunto, las cuatro principales cadenas representan un 52% del mercado (Cuadro N° 10).

<b>CUADRO N° 10</b>			
<b>Principales Cadenas de Supermercados en Chile y su Participación en el mercado</b>			
TIPO DE CADENAS	N°	MARCAS	% DE MERCADO (*)
Grandes (sobre 5% del mercado individualmente )	3	- Distribución y Servicios, D&S - Jumbo - Santa Isabel - Unimarc (**)	51,8
Tamaño medio y/o Regionales (entre 1 y 4,9%)	9	Monserrat, San Francisco, Montecarlo, Las Brisas, Rendic, Keymarket, Korlaet, Carrefour	19,3
Presencia Local (menos de 1%)	85 (aprox)		28,9
<b>TOTAL</b>	100 (aprox)		100
Pertenecientes a Grupos Transnacionales	2	- S.Isabel (sociedad entre Royal Ahold, Holanda, y Velox, Argentina) - Carrefour (Francia)	12,9

FUENTE: ASACH, Noviembre 2001 ([www.asach.com/cifrasfram.html](http://www.asach.com/cifrasfram.html)).

NOTAS: (\*) Participación al interior de la industria de los supermercados, Noviembre de 1991.  
(\*\*) Se ha optado por mantener UNIMARC como cadena grande, porque históricamente, y hasta hace pocos meses, lo ha sido ; en la actualidad se encuentra en venta, y su participación de mercado ha caído bajo el 5%.

Un segundo segmento de cadenas incluye a supermercados que tienen presencia en algunas comunas de la Región Metropolitana, o en varias Regiones, o simplemente son líderes regionales, alcanzando individualmente una participación de entre 1 y 5% del mercado nacional; entre ellas cabe destacar a Monserrat, Montecarlo y Las Brisas, entre otros. También en este grupo se ubica a la francesa Carrefour, que recién comienza su proceso de expansión en Chile.

El tercer grupo individualizado corresponde a un amplio grupo de tiendas de supermercados, algunas constituyendo cadenas con presencia local, en diversas regiones del país; otras, individuales, arraigadas en ciudades intermedias y pueblos, ninguna de las cuales supera el 1% de las ventas nacionales.

Por último, en otro tipo de distinción, cabe señalar que la presencia de las grandes corporaciones transnacionales del retail en la industria de los supermercados en Chile, se reduce, por ahora, a las ya mencionadas Royal Ahold – Velox (Santa Isabel), y Carrefour, que sumados alcanzan algo menos del 13%. Este punto será retomado más adelante

- ***Niveles de Concentración***

El nivel de concentración de la industria, en el contexto internacional, no resulta particularmente alta. Tomando el porcentaje de ventas de las 10 principales cadenas de cada país (índice conocido como C10), Chile, con un 66,6, exhibe un mercado menos concentrado que las principales economías de la Región, y una situación intermedia en relación a los países de Europa (volver al Cuadro N° 1).

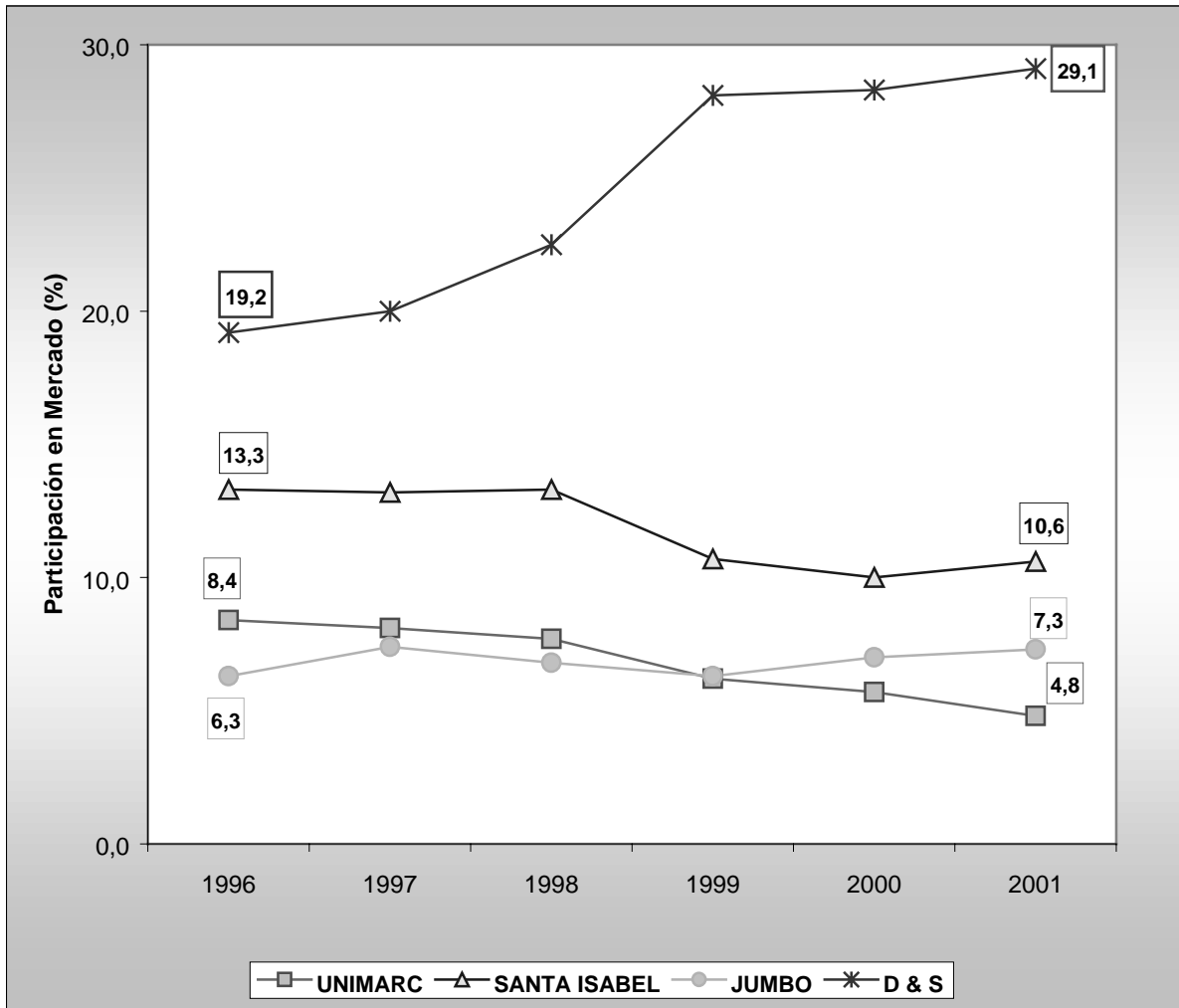
Existe consenso, sin embargo, tanto en la industria como entre los especialistas, que la situación es altamente dinámica, y la tendencia a aumentar los niveles de concentración parece incontrarrestable. De hecho, aunque el fenómeno no es necesariamente lineal, en los últimos seis años la concentración aumentó de un 62,7 a un 66,6%, según datos de ASACH ([www.asach.com](http://www.asach.com))

Lo que resulta llamativo en el caso chileno es que una cadena nacional, Distribución y Servicios (D&S), viene ganando cuotas de mercado consistentemente durante los últimos años, y ya bordea el 30%, tres veces la posición del segundo “jugador”, Santa Isabel (Royal Ahold-Velox), con una participación que viene cayendo durante los últimos cuatro años, hasta alcanzar el actual 10%, como puede observarse en la Figura N°2.

Esta fuerte arremetida de D&S, basada en cuantiosas inversiones en superficie y tecnología, no significa sin embargo que las compañías que le siguen estén resignadas a perder posiciones. En el caso de Santa Isabel, por ejemplo, se espera que próximamente adquiera la cadena UNIMARC - que viene decayendo dramáticamente, y se encuentra en venta - y probablemente otras cadenas regionales, siguiendo la estrategia global de Ahold de crecer a través de adquisiciones, sin excluir el desarrollo de proyectos propios.

Jumbo, la tercera principal cadena, por su parte, también se ha embarcado en un agresivo programa de inversiones, orientado principalmente a penetrar en comunas de clase media de Santiago y en regiones, de donde se había mantenido distante por mucho tiempo, lo que le ha permitido ir lentamente ganado posiciones y es esperable que en los próximos años esa tendencia se acreciente.

**FIGURA N° 1**  
**Evolución de la Participación en el Mercado de las Cuatro Principales**  
**Cadenas de Supermercados. Período 1996- 2001**



FUENTE: ASACH (www.asach.com)

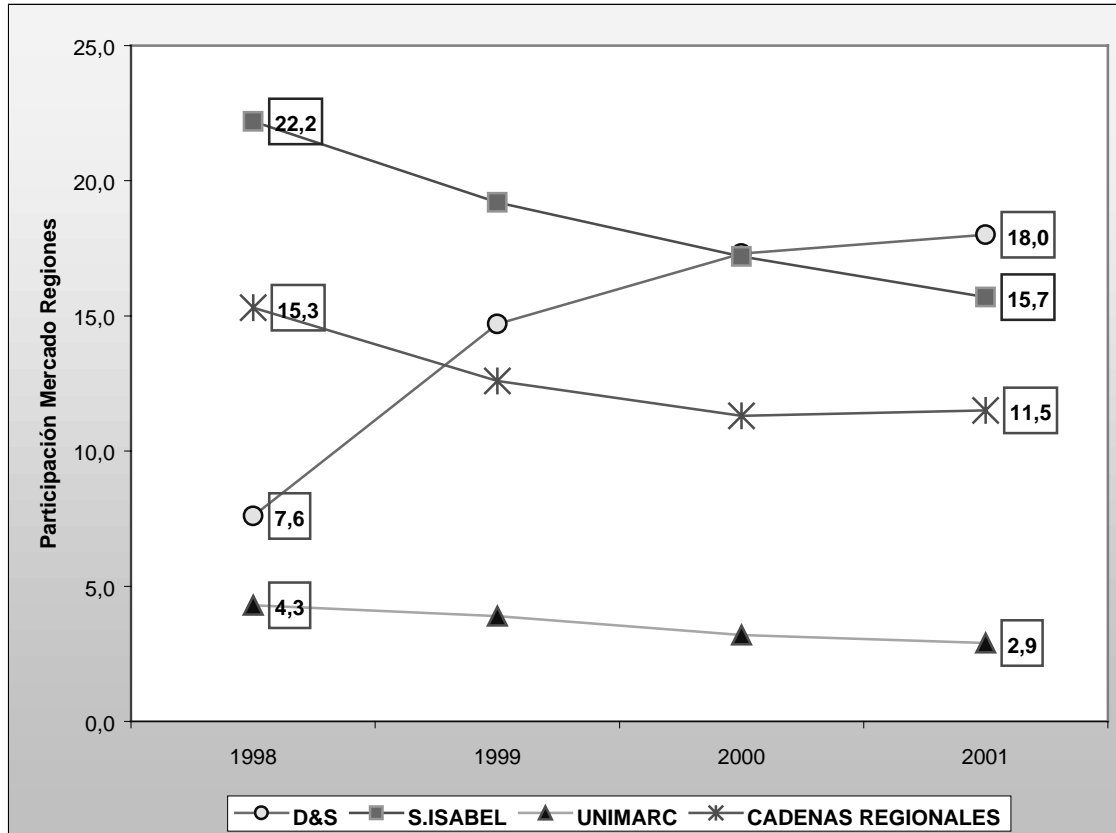
Cadenas medianas y regionales también se han incorporado a la lógica de “crecer o morir”, que domina el desarrollo de esta industria. En una suerte de “efecto dominó”, la competencia de los grandes comienza a trasladarse a regiones y a comunas metropolitanas hasta hace poco inexploradas; allí deben enfrentar a actores locales que luchan por sobrevivir; algunos intentando dar un “salto adelante”, a través de ambiciosos proyectos, otros refugiándose en zonas periféricas, unos cuantos rindiéndose -siendo absorbidos- a la competencia.

En el caso específico de los mercados regionales, que en su conjunto suman unos US\$ 2.4000 millones, desde hace pocos años se asiste a una virtual guerra comercial, donde también D&S viene ganando posiciones, a costa de Santa Isabel (líder histórico de ese espacio) y de las cadenas regionales, como puede observarse en la Figura N°3. Un grupo de éstas últimas, sin embargo, están dando



una fiera resistencia, normalmente basados en estrategias que junto a competir mano a mano en servicios, calidad y precios, buscan captar la identidad con “lo local” de los consumidores de Regiones.

**FIGURA N° 2**  
**Evolución de la Participación en los Mercados Regionales de las Principales Cadenas de Supermercados. Período 1996-2001**



FUENTE: Ostalé, 2001.

NOTA: Las Cadenas Regionales incluidas son: Las Brisas, Keymarket, Rendic-Deca y Korlaet.

- **La Presencia Multinacional**

En Chile, a diferencia de lo que ocurre en países vecinos, particularmente Argentina y Brasil (Cuadro N°11), la presencia de grupos multinacionales no es hasta ahora de gran significación, pues apenas concentran alrededor de un 13% de las ventas, y en manos de sólo dos compañías: las ya mencionadas Royal Ahold y Carrefour.

La primera, junto al grupo supermercadista argentino Velox, arribó al país en 1997, y ha seguido una estrategia de expansión a través de adquisiciones: primero Santa Isabel, luego AGAS, y ahora está interesada en UNIMARC. La compañía francesa, en cambio, ha basado su crecimiento en la búsqueda de nuevas ubicaciones y la construcción de locales, todos con formato hipermercado, lo que hace que su penetración sea más pausada, y su amenaza hacia los otros

competidores se proyecte al largo plazo, sobre la base del prestigio que le otorga la marca<sup>17</sup>.

Esta situación de baja presencia extranjera, según diversos observadores del sector, debe considerarse transitoria. Chile representa un mercado de menor envergadura, y las compañías internacionales priorizaron su penetración en las grandes economías de la región (Argentina, Brasil, México). No obstante, al consolidar esas posiciones, y probablemente superado el ciclo económico depresivo, se espera la llegada al país.

<b>CUADRO N°11</b>	
<b>Presencia de Multinacionales en Sector Supermercados de Países del Cono Sur</b>	
<b>PAÍS</b>	<b>% DE MERCADO GRUPOS MULTINACIONALES</b>
ARGENTINA	78,3
BRASIL	36,7
CHILE	13,0
FUENTES: Gutman, 2000; Farina, 2000; ASACH, 2001.	

Opiniones como las de Stanton (2001) reafirman esta percepción. Para este profesor estadounidense, al menos tres factores hacen a Chile un objetivo atractivo para los gigantes del retail, a saber: un 90% de los supermercados ya están equipados con códigos de barra, disponen de una amplia variedad de productos, y la población conoce y acude masivamente a los grandes formatos.

Cabe señalar, sin embargo, que la dinámica competitiva durante estos años “de espera” (de la llegada de los grandes grupos internacionales), ha generado algunas defensas frente al ingreso de nuevos actores, como por ejemplo la ocupación de las mejores localizaciones del país. Como señala el Presidente de la Asociación de Supermercados de Chile, ASACH, los altos niveles de inversión, tanto en tecnología como en la adquisición de terrenos “premium”, que ha desplegado la industria nacional, generan barreras de entrada muy exigentes para cualquier nuevo operador (Revista Super Tecnomercado N° 76, 2001).

Paradójicamente, esta realidad también puede tener el efecto inverso, es decir motivar el ingreso de grandes corporaciones internacionales que buscan expandirse a través de la adquisición de cadenas ya consolidadas.

- ***Las Marcas Privadas en la Industria Supermercadista Nacional***

A pesar de que Chile no tiene un gran desarrollo de marcas privadas, en relación a países de mayor desarrollo, en los últimos años comienza a generarse una dinámica de crecimiento que ha permitido prácticamente duplicar su valor durante

<sup>17</sup> Al llegar a Chile en 1998, Carrefour señaló que abriría 8 puntos de venta en los siguientes 6 años, lo cual se ha venido cumpliendo en forma estricta (Revista Super Tecnomercado N° 76, Octubre 2001).

el último trienio. Así, mientras en 1999 representaban en promedio un 2,1% del valor total de las ventas, el año 2001 se elevó al 4,1%, y en alimentos se pasó de 2,1 a 3,9% (Bagg y Steiner, 2001)<sup>18</sup>.

Diversos indicadores dan cuenta de esta tendencia ascendente de las marcas propias respecto a su grado de aceptación en los consumidores chilenos, aunque aún resulta difícil establecer si se trata de un fenómeno pasajero, ligado al ciclo depresivo de la economía – las personas buscan productos de menor precio como una forma de restringir su gasto - o representa una tendencia estructural.

De acuerdo a datos de AC Nielsen (El Mercurio, 17 de Octubre 2001), un 96% de los hogares de Santiago compraron algún producto de marca propia el segundo semestre del año 2001. Cabe consignar que esta cifra disminuye sólo en tres puntos porcentuales en el caso del estrato socioeconómico de mayores ingresos (ABC1), lo que evidencia que también en ese sector las marcas del distribuidor han penetrado.

Por otra parte, aunque las marcas propias generalmente se asocian a los Supermercados, su presencia también incluye otro tipo de cadenas comerciales, como las farmacias, los almacenes de barrio y las ferias, aunque ciertamente en menor medida.

Cada uno de estos canales representa un tipo de acceso diferenciado desde el punto de vista socioeconómico. Así, de acuerdo al estudio de ACNielsen recién citado, mientras que en el sector alto el 99,1% del gasto en productos con marcas del distribuidor se realiza en supermercados, y un 0,9% en farmacias, en sectores populares sólo el 83% se queda en los supermercados, en tanto que un 11,4% va hacia los almacenes y casi un 3% a las ferias (idem).

La misma consultora, AC Nielsen, en un estudio del año 2000 sobre marcas privadas (Super Tecnomercado N°66), aporta información sobre las diferencias entre distintas canastas de productos respecto al desarrollo de este tipo de marcas. De los seis grupos de productos seleccionados – alimentos, confites, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, aseo hogar y aseo personal - la de bebidas alcohólicas resulta ser la que tiene un menor número de categorías con marcas del distribuidor (un 40%), toda vez que se trata de productos en que el consumidor asocia fuertemente la marca con status social. En el otros extremo, las bebidas analcohólicas tiene un 100% de categorías bajo ese concepto.

En el caso específico de alimentos, el estudio muestra que se trata de la canasta que más ha crecido en los últimos años, llegando a representar un 1,9% de la participación de mercado en volumen y 1,8% en valor. Cabe señalar que desglosados por categorías de productos, del total de ventas de marcas propias la mitad corresponde a alimentos. Entre los productos que más se destacan se

---

<sup>18</sup> En algunos países europeos, como Reino Unido, Alemania y Suiza, los valores se mueven en rangos de 30 a 35%.

encuentra el aceite, que concentra un 21% del gasto, seguido de fideos, con el 16% y luego el arroz, con un 14%.

Respecto al tipo de denominaciones, algunas cadenas optan por utilizar como marca el mismo nombre de la cadena (Ekono, Líder o UNIMARC), en tanto que otros prefieren una denominación distinta, como la marca Cinco Continentes de Santa Isabel. Según Ostalé (1999), en Chile predominan las “marcas paraguas”, que se utiliza para todos aquellos productos en que el supermercado cuenta con volúmenes suficientes como para generar un producto, pero insuficientes para establecer marcas específicas.

Se trata de una etapa de masificación del fenómeno, en que el incentivo para el público reside principalmente en el bajo precio y en la favorable ubicación de los artículos en los escaparates o góndolas. En su evolución, de acuerdo a la experiencia de mercados más desarrollados, las marcas del distribuidor posteriormente se segmentan, generando incluso dinámicas de innovación tecnológica, que les permite competir por calidad con las marcas tradicionales.

Las marcas propias constituyen uno de los principales factores de tensión entre supermercados y proveedores. Para éstos últimos, las marcas propias utilizan presentaciones o signos exteriores que se asemejan a las marcas tradicionales, aprovechando el prestigio que ellas tienen en el público consumidor, obteniendo así “ventajas indebidas”. Adicionalmente los proveedores de marcas consolidadas consideran que los distribuidores les dificultan el acceso a los espacios en las góndolas, en beneficio de las marcas propias, desconociendo según ellos derechos contractuales adquiridos (El Mercurio, 25 de Junio y 30 de Agosto de 2001).

# IV. La Participación de los Supermercados en Tres Cadenas Agroalimentarias en Chile.

## Estudios de Caso

---

El objetivo de este capítulo es observar con mayor detención los mecanismos a través de los cuales los supermercados, una vez constituidos en actores centrales de la distribución de alimentos al detalle, se vinculan “hacia atrás” con los otros segmentos de las cadenas agroalimentarias, en especial los sectores de producción primaria y agroindustrial.

La gran heterogeneidad de situaciones entre subsectores productivos, niveles de industrialización o diferenciación de los productos finales, tipos de empresas proveedoras y modos de vinculación, las características particulares de la demanda, etc., al interior del sistema agroalimentario nacional, hacían recomendable reconocer y analizar esa diversidad, diferenciando los aspectos comunes - si se quiere globales - del fenómeno, de las especificidades en la que cada cadena o subsector se desenvuelve.

Es por ello que se optó por la realización de estudios de casos, intentando abarcar un abanico de situaciones representativas de diversos tipos de nexos entre los supermercados y el sector agropecuario. La variable diferenciadora de los casos fue el nivel de transformación y la complejidad de los procesos involucrados entre la producción primaria y el producto final, y su correlato a nivel comercial. De modo tal que un caso se ocupa de productos con bajo nivel de procesamiento y diferenciación, un típico commodity; otro intermedio, y el tercero, un producto alimentario típicamente industrializado.

Específicamente dichos estudios, a cuyos resultados y análisis se dedica este capítulo, son los siguientes:

- **Caso N° 1: Frutas y Verduras<sup>19</sup>:**

Se caracteriza por ser un sector oferente de productos frescos, con bajo nivel de procesamiento y diferenciación, con un canal comercial tradicional (ferias) aún muy importante, y con una fuerte “cercanía” entre los supermercados y la producción primaria.

---

<sup>19</sup> En el texto se utilizarán indistintamente los términos verduras y hortalizas, o sector hortofrutícola, siempre referido a productos frescos, no agroindustrializados.

No obstante, constituyendo “frutas y verduras” una categoría aún excesivamente amplia y heterogénea, para el estudio de caso se seleccionaron cuatro productos específicos en esta categoría, entre los principales comercializados en el país, y en los supermercados en particular: choclo, tomate, papas, como hortalizas; y manzana, como representativo del sector frutícola.

○ **Caso N° 2: Carne de Bovino:**

Representa la situación intermedia entre un producto fresco e indiferenciado, y uno de tipo industrial. La “distancia” de los supermercados con los productores primarios (ganaderos) aumenta, pero como sector aún se mantiene algún nivel de vínculo directo, especialmente cuando permanecen niveles de integración vertical (como en el caso de cadenas que compran ganado y/o procesan (despostan) internamente en sus establecimientos).

○ **Caso N° 3: Productos Lácteos:**

Constituye el caso típico de un producto industrial dinámico, con importantes grados de diferenciación y desarrollo de marcas, y una distancia máxima entre supermercados y productores primarios. Como en su interior también existe una amplia gama de productos, algunos con especificidades que conviene tener en cuenta, se optó por considerar tres de los más importantes: leche fluida, yogourt. y queso (maduro).

Metodológicamente los tres estudios de caso se estructuraron en torno a los mismos componentes: **revisión** de documentación, artículos de prensa y eventualmente bibliografía e investigaciones afines; un **sondeo** a personal de los supermercados encargados de adquisiciones, en las cinco principales cadenas del país <sup>20</sup>, orientada a conocer los volúmenes, los procesos y las modalidades de abastecimiento en cada caso. Y **entrevistas** a ejecutivos y profesionales de las respectivas áreas al interior de los supermercados, así como a proveedores, representantes gremiales, académicos, observadores, y otros informantes calificados.

#### 4.1 Frutas y Verduras

- **Antecedentes Generales**

De acuerdo a la canasta de alimentos definida por el Instituto Nacional de Estadísticas ([www.ine.cl](http://www.ine.cl)) para la estimación del IPC, los chilenos gastan alrededor de un 27% de su ingresos en alimentación, en tanto que un 4,1% se dedica específicamente a frutas y verduras; de las cuales la mayor parte, un 77%, se consume en estado fresco. Entre las frutas frescas consumidas en el país

---

<sup>20</sup> Ellas son UNIMARC, Santa Isabel, Monserrat, Jumbo y D&S -

predominan las naranjas, las manzanas y los plátanos, y en verduras los tomates, las lechugas, el zapallo y el choclo.

El consumo de productos hortofrutícolas en el país es muy bajo desde el punto de vista de los requerimientos nutricionales de la población, lo que significa un alto potencial de crecimiento como mercado. Según estimaciones del Instituto de Nacional de Tecnología de Alimentos, INTA, en verduras, por ejemplo, la ingesta diaria promedio por persona es de 200 gramos, la mitad de la ración recomendada; en frutas, cada chileno prueba al día 112 gr, un tercio de lo saludable; en legumbres, en tanto, se llega apenas a 15 gr diarios, muy por debajo de lo recomendado (El Mercurio, 18 de Junio de 2001).

Estos niveles de consumo, como es esperable, difieren entre estratos sociales. Mientras el primer quintil (más pobre) dispone, en valores actuales, de unos \$15.000 al mes (US\$ 22) para frutas y verduras frescas, el quinto quintil (más rico) utiliza \$26.000 (US\$ 40) para idéntico fin. Sin embargo, en términos relativos, la situación es inversa, representando un 6,6% de los ingresos del estrato más pobre y sólo un 2% del estrato más rico ([www.ine.cl](http://www.ine.cl)).

- ***Descripción de la Cadena de Frutas y Verduras***

La cadena comercial de frutas y verduras frescas, excluyendo el sector de consumos colectivos, se estructura en torno a dos ejes: el llamado “canal tradicional”, y los supermercados (ver Figura N°4). El primero, integrado por la cadena: producción primaria → intermediarios comerciales → ferias mayoristas → ferias libres y locales tradicionales de venta al detalle, como se verá, es predominante en este mercado, aunque la dinámica de crecimiento y penetración de los supermercados puede alterar esta situación a mediano o largo plazo.

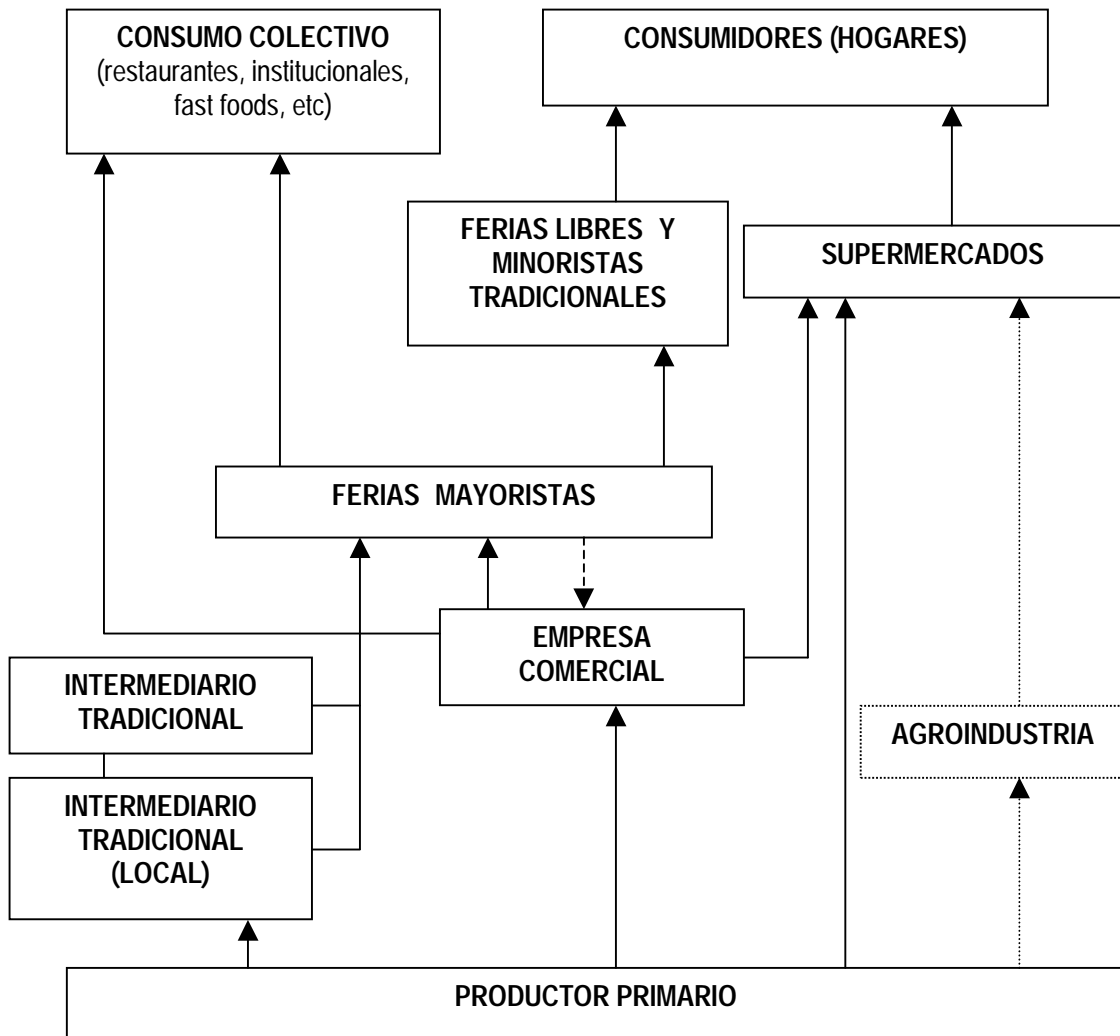
Los supermercados cuentan con dos tipos de proveedores de productos hortofrutícolas frescos: productores agrícolas y empresas comercializadoras., aunque la distinción no siempre resulta tan clara. Es el caso por ejemplo, de algunos productores agrícolas que, individualmente o asociados, desarrollan la dimensión comercial de sus empresas con el objeto de vincularse eficientemente con clientes de mayor tamaño económico; y por el otro lado, muchas de las empresas comerciales proveedoras de supermercados cuentan con áreas de producción predial de donde se abastecen al menos parcialmente.

En cualquier caso, si fuera posible establecer una cierta tendencia, la opción del supermercado entre uno y otro tipo de proveedor depende básicamente de los volúmenes requeridos. En consecuencia en la temporada alta de un producto determinado es más probable que predominen empresas comerciales, en tanto que para productos fuera de temporada o primores, es común que los proveedores sean agricultores de distintas zonas del país.

En el caso de la fruta, al menos para productos que son exportables, como el caso de la manzana que aquí se analiza, la situación es completamente distinta,

predominando en este mercado las grandes compañías exportadoras de fruta fresca, tales como Dole, David del Curto, Unifrutti y Chiquita, sin excluir la operación de unas pocas empresas comerciales nacionales.

**FIGURA N° 3**  
**Representación (Simplificada) de la Cadena Hortofrutícola para el Mercado Interno**



- ***El supermercado como canal de distribución minorista de frutas y verduras***

La sección de frutas y verduras representa en promedio un 4% de las ventas totales de los supermercados (ver Anexo N° 4). Sin pertenecer al grupo de productos más atractivos comercialmente dentro del *mix* de una sala de ventas, de cualquier formato – representa un bajo valor por superficie de venta - su principal valoración proviene de las “externalidades” que genera: por una parte se asocia a una “imagen de marca” (de los locales) y por tanto factor de refuerzo – o



debilitamiento – de la lealtad de los clientes<sup>21</sup>; y por otro, generador de tráfico en las salas.

Pero ¿qué importancia tienen los supermercados como canal de distribución de frutas y verduras en el mercado nacional? La respuesta no es unánime, y difiere según la fuente.

De acuerdo al sondeo realizado en el marco de esta investigación, la participación de mercado del sector, para los cuatro productos analizados, constituye una proporción sorprendentemente baja del total: entre 3 y 5% para las verduras, y algo mayor, un 8,5%, en el caso de las manzanas, como puede apreciarse en el Cuadro N°12.

<b>CUADRO N° 12</b>						
<b>Participación de los Supermercados en el Mercado Nacional de los Productos Hortofrutícolas Seleccionados</b>						
PRODUCTO	UNIDAD	VOLUMEN ANUAL TOTAL DISPONIBLE (*)	VOLUMEN ANUAL SUPERMERC.	% DEL MERCADO	SUPERFICIE EQUIVALENTE (ha.)	% SUPERFICIE NACIONAL
CHOCLOS	Unidades	291.450.000	11.670.000	<b>4,0</b>	389	<b>2,3</b>
TOMATES	Ton.	281.989	9.400	<b>3,3</b>	200	<b>2,6</b>
PAPAS	Ton.	614.410	29.850	<b>4,8</b>	1.866	<b>3,6</b>
MANAZANAS	Ton.	257.596	21.900	<b>8,5</b>	730	<b>2,1</b>

FUENTE: elaborado por los autores en base a sondeo e información de ODEPA –INE (VI Censo Agropecuario, 1997. Excepto en choclos, en que se solicitó opiniones de especialistas).  
 (\*): Estimaciones en Anexo N° 3.

Otras cifras que “se manejan” – los autores no tuvieron acceso a ninguna investigación sobre el punto, sólo recogieron opiniones de diversas fuentes – es que un 70% de frutas y verduras se comercializan a través de ferias libres (El Diario, 2001) quedando el 30% restante para las tiendas tradicionales, es decir fruterías o verdulerías de barrio (probablemente con baja participación relativa) y los supermercados. Otros observadores estiman en un 50% el volumen de productos hortofrutícolas que se expenden a través del canal tradicional (Revista del Campo, 1999).

Lo que resulta claro es que la penetración de los supermercados es mucho mayor en los estratos socioeconómicos más altos, y viceversa, los canales comerciales tradicionales predominan en barrios y zonas populares, lo que sin duda influye respecto a donde cada tipo de consumidor se abastece.

<sup>21</sup> Según un estudio realizado en USA, el 98% de los consumidores seleccionan el supermercado por la calidad de las secciones de frutas y hortalizas frescas (Super Tecnomercado N° 72, 2001)

Basta recordar los datos de AC Nielsen para el gran Santiago, discutidos en el capítulo tres, en cuanto a que el número de supermercados en la zona oriente es 3,5 veces la de comunas populares; o las diferencias en los hábitos de compra entre grupos socioeconómicos encontrados por la misma consultora en otros estudio: mientras en el sector alto, los supermercados acaparan el 94% de las compras, en contraste, en el sector de bajos ingresos, estos establecimientos sólo canalizan el 56%, adquiriendo gran relevancia la venta en almacenes de barrio, que capta el 32% de la venta, incidiendo en eso la cercanía de los establecimientos y la posibilidad de adquirir productos "fiados" (El Mercurio, 4 de Mayo del 2001).

Cualquiera sea la cifra exacta de participación de cada tipo de venta al detalle, pareciera haber acuerdo respecto a que el canal tradicional aún mantiene un claro predominio en este mercado, situación que resulta más pronunciada en estratos socioeconómicos medios y bajos.

Para algunos especialistas ello se explica por ciertas "ventajas competitivas" que poseen las ferias, como una mayor amplitud de la oferta, diferenciada en calidades y precios, lo que permite cubrir los requerimientos de distintos segmentos socioeconómicos; la condición "fresca" (no han sido almacenados en frigoríficos) de los productos que se expenden; la cercanía y la atención personalizada (Revista del Campo, 1999). El fenómeno, según diversos observadores, también tiene un fundamento cultural<sup>22</sup>.

Este predominio de la distribución tradicional en frutas y verduras, sin embargo, está, y crecientemente estará, amenazada por la expansión de los supermercados, de la mano de los cambios, también culturales, en el perfil de los consumidores. Su fuerte dinámica de crecimiento, su arribo a nuevos barrios y ciudades, el consiguiente impacto sobre el comercio tradicional, el aumento sistemático en los niveles de penetración en el mercado de alimentos, entre otros, son factores que explican porqué la ferias han ido perdiendo participación de mercado ahí donde aumenta la presencia de los supermercados. Apreciación que es compartida al interior del propio canal tradicional<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Según el SEREMI de Economía de la Región Metropolitana el que unos dos millones de personas circulen por las ferias libres de Santiago se relaciona al hecho de que "son parte de la vida de los barrios" (El Diario, 6 de Agosto del 2001).

<sup>23</sup> Que para el sector de las ferias libres los supermercados constituyen una amenaza, es claro como se aprecia en las declaraciones que formuló el Presidente de la Asociación de Organizaciones de Ferias Libres de Chile (ASOF): "Tenemos que velar por la **sobrevivencia** y desarrollo del canal. La competencia siempre **es amenazante**. Quien cree que está seguro va **derecho al cementerio**" (El Diario, 6 de Agosto del 2001. El remarcado es de los autores). De acuerdo a este dirigente, los feriantes percibieron hacen ya algunos años que estaban perdiendo terreno frente a los supermercados, lo que los llevó a emprender un proceso de modernización.

- ***Vínculos supermercados - proveedores***

En la mayoría de los casos, entre las cadenas estudiadas, la entrega de frutas y verduras por parte del proveedor se realiza en una central de compras y distribución<sup>24</sup>. Los productos son entregados a granel, o en envases simples (mallas, bandejas).

Las exigencias de calidad que los supermercados hacen a los proveedores, que serán analizadas en una próxima sección, no involucran desafíos tecnológicos de gran complejidad. Se trata en general de las mismas variedades y categorías que se comercializan en todo el país, los procesos tecnológicos involucrados son simples, como limpieza, selección por calibre, control de productos, daños e impurezas, envases de bajo valor unitario, y un manejo cuidadoso e higiénico en el transporte. Los requerimientos de inversión, en consecuencia, son relativamente bajos y no constituyen importantes barreras de entrada para empresas y productores que aspiren a ser proveedores.

Un caso distinto, como se vio, es el de la fruta exportable – manzanas, uva, duraznos, etc. – porque el producto que se distribuye corresponde mayoritariamente al descarte de exportación<sup>25</sup>, y por tanto la oferta se encuentra concentrada en empresas exportadoras.

Aún cuando no existan grandes complejidades tecnológicas, no significa que cualquier productor agropecuario que se dedica a estos rubros pueda responder a los requerimientos de los supermercados. Las barreras de entrada provienen de otros tipos de complejidad, la del cliente, la de la capacidad empresarial que se requiere para participar en este canal.

En efecto, un proveedor de frutas y verduras requiere manejar importantes volúmenes de producción, de calidades homogéneas basada en estándares pre-establecidos; debe estar preparado para hacer entregas periódicas, normalmente una vez o dos veces por semana, de volúmenes que pueden variar inesperadamente de acuerdo a las “necesidades de la bodega” o local respectivo de quien se provee; debe asumir riesgos de rechazos o descuentos posteriores, si una parte o el total de su producción no cumple con los requisitos. Debe contar además con una gran capacidad de gestión, de negociación y de “resistencia al stress”, porque la competencia es muy dura, los márgenes estrechos, los plazos de pago amplios, y al frente se tiene a un cliente poderoso, con muchas opciones para elegir con quien comprar.

---

<sup>24</sup> La mayoría de las cadenas cuentan con bodegas centrales en Santiago, donde el proveedor debe colocar el producto. Estas bodegas sin embargo, normalmente abastecen sólo a la “zona central”, en tanto que el aprovisionamiento en regiones se suele hacer directamente a cada local. Jumbo es tal vez el único caso entre las grandes cadenas que no cuenta con central, y requiere de los proveedores la distribución por local.

<sup>25</sup> Se trata de descartes de productos embalados, y rechazados en el control de calidad; no incluye producción descartada en los huertos.

El perfil del proveedor de frutas y verduras, en definitiva, sea productor directo o agente comercial, es el de una empresa eficiente, que puede trabajar bajo fuerte presión de costos y de financiamiento operacional, que está capacitada para realizar entregas en períodos prolongados, cumpliendo con oportunidad, y con productos ajustados a los estándares de calidad y a los volúmenes requeridos por el comprador.

De acuerdo a las estimaciones realizadas en este estudio, en concordancia con las estimaciones de volúmenes, los proveedores de las cinco principales cadenas de supermercados, en los productos hortícolas seleccionados, que estimativamente representan alrededor de un 50% del total nacional, son muy pocos, aunque con ciertas variaciones según el producto y la época del año. En varios casos, además, una misma empresa o productor abastece simultáneamente dos o más cadenas.

Según dichas estimaciones, entre diez y doce proveedores entregan el total de choclos, entre siete y ocho, de tomates y papas, y no más de diez en el caso de manzanas (la mayoría empresas exportadoras).

Los supermercados en general tienden a privilegiar relaciones estables con sus proveedores, sobre la base de la confianza. Este modo de entender la relación, sin embargo, no se traduce en vínculos de tipo contractual-formal, o en precios superiores. Las condiciones comerciales se negocian caso a caso, y varían entre cadenas y entre productos.

Entre dichas condiciones cabe mencionar la tasa conocida como “rapel”, que se significa un descuento de entre 3 y 8% de la facturación; el plazo de pago, que en condiciones normales su mueve en un rango de entre 30 y 60 días, pero que eventualmente llega a los 90 días. Otras prácticas que son comunes en productos de mayor elaboración (ver por ejemplo el caso de productos lácteos), como pago por acceso a las góndolas, o descuentos por pérdidas, en este caso su ocurrencia es menos frecuente.

No obstante este conjunto de exigencias, y el permanente reclamo de los proveedores, existe un atractivo por ingresar o permanecer en calidad de proveedor, puesto que se trata de un vínculo que asegura un mercado relativamente estable, a un nivel de precios similar o mejor al que puede lograrse en otros mercados.

- ***Exigencias y estándares de calidad***

Previo al análisis específico de la situación de los supermercados, cabe consignar que términos generales el **mercado interno de frutas y hortalizas** tiene importantes deficiencias, que impiden mejorar el nivel de calidad de la oferta, Por

una parte, la carencia de estándares y normas de calidad<sup>26</sup> significa un mercado poco transparente, que no crea condiciones para premiar las inversiones en calidad y diferenciación de productos, por la vía de mejores precios (FIA, 2000). Por otra parte, el nivel de exigencia de los consumidores es relativamente bajo, y el principal criterio de elección continua siendo predominantemente el precio.

Es en ese contexto que cabe preguntarse si las frutas y hortalizas que se comercializan en los supermercados son de calidad, y si acaso son mejores o peores que aquellas que se pueden adquirir normalmente en una feria libre o en una verdulería o frutería de barrio.

Responder a esta interrogante no resulta tan simple; la pregunta fue realizada muchas veces a lo largo de este estudio, y las respuestas difieren notablemente entre tipos de observadores. Para muchas dueñas de casa, y en general desde el punto de vista del “sentido común” del consumidor, la calidad en los supermercados es deficiente, “porque hay poca variedad y la fruta casi siempre está verde, o pasada”.

Al interior de la industria, en cambio, se piensa que las exigencias de calidad de los productos hortofrutícolas frescos son cada vez mayores, acercándose a estándares internacionales, y el producto que se exhibe en los mostradores es limpio, seguro y comercialmente confiable (es decir corresponde al peso y a la categoría rotulada).

Para feriantes y profesionales ligados al canal tradicional, la calidad debe asociarse a la capacidad de satisfacer necesidades diversas de los consumidores (precio-calidad), y en el caso de los supermercados la oferta es restringida, y por tanto la calidad es deficiente. En fin, para los especialistas en calidad, el nivel de los productos comercializados en los supermercados es razonablemente bueno, pero su condición es muy deficiente.

Esta diversidad de puntos de vista, cada uno con su parte de razón, en realidad se refieren a aspectos o dimensiones distintas de la calidad, y por tanto no son necesariamente contradictorios.

Siguiendo a Fundación Chile (2001), definiremos el óptimo de calidad de un producto hortofrutícola fresco en base a cuatro parámetros, que permiten cubrir las

---

<sup>26</sup> Lo que reemplaza a los “estándares” son criterios subjetivos y categorías imprecisas: “primera” y “segunda”, “extra”, “calidad de exportación”, etc. Las tipologías de productos son tradicionales, asociadas a costumbres o atributos diversos, tales como la época en que sale al mercado (temprano o tarde, nuevo o de guarda), su uso culinario (Choclo “choclero” o “pastelero”, durazno “conservero”, naranja para jugo), o su durabilidad (tomate de “larga vida”), entre otros. Mucho menos están normalizados atributos internacionalmente reconocidos, tales como por ejemplo color, acidez, componentes nutricionales o presencia microbiológica.

diversas dimensiones o puntos de vista normalmente incluidos en el concepto de calidad. Ellos son:

- a. Conformidad con la norma.
- b. Condición.
- c. Nivel de sanidad y seguridad para el consumidor.
- d. La aceptación por el consumidor.

El primer tipo de parámetro se relaciona a aspectos objetivos y predeterminados de estandarización de los productos. La condición, el segundo aspecto, se refiere al estado en que se presenta el producto en relación al acto de consumirlo (verde, maduro, o sobremaduro, con o sin daños, etc.). El tercer parámetro se relaciona a las condiciones higiénicas y de inocuidad del producto. El cuarto ámbito se ubica en un plano subjetivo, y se vincula a percepciones, gustos y preferencias respecto a la apariencia o las características organolépticas del producto (sabor, color, olor y textura)

#### a. Las normas de calidad.

Entre las principales cadenas de supermercados ya es común la existencia de normas *privadas* de calidad, que se utilizan como referencia al momento de adquirir los productos frescos. En el caso de las **hortalizas** se incluyen por ejemplo aspectos tales como requerimientos del envase, unidad de entrega, características varietales (en este caso aún se mantienen las categorías tradicionales, no botánicas), y los requisitos de calidad asociados a la condición (libre de un amplio conjunto de daños y defectos; especificación y uniformidad de tamaños, etc.).

En el caso de **frutas**, por su parte, se incluyen también requerimientos del envase, pero especificando el material de embalaje y la rotulación; la unidad de entrega; las características varietales, en este caso con especificidad botánica; y los requerimientos de calidad y condición (incluyendo especificaciones técnicas, cuantificadas, respecto a color y madurez). En ambos casos se incluye también una descripción del sistema de muestreo que se utilizará. Una síntesis de estas normas se presenta en el Cuadro N° 13, y un ejemplo de “ficha técnica” se encuentra en el Anexo N°5.

La existencia de estándares privados representa un paso delante de la industria supermercadista, porque se mueve en el sentido de las tendencias globales. Así también mejora la transparencia del mercado y abre posibilidades para desarrollar una oferta de productos diferenciados, con mayores niveles de calidad.

Ese avance, sin embargo, por ahora se vincula más al proceso de aprovisionamiento que al del mercado consumidor, donde no logra aún generar un impacto “modernizador”. La carencia de rotulaciones con información, la escasa o nula presencia de certificaciones, el aún escaso nivel de diferenciación de

productos y precios, y una insuficiente calidad de condición, son probablemente los principales factores que impiden un mayor desarrollo de este canal comercial.

<b>CUADRO N° 13</b>				
<b>Principales Exigencias de Calidad de los Supermercados para los Cuatro Productos Hortofrutícolas Estudiados</b>				
<b>TIPOS DE EXIGENCIAS</b>	<b>CHOCLO</b>	<b>TOMATE</b>	<b>PAPA</b>	<b>MANZANA</b>
<b>Variedades Botánicas</b>	<b>No</b> Sólo se reconocen “tipos” (“choclero”, “pastelero”, y para “humitas”)	<b>No</b> Solo se reconocen tipos (“larga vida”, “duro”, “Fortaleza”)	<b>No</b> Sólo se reconocen dos tipos (nueva y de guarda)	<b>Si</b> (Fuji, Granny Smith, R.Gala y otras de exportación)
<b>Embalaje para Entrega</b>	Bandeja Estándar	Bandeja estándar (14 kilos)	Granel y envasado en mallas.	Bandeja Estándar
<b>Variables Control de Calidad</b>	Tamaño, mazorca madura, completa de granos, sin gusano.	Tamaño, color, madurez, calibre	Tamaño, limpieza, daños mecánicos externos, pestes	Tamaño, color, limpieza, libre de manchas, presión
<b>Marca</b>	<b>No</b> Excepción: Jumbo vende bandejas con su marca	<b>No es exigencia</b> , pero el proveedor puede ponerla.	<b>No</b> Para mallas se exige etiqueta que indique peso, fecha envasado y código barras.	<b>No es exigencia</b> , pero el proveedor puede ponerla
<b>Premios por Calidad</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>

FUENTE: Los autores en base a sondeo.

### **b. La condición**

En cuanto productos perecibles, con procesos fisiológicos activos durante el tránsito a la mesa del consumidor, resultan muy sensibles a las condiciones ambientales y de manipulación. El resultado del manejo de estas variables es la condición.

En opinión de los especialistas consultados, existe una importante pérdida y/o insuficiente manejo de la condición de los productos hortofrutícolas frescos en los supermercados. Aunque las cadenas grandes en general cuentan con una logística de alto nivel tecnológico, especialmente a nivel de los centros de compra y distribución, con instrumental de control de las principales variables ambientales incidentales, el resultado final de los productos expuestos en las salas de venta resulta deficiente, habida cuenta de las excepciones, que por cierto las hay.

Desde el punto de vista de los consumidores, uno de los aspectos más criticados se refiere al grado de madurez de los vegetales, especialmente frutas. Es normal que el conjunto de productos exhibidos se encuentren altamente inmaduros

("verdes), o alternativamente, sobremaduros, manteniendo el mismo precio, lo que muchas veces desprestigia la sección de frutas y verduras.

Este proceso de deterioro, según quienes brindan asesorías técnicas en este ámbito, se genera en los propios locales, y el principal factor que se menciona es una mala manipulación de los productos por parte del personal a cargo de la reposición, así como una insuficiente inversión en aspectos técnicos ligados a la disposición final de los productos.

### **c. Nivel de sanidad y seguridad**

Aunque la disposición final de los productos en las salas normalmente se realiza en óptimas condiciones higiénicas - productos y estanterías limpios y bien iluminados – existe un bajo desarrollo en los aspectos ligados a sanidad y seguridad. Los supermercados no han desarrollado normativa en esta campo, y tampoco realizan pruebas químicas (para conocer la presencia de residuos de pesticidas y/o metales pesados), ni análisis microbiológicos (para determinar la presencia de bacterias enteropatógenas), ni determinación de la composición nutricional de frutas y verduras.

### **d. La aceptación de los consumidores**

Como ya se señaló, el canal tradicional de comercialización de frutas y verduras, especialmente las ferias, resulta aun predominante en este mercado, lo que permite inferir que cuenta con un mayor nivel de aceptación de los consumidores nacionales que los supermercados. ¿Cuáles son las causas de ese fenómeno?

En el marco de esta investigación se realizó un sondeo de opinión entre consumidores de frutas y verduras, cuyo informe completo se puede encontrar en el Anexo N°4, con el objeto de indagar en esa interrogante.

Entre las principales conclusiones se observó que los supermercados son valorados antes que nada por la calidad del servicio, lo que se asocia principalmente a su mejor infraestructura, que le otorga al consumidor una mayor comodidad para realizar la compra, encontrar los productos mejor presentados, la posibilidad de compra simultánea con otros productos, etc.

Sin embargo, talvez el hecho más sorprendente que se extrae del sondeo sea que el principal factor de rechazo, presente en todos los estratos socioeconómicos, aunque con mayor fuerza en sectores medios y populares, sea la consideración de una deficiente calidad de los productos. Noción de calidad que se asocia tanto a lo restringido de la oferta como a lo que se percibe como una excesiva *artificialización* del producto.

Es decir, se trata de una crítica que alcanza a la esencia misma de la "moderna" estrategia de aprovisionamiento de los supermercados, esto es la adquisición de grandes volúmenes en centrales de compra y distribución, que operan



“centralizadamente” (valga la redundancia) respecto a los locales; almacenamiento en frío, transporte también refrigerado y llegada a las góndolas varios días o semanas después de la cosecha.

Si pudiera comprobarse que esta preferencia por “lo natural” que manifestaron los consumidores consultados en este sondeo es efectivamente mayoritaria en la sociedad chilena, con predominio en sectores medios y populares, querría decir no sólo que los resultados aportados por esta investigación, respecto al muy bajo % del mercado de FYV que tienen los supermercados resulta coherente, sino que estaría señalando un límite para su expansión y penetración en nuevos estratos y sectores.

## **4.2 Carne Bovina**

- ***Antecedentes Generales***

El consumo de carne de vacuno en el país, después de crecer sostenidamente durante parte importante de la década de los noventa - alcanzando el peak en 1997 con 25,7 kilos por habitante - comenzó a disminuir paulatinamente hasta llegar a 23,3 kilos (estimativos) el año 2001 (Cuadro N°14). Esto significa alrededor de 350.000 toneladas anuales consumidas en el país, de las cuales un 80% (280.000 ton) se comercializan al detalle, en supermercados y carnicerías, y el resto como insumo de comida preparada en diferentes tipos de servicios de alimentación.

No obstante que el beneficio nacional creció durante parte importante del período, para terminar cayendo los últimos tres años a partir de 1999, el aumento de la demanda en el transcurso de los años 90 fue cubierto por volúmenes crecientes de carne importada, proveniente principalmente del área del MERCOSUR.

Al menos dos tipos de regulaciones públicas que influyen en los procesos comerciales conviene tener en cuenta. En primer lugar, la ley 19.162, llamada Ley de la Carne, establece un sistema obligatorio que cubre el conjunto de actividades ligadas al proceso productivo y comercial, incluyendo transporte, mataderos, frigoríficos, industria cárnica, venta al detalle, y en general todos los establecimientos y procesos vinculados. Establece además, a nivel de la producción primaria, una clasificación del ganado, una tipificación de sus canales, y la denominación de los cortes básicos (Fundación Chile, 2000).

La segunda regulación importante son las normas sanitarias que afectan la comercialización de alimentos, particularmente el Código Sanitario y el Reglamento Sanitario de los Alimentos, cuya fiscalización recae en los servicios regionales de salud y medio ambiente.

<b>CUADRO N° 14</b>		
<b>Evolución del Consumo y de las Importaciones de Carne Bovina</b>		
<b>AÑO</b>	<b>CONSUMO APARENTE (kg/hab/año)</b>	<b>% IMPORTACIONES</b>
<b>1990</b>	18,8	1,4
<b>1991</b>	18,3	5,7
<b>1992</b>	18,0	17,3
<b>1993</b>	20,3	19,0
<b>1994</b>	21,6	20,4
<b>1995</b>	23,5	22,5
<b>1996</b>	23,9	26,1
<b>1997</b>	25,3	29,8
<b>1998</b>	24,8	27,5
<b>1999</b>	23,2	33,8
<b>2000</b>	23,7	36,1
<b>2001 (*)</b>	23,3	38,3
FUENTE: Elaborado por los autores en base a Boletín Informativo de la Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carne de Chile. Septiembre 2001		
NOTA (*): Valores estimados		

- ***Descripción de la Cadena de Carne Bovina (fresca)***

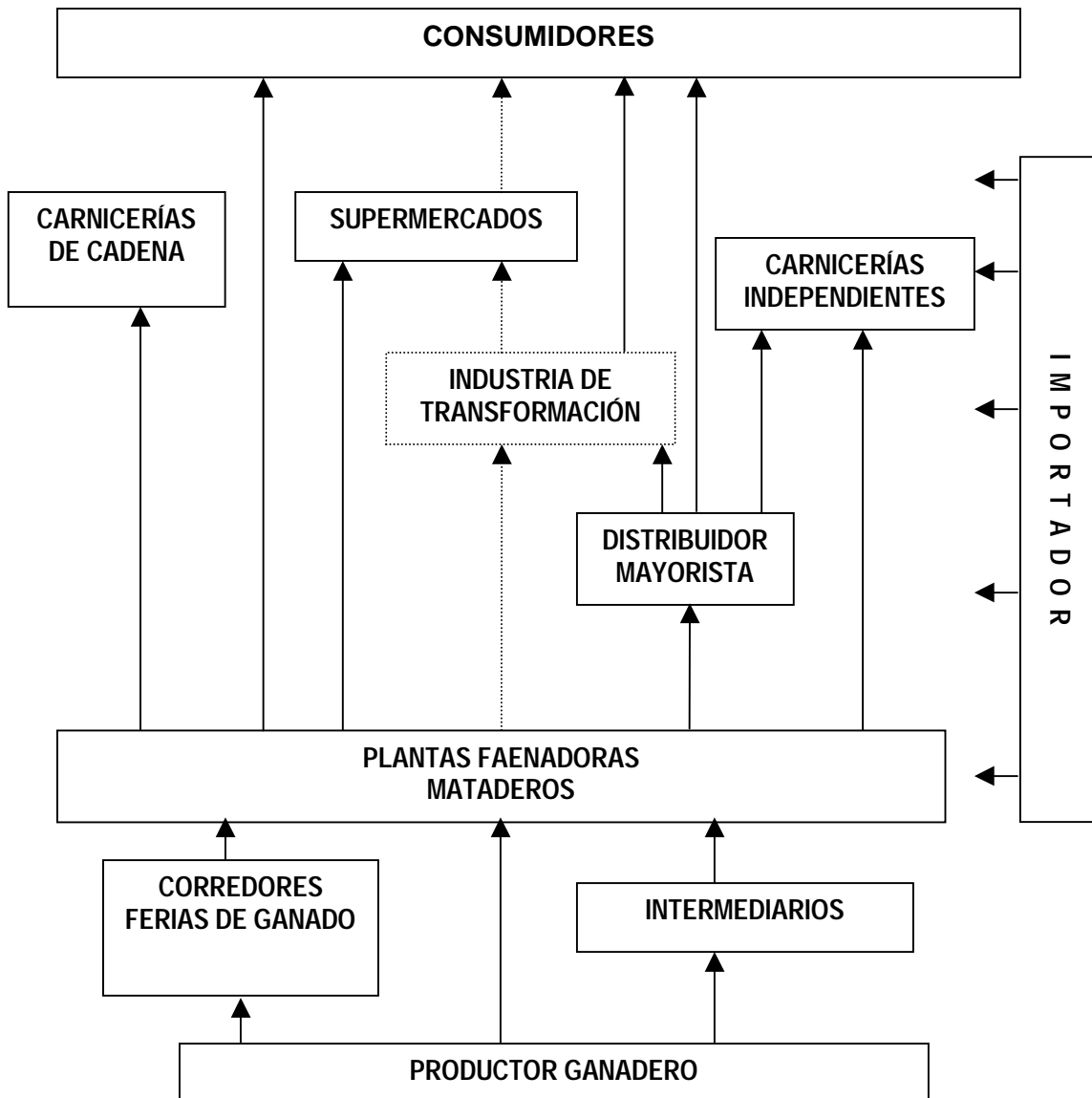
En la estructura comercial de la carne bovina, desde productores ganaderos a consumidores, tiene participación un conjunto de actores que desarrollan funciones de intermediación comercial, de procesamiento y de distribución al detalle, además de importación, que en el curso del último decenio ha adquirido una gran relevancia.

Como se aprecia en la Figura N° 5, el primer eslabón comercial está integrado por las ferias y otros intermediarios que operan a nivel local (corredores de ganado), que han venido perdiendo participación en la medida que las plantas faenadoras tiende a vincularse directamente con los ganaderos (F.Chile, 2000).

La industria faenadora conforma un sector fundamental de la cadena de valoración de la carne bovina, puesto que es ahí donde se genera el producto carne, transformando animales vivos, en pie, a carne en vara, cortes o despostes.

Esta industria constituye un sector concentrado - no más de diez empresas controlan más del 50% de la oferta – con altos niveles de integración vertical y capacidades de manejar las escalas y el nivel tecnológico requerido para liderar el sector. Entre ellas se destacan Lo Valledor (12% de oferta nacional), Friosa (8%), Carnes Darc (7%), Matadero de Temuco (7%) y Carnes Ñuble (3%).

**FIGURA N° 4**  
**Representación (Simplificada) de la Cadena de Carne Bovina para el**  
**Mercado Interno**



FUENTE: FUNDACIÓN CHILE, 1998

La fortaleza de este sector le ha permitido constituirse en el principal agente de distribución mayorista, desplazando a los intermediarios tradicionales a este nivel. Sus "clientes" abarcan toda la gama de establecimientos minoristas, es decir supermercados, cadenas de carnicerías y carnicerías independientes, y en algunos casos han incursionado directamente en el retail.

El aumento de la demanda interna, junto a una producción nacional deficitaria, ha significado un crecimiento explosivo de las importaciones, función ocupada

primordialmente por los sectores más dinámicos de la cadena (industria faenadora y supermercados) y por agentes comerciales independientes.

Finalmente, los supermercados constituyen el principal agente de la distribución minorista, incluyendo toda la gama de formatos (desde autoservicios minimarket hasta hipermercados), desplazando a las carnicerías. Al interior de este último sector, a su vez las tiendas independientes, que se ubican principalmente en sectores populares, han debido ceder espacio al sector de cadenas, que maneja mayores escalas y capacidad de gestión.

- ***El supermercado como canal de distribución minorista de carne de bovino***

El producto carne de bovino tiene al menos dos importantes diferencias respecto a frutas y verduras: representa un negocio interesante para los supermercados, y su participación en el mercado (de carne fresca) es significativa.

En efecto, con márgenes que en promedio rondan el 15%, pero con altos volúmenes comercializados, la sección carnes en general, y la carne bovina en particular, resulta ser un producto de rentabilidad atractiva para los supermercados, representado un 9% del total facturado (Anexo N°4)

Respecto a su participación en el mercado nacional de la carne bovina, de acuerdo al sondeo realizado en el marco de este estudio se estimó que alcanza alrededor de un 34% del total; no obstante, en opinión de especialistas y estimaciones de otras fuentes, esa proporción de mercado es mayor, situándose en rangos de entre 45 y 60% (Cuadro N° 15).

- ***Vínculos Supermercados - Proveedores***

Las estrategias de aprovisionamiento de carne bovina difieren entre las distintas cadenas de supermercados, tanto respecto a la proporción de carne importada versus nacional, como en cuanto al tipo de proveedor a nivel nacional.

En relación al primer tema, la proporción de carne importada en el total del volumen comercializado oscila entre 40 y 80 %, según la cadena y la época del año. En general se trata de carne en cortes, de calidad regular, refrigerada, enfriada o congelada, proveniente principalmente de Brasil y Paraguay<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Las importaciones desde Argentina, hasta hace unos años el principal país proveedor, se encuentran suspendidas por razones sanitarias.

<b>CUADRO N° 15</b>		
<b>Participación de los Supermercados en el Mercado de la Carne Bovina (consumo directo)</b>		
	TON	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%)
VOLUMEN TOTAL ANUAL DISPONIBLE CARNE BOVINA (demanda consumo directo) (*)	280.401	100
VENTA SUPERMERCADOS, ESTIMACIÓN PROPIA (EN BASE A SONDEO)	95.600	34,1
VENTA SUPERMERCADOS, OTRAS ESTIMACIONES (1)	165.698	57,0
VENTAS SUPERMERCADOS, OTRAS ESTIMACIONES (2)	-----	45,0 – 60,0
FUENTE: Otras estimaciones (1): Fundación Chile, 2000. Los volúmenes totales anuales difieren por tratarse de años distintos. Otras estimaciones (2): opiniones de especialistas entrevistados		
NOTA (*) Estimación en Anexo 3.		

Cabe mencionar que dada la importancia de los volúmenes importados a escala nacional, varias cadenas de supermercados se ubican entre los principales importadores de este producto en el país, y como sector representan un tercio del total de importaciones de carne bovina (Cuadro N° 16).

Respecto al aprovisionamiento de carne nacional, las estrategias difieren entre las cadenas. Mientras en un caso se privilegia la integración vertical y el control sobre todo el proceso comercial (excluida la producción ganadera), los demás tendencialmente buscan proveerse de cortes ya preparados comercialmente y concentrarse en el retail<sup>28</sup>.

En consecuencia, con la excepción señalada, los principales proveedores de carne bovina nacional a los supermercados provienen de la industria faenadora, y dentro de ella, las empresas más dinámicas. La entrega se hace en forma centralizada o por local, según la cadena.

<sup>28</sup> El exponente del primer tipo de estrategia es D&S, el principal minorista de carne en el país, que se involucra directamente en todo el proceso que va desde la adquisición de ganado en pie, en diferentes zonas del país, la faena, desposte y refrigeración (contratado con una empresa especializada), y la distribución de los cortes a toda su red de locales en el país. Jumbo, en el caso opuesto, se abastece de cortes comerciales con algunas de las principales industrias faenadoras del país. El resto de las cadenas muestran situaciones intermedias, en algunos casos manteniendo aún parcialmente actividades de procesamiento.

<b>CUADRO N° 16</b>	
<b>Participación de los Supermercados en la Importación de Carne Bovina (año 2001)</b>	
<b>CADENA SUPERMERCADO</b>	<b>% Valor CIF</b>
D & S	14,4
UNIMARC	7,7
Montecarlo	3,6
Jumbo	2,9
Monserrat	2,1
Santa Isabel	1,7
FUENTE: Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes de Chile, 2001.	

Los vínculos que se establecen entre comprador y proveedor suelen ser estables en el tiempo, basada en relaciones de confianza, normalmente sin contratos, aunque eventualmente se firman “cartas de compromiso”, que no tienen la obligatoriedad de un contrato formal. La industria entrega los pedidos periódicamente, sea en cortes o en vara, en forma centralizada o por local, según sea el modo de operación de cada cadena.

Las condiciones comerciales, más o menos negociadas o impuestas, según los casos, normalmente son las siguientes: cobros de acceso, no siempre, y en todo caso sin valores predeterminados (negociables); plazos de pago entre 30 y 45 días; devoluciones, de partidas enteras, se cuando se generan problemas de calidad, especialmente en aspectos sanitarios; rapel entre un 3 y un 5% de las ventas; es normal también que el proveedor deba aportar personal (carniceros) para atender el mesón.

¿Constituyen estas condiciones de integración a la gran distribución un factor inductor de la concentración a nivel de la industria faenadora. Según diversas publicaciones especializadas ello no es así, y son coincidentes en establecer que el fenómeno de concentración en este segmento se explica básicamente como consecuencia del marco legal, que generó un proceso de exclusión de aquellos mataderos que no estaban en condiciones de cumplir con la normativa (Fundación Chile 1998 y 2000; Cox y et all., 2000, ) y por tanto no guarda relación con el rol de los supermercados.

- ***Exigencias y Estándares de Calidad***

La carne de vacuno, con algunas excepciones, que se analizarán más adelante, constituye para los supermercados un producto genérico, tipo “commoditie”, que compite en el mercado por precios. Además de los grandes volúmenes comercializados, al igual que respecto a la sección de frutas y verduras, su principal valoración está dada por las beneficiosas externalidades a las que se asocia, esto es identidad de marca y generación de tráfico, en función de lo cual periódicamente se publicitan importantes ofertas, aún por bajo el costo.

En el mercado de la carne los supermercados no han establecido exigencias o estándares de calidad que no sean las “públicas”, es decir aquellas que emanan de la Ley de la Carne. Esta normativa, valorada en general por su impacto en materia de infraestructura (procesamiento, transporte y comercialización), establece un sistema de tipificación de carácter básico, alejado de los estándares de calidad utilizados en los mercados más desarrollados<sup>29</sup>.

La mayoría de las opiniones en el sector supermercados coinciden en que el mercado nacional de la carne bovina “no está maduro” para generar un desarrollo en base a productos diferenciados, de marca. Se trata, de acuerdo a esa visiones, de restricciones que provienen del lado de la demanda, al no existir consumidores dispuestos a premiar la calidad en la carne bovina, sea por bajos ingresos, sea por la carencia de una “cultura” del consumo de la carne en el país (prácticamente la única característica que los consumidores nacionales distinguen es la blandura).

Expresivo de este criterio de “in-diferenciación” de productos es el hecho que los supermercados normalmente ni siquiera diferencian precios de venta entre las categorías V y A (las dos mejores), como lo pretende la norma de tipificación del ganado.

El hecho de que los supermercados consideren la carne como un commodity y no superen los estándares de la normativa pública, no significa sin embargo que no establezcan exigencias relativas a la calidad “comercial” del producto, como por ejemplo las condiciones higiénicas, el envasado al vacío sin burbujas ni exudado (pérdida de agua), y la temperatura, entre los principales parámetros. Junto a la tipificación y el % de grasa de cobertura constituyen los estándares de calidad para los supermercados (Cuadro N°17), lo que les permite ofrecer un producto, aunque indiferenciado, de buena calidad comercial.

Existen sin embargo algunas iniciativas que inducen a pensar que la industria está iniciando un proceso de escalamiento en términos de calidad. Tales iniciativas, que bien pueden denominarse como experimentales, tienden concentrarse en los locales del “barrio alto”, es decir donde los consumidores tienen mayor poder adquisitivo y una más favorable propensión a pagar por calidad.

---

<sup>29</sup> La tipificación en Chile se establece en base a tres parámetros, de los cuales sólo dos tienen importancia desde el punto de vista de la calidad: la edad del animal – premiándose la precocidad – y la grasa de cobertura (la tercera es el sexo). Los parámetros de calidad reconocidos internacionalmente son doce, aunque no necesariamente se aplican todos simultáneamente, incluso en países de mercados desarrollados. Ellos son: edad, sexo, peso canal, conformación, grasa cobertura, grasa cavitaria, área del ojo del lomo, veteado, espesor de la grasa dorsal, color de músculo, color de grasa y rendimiento al desposte (F.Chile, op.cit)

<b>CUADRO N° 17</b>	
<b>Exigencias de Calidad de los Supermercados para Carne Bovina</b>	
TIPOS DE EXIGENCIAS	ESPECIFICACIÓN
Categorías	“V” Y “A” (definidas por la Ley)
Envase de Entrega	Al vacío, en cajas de 20 kilos, refrigeradas
Control de Calidad	Burbujas, exudado; % de grasa, temperatura
Marca del proveedor	Sólo identificación
Precios por calidad	No
FUENTE: Los autores en base a sondeo.	

Un primer nivel de diferenciación está dada por el surgimiento de marcas del distribuidor – o al menos la utilización de una etiqueta de dice “envasado para...” – que se utilizan para cortes finos, que se exponen en mesones refrigerados separados del resto, con el objeto de generar identidad de marca.

En otros casos se han establecido acuerdos con asociaciones de productores de ganado fino, de raza (Hereford, Angus), para generar una oferta más sofisticada. Estas experiencias no han alcanzado gran desarrollo, porque la demanda aún es baja, y desde el punto de vista de la oferta, los premios por calidad son de poca significación. No obstante existe la voluntad de perseverar en esta línea, habiendo varios proyectos en carpeta.

La cadena Santa Isabel, por su parte, también está en proceso de desarrollar productos de calidad con grupos de productores de razas finas y estableciendo un vínculo estratégico con Lo Valledor, en la perspectiva de constituirse en proveedor global de Royal Ahold.

La experiencia que probablemente ha alcanzado mayor nivel de desarrollo es una alianza estratégica entre Supermercados Jumbo y la industria faenadora “Carnes Nuble”. Esta última ha desarrollado un producto exclusivo, con marca propia (“Pampa Verde”), que consiste en cortes finos empacados con tecnología de atmósfera controlada (MAP), y actualmente se preparan para generar nuevos productos. La industria proveedora, por su parte, también ha establecido vínculos estables con un grupo de productores – ganaderos, haciendo uso del programa de fomento de la CORFO llamado “Desarrollo de Proveedores”.

### **4.3 Productos Lácteos**

- ***Antecedentes Generales***

En su historia agrícola Chile nunca ha sido un productor relevante de leche ni de productos lácteos, y dicho productos tampoco han tenido alguna relevancia en la dieta nacional sino hasta los últimos 30 o 35 años. Recién hacia fines de los años 60, con la divulgación de información nutricional y la creación de planes de distribución gratuita de leche polvo para lactantes, aumentó la demanda por



alimentos lácteos, quedando de manifiesto el déficit de producción y consumo de leche en el país.

Entre los hitos importantes en el desarrollo del sector durante las últimas tres décadas merece destacarse la introducción masiva de la leche en polvo (Nestlé), que permitió resolver el déficit de leche, cuando la leche fluida aún enfrentaba serias dificultades de distribución. El ingreso al mercado nacional, a comienzos de los años 70, del yogurt – el primero fue SOPROLE – y posteriormente diversos postres de base láctea. El desarrollo del producto “leche fluida de larga vida” (Loncoleche), con tecnología de la transnacional TetraPack, en los años 80, que junto a la distribución a través de supermercados, significó el desplazamiento del consumo de leche en polvo y fresca. En fin, las importaciones de queso durante los años 90, que, al proveer un oferta a precios internacionales, generó aumentos significativos en el consumo nacional.

De acuerdo a los datos del INE, el consumo nacional de productos lácteos representa alrededor de un 2,0% del presupuesto familiar, destacando al interior de la canasta la leche fluida, el queso y el yogurt. Desde el punto de vista de la estratificación socioeconómica del consumo, mientras los hogares del quintil de menores ingresos utiliza alrededor de 2,8% de su presupuesto en lácteos, lo que representa unos \$ 5.600 en moneda actual, equivalentes a unos US\$ 8, el quinto quintil destina sólo un 1,4% de sus ingresos, lo que significa unos \$ 20.000 (US\$ 30,4) al mes ([www.ine.cl](http://www.ine.cl)).

Cabe resaltar, sin embargo, que a pesar de ser identificado analíticamente como una cadena y un producto genérico, en realidad al interior del sector lácteo existen importantes diferencias entre distintas líneas de productos, tanto respecto a su importancia relativa o tamaño de mercado (Cuadro N° 18) como en su inserción en los canales de distribución, como se verá en la próxima sección.

- ***Descripción de la Cadena Láctea***

La cadena de producción-distribución de productos lácteos (Figura N°6) tiene como núcleo central la industria láctea de transformación, a través de la cual se procesa un 75% de la producción lechera nacional, correspondiendo el resto a autoconsumo y elaboración artesanal de productos.

De acuerdo a datos censales (1997), existen en el país unos 49.000 productores lecheros, de los cuales 13.500 son proveedores del sector industrial, entre los cuales se cuentan unos seis mil organizados en centros de acopio lechero (Mora, 2001).

La industria láctea en el país, conformada básicamente por unas 16 empresas (28 plantas), se caracteriza por altos niveles de concentración, al punto que las cinco principales empresas captan (año 2000) un 90% de la recepción total (ODEPA, 2001). Ellas son las transnacionales Nestlé, Soprole (New Zealand Dairy Board) y Parmalat (Chile), y las nacionales Loncoleche y Colún.

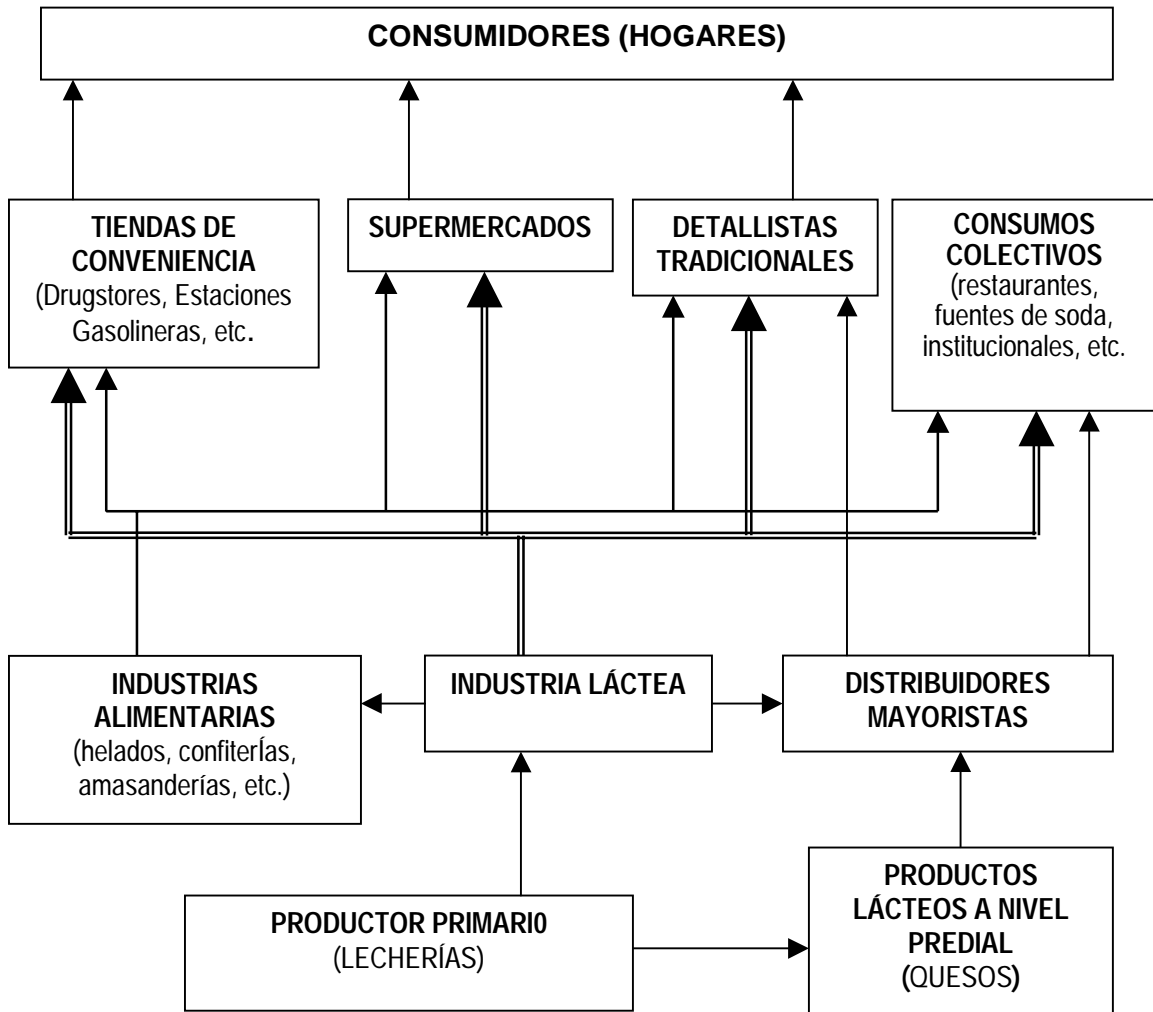
Las restantes empresas que participan en este mercado son de tamaño pequeño o mediano, algunas de ellas cooperativas, la mayoría orientada al mercado de quesos, entre las cuales se destacan Los Fundos, Calán, Cafra, Chilolac Quillayes-Peteroa y Cumelén-Mupulmo.

<b>CUADRO N° 18</b>					
<b>La Canasta de Productos Lácteos y su Importancia Relativa</b>					
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VOLUMEN INSUMO</b>	<b>COEFICIENTE INSUMO-PRODUCTO</b>	<b>VOLUMEN PRODUCTO</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>
Leche Fluida	Mls. Litros	291.268	1,00	291.268	17,8%
Leche en Polvo	Toneladas	71.464	7,89	563.850	34,5%
Quesillo	Toneladas	7.150	5,00	35.752	2,2%
Queso	Toneladas	50.417	10,00	504.165	30,8%
Yoghurt	Mls. Litros	95.250	1,00	95.250	5,8%
Leche Condensada	Toneladas	25.418	2,70	68.629	4,2%
Manjar	Toneladas	24.140	2,20	53.107	3,2%
Leche Modificada	Toneladas	3.293	6,00	21.737	1,3%
Leche Evaporada	Toneladas	1.003	2,30	2.308	0,1%
<b>TOTAL</b>				1.636.066	100,0%
<b>SUBPRODUCTOS</b>					
Crema	Toneladas	17.544			
Mantequilla	Toneladas	11.836			
Suero en Polvo	Toneladas	15.784			
<b>FUENTE:</b> elaborado por los autores sobre la base de información de ODEPA.					

En el sector del retail participan tres tipos de actores: el comercio de tipo tradicional, que incluye básicamente almacenes de barrio, ferias y rotiserías (pequeñas tiendas especializadas en fiambres y lácteos); los supermercados y las tiendas de conveniencia, tales como minimarkets en estaciones gasolineras, farmacias con formato “drugstore” y otras tiendas afines, que están teniendo una creciente participación en algunas cadenas alimentarias.

La industria láctea es lejos el principal proveedor del sistema de distribución, así como también al sector industrial de segundo procesamiento (fábricas de helados, confites, chocolates, pasteles, etc.) Una de las excepciones la constituye un centenar de pequeñas queserías artesanales, al cual acceden algunos consumidores urbanos a través del comercio tradicional de barrios populares.

**FIGURA N°5**  
**Representación (Simplificada) de la Cadena de Productos Lácteos para el Mercado Interno**



- ***El supermercado como canal de distribución minorista de productos lácteos***

Los supermercados constituyen el principal distribuidor al detalle de productos lácteos, pero su participación en el mercado lácteo varía de acuerdo al producto específico. Como sea, los lácteos representan alrededor de un 7,5% del total facturado, es decir el segundo ítem en importancia entre los productos perecibles, después de carnes.

Considerando tres de los principales productos, leche larga vida (UHT), yogurt y queso, en base al sondeo realizado en este estudio se estima que los supermercados tienen una participación de entre un 20 y un 40% del mercado nacional de productos lácteos, como puede apreciarse en el Cuadro N° 17.

CUADRO N° 19				
Participación de los Supermercados en el Mercado de los Principales Productos Lácteos				
PRODUCTO	UNIDAD	VOL. ANUAL TOTAL DISPONIBLE (*)	VOLUMEN ANUAL SUPERMERCADOS	% DE MERCADO DE LOS SM
Quesos (industriales)	Ton.	53.434	12.000	22,4
Yogurt (todos los tipos)	millones de unidades	171,0	50	28,9
Leche Fluida UHT (natural)	Miles de lt.	182.072	72.000	39,5
FUENTE: Elaborado por los autores en base a sondeo.				
Nota (*): Estimaciones en Anexo N° 3.				

El acceso a este canal de distribución por parte de proveedores muestra importantes barreras de entrada, tanto tecnológicas como comerciales, aunque también en este caso hay importantes diferencias entre productos.

□ Leche Larga Vida

La oferta de Leche Larga Vida se reduce a unas siete marcas<sup>30</sup>, existiendo sólo un pequeño espacio de mercado para la participación de otros proveedores (3 a 6% de las ventas). Cabe señalar que proveer a una cadena de supermercados requiere disponer de grandes volúmenes de producto e importantes inversiones en tecnología de conservación (UHT) y envasado<sup>31</sup>.

El proveedor, además, normalmente debe hacer entrega del producto directamente a cada local de venta, en cajas de 12 litros, debiendo contar con sistemas de distribución. En este caso los flujos son relativamente homogéneos durante el año, es decir no existe estacionalidad en la comercialización del producto.

Cada cadena define su estrategia comercial, es decir fija un precio de compra y uno de venta para cada marca. Los márgenes por lo tanto tienen una alta variabilidad, oscilando entre un 11 y un 40%.

Las condiciones comerciales en que ingresa cada marca a las góndolas es materia de negociación, generalmente con frecuencia anual. Entre ellas cabe mencionar:

**Cobros por inclusión:** se negocia caso a caso, pero se mueve en un rango entre las 100 y las 400 UF<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Ellas son: Soprole, Loncoleche, Colún, Parmalat, Leche Sur, Conaprole y Frutillar.

<sup>31</sup> La cadena de menor tamaño comercializa mensualmente unos 170.000 litros, en tanto que la mayor, 1.450.000 litros.

<sup>32</sup> Al valor actual de la Unidad de Fomento, significa alrededor de \$ 1.600.000, unos US\$ 2.400.

**Promociones:** los supermercados realizan promociones quincenales, obviamente alternando marcas. En estos casos el proveedor baja sus precios entre un 30 y un 40 %, y el supermercado disminuye sus márgenes. Además de eso, el fabricante debe cancelar el costo de la promoción – en la sala, que a veces incluye publicidad masiva, como separatas en periódicos de circulación nacional - que se mueven en un rango de entre 80 y 400 UF (\$ 1.300.000 - \$ 6.500.000; US\$ 2000 - US\$ 10.000).

**Rapel:** existe un amplio rango entre cadenas, y entre ellas y cada marca (oscila entre 2,4 y 8,4%).

Pero también existen otras modalidades. Por ejemplo, una importante compañía transnacional láctea ha convenido un valor global por todos sus productos (lácteos, galletas, chocolates, café, sopas y salsas, etc.) y ha fijando metas de crecimiento o cumplimiento a las cadenas, de acuerdo a las cuales realiza sus aportes (entre 3 y 6%).

**Plazos de pago:** oscilan entre 30 y 60 días, que cada cadena impone o negocia con el proveedor.

**Devoluciones:** normalmente los supermercados emiten notas de crédito por el total de los productos dañados o vencidos. Excepcionalmente se negocia un monto fijo (alrededor de un 2%), en base a las estadísticas de pérdidas.

**Ubicación del producto:** en este caso, al igual que en yogurt, existe la posibilidad por parte del proveedor de adquirir posiciones privilegiadas en las góndolas. La cadena de supermercados vende “espacios” dimensionados en metros lineales. Los valores son de alrededor de una UF por metro cuadrado mensual.

#### □ Yogurt

Las características comerciales de este producto son semejantes a la leche larga vida (concentración, exigencias tecnológicas, logística de distribución, tipo de condiciones comerciales, etc. ), excepto por tratarse de un producto altamente perecible, lo que impone mayores exigencias técnicas a la distribución (cadena de frío).

Tres compañías dominan abrumadoramente el mercado de yogurt: Soprole, Nestlé (incluyendo la marca Leche Sur) y Parmalat. Además, dos cadenas cuentan con marcas propias: UNIMARC, cuyo proveedor es Frutillar<sup>33</sup>, y D&S, con la empresa Tinguiririca Ltda.

<sup>33</sup> El fabricante, que utiliza la marca Frutillar, es CAFRA, una cooperativa de pequeños productores de la región de Los Lagos.

Cada proveedor distribuye el producto directamente a los locales, en bandejas de 36 potes (de 175 g. y/o de 130g.). El yogurt presenta una notoria estacionalidad, superpuesta al ciclo escolar: los meses altos son entre abril y noviembre, y los bajos, enero a marzo.

Los márgenes comerciales de los supermercados para el producto yogurt varían según la cadena y la marca, pero oscilan entre un 10 y un 35%, con valores modales entre 15 y 20%.

Las condiciones de participación comercial en el canal, como se ha señalado, varían de cadena en cadena y por marca. En términos generales ellas son las siguientes:

**Cobros por inclusión:** entre 100 y 300 UF<sup>34</sup>, aunque no todas las cadenas lo tienen incorporado.

**Promociones:** al igual que la leche UHT, los supermercados realizan promociones quincenales. El valor varía entre 100 y 400 UF.

**Rapell:** oscila entre 3 y 8,4%. Los valores más altos normalmente incluyen el costo de las promociones.

**Plazos de pago:** oscilan entre 30 y 60 días, que cada cadena impone o negocia con el proveedor.

**Ubicación del producto:** similar a leche de larga vida.

□ Quesos (maduros)

Desde un punto de vista comercial, se distinguen dos categorías principales de queso: el tipo Gauda, envasado en film plástico y sin corteza (con mayores requerimientos tecnológicos), y el “de Fondo”, que corresponde a un queso con corteza, que por su parte incluye dos subtipos, “Chanco” y “Mantecoso”, cuya diferencia nadie sabe precisar. Estos últimos representan entre un 25 y un 35% de las ventas de queso, a excepción del Jumbo, donde representan un 65%.

Los “quesos finos”, que constituyen una tercera categoría, tienen aún una participación relativamente baja en el volumen total de ventas, por lo cual no han sido incluidos en este análisis.

De acuerdo a los resultados del sondeo realizado por esta investigación, los supermercados representan un 20% del volumen total de quesos comercializados en el país. Esta cifra difiere de Dirven y Ortega (1999), en su estudio del cluster lácteo en Chile, que le otorga un 40% a este canal de

<sup>34</sup> Al valor actual de la Unidad de Fomento, significa entre \$ 1.600.000 y \$ 4.800.000 (US\$ 2.400 y US\$ 7.300).

distribución, y estima que un 25% se comercializa en rotiserías, pero su base de cálculo es distinta<sup>35</sup>.

El queso, particularmente el “de fundo”, es un producto que puede elaborarse con bajos niveles de inversión en plantas y equipos, lo que posibilita que exista una relativamente amplia oferta de proveedores alternativos, aunque en general los supermercados trabajan con no más de seis a siete, con diversos niveles de calidad y precio. Las principales marcas son Quillayes, Colun, Dos Álamos, Campo Bueno, Rotunda y Soprole. Solo una cadena tiene marca propia (UNIMARC).

La presentación y forma de venta de los quesos es diversa: bloques de entre 8 y 10 kilos, fraccionados en el mesón a solicitud de los consumidores; fraccionados y empacados por los mismos supermercados, en trozos de entre 250 y 500 gr.; trozos, láminas o molido (para pizzas), envasados, en cuyo caso el proveedor lo distribuye en cajas de cartón de 6 a 8 kilos. En todos los tipos, siempre el vendedor entrega su producto directamente en las salas de venta.

El margen de comercialización de quesos en los supermercados oscila entre 25 y 30% del precio de venta, excepto en los precios de oferta, donde no hay límites.

Los principales requerimientos de ingreso y permanencia para este producto corresponden a cobros por inclusión, que se ubican en un rango de entre 50 y UF500; rapel, de entre 3 y 7%, según la cadena y la marca; promociones (quincenales), entre 40 y 150 UF; devoluciones por el 100% de las pérdidas, y plazos de pago entre 30 y 90 días.

- ***Exigencias y Estándares de Calidad***

Por tratarse de productos en general altamente industrializados, cuyos estándares de calidad son internacionales, los supermercados no establecen normas específicas ni ejercen importantes medidas de control de calidad en los productos lácteos, excepto en lo que se refiere a ciertas condiciones externas. Al parecer la sola identificación de una firma responsable en las etiquetas es suficiente garantía de calidad

No obstante, existen algunas diferencias entre los productos estudiados. En la leche de larga vida, por ejemplo, prácticamente no hay control de calidad, a no ser

---

<sup>35</sup> En el estudio de Dirven se estiman las participaciones de diversos segmentos de la distribución sobre el total del volumen comercializado, en tanto que en esta investigación se considera sólo lo que se comercializa directamente al consumidor (se excluyen los consumos colectivos). El trabajo entrega algunos datos interesantes sobre la distribución al detalle, como por ejemplo que de unos 60.00 pequeños almacenes existentes en Santiago, sólo un 40% tenía refrigerador al año 99, lo que limita su capacidad para comercializar productos lácteos (frescos), en tanto que la leche UHT no tiene una gran demanda en los estratos socioeconómicos que representan su clientela (Dirven y Ortega, 1999).

una verificación de la fecha de vencimiento. Algunas cadenas son muy rigurosas al respecto y devuelven no sólo productos vencidos, sino que incluso hasta en un 50% del período de vigencia.

En yogurt, la situación difiere entre cadenas, desde aquellas que no realizan ningún tipo de control, hasta quienes evalúan aspectos tales como la presentación, la corrección de los sellos, la limpieza de los potes, y por supuesto que tengan la fecha de vencimiento y ésta no exceda determinado margen, de acuerdo a sus propias definiciones.

En los quesos, sólo excepcionalmente se informó de la realización de análisis bacteriológicos. En general sólo se realiza una inspección visual y se verifica que la maduración mínima sea de 30 días.

Con este bajo nivel de exigencias desde el retail, cabe preguntarse cómo se generan los procesos de innovación tecnológica, en una industria altamente competitiva.

Históricamente, en la producción de lácteos en el país las innovaciones han sido incorporadas copiando procesos y productos extranjeros, que sólo son adaptados a los gustos y preferencias locales. Cabe recordar que las principales empresas del sector son empresas transnacionales que destinan grandes montos de recursos a la investigación y desarrollo.

En la medida que alguna empresa introduce un producto nuevo al mercado, y alcanza una participación interesante, sus competidores se incorporan copiando el producto (“me too”) o desarrollando uno aparentemente nuevo, pero semejante al original.

Es por eso que los proveedores de equipos y tecnologías constituyen un importante factor de cambio tecnológico en la industria lechera, importando los avances surgidos en el exterior, toda vez que Chile no ha desarrollado una industria de equipos de producción de lácteos.

- ***Supermercados y Desarrollo de la Industria Láctea***

Talvez ningún otro caso es tan expresivo de la influencia (mutua) entre crecimiento de supermercados, por una parte, y desarrollo y diferenciación de productos, por otro.

Los cambios tecnológicos en los procesos de conservación, junto a un mayor grado de integración de los hogares a la cadena de frío (mayor disponibilidad de refrigeradores) permitió que el consumo de productos lácteos frescos se independizara de la distribución diaria. De esta situación se beneficiaron los supermercados, donde se realizan preferentemente compras de frecuencia semanal o mensual, expandiendo sus áreas de frío, y otorgando a las empresas



lácteas un canal de distribución de menores costos y mayor alcance que el reparto diario para sus nuevos productos.

La introducción de la leche larga vida es un caso descriptivo de esta situación:

Hasta comienzos de los 80, la leche líquida debía distribuirse fresca y la duración del producto era de 24 horas desde la red de distribución hasta el consumo. La importancia de ese producto en supermercados era mínima, ya que originaba fuertes mermas por su escaso volumen de venta.

La aparición del proceso de UHT<sup>36</sup>, permitió que el producto se comercializara con duración en estantería de 60 días en sus comienzos, y luego 180 días, plazo más que suficiente para una distribución de tipo semanal o quincenal.

La venta de este producto en los supermercados significó un aumento significativo del stock en las salas; los proveedores desarrollaron estrategias de promoción para venta en cajas, y en un plazo de no más de tres años el estándar de la leche líquida cambió de fresca y corto vencimiento, al de larga vida.

Eso originó un desplazamiento del consumo de leche en polvo hacia leche líquida, la que aumentó violentamente su importancia en el consumo. La producción de leche líquida, que alcanzaba a 138 millones de litros en 1990, se elevó a 292 millones en 2001<sup>37</sup>, crecimiento consistente con un consumidor de mayor nivel de ingresos.

---

<sup>36</sup> Ultra High Temperature

<sup>37</sup> Fuente ODEPA ([www.odepa.cl](http://www.odepa.cl))

## V. Conclusiones y Orientaciones para la Acción Pública

---

En los capítulos precedentes hemos podido conocer las tendencias globales del retail y su impacto en el sector agroalimentario, hemos dado cuenta de la evolución reciente de la industria de los supermercados en el país y su presencia creciente en el mercado de alimentos a nivel nacional. Posteriormente los estudios de caso permitieron observar las modalidades específicas de operación, de las cinco mayores cadenas de supermercados del país, en la distribución al detalle de tres tipos de productos alimentarios: las frutas y verduras, la carne de bovino y los productos lácteos. En cada uno de ellos se buscó comprender y caracterizar los nexos entre el sector supermercados, los demás agentes ubicados hacia “atrás”, y los mercados específicos en los que deben competir.

En términos más específicos podemos señalar que este recorrido temático nos ha permitido establecer, entre otros tópicos, el grado de dinamismo del sector, su posición competitiva en los tres mercados de alimentos estudiados; sus estrategias de aprovisionamiento, el tipo de proveedores, los vínculos y condiciones comerciales con que éstos deben operar; y las normas y estándares de calidad con que trabajan.

Cabe ahora ordenar este conjunto de aprendizajes de un modo que facilite el debate y genere orientaciones acerca del rol que le pueden caber a las políticas públicas en lo que respecta al desarrollo del sector agroalimentario. Tal es el objetivo de este capítulo.

### 5.1 Principales Conclusiones

- ***Supermercados: una fuerza arrolladora***

Difícilmente existe en la economía nacional otro sector tan dinámico y expansivo como el de los supermercados durante el último decenio. Su crecimiento continuo durante gran parte de la década, sus inversiones por sobre los 1000 millones de dólares sólo en los últimos cinco años (contabilizando la estimación para el año en curso), el aumento acelerado de la superficie en salas, su penetración en el mercado de alimentos (ya alcanza un 50%), su creciente presencia en regiones, ciudades intermedias y barrios metropolitanos populares, son los principales indicadores que dan cuenta de ello.

A nivel local es donde mejor se expresa esta fuerza arrolladora. La llegada de un supermercado a un sector urbano no solo transforma los hábitos de compra de la población circundante, sino que además impacta profundamente al sector de comercio local - almacenes, autoservicios pequeños, ferias - que termina desapareciendo o replegándose a zonas más periféricas.

En el sector alimentario, su presencia es creciente. La mayor parte de las industrias alimentarias no pueden prescindir de una distribución que alcanza tan importantes porciones de mercado, e incluso en el caso de frutas y verduras, donde su participación *cuantitativa* (en volúmenes comercializados) aún no alcanza la relevancia de otras cadenas alimentarias, es percibido por sus competidores como una seria amenaza al espacio de mercado que hoy ocupan.

- ***Concentración y “guerra competitiva”***

Pero en su interior el sector está lejos de representar un bloque homogéneo que crece en forma compacta. La fuerte dinámica que marca su presencia como industria en el escenario nacional, también se expresa en los procesos endógenos, donde tiene lugar un escenario de guerra competitiva, donde los actores más fuertes buscan mejorar sus posiciones frente a sus pares, y los más pequeños o menos competitivos intentan sobrevivir, no siempre con éxito.

Esta realidad es especialmente palpable en regiones, donde las grandes cadenas están en carrera por arribar primero o al menos no ceder espacio a sus competidores. La disputa es despiadada. Las cadenas de presencia regional se ven enfrentadas al dilema de “crecer o morir”. En muchas regiones una o dos de ellas han aceptado el desafío, y se defienden con sorprendente eficacia, aunque nada se puede decir acerca de su sobrevivencia futura.

Este tipo de dinámica manifiesta una tendencia *normal* en procesos de consolidación industrial, dando por resultado menos actores de mayor tamaño, es decir un aumento en los niveles de concentración. Es eso lo que viene ocurriendo de modo persistente en el país desde hace varios años, como lo demuestran las cifras analizadas en el capítulo III: mientras el año 96, las diez mayores cadenas representaban un 62,7% de la facturación total, cinco años después, el 2001, se empinaba al 66,6.

Cabe señalar, no obstante, que estas cifras indican procesos de concentración de la industria en el país relativamente menos intensa que la de los principales mercados de la región, y en general respecto a los países de mayor desarrollo. Esto puede explicarse, al menos en parte, precisamente porque la mayor intensidad competitiva ocurre al interior del bloque de grandes cadenas, donde algunas de ellas (D&S en primer lugar, y Jumbo en menor medida) crecen a costa de las otras, pero como conjunto el proceso resulta más moderado.

Esta efervescencia interna de la industria lleva también a preguntarse hasta cuando se prolongará la hasta ahora baja presencia de los grandes grupos internacionales.

No obstante las barreras de entrada que han creado los principales grupos nacionales, o las cadenas internacionales ya asentadas en el territorio nacional, parece improbable que su arribo no se materialice en los próximos años, seguramente una vez que las convulsiones en la región se hayan disipado. La

presencia de importantes compañías en países vecinos, el relativamente alto estándar de equipamiento en los supermercados nacionales, incluso de los más pequeños, sumado a la rápida expansión de las grandes superficies, ofrece un atractivo mercado a los gigantes mundiales del retail.

- ***Procesos en marcha: calidad, segmentación, diferenciación***

Durante los años noventa asistimos a un crecimiento ampliado de los supermercados, de los volúmenes comercializados, de la cantidad de referencias en las salas (un hipermercado tiene sobre 25.000 ítems), de la diversidad de oferta dentro de un mismo ítem (categorías, marcas, relaciones precio-calidad, etc). Las cadenas, además, salieron del sector oriente de Santiago, y comenzaron a posicionarse en regiones, en ciudades intermedias y en barrios populares.

Desde el punto de vista de la demanda, fue un período de aumentos significativos del ingreso per cápita (un 66% entre 1989 y 2000), de mayor incorporación de la mujer al mundo laboral, de cambios en los hábitos de consumo alimenticio (más comidas fuera de la casa, más comidas de conveniencia dentro de las casa), de mayor acceso a bienes y servicios domésticos estrechamente ligados a la compra en supermercados (automóviles, refrigeradores, hornos microondas), con más información acerca de los vínculos entre alimentos y salud, y más proclive a recibir el impacto publicitario de las marcas. Además, nuevos sectores sociales pasaron a contar con supermercados más cerca de sus casas, adoptándolos como vía de abastecimiento y consumo.

Este conjunto de fenómenos sociales y económicos se traduce en una demanda más diversificada, en respuesta a lo cual los mercados se estratifican y los productos se diferencian. Los bienes se generan, se producen y se distribuyen condicionados por su especificidad: a qué sector social va dirigido, a que sexo, a qué rango de edades, a que tipo de gustos y preferencias, le resulta más atractivo.

Es en ese contexto que la calidad pasa a ser un atributo central del mercado. Como señala Belik (2000), mientras que en “el pasado la calidad era definida por los propios compradores a partir de un análisis comparativo de la oferta, hoy en días los requisitos de calidad demandan acciones específicas por parte de los productores y oferentes en general”.

Los supermercados, quienes finalmente “dan la cara” frente a los consumidores, pasan a ser los responsables de traducir los códigos de la demanda a las especificaciones técnicas de la oferta. Ello implica alinear crecientemente a los diversos actores de una cadena para que el producto final cumpla con las condiciones y estándares requeridos. Se requieren nuevas modalidades de ***coordinación vertical***.

- ***Los vínculos supermercados – proveedores: nuevas modalidades de coordinación vertical***

Las estrategias y modalidades de aprovisionamiento de los supermercados constituye uno de los principales focos de atención para comprender su relación e influencia en el quehacer de otros actores del sistema agroalimentario. Lejos de circunscribirse a un problema técnico-logístico, expresa los grandes cambios que han realizado los supermercados para racionalizar sus costos y adaptarse a un tipo de competencia regida por respuestas rápidas a la demanda.

Tal como pudo constatarse en el estudio, las principales cadenas de supermercados trabajan con grandes volúmenes de productos, y en eso basan en gran medida su enorme poder de mercado. Para ello, crecientemente están implementando infraestructuras de recepción, almacenamiento y distribución de gran magnitud, lo que les permite centralizar las compras y distribuir a sus redes de locales en vastas áreas territoriales, de acuerdo a los flujos demandados.

En los casos estudiados, esto ya ocurre para frutas y verduras, y se espera que próximamente se incorporen las carnes. Este cambio de estrategia de aprovisionamiento, que significó pasar de pequeños volúmenes demandados a nivel de tienda, a grandes cantidades adquiridas centralmente, ha repercutido en la participación de los proveedores en este mercado.

El impacto ha sido particularmente evidente en los vegetales, donde al generarse una importante barrera de entrada por razones de escala, no han podido continuar como proveedores pequeños productores y comerciantes que anteriormente hacían entregas a locales individuales. De acuerdo a las estimaciones realizadas en este estudio, las cinco principales cadenas en conjunto trabajan con no más de unos veinte proveedores de maíz, unos ocho en tomates, y un número similar en papas.

Los “nuevos” proveedores – también algunos más antiguos se han adecuado a las nuevas condiciones – son empresas, a veces agrícolas, a veces comerciales, que pueden entregar grandes volúmenes de manera consistente, de productos con los estándares de calidad demandados por el comprador. Para poder enfrentar estos requerimientos, dichas empresas debieron introducir innovaciones técnicas y organizacionales, en general relativamente básicas, que les permitieran acopiar, limpiar, envasar, clasificar, etiquetar, transportar y entregar, de modo oportuno y en los volúmenes y calidades exigidos, a las centrales de adquisición y distribución de sus clientes (supermercados).

Aunque la relación contractual entre comprador y proveedor normalmente no tiene expresión formal, los supermercados buscan establecer relaciones estables con sus proveedores, negociando con cierta periodicidad, normalmente una vez al año, las condiciones comerciales que regirán la entrega de los productos durante el período (márgenes, promociones, descuentos, plazos de pago, etc.), las que por lo demás están bastante estandarizadas.

De ese modo, el proveedor conoce cuáles productos debe entregar, dónde debe entregarlos, que categorías y requerimientos técnicos tiene que cumplir (estándares y controles de calidad, unidades de entrega, envases, etc.) y qué relación beneficio - costos conlleva venderle a una cadena de supermercados. Desconoce en cambio las cantidades y los precios exactos, los que van fijándose en el “día a día”, de acuerdo a las condiciones de mercado.

Esta modalidad de aprovisionamiento representa un gran cambio de paradigma respecto al modelo tradicional de distribución al detalle, que opera con adquisiciones frecuentes a los fabricantes o productores que lo abastecen. En lo que se conoce como mercado *spot*, cada vez que el comerciante requiere de un determinado producto, realiza una transacción buscando en el mercado abierto las ofertas más favorables. Operan así los mecanismos convencionales de oferta y demanda, en que precios y cantidades son fijadas al momento del acto de compraventa. Es el caso típico de los feriantes que concurren varias veces en la semana a abastecerse a alguna de las ferias mayoristas de frutas y verduras.

En la moderna distribución, este modo de abastecerse no resulta funcional. Los grandes volúmenes que manejan los supermercados, la rápida rotación de los productos, la necesidad de abaratar costos mediante la transferencia del manejo de stocks a los proveedores, la necesidad de contar con estándares definidos de calidad, requiere de un proceso de abastecimiento prácticamente continuo, imposible de satisfacerse por la vías de pequeñas y frecuentes transacciones en mercados de tipo *spot*.

Es por eso que, como señalan Green y Scaller (1998), las empresas compradoras – los supermercados en este caso - requieren establecer vínculos estables con los proveedores, evitando tener que negociar en cada compra los términos y las condiciones de la transacción<sup>38</sup>.

- ***Proveedores: las barreras de entrada***

De lo visto queda claro que existen notorias barreras de entrada a la función de aprovisionamiento de los supermercados, aunque ellas varían dependiendo de los tipos de bienes que se busca comercializar.

En productos altamente industrializados, como **los lácteos**, o medianamente industrializados, como la **carne bovina**, el aprovisionamiento se realiza desde la industria. Se trata de sectores concentrados, que trabajan con fuertes economías de escala, importantes niveles de desarrollo tecnológico, con grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, logística y recursos humanos, y el capital de

---

<sup>38</sup> Lo que ocurre, de acuerdo a estos autores, es que el número de entregas por negociación se ve multiplicado, y por tanto los costos de funcionamiento de mercado, o costos de transacción, disminuyen en proporción.

operación no representa importantes restricciones para enfrentar condiciones comerciales desfavorables.

Tales condiciones hacen extremadamente difícil el acceso de nuevos proveedores, a excepción de algún producto de menores requerimientos tecnológicos, como se vio en el caso del queso, o de algún actor de similares características y “peso” de mercado que los actuales proveedores.

En el caso de **frutas y verduras**, como se vio, la situación es distinta. En rigor, se trata más precisamente de las verduras, puesto que como ha quedado establecido, el abastecimiento de frutas es realizado básicamente por empresas exportadoras.

Tratándose de vegetales, los requerimientos tecnológicos no representan grandes complejidades, y pueden ser enfrentados por productores medianamente eficientes, sean medianas empresas o pequeños productores asociados. Abastecer a un supermercado tampoco requiere de grandes inversiones, puesto que los procesos de acondicionamiento comercial de los productos también son relativamente simples: limpieza, selección por calibre, eliminación de productos con daños, envasados sencillos y de bajo costo unitario, etc.

El principal requisito en este caso está dado por la escala de operaciones y la capacidad empresarial de los proveedores. Como se enfatizara en el estudio de caso, el manejo comercial es extremadamente difícil, requiere trabajo a presión para cumplir oportunamente con los volúmenes y requerimientos de calidad durante temporadas completas, y debe ser capaz de resistir financieramente los pagos diferidos (entre 30 y 60 días).

Eso explica probablemente que los casos de pequeños productores que hayan accedido, y sobre todo perdurado, en este tipo de inserción comercial sean relativamente escasos. Cabe preguntarse si el tipo de asistencia técnica ofrecida desde el sector público ha logrado dar cuenta de este tipo de requerimientos.

- ***Los impactos hacia “atrás”***

No todas las cadenas agroalimentarias son homogéneas ni tienen el mismo nivel de desarrollo en este proceso de creciente segmentación, diferenciación de productos, y adecuación a estándares de calidad.

Los estudios de caso permitieron precisamente identificar apreciables diferencias entre cadenas agroalimentarias, respecto a la inserción en este tipo de procesos, y del grado de influencia que la gran distribución está teniendo en los otros actores del sistema agroalimentario, influencia que está determinada principalmente por el nivel de exigencias de calidad – estándares y normas – y por la organización industrial del sector proveedor.

## La cadena de productos lácteos

Se trata de un tipo de producto netamente industrial, con estándares de calidad muy internacionalizados, con una gama de productos diferenciados, orientados a diversos segmentos de mercado, con un fuerte peso de las marcas privadas, con una industria proveedora concentrada y con presencia de grandes corporaciones transnacionales, en los cuales la acción y el rol de los supermercados se limita básicamente a establecer modalidades eficientes de distribución.

Es por ello que el vínculo con los proveedores está acotado básicamente a la negociación de los términos comerciales en que los productos llegan a los góndolas, despreocupándose incluso de realizar importantes controles de calidad. Existe una confianza en el sector industrial, no exenta de conflictividad, que se basa en relaciones comerciales perdurables, el prestigio de las marcas y el alto nivel de estandarización de los productos.

En este caso, **la distribución no tiene ningún vínculo con el sector primario ni con ningún actor rural directamente**. El rol central de la coordinación vertical radica principalmente en la industria láctea, quien se relaciona con los productores lecheros, fija sus estándares de calidad, precios, y condiciones de ingreso, mantención o exclusión del sistema industrial (estacionalidad, rangos de calidad tolerados, premios y castigos, etc.).

Probablemente el mayor efecto de los supermercados en el sector lácteo, particularmente en los productos frescos – y por tanto exceptuando el queso - se concentra en los canales tradicionales de distribución minorista (almacenes y roticerías), que por escala y requerimientos de inversión en muchos casos debieron salir de este mercado (ver cifras del cuadro N° 6 en el capítulo III)

## La cadena de la carne bovina

Constituye un caso que podríamos calificar como “*en transición*”. Si bien se trata de un producto que términos generales mantiene características de commodity, todo parece indicar que la influencia de los supermercados sobre los actores “upstream” está en camino de ser bastante mayor.

En efecto, la **carne bovina** sigue siendo considerada básica y masivamente como un producto con bajo grado de diferenciación, y cuyo principal atributo competitivo es el precio, con un consumidor poco exigente – el país carece de una cultura culinaria de carne – y con estándares de calidad, emanados de la Ley de la Carne, lejanos a aquellos que prevalecen en mercados más desarrollados. El sector de los supermercados se ha restringido a acatar dicho marco, y no ha establecido estándares privados.

Lo que si corresponde afirmar, sin embargo, es que los supermercados se han esforzado por mejorar la calidad comercial del producto, es decir aquellas condiciones que aseguran un producto inocuo y bien presentado, como la higiene,



los empaques (se ha extendido el envasado al vacío), sin burbujas ni exudado (pérdida de agua), y la refrigeración. Probablemente en este proceso ha jugado un rol inductor las condiciones técnicas que requiere el manejo de productos importados.

Este estándar comercial ha impactado fuertemente en el sector detallista tradicional (carnicerías), que en muchas ocasiones no han podido adecuarse a este tipo de exigencias, y por tanto han debido retirarse o recluirse en zonas más periféricas. Una de los fenómenos interesantes que ha emergido de este escenario ha sido el surgimiento de cadenas de carnicerías, bien implantadas e implementadas comercialmente, incluyendo una diversificación de su oferta, lo que les ha permitido alcanzar niveles competitivos como para al menos sobrevivir y expandirse – hasta ahora - frente a la predominancia de los supermercados en el retail de la carne bovina.

En suma, el impacto de los supermercados hacia la cadena bovina se ha concentrado en los otros canales comerciales, pero ha sido hasta ahora relativamente bajo “hacia atrás”, toda vez que la modernización de la industria elaboradora se explica fundamentalmente por marco regulatorio público.

Sin embargo, simultáneamente el estudio permitió percibir un dinámica incipiente de diferenciación de productos, con calidades (y precios) “premium”, con nuevos cortes, envases, tecnologías de conservación, con marcas del productor o del distribuidor, etc. Como suele ocurrir en este tipo de procesos, el fenómeno se expresa primero en los sectores de mayores ingresos (supermercados del “barrio alto” de Santiago), y dentro de ellos, reducido todavía a unos pocos metros de mueble refrigerado para su exhibición.

Consecuentemente, también de manera germinal, comienzan a generarse acuerdos de colaboración, convenios, o asociaciones estratégicas con industrias y productores de ganado fino, con capacidades de proveer estas líneas de productos, concordando con ellos sus estándares y especificaciones .

Pese a que los resultados iniciales de estas experiencias no son concluyentes, el escenario más probable de los próximos años es que este tipo de oferta se vaya ampliando y pase a ser la norma, en cuyo caso los actores de la industria faenadora que no logren adaptarse a este tipo de oferta, quedarán definitivamente excluidos del mercado.

### **La cadena de frutas y verduras**

El tema colocado por este caso, donde la aparición de dinámicas modernizadoras resulta menos clara, es más complejo de analizar. Los supermercados, considerados globalmente, no parecen claramente aún muy dispuestos a avanzar en términos de una oferta más exigente, no obstante que la situación no es homogénea y algunas cadenas avanzan más rápidamente que otras.

Este menor ritmo del proceso innovador es explicado desde la industria, al menos parcialmente, por restricciones que provienen del lado de la demanda, es decir la inexistencia de una masa crítica de consumidores que estén dispuestos a premiar una oferta de mayores estándares de calidad. Esta condición es más evidente en los productos hortícolas que en frutas, donde al menos en el caso de producciones con orientación exportadora, el consumidor accede a productos de razonable calidad, por tratarse de excedentes o descartes finales de exportación.

La encuesta de opinión a consumidores realizada en el marco de esta investigación, aportó alguna pistas interesantes de señalar. Según pudo constatar, los supermercados son valorados principalmente por la calidad del servicio, pero existe un fuerte componente de rechazo - con mayor fuerza en sectores medios y populares - por lo que se considera una deficiente calidad de los productos, noción que se asocia tanto a una oferta restringida (pocas variedades, pocas opciones de calidad-precio), como especialmente a lo que se percibe como una excesiva *artificialización* del producto.

Como se discutiera en el capítulo IV, constituye ese un tipo de crítica que se vincula a la esencia misma de la “moderna” estrategia de aprovisionamiento de los supermercados: el manejo de grandes volúmenes, la adquisición y distribución desde centrales de compra, utilización del frío en toda la cadena, y arribo del producto a las góndolas varios días o semanas después de la cosecha.

Se configura así una situación bastante paradójica. Por una lado, un actor con gran poder de mercado, que despliega infraestructura y tecnología moderna, es valorado por los consumidores por la calidad de su servicio comercial, pero su oferta no resulta masivamente atractiva (por supuesto que también influye decisivamente el factor precio). Y por el otro, un sector de comercio tradicional, con los atributos opuestos - bajo nivel tecnológico, infraestructura precaria, servicio deficiente (malas condiciones higiénicas, poco confiable, incómodo, inseguro, etc., en la percepción de los consumidores) - cuya oferta es masivamente preferida por los consumidores nacionales.

Este análisis resulta plenamente coherente con los bajos porcentajes de mercado de los supermercados, estimados por esta investigación entre 3 y 8% en las principales frutas y verduras, y representa, en las condiciones actuales, un límite a su expansión.

No obstante, también en este caso resulta interesante constatar al menos dos fenómenos emergentes, con mayor o menor grado de desarrollo, que prefiguran lo que podría ser un ulterior desarrollo de este mercado.

En primer lugar, al menos para algunas especies de frutas y hortalizas frescas, los supermercados han introducido estándares de calidad en diversas especies hortofrutícolas, lo que representa un importante avance de modernización de este sector. Aunque el nivel de calidad del producto final continúa generalmente alejado del óptimo - por problemas de manejo de la condición y falta de diversidad de la

oferta - el impacto de esta innovación sobre la cadena es potencialmente alto, porque exige a los productores una adecuación de su oferta en un mercado tradicional de muy baja estandarización.

Cabe señalar que por ahora esa potencialidad en la práctica no tiene gran significación, porque el número de productores vinculados a los supermercados, sea directamente como proveedores, o indirectamente a través de empresas intermediarias, representa una proporción muy baja del total de productores y de la superficie dedicada a estos rubros.

Precisamente el mayor impacto, como ya fue ampliamente analizado, provino – y probablemente continuará profundizándose - del cambio en la modalidad de aprovisionamiento, esto es grandes centrales en vez de un proceso descentralizado a nivel de local, implicando la salida de muchos proveedores tradicionales o de menor escala, y quedando en operación un número relativamente pequeño de empresas proveedoras.

En segundo lugar, es posible observar la presencia incipiente de productos hortofrutícolas de calidad de exportación, ofertados en estanterías separadas con presentación tipo “boutique”, en algunos de los supermercados de la zona oriente, es decir donde se abastece el sector de consumidores de mayores ingresos, que es donde universalmente se inician este tipo de innovaciones. Fue precisamente uno de los factores de preferencia que señalaron los consumidores que realizaban sus compras de frutas y verduras en el supermercado de la zona oriente de la capital.

Resulta así un escenario abierto, poco previsible respecto a la dinámica de mercado y su efecto sobre los diversos actores de la cadena. Por una parte, a nivel de la distribución al detalle, el canal tradicional de ferias y verdulerías continua siendo favorecido mayoritariamente por los consumidores, y por tanto predomina, por ahora, sin contrapesos.

Pero por otra, no obstante, es perfectamente posible que, como ha ocurrido en otras experiencias, la situación cambie en el curso de pocos años, y los supermercados comiencen a ganar creciente participación en este tipo de mercados. Para que ello ocurra, primero deben decidir otorgar un mayor impulso a esta sección, y simultáneamente sortear la principal dificultad que enfrentan por el lado de la demanda, esto es preferencias y hábitos de compra que hasta les resultan desfavorables.

Lo que resulta claro, en todo caso, es que los estándares de calidad que hoy en día conocen sólo los exportadores, y que en cierta medida está comenzando a emerger en los supermercados que abastecen sectores de altos ingresos, comiencen a permeare la “cultura” de los consumidores, y terminen transformándose en la norma del mercado. Algo de eso ya está ocurriendo, y de hecho en el canal tradicional se percibe una mayor conciencia y preocupación por el tema de los estándares de calidad.

En esa perspectiva, los supermercados probablemente llevan trabajo adelantado, en la medida que ya tienen experiencia en el desarrollo de estándares privados. Es por ello que tanto los productores como los canales tradicionales de frutas y verduras debieran observar con mucho interés la evolución del mercado y el tipo de exigencias que comienzan a surgir, puesto que en cierta forma está anticipando los escenarios futuros de mercado, al cual requerirán necesariamente adaptarse para poder subsistir.

- ***En síntesis: por ahora, impacto sobre el sector agroalimentario restringido y delimitado:***

De las tres cadenas estudiadas, los principales efectos negativos del crecimiento y consolidación de los supermercados han recaído en el sector comercial minorista tradicional, y en un grupo de proveedores, pequeños y medianos intermediarios, a veces también productores, que anteriormente proveían a locales individuales de supermercados. Los primeros, porque no pudieron competir por infraestructura, precios, servicios y diversidad de productos. Los segundos, desplazados por una nueva generación de empresas proveedoras, al no poder enfrentar las implicaciones de las nuevas modalidades de abastecimiento de los supermercados.

La mayoría de los productores agropecuarios, sin embargo, no parecen haber sufrido (¿por ahora?) consecuencias negativas de la creciente importancia de los supermercados. En el sector de frutas y verduras, con un canal tradicional aún predominante, los productores mantienen sus mercados habituales relativamente intactos. En los casos de la carne bovina y los productos lácteos, los productores, si bien han sufrido fuertes alteraciones en su entorno de mercado - y en el caso de las carnes rojas probablemente los supermercados han tenido participación sobre su situación desmedrada, por la vía de su influencia sobre los precios - en general el sector de supermercados ha tenido un rol bastante marginal en esa situación, originada principalmente por procesos de reorganización industrial de esos sectores, en respuesta a regulaciones públicas a nivel nacional (caso de la carne), y a tendencias predominantes en los mercados internacionales (caso de los lácteos).

## **5.2 El Espacio de las Políticas Públicas**

- ***Las regulaciones***

La conflictiva relación entre proveedores y supermercados, las frecuentes denuncias de productores y fabricantes con relación a los abusos de que son objeto por parte éstos, en fin, la preocupación de autoridades y dirigencias gremiales frecuentemente coloca en el tapete del debate público -al igual como ocurre en muchos otros países del mundo- la necesidad de regular el desempeño de este poderoso sector comercial, particularmente en

lo que respecta a los contratos y a las condiciones comerciales que se imponen a los proveedores<sup>39</sup>.

Sin embargo, este tipo de regulaciones nunca se llegan a concretar. Entre otras cosas, porque las ventajas obtenidas de ese mayor poder de negociación de los supermercados - casi siempre efectivamente en desmedro de los proveedores - al menos en parte usualmente es transferido a los consumidores, a través de un mejor servicio, más opciones de productos, ofertas, promociones, etc.

Por otra parte, la situación no es muy distinta a la de cualquier otro mercado concentrado, con grandes actores corporativos, y por tanto la aplicación de un marco regulatorio no puede sino ser inespecífico sectorialmente, como de hecho ocurre, por ejemplo, con la legislación que castiga las conductas monopólicas.

En la experiencia internacional, una de las pocas excepciones la constituyen algunas leyes o reglamentos que restringen las grandes superficies de retail en sectores urbanos, como ocurre en Francia y España, pero se trata en estos casos de regulaciones propias del ámbito del urbanismo y el desarrollo local (defensa del pequeño comercio tradicional) .

Una línea distinta que comienza a explorarse en algunos países es la de los acuerdos bilaterales, privados, que rigen la relación entre ambos sectores. El caso más conocido es el del “Código de Conducta” entre las principales cadenas de supermercados de Inglaterra y sus proveedores, aunque su concreción aún es incierta. El código, promovido por el gobierno, establece un conjunto de reglas y procedimientos entre compradores y proveedores, buscando aumentar la transparencia de los vínculos y generar mecanismos de arbitraje para resolver los conflictos.

Otra experiencia interesante de destacar, en el ámbito de las autorregulaciones, también en el Reino Unido, es el Programa “Race to the Top” (carrera a la cima). Impulsada por organizaciones de consumidores, sobre la base de acuerdos con representaciones de productores agropecuarios, conservacionistas, laborales, promotores del bienestar animal, entre otras, establece un conjunto de indicadores de desempeño de los supermercados, asociadas a buenas prácticas en un amplio conjunto de temas de interés público, como por ejemplo protección de la biodiversidad, relaciones laborales, salud pública y manejo sustentable de los recursos naturales. Los indicadores, que son publicados y divulgados, facilitan a

---

<sup>39</sup> Las áreas más conflictivas, donde se concentran las acusaciones de los proveedores, se refieren a un conjunto de prácticas comerciales que ellos consideran atentatorias a la libre competencia, como los plazos de pago, los diversos tipos de descuentos, las promociones a precios bajo costo, los costos de reposición, el uso y privilegio comercial a las marcas propias, entre otras, todas establecidas unilateralmente por los supermercados. Sin embargo, la posición de los proveedores agrupados en la Asociación Gremial de Industrias Proveedoras, AGIP, no es demandar regulaciones a la autoridad, sino que generar instancias de autorregulación en estas materias.

los consumidores la elección del supermercado que muestre conductas más afines a sus áreas de interés.

- ***Adecuación de la oferta y acceso a los mercados***

La tendencia global de una oferta de productos diferenciados por calidades y categorías, que debe someterse a un conjunto de normas y estándares cada vez más estrictos, muchos de ellos generados por los privados - más exigentes que las regulaciones públicas - requiere de proveedores con capacidades tecnológicas, de inversión y de gestión muy superiores a los niveles conocidos hasta ahora. Es aquí donde se generan en la actualidad las barreras de entrada a la mayoría de los mercados.

Hoy en día esa tendencia es liderada por los supermercados, particularmente en el sector de alimentos. En este estudio se pudo constatar que en las diversas cadenas agroalimentarias, cuya distribución se realiza en supermercados, este tipo de exigencias ya está presente, si bien con diversos grados de desarrollo, a veces de modo incipiente, otras ya consolidadas.

A estas alturas existe consenso entre diversos actores – públicos, privados, académicos – de que **ese** es el escenario que se impondrá en los próximos años en todo el sector agroalimentario. En ese contexto a los productores agrícolas y a los fabricantes de alimentos poco deberá importar el tipo de cadena comercial en que se insertarán, puesto que los estándares tenderán a converger. Incluso la enorme brecha que hoy existe entre productos de exportación y productos para el mercado interno, tenderá a acortarse.

La **preparación del sector productivo** para enfrentar ese desafío, particularmente de aquellos **segmentos de pequeñas y medianas empresas**, tanto a nivel agrícola, como agroindustrial o comercial, que no logran adecuarse por sí mismos, debiera ser **uno de los ejes privilegiados de las políticas públicas** en esta etapa. Su objetivo debe ser establecer las condiciones para que los productores tengan posibilidades de acceso a los mercados, condiciones que están dadas principalmente por contar con una oferta que se adecue a los estándares y exigencias, actuales y futuros, que provienen de la esfera del consumo, y son transmitidas hacia atrás por las modernas formas de retail.

En esa línea, y sin abandonar los esfuerzos por mejorar la eficiencia productiva, que aún está lejos de alcanzar los niveles requeridos, parecen promisorias las iniciativas en marcha relativas a buenas prácticas agropecuarias y de manufactura, desarrollo de proveedores, tecnologías limpias, sellos de calidad, desarrollo de sistemas de certificación, estímulo a las economías de escala mediante formas asociativas, y otras que debieran implementarse como acciones relativas a estandarización y clasificación de productos, divulgación de los estándares de calidad (públicos y privados) de los diferentes mercados, embalajes y medios de transporte más adecuados, y en general el desarrollo de todos los aspectos que crecientemente inciden en el acceso a los mercados.

- ***Los canales tradicionales de retail alimentario***

Las miles de micro y pequeñas empresas detallistas del sector alimentario, como ferias libres, verdulerías, carnicerías, almacenes de abarrotes, etc., cuyo destino, al igual que el sector de producción primaria, está irremediamente atado a su capacidad de adecuación a las nuevas condiciones en que se desarrolla la comercialización y el consumo de alimentos, deben constituir un objetivo de política pública, tanto por su gran capacidad de generar empleo, como por la necesidad de mantener condiciones reales de competencia en esos mercados.

En esa línea, los programas públicos debieran atender sus requerimientos de financiamiento, asistencia técnica y capacitación, orientados a mejorar la infraestructura y los servicios, sus tecnologías y capacidades de gestión empresarial, así como - en este ámbito muy relevante – estimular su formalización como empresas.

- ***Alianzas estratégicas***

Una “nueva” área de acción pública se puede vislumbrar a partir de los ejemplos encontrados de incipientes alianzas estratégicas entre algunos supermercados, proveedores, procesadores y productores. En el país no existe una tradición en este tipo de enfoques, que contrasta fuertemente con una realidad de vínculos permanentemente conflictivos que prevalecen en las relaciones entre diversos actores ubicados en diversas posiciones verticales de la cadena productiva y comercial, donde cada uno busca maximizar sus beneficios a expensas de los otros.

Las experiencias mencionadas en este estudio, sin embargo, se encuentran restringidas a grandes cadenas y grandes proveedores. El desafío entonces consiste no sólo en fomentar este tipo de prácticas, sino que ampliarlas para incluir a pequeños y medianos productores, a cadenas de supermercados regionales, así como a pequeñas empresas procesadoras y fabricantes que generan una “oferta local”, de manera que este tipo de estrategias no constituya una nueva forma de exclusión al interior del sector agroalimentario en el país.

# Referencias Bibliográficas

---

ASACH, 2001. Página WEB de la Asociación de Supermercados de Chile ([www.asach.com](http://www.asach.com)).

Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes de Chile, 2001. Boletín Informativo Septiembre (N° 103).

Bagg, L; Steiner, J. 2001. Supermercadismo Hoy...Y Qué hay para mañana? Presentación en la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados. Santiago, 24 a 26 de Octubre 2001. (CD).

Belik, W. 2000. Mecanismos de coordenacao na distribucao de alimentos no Brasil. En Abastecimento e Seguranca Alimentar. Os limites de liberalizacao. Organizado por Walter Belik, Renato S Maluf; Harriet Friedman...[et all]. Sao Paulo. UNICAMP (244 p.).

Belik, W; dos Santos, R. 2000. Tendencias na producao e na distribucao de alimentos no Cone Sul. Versión resumida en portugués del trabajo "Les investissements des multinationales alimentaires face à un espace économique élargi", presentado en el Coloquio "O agroalimentar entre o Global e o local", París, 15 y 16 de Julio de 2000. (mimeo).

Blabey, R; Hennicke, L. 1997. Chile's New Supermarkets Open Aisles of opportunity. En [www.fas.usda.gov/info/agexporter/1997/chiles.html](http://www.fas.usda.gov/info/agexporter/1997/chiles.html).

Cox, M; Niño de Zepeda, A; Echávarri, V; Godoy, P; Saa, C. 2000. Ley de la Carne y Desarrollo del Sector Bovino en Chile. Informe de Consultoría. Fundación Chile.

Dirven, M. Ortega, L. 1999. El Cluster Lácteo en Chile. CEPAL (mimeo).

El Diario, 8 de Junio, 1999. Privilegiar a los grandes proveedores puede ser perjudicial para cadenas.

El Diario, 6 de Agosto, 2001. Para competir, ferias libres se modernizan. Portal de la Pyme.

El Mercurio, Viernes 4 de Mayo de 2001. 39% BUSCO MARCAS DE MENOR PRECIO: Los Hábitos de Consumo de los Chilenos en la Crisis ([www.emol.com/noticias/detalle/detalle\\_diario.asp?idnoticia=0104052001002b0050156](http://www.emol.com/noticias/detalle/detalle_diario.asp?idnoticia=0104052001002b0050156)).

El Mercurio, 18 de Junio del 2001. Hábitos de Consumo. Contigo Pan y Gaseosas. ([www.emol.com/Diario\\_ElMercurio/modulos/Buscar/\\_portada/detalle\\_diario.asp?idnoticia=0118062001010r0090022](http://www.emol.com/Diario_ElMercurio/modulos/Buscar/_portada/detalle_diario.asp?idnoticia=0118062001010r0090022)).



El Mercurio, Lunes 25 de Junio de 2001. MARCAS PROPIAS: Proveedores Acusan Prácticas Desleales de los Supermercados. ([www.emol.com/noticias/detalle/detalle\\_diario.asp?idnoticia=0125062001002b0040161](http://www.emol.com/noticias/detalle/detalle_diario.asp?idnoticia=0125062001002b0040161)).

El Mercurio, Jueves 30 de Agosto de 2001. PROVEEDORES: Llevan a los Supermercados a la Fiscalía Antimonopolios ([www.emol.com/noticias/detalle/detalle\\_\\_diario.asp?idnoticia=0130082001002b0040088](http://www.emol.com/noticias/detalle/detalle__diario.asp?idnoticia=0130082001002b0040088)).

El Mercurio, Miércoles 17 de Octubre de 2001. Consumo: las marcas propias ganan espacio en sector alto y fuera de supermercados ([www.emol.com/noticias/detalle/detalle\\_\\_diario.asp?idnoticia=0117102001002b0040083](http://www.emol.com/noticias/detalle/detalle__diario.asp?idnoticia=0117102001002b0040083)).

Encuesta de Caracterización Socioeconómica, CASEN. 1987 Y 2000. MIDEPLAN.

Farina, 2000. Downstream Structural Changes in the Brazilian Food and Agribusiness System: the case of dairy business (mimeo).

Fonte, M. 1997. Food Consumption Models: Market Times, Tradition Times. Presentado en la Conferencia "Industrial History & Technological Development in Europe". Londres. 20 y 21 de Marzo, 1997.

Fundación Chile, 1998. Mejoramiento en el Procesamiento y Comercialización de Carne Roja. Borrador para discusión con el Ministerio de Agricultura (mimeo).

Fundación Chile, 2000. Carne de Bovino. Cadenas Agroalimentarias. F. Chile, Santiago. Chile (86 p.).

Fundación Chile. 2001. Garantía de Calidad para el Consumidor. Condiciones óptimas para el almacenamiento, manejo y exhibición de frutas y verduras: un pilar fundamental para incentivar las ventas y disminuir pérdidas. Presentación en la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados. Santiago, 24 a 26 de Octubre 2001. Taller N°2. (CD).

Fundación para la Innovación Agraria, FIA. 2000. Estrategia de Innovación Agraria Para Producción de Hortalizas. FIA. Ministerio de Agricultura. Santiago. Chile (67 p.).

Gorenstein, 1998; Sector agroalimentario: las relaciones industria/gran distribución. En Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales. Abril –Junio de 1998. Vol.38 (149).

Green, R; Schaller, B. 2000. Logística e racionalizacáo commercial na área dos productos alimentares frescos. En Abastecimento e Seguranca Alimentar. Os limites de liberalizacáo. Organizado por Walter Belik, Renato S Maluf; Harriet Friedman...[et all]. Sao Paulo. UNICAMP (244 p.).

Gutman, G. 2000. Concentración Reciente de la Distribución Minorista de Alimentos en Argentina (mimeo).

INE. Anuarios de Comercio Interior y Servicios 1991 y 1995.

INE. Diversas estadísticas ([www.ine.cl](http://www.ine.cl)).

Mora, M. 2001. Diagnóstico y Planificación Estratégica del Sector Lácteo Chileno para la Exportación (Resumen Ejecutivo, Documento de Trabajo. PROCHILE. Gobierno de Chile (fotocopia).

Niño de Zepeda, A; Echávarri, V; Godoy, P (eds). 1999. De Recursos Productivos a Alimentos: Estrategias de Calidad. Proyecto IICA – SAG. Recurso Pecuario, Salud Animal y Decisión Pública. Mayo 1999. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA (oficina en Chile. Servicio Agrícola y Ganadero, SAG. Santiago. Chile. 107 p.

ODEPA. 2001. Boletín de la Leche. Año 2000 ([www.odepa.cl](http://www.odepa.cl)).

ODEPA. Información estadística Pagina WEB de ODEPA.( [www.odepa.cl](http://www.odepa.cl)).

Orteu, E. 2001. Supermercadismo en América Latina...nuevos rumbos?. Presentación en la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados. Santiago, 24 a 26 de Octubre 2001. (CD).

Ostalé, E, 1999. La experiencia Local Ante la Invasión Extranjera: El caso de Chile. En Super Tecnomercado N°63. Diciembre de 1999.

Ostalé, E. 2001. La Realidad del Supermercadismo Chileno: Una Visión Empresarial (1). Presentación en la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados. Santiago, 24 a 26 de Octubre 2001. (CD).

Pérez M, F. 2001. La Realidad del Supermercadismo Chileno: Una Visión Empresarial (2). Presentación en la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados. Santiago, 24 a 26 de Octubre 2001. (CD).

Reardon, T. Farina, E. 2001. The Rise of Private of Food Quality and Safety Standards: Illustrations from Brazil. Presentado en "International Food and Agribusiness Association's 2001 Food and Agribusiness Symposium", Sydney, Junio 2001.

Reardon, T; Cordón, J-M; Busch,L; Bingen, J; Harris, C. 2001. Global Changes in Agrifood grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries. En International Food and Agribusiness Management Review, 2(3).

Revista del Campo (El Mercurio) N° 1.194, 31 de Mayo de 1999.

Revista Super Tecnomercado, N° 35, 48, 49, 58, 66, 72, 73, 76.

Schejtman, A. 1997. Consumption Patterns and Implications for Production and Trade. In Proceedings of the 19 th IPC Plenary Meeting and Seminar. May 11-13, 1997. Belo Horizonte, Brazil. International Policy Council on Agriculture Food and Trade. Washington DC. pp 71-117.

Stanton, J. 2001. Tendencias Globales en el Marketing de Productos de Consumo Masivo. Presentación en la XIV Convención Latinoamericana de Supermercados. Santiago, 24 a 26 de Octubre 2001 (CD).

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**FORMATOS DE  
SUPERMERCADOS EN CHILE**

<b>CUADRO A 1</b>				
<b>Características de distintos Formatos de Supermercados en Chile</b>				
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>FORMATOS</b>			
	<b>TIENDA DE CONVENIENCIA</b>	<b>SUPERMERCADO ECONÓMICO</b>	<b>SUPERMERCADO TRADICIONAL</b>	<b>HIPERMERCADO</b>
<b>SUPERFICIE SALA DE VENTAS (m<sup>2</sup>)</b>	Hasta 1.000	1.001 – 3.000	3.001 – 6.000	Sobre 10.000
<b>N° DE ITEMS</b>	400	400 – 1.500	1.500 – 10.000	Sobre 25.000
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	Cajero Automático	Cajero Automático	Cajero automático Confitería Tienda de Regalos Florería	Idem anterior más: Paquetería Cordonería Fotocopias Fotografía Rep. de Calzados
<b>ÁREA DE INFLUENCIA</b>	Vecinal	Barrios	Comunales	Varias Comunas
<b>N° DE CAJAS PROMEDIO</b>	3 o más	10 o más	25 o más	40 o más
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS</b>	Productos de primera necesidad; venta diaria; énfasis en el servicio a clientes; algunos con atención 24 horas.	Aumenta la cantidad de productos; venta diaria y semanal; énfasis en el precio más que en el servicio a los clientes.	Aumenta la cantidad de productos; venta semanal y quincenal; existe dualidad entre servicio y precio.	Todos los productos disponibles; ventas mensuales; bajos precios en productos de alta rotación; mayor margen en el rubro varios; servicio de comida, cafetería, pescadería y pastelería de mayor tamaño.
<b>FUENTE:</b> ASACH ( <a href="http://www.asach.com">www.asach.com</a> ).				

## **ANEXO N° 2**

# **PARTICIPACIÓN DE LAS CINCO PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS EN MERCADOS DE PRODUCTOS SELECCIONADOS**

<b>CUADRO A 2.1</b>				
<b>Participación de las Cinco Principales Cadenas Supermercados en Mercados de Productos Hortofrutícola Seleccionados</b>				
<b>CADENA SUPERMERCADO</b>	<b>CHOCLOS (unidades)</b>	<b>TOMATES (toneladas)</b>	<b>PAPAS (toneladas)</b>	<b>MANZANAS (toneladas)</b>
<b>UNIMARC</b>	612.000	900	3.084	1.800
<b>SANTA ISABEL</b>	1.500.000	1.250	3.646	2.700
<b>MONSERRAT</b>	960.000	400	984	720
<b>JUMBO</b>	900.000	600	3.456	1.800
<b>D&amp;S</b>	2.400.000	2.000	5.184	4.950
<b>SUBTOTAL 5 CADENAS</b>	6.372.000	5.150	16.354	11.970
<b>TOTAL(*) SECTOR SUPERMERCADOS</b>	11.670.000	9.400	29.850	21.900
<b>DISPONIBILIDAD FRESCO (**)</b>	291.450.000	281.989	614.410	257.596
<b>% UPERMERCADOS</b>	<b>4,0</b>	<b>3,3</b>	<b>4,8</b>	<b>8,5</b>
FUENTE: Autores, en base a sondeo en las cinco cadenas de Supermercados.				
NOTAS: (*): De acuerdo a estimaciones de ASACH, las cinco cadenas representan un 52% de las ventas totales de los supermercados. A falta de otra información se aplicó ese factor para establecer las ventas totales del sector para cada producto.				
(**): La estimación de disponibilidad en fresco se presenta en Anexo N°3.				



<b>CUADRO A 2.2</b>				
<b>Participación de las Cinco Principales Cadenas Supermercados en Mercados de Carne y Lácteos</b>				
<b>CADENA SUPERMERCADO</b>	<b>CARNE (ton)</b>	<b>LÁCTEOS</b>		
		<b>Queso (Ton)</b>	<b>Leche Fluida MM Its</b>	<b>Yogurt MM unidades</b>
<b>UNIMARC</b>	7.800	950	3.600	2.650
<b>SANTA ISABEL</b>	18.350	2.000	10.800	6.550
<b>MONSERRAT</b>	3.220	750	2.040	3.300
<b>JUMBO</b>	5.500	400	4.320	3.780
<b>D&amp;S</b>	17.400	2.500	17.400	8.300
<b>SUBTOTAL 5 CADENAS</b>	52.270	6.600	38.160	24.580
<b>TOTAL(*) SECTOR SUPERMERCADOS</b>	95.600	12.000	72.000	50.000
<b>DISPONIBILIDAD FRESCO (**)</b>	280.401	53.434	182.072	173.000
<b>% SUPERMERCADOS</b>	<b>34,1</b>	<b>22.4</b>	<b>39.5</b>	<b>28.9</b>

## **ANEXO N° 3**

# **ESTIMACIÓN DE “DISPONIBILIDAD EN FRESCO”**

## Estimación de “disponibilidad en fresco” o “para consumo directo”

### A. Productos Hortofrutícolas

Para poder dimensionar la participación de los supermercados en la comercialización de los productos seleccionados, se estimó el volumen disponible de los mismos a nivel minorista, o si se quiere, para los consumidores, a nivel país, una vez descontadas las pérdidas que se producen entre la cosecha y el destino comercial, así como los principales “usos alternativos” de esos productos, como exportación, agroindustria, y en algunos casos semillas.

En otros términos, se define “Disponibilidad para Consumo Directo” (DCD), de Productos Hortofrutícolas, como:

**DCD-PH = PT + I - P - OU - E - CI, siendo:**

- PT: Producción Total a Nivel Nacional;  
 I: Importaciones;  
 P: Pérdidas;  
 OU: Otros Usos  
 E: Exportaciones;  
 CAI: Consumo Sector Agroindustrial.

En el siguiente cuadro se presentan las estimaciones:

<b>CUADRO A 3.1</b>				
<b>Estimación de Disponibilidad en Fresco en Cuatro Productos Hortofrutícolas seleccionados</b>				
COMPONENTES DISPONIBILIDAD CONSUMO DIRECTO	PAPA (Ton)	TOMATE (Ton)	CHOCLO (Unidades)	MANZANA (Ton)
<b>Producción Total (1)</b>	1.210.044	360000	537.000.000	1.075.000
<b>Importaciones (2)</b>	0	0	0	60,1
<b>Pérdidas estimadas (como %)</b>	14%	20%	15%	5%
<b>Pérdidas estimadas (3)</b>	169000	72000	80.550.000	53750
<b>Otros usos (semillas, consumo animal) (4)</b>	242000	---	---	---
<b>Exportaciones (5)</b>	3124	6011	0	387,714
<b>Consumo Agroindustria (6)</b>	181510	0	165.000.000	376000
<b>Disp. Consumo Directo (DCD)</b>	<b>614.410</b>	<b>281.989</b>	<b>291.450.000</b>	<b>257.596</b>

FUENTES: (1) Producción total: ODEPA, excepto Choclo (estimación de los autores en base a opiniones expertas) Base año 2000.  
 (2) y (5): Importaciones y exportaciones: ODEPA.  
 (3): Pérdidas estimadas (como %): Papas, SOQUIMICH, 2001; Tomate, ODEPA (información personal no publicada); Choclo, ODEPA (idem); Manzanas, ODEPA (idem).  
 (4): Otros Usos: Papas, SOQUIMICH, 2001.  
 (6): Consumo agroindustria: Papa, SOQUIMICH, 2001; Choclo, estimación de los autores en base a opiniones expertas; Manzanas, FEPACH (Información personal no publicada).

## B. Carne Bovina

De un modo análogo, la disponibilidad de carne bovina para el consumo directo, es decir distribuida al detalle, se ha estimado sumando el volumen de carne faenada a nivel nacional, restando el consumo de la industria de transformación (cecinas, hamburguesas), los servicios alimentarios y las exportaciones, que en este caso representa una cantidad marginal.

Para poder comparar el volumen importado (sin hueso), con la producción nacional (con hueso), se aplica un factor 1,5, puesto que se considera que el hueso representa un 33% de la canal (Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes de Chile, 2001).

En consecuencia, la “Disponibilidad para Consumo Directo” , DCD, en el caso de la carne bovina (CV), se ha estimado del siguiente modo:

**DCD- CV = PTN + I – CIT – CSA – E , siendo:**

PTN: Producción Total Nacional (Faena)

I: Importaciones

CIT: Consumo Industria transformación

CSA: Consumo Servios de Alimentación

E: Exportaciones.

En el siguiente Cuadro se presentan las estimaciones.

<b>CUADRO A 3.2</b>	
<b>Disponibilidad de Carne Bovina (2001)</b>	
<b>COMPONENTES DISPONIBILIDAD CONSUMO DIRECTO</b>	<b>VOLUMEN EN TONELADAS</b>
Faena nacional (*)	214.000
Importación sin hueso	85.158
Importación equivalente (c/hueso)	127.738
Otras importaciones (toneladas)	9.924
Consumo Industria Transformación (**)	(14.034)
Servicios de Alimentación Directa (***)	(56.591)
Exportaciones (toneladas)	(636)
<b>Disponibilidad Consumo Directo</b>	<b>280.401</b>
FUENTE: Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes de Chile, 2001, a excepción de Consumo Industria de Transformación (ver Notas).	
NOTAS:(*): Estimación proyectada para el año 2001.	
(**): Se estima que la industria de transformación de la carne utiliza un 6,2% de la Faena Nacional (Fundación Chile, 2000).	
(***): En base a opiniones expertas se ha estimado que los servicios de alimentación directa utilizan un 25% de la Faena Nacional.	

### C. Productos Lácteos

En este caso la Disponibilidad para Consumo Directo de Productos Lácteos, DCD (PL) resulta simplemente de adicionar las importaciones a la producción total nacional, y sustraerle las exportaciones y la parte de producción que se destina como insumo a diversas industrias alimentarias. De modo que:

**DCD (PL) = PT + I – E – IIA, donde:**

PT: Producción Total del Producto Lácteo

I: Importaciones del Producto Lácteo

E: Exportaciones del Producto Lácteo

IIA: Porción del Producto Lácteo Utilizado como Insumo Industrial

<b>CUADRO A 3.3</b>			
<b>Disponibilidad de Tres Productos Lácteos Seleccionados</b>			
<b>(2001)</b>			
COMPONENTES DISPONIBILIDAD CONSUMO DIRECTO	LECHE FLUIDA* (miles de litros)	QUESO (Ton)	YOGURT** (miles potes)
<b>Producción Total</b>	182.129	60.417	171.000
<b>Importaciones</b>	25	2.023	0,0
<b>Exportaciones</b>	82	3.006	2,0
<b>Insumo Industrias Alimentarias (***)</b>	---	6.000	---
<b>Disponibilidad Consumo Directo</b>	182.072	<b>53.434</b>	<b>173.000</b>

FUENTE: Elaborado por los autores con base en información de ODEPA.  
 Notas: \*: Corresponde a Leche Esterilizada (UHT), Natural.  
 \*\*: Corresponde a Yogurt batido en potes de 175 grs.

## **ANEXO N° 4**

# **PARTICIPACIÓN MEDIA POR RUBRO EN TOTAL VENTAS SUPERMERCADOS (Año 2000)**

<b>CUADRO A 4</b>	
<b>Participación Media Nacional por Rubro en Total Ventas Supermercados (Año 2000)</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>PARTICIPACIÓN (% TOTAL VENTAS)</b>
<b>ABARROTES:</b>	<b>50,7</b>
Alimentos básicos	10,5
Desayunos	11,5
Líquidos	11,3
Higiene	7,6
Lavado	9,6
Tabacos	0,2
<b>PERECEDEROS:</b>	<b>35,7</b>
Fiambrería	7,0
Carnicería	9,2
Vegetales	4,6
Panadería	4,0
Lácteos	7,3%
Pescadería	1,2
Congelados	2,4
<b>VARIOS (no alimentos):</b>	<b>13,6</b>
Hogar	8,7
Electrodomésticos	2,0
Vestuario	2,9
FUENTE: ASACH ( <a href="http://www.asach.com">www.asach.com</a> ).	

## **ANEXO N° 5**

# **EJEMPLO DE FICHAS TÉCNICAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS UTILIZADA POR UNA CADENA DE SUPERMERCADOS**



# EJEMPLO N°1: CHOCLO

## FICHA TÉCNICA DE HORTALIZAS SUPERMERCADOS S.A.

NOMBRE DEL PRODUCTO CHOCLO DULCE (*Zea Mays L*)

### 1. REQUERIMIENTOS DEL ENVASE

- Material de embalaje
  - =Bandeja de polietileno cubierta con film
  - =Caja plástica
- Rotulación del envase
  - =Nombre del producto
  - Razón social
  - Domicilio
  - Fecha de envasado
  - Contenido neto

### 2. UNIDAD DE ENTREGA

- Bandeja 4xl =1 0 bandejas x 3/4
- Granel =30 unds x caja 3/4

### 3. ÉPOCA

=Noviembre - Abril

### 4.- CARACTERÍSTICAS VARIETALES

- Maíz Dulce:

Variedad Jubilee (u otra variedad dulce): Mazorca de tamaño mediano, grano dulce, amarillo, de forma redondeada y de pericarpio delgado.

### 5. REQUERIMIENTOS DE CALIDAD

- Requisitos
- Granel
  - =Prácticamente libre de tallos > a 5 cm.
  - =La mazorca debe presentar hojas verdes y frescas
  - =Libre de presencia de gusanos
  - =Libre de deshidratación
  - =Libre de mazorcas sobremaduras
  - =Libre de mazorcas inmaduras

=Libre de mal desarrollo y torcidas  
 =Libre de tizón  
 =Libre de pulgón  
 =Libre de Mat. Veg. Ext.  
 =Libre de Mat. Ext.  
 =Libre de suciedad (tierra-barro)

- **Envasado**

=Libre de tallos  
 =Libre de puntas  
 =Debe presentar 3 hileras a la vista ( Sin hojas)  
 =Debe presentar hojas verdes y frescas  
 =Libre de presencia de gusanos  
 =Libre de deshidratación  
 =Libre de mazorcas sobremaduras  
 =Libre de mazorcas inmaduras  
 =Libre de mal desarrollo y torcidas  
 =Libre de tizón  
 =Libre de pulgón  
 =Libre de Mat. Ext.  
 =Libre de Mat. Veg. Ext.  
 =Libre de suciedad (tierra-barro)

- Uniformidad de Tamaño

<b>BANDEJA FILM</b>		Desviación	Tolerancias
Largo máximo	16 cm.	± 3 mm	10%
Largo mínimo	13 cm.		
<b>GRANEL</b>			
Largo máximo	35 cm	± 5 mm.	10%
Largo mínimo	25 cm.		

- Defectos y Daños

Granel..... = Por caja = 30 unds.

Envasado..... = Por caja = 10 bandejas = 40 unds.

Defectos Críticos	Tolerancias		Tolerancias	
	Granel		Bandeja Film	
Deshidratación	0%	= 0 und.	0%	= 0 und.
Mazorcas sobremaduras	0%	= 0 und.	0%	= 0 und.
Mazorcas inmaduras	0%	= 0 und.	0%	= 0 und.
Mazorcas torcidas	0%	= 0 und.	0%	= 0 und.
Mazorcas c/mal desarrollo	0%	= 0 und.	0%	= 0 und.
Presencia de tizón	0%	= 0 und.	0%	= 0 und.

<i>Presencia de gusano o insecto</i>	0 und.
<i>Mat. Veg. Ext. (maleza)</i>	0 und.
<i>Ma t. Ex t.</i>	0 und.

Defectos Mayores y Leves	Tolerancias	Tolerancias Máximas
	Granel	Bandeja Film
Daño por insecto (leve)	6.6% = 2 unds.	0% = 0 und.
Mazorca inmadura (leve)	6.6% = 2 unds	5% = 2 unds.
Largo de tallo > a 5cm.	6.6% = 2 unds	
<b>T.M.D.</b>	<b>13,2%= 4 unds.</b>	5% = 2 unds

## 6. SISTEMA DE MUESTREO

- Nivel de muestreo 15% ( 5 cajas) por pallet, tomadas de diferentes parte.  
En caso de pallet incompleto ( < a 30 cajas ), se tomará un mínimo de 3 cajas.  
Orientado en la Norma Oficial Chilena N a 690, para frutas y hortalizas procesadas.
- Sub-Muestra = 10 bandejas = 40 unds
- (Envasado)

# EJEMPLO N°2: TOMATE

## FICHA TECNICA DE HORTALIZAS SUPERMERCADOS S.A.

NOMBRE DEL PRODUCTO TOMATE CORRIENTE (*Lycopersicon Esculentum*)

### 1. REQUERIMIENTOS DEL ENVASE

- Material de embalaje
  - =Bandeja de polietileno expandido de color blanco, cubierta con film de PVC.
  - =Malla americana roja
  - =Caja plástica 3/4
- Rotulación del envase
  - =Nombre del producto
  - Razón social
  - Domicilio
  - Fecha de envasado
  - Resolución sanitaria
  - Contenido neto

### 2. UNIDAD DE ENTREGA

- Granel =15 kg. x caja 3/4
- Bandeja 700g. =10 bandejas x caja 3/4  
(6 unds.)

### 3. EPOCA

=Período todo el año.

### 4. CARACTERISTICAS VARIETALES

- Tipo redondo liso
- Sin pedúnculo adherido

### 5. REQUERIMIENTOS DE CALIDAD

- Requisitos
  - =Libre de indicio de pudrición u hongos
  - =Libre de machucones severos > a 2 cm<sup>2</sup> (textura blanda)
  - =Libre de suciedad ( tierra -barro)

- =Debe presentarse ordenado en forma de "empedrado" en la caja
- =Libre de pedúnculo adherido al fruto
- =Dentro de la caja debe presentar uniformidad en el color
- =Prácticamente libre de " hombros verdes
- =Debe presentar consistencia y textura firme al tacto, al ejercer una leve presión sobre él fruto.
- =Libre de Mat. Veg. Ext.
- =Libre de Mat. Ext.

- Uniformidad de tamaño

		Desviación	Tolerancias
Diámetro Ecuatorial máximo	8 cm.	±2mm	10% = 9 frutos
Diámetro Ecuatorial mínimo	7 cm.		

- Color

- =Razonablemente uniforme
- =Según carta de colores, 3 sólo
- =Según carta de colores 4 y 5 juntos

- Defectos v daños

Por caja = apróx. 80 unds.

Defectos Críticos	Tolerancias
Indicio de pudrición	0% = 0 und
Daño mecánico	0% = 0 und
Deshidratación	0% = 0 und

<i>Presencia de gusano o insecto</i>	<i>0 und.</i>
<i>Mat. Veg. Ext (maleza)</i>	<i>0 und.</i>
<i>Mat. Ext.</i>	<i>0 und.</i>

Defectos mayores y leves	Desviación	Tolerancias Máximas
Machucón (leve)	Máx. 2 cm <sup>2</sup>	2,5% = 2 unds.
Manchas y Russet	Máx. 1.5 cm <sup>2</sup>	5% = 4 unds.
Grieta cicatrizada	Máx. 1 cm <sup>2</sup>	3.7% = 3 unds.
Golpe de sol (leve)	Máx. 2 cm <sup>2</sup>	2.5% = 2 unds.
Presencia de cáliz		2.5% = 2 unds.
Hombros verdes	Máx. 1.5 cm <sup>2</sup> (alred Cáliz)	6% = 5 unds.
	<b>T.M.D.</b>	<b>13% = 11 unds.</b>

**6. SISTEMA DE MUESTREO**

- Nivel de muestreo 15% ( 5 cajas) por pallet, tomadas de diferentes partes. En caso de pallet incompleto ( < a 30 cajas), se tomará un mínimo de 3 cajas. Orientado en la Norma Oficial Chilena N' 690, para frutas y hortalizas procesadas.

# EJEMPLO N° 3: MANZANA

## FICHA TECNICA DE FRUTAS SUPERMERCADOS S. A.

NOMBRE DEL PRODUCTO MANZANA ROJA (*Malus domestica*)

### 1. REQUERIMIENTOS DEL ENVASE

Material de embalaje

- =Bandejas de polietileno blanca
- =Bandejas de PET (transparentes) cubiertas con film de PVC.
- =Bolsa plástica de polietileno, perforada
- =Malla tejida (española)
- =Malla americana extruida
- =Caja plástica 3/4.

Rotulación del envase

- =Nombre del producto
- Razón social del proveedor y dirección
- Fecha de envasado
- Contenido neto

### 2. UNIDAD DE ENTREGA

- Granel =14 kilos x caja3/4
- Bandeja (9 unidades) =10 bandejas x caja3/4
- Bolsa 1,5 kg. =8 bolsas x caja3/4
- Malla 2 kg. =6 mallas x caja3/4

### 3. EPOCA

- =Cosecha Diciembre - Febrero
- =Almacenamiento en Frío: Marzo - Diciembre

### 4. CARACTERÍSTICAS VARIETALES

Como manzana Roja, se comercializan numerosas variedades, entre otras, las del grupo Delicious, de color rojo liso en toda su superficie y las Starking, de color rojo veteadas. Se comercializan otras variedades como la Red King Orejón, Scarlet, Red Spur, etc.

## 5. REQUERIMIENTOS DE CALIDAD

- Requisitos
  - =Debe ser de características varietales similares
  - =Debe presentarse limpias y enceradas
  - =Debe presentar uniformidad de tamaño
  - =Libre de indicio de pudrición
  - =Libre de daño mecánico
  - =Libre de Bitter pit
  - =Libre de deshidratación
  - =Libre de Venturia
  - =Libre de residuos químicos
  - =Libre de suciedad (tierra-barro}
  - =Prácticamente libre de golpe de sol
  - =Prácticamente libre de daño por insecto
  - =Prácticamente libre de machucones
  - =Prácticamente libre de mancha o Russet
  - =Prácticamente libre de Oidio
  
- Uniformidad de Tamaño  
70 unds. x caja (aprox.)

<b>GRANEL</b>		Desviación	Tolerancias
Diámetro Ecuatorial máximo	8 cm.	±3mm.	4% = 3 unds.
Diámetro Ecuatorial mínimo	7 cm.		
Peso máximo	220 g		6% = 4 unds.
Peso mínimo	190 g.		
<b>MALLA</b>			
Diámetro Ecuatorial mínimo	6 cm		
<b>BANDEJA</b>			
Sé puede tolerar un calibre > a la manzana a granel, manteniendo uniformidad en las bandejas de la caja.			

- Color
  - =Color de cubrimiento mínimo = 80%
  - =Tolerancia: 6% (4 unds.); Esta tolerancia se refiere aquel color que no corresponda a las características recién mencionadas.
  
- Madurez
  - =Presión mínima: 12 lb.
  - =Tolerancia\_ 3% hasta 11 lb.
  
- Defectos y Daños  
Por caja = 70 unds. aprox.



Defectos Críticos		Tolerancias
Indicio de pudrición		0% = 0 und
Heridas frescas		0% = 0 und
Bitter Pit severo		0% = 0 und
Deshidratación		0% = 0 und
Venturia		0% = 0 und

<i>Presencia de gusano o Insecto</i>	<i>0 und.</i>
<i>Mat. Veg. Ext. (maleza)</i>	<i>0 und.</i>
<i>Mat. Ex t.</i>	<i>0 und.</i>

Defectos Mayores y Leves	Desviación	Tolerancias Máx.
Manchas-Russet	< 1 cm. área agreg	3% = 2 unds
Golpe de sol	< 1 cm. área agreg	3% = 2 unds
Herida cicatrizada	< 1 cm. área agreg	3% = 2 unds
Daño por Insecto		1.5% = 1 unds
Deformaciones		3% = 2 unds
Machucón		3% = 2 unds
<b>T.M.D</b>		<b>9 % 6 unds.</b>

## 6. SISTEMA DE MUESTREO

- Nivel de muestreo 15% ( 5 cajas) por pallet , tomadas de diferentes partes. En caso de pallet incompleto ( < a 30 cajas ), se tomará un mínimo de 3 cajas.
- Orientado en la Norma Oficial Chilena N/ 690, para frutas y hortalizas procesadas.

**ANEXO N° 6**

**INFORME DE SONDEO SOBRE  
PREFERENCIAS DE COMPRAS  
DE FRUTAS Y VERDURAS EN  
SUPERMERCADOS Y FERIAS EN  
SANTIAGO**

## SONDEO SOBRE PREFERENCIAS DE COMPRAS DE FRUTAS Y VERDURAS EN SUPERMERCADOS Y FERIAS EN SANTIAGO

---

### A. Ficha Técnica

El objetivo del estudio de opinión que aquí se presenta, formando parte de la investigación “Los Supermercados en la Distribución Alimentaria y su impacto en las Cadenas Agroalimentarias”, fue establecer las principales consideraciones que tienen en cuenta los consumidores de frutas y verduras en Santiago, para elegir el tipo de local donde prefieren realizar sus compras habitualmente, en el caso de corresponder a una de dos opciones: ferias o supermercados.

Para facilitar el análisis, tales consideraciones fueron agrupadas en dos grandes categorías, que hemos denominado “factores de preferencia” y “factores de rechazo”, en este último caso referido a la opción contraria a la que se elige.

Desde un punto de vista metodológico, el instrumento utilizado, que hemos denominado *sondeo*, se diferencia de una encuesta en que no requiere de diseño muestral, y por tanto sus resultados carecen de representatividad estadística. No obstante, la información que genera este tipo de instrumentos resulta de gran utilidad para indagar en la realidad respecto a conductas y tendencias de un determinado grupo de personas, discutir la información emanada de otras fuentes, y elaborar hipótesis para su posterior comprobación.

En este caso, el sondeo se realizó con base en un breve cuestionario, de preguntas abiertas (o de “expresión espontánea”), que apuntaban a explicitar los factores de preferencia y rechazo de los locales de compra habituales. Antes de someterla a la consulta, se verificó que la persona tuviera una preferencia clara respecto al local donde se abastecía, es decir que concurría siempre o preferentemente a uno u otro tipos de locales

El ejercicio se realizó el sábado 6 de abril de 2002, en tres comunas de Santiago, seleccionadas como representativas de diversos estratos socioeconómicos: una de ingresos medios a altos (Las Condes); otra de ingresos medios (Ñuñoa), y una tercera de ingresos bajos (Conchalí). En cada una de ellas, a su vez, se seleccionó un supermercado y una feria, lo más cercano posible entre sí, enterando así seis puntos de aplicación del instrumento.

El cuestionario fue aplicado a un total de 250 personas, distribuidas en los seis puntos seleccionados, como se aprecia en el Cuadro N°1.

<b>CUADRO N°1</b>		
<b>N° de entrevistas por local de compras de frutas y verduras</b>		
<b>COMUNA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>N° DE ENTREVISTAS</b>
Las Condes	Supermercado Jumbo Feria Los Dominicos	
Ñuñoa	Supermercado Ekono (Irrazabal) Feria Mata Oriente	
Conchalí	Supermercado Santa Isabel Feria Independencia	
<b>TOTAL</b>		

## **B. Resultados**

### 2.1 Hábitos de Compra

Respecto a los hábitos de compra (Cuadro N°2), se puede apreciar que los consumidores que respondieron el cuestionario en el SM del sector de ingresos medios-altos se abastecen de FYV casi en un 100% en el propio SM. En tanto que la proporción en el SM de ingresos medios fue de 81/19 favorable al SM, y en local del sector popular la proporción favoreció en un amplio rango a la feria (90/10).

Quienes fueron sondeados en las ferias mostraron comportamientos distintos al caso anterior. En el sector alto, la proporción favoreció levemente a las ferias (56% contra 44%). En el sector medio, las ferias aumentaron su aceptación a 86,4% vs un 13,6 de los supermercados, y en el barrio popular nadie manifestó realizar sus compras en un SM.

<b>CUADRO N°2</b>			
<b>Hábitos de compra de frutas y verduras de las personas encuestadas (%)</b>			
<b>ENCUESTADO EN:</b>		<b>SIEMPRE O LA MAYORIA DE LAS VECES EN SM (%)</b>	<b>SIEMPRE O LA MAYORIA DE LAS VECES EN FERIA (%)</b>
<b>SUPERMERCADO</b>	Ingresos Medios - Altos (Jumbo Bilbao)	97,7	2,3
	Ingresos Medios (Ekono Ñuñoa)	81,0	19,0
	Ingresos Bajos (Santa Isabel Conchalí)	10,3	89,7
<b>FERIA</b>	Ingresos Medios -Altos (Las Condes)	43,9	56,1
	Ingresos Medios (Ñuñoa)	13,6	86,4
	Ingresos Bajos (Conchalí)	---	100,0
<b>TOTAL</b>		42,0	58,0

## 2.2 Factores de preferencia de supermercados

Los valores agregados de factores de preferencia de SM mostraron un predominio de la **calidad del servicio**, como el criterio más importante para establecer su preferencia. Este concepto incluye opiniones referidas a un amplio rango de condiciones, como el que los productos se encuentran más ordenados y especificados, que resulta más cómodo hacer la compra, es más seguro (respecto a la delincuencia); los productos se pueden seleccionar, resulta más confiable (respecto al peso), más rápido y permite hacer todas las compras juntas.

El segundo factor de preferencia en orden de importancia fue la calidad de la oferta, con alrededor de un 26% de las opiniones. Aquí se incluyeron diversas opiniones acerca de los productos, tales como la valoración del hecho de que hubiera una selección, lo que hacía que la calidad fuera más homogénea, que las verduras están frescas, que tienen mejores condiciones higiénicas, y que se podía encontrar una mayor variedad, como por ejemplo frutas exóticas y productos de exportación.

<b>CUADRO N° 3</b>	
<b>Factores de preferencia mencionados por compradores habituales de FYV en supermercados (%)</b>	
<b>FACTOR DE PREFERENCIA SUPERMERCADO</b>	<b>%</b>
<b>Relativo al Servicio:</b>	
Mejor servicio, más ordenado y especificado, más cómodo. Más seguro, se puede seleccionar el producto, es más confiable (el peso), es más rápido; permite hacer todas las compras juntas.	43,0
<b>Relativo a la Calidad de la Oferta:</b>	
Los productos son seleccionados, de mejor calidad; las verduras están frescas. Mejores condiciones higiénicas. Mayor variedad, por ejemplo se encuentran frutas exóticas y productos de exportación.	25,9
<b>Cercanía</b>	18,9
<b>Mejores precios</b>	10,1
<b>Otros</b>	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Los siguiente factores de preferencia fueron la cercanía (18,9%) y los precios más convenientes (10,1%). Cabe consignar que los precios de las ferias en el sector de mayores ingresos efectivamente resultan más elevados, por lo cual esas personas en su gran mayoría valoraban el factor precio de los supermercados.

Al analizar la “composición social” de las opiniones respecto a los factores de preferencia (aquí se excluye el sector de ingresos bajos, porque prácticamente todos prefieren abastecerse en ferias), se puede observar (Cuadro N°4) una relativa similitud en los estratos sociales, al menos respecto a servicio (una leve superioridad del sector medio, que representa un 56% de este factor) y a calidad

de la oferta (mitad y mitad). Tanto cercanía como mejores precios son valorados en mayor proporción por los sectores medios.

Respecto a la importancia relativa que cada factor tiene para los tres estratos sociales (Cuadro N° 5), se observa que el sector de ingresos medios-altos valora principalmente la calidad del servicio (49,2%); en segundo lugar, la calidad de la oferta (24,6%), y más abajo la cercanía y los precios, con un 14,4 y un 11,9% respectivamente.

<b>CUADRO N° 4</b>			
<b>Distribución por niveles de ingreso de los factores de preferencia de supermercados (%)</b>			
<b>FACTOR DE PREFERENCIA SM</b>	<b>INGRESOS MEDIOS-ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>	<b>TOTAL</b>
Relativo al servicio	47,5	52,5	100,0
Relativo a la calidad de la oferta	50,0	50,0	100,0
Cercanía	38,6	61,4	100,0
Mejores precios	45,2	54,8	100,0

<b>CUADRO N° 5</b>		
<b>Importancia relativa de factores de preferencia de supermercados al interior de cada nivel de ingresos (%)</b>		
<b>FACTOR DE PREFERENCIA SM</b>	<b>INGRESOS MEDIOS-ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>
<b>Relativo al Servicio</b>	49,2%	46,7%
<b>Relativo a la Calidad de la Oferta</b>	24,6%	21,2%
<b>Cercanía</b>	14,4%	19,7%
<b>Mejores Precios</b>	11,9%	12,4%
<b>TOTAL</b>	100,0%	100,0%

### 2.3 Factores de preferencia de las ferias

Quienes compran en ferias – todos los estratos – valoran principalmente la calidad de la oferta (40,9%). El concepto de calidad en este caso, difiere de quienes se abastecen en SM, entendiéndose como tal particularmente el que los productos estén más frescos, en la medida que no han sido refrigerados. También difiere en el sentido que se le da a la variedad, asociándola en este caso al “surtido”, es decir a una oferta con más diversidad de tipos (variedades) y calidades (en el sentido de condición).

En relación a como se distribuye por niveles de ingreso cada uno de los factores de preferencia, se observa que la calidad de la oferta, en el sentido ya apuntado, es valorado en mayor proporción por los sectores de ingresos medios y bajos (44

y 41% respectivamente), y en una baja proporción por el estrato de ingresos altos (15,2%).

<b>CUADRO N° 6</b>	
<b>Factores de preferencia mencionados por compradores habituales de FYV en ferias</b>	
<b>FACTOR DE PREFERENCIA FERIAS</b>	<b>%</b>
Relativo a la calidad de la oferta Mejor calidad, los productos están mas frescos, no han sido refrigerados. Hay más variedad de tipos y calidades	40,9
Mejores Precios	31,9
Cercanía	15,2
Factores culturales Costumbre familiar o tradición/ es pintoresco/ me gusta ir a la feria/ es entretenido	8,0
Relativo a la calidad del Servicio La atención es mejor, porque es personalizada	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Respecto a los precios, como es esperable, la mayor valoración se da en el sector de bajos ingresos (un 61%), y disminuye a medida que se “sube” en la escala social (35% medios, y sólo 3,9% sector alto).

El factor cercanía, por su parte, no muestra una tendencia unívoca respecto al nivel socioeconómico. Mientras es valorada en mayor medida por el sector de ingresos bajos, el segundo sector en importancia es el estrato alto, con un 26,5%, y sólo un 12% para el sector medio. Algo similar ocurre con la calidad del servicio. Mientras el sector de bajos ingresos representa un 54% de las opiniones que consideran importante este factor, el sector alto alcanza un 31% (la feria de Las Condes, donde se aplicó el instrumento tiene un estándar mayor que la media) y el sector medio un 15,4%.

<b>CUADRO N° 7</b>				
<b>Distribución por niveles de ingreso de los factores de preferencia de ferias (%)</b>				
<b>FACTOR DE PREFERENCIA FERIA</b>	<b>INGRESOS ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>	<b>INGRESOS BAJOS</b>	<b>TOTAL</b>
Relativo a la calidad de la oferta	15,2	43,9	40,9	100,0
Mejores precios	3,9	35,0	61,2	100,0
Cercanía	26,5	12,2	61,2	100,0
Factores culturales	11,5	57,7	30,8	100,0
Relativo a la calidad del servicio	30,8	15,4	53,8	100,0

Por último, resulta relativamente sorprendente que los factores culturales (costumbre, tradición, apreciación grata, actividad de compra “entretenida”, etc.) sean más importantes en el sector medio (casi 58%), que en el estrato popular (30,8%) y alto (sólo 11,5%).

Respecto a lo que ocurre al “interior” de cada estrato socioeconómico respecto a los factores de preferencia (Cuadro N°8), el sector alto muestra una clara preferencia por la calidad de la oferta (54,5%), seguido del factor cercanía (29,5%). El sector de ingresos medios, por su parte, valora especialmente la calidad de la oferta (49,6%) y los precios. Al igual que el sector de menores ingresos, que se inclina en un 38,9% por los precios y un 33,3% por la calidad.

<b>CUADRO N° 8</b>			
<b>Importancia relativa de factores de preferencia de supermercados al interior de cada nivel de ingresos (%)</b>			
<b>FACTOR DE PREFERENCIA FERIAS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS- ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>	<b>INGRESOS BAJOS</b>
Relativo a la calidad de la oferta	54,5	49,6	33,3
Mejores precios	9,1	30,8	38,9
Cercanía	29,5	5,1	18,5
Factores culturales	6,8	12,8	4,9
Relativo a la calidad del servicio	9,1	1,7	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## 2.2 Factores de rechazo de los supermercados.

Los principales factores de rechazo de los SM de quienes compran en ferias sus frutas y verduras (Cuadro N°9), son el hecho de considerarlo más caro (47 %), la mala calidad de la oferta (41,7%), y la lejanía (11,4%). Respecto a la mala calidad de la oferta, se destacan características propias de la “condición” de las frutas y verduras , tales como estar verdes, sobremaduras, y/o manoseadas, así como haber pasado por procesos de refrigeración que les quita la “frescura”. También existe una apreciación de que se trata de productos procesados, envasados o industrializados, es decir, nuevamente, no frescos. Por último, se menciona la falta de variedad.

<b>CUADRO N° 9</b>	
<b>Factores de rechazo de supermercados</b>	
<b>FACTOR DE RECHAZO SM.</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA (%)</b>
Más caro	46,9
Mala calidad de la Oferta: productos de mala calidad, verdes, duros, no frescos, manoseados, refrigerados, envasados, industrializados, poca variedad	41,7
Lejanía	11,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>



<b>CUADRO N° 10</b>				
<b>Distribución por niveles de ingreso de los factores de rechazo SM (%)</b>				
<b>FACTOR DE RECHAZO SUPERMERCADO</b>	<b>INGRESOS MEDIOS-ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>	<b>INGRESOS BAJOS</b>	<b>TOTAL</b>
Más caro	5,1	30,8	69,2	100,0
Mala calidad de la Oferta	15,9	61,9	38,1	100,0
Lejanía	0,0	10,0	90,0	100,0

En relación a la distribución por niveles socioeconómicos (Cuadro N°10) , como es esperable, el precio (más caro), es más significativo para el estrato de menores ingresos (un 69%). La calidad (deficiente), resultó ser más valorada negativamente por el sector medio (un 62%), y la lejanía, por los sectores que habitan en barrios populares. El análisis por estrato (Cuadro N°11) muestra que al sector de mayores ingresos lo que más le importa para no comprar en un SM es la apreciación de mala calidad de las FYV (71,4%), y sólo en un segundo plano, el precio (28,6%), en tanto que la distancia no es considerada. Algo similar ocurre en el sector medio, aunque las proporciones son algo distintas (60% calidad y 37% precio). El sector de ingresos menores considera más importante los mayores precios (56,3%), seguido de la apreciación negativa de la calidad (25%), y la lejanía, que en este caso si tiene alguna importancia (19%).

<b>CUADRO N° 11</b>			
<b>Importancia relativa de factores de rechazo de supermercados al interior de cada nivel de ingresos (%)</b>			
<b>FACTOR DE RECHAZO</b>	<b>INGRESOS MEDIOS-ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>	<b>BAJOS INGRESOS</b>
Más caro	28,6	36,9	56,3
Mala calidad de la oferta	71,4	60,0	25,0
Lejanía	0,0	3,1	18,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### 2.4. Factores de rechazo de las ferias

El principal factor de rechazo de las ferias (Cuadro N°12) es la mala calidad del servicio, incluyendo aquí apreciaciones tales como el resultar incómodo, no contar con carros - lo que involucra cargar bolsas pesadas en grandes distancias -, hacer la compra a la interperie, un tipo de atención que resulta molesta ("hostigosa"), desconfianza en el peso, las muy malas condiciones higiénicas, el ser lugares inseguros por la delincuencia que ronda, el resultar más demoroso, y tener un horario restringido, no habiendo tiempo para ir.

Todos los demás factores de rechazo tienen una importancia mucho menor, entre ellos la lejanía (22%), la falta de costumbre o tradición (10,2%), la mala calidad de la oferta (tal como la entienden quienes compran en supermercados), y el mayor precio (5,5%), que como vimos ocurre sólo en el sector de mayores ingresos.

Respecto a la estratificación de estos factores (Cuadro N°13), sólo se consigna opiniones de los sectores medio alto y alto, toda vez que en el sector de menores ingresos no se manifestó rechazo por las ferias.

La mala calidad del servicio tiene una mayor importancia para el sector medio, aunque no de gran significación (54 vs 46%). La lejanía en cambio es mucho más considerada por el sector medio que el sector alto (64 vs 36%). La falta de costumbre o tradición, en cambio, tiene mayor presencia en el sector alto (85 contra 15%). El factor mala calidad de la oferta tiene un cierto predominio del sector medio (54,5 vs 45,5%), y los mayores precios, en cambio, a la inversa (57% sector alto contra 43% el sector medio).

<b>CUADRO N° 12</b>	
<b>Factores de rechazo de las ferias</b>	
<b>FACTOR DE RECHAZO</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>
Mala calidad del Servicio: Incómodo, no hay carros, interperie, atención molesta, desconfianza en el peso, malas condiciones higiénicas, inseguro, más demoroso y horario restringido (no hay tiempo)	53,5%
Lejanía	22,0%
Inexistente tradición: "no me gustan las ferias/nunca voy"	10,2%
Mala calidad de la oferta: Calidad deficiente y poca variedad	8,7%
Más caro	5,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

<b>CUADRO N° 13</b>			
<b>Distribución por niveles de ingreso de los factores de rechazo las ferias (%)</b>			
<b>FACTOR DE RECHAZO</b>	<b>INGRESOS MEDIOS - ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>	<b>TOTAL</b>
Mala calidad del servicio	45,6	54,4	100,0
Lejanía	35,7	64,3	100,0
Inexistente tradición	84,6	15,4	100,0
Mala calidad de la oferta	45,5	54,5	100,0
Más caro	57,1	42,9	100,0

Por último, respecto a la importancia relativa de cada factor al interior de los estratos socioeconómicos, la (mala) calidad del servicio es el factor más considerado por el sector de mayores ingresos, en tanto que los demás factores tienen relativamente poca importancia. El sector de ingresos medios también valora (negativamente) en mayor proporción la calidad del servicio (56%), pero en este caso también la distancia tiene una consideración relativamente importante (27%).

<b>CUADRO N° 14</b>		
<b>Importancia relativa de factores de rechazo de las ferias al interior de cada nivel de ingresos (%)</b>		
<b>FACTORES DE RECHAZO</b>	<b>INGRESOS MEDIOS-ALTOS</b>	<b>INGRESOS MEDIOS</b>
Mala calidad del Servicio	50,8%	56,1%
Lejanía	16,4%	27,3%
Inexistente tradición	18,0%	3,0%
Peor calidad y poca variedad	8,2%	9,1%
Más caro	6,6%	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### **C. Conclusiones**

1. El sondeo muestra comportamientos claramente diferenciados entre distintos estratos socioeconómicos respecto a los hábitos de compra.
  - a. El **sector medio alto**, que se asocia a la comuna de Las Condes, tiene una marcada preferencia por abastecerse de FYV en supermercados. Prácticamente el total de las personas consultadas en el Supermercado Jumbo, y más de la mitad de quienes lo fueron en la feria, señalaron tal opción.
  - b. En el otro extremo, el sector de **menores ingresos**, cuya opinión fue solicitada en la comuna de Conchalí, prefería casi en su totalidad hacer su compra en ferias. Incluso quienes fueron consultados en el supermercado del sector, señalaron en un 90% de los casos tener esa preferencia.
  - c. En la comuna de Ñuñoa, representativa del **sector medio**, las opiniones fueron más matizadas. Mientras la mayoría de quienes fueron consultados en el supermercado optaban por acudir a ese local ( 81%), en el caso de la feria las opiniones se invirtieron: un 86% optó esa opción.
2. El principal factor de preferencia de quienes concurren a realizar sus compras a los supermercados (43%) es la calidad del servicio, resaltando dentro de este concepto variables tales como la comodidad, el orden, las especificaciones con que se exhiben los productos (variedades, precios), la seguridad, la confiabilidad, la rapidez y la posibilidad de realizar todas las compras juntas.

Para quienes optan por las ferias, en cambio, en una proporción similar (41%), fundamentan su preferencia en la calidad de la oferta, asociado ésta a productos más frescos (es decir que no han sido refrigerados ni procesados) y también a mayor variedad, en el sentido de mayor

disponibilidad de combinaciones precio - calidad (variedades, calibres, grados de madurez).

3. El segundo factor de preferencia de supermercados (26%), es la calidad de la oferta, destacando aquí las condiciones higiénicas y la variedad de productos, aunque la noción de variedad en este caso tiene una connotación distinta a la de quienes prefieren las ferias, puesto que se refiere a la posibilidad de adquirir productos “exóticos”, de calidad exportable, fuera de temporada, etc.

En el caso de las ferias, el factor de preferencia que ocupó el segundo lugar fue el precio (32%), factor que tuvo una escasa mención en el caso de los supermercados (10%)<sup>40</sup>. es decir, se trata de un tipo de consumidor que busca una adecuada combinación de calidad y precio.

Puede concluirse entonces que para los consumidores de frutas y verduras no existen conceptos universales asociados a calidad y variedad. Los distintos segmentos socioeconómicos, o si se prefiere, los consumidores habituales de supermercados y de ferias atribuyen distintos significados a estos términos. En un caso, el de supermercados, las exigencias se refieren a las condiciones higiénicas y a la disponibilidad de productos “premium”, por los cuales se está dispuestos a pagar un sobreprecio. En el caso de las ferias, la preferencia está referida al carácter “natural” del producto, siempre que se encuentre a niveles asequibles de precios.

4. Llama la atención que el factor distancia, que se mencionó en tercer lugar de preferencia en ambos casos, tuvo relativamente poca importancia tanto para supermercados (19%) como para ferias (10%). Sin embargo, estos valores agregados podrían esconder diferencias entre estratos socioeconómicos.

En efecto, la “composición social” del factor distancia indica que el sector de menores ingresos, que como se sabe prefiere mayoritariamente las ferias, representa más de un 60% de las opiniones que señalan como importante el factor distancia (entre quienes compran en ferias). Aún así, entre todas los factores de preferencia mencionados por este sector, la cercanía sólo tuvo una mención equivalente a un 18,5%.

De modo que la distancia al lugar de compras no es un factor de mucha importancia para los consumidores consultados. Esto puede explicarse por el lado de los sectores medios y altos, quienes compran preferentemente en supermercados, por la mayor disponibilidad de medios propios de locomoción, y por el lado de los sectores populares y medios, que compran en ferias, porque existe una adecuada cobertura territorial.

---

<sup>40</sup> Cabe señalar que las opiniones referidas a precios más convenientes en los supermercados se circunscribe exclusivamente al sector alto, donde las ferias efectivamente tienen precios mayores.

5. Continuando con el análisis desagregado por estratos, es posible establecer un cierto perfil diferenciado de los consumidores de acuerdo a su procedencia social, el cual es bastante coincidente con las diferencias anteriormente discutidas entre quienes prefieren supermercados y quienes ferias. así:
  - a. El sector de ingresos medios a altos valora principalmente la calidad del servicio (50% de las menciones espontáneas se refieren a este punto), y sólo en un nivel secundario de importancia menciona la calidad de la oferta (25%). Sólo para aquella parte (minoritaria) de consumidores que se identifican con este estrato y compran en ferias, destacan como más importante la calidad de la oferta (55%). En este caso, el segundo factor de importancia es la distancia, lo que significa probablemente que se trata de vecinos de los sectores donde se ubican las ferias.
  - b. El sector de ingresos medios demuestra un comportamiento bastante similar al de ingresos medios altos, particularmente en el caso de quienes prefieren supermercados. Quienes perteneciendo a este estrato optan por las ferias, manifiestan una mayor preocupación por los precios (31% vs 9% del sector alto), y atribuyen una más escasa importancia a la distancia (5% vs 30%), pero como ya se señaló, la comparación no tiene gran relieve porque el sector de mayores ingresos se abastece prioritariamente en los supermercados.
  - c. El estrato de menores ingresos, que como se vio realizan sus compras casi exclusivamente en ferias, se caracteriza por valorar, casi en idéntica proporción, los factores calidad de la oferta y precios.
6. Dos son los factores que generan mayor rechazo a los supermercados: el ser más caros (47%), y lo que se considera una mala calidad de la oferta (42%), en el sentido que le atribuyen los compradores en ferias: productos verdes y duros, no frescos, sometidos a procesos de refrigeración y procesamiento que deterioran su calidad, poca variedad o falta de opciones para seleccionar frutas y verduras de diversas combinaciones calidad precio.

En el caso de las ferias, un solo factor se destaca como negativo (53%): el mal servicio, asociado a incomodidad, mala atención, interperie, desconfianza en el peso, inseguro, demoroso y restringido en horario.

Este panorama hasta cierto punto era esperable, puesto que cada tipo de opción rechaza la contraria por razones similares, aunque en sentido negativo, a aquellas por las que manifiesta su preferencia.

De hecho al desagregar por estratos socioeconómicos son los sectores populares quienes predominan en la respuesta crítica al mayor precio de los supermercados, y los sectores medios respecto a la deficiente calidad de la oferta. En tanto que en el caso del rechazo a las ferias, tanto el sector de

mayores ingresos como el medio manifiesta en proporciones semejantes sus críticas.

Sin embargo, resulta llamativo que al interior del sector de ingresos medios-altos, un alto porcentaje de quienes manifestaron rechazo a los supermercados (71%), lo hizo respecto a la calidad. Y en el caso de sectores medios, un 60% manifestó una consideración semejante.

7. El conjunto de conclusiones y comentarios realizados en los puntos anteriores permiten señalar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada tipo de local, en la percepción de los consumidores.

Los supermercados son valorados antes que nada por la calidad del servicio, lo que se asocia principalmente a su mejor infraestructura, que le otorga al consumidor una mayor comodidad para realizar la compra, encontrar los productos mejor presentados, la posibilidad de compra simultánea con otros productos, etc.

Los supermercados son valorados por la calidad del servicio, asociado principalmente a una mejor infraestructura: mayor comodidad para realizar la compra, productos mejor presentados, compra simultánea de otros productos etc.

Sin embargo, talvez el hecho más sorprendente que se extrae del sondeo sea que el principal factor de rechazo, presente en todos los estratos socioeconómicos, aunque con mayor fuerza en sectores medios y populares, sea la consideración de una deficiente calidad de los productos. Noción de calidad que se asocia tanto a lo restringido de la oferta como a lo que se percibe como una excesiva *artificialización* del producto.

Es decir, se trata de una crítica que alcanza a la esencia misma de la estrategia de aprovisionamiento de los supermercados, tratado con bastante detención en la investigación de la cual este sondeo hace parte, esto es la adquisición de grandes volúmenes en centrales de compra y distribución, que operan “centralizadamente” (valga la redundancia) respecto a los locales; almacenamiento en frío, transporte también refrigerado y llegada a las góndolas varios días o semanas después de la cosecha.

Si pudiera comprobarse que esta preferencia por “lo natural” que manifestaron los consumidores consultados en este sondeo es efectivamente mayoritaria en la sociedad chilena, con predominio en sectores medios y populares, querría decir no sólo que los resultados aportados por esta investigación, respecto al muy bajo % del mercado de FYV que tienen los supermercados resulta coherente, sino que estaría señalando un límite para su expansión y penetración en nuevos estratos y sectores.

Respecto a las ferias, sólo se comprueba una condición ampliamente conocida: el deficiente nivel del servicio brindado, que se relaciona a la falta de orden, de higiene, de seguridad, de confiabilidad y a las deficientes condiciones infraestructurales, asociado en gran medida a una escasa preparación y comprensión de los requerimientos comerciales modernos de su recurso humano.

Sus posibilidades de “sobrevivencia” frente a los supermercados, entonces, radica en gran medida en la superación de estas limitaciones, toda vez que, de acuerdo a los resultados de este sondeo, su oferta de productos está en mayor consonancia con lo que los consumidores de frutas y verduras del país prefieren.