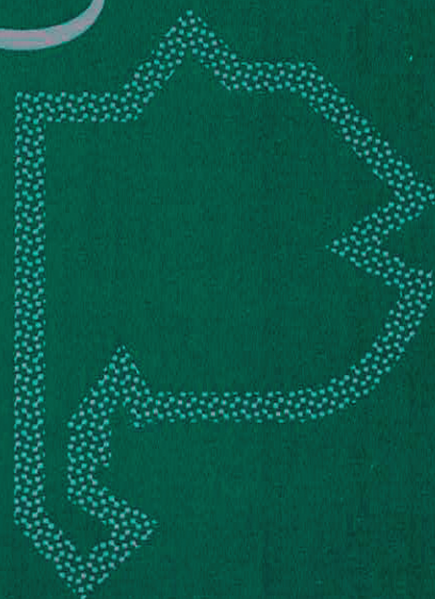


DE ECONOMIA

Nº 11

CUADERNOS

Comercio minorista
en el canal
de autoselección



Ministerio de Economía
de la Provincia de Buenos Aires
República Argentina

Comercio minorista en el canal de autoselección

Este informe ha sido elaborado por el Area de Estudios Sectoriales del Proyecto PNUD 93/009, "Apoyo a la Reforma Impositiva en la Provincia de Buenos Aires".
Integrantes: Graciela Bin, Noemí Brenta, Roberto Buffone, Daniel Molina, Alejandro Sangiorgio, Pedro Velasco, Guillermo Vitelli, Noemí Scianca (Coordinadora del Area) y Amilcar Bozzano (Coordinador del Proyecto).

Las opiniones vertidas por los autores no comprometen la posición oficial del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

La Plata, setiembre de 1995.

AUTORIDADES

Dr. Eduardo Duhalde
Gobernador

Sr. Rafael Romá
Vicegobernador

Lic. Jorge Remes Lenicov
Ministro de Economía

Lic. Ricardo Cossio
Subsecretario de Hacienda

Lic. Gerardo Otero
Subsecretario de Finanzas

Lic. Jorge Sarghini
Jefe de Asesores

Prólogo a la serie de Cuadernos de Economía

La economía argentina ha experimentado en los últimos años profundos cambios. Apertura, desregulación, privatizaciones, reforma del estado, liberalización de los distintos mercados han sido las características de la política económica en el último quinquenio. A ello hay que adicionarle el logro de la estabilidad de precios como también el inicio de un fuerte proceso de expansión económica. Pero también se presenta como característico la toma de conciencia sobre la necesidad de mantener el equilibrio fiscal y algunos avances en las definiciones sobre el federalismo y el rol de las provincias.

Todos estos temas planteados en pocos años han provocado un cambio muy profundo en las reglas de juego de la economía y en el comportamiento de los distintos actores de la sociedad, lo cual permite hablar de un quiebre respecto a la anterior organización económica.

Esto incluye, entre otras cosas, la relación del Estado con la sociedad, la que en el contexto de una sociedad democrática debe ser objeto de discusiones y análisis que cuenten con suficiente respaldo de información sobre los temas abordados.

Y en ese sentido, el problema de la información ha sido una restricción con la que nos hemos encontrado al inicio de nuestra gestión, lo cual dificulta la toma de decisión pero también el seguimiento por parte de la comunidad de las acciones de gobierno.

Por ello, hemos trabajado en pos de construir series estadísticas sobre los aspectos financieros y presupuestarios que posibilitan el seguimiento de las cuentas públicas. Y paralelamente hemos encarado la ejecución de una serie de estudios de tipo estructural que entendemos son de relevancia para ayudar a definir diversos aspectos de las finanzas públicas y de la economía global de la Provincia de Buenos Aires.

En algunos casos han sido producto del trabajo interno del Ministerio; en otros son el resultado de proyectos de cooperación realizados a través de acuerdos con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Como estamos seguros que habrán de enriquecer el debate sobre distintos aspectos de la problemática provincial, hemos decidido su edición. Lanzamos así los "Cuadernos de Economía", que tienen por objetivo poner en conocimiento público los análisis y diagnósticos realizados, así como las ideas que han surgido al respecto.

Las consideraciones y propuestas que se formulan en los mismos pueden no coincidir con posiciones que impulsa este Ministerio; lo importante es que puedan servir para tomar conciencia de la problemática económica y generar discusiones sobre las futuras políticas a implementar.

Jorge L. Remes Lenicov
Ministro de Economía
Provincia de Buenos Aires

Indice

Comercio minorista en el canal de autoelección

	página
Introducción	9
Capítulo I - Operatoria Nacional	10
1. CARACTERIZACION DE LA COMERCIALIZACION A TRAVES DE CANALES DE AUTOSELECCION (SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS).	10
2. EVOLUCION DEL NUMERO DE NEGOCIOS Y SU DISTRIBUCION GEOGRAFICA.	11
3. OPERATORIA DE LAS PRINCIPALES CADENAS.	14
4. PARTICIPACION DE LOS SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS EN LAS VENTAS MINORISTAS.	24
5. SUPERMERCADOS MAYORISTAS.	27
6. QUIEN ES QUIEN EN EL CANAL DE AUTOSELECCION.	30
7. ANALISIS DE PORTAFOLIO ESTRATEGICO DEL SUPERMERCADISMO.	36
Capítulo II - Operatoria Internacional	37
1. CARACTERIZACION DE LA COMERCIALIZACION A TRAVES DEL CANAL DE AUTOSELECCION: EVOLUCION INTERNACIONAL.	37
2. LAS TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN LOS PAISES DESARROLLADOS.	40
3. LOS CICLOS DE VIDA DE LA DISTRIBUCION: UN PANORAMA INTERNACIONAL.	40
4. LOS MODELOS EUROPEOS PARA ENTENDER LA EVOLUCION EN ARGENTINA.	41
5. ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS EUROPEOS.	45
Capítulo III. Conclusiones.	48

Cuadros

	página
Capítulo I	
CUADRO N° 1: ESTRUCTURA DEL CANAL DE AUTOSELECCION. REPUBLICA ARGENTINA. AÑO 1993.	10
CUADRO N° 2: EVOLUCION DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS - TOTAL NACIONAL. REPUBLICA ARGENTINA.	12
CUADRO N° 3: DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS. REPUBLICA ARGENTINA. AÑO 1992.	13
CUADRO N° 4: EL EMPLEO EN LAS GRANDES CADENAS DE SUPERMERCADOS. REPUBLICA ARGENTINA. AÑO 1993.	14
CUADRO N° 5: SUPERMERNADOS - VARIABLES EXPLICATIVAS. REPUBLICA ARGENTINA.	16
CUADRO N° 6: VENTAS DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS. REPUBLICA ARGENTINA. EN MILLONES DE PESOS. AÑO 1993.	17
CUADRO N° 7: VENTAS DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS. REPUBLICA ARGENTINA. EN MILLONES DE PESOS. AÑO 1994.	17
CUADRO N° 8: CAMBIO DE POSICION RELATIVA EN EL RANKING DE LAS 1.000 EMPRESAS.	18
CUADRO N° 9: SUPERMERCADOS: ROTACION DE MERCAÐERIAS Y MARGEN BRUTO COMERCIAL.	19
CUADRO N° 10: DATOS CLAVES DE LOS "MINISHOPS".	20
CUADRO N° 11: SUPERMERCADOS: ESTRUCTURA DE COSTOS TEORICA Y RENTABILIDAD.	20
CUADRO N° 12: COMPRAS DIRECTAS A LOS PRODUCTORES. SOBRE EL TOTAL DE COMPRAS DEL RUBRO. EN %.	21
CUADRO N° 13: COMPARACION DE MARGEN BRUTO POR TIPO DE COMERCIO.	22
CUADRO N° 14: CADENAS DE SUPERMERCADOS. BENEFICIO NETO EN 1993.	22
CUADRO N° 15: SUPERMERCADOS: COMPARACION DE MARGENES DE GANANCIA.	23
CUADRO N° 16: PARTICIPACION DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS EN LAS VENTAS TOTALES EN EL CANAL DE ALIMENTACION. REPUBLICA ARGENTINA.	23
CUADRO N° 17: VENTAS DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS EN EL CANAL DE ALIMENTACION. PARTICPACION POR CIUDADES. REPUBLICA ARGENTINA. AÑO 1993.	25
CUADRO N° 18: SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS CONCENTRACION DE VENTAS. REPUBLICA ARGENTINA. AÑO 1994.	25
CUADRO N° 19: CONCENTRACION COMERCIAL.	26
CUADRO N° 20: NUMERO DE SUPERMERCADOS Y POBLACION.	27
CUADRO N° 21: PLANES DE INVERSION EN NUEVAS BOCAS DE VENTA.	28
CUADRO N° 22: SUPERMERCADOS MAYORISTAS MAKRO. MIX DE VENTAS 1994.	35
Capítulo II	
CUADRO N° 23: PARTICIPACION DE MARCAS PROPIAS EN VENTAS MINORISTAS. AÑO 1993.	38
CUADRO N° 24: SUPERMERCADOS ESPAÑOLES. COMPARACION POR TIPOS.	44
CUADRO N° 25: SUPERMERCADOS LIDERES EN ALEMANIA. CARACTERIZACION DE ALDI.	46

Introducción

Los Supermercados y Autoservicios desempeñan un rol de considerable importancia en la economía nacional y a nivel provincial. Por tratarse de un sector altamente concentrado -con consecuencias notables por su poder de negociación y presión económicos- que canaliza cerca de la mitad de los bienes de consumo final, y detenta volúmenes de ventas anuales cercanos a los 20.000 millones de pesos.

Asimismo, es un sector que posee especial interés para las arcas de la Provincia de Buenos Aires, ya que en su conjunto aportó en 1994 algo más del 6% de la recaudación total del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

Actualmente el segmento se está expandiendo a través de las empresas nacionales y multinacionales de mayor tamaño ya instaladas en Argentina, y de otras que están llegando como inversión directa desde el exterior (Wal-Mart, Basic Marbets), lo cual redundará en una mayor concentración en la distribución minorista, y como contrapartida, en la caída del número de negocios tradicionales.

Haciendo uso de frases hechas, se puede apuntar que, en la actualidad, Argentina es el campo de batalla de la denominada "guerra de los supermercados", donde los fuertes contendientes son cadenas nacionales e internacionales -aunque la batalla central sea entre franceses y americanos: Carrefour y Wal-Mart-. Este fenómeno, trae irremediablemente consecuencias en el comercio minorista en general, afectando fuertemente a los pequeños autoservicios y almacenes locales ("cuando los elefantes pelean, las hormigas llevan la peor parte").

El presente Documento de Trabajo, tiene como objetivo, intentar caracterizar la evolución del supermercadismo nacional e internacional, realizar una aproximación a su problemática actual y trazar algunos lineamientos acerca de cuál podrá ser su futuro.

En la primera parte de este estudio se realiza una caracterización de la comercialización a través de los canales de autoselección en Argentina, su evolución y operatoria, concluyendo con una pincelada acerca de las principales firmas que operan en la Provincia de Buenos Aires.

La segunda parte se concentra en aspectos generales del supermercadismo, y contiene una presentación del sector a nivel internacional, con hincapié en los modelos europeos, de donde proviene la mayor parte

del capital externo invertido en este segmento de la distribución minorista argentina.

Capítulo I

Operatoria Nacional

1. CARACTERIZACION DE LA COMERCIALIZACION A TRAVES DE CANALES DE AUTOSELECCION (SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS)

a. DEFINICION DEL UNIVERSO ANALIZADO

Operativamente, se definen como Autoservicios a aquellos negocios que comercializan para consumo final -venta minorista- quince o más clases de productos alimenticios y una o más de cosmética y/o limpieza, y que cuentan, además, con un sistema de autoatención y una superficie de venta de hasta 350 m². Los Supermercados son aquellos autoservicios de más de 350 m². Esta clasificación es similar a la vigente en el mundo, siendo el tamaño del local la principal variable taxonómica para la calificación del tipo de negocio.

En algunos países, como España, Francia e Italia, las leyes de lealtad comercial limitan la apertura de comercios con superficie de venta superiores a los

1.000 m², para evitar la excesiva concentración de poder de mercado y proteger al pequeño comerciante. De hecho, el criterio de superficie, no es totalmente eficiente para ese objetivo porque si bien acota la proliferación de hipermercados, nada dice acerca del número de unidades de negocio que puede poseer una cadena, que en algunos casos es suficientemente elevado como para otorgar al grupo propietario fuertes ventajas frente a sus proveedores y su competencia.

En nuestro país coexisten cuatro tipos de supermercados y autoservicios: el hipermercado (paradigma Carrefour), con superficies de venta de alrededor de 10.000 m²; los grandes supermercados (por ejemplo Norte), de aproximadamente 1.500 a 2.500 m²; los supermercados de proximidad, de 350 a 1.000 m² (Disco, Coto), y los autoservicios de menos de 350 m², que si bien son los más numerosos no concentran la porción más significativa de la facturación en los negocios "self". En el Cuadro N° 1 se observa la estructura de los comercios de los tipos supermercados y autoservicios en Argentina, para 1993:

CUADRO N° 1
ESTRUCTURA DEL CANAL DE AUTOSELECCION

REPUBLICA ARGENTINA. AÑO 1993.

Tipo de Negocio	Superficie m ²	Cantidad
Hipermercados	Más de 2 500	25
Supermercados grandes	De 1 000 a 2 500	200
Supermercados medianos	De 500 a 1 000	450
Supermercados chicos	De 350 a 500	350
Total		1 025
Autoservicios grandes	De 200 a 350	1 000
Autoservicios medianos	De 100 a 200	3 000
Autoservicios chicos	Menos de 100	6 000
Total		10 000

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a "Quién es quién en los Super's de la Argentina", S&A, enero 1995, tomado de A.C. Nielsen.

Los supermercados de mayor superficie pertenecen a cadenas nacionales o regionales, en tanto que algunos autoservicios fueron previamente almacenes o negocios de alimentación que, debido a las exigencias

del mercado, pasaron al sistema de comercialización self.

Desde otro punto de vista, pueden diferenciarse tres grupos dentro de este segmento comercial: las

grandes cadenas nacionales y multinacionales, que operan en las principales ciudades del país (Disco, Carrefour, La Anónima); las regionales, que se instalan en un radio geográfico limitado y no se extendieron a las provincias del interior (Coto, Jumbo, Norte, Elefante, Toledo) y las unidades independientes o de pocas sucursales (no más de dos o tres), típicamente autoservicios y supermercados chicos.

Las grandes cadenas de super e hipermercados en Argentina podrían ser clasificadas con dos, de las tres tipologías de mercados¹: hay quienes responden a las características de "mercado precio", donde se encuadran, por ejemplo, la cadena Carrefour ("el precio más bajo") o Wal-Mart ("el precio más bajo todos los días"). Otros exponentes cumplen más fuertemente con las características propias de la clasificación de "mercado de imágenes", donde se hace mayor hincapié en la ambientación del local, la disposición, decoración, etc. por ejemplo Disco ("todo fresco"). Finalmente, quien resume las dos características -precio e imagen- en su slogan, es la cadena Norte: "Mucho más que buenos precios".

2. EVOLUCION DEL NUMERO DE NEGOCIOS Y SU DISTRIBUCION GEOGRAFICA

a. EVOLUCION DEL CANAL DE AUTOSELECCION

Este acápite toma a 1981 como punto de partida, año de entrada al país de la cadena Carrefour, que implicó el comienzo de un cambio cuali y cuantitativo del sector en análisis.

Entre 1981 y 1994 la cantidad de supermercados en Argentina pasó de un total de 516 locales a 941 (más de un 80% de crecimiento neto), habiendo alcanzado un máximo, en 1993, de 1.018 negocios, según información de A.C. Nielsen. Por su parte, el crecimiento del número de autoservicios superó acentuadamente al de los supermercados según se observa en el Cuadro N° 2.

¹ Una clasificación de la disciplina de marketing, apunta que existen al menos tres tipos de mercado: mercado técnico (ej. materias primas de la industria química), donde el mayor peso se encuentra en las características intrínsecas del producto; mercado precio, donde la variable determinante es precisamente éste, la opción es lo "más barato" y finalmente, el mercado de imágenes, donde el principal determinante de la compra es la faz imaginaria del producto/mercado (valor percibido por los clientes).

El mayor incremento del número de autoservicios respecto al de supermercados, se explica por el tipo de barreras al ingreso de nuevas firmas al sector, que en el caso de los supermercados son muy elevadas, debido a los requerimientos de capital y know-how necesarios para llevar a cabo una nueva iniciativa; para el éxito comercial del emprendimiento, resulta de mayor importancia el segundo factor que el primero.

Actualmente, contando solamente con capital, aparece como impensable planear con éxito la instalación de un supermercado, sin comprender exactamente la estructura del negocio, entendiéndose por tal al conocimiento acabado de técnicas que abarcan desde políticas de stock y reposición, hasta aspectos simbólicos de la comercialización minorista de productos masivos². Nótese lo contundente de esta cifra: un hipermercado puede llegar a tener en exhibición cerca de 50.000 referencias (ver Item 3, punto a.2). ¿Un cliente puede tener conocimiento sobre ese universo de productos?. ¿Cuánto tiempo de sucesivas compras le demandaría probarlos?. En las políticas de marketing de los supermercados, se pueden encontrar algunas de las respuestas a estos y otros interrogantes.

Por otra parte, la aceleración del crecimiento del número de autoservicios, se asocia con cambios en los hábitos de compra, que indujeron a que muchos negocios de alimentos (almacenes, mercaditos) reconvirtieran su forma de comercialización; también ha sido impulsado por el incremento del cuentapropismo registrado en la estructura laboral argentina.

La dispersión con que evolucionaron las tasas de crecimiento de los Supermercados respecto de las de Autoservicios, a partir de 1987, se observa en que mientras el total de los comercios de autoselección creció a un ritmo del 2,6% anual entre 1987 y 1994, los supermercados lo hicieron sólo a un 0,9% anual, y los autoservicios a un 2,8%.

² Las grandes cadenas de super e hipermercados, manejan a la perfección las variables a ser "percibidas" por los clientes; todo está controlado: la iluminación, la ubicación de las familias de productos en el salón de ventas (p.e. los artículos de compra diaria como los lácteos, en general se aconseja ubicarlos hacia el fondo del local), la ubicación de los productos en las góndolas: punteras de góndola, estantes a la altura de la vista, etc. y demás aspectos, hacen al conocimiento de las particularidades del negocio.

CUADRO N° 2
EVOLUCION DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS - TOTAL NACIONAL -

REPUBLICA ARGENTINA

Año	Supermercados	Var. %	Autoservicios	Var. %
1982	547	6	4 802	18
1986	882	61	8 220	71
1990	950	7	9 684	18
1994	941	-9	11 121	15
Tasa anual Crecimiento Acumulativo 1994/81		4		7
Variación Absoluta 1994/1981		82		174

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a datos de A.C. Nielsen

Asimismo, en el segmento Supermercados se produjeron caídas importantes en 1987 y 1988 y también en 1992³. Entre 1993 y 1994 se cerraron 77 supermercados y en 1995 continuó el cese de las actividades de algunas cadenas (los más recientes al momento de elaborar este informe son los de Davi y Hawai - Boutique Alimentaria S.A. Se encuentran en dificultades: Sumo, Tanti, Unión, Camfi, nombrando sólo los más conocidos).

Es importante recordar que el cierre de una sola cadena de supermercados produce un "efecto dominó", que conlleva a una caída importante de la cantidad de negocios, ya que el eje de la competitividad en este segmento es la escala de compras y ventas, que se resuelve ocupando grandes superficies, sea en forma de pocos hipermercados (Carrefour, Jumbo), o de muchos locales de menor tamaño (Norte, Coto, Disco, Tía). Además la negociación del pase de locales de una razón social a otra generalmente involucra el cierre temporal de las unidades de negocio.

a.1. Ciclo de vida del canal de Autoselección

La evolución del Supermercadismo en Argentina exhibe un comportamiento que puede asimilarse al del tradicional Ciclo de Vida del Producto, habiendo sido su primera fase de crecimiento acelerado entre 1981 y 1986, cuando, como se dijo, ingresó la cadena francesa Carrefour al mercado nacional desatando, con su competitividad, la profesionalización y expansión de las firmas ya instaladas.

Desde 1987 se desaceleró la apertura de nuevos negocios, comenzando una fase de desarrollo basados en la incorporación de grandes superficies y la llegada al sector de capitales extranjeros (Cencosud, bajo el nombre Jumbo; Unimarc, del grupo chileno Errázuriz; Ekono).

b. GEOGRAFIA DEL SUPERMERCADISMO EN ARGENTINA

La localización de las unidades de negocio de autoselección, se concentra en torno a las áreas urbanas y semiurbanas, correspondiendo las mayores superficies de venta a los centros geográficos de mayor densidad poblacional.

En 1994, el 33% del total nacional de los supermercados y autoservicios, se localizaba en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

En Mar del Plata y Bahía Blanca están radicadas cadenas de supermercados locales (Elefante, Toledo, Cooperativa Obrera de Bahía Blanca), y también en los principales centros turísticos de la costa atlántica (Villa Gessell, Mar de Ajó, Santa Teresita, etc.).

Aplicando la tasa de población de los partidos que conforman el Gran Buenos Aires, respecto al total provincial, sobre la cantidad de negocios y autoservicios en Capital y Gran Buenos Aires se obtiene un total de 2.861 locales establecidos en este último conglomerado urbano.

En el siguiente cuadro se detalla el número de supermercados y autoservicios en Argentina, en 1992.

³ Tal vez la quiebra más espectacular por su volumen y repercusión pública fue la de El Hogar Obrero, que implicó entre 1991 y 1992 la pérdida neta de 56 locales.

CUADRO N° 3
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

REPUBLICA ARGENTINA - AÑO 1992 -

Localización	Sup. y Aut.		Población		Sup. y Aut. / Mil Habit.
	Nro.	%	Nro.	%	
Capital + Gran Buenos Aires	3 712	33,3	10 911	37,0	0,3
Bahía Blanca	329	3,0	1 078	3,7	0,3
Mar del Plata	274	2,5	1 179	4,0	0,2
Ciudad Córdoba	183	1,6	534	1,8	0,3
Ciudades Mendoza y Guaymayén	165	1,5	680	2,3	0,2
Rosario	148	1,3	271	0,9	0,5
Tucumán y Gran Tucumán	127	1,1	594	2,0	0,2
Ciudad Salta	126	1,1	442	1,5	0,3
Ciudad Corrientes	72	0,6	277	0,9	0,3
Ciudad Resistencia	66	0,6	268	0,9	0,2
Paraná	49	0,4	374	1,3	0,1
Ciudad Santa Fe	39	0,4	298	1,0	0,1
Resto País	5 848	52,5	12 544	42,6	0,5
Total 95% País	11 138	100,0	29 450	100,0	0,4

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a datos de A.C. Nielsen.

El peso del interior del país, en la distribución geográfica de los supermercados, se asocia con la historia del sector en Argentina. El supermercadismo en sus inicios se desarrolló con mayor contundencia en las provincias que en la Capital y el Gran Buenos Aires.

En los años '50 se instalaron autoservicios en varias ciudades del interior del país: La Estrella Argentina en Mar del Plata, fue el primero. En los '60 la actividad tomó impulso en el área metropolitana, por efecto "imitación" del modo de comercialización estadounidense, donde los supermercados tenían enorme éxito.

La aparición de Disco, Minimax, Gigante, Canguro, Satélite, Todo, Gran Tía y Llaneza, entre otros, marcaron la época. De esos años data la constitución de CADESA (Supermercados Norte), Alcázar de Toledo en Mar del Plata (negocio que instaló el primer scanner), Disco S.A., Tía S.A., Supermercado Elefante (hoy de propiedad de la sociedad Supermar S.A., controlada por Disco), Acassusso Supermercados y Tanti, seleccionando exclusivamente entre los de mayor importancia en el comercio minorista de la Provincia de Buenos Aires, hoy activos.

En los años '70 varias de esas unidades de negocio cayeron, la causa principal de ello ha sido la carencia

del know-how comercial y organizativo necesario⁴ y las duras y cambiantes condiciones políticas y económicas. La cadena norteamericana Minimax, de propiedad de la familia Rockefeller, abandonó el país -fue adquirida por Disco- en una época de dificultades para los capitales extranjeros. Iniciaron su actividad en esa década Coto, El Chivo S.A. y Lafemina.

En el Interior del país los supermercados enfrentaron un proceso de modernización, sin sufrir los traumáticos cierres que registraron la Capital y el Gran Buenos Aires, dando origen a las principales cadenas que hoy existen en:

- Mar del Plata (Toledo, Elefante),
- Bahía Blanca (Cooperativa Obrera),
- Mendoza (Super Vea, de Angulo Hnos., Metro, Atomo, Para Todos);
- Córdoba (Supermercados Americanos, Almacor, Caracol, Sol, Delfin, Hogar Argentino, Pancor);

⁴ El tamaño de los supermercados abiertos en los '60 era de alrededor de 10.000 m², similar a lo que hoy es Carrefour (Gigante, Satélite, Todo, Canguro), pero las playas de estacionamiento eran muy pequeñas, no se proporcionaban bolsas a los clientes, eran muy incómodos para hacer compras grandes, y el público dejó de ir paulatinamente.

- Rosario (La Gallega, Reina Elena, La Reina, Mega);
- Tucumán (Super 25);
- Entre Ríos (Abud, Los Hermanitos, Picaflor, Salvador, Spar);
- Neuquén (Topsy, Bomba, Casma).

En los '80 se inició la consolidación de las grandes cadenas en el área metropolitana, comenzando con la instalación de Carrefour Argentina, de capitales franceses; Cencosud (Jumbo), con participación chilena y alemana; La Gran Provisión (propiedad de Disco); Sumo, Alimentar y Davi. La estabilidad económica y política alentó el ingreso de inversiones directas, en éste y otros sectores, en Argentina⁵. Se prevé que el proceso de concentración y el creciente ingreso de empresas foráneas en la comercialización minorista continúen en los próximos años en todo el país (ver acápite 4.b.).

c. INDICADORES DE TAMAÑO DEL UNIVERSO ESTUDIADO

Los indicadores de tamaño típicos del sector son: superficie de venta, número de cajas, empleo y facturación. Para sopesar su importancia basta con mencionar que los hipermercados y autoservicios ocuparon en 1993 unas 87.000 personas, teniendo las primeras cinco cadenas en 1994 cerca de 30.000 empleados. A junio de 1995 se estimaba en 200.000 personas el empleo del sector, con una tasa de crecimiento estimada para el año 1995, del orden del 5%.

La productividad del personal en los super e hipermercados en Argentina es inferior a la media de los países industrializados. La relación ventas/personal ocupado, alcanza su máximo en el supermercado mayorista Makro (235.000 pesos/empleador/año) y entre los minoristas los de mayor eficiencia son Carrefour, Jumbo, Ekono, Coto, Norte, Disco, Su Supermer-

⁵ El ingreso de capitales extranjeros al sector está fuertemente relacionado con la estabilidad política y la democracia. Por ejemplo al decidir su instalación en el país, en 1987, los funcionarios de Makro -holandesa- preguntaban si la democracia sería duradera, ya que por principio de la empresa no se instalaban nunca en países con gobiernos de facto. Bob L. Martin, presidente ejecutivo de Wal-Mart International, en una conferencia de prensa realizada en Buenos Aires en marzo de 1995, aclaró que el establecimiento de la cadena en Argentina está relacionado estrechamente a las últimas reformas económicas y a la apertura de la economía argentina.

cado, Tía y La Anónima, en el orden nombrado (Cuadro N° 4).

CUADRO N° 4 EL EMPLEO EN LAS GRANDES CADENAS DE SUPERMERCADOS

REPUBLICA ARGENTINA - AÑO 1993

RAZON SOCIAL	N° EMPLEADOS
CARREFOUR	4 500
CADESA (Norte)	4 200
DISCO	8 000
COTO	5 400
CENCOSUD (JUMBO)	2 200
LA ANONIMA	1 300
TOTAL	25 600

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a datos de Clarín y Prensa Económica

En el Cuadro N° 5 se detallan otros indicadores de tamaño de los principales supermercados que poseen bocas de venta en la Provincia de Buenos Aires.

3. OPERATORIA DE LAS PRINCIPALES CADENAS

a. ESTRUCTURA Y NIVEL DE VENTAS

a.1. Volumen de Ventas

Las ventas totales del sector en 1993 rondaron los 10.000 millones de pesos (Cuadro N° 6), según un estudio de la revista Prensa Económica, estimándose que en 1994 habrían crecido un 15% respecto al año previo⁶. Otras estimaciones indican cifras mucho más abultadas para 1994, llegando a alrededor de 20.000 millones de pesos.

El volumen apuntado supone que a través de este sistema comercial se canalizó el 65% de los artículos de alimentación, el 79% de los productos de tocador, y el 64% de los de limpieza⁷, correspondiendo más del 40% a las ventas realizadas por las diez primeras cadenas (evidencia acerca del grado sectorial de concentración). Esta elevada participación está apenas por debajo de la que tienen los supermercados en los países más desarrollados:

⁶ Estimación de la Cámara Argentina de Supermercados, citado en El Economista, 30/12/94.

⁷ Los porcentajes citados corresponden a una muestra de 18 productos alimenticios, 5 productos de tocador, y 11 productos de limpieza. Fuente: A.C. Nielsen.

**SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS
PARTICIPACION EN LA DISTRIBUCION MINORISTA**

País	Hiper, Supermercados y Autoservicios - En %	Comercio Tradicional En %
Estados Unidos	97	3
Francia	88	12
Alemania	82	18
España	64	36
<i>Argentina</i>	60	40
Italia	47	53

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a datos de Nielsen y Sasken, op. cit.

Una estimación de este Proyecto PNUD 93/009, basada en el cálculo de consumo de la SAPRE⁸, proyecta las ventas totales de los supermercados y autoservicios, para 1994, en 25.000 millones de pesos, el 40% de las cuales se concretaría mediante tarjetas de crédito.

La incorporación de scanners y la informatización de la conducta del consumidor -dos tendencias claramente definidas, aunque con distinto grado de desarrollo en nuestro medio- harían más confiables los volúmenes de facturación de las cadenas de supermercados.

Todas las cadenas del Cuadro N° 6, cuentan con unidades de negocio en la Provincia de Buenos Aires, y desde la 8va. a la 13ra., se desempeñaban exclusivamente en el ámbito provincial, en el año 1993⁹.

En 1994 la situación fue más sorprendente aun; considerando sólo las siete primeras cadenas de supermercados, las cifras de facturación alcanzadas se expresan en el Cuadro N° 7.

Algunas comparaciones evidencian el tamaño de las firmas: Carrefour superó en 1993, en volumen de facturación, a empresas de la envergadura de Cargill, Aerolíneas Argentinas, o Mastellone, y las cuatro

cadenas que le siguen en importancia, facturaron cada una, en 1993, más que Pérez Companc, Nestlé o Acíndar¹⁰. Por otra parte, en 1994 considerando conjuntamente la facturación de las cuatro principales cadenas (Carrefour, Disco, Norte y Tía), se observa que estas superaron en cerca de un 5% al monto facturado por Y.P.F. S.A. -líder en facturación nacional- y si se suman las ventas de Carrefour y Disco, conjuntamente superan a las de Sevel S.A., que secunda a Y.P.F. en el liderazgo.

Por otra parte, el alto dinamismo de la actividad se observa en que todos los supermercados allí rankeados escalaron posiciones relativas entre 1992 y 1994 (Cuadro N° 8).

Las características señaladas (concentración en grandes unidades económicas y fuerte crecimiento presente y proyectado), confieren a los "super" alto interés tanto en relación al nivel de actividad económica provincial/nacional, como desde su rol de creadores de empleo y formadores de precios al consumidor.

Finalmente, haciendo una escueta referencia a la probabilidad de comportamientos estacionales en las ventas, se puede apuntar que típicamente, en los meses de verano, éstas caen en los centros urbanos, siendo compensadas con un incremento de las de los negocios ubicados en la costa atlántica y centros turísticos.

a.2. Rubros

Si bien el número de artículos comercializados y de proveedores varía de una cadena a otra, el promedio de referencias por supermercado es de 5.000 para

⁸ Esta estimación se realizó deduciendo del total de bienes de consumo inmediato (\$ 65.162, a pesos de 1992), los montos correspondientes a las ventas de cigarrillos y tabaco, prendas de vestir y textiles, calzado, productos de papel e imprenta, combustibles líquidos y lubricantes, y electricidad, gas y agua. SAPRE: Secretaría de Asistencia para la Reforma Económica Provincial.

⁹ Para completar el listado de las principales cadenas nacionales deberían agregarse: Super Vea, de Angulo Hnos., Supermercados Metro (ambos de Mendoza), y Supermercados Americanos, de Córdoba. Estas tres empresas facturan por encima de los u\$s 100 millones cada una.

¹⁰ Ranking de las 1.000 Empresas publicado por la revista Mercado

CUADRO N° 5
SUPERMERCADOS - VARIABLES EXPLICATIVAS

REPUBLICA ARGENTINA

EMPRESA	Cant. de Locales			Sup. Vta. Miles M ²	N° de Cajas
	PBA	Otros	Total		
CARREFOUR ARGENTINA S.A.	7	4	11	99,9	824
CADESA S.A. "NORTE"	15	6	20	42,7	507
S.A. I. Y E. PATAGONIA "LA ANONIMA"	1	45	46	25,5	290
CENCOSUD S.A. "JUMBO"	3	1	4	26,3	226
TOLEDO HNOS. S.A. - "SUP. ALC. TOLEDO"	17	0	17	22,4	236
COOP. OBRERA DE BAHIA BLANCA	24	0	24	16,5	168
SUPERMERCADO SUMA S.A.	2	1	3	11,7	28
SU SUPERMERCADO S.A.	12	1	13	11,0	164
EKONO S.A.	1	1	2	5,9	50
CAMFIDE S.A.C. "CAMFI SUPERMERCADO"	6	1	7	3,5	48
SUPERMERCADOS "TRES ESTRELLAS"	5	0	5	3,2	24
SUPER AMERICA	3	0	3	2,0	20
UNIMARC	3	0	3	1,5	14
R. LOPEZ HERRERO S.A. "SUP. MAX"	3	0	3	1,4	20
SUP. CENT. "EL SUPER DE LA FLIA."	1	0	0	0,7	4
STONE S.A. "CENTRAL SHOP"	1	0	1	0,5	6
LA GENOVESA SUPERM. S.A.	3	0	0	s/d	20
EL CHIVO S.A.	7	0	7	s/d	70
LA GRAN CANASTA	2	0	2	s/d	15
"LA GRAN PROVISION"	0	3	s/d	s/d	s/d
"STOP MINIMERCADOS"	2	5	s/d	s/d	s/d
"ELEFANTE"	5	0	s/d	s/d	s/d
DISCO	10	31	56	s/d	s/d
ALIMENTAR S.A.	1	0	1	s/d	s/d
MASTROMAURO E HIJOS	1	0	1	s/d	s/d
LA FRAGATA S.R.L.	2	0	2	s/d	s/d
ACASSUSSO	3	0	3	s/d	s/d
MAKRO	4	2	6	s/d	s/d
REYNOSO S.A. "SUP. SAN CAYETANO"	18	1	19	s/d	s/d
COTO SUPER, HIPER Y CARNICERIAS	5	27	32	s/d	s/d
TIA S.A. "TIA" Y "TIA EXPRESS"	15	38	53	s/d	s/d

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, elaborado a partir de "Supermercados y Autoservicios", La Gran Distribución, Edición Especial 1995.

CUADRO N° 6
VENTAS DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS

REPUBLICA ARGENTINA. EN MILLONES DE PESOS. AÑO 1993.

Nro. Orden	RAZON SOCIAL	Ventas u\$s	Part. %	Part. % Acum.
1	CARREFOUR	1 039	10,39	10,39
2	DISCO	627	6,27	16,66
3	CADESA (NORTE)	609	6,09	22,75
4	TIA S.A.	525	5,25	28,00
5	COTO	450	4,50	32,50
6	CENCOSUD (JUMBO)	336	3,36	35,86
7	IMP. Y EXP. LA PATAGONIA	121	1,21	37,07
8	SUP. ALCAZAR DE TOLEDO	119	1,19	38,26
9	SU SUPERMERCADO *	110	1,10	39,36
10	COOP. OBRERA B BLANCA *	60	0,60	39,96
11	SUPERMERCADO EKONO	34	0,34	40,30
12	ACASSUSSO SUPERM. *	30	0,30	40,60
13	EL CHIVO S.A. *	29	0,29	40,89
	Subtotal	4 089	40,89	40,89
	Demás Cadenas de Supermercados	5 911	59,11	100,00
	Total	10 000	100,00	100,00

* Estimado

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base al Ranking de las 1.000 Empresas de la revista Mercado del año 1993, y balances de las firmas.

CUADRO N° 7
VENTAS DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS

REPUBLICA ARGENTINA. EN MILLONES DE PESOS. AÑO 1994

Nro. Orden	RAZON SOCIAL	Ventas u\$s
1	CARREFOUR	1 458
2	DISCO	755
3	CADESA (NORTE)	745
4	TIA S.A.	719
5	COTO	701
6	CENCOSUD (JUMBO)	514
7	IMP. Y EXP. LA PATAGONIA	152

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base al Ranking de las 1.000 Empresas de la revista Mercado.

CUADRO N° 8
CAMBIO DE POSICION RELATIVA EN EL RANKING DE LAS 1.000 EMPRESAS

Empresa	Posición en 1992	Posición en 1993	Posición en 1994
CARREFOUR	19	12	9
DISCO	33	23	21
CADESA (NORTE)	24	26	22
TÍA	31	29	24
COTO	51	33	26
CENCOSUD (JUMBO)	s/d	46	36

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a Mercado, junio 1994.

una unidad de negocio de entre 7 a 10 cajas y en los hipermercados esta cantidad puede ser de hasta 50.000 referencias¹¹, si se incluyen los ítems que se trabajan sólo en temporada.

La diversidad de rubros diferencia también al super del hipermercado. Los supermercados venden básicamente rubros tradicionales: comestibles, carne, frutihortícolas, lácteos, panadería, confitería y pastas, bazar, librería, juguetería, dependiendo la cantidad de ítems de la superficie de venta. Los hipermercados poseen mayor surtido de no alimenticios, como artículos para automotores, jardinería, camping, textiles y electrodomésticos. Seguidamente se puntualizan algunas particularidades de los principales rubros comercializados en el sector.

- En el rubro "Carnes" las compras finales en supermercados alcanzarían al 20% del total de las que realizan las familias. Todas las grandes cadenas poseen carnicerías integradas a cada local. Se estima que los 20 hipermercados de Capital y Gran Buenos Aires venden en promedio, cada uno, 300 medias reses por semana¹², llegando al 50% la proporción en que los supermercados participarían de las ventas totales de carne en estos centros urbanos. Los "super" venden carne envasada y al corte, bajo las marcas de proveedores (Las Lilas, Unión Ganadera, de Frigoríficos Garré, EcoBeef, "carne ecológica", comercializada en Jumbo), y propias (Disco, Coto¹³, Norte).

¹¹ Incluyendo distintas medidas y modelos de las mismas marcas y productos.

¹² Declaraciones de Víctor Tonelli, presidente de Nutryte, el frigorífico que comercializa la carne de cabaña Las Lilas, de Comega, del grupo Bunge y Born, a Clarín Rural, 21/1/95.

¹³ Recuérdese que Coto ingresó al mercado como cadena de carnicerías para convertirse, finalmente, en cadena de supermercados.

- El sector "Frutihortícola" representa entre el 8 y el 20% de las ventas totales de un supermercado teórico y, por su elevada rotación y margen bruto, tendría una contribución cercana al 25% de la rentabilidad neta¹⁴. Hay una tendencia a aumentar el sector de productos frescos: carnes, frutas y verduras, para acrecentar la frecuencia de las visitas -además, son grandes proveedores de beneficios; ver Cuadro N° 9-.

- Las ventas del sector "Farmacéutico" de medicamentos de venta libre están en crecimiento en los "super", el margen bruto aportado por este tipo de productos es de alrededor del 40%.

a.3. Rotación de Stocks

A pesar que los márgenes brutos de comercialización de los supermercados resultan, en teoría, relativamente bajos en relación a otros comercios minoristas, la masa de ganancia obtenible, viabiliza y torna atractiva la actividad bajo análisis¹⁵. La clave del negocio es la combinación de márgenes comerciales acotados con muy elevados índices de rotación de las mercaderías que, en condiciones de gran escala operativa, determinan altos volúmenes de facturación. A su vez, la elevada rotación mejora sensiblemente el beneficio obtenido, vía disminución y/o eliminación de costos financieros de mantenimiento de stocks.

Observando el Cuadro N° 9, aparece como sumamente atractiva la combinación rotación-margen bruto correspondiente a los vegetales, que posee el mayor de ambos indicadores.

¹⁴ Irming, Bernad, "Produce Management and Operations", p.183.

¹⁵ El margen comercial, aparece como una relación inversa respecto al tamaño del negocio; cuanto mayor sea el comercio o Cadena, más ajustará su margen comercial.

CUADRO N° 9
SUPERMERCADOS: ROTACIÓN DE
MERCADERÍAS Y MARGEN BRUTO
COMERCIAL

Sector	Rotación Anual	Margen Bruto Sobre ventas En %
Vegetales	130	35
Carne	78	25
Almacén	26	17
Total	34	22

FUENTE: PNUD ARG. 009-93, en base a Imming, op. cit.

a.4. Marcas Propias

Las marcas propias cubren productos elaborados a façon por la industria, bajo el nombre de los supermercados, o con rótulos de su propiedad, que se venden exclusivamente en esos locales. De esta manera, el supermercado puede vender más barato productos de similar calidad a los de las marcas líderes, obteniendo un mayor margen de ganancia y mayor flexibilidad para manejar los precios¹⁶.

Según las nuevas corrientes de opinión en marketing, el consumidor ya no otorga demasiada importancia a las marcas en los productos de la canasta básica, percibiéndolos como commodities, para cuya adquisición alcanza el respaldo de calidad de cadenas comerciales. Resulta casi una conclusión lógica que las importantes cadenas de super o hipermercados lancen líneas de productos, amparadas por el "efecto sombrilla" que le otorga la marca madre -nombre de la cadena-

Por otra parte, el desarrollo de marcas propias, resulta únicamente viable a gran escala, es decir, son reservadas a las cadenas más importantes. En Argentina la caída de los márgenes de comercialización y la profundización de la competencia, llevaron al lanzamiento de productos bajo marcas exclusivas¹⁷ como por ejemplo:

¹⁶ El lanzamiento de marcas propias persigue, además del objetivo de rentabilidad, propósitos de avance en la participación en determinados mercados, y obtener la fidelidad del consumidor, que buscaría las marcas particulares en los locales exclusivos que las comercializan.

¹⁷ La fallida Cooperativa El Hogar Obrero fue pionera en el desarrollo de marcas propias para una amplia gama de productos de consumo masivo.

- Carrefour: panificados "Carrefour", electrodomésticos "First Line", de origen asiático, europeo y argentino, artículos varios "Carrefour" (bazar, librería, ferretería, etc.).

- Disco: alimentos secos "Bell's" de EE.UU. (frutas secas, sopas, conservas, enlatados, etc.); líneas en desarrollo: artículos de limpieza "Benny's"; electrodomésticos "Brooklyne" (de Alemania).

- Norte: lácteos, carnes, panificados, jugos, fiambres ("Norte", "Nores", "Norburg", "Norlac")

- Coto: galletitas "interludio", façoneadas por la fábrica Fleischman de Uruguay, pastas frescas, panificados "Coto", etc..

Jumbo y Ekono también están en la carrera de las marcas propias, con igual nombre que las empresas. En el apartado correspondiente a la evolución del supermercadismo a nivel internacional, se detalla la participación de las marcas propias en distintos rubros, en algunos países centrales, a fin de ponderar la cobertura que este fenómeno puede alcanzar.

En la actualidad, los supermercados locales están lejos de los niveles que alcanzan las marcas propias internacionalmente, excepto en ciertas bocas de Norte, en que las ventas de marcas privadas llegan al 25% en los rubros de alimentos. El objetivo de penetración de la marca "First Line" de Carrefour, para electrodomésticos, es lograr que sus ventas representen del 20 al 25% del total de ventas de electrodomésticos, que a su vez alcanzan a cerca del 12% de la facturación total del supermercado.

a.5. Otros Ingresos

Fuentes adicionales de ingresos de los supermercados son: el cobro de las superficies de góndolas o la ubicación en sitios preferenciales, como las punteras de góndola o islas especiales de productos, ubicadas estratégicamente en el salón de ventas, y la venta de espacios de publicidad en las revistas propias.

En la actualidad, una puntera de góndola en Carrefour o Jumbo, cuesta alrededor de 4.000 pesos por quincena, en tanto que en Norte ronda los 1.500 pesos pero por mes, y si bien comercialmente se conceptúa estas operaciones como locaciones, la formalización de estos pagos y los de publicidad se realiza mediante notas de débito en las cuentas corrientes de los proveedores.

a.6. Otras formas de autoselección

En el otro extremo de la distribución "self service" se encuentran los "minishops", "autobares", o

“convenience stores”¹⁸. Las principales bocas, en Capital y Gran Buenos Aires -donde es más frecuente este tipo de negocios- están controladas o bien por las empresas petroleras, o bien por concesionarios independientes.

En zonas del Gran Buenos Aires, con baja densidad comercial, muchos de estos mercados cumplen el rol de autoservicios tradicionales, porque se convierten en la única alternativa de compra rápida¹⁹. La tasa de crecimiento anual del número de estos negocios es del 20%, hasta alcanzar el punto de saturación. En el Cuadro siguiente se muestran en algunos indicadores.

CUADRO N° 10
DATOS CLAVE DE LOS “MINISHOPS”

Facturación por año	\$ 80 000 a 120 000
Empleados en promedio	15
Lapso de amortización	5 a 6 años
Ticket promedio	\$ 3 por cliente
Rentabilidad media	30 %

FUENTE: PNUD ARG. 93-009, en base a datos de El Economista.

Es factible que este tipo de explotación continúe creciendo velozmente, dado su éxito comercial y la presión de las empresas petroleras sobre sus concesionarios a fin de aumentar la facturación y la rentabilidad.

Dos cadenas de supermercados están incursionando en esta modalidad comercial: Disco, a través de la instalación de minishops Stop, en estaciones del Automóvil Club Argentino, y La Anónima, bajo el anagrama Best, en Capital Federal.

¹⁸ En las estaciones de servicio, que si bien comenzaron a generalizarse en 1993 facturaron unos 420 millones de pesos en 1994, según estimaciones especializadas.

¹⁹ En el caso de Esso la facturación promedio por minishop ronda los u\$s 80.000/año, los locales funcionan con el sistema de franquicia, bajo la modalidad de explotación directa por la empresa, por terceros, o por los dueños de los inmuebles. Los márgenes promedio de utilidad alcanzan al 30%, con variaciones desde el 6% en cigarrillos, hasta el 50% en comidas.

La Compañía General de Combustible, con 265 estaciones de servicio Puma, maneja 15 autobares, y concede en explotación a terceros unos 30.

b. ESTRUCTURA DE COSTOS

Se construyó una estructura de costos teórica promedio para las grandes cadenas, en base a parámetros internacionales de la actividad, información de balances y publicaciones locales (Cuadro N° 11).

CUADRO N° 11
SUPERMERCADOS: ESTRUCTURA DE COSTOS TEORICA Y RENTABILIDAD

Concepto	En %
Costo Mercaderías	78
Salarios y Cargas Sociales	10
Gastos de Administración	1.5
Publicidad	1.5
Otros	9
Total	100
Margen Bruto de Beneficios/ Ventas	22
Margen Neto sobre Ventas	4

FUENTE: PNUD ARG. 93-009.

La estructura construida, es exclusivamente una referencia laxa de los valores en cuyo entorno se ubicarían los guarismos reales. Ellos variarán de acuerdo a la escala de operaciones y estrategia de cada empresa. Por ejemplo, Carrefour tiene una incidencia de los salarios del orden de entre el 4 al 5%, en función de su diferenciación por “el precio más bajo”, que lo lleva a una cifra más alta de superficie por número de empleados (aproximadamente 16 m²/persona) que Disco, para tomar el caso opuesto, cuya estrategia de “supermercado de proximidad especializado en productos frescos” involucra una tasa de empleo más elevada (7,1 m²/persona).

Los costos financieros de este tipo de explotación son muy bajos, dado que los supermercados cobran en efectivo o en activos de corto plazo de realización (las tarjetas de crédito pagan entre 2 y 5 días a partir de la fecha de presentación de los cupones), y gozan de crédito comercial con plazos de entre 30 y 60 días en promedio, por lo que mantienen una elevada liquidez, que permite financiar gran parte de la apertura de nuevas bocas, y también realizar ganancias de índole financiera, que mejoran su rentabilidad comercial.

c. COMPRAS

El cambio de escala introducido por las grandes cadenas modificó también la estructura y modalidades

de comercialización del sector mayorista y la longitud de la cadena comercial tradicional.

Actualmente las cadenas compran una importante proporción de mercaderías directamente a las industrias productoras. Por ejemplo, el 73% del total de los alimentos vendidos en los supermercados y autoservicios, se compra directamente a la Industria (ver

Cuadro N° 12), habiendo desplazado a la intermediación mayorista, que actualmente abastece preferentemente a los comercios minoristas más pequeños o no integrados perdiendo, consecuentemente, una fracción importante de su cartera comercial. Incluso los pequeños minoristas realizan parte de sus compras, para reventa, en los supermercados.

CUADRO N° 12 COMPRAS DIRECTAS A LOS PRODUCTORES

Sobre el total de compras del rubro. En %

Tipo de Negocio	Alimentos	Tocador	Limpieza
Supermercados y Autoservicios	73	75	68
Negocios Tradicionales	26	25	32
Total Argentina	55	64	50

FUENTE: PNUD ARG. 93-009, en base a datos de auditoría de A.C. Nielsen.

La compra directa a la industria es una de las ventajas de las que goza el Supermercado para la formación de sus precios de venta.

Otras dos modalidades de compra habituales son: la importación directa o por medio de terceros y el llamado a licitación privada.

d. INVENTARIOS

En general, las cadenas de hipermercados no operan a través de depósitos centrales, sino con entregas descentralizadas, boca a boca. Esto implica cargar los costos del stock a los proveedores. Frente a este problema las soluciones encaradas son:

- construcción de depósitos centrales (como los que están iniciando Su Supermercado, Norte, Tía), necesidad que se acentuó con la importación directa de mercadería;
- implementación de sistemas de comunicación electrónica a través de redes de computación entre fabricantes y distribuidores, para efectuar pedidos de mercaderías en plazos no demasiado cercanos a los stocks (sistema EDI); y
- palletización standard, según las normas de la industria y del conjunto de supermercadistas.

e. FORMACION DE PRECIOS Y RENTABILIDAD

Ya son clásicas las quejas de los proveedores respecto de la concentración del poder de compra de los supermercados, a las que responden los productores tratando de sumar volumen de oferta. Sin embargo éste es un aspecto fundamental para la formación de

los precios de los "super" en un escalón inferior a los otros comercios minoristas.

La presión de los supermercados en su conjunto sobre la industria se manifiesta, por ejemplo, exigiendo que si una empresa otorga un descuento adicional a una cadena, debe dárselo a las otras, bajo pena de que las otras se asocien y dejen de comprar ese producto. Ante el aumento de la alícuota del I.V.A. -abril de 1995- las grandes cadenas de supermercados obligaron a los proveedores a absorber el diferencial y, por ese motivo, no trasladaron dicho incremento a los precios finales²⁰.

Los plazos de pago se determinan en función del tipo de proveedor, su poder de negociación, la rotación de los productos y la época del año: las embotelladoras de gaseosas y los grandes grupos económicos -como Bunge & Born o Refinerías de Maíz- serían quienes gozarían de mejores condiciones, en tanto que los proveedores más atomizados, o de mercaderías con ciclo de rotación más largo, deberían conceder crédito comercial por 60 ó 90 días²¹.

²⁰ Por este motivo, algunos expertos afirman que en el futuro las industrias venderán exclusivamente a grupos diferenciados de supermercados, en función de las estrategias de diversificación de aquéllos.

Asimismo parece frecuente que en las inauguraciones de nuevos locales se solicite a los proveedores la entrega gratuita de mercaderías para conformar el stock inicial.

²¹ Un ejecutivo de Jumbo vinculó los plazos de pago con la baja tasa de inflación actual: "con un 6% anual de inflación creo que tenemos que ir al doble de los plazos que

El cambio en las condiciones macroeconómicas impulsó modificaciones en los determinantes de la rentabilidad, sustituyendo la ganancia financiera por el beneficio operativo²². Habitualmente la rentabilidad de los "super" tiene dos medidas básicas: la utilidad bruta (la diferencia entre el monto de ventas y el costo de las mercaderías) y la utilidad neta (que resta, además, los gastos de comercialización, administración y las amortizaciones).

El margen bruto promedio en este tipo de explotaciones oscila entre el 15 y el 25% de la facturación, siendo significativamente menor que el de los comercios especializados (Cuadro N° 13).

La rentabilidad neta de las grandes cadenas en Argentina ronda entre el 2 al 3% sobre ventas²³, estimándose el nivel para las diez más importantes del año 1993 en el orden de los 122 millones de pesos (Cuadro N° 14). Sin embargo, habida cuenta de lo evidenciado por diferentes análisis contables, ese margen corresponde sólo a la comercialización de los llamados "productos muertos"²⁴. Los mayores márgenes provienen de los "productos vivos"²⁵ y se ubican entre el 30 y el 40%²⁶.

estamos manejando actualmente. Estamos en 40/45 días y deberíamos llegar a los 90 días".

²² "Con estabilidad y eficiencia nuestro negocio cambia, porque la rentabilidad pasa a ser operativa", (Carlos Pacciarotti, presidente de Disco, a Marketing, AAMM, enero 1994).

²³ Según H. Salén la rentabilidad neta de las firmas argentinas del sector oscila entre el 3 y el 5%.

²⁴ Esto es, aquéllos cuyos mercados saturados desatan un grado de competencia tal que provoca la minimización de la ganancia (tal el caso del azúcar, arroz, sal, aceite, pastas, pan, detergentes, algunos productos de limpieza, etc.).

²⁵ Entre los cuales se encuentran los especializados, los "delicatessen", los relacionados con la salud, los productos dietéticos, los platos preparados, los cosméticos, la electrónica de entretenimiento, los artículos deportivos, etc.

²⁶ Un ejemplo extremo fue planteado por un proveedor de rollos de aluminio, cuyo precio de venta a los supermercados era de \$ 0,90, y su precio final al consumidor es de \$ 1,70, lo cual arrojaba un margen bruto del 60%, descontando el I.V.A. sobre la venta al consumidor.

CUADRO N° 13
COMPARACION DE MARGEN BRUTO
POR TIPO DE COMERCIO

Tipo de Comercio	Márgenes en % de las Ventas
Autoservicios	20-25
Super e Hipermercados	15-20
Bijoutería/Relojería	45-50
Papelería/Librería	45-50
Muebles	35-45

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a Salén, op. cit.

CUADRO N° 14
CADENAS DE SUPERMERCADOS
BENEFICIO NETO EN 1993

Nro. Orden	RAZON SOCIAL	Beneficio Neto Mill. de \$
1	CARREFOUR	37,7
2	DISCO	2,4
3	CADESA (NORTE)	16,2
4	TIA S.A.	18,9
5	COTO	7,7
6	CENCOSUD (JUMBO)	21,5
7	SUPERMERCADO HAWAI	2,8
8	IMP. Y EXP. LA PATAGONIA	4,9
9	SUPERMERCADO ALCAZAR DE TOLEDO	6,6
10	SU SUPERMERCADO	3,3
	Total	122

FUENTE: PNUD ARG. 93-009, en base a datos de Mercado y a balances.

En el Cuadro N° 15 se consignan los márgenes netos de algunos supermercados europeos y argentinos: se observa una fuerte dispersión entre los máximos y mínimos, si bien en las cadenas locales están incluidos los beneficios de actividades secundarias, como el alquiler de locales (Cencosud), y la producción avícola y panificadora (Toledo). Pese a ello, los márgenes netos de ganancia de las cadenas locales estarían alineados con los internacionales, según la in-

CUADRO N° 15
SUPERMERCADOS: COMPARACION
DE MARGENES DE GANANCIA

SUPERMERCADO/PAIS	% Beneficio Neto s/Ventas
Europa - 1986	
Sainsbury (Inglaterra)	5,5
Safeway (Inglaterra)	3,7
Eroski (España)	3,6
Albrecht (Aldi, Alemania)	2,5
Carrefour (Francia)	1,3
Argentina - 1993	
Cencosud (Jumbo)	6,4
Toledo	5,5
Ekono	5,0
Tía S.A.	4,3
Importadora y Exportadora de La Patagonia (La Anónima)	4,0
Carrefour Argentina	3,6
Cadesa (Norte)	2,7
Coto	1,7
Disco	0,4

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a Salén, 1988; Mercado, 1994 y balances de las firmas.

CUADRO N° 16
PARTICIPACION DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS EN LAS VENTAS TOTALES EN
EL CANAL DE ALIMENTACION

REPUBLICA ARGENTINA

Año	Supermercados	Autoservicios	Tradicionales	Sup. + Aut.
1984	26,6	17,0	56,4	43,6
1992	34,9	21,7	43,4	56,6
1994	40,3	21,6	38,1	61,9
Variación 1994/84	52%	27%	-32%	42,0

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a datos de A.C. Nielsen

formación reseñada, aunque serían mayores las tasas argentinas para igual tipo de explotación²⁷. La evolución del supermercadismo en Argentina, se encuentra rezagada respecto del fenómeno a nivel europeo, razón por la cual, aparecen comparables cifras de fines de los '80 europeos con los '90 locales.

e.1. Estrategias del precio más bajo

La guerra de precios desatada en el supermercadismo nacional, cuya última gran batalla se desarrolla desde el ingreso al mercado de Wal-Mart, parece no tener fin. La mayoría de las grandes cadenas sustentan una parte importante de sus estrategias comerciales en la variable precio, transformándose en más contundente que las estrategias de comunicación o publicidad (al ingresar al mercado un competidor fuerte, se refuerza la apuesta nuevamente).

Por otra parte, es conocido que los líderes del sector, comercializan muchos de sus productos por debajo del costo, es decir incurriendo en una pérdida, que es conceptualizada como inversión a futuro.

Cabe destacar, que en Argentina no se encuentra penalizado por ley la venta por debajo del costo; no es considerada bajo la figura de competencia desleal. La ley penaliza -calificándolas como delictivas- aquellas conductas que distorsionan o entorpecen la competencia y que repercuten en daños al interés económico colectivo. Obviamente, este no sería el caso de las políticas de los grandes supermercadistas, ya que, si bien han perjudicado a pequeños comerciantes, los consumidores han sido ampliamente beneficiados.

Una pregunta surge claramente: ¿cual es el límite temporal para mantener las ventas por debajo del costo?. La respuesta, en parte, se encuentra considerando que las grandes cadenas locales que apelan a esta estrategia, son internacionales -con estrategias de largo plazo-, razón por la cual los beneficios obtenidos por la empresa global, resultan suficientes para atemperar pérdidas locales, ergo, pueden soportar algunos años de pérdidas en aras de capturar un mercado nacional.

4. PARTICIPACION DE LOS SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS EN LAS VENTAS MINORISTAS

a. DESCRIPCION

La penetración de los supermercados y autoservicios en los canales de comercialización minoristas de productos de consumo masivo, experimentó un fuerte incremento en los últimos años. Por ejemplo, en el conjunto de los negocios que comercializan alimentos, la participación de los supermercados y autoservicios pasó del 44% de las ventas totales en 1984, al 62% en 1994 (Cuadro N° 16). Pese a no contar, al momento de elaboración del presente, con la información de cierre del año 1995, datos preliminares indican que el sector ha continuado concentrándose, ya que globalmente, no obstante que las ventas minoristas han decrecido (según PBI Comercial), las específicas de los supermercados, se han incrementado.

La penetración de los supermercados entre 1990 y 1994 tuvo lugar a través del crecimiento de las cadenas existentes, más que de la instalación de nuevas firmas. Prueba de ello es que en esos años sólo ingresaron al sector Supermercados Hipermar (Unimarc), Ekono (ambos de Chile) y Supermercado Arenales.

Como estas cifras se refieren a A.C.V. (all commodities volume), miden la evolución de las ventas en unidades monetarias y no es posible conocer, a partir de esta información, los distintos rubros que la integran (por ejemplo, en algunos negocios que venden alimentos también se expenden productos de limpieza, golosinas, etc.).

En el Cuadro N° 17 se aprecia la penetración de los supermercados y autoservicios en los canales de alimentación y limpieza en 1993, que en las provincias de Mendoza y Santa Fe asciende al 87%.

El porcentaje en que los supermercados y autoservicios participan en las ventas globales, es inferior en los centros de menor densidad poblacional que en las ciudades más importantes. Si bien en el interior el número de negocios es mucho más alto que en la zona metropolitana y suburbana (Cuadro N° 18). La alta concentración de las ventas en supermercados y autoservicios en Capital y en el Gran Buenos Aires, se debe a la presencia de comercios de grandes superficies de venta (superiores a los 2.000 m²).

²⁷ En el caso de Carrefour el margen neto arrojado por la filial argentina es notoriamente superior al logrado en su país de origen, Francia. En 1984 las ventas de Carrefour fuera de Francia (Argentina, Brasil y España) ascendían al 20% de la facturación total de la empresa, y las ganancias foráneas representaban el 32,2%.

CUADRO N° 17
VENTAS DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS EN EL CANAL DE ALIMENTACION
PARTICIPACION POR CIUDADES

REPUBLICA ARGENTINA - AÑO 1993 -

Localización	Canal de la Alimentación	Canal I Cosm. e Higiene	Sup. y Aut. s/Total Negocios
	Participación % s/Ventas		%
Capital + Gran Buenos Aires	71	s/d	12
Bahía Blanca	75	s/d	15
Mar del Plata	76	s/d	22
Ciudad Córdoba	73	67,7	8
Mendoza/Guaymayén	87	79,5	15
Rosario	77	74,8	12
Tucumán y G. Tucumán	67	58,2	10
Ciudad Salta	63	67,7	6
Ciudad Corrientes	70	s/d	10
Ciudad Resistencia	67	s/d	8
Paraná	87	s/d	17
Ciudad Santa Fe	85	s/d	21
TOTAL PAIS	56,6	56,3	10

FUENTE: PNUD ARG. 93-009, en base a A.C. Nielsen.

CUADRO N° 18
SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS CONCENTRACION DE VENTAS

REPUBLICA ARGENTINA - AÑO 1994 -

Concepto	Capital + G.B.A.	Interior	Total País
Número de Sup. y Aut.	3 924	8 138	12 062
Participación % sobre ventas	71	55	60

FUENTE: PNUD ARG. 93-009, en base a datos de A.C. Nielsen

Datos complementarios señalan que los hiper y supermercados abastecían en 1993, el 38,5% del consumo total y tendrían cada uno un promedio de 11.780 clientes potenciales²⁸. Estas cifras son muy superiores a las que corresponden a los autoservicios y a los comercios minoristas y son consistentes con el Cuadro N° 18, del que surge la gran cantidad de negocios de

autoatención del interior del país. También esta información permite extrapolar la estructura comercial de la Argentina a la de la Provincia de Buenos Aires: pocos y grandes hiper y supermercados, algunos con participación multinacional, en los partidos del Gran Buenos Aires y las principales ciudades bonaerenses (Bahía Blanca, Mar del Plata, La Plata) y muchos autoservicios y supermercados medianos, pertenecientes a comerciantes locales en las restantes localidades.

²⁸ Hermida, Jorge A., "Marketing para Gigantes y Pigmeos", Macchi, 1994, cap. 6.

CUADRO N° 19
CONCENTRACION COMERCIAL

TIPO DE NEGOCIO	Ventas 1993 (en %)
Hiper y Supermercados	38,5
Autoservicios y minimercados	26,8
Minoristas	34,7
Total	100,0

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a Hermida, op. cit.

b. CAUSALIDAD Y PERSPECTIVAS

Múltiples causales concurren para determinar la evolución del sistema de autoatención, tanto desde el punto de vista de la cantidad de negocios, como de la concentración de las ventas en los locales de grandes superficies de ventas.

Analizando el comportamiento del consumidor, de las tres componentes clásicas de la función de demanda: ingresos, precios y hábitos, los dos últimos son los que tuvieron mayor peso en la expansión del sector. El cambio del estilo de vida del consumidor (sustituye compras en los pequeños comercios tradicionales hacia los supermercados multirrubros), se expresa en:

- La mayor participación femenina en la fuerza laboral²⁹.
- El avance de cambios en el equipamiento hogareño (efecto freezer-microondas, alarga el período de reposición).
- La mayoría de los supermercados admite tarjetas de crédito (este tipo de operación no es posible en todos los negocios tradicionales que venden alimentos y artículos de higiene y tocador).
- La posibilidad de pago con tickets o chequeras también incide en la decisión del consumidor de comprar en supermercados.

Desde el punto de vista de la oferta, el supermercadismo creció apoyado en los siguientes hechos, que fueron alimentados sinérgicamente por la conducta de los consumidores:

- La escala de operaciones permite a los grandes supermercados presentar precios de venta más bajos que los comercios minoristas más pequeños.

²⁹ El censo de 1991 mostró que el 40% de las mujeres desempeña actividades laborales extra-hogareñas, constituyendo el 36% de la población económicamente activa.

- Las principales ventajas de las cadenas de supermercados son la escala y el know-how organizacional: la disposición de las góndolas, el mix de mercaderías y su exhibición, la cantidad de cajas por superficie de venta, los scanners, las playas de estacionamiento, las normas de limpieza, las ofertas, los sistemas de compras, el manejo de stocks, son algunas de las variables claves que determinan el éxito o fracaso de estos emprendimientos.

- Otras causas del avance de los supermercados y autoservicios son: mayor aprovechamiento de infraestructura y personal, márgenes operativos que les otorgan mayor capacidad para soportar la presión impositiva y escasez en la plaza de crédito financiero y comercial, que expulsa a los comercios minoristas de los rubros comercializados en los grandes supermercados.

En síntesis: en Argentina, la venta minorista a través del sistema de supermercados y autoservicios, ha crecido basada en cambios estructurales microeconómicos y no en coyunturas puntuales. Las tendencias locales detectadas son semejantes a las internacionales, por lo que puede afirmarse que este proceso continuará profundizándose.

c. PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL SUPERMERCADISMO

En Argentina el número de habitantes por supermercado es muy inferior al de algunos países industrializados, incluso España, cuyo proceso de desarrollo es comparable al de nuestro país³⁰. La incidencia de las grandes áreas de venta (hiper y supermercados) respecto de la comercialización total alcanza en Argentina al 11%, mientras que en Europa esta cifra es del 35%. El cotejo de los coeficientes nacionales con los internacionales permite inducir que todavía el avance de la autoselección no encontró su techo (Cuadro N° 20). Es decir que aun existe un potencial de sustitución de consumo que continuará dinamizando al sector en los próximos años.

³⁰ Declaraciones de Juan Mirena, presidente de Su Supermercado y Secretario de la Cámara Argentina de Supermercados, en "Autoservicios, Supermercados & Almacenes", N° 508, p.20, marzo de 1995.

CUADRO N° 20
NUMERO DE SUPERMERCADOS Y POBLACION

País	Supermercados	Población Millones	Negocios cada Mil habitantes
Alemania	7 956	61	2,1
Inglaterra	5 900	55	1,6
Francia	6 100	55	1,7
Italia	2 500	56	0,7
España	1 800	38	0,5
Argentina	897	32	0,3

Nota: Los datos para la Argentina corresponden a 1994, los de los restantes países a 1986.

FUENTE: PNUD ARG. 93-009, en base a datos de A.C. Nielsen y Salén (1988)

En 1995 continuó la expansión del sector, a través del ingreso de nuevas empresas y de la apertura de bocas adicionales de las firmas establecidas. Las principales cadenas tienen en carpeta planes expansionistas de corto y mediano plazo, que se detallan en el Cuadro N° 21.

El ingreso de Wal-Mart y el fuerte crecimiento de los últimos años impulsó varios proyectos de apertura de nuevas sucursales en 1995, pronosticándose una tasa de crecimiento del 20% promedio para este sector. Las nuevas condiciones macro nacionales e internacionales -alza de las tasas de interés y contracción del consumo- condicionan estas proyecciones, aunque los supermercadistas argumentan que en épocas recesivas los consumidores buscan los precios más bajos y tienden a engrosar la clientela de las grandes superficies de venta minorista.

¿Hasta dónde puede llegar el crecimiento de los supermercados?. ¿Cuáles son los limitantes posibles? Se ha detectado a principios de los '90 cierta pérdida de dinamismo de los supermercados norteamericanos, a causa de un menor crecimiento demográfico y una mayor competencia por parte de tiendas pequeñas, que ofrecen una limitada línea de bienes de uso común de gran demanda, cerca de las áreas residenciales, con amplios horarios de atención. Es dable pensar que nuestro país está transitando actualmente la etapa de crecimiento acelerado de las grandes superficies de venta y de la autoatención y que la madurez de este proceso expansivo se alcanzará dentro de unos cinco años (hacia fines de los '90). Recién entonces comenzaría la fase estable del ciclo de vida de esta modalidad comercial y se podrá dimensionar con mayor

precisión el peso de este canal en la distribución de bienes de consumo final.

5. SUPERMERCADOS MAYORISTAS

El sector mayorista sostiene que el 70% de la comercialización de productos masivos en Argentina pasa por él, contando los autoservicios, supermercados medianos y pequeños, kioscos, almacenes, drugstores y estaciones de servicio. Sus ventajas sobre las nuevas formas de distribución por mayor serían la mayor variedad de ítems, la estabilidad en la composición de la oferta (no venden "oportunidades"), el servicio de entrega en el domicilio del cliente y la financiación, además de no cobrar ninguna cuota por el derecho a comprar en sus locales. Muchos autoservicios mayoristas tienen incorporadas algunas formas de venta minorista y algunos también operan con viajantes y corredores, para extender el radio de ventas a aquellas poblaciones más distantes.

La irradiación de las grandes cadenas es hacia las zonas de mayor densidad de población, en tanto que los canales intermedios, como los mayoristas y distribuidores que abastecen preponderantemente al comercio minorista, tienen su expansión más fuerte en las localidades semiurbanas y rurales. Los supermercados minoristas abastecen a menudo también a los comercios al detalle de sus zonas de influencia, ya que pueden obtener precios similares o inferiores a los ofrecidos por los distribuidores mayoristas, lo cual llevó a la pérdida de clientela en los centros urbanos y a intensificar su actividad en las localidades más alejadas de las grandes ciudades. Por otra parte, los comerciantes minoristas encuadrados en la categoría

CUADRO N° 21
PLANES DE INVERSION EN NUEVAS BOCAS DE VENTA

PARTE I

CADENA	PROYECTOS 1995 LOCALIZACION	Sup.Vta. M2	Cajas	Empleo	Inversión Mill. u\$s	Apertura
CADESA (NORTE)	TIGRE	1 800	26	s/d	15	MARZO
	OLIVOS (ampliac.)	3 000	32	s/d	s/d	MARZO
	PILAR	5 070	42	s/d	15	JULIO
	MORENO	3 660	36	s/d	15	AGOSTO
	CAPITAL	3 700	38	s/d	15	SEPT.
	TANDIL.	5 000	36	s/d	s/d	NOV.
	Total 1995	22 230	210	s/d	100	
WAL-MART	AVELLANEDA (2 loc.)	s/d	s/d	1.800	s/d	OCT.
CARREFOUR	SAN MIGUEL	11 600	70	500	35	MARZO
	S.JUSTO	11 500	70	500	35	ABRIL
	SAN MARTIN	s/d	s/d	500	35	s/d
	Total 1995	s/d	s/d	1.500	105	
EKONO	CAPITAL	4 200	49	220	17	ABRIL
CENCOSUD (JUMBO)	MORON	s/d	s/d	s/d	60	s/d
	QUILMES	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	CAPITAL	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
TIA	CAPITAL	775	13	74	s/d	FEBRERO
	LANUS	995	15	81	s/d	FEBRERO
	POSADAS, Misiones	s/d	s/d	s/d	4	ABRIL
	GRAL. ROCA, R. Negro	2 550	s/d	185	s/d	ABRIL
	SALTA	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	SAN NICOLAS - Sta. Fe	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	OLAVARRIA	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	TANDIL	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	Total 1995	s/d	s/d	s/d	65	
COTO	CAPITAL	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	CAPITAL	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	PUENTE ALSINA	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
SU SUPER- MERCADO	MORENO	3 500	s/d	300	7	ABRIL
	MERLO	s/d	s/d	s/d	s/d	NOV.
SUP. ACASSUSSO	Tren Costa, Est. S. Isidro	s/d	s/d	s/d	s/d	MAYO
	Idem, Estación Libertador	s/d	s/d	s/d	s/d	MAYO
TOTAL 1995		120 000				
MAKRO	MAR DEL PLATA	s/d	s/d	s/d	14	s/d
	MENDOZA	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Kargo	SAN JUSTO	10 000	s/d	s/d	25	s/d
	SAN MARTIN	10 000	s/d	s/d	25	s/d
BASIC MARKET	SAN MARTIN	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
	Total 1995 4 Loc.	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d

CUADRO N° 21
PLANES DE INVERSION EN NUEVAS BOCAS DE VENTA

PARTE II

CADENA	PROYECTOS 1996-97 LOCALIZACION	Empleo	Inversión Mill. u\$s
CADESA (NORTE)	CAPITAL	s/d	s/d
	CAPITAL	s/d	s/d
	BERNAL	s/d	s/d
	AVELLANEDA	s/d	s/d
	S. NICOLAS, Sta. Fe	s/d	s/d
WAL-MART	CAP. (2 Loc.)	s/d	s/d
	S.JUSTO (2 Loc)	s/d	s/d
	Total	2.500	118
CARREFOUR			
EKONO	CAPITAL	s/d	s/d
	5 LOCALES	s/d	100
CENCOSUD (JUMBO)	ROSARIO - Sta. Fe	s/d	s/d
	NEUQUEN	s/d	s/d
TIA			
COTO			
SU SUPER- MERCADO	MERCEDES	s/d	s/d
	S. A.PADUA	s/d	4
SUP. ACASSUSSO TOTAL 1995			
MAKRO			
Kargo			
BASIC MARKET			

FUENTE: PNUD ARG 93-009, en base a datos de la Cámara de Supermercados y "Supermercados y Autoservicios".

de responsables no inscriptos, cada vez que realizan compras en un local mayorista tienen que pagar una sobretasa del I.V.A., después deducible, del 10,5%. Ello no ocurre cuando compran en un hiper o un supermercado minorista y representa una desventaja para los comerciantes mayoristas.

La respuesta estratégica de los mayoristas frente al avance de las grandes cadenas de supermercados es el agrupamiento: pocos meses antes de la elaboración de este informe se constituyeron Centrales de Compras, buscando conformar redes con los minoristas: "Pronto", "Super Top Optimo Servicio" (liderado por el autoservicio mayorista La Choza), "Aquí Supermercados" son algunos de los negocios asociados. Este tipo de comercios, llamado "asociados", son en general almacenes tradicionales reformados y convertidos en autoservicios. Se trata de negocios independientes que se han ligado por acuerdo, a proveedores mayoristas quienes a su vez obtienen mejores precios ante la industria en razón de la economía del volumen de compras.

La nueva forma de comercialización lanzada recientemente por las grandes cadenas mayoristas es el Club de Compras, que trabaja con un número limitado de productos, para simplificar la operatoria y comprimir costos. Cobran a sus socios una cuota anual, del orden de los 25-30 dólares, y compran grandes partidas de productos que venden exclusivamente a sus asociados. Estas compras se hacen por única vez y se las coloca al precio más bajo, hasta agotar el stock. El margen bruto de la operatoria de los clubs de compra ronda el 10%.

El supermercado mayorista más grande en Argentina es la cadena holandesa Makro, también instalada en Brasil (donde cuenta con 29 locales). Esta firma inaugurará un hipermercado Kargo, en Lomas de Zamora, para pequeños comerciantes, empresas, instituciones y también consumidores finales con altos volúmenes de compra, al que tendrán acceso mediante una cuota anual de 25 pesos, teniendo un objetivo de 40.000 a 50.000 socios en el primer año. Proyectan la apertura de otras dos bocas en 1995 (ver cuadro N° 21) y venderán unos 6.000 ítems, con un mix de 60% de alimentos y 40% de otros rubros.

Además de la expansión de Makro, la cadena Basic Market (origen: EE.UU., propiedad de la firma Amerop Sugar Copr., del holding Sucden Kerry) abriría en 1995 cinco locales medianos, con stocks de alrededor de 2.000 ítems, en áreas de alta densidad de población, con la opción para los clientes de hacer pedidos en el mostrador (ver Cuadro N° 21).

El sector mayorista también sufrió un proceso de ajuste, habiendo cerrado sus puertas los autoservicios Kaplan, La Prudencia, Llana y Karina, encontrándose en dificultades serias de supervivencia Raso Hermanos y Amigazo.

6. QUIEN ES QUIEN EN EL CANAL DE AUTOSELECCION

En este acápite, a fin de redondear el análisis local del supermercado, se presentarán las principales características de las cadenas más importantes que operan en Provincia de Buenos Aires.

CARREFOUR

Este grupo francés tiene 224 hipermercados en 12 países del mundo, y su filosofía es invertir para ganar una gran porción del mercado del país en que se instala. En Brasil es también el N° 1 en ventas, frecuentemente arbitra mercaderías entre países, según disponibilidad y precios.

En Argentina posee once hipermercados: 3 en Capital Federal, 7 en la Provincia de Buenos Aires (San Miguel, San Isidro, Vicente López, Quilmes, La Plata, Morón y San Justo) y uno en Córdoba. Se instaló en 1981 y abrió un local en San Isidro en 1982. En 1994 facturó 1.500 millones de pesos, tiene alrededor de 5.000 empleados. El local de Quilmes -establecimiento líder de la cadena- factura unos 25 millones de pesos/mes. Con los locales abiertos durante 1995 agregaría cerca de 400 millones pesos a su facturación anual, aproximándose a los 2.000 millones de pesos anuales.

Vende en efectivo o con débito automático³¹ y mínimamente con tarjetas de crédito, compensando a sus clientes con "el compromiso del precio más bajo". Es el único entre los grandes supermercados locales que no usa lectores ópticos en forma generalizada (recién en 1995, con la inauguración del hiper de San Miguel comenzó a incorporar scanners).

Una de sus estrategias es establecer "una isla de pérdidas en un océano de ganancias", vendiendo algunos productos por debajo de su costo, en el supuesto de que estas ofertas atraen público que, por impulso, compran otros productos con márgenes positivos.

Por su elevado volumen de compras, Carrefour ejerce presión sobre sus proveedores en la negociación de precios, descuentos y condiciones de pago y en los tiempos de reposición de stocks.

En 1995 desarrolló con el Banco Austral (liquidado por irregularidades en operaciones de comercio exterior) una tarjeta de crédito para financiar la venta de bienes durables y lanzó una línea de electrodomésticos de marca propia (First Line), a precios inferiores en un 30% promedio a los del mercado de marcas líderes, estimando que la facturación por este rubro crecerá en 1995 un 30% respecto al año previo (aproximadamente U\$S 15 millones). Sus planes de expansión para los próximos años se pueden leer en el Cuadro N° 21.

WAL-MART

Para 1995 han proyectado una expansión muy importante que se ha dado en llamar "Estrategia para las Américas", siendo la ciudad de Avellaneda su sede central para Sudamérica desde donde se controlarán las inversiones en nuestro país y en Brasil, donde se ha asociado para explotar la cadena Lojas Americanas, y para abrir cinco hipermercados en la primera fase del proyecto.

En agosto de 1995 abrió el primer Supercenter en el nuevo shopping Alto Avellaneda, que posee una superficie de 34.000 m². Se trata de grandes tiendas minoristas estructuradas en más de 40 departamentos que comercializan alimentos, textiles, juguetes, repuestos de automotores, que suman unos 50.000 ítems. La mezcla nacional-importado de esta cadena sería 85%-15%. Operan con tarjetas de crédito y no han pensado todavía en marcas propias.

Cuentan con alrededor de 2.500 proveedores.

En el mismo lugar funciona un Sam's Club, supermercado mayorista que vende exclusivamente a socios que pagan una cuota de 25 pesos por año, en un local de 3.500 m², unos 3.500 productos. Su slogan es: "el precio más bajo todos los días" y proyectan tener seis establecimientos operando hacia fines de 1996 (ver Cuadro N° 21).

³¹ Meses después de terminado este trabajo, la asociación entre Banelco y Visa determinó la suspensión de las ventas con débito automático (Banelco), y la admisión de la tarjeta de crédito Visa como medio de pago en Carrefour.

CENCOSUD -JUMBO-

Esta sociedad posee cuatro hipermercados -dos en Capital Federal y dos en Provincia de Buenos Aires, uno en Martínez y otro en San Martín.

Sus ingresos provienen de las ventas del supermercado Jumbo (la proyección para 1995 era de facturar \$500 millones) y de la locación de los locales comerciales que rodean al supermercado de San Martín (15-20 locales). Cencosud S.A. también es propietaria de tres Easy Home Center, hipermercados de materiales de construcción y decoración. Como supermercado, se diferencia por la variedad de marcas, estrategia de la que resulta diferencial de precios del 3 ó 4% por encima de Carrefour y Coto.

Están desarrollando un sistema computarizado para analizar más selectivamente los pedidos, en función de optimizar el manejo de stocks, en el marco de una mayor informatización de sus operaciones.

Sus proyectos de expansión incluyen dos nuevos hiper en la Provincia de Buenos Aires y uno en Capital, en un terreno concesionado por el Ejército por 20 años (ver Cuadro N° 21).

CADESA -NORTE-

Es la que registró menor expansión en número de bocas de venta en 1994. Tenía previsto para 1995 un crecimiento del 30-40% de su facturación, que lo llevaría a alcanzar los 1.000 millones de pesos por año, apoyado en la apertura de nuevos locales y la remodelación del de Olivos, triplicando así su superficie previa.

Trece de las veintiuna bocas de venta que posee esta cadena están localizadas en la Provincia de Buenos Aires. En los próximos tres años aumentará su presencia en nuestro territorio (ver Cuadro N° 21). Obtuvo un crédito de la CFI (Corporación Financiera Internacional) para financiar parte de sus inversiones en 1995.

Actualmente opera a través de tres depósitos, con capacidad total para almacenar 12.000 pallets. A partir de 1996 inaugurará un centro de distribución en Munro, de 20.000 m² cubiertos, manejado por un centro informático.

Es una de las cadenas con mejor imagen de cumplimiento entre los proveedores.

Tiene marcas propias en alimentos: dulce de leche, artículos de panificación, carnes procesadas, fiambres y vegetales congelados (Norte, Nores, Norlac, Norburg), façoneados por Mastellone y Milkaut.

Se encuentra construyendo una planta panificadora y fábrica de pastas para abastecer a todos los locales, a fin de ampliar las superficies de venta afectando parte de las áreas hoy ocupadas por la elaboración en cada local. Los productos serán ultracongelados y se distribuirán con una flota de camiones de terceros a cada boca de venta.

Alberto Guil, presidente de la firma, es vicepresidente de la Cámara Argentina de Supermercados

DISCO

Tiene 62 enclaves comerciales, incluyendo la cadena Elefante, los minimercados Stop y La Gran Provisión. Desde su depósito central en Liniers, abastecen a las sucursales de Capital y del Gran Buenos Aires.

Su estrategia es de "supermercados de reposición", urbanos, especializados en productos frescos, diferenciándose así de las cadenas de precios más bajos, también a través de la prestación de servicios (entrega a domicilio, pedidos telefónicos, tarjetas). Proyecta una facturación para 1995 cercana a los 1.000 millones de pesos. Entre sus elementos de promoción se cuentan una revista: "Disco" y una FM Disco.

Controla la sociedad Supermar S.A., que adquirió en 1991 la cadena Elefante (seis locales en Mar del Plata) y que a su vez opera los tres supermercados de Disco en La Costa (Mar del Plata, Villa Gesell y Miramar).

Su presidente, Carlos Pacciarotti, es protesorero de la Cámara Argentina de Supermercados.

COTO

El primer supermercado, propiedad de esta cadena de carnicerías integradas, se estableció en 1987, en Mar de Ajó, avanzando luego sobre la Capital, y manteniendo aun hoy una gran diversificación en tipos de locales: maximercados, autoservicios y carnicerías.

Su estrategia es la del menor precio y el desarrollo de marcas propias en productos alimenticios. Apuntan a liderar el mercado de productos frescos. Por ahora lanzaron una marca privada de galletitas: Interludio, façoneada por la fábrica Fleischman, de Uruguay.

Coto tiene en el Mercado Central de Concentración su centro de consolidación y ruptura de cargas, ocupando unos 13.000 m² para depósito de carga seca y centro de ruptura de frutas y hortalizas, tanto de las que compran en el propio mercado, como de las provenientes de las zonas productivas.

Operan preferentemente en efectivo, si bien algunos locales aceptan tarjetas de crédito.

Su facturación en 1993 fue de 450 millones de pesos, en 1994 superó los 700 millones de pesos; la apertura de nuevas bocas hizo trepar estos guarismos a cerca de 1.000 millones de pesos en 1995.

SU SUPERMERCADO

Esta cadena ha crecido sobre la zona Oeste del Gran Buenos Aires, desarrollando incluso una tarjeta de crédito y el Club Su de Compras.

Inauguró en marzo del '95 un Centro Integral de Compras en Moreno, en sociedad con Casa Nine, que incluye un hipermercado, un shopping (90 locales comerciales), una gran tienda y un centro especializado en la construcción.

Siguiendo la tendencia de las otras cadenas, están erigiendo un depósito central en Ituzaingó, de 12.000 m², 14 bocas de recepción de mercadería, palletizado y racketizado, 1.500 m² de cámaras frigoríficas para frutihortícolas, depósito para artículos del hogar y resto para productos de almacén; también depósito de seguridad para productos inflamables. Sus planes de inversión de esta firma para los próximos años figuran en el Cuadro N° 21.

La facturación estimada de esta firma fue de 160 pesos en 1994.

Juan Mirena es el presidente de esta empresa familiar y es secretario de la Cámara Argentina de Supermercados.

TIA

El tamaño promedio de sus locales es menor que el de los anteriores y tiene fuerte irradiación en el interior del país, con treinta y un puntos de venta.

Claramente, su estrategia apunta a un tipo de compradores diferente al objetivo de las grandes cadenas. Sus directivos definen a sus clientes como "de compra diaria"

En el Gran Buenos Aires posee ocho bocas y tres más en el resto de la Provincia de Buenos Aires: Tandil, Mar del Plata y Bahía Blanca, y en Capital cuenta con siete puntos.

En 1989 se decidió su relanzamiento mediante la sustitución de todas las sucursales de Capital Federal y Gran Buenos Aires por el diseño "Tía Express" y la apertura de nuevos locales.

En 1995 inauguró un centro de distribución en Tortuguitas, frente a Panamericana, de 18 has. con 36.000 m² cubiertos, que involucra una inversión de U\$S 18 millones. Se proyecta que hacia 1998 se erigirá un segundo centro de distribución.

Esta firma, a través de D&S (familia Deutsch) tiene participación accionaria en la cadena mayorista Makro y en la minorista Ekono y, en otros rubros, en la compañía de aviación LAPA.

LA ANONIMA

(S.A. IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE LA PATAGONIA)

Esta sociedad de origen familiar, que cotiza en Bolsa, incursionó en el supermercadismo en 1978. Posee 42 bocas, la mayoría enclavadas en el sur argentino, y seis minimercados. En Provincia de Buenos Aires sólo está presente en la localidad de Chacabuco.

Su presidente, Federico Braun, integra la Comisión Directiva de la Cámara de Supermercados, y es presidente de Código, empresa de sistemas y logística en supermercados (código de barras, EAN, EDI), que opera en la Cámara del sector.

EKONO

Esta sociedad es propiedad del grupo Almac- Ekono, de Chile, y de D&S³² en un 50% cada uno. Al momento de elaborar este trabajo esta razón social poseía dos supermercados: uno en Lanús (Provincia de Buenos Aires) y otro, inaugurado en 1995, en Capital Federal.

Su posicionamiento comercial es el comunal, con un radio de alcance de unas 20 cuadras a la redonda, y oferta centrada en comestibles y artículos de limpieza, perfumería e higiene, con un merchandising austero, enfatizado en el precio. Por este motivo los futuros locales tendrán entre 1.800 m² y 2.500 m².

Planea seguir abriendo locales que permitan llevar su facturación a U\$S 350 millones/año, en 1997, estimando su inversión en 100 millones, es decir que abriría unas cinco bocas adicionales a las dos ya existentes. Invirtieron en el primer local U\$S 8 millones más mercadería, que en un 80% pertenece al rubro alimentario, y en el de Villa Urquiza (Capital) U\$S 17 millones. Tiene 220 empleados. Lanzaron algunos productos alimenticios con la marca de la empresa, pero el uso de marcas propias se intensificará a medida que aumente la escala operativa, de acuerdo a la inversión planeada.

³² El grupo argentino D&S es propietario de CasaTía S.A., del 15% de Makro y de una participación en LAPA.

MAKRO

Esta empresa pertenece en un 85% a SHV Holding, una multinacional holandesa diversificada en dos ramas: hipermercados y distribución de energía. Está en 28 países y su facturación como holding en 1993/94 fue de U\$S 35.000 millones. En Argentina tiene seis bocas, su socio local (15% de las acciones) es Andrés Deutsch, accionista de Casa Tía, de la aerolínea LAPA y de EKONO.

Es una cadena mayorista que tiene incorporada también la venta de unidades o bultos pequeños, por lo que en el ambiente de supermercados se cuestiona su identidad de mayorista. El acceso a los locales es viable a través de un "pasaporte", contra la presentación de CUIT, lo que además permite mantener un sistema de información muy riguroso acerca de las compras de los clientes. El ticket promedio es de 80 pesos. El mix de ventas es 70% de productos de alimentación y limpieza y 30% de otros rubros.

Dado que es poco habitual que una cadena haga pública información detallada sobre sus operaciones, se transcribe seguidamente el mix de ventas de Makro para 1994:

CUADRO N° 22
SUPERMERCADO MAYORISTA MAKRO

MIX DE VENTAS 1994		
Producto	Cantidad	unidad
Bebidas Alcohólicas	3 200 000	cajas
Jugos y Gaseosas	2 200 000	cajas
Enlatados	1 700 000	cajas
Galletitas	1 400 000	cajas
Helados	1 100 000	potes
Carne	7 000 000	kilos
Arts. cama, mesa y baño	605 000	unidades
Prendas de lencería	1 800 000	unidades
Arts. librería	1 150 000	unidades
Juguetes	650 000	unidades
Televisores	26 000	unidades

FUENTE: PNUD ARG. 93/009, en base a datos de El Economista.

HIPERMARC (UNIMARC)

Esta cadena, perteneciente al grupo chileno Errázuriz, posee dos supermercados en el Gran Buenos Aires (según información telefónica proporcionada por la empresa) y proyecta otros cinco locales en el interior del país para 1995-96, de acuerdo a fuentes periodísticas. Es el que presenta la peor performance de los grupos extranjeros, ya que pese a los anuncios de expansión, de hecho han cerrado locales en 1994.

Capítulo II

Operatoria Internacional

1. CARACTERIZACION DE LA COMERCIALIZACION A TRAVES DEL CANAL DE AUTOSELECCION: EVOLUCION INTERNACIONAL

A fin de redondear la caracterización del fenómeno comercial de la venta minorista, a través de super e hipermercados, resulta necesario abordar esta problemática a nivel internacional con el objetivo de brindar un marco relativo al ámbito local.

Es de suma importancia analizar la evolución que ha tenido el supermercado en el mundo, en primer lugar, porque las empresas locales deben actualmente competir con las transnacionales (Carrefour, Walmart, Makro, Red Apple) para conquistar al consumidor argentino. También porque opera como marco de referencia para el actual estadio evolutivo de este canal de comercialización masivo en nuestro país, ya que permanentemente desde los países más avanzados se producen derrames de las tecnologías de organización y marketing. De modo que la situación internacional sirve para anticipar, en cierta forma, el futuro del sector en Argentina.

a. DEFINICION DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL NEGOCIO SUPERMERCADISTA

Las siguientes son las principales líneas de política que debe definir un supermercado, en función de las cuales desarrollará su estrategia institucional y comercial:

a.1. El surtido

Las diferentes combinaciones de productos no alimenticios (textiles, en particular), alimenticios y productos frescos (frutas y verduras) son determinantes para definir no sólo la imagen de un punto de venta, sino también su rentabilidad. Asimismo, de acuerdo al tamaño del supermercado varía la cantidad de ítems o referencias que ellos pueden tener, desde 5.000 artículos en un local de 400-600 m², a 50.000, lo cual condiciona también el surtido y, por ende, la tasa de ganancia.

a.2. Stocks

Con la instalación de lectores ópticos o scanners, que registran la salida por la caja, se comenzó la etapa

de stocks en tiempo real. Es decir que se minimiza el tiempo de reposición de la mercadería y también se evita la acumulación de artículos con baja rotación, trasladando a los proveedores los costos de mantenimiento.

a.3. La manipulación y sus técnicas

Los problemas más frecuentes son:

- Las roturas de stocks;
- la organización de los depósitos, de manera de encontrar fácilmente y reponer los artículos faltantes en las estanterías -layout de depósitos-;
- la distribución: algunos proveedores ofrecen suministro directo por camiones completos, simplificando la logística proveedor-cliente y evitando costos de almacenes intermedios.

Para optimizar la solución a estos problemas, existen diversas técnicas de análisis de rentabilidad, que pueden ayudar a definir la logística, evaluando diversas opciones, como suministro desde fábrica, suministro a través de un depósito del propio distribuidor, ventajas adicionales obtenidas (p. ej. condiciones especiales, comisiones, rebajas de temporada, compras promocionales).

a.4. Sinergia entre el hiper "locomotora" y las galerías de negocios

Alrededor de las grandes superficies de venta gravitan una serie de tiendas especializadas (como pastelerías, zapaterías, decoración, etc.). Una buena elección de tiendas-complemento puede contribuir al éxito de la gran superficie (un ejemplo local es Jumbo, en el shopping Unicenter, en Martínez, -Provincia de Buenos Aires-; o Carrefour en Paseo Alcorta, en Capital).

a.5. Conocimiento del consumidor actual y futuro

Se detectan 12 grandes tendencias en el mundo, que tienen consecuencias fundamentales para la distribución. Algunas de ellas se observan en Argentina, o al menos en algunos segmentos socioeconómicos:

a.5.1. El consumidor está cambiando: la importancia del ocio, del placer y de la cultura está creciendo. En la civilización del Yo, la calidad es más importante que la cantidad.

7. ANALISIS DE PORTAFOLIO ESTRATEGICO DEL SUPERMERCADISMO

Planteando un modelo tal que considere al comercio minorista a través de super e hipermercados como un mercado en sí mismo, que podría denominarse: "mercado supermercadista", se podría aplicar a él la metodología del Análisis de Portafolio de Negocios, desarrollada por el Boston Consulting Group, comúnmente conocida como "Matriz BCG"³³. Esta matriz intenta clasificar empresas o productos, o líneas de productos, en cuatro cuadrantes, que relacionan la tasa de crecimiento del mercado con la participación individual de la empresa o producto analizado, para determinar en qué estadio del ciclo competitivo se encuentra.

En este análisis, los supermercados líderes en Argentina serían o bien "estrellas", o bien "interrogantes". Una característica común a ambos y de fundamental importancia, es la de ser permanentes demandantes de fondos; para afianzarse en el mercado las estrellas, para mantenerse y poder llegar a ser - cuando el mercado madure su ciclo de vida- vacas lecheras, y los interrogantes, para transformarse en estrellas.

33

Tasa de Crecimiento del mercado	Alta	ESTRELLA	INTERROGANTE
	Baja	VACA LECHERA	PERRO
		Alta	Baja
		Participación en el mercado	

Donde las "estrellas" serían las líderes de un mercado en expansión, razón por la cual deben ser apoyados para que se consoliden y cuando madure el mercado sean "vacas lecheras"; éstas serían las líderes de un mercado en su etapa de madurez, y el objetivo es "ordeñarlas", son proveedoras de liquidez; los perros serían empresas/productos que pertenecen a un mercado en su etapa de madurez y no poseen un papel destacado en el mismo, por lo que constantemente demandan fondos, sin retorno; y los interrogantes son empresas/productos que poseen una baja participación en un mercado en crecimiento: son interrogantes, porque se pueden transformar en estrellas -o en perros si el mercado deja de crecer-

Ligada a esta matriz, se desarrolla otra que representa el ciclo financiero, y que es producto de un "espejo" de la primera³⁴. Ella indica que los cuadrantes superiores son los mayores demandantes de fondos; uno proporciona rendimientos escuetos -interrogantes- y la estrella, si bien demanda niveles importantes de fondos, su rendimiento, no es nada despreciable.

Para cerrar el análisis, se puede señalar que en nuestro país los super e hipermercados, dentro del denominado "mercado supermercadista", se dividen entre "estrellas" e "interrogantes", y éstos, en el modelo, son la representación del futuro, razón por la cual hay que apostar a él. Ninguna de las cadenas puede dejar de pensar en renovaciones e innovaciones estratégicas, ya que como mercado en sí mismo, el supermercadismo continúa creciendo y aún no existe quien se haya consolidado como líder indiscutible e inamovible. Aun son negocios que demandan fuertes niveles de inversión ya que cuanto más crece la demanda, más se debe invertir para afianzar este crecimiento y, en aras de la competencia, las tasas de retorno no siempre son todo lo abultadas que podrían esperar.

34

Tasa de Inversión	Alta	INTERROGANTE	ESTRELLA
	Baja	PERRO	VACA LECHERA
		Baja	Alta
		Crecimiento de la rentabilidad	

a.5.2. Saturación del mercado de los productos de primera necesidad (llamados “productos muertos”), lo que desemboca en: la similitud de las ofertas de los distintos distribuidores (“el mejor precio”, “le devolvemos la diferencia”, “la semana de las ofertas”); la aparición de marcas propias y la caída de márgenes, que torna más conflictiva la relación entre proveedores y distribuidores.

a.5.3. De un mercado de cantidad, de consumo en masa, se está entrando en uno de calidad, de diversidad, de segmentación de las necesidades. Piénsese un momento en la sofisticación y variedad de productos alimenticios que ofrece una gran superficie cuya estrategia de competencia no es exclusivamente “el precio más bajo”.

a.5.4. El cliente moderno es más selectivo y es difícil conservarlo: prueba diferentes lugares de compra.

a.5.5. La personificación de la compra y la compra “festiva”, son dos conceptos que avanzan en la nueva distribución.

a.5.6. La búsqueda de rapidez en la compra depende también del nivel de ocupación de las mujeres en el trabajo: en países como Francia y Alemania la tasa de empleo de las mujeres supera el 50%, en Sue-

cia es superior al 90%, en España está alrededor del 25% y en Argentina es del 30%.

El tiempo de salida por las cajas es el principal punto gris del sistema de supermercados y se están desarrollando diferentes intentos de superar este problema. A través, por ejemplo, del “autoscanner”, en el que se ofrece al cliente un scanner manual con el que va registrando sus compras, de manera que al llegar a la caja sólo debe pagar el importe señalado en las terminales a las que están conectadas los scanners.

a.5.7. Aparición paulatina de los negocios “espectáculo”, creando un ambiente festivo, presentando de manera atractiva los productos, entrenando al personal para brindar excelente atención.

a.5.8. El gran dilema del consumidor es comprar marcas frente a la necesidad de ahorrar, ven a los productos “blancos” (sin marca) con un cierto riesgo en cuanto a la calidad se refiere. Esta situación propicia el desarrollo de marcas propias de los supermercados, que al mismo tiempo permiten un margen de ganancia más elevado que el de los artículos con marcas de los fabricantes, y la protección de la marca conocida. En el siguiente cuadro se observa la elevada participación que tienen las marcas propias en los países de mayor penetración del supermercado.

CUADRO N° 23
PARTICIPACIÓN DE MARCAS PROPIAS EN VENTAS MINORISTAS

AÑO 1993

País	Concepto	% Marcas Propias
Canadá	Total Ventas Minoristas	20
Inglaterra	Total Ventas Minoristas	30
España	Alimentos	10
Estados Unidos	Lácteos	60
Estados Unidos	Azúcares y edulcorantes	43
Estados Unidos	Alimentos Congelados	23
Estados Unidos	Panificación	23
Estados Unidos	Total Ventas Minoristas	13
Estados Unidos	Carnes	11
Estados Unidos	Cosmética e Higiene	7

FUENTE: PNUD ARG 93/009, en base a datos de la Private Label Manufacturers Association, publicados en Clarín y El Economista.

a.5.9. Tendencia al cuidado personal: vida más sana. Esta es una de las más poderosas y visibles tendencias del marketing actual. Los productos de cocina liviana y sana están muy bien posicionados

para la gente de hoy, que hace ejercicios y cuida su salud. Son alimentos que no se pagan por su sabor o cantidad, sino por armonizar con un estilo de vida, eliminando, por ejemplo, aquellos que implican algún

riesgo, tales como -dependiendo de los países- colesterol, caféina, azúcar, sal, y, por supuesto, calorías. Ello favorece, por ejemplo, la difusión de lácteos descremados y jugos de fruta, tanto o más que los platos preparados y congelados. El cuidado personal incluye desde vitaminas hasta productos y servicios para la seguridad del hogar. Incluye "jogging", "aerobic", "footing" y todo lo que conllevan: desde prendas deportivas hasta productos dietéticos. Un sistema de distribución bien organizado y rápido permite reducir los aditivos y agentes conservantes, para volcar al mercado productos de vida más limitada, pero más sanos, más elementales y menos sofisticados, apuntando a esta franja de consumidores.

a.5.10. Otro fenómeno importante que deben tener en cuenta los supermercados, es el número creciente de hogares con un máximo de una o dos personas, que cambia el perfil de consumo hacia productos fáciles de preparar. Ello define la tendencia a la comida "tipo restaurante" en el hogar, que se expresa en: comidas fragmentadas, equivalentes al fast-food, para comer rápidamente y sin mucho ceremonial; comidas étnicas, como la comida china, árabe o italiana; raciones individualizadas, para evitar sobras antieconómicas.

a.5.11. Aceleración del cambio tecnológico, que es rápidamente adoptado por los consumidores: el walkman, los teléfonos inalámbricos y celulares, los videojuegos, las computadoras personales. En alimentación, los nuevos tipos de envases, son ejemplos de las tecnologías que pueden modificar ramas enteras de producción y comercialización.

a.5.12. Aparición de los consumidores maduros, de más de 55-60 años, con alto poder adquisitivo y vitalidad para viajar y consumir (ésta es una tendencia en los países desarrollados), quienes desean comprar rápidamente productos de alta calidad y buen precio, en un ambiente recreativo.

a.6. La comunicación directa con el consumidor

Esta se lleva a cabo mediante:

- Las revistas de distribución: numerosas cadenas extranjeras (Kaufhof, Coop. AG, Spar y Metro, de Alemania; ICA, de Suecia; Vivo, Eroski, de España) y nacionales (Tía, Disco, Norte), editan sus revistas con información útil para el consumidor y la presentación de las ofertas.

- La publicidad: paulatinamente los distribuidores han comenzado a hacer publicidad. Previamente, en los '70, sólo grandes almacenes como Corte Inglés,

de España o Harrods, recurrían a la publicidad, mientras que actualmente los presupuestos anuales por este concepto suman millones de dólares. Wal-Mart, por ejemplo, para su instalación en Argentina, seleccionó por concurso su agencia de publicidad, estimando una cuota anual de U\$S 2 millones para este ítem. El objetivo de la publicidad en el sector supermercadista es aumentar el número de clientes, conseguir su fidelidad y aumentar la bolsa media de compras.

a.7. La descentralización de la gestión de la distribución

El sucursalismo tradicional se ha modificado, generando competencia al interior de las propias cadenas, que se manejan cada una como unidades de negocio independientes. La descentralización ocurre a nivel de cada tipo de producto (generando centros de beneficio) y de las políticas de precios, personal y logística. Pero se mantiene la concentración de las compras, a través de centrales por división de productos.

a.8. Diversificación de la distribución

De manera incipiente, a nivel mundial, existe cierta diversificación de las cadenas hacia nuevas actividades: Massa, en Alemania, en la venta por correo, distribuyendo catálogos en la región de Stuttgart para la venta de electrodomésticos, videos, televisores y artículos de jardinería. Allkauf, del mismo país, tiene 72 locales de foto-imprenta, tiendas de óptica, de muebles y una agencia de viajes. En Francia las grandes cadenas de hipermercados se han diversificado estableciendo cadenas de cafeterías, líderes en su sector (la cadena Casino, con cafeterías, pizzerías, fast food y restaurantes); empresas de bricolage (Castorama, cuyo 47% pertenece a Carrefour) y productos de lujo (Cora, cadena de hipermercados, controla totalmente Revillon, especializada en perfumes y pieles). En Argentina un ejemplo de diversificación es la cadena Jumbo, propietaria de los Easy Home Centers, que son supermercados de artículos para la construcción y decoración.

a.9. El servicio

Los grandes supermercados han recuperado los servicios a domicilio, tradicionales de los viejos almacenes. Asimismo la venta por catálogo con entrega a domicilio y pedido telefónico es atractiva para los consumidores que residen lejos de los grandes centros comerciales, o que por diversas razones no pueden concurrir a ellos para elegir personalmente su compra.

El entrenamiento del personal para asistir al cliente a la entrada del local, dentro de él y a la salida de la

caja, es un pilar importante de la imagen de las cadenas comerciales. La amplitud de horarios, la higiene de los locales y el asesoramiento también forman parte del concepto de servicio que hoy se está implementando en la distribución.

a.10. El servicio

Dos tipos de marketing son necesarios en la distribución:

- El marketing técnico: determinación de los volúmenes por artículo, por sector, evaluación de los espacios necesarios por familias, stocks mínimos, estudio del margen por metro lineal, recomendación del número de productos y análisis del beneficio por artículo.

- El comercial: esta función tiene por objeto conocer mejor al consumidor y sus deseos. Los estudios van desde entrevistas y mesas redondas con clientes, hasta encuestas comerciales más amplias y análisis de la competencia.

2. LAS TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN LOS PAISES DESARROLLADOS

a. LA EVOLUCIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZATIVA

Desde este punto de vista, en la mayoría de los países industrializados europeos -modelo a cuya semejanza se han desarrollado los argentinos, recibiendo también inversión directa en el propio sector- predominan las siguientes tendencias. Casi todas ellas son semejantes a las que tienen lugar en nuestro país, especialmente en los últimos cinco años, en que el supermercadismo ha experimentado un crecimiento acelerado:

- Ampliación de la cuota de mercado de las grandes empresas y reducción de la participación de las empresas no integradas.
- Refuerzo en la distribución del canal sucursalista -es decir que varios locales integran una empresa común con un patrimonio único- frente al de asociación comercial.
- El mayorista tiende a crear su propia red de tiendas, o su red de franquiciados.
- Aumento de las fusiones y absorciones para reforzar los grupos de distribución a nivel nacional e internacional.
 - Necesidad de informatizar la gestión.
 - Necesidad de profesionalizar la distribución.
 - Búsqueda de nuevas rentabilidades en sectores fuera de la alimentación (farmacia, bijouterie, artícu-

los deportivos) y a través del ingreso en el comercio especializado.

- Presión creciente sobre el fabricante por la venta del "espacio lineal" (metros de góndola).
- Planificación de la gestión cada vez más profesional y orientación creciente hacia la internacionalización, en busca de mejorar la rentabilidad.

b. LA EVOLUCIÓN OPERATIVA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Girando el enfoque hacia los cambios que tuvieron lugar en la operatoria de la distribución comercial, se verifica como tendencia general:

- Descenso del número de negocios tradicionales.
- Competencia fuerte entre las grandes superficies, por un lado, y entre las pequeñas superficies y los mayoristas, por otro.
- Aumento de la participación de las grandes superficies por ofertas precio-calidad más atractivas.
- Aumento de la oferta especializada a través de locales especializados (caramelos, p. ej.).
- Cooperación entre minoristas en la compra; y competencia en la venta.
- Reducción del volumen de las existencias en almacén y depósitos.
- Reducción del número de artículos.
- Búsqueda permanente de brindar mayor comodidad al cliente: proximidad, estacionamiento, rapidez en las cajas de salida.

3. LOS CICLOS DE VIDA DE LA DISTRIBUCION: UN PANORAMA INTERNACIONAL

En la sociedad basada en el consumo, la vida de los productos y de las formas de comercialización es cada vez más corta, y es mensurable a partir de la evolución de los volúmenes de venta, que crecen rápidamente en las primeras fases, se estabilizan en la madurez y declinan posteriormente. El ritmo con el que se cumplen estas fases es diferente en cada país. Como marco general puede afirmarse que en los países industrializados el boom de los supermercados alcanzó su punto de saturación a fines de los '80, y a partir de allí la mayoría de las cadenas debieron emprender acciones de cambio, para continuar siendo rentables, ya que la fuerte competencia redujo los márgenes hasta límites .

En Francia, por ejemplo, se pueden distinguir cuatro fases evolutivas en las que se ubican los distintos tipos de comercio, presentando gran semejanza con los estadios de la distribución en Argentina:

- Los comercios **en declinación**: las tiendas tradicionales, los grandes almacenes y supermercados de la generación de los '60.

- En la **madurez** se encuentran los hipermercados clásicos, abiertos entre 1963 y 1980, con un concepto de gran superficie de venta, de más de 8.000 m², a precios bajos, sin sofisticación. Ellos se desarrollaron rápidamente hasta 1980, en que alcanzaron al 25% de las ventas alimentarias. Desde 1980 su crecimiento ha sido más lento y se estima que continuará desacelerándose, en favor de los nuevos hipermercados más sofisticados, de 4.000 a 5.000 m².

- Los siguientes canales están en su **adolescencia**:

- los minimercados, existiendo un desarrollo muy fuerte de pequeños supermercados combinados con estaciones de servicio, resultado de los esfuerzos conjuntos de Casino (el primer sucursalista francés), y la compañía petrolera Elf.

- las grandes superficies de descuento ("discount"): Intermarché y Leclerc. Esta forma comercial, que se describe más adelante, aun no se ha extendido en Argentina.

- los nuevos especialistas: de bricolage (Castorama, Bricocenter), de muebles (IKEA, Roche Bobois, Habitat).

- Las fórmulas todavía en su **juventud**, pero con gran potencial son las siguientes:

- entregas a domicilio.
- ventas de productos directos de fábrica.
- supermercado gourmet, de exquisitices.
- cadena de franquiciados.

Gran Bretaña es el país con el sistema de distribución más avanzado en Europa. En general, hay tres tipos de establecimiento en desarrollo:

- el Superstore, con más de 2.500 m², que vende alimentación y productos no alimenticios (Asda o Tesco).

- El Optimum, que vende sólo alimentación y anexos, en superficies entre 2.000 y 3.000 m² (Sainsbury, Argyll, Presto).

- Tiendas más pequeñas, entre 1.200 y 2.000 m², sólo de alimentación y anexos, que pueden dominar el mercado en poblaciones más pequeñas o en barriadas (Dee, Waitrose).

Se estima que las tiendas de conveniencia, el "discount" y la especialización en familias de produc-

tos tienen un gran potencial de futuro en Inglaterra. Las tiendas tradicionales y las cooperativas están en su etapa de declinación, en tanto que los hipermercados y los centros de congelados atraviesan su fase de madurez.

Italia es el país de mayor crecimiento previsible para las formas modernas de distribución: hipermercados, autoservicios, supermercados, cadenas de franquicias.

El comercio italiano está muy fragmentado, la modalidad de autoservicio representa hoy aproximadamente el 31% de las ventas alimentarias. Las dificultades para el desarrollo de este sector son de tipo legal y cultural. Las leyes vigentes dificultan el establecimiento de medianas y grandes superficies, y los consumidores aun no las aceptan masivamente. Ello define un ciclo de vida muy diferente de los dos citados previamente:

- Madurez: tiendas tradicionales, comercio ambulante.

- Adolescencia: supermercados, autoservicios, descuentos, nuevos especialistas, hipermercados.

- Juventud: venta por correspondencia, telecompra.

En España las formas de distribución que han conocido una fuerte expansión en los '80, tocan su límite, como los autoservicios, que se encuentran en su fase de madurez. Es generalizada la tentación para los minoristas de convertirse en negocios "self". Pero existe una suerte de anonimato en la mercadería, en la medida en que casi todos los comercios proponen los mismos artículos, o muy semejantes.

Los hipermercados, grandes almacenes y centros comerciales se hallan en su adolescencia, mientras que todas las formas juveniles mencionadas más arriba: centros de venta directa de fábrica, venta por correspondencia, telecompra, supermercados gourmet están entrando de manera incipiente en el mercado español.

4. LOS MODELOS EUROPEOS PARA ENTENDER LA EVOLUCION EN ARGENTINA

a. LA DISTRIBUCIÓN EN FRANCIA

Se señalan a continuación grandes hitos en la historia de la distribución francesa, útiles para comprender el contexto en el que nació y se desarrolló uno de los grupos más importantes que operan en nuestro país en el sector en estudio (Carrefour).

- 1835: apertura en Lyon de la primera tienda cooperativa: "El comercio verdadero y social" (cooperativa de consumo).
- 1866: Creación en Reims de la primera compañía sucursalista.
- 1927: Apertura del primer almacén popular.
- 1948: Apertura en París por Goulet de la primera tienda de autoservicio.
- 1949: Apertura del primer centro Leclerc, líder de la distribución francesa. Edouard Leclerc creó, al tiempo que un éxito empresario y comercial, una filosofía o movimiento político-cultural, teniendo como principio la venta al público a precios mayoristas (discounters).
- 1957: Apertura del primer supermercado en París 17, con una superficie de 570 m².
- 1963: Apertura del primer hipermercado Carrefour en Sainte Genevieve des Bois.
- 1976: Lanzamiento de los productos "blancos" genéricos por Carrefour.
- 1985: Reestructuración de las organizaciones cooperativistas.
- 1987: Entrada de la farmacia de venta libre en la distribución alimentaria.

El rasgo más relevante del desarrollo en los '90 del supermercado en Francia es la transnacionalización de los grandes grupos (hay alrededor de 180 supermercados con control francés funcionando en el extranjero, 80 hipermercados; actualmente numerosos super europeos están aprovechando las oportunidades comerciales que ofrece Europa Oriental) y el crecimiento de los hipermercados. También ha continuado su penetración la modalidad "discounter" (Leclerc, Intermarché, Unico). La concentración de las ventas en Francia es elevada, detentando las primeras cinco cadenas el 40% de las ventas. Ellas son, en orden de importancia: Leclerc, Carrefour, Intermarché, Casino y Auchan, las que a comienzos de los '90 poseían en conjunto 254 hipermercados y 1.463 supermercados.

b. LA DISTRIBUCIÓN EN ALEMANIA

La información aquí volcada corresponde a la porción occidental de Alemania, ex República Federal.

Dentro de la Comunidad Europea, Alemania es el país que tiene más hipermercados (956 frente a 650 en Francia), de mayor superficie media que los franceses (7.650 m² vs. 5.682 m²). La media europea del número de hipermercados por millón de habitantes es 8. En Alemania esta cifra es de 16, y en Francia de 11,5. España tiene 2,3 hipermercados por millón de habitan-

tes. Asimismo Alemania es el país que posee mayor cantidad de supermercados: 7.000 contra 6.700 en España y 2.500 en Italia. Alemania es el líder absoluto de la venta por correo, con aproximadamente 5% de las ventas totales del comercio minorista; y también donde existe la mayor cadena de discount en el mundo: ALDI, con 1950 negocios y más del 11% de las ventas totales de alimentación.

Alemania y Francia son los dos países con mayor concentración en los grupos de compra: 6 de estos grupos controlan el 65% de las ventas de alimentación en Alemania. Los grupos germanos se destacan por su concentración empresarial y la búsqueda de nuevas actividades fuera de la alimentación. La situación de extrema competencia, da lugar a intentos sistemáticos de aunar esfuerzos entre distribuidores, pero los controles estatales vigilan el cumplimiento de las reglas de lealtad comercial, limitando las fusiones, los acuerdos que amenazan la transparencia de mercado y las políticas discriminantes de precios (venta por debajo del costo, tema actualmente en discusión en Argentina a raíz de la rivalidad entre Carrefour y la recientemente instalada Wal-Mart).

A los fines regulatorios, se han definido en Alemania cinco categorías de establecimientos de venta minorista, atendiendo a la superficie de venta:

- superservicios, comprendidos entre 400 y 1.000 m².
- supermercados, entre 1.000 y 1.500 m², identificados como "Supermarkt".
- hipermercados, allí se encuentran los negocios de más de 1.500 m² en régimen de autoservicio. Entre 1.500 y 4.000 m² se califican como SB Centers; y los de más de 4.000 m² se denominan SB Warenhauser (grandes establecimientos de autoservicio), es decir los hipermercados de tipo francés.

En Alemania la explotación de un "Supermarkt" es particularmente costosa, ya que compiten con los hipermercados y los discounts. El margen comercial es del orden del 23%, frente a unos gastos generales superiores al 22%, por lo que el beneficio neto no supera el 0,5%.

La cifra de venta media del hipermercado alemán corresponde en un 34% a la alimentación, y en un 66% a los productos no alimenticios, siendo la nómina de personal promedio de 120 empleados. El número de artículos -promedio- es de 36.350, de los cuales 10.450 son de alimentación y 25.900 el resto. Los hiper y supermercados concentran conjuntamente, el 40% de las ventas minoristas en Alemania y los ALDI

(cadena de discounts, ya mencionada más arriba), el 29%.

Las cinco primeras empresas de grandes y medianas superficies en Alemania eran, a fines de los '80: Massa, Allkauf, Schaper, Mann/Wertkauf y Hurler. Ninguno de estos grupos tiene inversiones en Argentina.

c. LA DISTRIBUCIÓN EN GRAN BRETAÑA

Los británicos distinguen el superstore, correspondiente a los supermercados, de un hipermercado, al estilo francés.

Un superstore es un comercio de autoservicio acondicionado con gran surtido, preferentemente de productos alimenticios, disponiendo de un estacionamiento y de una superficie de venta mínima de 2.500 m², aunque la superficie media está establecida en 3.435 m².

Un hipermercado es un establecimiento de características similares, con mayor cantidad de secciones, tales como electrodomésticos, textil, audio y video, librería, calzado, etc., pero con una superficie de venta superior a los 5.000 m². La superficie media de venta es de 6.392 m² y ninguno supera los 10.000 m². Todos los demás entran en la categoría de self-service, o autoservicio. El hiper más importante pertenece a la cadena Tesco, en Northampton, con 9.800 m², seguido por Carrefour -absolutamente independiente de los Carrefour franceses- perteneciente al grupo Dee Corp., en Bristol, con 8.400 m² de superficie de venta.

Tres grupos explotan el 54% de las unidades existentes. La sociedad ASDA, filial de la compañía Associated Dairies figura en primer término, con 85 superstores e hipermercados.

d. LA DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA

A comienzos de los '70 existían en España más de 400.000 establecimientos, de los cuales 2.000 funcionaban en régimen de autoservicio. La mayoría de estas explotaciones eran de carácter familiar, con una media de dos personas por negocio y una superficie promedio de 40 m². Esta distribución atomizada, anticuada y con problemas de supervivencia favoreció el surgimiento de formas más competitivas, con mayor eficacia y productividad. Por otra parte, el cambio político y económico que se dio en este país en los '70 modificó no sólo el poder adquisitivo y la libertad de expresión a todos los niveles, sino también los hábitos de consumo y la filosofía en la utilización del tiempo.

El hipermercado, con una propuesta radical de transformación respecto a las formas comerciales

vigentes en esos momentos, fue adoptado con celeridad por el consumidor español. En la actualidad no existe prácticamente región alguna en España que no cuente con un hiper, los que son frecuentados por todos los estratos socioeconómicos y etarios. Sin embargo, pese al auge que tuvieron en un comienzo estas grandes superficies, que representan cerca del 25% de las ventas de alimentos, su evolución se vio frenada llegando actualmente a cerca de 130 locales. Las siguientes son las principales razones que provocaron esa desaceleración:

- Para hacer rentable un hiper es necesario tener una clientela potencial de aproximadamente 90.000 personas (hiper de más de 6.000 m²), y hay pocas poblaciones en España que alcancen esa cantidad de habitantes. Por otra parte, la rentabilidad es menor que la obtenida en otros países (Francia, por ejemplo).

- Las autoridades locales (Ayuntamiento) y las Comunidades Autónomas, han frenado en muchos casos los permisos de apertura o construcción de hipermercados, a instancias de grupos de presión que defienden a los pequeños comerciantes, de manera tal que la obtención del permiso es difícil y limitada. Ello es promovido también por las mismas empresas propietarias de hipermercados ya instalados, para disminuir los riesgos de sus negocios.

- Al situarse la mayoría de los hipermercados en las afueras de las grandes ciudades, la necesidad de desplazarse para hacer las compras constituye un costo en tiempo y en dinero no compensado, como en Francia, encontrando en el hipermercado combustible más barato.

- Por último, la inversión necesaria para abrir un hipermercado en España es muy alta, motivada también por la necesidad de crear una infraestructura adecuada, al haber aumentado los servicios ofrecidos por el hiper, y los consiguientes gastos de seguridad, protección e higiene. Ello constituye también una barrera a su expansión.

Las principales empresas de hipermercados en España son: Pryca, Alcampo S.A., Saudisa, Hipercor S.A., Maxor S.A. y Eroski Soc. Coop.

Si bien las cifras son relativamente bajas comparadas con otros países, el supermercado español se muestra en los últimos años como una de las fórmulas más dinámicas del aparato distributivo. La participación del sector en el conjunto minorista alimentario ronda el 26%, y si se suman los autoservicios de menor tamaño llegarían en conjunto al 60% del comercio alimentario español. Los negocios tradicionales continúan su declinación año tras año.

Con algunos años de atraso, la evolución del sector supermercados en España sigue las tendencias apuntadas para otros países europeos, estimándose que es la forma comercial de mayor futuro, especialmente en superficies mayores a los 1.000 m². Los supermercados de tamaño medio se localizan preferentemente en los centros urbanos, como negocios de proximidad (del estilo de Disco, en Argentina), o en pequeños centros comerciales periféricos o de barrio, donde desempeñan el papel de locomotora que cumplen los hipermercados en los grandes centros.

Todavía no se ha dado en España en la misma medida que en otros países de Europa, el cambio demográfico referido más arriba, pero existe una tendencia a la disminución del número de personas por hogar y al envejecimiento de la pirámide poblacional, que determinará cambios en los hábitos de consumo y de compra: desde la sustitución en las localizaciones

de los puntos de venta, adquiriendo prioridad la proximidad, hasta la oferta de productos alimenticios, del cariz mencionado en el punto e).

El supermercado español promedio tiene un mínimo de tres cajas en la salida, un surtido amplio en alimentación, y corto o nulo en bazar y textil, coexistiendo la gestión familiar y empresarial. El número de negocios supera los 2.000, la superficie media es de 655 m² y tienen en promedio 13 empleados por local. Este tipo de explotación se ha diversificado, presentando cuatro posibilidades comerciales:

- el supermercado de proximidad;
- el supermercado de discount;
- el supermercado de lujo;
- el supermercado de los almacenes populares.

En el cuadro siguiente se comparan las cuatro categorías:

CUADRO N° 24
SUPERMERCADOS ESPAÑOLES

COMPARACION POR TIPOS

Tipo de Supermercado / Variable	Proximidad	Discount	De lujo	Almacenes Populares
Potencial de la zona (habitantes)	7 000	15 000 a 20 000	30 000 a 35 000	20 000
Visitas por semana	3 a 4	1 a 2	1	1 a 2
Surtido artículos	2 500	3 000	3 500	2 700
Margen Bruto	18 %	12 %	20 %	22 %
Peso Productos Frescos	60 %	35-40 %	50 %	55 %
Productos no Alimenticios	8 %	15-20 %	5 %	5 %
Publicidad	Local	Nacional	Personal	-
Costos Personal / Ventas	8 %	7 %	10%	12 %

FUENTE: Salén, Henrik, "Distribución: Cómo ser el Número 1", 1988.

En síntesis, el supermercado es una forma de explotación muy apropiada para España, donde la estructura comercial es particularmente familiar: el propietario del supermercado es, en muchos casos, un empresario individual. El supermercado medio (de 800 a 1.000 m²) parece ser la dimensión ideal, ya que mayores superficies requieren más estructuras administrativas y una nómina de personal importante, que eleva los costos y achica el margen de beneficio.

e. EL SUPERMERCADO EN ESTADOS UNIDOS

En EE.UU. el tamaño de los supermercados está creciendo, y en esta evolución se pueden observar tres etapas:

- Primera Etapa: el supermercado de alrededor de 1.000 m², de los cuales existen unos 30.000 en todo el país, hoy con una paulatina declinación de la clientela.
- Segunda Etapa: para contrarrestar esta disminución de ventas y estar en la actual corriente del "fast food" y de la comodidad, se añadió al supermercado clásico unos 1.000 m² más para farmacia, perfumería y snack bar (café, bebidas, bocadillos).

- Tercera Etapa: el supermercado/hipermercado único, con más de 2.000 a 2.500 m², con nuevos departamentos y servicios: panadería, fruta y verdura.

Se observa una tendencia clara hacia los supermercados de 1.000/1.200 m², con gran variedad de negocios especializados alrededor, y un contacto más personalizado con el cliente que el trato impersonal del supermercado "clásico".

Asimismo es fuerte la tendencia en EE.UU. de "vender crédito", mediante una tarjeta del propio supermercado: la tarjeta SEARS está más difundida que la misma VISA. En Francia el PASS de Carrefour está siendo ya utilizada por 300.000 personas. También los supermercados pueden vender viajes y seguros de todo tipo, actividades en las que se reflejan simultáneamente las tendencias al ofrecimiento de mayores servicios, por un lado y de diversificación de rubros, por otro.

5. ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS EUROPEOS

Se refieren seguidamente las biografías comerciales de las principales cadenas de hiper y supermercados europeos, en la convicción que ellas son aleccionadoras acerca de la maduración y problemática del sector a través del tiempo.

a. ESPAÑA: SIMAGO (PRYCA)

Creada en los años '60 por dos cubanos de cuyo nombre surge el de la empresa (Simón - Mayorca y Gómez), desarrollaron con apoyo de Prisunic, empresa francesa de almacenes populares, una cadena que en 1975 alcanzaba los 50 negocios, únicas de su tipo en España. En sus orígenes Simago juega una fórmula comercial entonces innovadora: la de los almacenes populares, que es aun hoy una de las actividades fundamentales del grupo. Su propósito era reducir costos de distribución y ofrecer al público un servicio comercial adecuado a necesidades en ese momento apenas latentes. En 1973 se produjo la asociación de Simago con Carrefour (la misma empresa francesa que opera en Argentina), inaugurando dos hipermercados. También diversificaron sus actividades hacia la restauración y la distribución de muebles. En 1974 todo el grupo fue absorbido por tres bancos españoles. La estrategia para enfrentar la crisis económica de los '70 fue abrir la mayor cantidad posible de hiper-

mercados que, por no estar muchos de ellos en los mejores emplazamientos, debieron cerrar.

En 1982 se unificaron todos los hipermercados bajo el emblema de PRYCA (Precio y Calidad). Se abandonó la política sistemática de precios bajos, y se mejoró la oferta de frutas y verduras, incluyendo pescadería.

Con los productos no perecederos y los de limpieza, Simago lanza en 1982 la marca propia "Ahorro y Calidad".

En 1984 se compran tres grupos de empresas que aportaron 44 discounts, 10 almacenes populares y 9 supermercados, ampliando de esta manera la cadena de almacenes populares Simago y entrando en el sector de supermercados.

El grupo comercial fue perdiendo dinamismo y competitividad, presentando una imagen obsoleta, hasta que en 1986 se resolvió una etapa de inversiones para la remodelación y ampliación de su red de ventas (proceso asimilable al de Tía y Disco en Argentina). La estrategia de este relanzamiento consiste en la implantación de cinco tipos diferentes de establecimientos:

- Los denominados "Super Calidad Aurrera", para atraer al cliente de alto poder adquisitivo, segmento en el que Simago no había incursionado hasta entonces. Se ofertan productos de importación y primera calidad, con decoración muy moderna.

- Los actuales "SD" (Simago Discount), de pequeña dimensión, con un surtido reducido de 650 artículos básicos, donde todo está orientado a conseguir precios de venta mínimos.

- Los supermercados Simago, con remodelación de imagen e inversión en publicidad para vender el nuevo logotipo y la idea de calidad que pretende darse a toda la operación.

b. GRAN BRETAÑA: SAINSBURY

Este grupo representa cerca del 15% de las ventas de los negocios de comestibles en Inglaterra. Tiene una participación muy alta con su marca propia Sainsbury, que goza de un posicionamiento de calidad, sofisticación y exclusividad; y una alta rentabilidad.

La imagen de Sainsbury representa el rigor de la calidad, de una política comercial con especial atención al consumidor. La compañía fue fundada por Lord Sainsbury en 1869, como una pequeña mantequería en Drury Lane, y cuenta actualmente con casi 300 superstores e hipermercados. Los propietarios originales conservan aun el 51% del capital de la empresa, que cotiza en bolsa desde 1973.

En 1955 Sainsbury abrió el primer autoservicio integral, de 400 m². Todos los autoservicios Sainsbury están volcados casi totalmente a los productos alimenticios, que presentan gran diversificación y, como se dijo, alta penetración de las marcas propias. Ellos tienen 2.000 referencias y en algunas secciones alcanzan al 70% de las ventas, promediando el 55% en el total.

El grupo se ha diversificado, mediante la asociación con una empresa belga especialista en este rubro, hacia los comercios de bricolage, instalándolos cerca de los superstores para crear sinergia entre ambos comercios.

A nivel de compras la organización se basa en una estructura de jefes de productos, considerando cada uno como un centro de beneficios. Mientras que el comprador negocia con los fabricantes y proveedores los precios, las cantidades, bonificaciones y calendarios de entrega, un comité en la central decide qué superstores recibirán los productos.

Cuatro almacenes de 150.000 m² suministran diariamente los pedidos a los establecimientos de las zonas de influencia.

El marketing Sainsbury tiene cinco líneas de investigación: relevamiento de información de los consumidores, estadísticas, seguimiento de la competencia a través de encuestas periódicas, evaluación de las perspectivas y coordinación de las políticas comerciales.

Para finalizar, un indicador de liderazgo: un 67% de los londinenses frecuenta regularmente un super-

store Sainsbury. Tesco va en segundo lugar con 60%, seguido de Marks & Spencer con el 58%.

c. ALEMANIA: ALDI

Iniciada por los dos hermanos Albrecht en 1953, en Essen, con un solo local, es hoy la compañía de distribución más grande de Alemania (ex RFA). Aldi practica el superdiscount: sus precios están generalmente entre 30 y 40% por debajo de otros comercios minoristas alemanes, y 20% menos que otros discounters del mismo país.

Físicamente es "puro y duro", con mucho hormigón, poca decoración, presentación de los productos en las cajas y embalajes de los proveedores, precios indicados en las estanterías, nunca en los productos: las cajeras deben conocer los precios de memoria.

El surtido se limita a artículos de gran rotación y buena calidad, con controles de calidad muy estrictos. Permanentemente se establecen precios promocionales a distintos productos. Con este surtido corto se ha desarrollado una política de compra y de suministro que permitió reducir los gastos de logística:

- Compras con contratos de 3 a 6 meses: el volumen pactado está garantizado.
- Suministro por camiones completos a los centros de distribución regionales.
- Cada local pasa telefónicamente los pedidos a los depósitos regionales, el abastecimiento es diario.
- Plazo de pago: un mes, largo para Alemania.
- Mínimos de compra por artículo.

El siguiente cuadro dibuja el perfil de ALDI:

CUADRO N° 25
SUPERMERCADOS LIDERES EN ALEMANIA
CARACTERIZACION DE ALDI

Tipo	Discount
Número de negocios y tamaño	1.950, de 400 a 1.000 m ²
Número de artículos	400 a 600 en 3 sectores: alimentación (no perecederos, congelados y frescos), higiene y tocador.
Margen bruto sobre ventas	13%
Margen neto	2-2,5% de la cifra de venta
Costo de personal sobre ventas	4%, con un promedio máximo de 4 personas por local

FUENTE: Salén, op. cit.

El 75% de la población alemana ha ido por lo menos una vez de compras a Aldi. Pero también el concepto Aldi muestra signos de estancamiento, ante el desarrollo del consumo cualitativo en detrimento del cuantitativo (compra de productos más sofisticados y

elaborados). Actualmente los Aldi están operando una recuperación hacia negocios con mayor personalización, panaderías, carnicerías, frutas y verdura.

d. FRANCIA: LECLERC

Se ha mencionado más arriba a Edouard Leclerc como el creador de los "discounts". Hoy los Leclerc se sitúan a la cabeza de la distribución francesa, a través de los llamados "Centros de Distribución Leclerc", que se definen más abajo:

- 80 hipermercados;
- 355 supermercados y autoservicios;
- Sus ventas representan más del 10% del comercio de alimentos en Francia.

Leclerc fue un pionero que lanzó campañas de gran impacto, como la guerra del combustible con descuento y los precios bajos en los libros, y su objetivo explicitado -al menos como estrategia publicitaria- ya desde 1959 es "hacer bajar el costo de vida".

En 1949 apareció el primer centro distribuidor, fundado bajo el principio de: venta al público al precio del mayorista. A partir de 1965 se multiplicaron los puntos de venta, creando el "Club Leclerc". La participación en el "Club Leclerc" es gratuita, pero tiene 4 condiciones:

- Respetar una política de precios definida por la Asociación, con sus socios. Por ejemplo, se fijaron márgenes máximos del 14% sobre ventas brutas y un coeficiente multiplicador.
- Recomendar nuevos socios, que generalmente son antiguos empleados de otros super e hipermercados. Esta recomendación equivale a una garantía moral financiera hacia los bancos. Durante tres años el candidato empresario (generalmente un matrimonio) pasa a ocupar varios puestos dentro de un supermercado ya funcionando. Hecha esta prueba, el candidato se puede lanzar a la apertura de un supermercado.
- Participar en el funcionamiento de una agrupación de compras donde cada socio tiene una acción y un voto, sin recibir ningún sueldo por este trabajo. La agrupación tiene como función principal referenciar los productos a nivel nacional y regional.

Las marcas regionales deben representar una mínima parte del surtido y ningún socio puede poseer más de dos negocios.

El gasto de personal no debe superar el 7% de la cifra de ventas y el 2 por mil de las ventas de los asociados, es la contribución de éstos a la central de Leclerc, el GALEC. El futuro empresario debe aportar personalmente el capital, financiando el 95% de la inversión mediante créditos bancarios, con el aval de 3 a 6 centros Leclerc, los "padrinos" del nuevo Leclerc.

El nuevo centro Leclerc no puede fracasar: durante el primer año se admite un déficit, pero si éste es muy grande se pone en marcha un diagnóstico de "urgencia" con los padrinos, la intervención de un jurado de cuentas y el responsable del control regional, para apreciar la situación.

El 25% de los beneficios, antes del pago de impuestos, se distribuye entre los empleados, en la forma de participación.

La estructura completa de Leclerc se compone de tres módulos:

- Primer módulo: el GALEC (Groupement d'Achat Leclerc, o Grupo de Compra): es la central de referenciamiento de los proveedores y productos. El GALEC no compra, lo hace el propio adherido. La central sólo compra stocks de promoción, productos voluminosos o como anticipación al alza de precios.

- Segundo módulo: 14 centrales regionales. Son cooperativas que abastecen a los asociados Leclerc de su zona. Cada miembro tiene la misma participación en la cooperativa, independientemente de su cifra de ventas.

- Tercer módulo: los comercios Leclerc. Son todas sociedades anónimas. Al frente está la pareja, son siempre dos: hombre y mujer, que tienen el 90% del capital. El 55% de las acciones está en manos del hombre y el 45% de la mujer. Se trata de una "franquicia libre" que puede comprar hasta el 80% de sus compras directamente a los proveedores, sin pasar por la Central regional.

Desde mediados de los '80 la competencia con otras cadenas importantes -Intermarché, Carrefour- redujo las diferencias de precios entre los centros Leclerc y los demás distribuidores, que hasta entonces llegaban en algunos artículos al 40-50%. Leclerc se abrió desde ese momento a nuevos sectores como la parafarmacia, la bijouterie, los productos para la construcción y para reparaciones en el hogar (bricolage) y material para la agricultura, en busca de mejores márgenes que le compensaran el estrechamiento de los beneficios provenientes de los productos alimenticios, higiene y tocador. Como dato pintoresco para redondear este bosquejo de la más importante cadena francesa de distribución minorista por autoservicio, cabe mencionar que Edouard Leclerc lanzó en 1988 su candidatura a la presidencia de Francia, pretendiendo llevar la filosofía de lo que él considera su movimiento político-cultural, a las estructuras de gobierno de la nación gala.

Capítulo III

Síntesis y Conclusiones

En nuestro país, coexisten cuatro tipos de supermercados y autoservicios: el hipermercado (Carrefour, Jumbo); los grandes supermercados (Norte, Coto); los supermercados de proximidad (Disco, Tía), y los autoservicios, que si bien son los más numerosos no concentran la porción más significativa de la facturación en los negocios "self". Su localización se concentra en torno a las áreas urbanas y semiurbanas, correspondiendo las mayores superficies de venta a los centros geográficos de mayor densidad poblacional. Los minimercados ubicados en las estaciones de servicios, completan el esquema del universo de la autoatención.

Entre 1981 y 1994 la cantidad de supermercados en Argentina pasó de 516 locales a 941, mientras que los autoservicios crecieron en el mismo lapso de 4.802 a 11.121 locales. La actual fase de desarrollo se basa preponderantemente en la apertura de grandes superficies de venta por parte de las empresas ya instaladas y, en menor medida, en la llegada de capitales del exterior, sea en forma de nuevas firmas (Wal Mart) o de aportes a las existentes (Unimarc).

El volumen de ventas del sector rondaría los 20.000 millones de pesos en 1994, previéndose un crecimiento anual del 10 al 15% en 1996-97. A fines de 1995 se estimaba el sector supermercadista ocupaba a 200.000 empleados de comercio o su tasa de crecimiento esperada para 1996 sería del 5 al 10%, de acuerdo a las expansiones programadas.

El porcentaje en que los supermercados y autoservicios participan en las ventas globales es inferior en los centros de menor densidad poblacional que en las ciudades más importantes, si bien en el interior el número de negocios es mucho más alto que en la zona metropolitana y suburbana. La alta concentración de las ventas en supermercados y autoservicios en Capital y Gran Buenos Aires se debe a la presencia de comercios de grandes superficies de venta (superiores a los 2.000 m²).

Dada la estructura dual de la economía bonaerense -donde coexisten centros urbanos y semiurbanos, de gran densidad poblacional, con grandes superficies rurales de explotación extensiva, escasamente pobladas- es posible extrapolar la estructura comercial de la Argentina a la de la Provincia de Buenos Aires: pocos y grandes hiper y supermercados, con participación multinacional, en los partidos de Gran Buenos Aires y

las principales ciudades (Bahía Blanca, Mar del Plata, La Plata) y muchos autoservicios y supermercados medianos, pertenecientes a comerciantes locales en las restantes localidades.

El supermercadismo se ha desarrollado en cada país de acuerdo a la idiosincrasia local; los grupos de presión en favor de éstos o de la conservación de los negocios tradicionales; la evolución de las sociedades; y el marco político-legal que la combinación de todos estos factores generó. Pero es innegable que este fenómeno en los últimos treinta años modificó completamente el concepto de comercialización y generó cierta transferencia de ingresos en favor del consumidor, al comprimir los márgenes de ganancia minoristas e industriales y eliminar, en muchos casos, al eslabón mayorista.

Por otra parte, de las biografías de los principales grupos supermercadistas que se desarrollaron en los países industrializados -algunas de las cuales se reseñaron brevemente en este trabajo- surge que a fines de los '80, luego de dos décadas de crecimiento permanente, se alcanzó un punto de saturación y se modificó el cariz de la competencia: con márgenes de rentabilidad comprimidos al máximo. Las empresas debieron realizar inversiones para remodelar locales y agregar comodidades y nuevos servicios³⁵. Dado el actual estado evolutivo del supermercadismo en Argentina, de acuerdo a esos parámetros internacionales, es de esperar que en los próximos cinco años continúe la apertura de nuevas bocas y lleguen nuevas cadenas extranjeras a instalarse en los principales centros urbanos, conformando un escenario comercial de alta concentración de ventas, precios estables, márgenes bajos y encarnizada competencia, semejante al protagonizado diez años atrás en Europa y EE.UU.

Por último, cabe hacer referencia a algunas líneas de investigación no consideradas en este análisis, pero sugeridas para su complementación o un próximo estudio. Por ejemplo:

- El cambio tecnológico a nivel de las líneas de producción y de organización y logística de los diversos proveedores, derramado a partir de las necesidades

³⁵ En Gran Bretaña, por ejemplo, el grupo Asda, desde 1992, organiza "noches para solos y solas", entre las góndolas.

a gran escala de presentación de los productos, estandarización, packaging, generalización del código de barras, etc.

- El cambio en las estructuras de empleo, que surge simultáneamente del cierre de numerosos negocios tradicionales, junto a la creación masiva de puestos de trabajo dependiente en el sector de super e hipermercados y la apertura de autoservicios y minimercados en manos de pequeños propietarios.

- La influencia de supermercados e hipermercados en la formación de precios minoristas, que supone la fijación de un techo referencial para los productos de consumo masivo.

La investigación de estos temas permitiría alcanzar una comprensión más profunda del rol transformador que cumple el avance del supermercadismo, sobre las estructuras micro y macroeconómicas en Argentina.

Cuadernos publicados

1. Evolución de las Finanzas Públicas de la Provincia de Buenos Aires 1970-1993.
2. Estimación de la actividad económica de la Provincia de Buenos Aires para el año 1992: Valor Bruto de Producción y Valor Agregado.
3. Propuesta para un Sistema Tributario Federal.
4. Estudio sobre el servicio de recolección de residuos en la Provincia de Buenos Aires.
5. Servicio Alimentario Escolar: diagnóstico y propuesta.
6. Gasto público provincial y municipal por partidos de la Provincia de Buenos Aires.
7. El Programa de Descentralización Administrativa Tributaria en la Provincia de Buenos Aires.
8. Impacto distributivo del gasto público provincial y municipal en la Provincia de Buenos Aires.
9. La educación en la Provincia de Buenos Aires. Aspectos de su desempeño reciente y la asignación de recursos presupuestarios en el sector.
10. Coparticipación a Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.
11. Comercio minorista en el canal de autoselección.

Cuadernos de Economía es una serie que tiene por objeto difundir estudios de utilidad para la gestión de las finanzas públicas provinciales; se invita a quienes deseen contribuir en este sentido, a proponer trabajos para su publicación. A tal fin, deben dirigirse a: Sr. Coordinador de la serie "Cuadernos de Economía" Lic. Francisco M. Payo - Calle 8 entre 45 y 46, 1° Piso - Oficina 178, La Plata - Teléfono (021) 29-4427 fax (021) 25-5531.

*Señor Director de Servicios
Técnico-Administrativo
Ministerio de Economía
de la Provincia de Buenos Aires
Fax: 021-4-4429
Fax (desde el exterior): 54-21-4-4429*

*Solicito a usted tenga a bien enviarme el Cuaderno de Economía N° _____
titulado _____
_____*

Rte.: Nombre y apellido _____

Dirección _____

Teléfono(s) _____ Fax _____

Localidad _____ C. P. _____

País _____

Institución _____

Profesión _____

Se terminó de imprimir en setiembre de 1995 en la imprenta del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

Queda autorizada su reproducción total o parcial citando la fuente.

Para solicitar Cuadernos de Economía dirigirse a:

Dirección de Servicios Técnico-Administrativo

Calle 8 entre 45 y 46 - 1° Piso

(1900) La Plata

Fax: 21-4-4429

54-21-4-4429 (exterior)