

CAPÍTULO OCHO

El Mercado de Alimentos



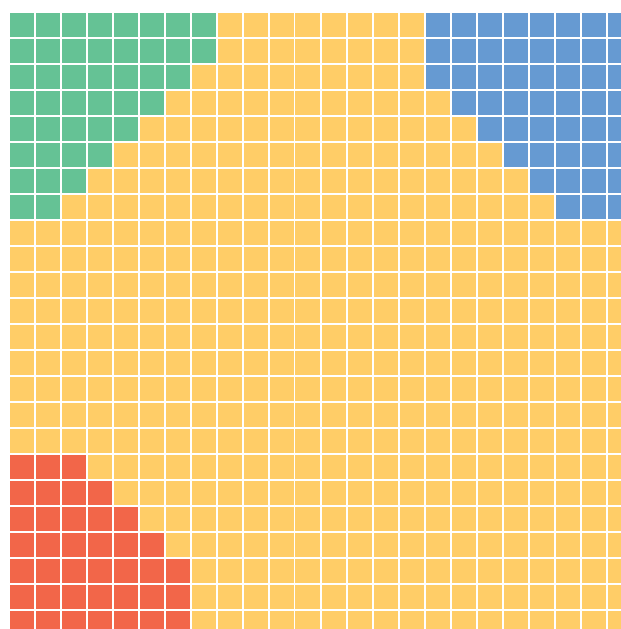
Llevar suficiente alimento a la mesa es una lucha constante para muchas familias en la BdP. En muchos países, la compra de alimentos ocupa más de la mitad del presupuesto de los hogares en la BdP, especialmente en África y Asia. En Nigeria, los alimentos representan el 52% del gasto familiar de la BdP y en Pakistán rural el 55%. Conforme el ingreso aumenta, el porcentaje de gasto familiar en alimentos declina; sin embargo este rubro representa el mayor porcentaje de gasto familiar y el mayor mercado BdP.

Mejorar la distribución para aumentar el acceso a los alimentos y proporcionar mejores productos incluyendo alimentos más nutritivos, son, evidentemente, oportunidades de negocio importantes y también inversiones que podrían beneficiar a la BdP. También existen oportunidades en agricultura, una parte esencial de la cadena de valor de los alimentos y una fuente importante de empleo e ingreso para la BdP.

¿Qué tan grande es el mercado?

El mercado de alimentos BdP cuantificado en África (12 países), Asia (9), Europa Oriental (6), y América Latina y el Caribe (9) es de \$1.53 billones. Esto representa el gasto familiar anual en alimentos de 2.16 mil millones de personas en los 36 países de bajo ingreso para los que existen datos estandarizados. Se estima que el mercado total de hogares BdP en alimentos en estas cuatro regiones, incluyendo todos los países encuestados, es de \$2.89 billones, mismos que representan el gasto de 3.96 mil millones de personas (vea el cuadro 1.5 en el capítulo 1 sobre el método de estimación).¹

Gasto BdP en alimentos
\$2,894 mil millones



	\$ mil millones (PPC)
África	215
Asia	2,236
Europa Oriental	244
América Latina	199

Cada cuadro representa aproximadamente \$5 mil millones

En 17 países de África y Asia, los tres segmentos de menor ingreso de la BdP representan más del 50% del gasto nacional en alimentos.

Nigeria

GASTO TOTAL EN ALIMENTOS POR SEGMENTO DE INGRESO



Indonesia

GASTO TOTAL EN ALIMENTOS POR SEGMENTO DE INGRESO



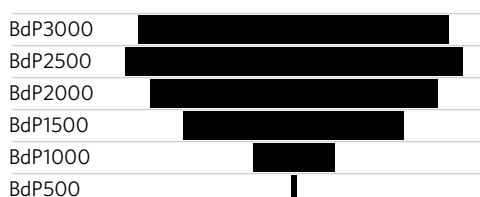
Colombia

GASTO TOTAL EN ALIMENTOS POR SEGMENTO DE INGRESO



Antigua República Yugoslava de Macedonia

GASTO TOTAL EN ALIMENTOS POR SEGMENTO DE INGRESO



Asia reporta el mayor mercado regional en alimentos con \$1.1 billones, reflejando la numerosa población en la BdP (1.49 mil millones). Se estima que el mercado BdP total en alimentos en Asia (incluyendo el Medio oriente) es de \$2.24 billones, que representan el gasto de 2.9 mil millones de personas. Le sigue América Latina con un mercado en alimentos BdP cuantificado en \$167 mil millones (275.8 millones de personas) y un mercado total BdP en alimentos estimado de \$199.4 mil millones (360 millones de personas). Europa Oriental ha reportado un gasto BdP en alimentos de \$137 mil millones (147.8 millones de personas) y un gasto BdP total estimado de \$244.0 mil millones (254 millones de personas). El mercado BdP de alimentos en África es de \$97.0 mil millones (253.3 millones de personas), y su mercado total estimado es de \$215.1 mil millones (486 millones de personas).

Asia reporta la mayor participación BdP en el mercado de alimentos con 89%. África lo sigue con 80%. América Latina reporta una participación BdP considerablemente menor con 51%, igual que Europa Oriental con 50%.

En los mercados internacionales de alimentos, la participación BdP es consistentemente alta entre los países cuantificados en Asia. Bangladesh, Indonesia, Pakistán y Tayikistán reportan participaciones BdP de más del 95%. Tailandia, con 67%, es el único país con una participación BdP menor al 80%. En África, los extremos en el sector más alto son: Nigeria (99%), Sierra Leona (97%) y Burkina Faso (96%). En el sector más bajo se encuentra Sudáfrica (46%). En Europa Oriental, Uzbekistán (99%) marca el extremo superior y Rusia (41%), Antigua República Yugoslava de Macedonia (42%) y Ucrania (44%) el extremo inferior. En América Latina los extremos son Perú (78%) y Colombia (33%).

¿Cómo está segmentado el mercado?

Los mercados BdP de alimentos *bottom-heavy* (en los que los tres segmentos BdP de menor ingreso superan el gasto de los tres superiores) se presentan en 24 de los 30 países analizados en África, Asia y América Latina. Estos países por lo general reportan un mercado nacional dominado por la BdP.

De hecho, en 17 de los 18 países en África y Asia con mercados BdP *bottom-heavy* en alimentos, los tres segmentos BdP de menor ingreso, representan más del 50% del gasto nacional en alimentos. Los dos grupos BdP más bajos representan más del 50% del gasto nacional en alimentos en 8 de estos países en África (Burkina Faso, Burundi, Camerún, Costa de Marfil, Malawi, Nigeria, Rwanda y Sierra Leona) y 5 en Asia (Bangladesh,



Indonesia, Nepal, Pakistán, y Tayikistán). Sólo un país en Europa Oriental (Uzbekistán) reporta esta concentración y ninguno en América Latina.

En América Latina, cinco de los nueve mercados BdP de alimentos cuantificados son *bottom-heavy* y, en cada caso, la BdP representa más del 50% del gasto nacional en alimentos. En cuatro países (Guatemala, Honduras, Jamaica y Perú) tres segmentos de la BdP de medio ingreso (BdP1000–2000) representan más del 50% del gasto nacional en alimentos.

Mercados BdP *top-heavy* de alimentos (en los cuales los tres segmentos BdP de mayor ingreso superan en gasto a los tres más bajos) se reportan en cuatro de los países estudiados en América Latina (Brasil, Colombia, México y Paraguay) así como cinco de los seis cuantificados en Europa Oriental (Bielorrusia, Kazajstán, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Rusia y Ucrania). En seis de los países con mercados BdP *top-heavy*, el segmento del mercado medio domina el mercado nacional con más del 50% del gasto nacional en alimentos.

¿Cuánto gastan los hogares?

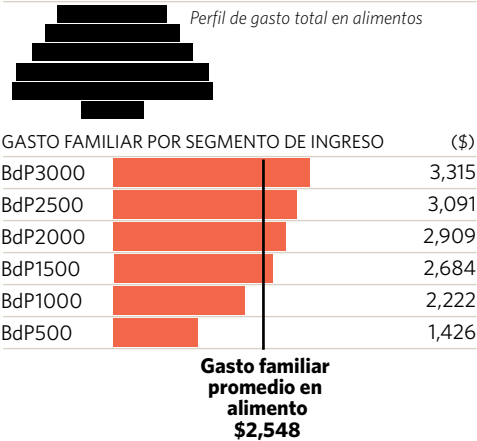
El gasto anual promedio por familia BdP varía entre países. La mediana de los promedios por región puede ser el indicador más representativo: en África, \$2,087 (Camerún) y \$2,548 (Sudáfrica); in Asia, \$2,643 (Pakistán); en Europa Oriental con, \$3,687 (Kazajstán) y \$3,744 (Uzbekistán); y en América Latina, \$3,050 (Perú).

El gasto familiar en alimentos aumenta con menos rapidez que el ingreso.

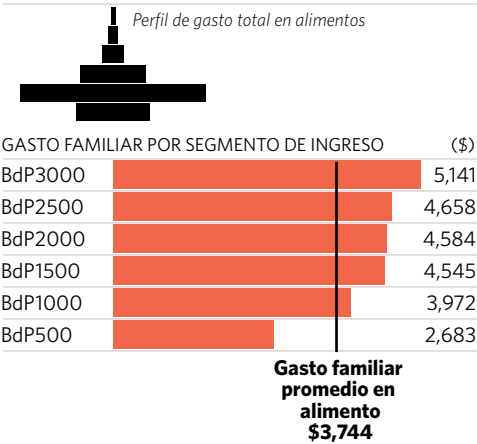
En otras palabras, el porcentaje del presupuesto familiar dedicado a alimentos declina conforme el ingreso familiar aumenta. Esto puede observarse comparando el gasto anual en alimentos de los hogares en los segmentos BdP3000 y BdP500 en los países mencionados anteriormente. Mientras los hogares BdP3000 cuentan con ingresos 6 veces más altos en promedio, gastan más que las familias en BdP500 en el mercado de alimentos en una proporción de 2:1 en Camerún, 2.3:1 en Sudáfrica y Pakistán, 2.4:1 en Kazajstán, 1.9:1 en Uzbekistán, y 3:1 en Perú.

Este patrón probablemente refleja el simple hecho de que, aún en los segmentos más bajos de la BdP, los hogares deben gastar una cantidad mínima para garantizar su supervivencia. Estrategias de negocios que agreguen más valor a estos gastos mínimos en alimentos pueden crear un valor de mercado considerable tanto para los consumidores de la BdP como para la compañía (estudio de caso 8.1).

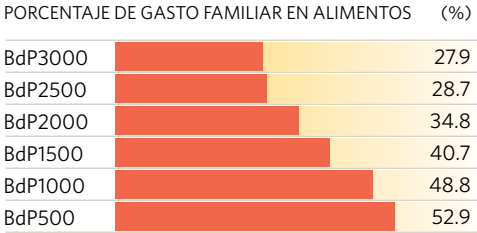
Sudáfrica



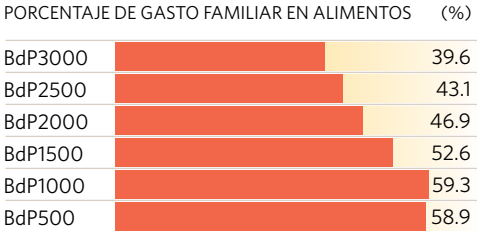
Uzbekistán



Camerún



Perú



ESTUDIO DE CASO 8.1 **ALIMENTOS MÁS SANOS:** **HACIENDO MÁS CON MENOS PARA LOS MERCADOS BDP**

Hacer “más con menos” es crítico para la salud en la BdP.

Reconociendo este principio, las empresas privadas están trabajando para encontrar formas de ayudar a satisfacer las necesidades nutricionales de las poblaciones de bajo ingreso. Un esfuerzo se ha enfocado en proveer suficiente yodo en la dieta, una de las causas principales de retardo mental en India. Más de 70 millones de personas en India, y 200 millones a nivel global, padecen el desorden de deficiencia de yodo. En el mundo desarrollado gran parte de la sal es fortificada con yodo y todos pueden comprarla, pero en India sólo el 20% es yodada y es mucho más cara que la sal no yodada; por lo tanto no está al alcance de muchos en la BdP. Además, las condiciones climáticas, las prácticas de almacenamiento y los métodos de cocina tradicionales en India tienden a eliminar el yodo de la sal.

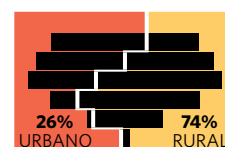
Hindustan Lever Limited (HLL), una división Hindú del gigante de productos de consumo Unilever, resolvió este problema. Con base en la tecnología y a la ciencia moderna, desarrolló un método para producir sal yodada que permanecería estable bajo cualquier condición en India, siendo asequible para la BdP (Rajendra y Shah 2005). Su nueva marca de sal Annapurna es rentable y el éxito en India ha generado iniciativas en otros mercados de Unilever. Entre estos está Costa de Marfil, Ghana, Kenya y Nigeria, donde el producto ha sido adaptado para ser incorporado a otros nutrientes esenciales.²

Así mismo, la institución microfinanciera de Bangladesh Grameen Bank y la multinacional francesa Groupe Danone se unieron en una sociedad conjunta 50:50 para producir productos de yogurt altamente nutritivos a bajo costo, orientados al mercado de consumo de la BdP. Lo que hace a este modelo interesante es que también se enfoca en los productores y distribuidores de la BdP. Grameen Danone Foods comprará la leche a cientos de microgranjeros que típicamente compran una o dos vacas con un micropréstamo, vendiendo el yogurt a través de una red de puestos y kioscos de alimentos operados por microempresarios. Cada porción de yogurt contiene tres veces los nutrientes de la competencia, cuesta menos de US\$0.07 y viene en una taza 100 por ciento biodegradable.

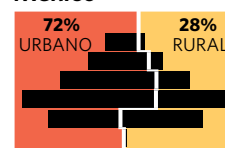
Otra iniciativa ha desarrollado una fuente económica de proteína. La idea surgió cuando Héctor Gonzáles, fundador de Cuadritos, una exitosa compañía que produce leche, queso y yogurt en México, estableció un banco de alimentos en ese país. En menos de dos años, aprovechando una logística eficiente con donaciones corporativas, el banco de alimento creció alimentando a 100,000 personas al día. Cuando Gonzáles vio que miles de toneladas de alimento eran desechadas diariamente simplemente porque no se habían vendido en su fecha de expiración, Gonzáles desarrolló una tecnología para procesar la proteína de la leche, el yogurt y los vegetales. Una vez convertida en polvo, la proteína reprocesada puede ser agregada a gran variedad de productos alimenticios como lácteos, leche de soya, galletas y otros productos de repostería (New Ventures 2006). El reciclaje de nutrientes puede ser la versión del siglo XXI del reciclaje de la pulpa y el aluminio a finales del siglo XX. El modelo es rentable y benéfico.

Ambas empresas, ilustran una estrategia de **enfoque en la BdP** a través de la innovación y de satisfacer las condiciones únicas de los mercados que encontraron.

India



México



Gasto total Bdp en alimentos por segmento de ingreso urbano y rural

¿Dónde está el mercado?

La distribución del gasto Bdp en alimentos entre las áreas rurales y urbanas define claramente la distribución de la población Bdp. En África, donde el gasto Bdp en alimentos es de \$97.0 mil millones, el mercado de alimentos Bdp es predominantemente rural en 9 de los 12 países (Djibouti, Gabón, y Sudáfrica son las excepciones urbanas). En estos 12 países, el mercado rural es 1.6 veces mayor que el urbano. La marcada malnutrición en la región acentúa la necesidad de mejorar la productividad de las granjas y de fortalecer las cadenas de suministro en términos de alimentos (estudio de caso 8.2).

Asia también reporta un gasto Bdp con tendencia rural. Con \$811 mil millones, el mercado de alimentos Bdp de la región es 2.5 veces el tamaño del mercado urbano; sólo Indonesia reporta un mercado urbano más grande que el rural. El predominio de los mercados rurales se deriva del dominio de las poblaciones Bdp rurales: en Asia, las familias Bdp rurales superan en cantidad a las urbanas en una proporción de casi 3:1. El gran tamaño de los mercados rurales de alimentos subraya la importancia de las estrategias de distribución que puedan alcanzar eficientemente los hogares Bdp rurales, como los que Hindustan Lever Limited está desarrollando en India. Para esta compañía, los mercados Bdp rurales se han convertido en una fuente de aprendizaje de abajo hacia arriba (estudio de caso 8.3).

En Europa Oriental y América Latina, los mercados de alimentos Bdp son predominante-

ESTUDIO DE CASO 8.2

AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD: NUEVAS BOMBAS DE AGUA PARA LOS GRANJEROS DE LA BDP

Los granjeros de la Bdp pueden jugar un papel importante en las cadenas de valor de alimentos locales e incluso internacionales, y las innovaciones que mejoran su productividad aumentan sus ingresos. Con esta idea en mente, Empresas de Desarrollo Internacional (IDE por su sigla en inglés) ha desarrollado una línea de bombas de pedal para uso en agricultura. Pueden ser fabricadas localmente con metales y maderas disponibles.³ Debido a que estas bombas básicas fueron introducidas en 1985, se han instalado más de 2 millones en todo el mundo. Los distintos diseños permiten el uso de diferentes fuentes de agua, desde ríos y otras aguas superficiales a pozos y otros recursos subterráneos.

Otra ONG, KickStart, se ha enfocado en desarrollar tecnologías apropiadas para empresarios africanos que pueden orientarse completamente al mercado, creando empresas en cualquier nivel de la cadena de valor (desde la fabricación hasta la distribución, reventa, y uso final por parte de los granjeros).⁴ La línea de bombas "MoneyMaker" de KickStart, que va desde las bombas de pedal hasta bombas de presión por succión más complejas, se usan extensamente especialmente en el este de África (John Deere 2005).⁵

Estas empresas, que producen importantes innovaciones en respuesta a las necesidades de la Bdp, ejemplifican una estrategia de **enfoque en la Bdp**.

El gran tamaño de los mercados rurales de alimentos subraya la importancia de estrategias de distribución que puedan alcanzar eficientemente los hogares Bdp.

ESTUDIO DE CASO ALIMENTOS 8.3

LLEGANDO A LA BdP**INNOVACIONES EN DISTRIBUCIÓN**

Ciertas sanciones de la BdP pueden ser atribuidas a las dificultades y costos adicionales de distribución en las comunidades de bajo ingreso, trátase de colonias urbanas o pueblos rurales. Muchas compañías están descubriendo formas innovadoras de llegar a los clientes de la BdP como muestran los ejemplos en el sector salud y financiero. Lo que sucede en estos mercados también sucede en los mercados de artículos de consumo de rápida rotación, bienes de consumo duraderos y alimentos: el crecimiento futuro vendrá en gran medida de la BdP.

Convencida de esta tendencia, Hindustan Lever Limited ha puesto en práctica diversos mecanismos para llegar a la BdP.⁶ Por ejemplo, la compañía le pide a sus nuevos gerentes que pasen de seis a ocho semanas en un pueblo rural aprendiendo sobre los clientes de la BdP como parte de su capacitación. Para que los productos sean accesibles, factor clave para llegar al mercado BdP, HLL usa empaques "sachet". Los sachets de bajo precio y de una sola porción representan el 55% de sus ventas de shampoo (Balu 2001). La compañía también usa mercadotecnia no convencional para llegar a la BdP, como ferias, festivales y camionetas con cine ambulante. Estas se han convertido en parte importante de su estrategia para llegar al consumidor, combinando el entretenimiento con la educación sobre higiene y salud.

A través de innovaciones en distribución, HLL ha llegado cada vez más profundamente a los mercados rurales. Ha establecido redes de distribución que llevan sus productos a los pueblos más remotos por cualquier medio que se requiera (bicimoto, bicicleta, carreta de bueyes) y ha empleado además representantes de ventas directas.

Este enfoque genera lealtad de marca al mismo tiempo que crea empleos, y ejemplifica la estrategia de negocios de **promover el acceso**.

mente urbanos en 11 de los 15 países analizados. En América Latina, el mercado BdP urbano de alimentos es de \$106 mil millones, 2.4 veces el tamaño del mercado rural. Solo tres países en la región (Guatemala, Jamaica y Paraguay) reportan un mercado BdP de alimentos predominantemente rural.

A pesar del mercado de alimentos mayormente rural, en promedio, los hogares BdP urbanos gastan más en alimentos que los rurales en 30 de los 36 países estudiados (excepto Brasil, Jamaica, Kazajstán, Tayikistán, Ucrania, y Uzbekistán). La diferencia es menor en el gasto familiar total. En Costa de Marfil, Nigeria, Pakistán y Tailandia, por ejemplo, la diferencia entre las áreas rurales y urbanas en el gasto familiar BdP en alimentos es menor del 10%, mientras la diferencia en gasto en todos los mercados es al menos 33%.

¿Qué compra la BdP?

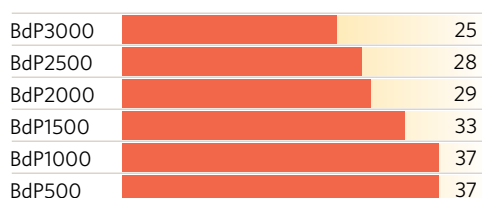
En el mundo en desarrollo, particularmente para la BdP, los alimentos son más un negocio local que global. Los alimentos preferidos reflejan el clima, la geografía y las tradiciones locales. Por lo tanto, no es de sorprender encontrar datos, como en Brasil, que señalen que los patrones de gasto de la BdP en alimentos no difieren considerablemente de los del segmento del mercado medio, ya sea en tipo de alimentos comprados o en la distribución del gasto entre esos tipos.

Sin embargo, los datos de Brasil presentan diferencias interesantes: dos categorías de compras de alimentos que aparecen entre los 10 primeros lugares de la BdP, no aparecen en los 10 principales del segmento del mercado medio ("otros cereales, harinas" y "azúcar").

De manera similar, dos categorías en las 10 principales del segmento del mercado medio

Brasil

PORCENTAJE DE GASTO FAMILIAR EN ALIMENTOS (%)





La proporción del gasto familiar en alimentos entre el segmento del mercado medio y el segmento BdP1000 es congruente con el hallazgo de que el porcentaje del gasto familiar en alimentos declina uniformemente conforme el ingreso aumenta. Esto ocurre igual en todos los segmentos del mercado.

.....

(“aguas minerales y refrescos” y “frutas frescas y congeladas”) ocupan sólo el lugar 14 y 15 en la BdP. Podemos sospechar que los carbohidratos ricos en calorías de los cereales y azúcares son sencillamente más importantes en las dietas básicas de las personas de menores ingresos y que la fruta fresca y las bebidas embotelladas son alternativas más costeables para las personas de mayores ingresos.

El gasto por familia difiere considerablemente. Los hogares brasileños de los tres segmentos inferiores de la BdP (BdP500–1500) gastan en promedio \$1,332 al año en alimentos, mientras los hogares del segmento del mercado medio gastan en promedio \$3,487. Sin embargo, la diferencia es menor de la que podría esperarse. La proporción de ingreso entre los hogares del mercado medio (ingreso medio \$12,000) y los hogares en el segmento BdP1000, es de 12:1, pero la proporción del gasto familiar promedio en alimentos de estos dos grupos es de sólo 3:1. Esto es congruente con el hallazgo de que el porcentaje de gasto familiar en alimentos declina de manera uniforme conforme el ingreso aumenta y se comporta igual en todos los grupos de ingreso.

Consideraciones finales

1. Los gastos reportados en un país determinado deben ser considerados como una estimación mínima de los gastos reales porque las encuestas podrían no recabar información sobre todos los tipos de gastos relacionados con alimentos
2. Janet Roberts, “Project Shakti: Growing the Market While Changing Lives,” Case Weatherhead School of Management, <http://worldbenefit.cwru.edu/inquiry/featureShakti.cfm> (9 de enero, 2007).
3. Empresas de Desarrollo Internacional, “Página Principal,” <http://www.ideorg.org/> (9 de enero, 2007).
4. KickStart, “KickStart: The Tools to End Poverty,” <http://www.kickstart.org/> (9 de enero, 2007)
5. KickStart, “25 Entrepreneurs Who Are Changing the World: KickStart,” FastCompany.com, <http://www.fastcompany.com/social/2006/statements/kickstart.html> (9 de enero, 2007)
6. Hindustan Lever Limited, “Creating Markets: Delighting Customers Everywhere,” http://www.hll.com/brands/creating_markets.asp (9 de enero, 2007).