

**DIRECTORATE FOR FINANCIAL AND ENTERPRISE AFFAIRS
COMPETITION COMMITTEE**

**LATIN AMERICAN COMPETITION FORUM (Spanish Version)
FORO LATINOAMERICANO DE COMPETENCIA**

**Sesión I - Cuestiones Estructurales del Sector de la Venta de Productos de Alimentación: Concentraciones
y Cuestiones Regulatorias**

-- Documento de base elaborado por la Secretaría de la OCDE --

23-24 de septiembre 2015, Montego Bay, Jamaica

Se hace circular el documento adjunto elaborado por la Secretaría de la OCDE como aportación para el debate en la Sesión I del Foro Latinoamericano de Competencia que se llevará a cabo los días 23 y 24 de septiembre de 2015 en Jamaica.

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad del autor y no deberán atribuirse al BID, a la OCDE ni sus países miembros respectivos.

Contacto: Ania Thiemann, Gerente de relaciones globales, División de la Competencia de l'OCDE
[Tel: +33 1 45 24 98 87, Correo electrónico: Ania.Thiemann@oecd.org].

JT03381590

Complete document available on OLIS in its original format

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.



FORO LATINOAMERICANO DE COMPETENCIA



23-24 de septiembre de 2015 • Montego Bay • Jamaica

Sesión I - Cuestiones Estructurales del Sector de la Venta de Productos de Alimentación: Concentraciones y Cuestiones Regulatorias

ESTRUCTURA DEL SECTOR MINORISTA Y EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA APLICABLE A LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

-- DOCUMENTO INFORMATIVO DE LA SECRETARÍA DE LA OCDE* --

*

Este documento fue escrito por el Professor Paul W. Dobson, Norwich Business School, University of East Anglia, Norwich, NR4 7TJ, United Kingdom; email p.w.dobson@gmail.com; telephone: +44 1603 597270.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Introducción.....	5
1.1	Innovación en el sector minorista y eficiencia	5
1.2	El sector minorista en la opinión pública	5
1.3	Estructuras oligopólicas emergentes.....	5
1.4	Esquema y organización del documento	6
1.5	Cuestiones principales	6
2.	¿Cuál es la composición y estructura del sector minorista en Latinoamérica y el Caribe?.....	7
2.1	Diversidad en el comercio minorista	7
2.2	Ventas minoristas a nivel nacional	7
2.3	Cuota de comercio del canal minorista.....	9
2.4	Principales minoristas de alimentos en Latinoamérica.....	9
2.5	Gama de principales marcas minoristas	10
2.6	Principales minoristas por país	12
2.7	Elección de tienda por parte de los consumidores.....	14
2.8	Conclusión sobre la estructura del sector minorista	15
3.	¿Cómo deberían definirse los mercados minoristas?	16
3.1	Dimensión de producto.....	16
3.2	Dimensión geográfica.....	19
3.3	Conclusión sobre la definición del sector minorista.....	21
4	Una concentración de comercios minoristas, ¿es inevitable? Y, ¿es buena o mala para los consumidores?	23
4.1	Dependencia de camino» y ventajas de estar bien establecido.....	23
4.2	Impulsores de la concentración minorista	24
4.3	Factores que limitan el grado de concentración en el sector minorista	30
4.4	Evaluación general	32
5.	El dominio del minorista sobre los distribuidores, ¿es bueno o malo para el bienestar económico?33	
5.1	Cadenas de distribución guiadas por minoristas.....	34
5.2	Control de los minoristas sobre las cadenas de distribución y formas de poder de compra de los minoristas.....	36
5.3.2	Tipos de restricciones verticales originadas en el minorista.....	37
5.4	Efectos de las restricciones verticales originadas en el minorista	39
6.	¿Cómo pueden contribuir las regulaciones a promover, y no dificultar, una competencia efectiva en el sector minorista?.....	44
6.1	Motivos para una regulación comercial.....	44
6.2	Protección del consumidor y derechos	44
6.3	Regulaciones que pueden obstaculizar una competencia efectiva.....	45
6.4	Lograr que los mercados funcionen bien para los consumidores	46
7.	Síntesis y conclusión.....	46
7.1	Importancia económica de una competencia efectiva en el sector minorista	46
7.2	Problemas de una creciente concentración minorista	47
7.3	Evaluación de la definición de mercado.....	47
7.4	Análisis de una fusión.....	48
7.5	Regulación e intervención	49
	Bibliography	50

Tables

Tabla 1.	Ventas al por menor en Latinoamérica y el Caribe	8
Tabla 2.	Cuota de comercio porcentual del canal minorista por regiones del mundo	9
Tabla 3.	20 principales minoristas de alimentos en Latinoamérica	10
Tabla 4.	50 principales marcas minoristas en Latinoamérica y el Caribe (2015f)	11
Tabla 5.	Principales minoristas de alimentos en una selección de países Latinoamericanos (2015f) ..	13
Tabla 6.	Palancas para el cambio de tiendas de alimentos en las distintas regiones del mundo (porcentaje de consumidores que elige cada cualidad como desencadenante del cambio) ...	15
Tabla 7.	Tipos de restricciones verticales originadas en el minorista.....	39

Figures

Figura 1.	El círculo virtuoso del crecimiento de los grandes minoristas	25
Figura 2.	Control de la cadena de distribución (guiada por la oferta o la demanda)	34

1. Introducción

1.1 *Innovación en el sector minorista y eficiencia*

1. El sector minorista es esencial para la actividad económica puesto que se trata de la fuente en la que los consumidores adquieren los bienes que necesitan y la vía a través de la cual los productores les distribuyen sus bienes. La relevancia económica del sector ha ido creciendo conforme lo hacían las rentas disponibles, así como el deseo de los consumidores de gastar más en los bienes. La creciente demanda ha estimulado considerablemente la innovación y los cambios estructurales en el sector, con la consiguiente aparición de nuevos tipos de minoristas. Más concretamente, el panorama del sector minorista se ha transformado en muchos países con el auge de las superficies comerciales a gran escala y los hipermercados ubicados en centros comerciales o áreas alejadas de las ciudades y sus centros. Del mismo modo, el creciente dominio de cadenas de tiendas con una identidad de marca común supone un desafío para los minoristas independientes tradicionales. Al mismo tiempo, los avances en la tecnología de la información y los sofisticados sistemas logísticos que permiten una reposición y un reabastecimiento continuos han revolucionado la eficiencia del sector con sistemas de respuesta rápida y plazos ajustados, mejorando así la conectividad e integración en las cadenas de producción. Bien es cierto que los distintos países y regiones han progresado a ritmos distintos en lo que a estos cambios se refiere, pero la difusión y el alcance de estas innovaciones, así como las mejoras en la eficiencia, están ocurriendo a escala global.

1.2 *El sector minorista en la opinión pública*

2. Es posible que los profundos cambios experimentados en el sector minorista sean particularmente visibles en el sector de la alimentación; la mayoría de los países han visto aparecer grandes supermercados e hipermercados que ofrecen un lugar donde todos (o casi todos) los consumidores pueden «encontrarlo todo en el mismo sitio», y en los que cada vez es más común encontrar productos no alimentarios. De este modo han logrado aumentar su cuota dentro de los gastos totales de los consumidores. Por ello no es ninguna sorpresa que los consumidores confieran una importancia considerable al nivel de precios, la variedad, la calidad y la innovación de los bienes y servicios que ofrecen estos supermercados y otros minoristas en los que confían para hacer la mayoría de sus compras. Una competencia frágil o ineficiente en este sector podría afectar negativamente al bienestar de los consumidores en términos absolutos. Por consiguiente, el sector es foco constante de la atención pública; cualquier evolución en su seno o impedimento basado en regulaciones que pudiera actuar en detrimento de la competitividad o el bienestar de los consumidores debería ser sometido a un análisis exhaustivo.

1.3 *Estructuras oligopólicas emergentes*

3. En el sector minorista de productos alimentarios, así como en muchas otras áreas de la venta minorista, las cadenas de tiendas (series de tiendas que funcionan bajo la marca de un único minorista) han ido ganando presencia, creciendo a expensas de un sector de minoristas independientes mermado, aunque aún importante. Como norma, a medida que se ha ido consolidando el sector minorista ha surgido un número reducido de grandes minoristas que lideran, o incluso dominan, segmentos claves del sector. Así, con el tiempo se crearon estructuras oligopólicas que remplazaban unas estructuras hasta la fecha muy fragmentadas. Estos minoristas podrían haber ganado más que *poder de venta* con los consumidores en el proceso: también *poder de compra* frente a sus proveedores. Esto implica que toda evaluación de la competencia del sector tendrá que tener en cuenta cómo interaccionan estas dos formas de poder y cómo pueden, ya sea individualmente o combinadas, afectar a la competencia en las distintas fases de las cadenas de distribución. Esa relación entre los poderes de compra y venta de los minoristas es el tema principal de este documento, que pretende entender el proceso dinámico que está atravesando el sector, la dirección que está tomando y cómo podría verse afectado por las regulaciones. El aspecto dinámico es importante por el ritmo acelerado en que se desarrolla el sector; las políticas y decisiones reguladoras de hoy pueden dictar el

camino que tome, alterar los resultados del mercado y el bienestar de los consumidores y las empresas involucradas en todas las fases de las cadenas de distribución.

1.4 Esquema y organización del documento

4. Como ocurre con cualquier resumen breve, no es posible abarcar cada detalle de la infinidad de cuestiones relativas a la competencia que van surgiendo mientras el sector minorista se desarrolla rápidamente a nivel de estructura de mercado y de comportamiento de las empresas implicadas. En su lugar, este documento empezará por estudiar los avances ocurridos en el sector minorista de Latinoamérica y el Caribe, y cómo estos podrían dictar el futuro de la competencia. De esta manera se obtendrá un contexto muy relevante para evaluar la competencia en el sector minorista, ya sea en el caso de una consulta sobre una fusión, indagaciones sobre acciones o comportamientos específicos o una investigación de mercado completa; del mismo modo se podrá considerar cómo las regulaciones podrían afectar a la competencia.

1.5 Cuestiones principales

5. Con el fin de organizar los materiales de este documento, se procederá a tratar cinco cuestiones, que combinadas servirán para examinar distintos aspectos relativos a las cuestiones estructurales y reguladoras del sector minorista:

1. ¿Cuál es la composición y estructura del sector minorista en Latinoamérica y el Caribe?
2. ¿Cómo deberían definirse los mercados minoristas?
3. Una mayor concentración en el sector, ¿es inevitable? ¿Es eso algo malo o bueno para los consumidores?
4. El dominio del minorista sobre los distribuidores, ¿es bueno o malo para el bienestar económico?
5. ¿Cómo pueden contribuir las regulaciones a promover, y no dificultar, una competencia efectiva en el sector minorista?

6. Al abordar estas cuestiones se aportarán perspectivas y detalles de varios sectores minoristas, pero los principales se referirán al de la alimentación, ya que se trata del más grande y, por lo tanto, el más importante económicamente; además, es el que más atención recibe de las autoridades de la competencia, por lo que ya se cuenta con una nutrida experiencia en numerosos casos, de los que se han extraído lecciones.

7. Es inevitable que el debate se restrinja a los puntos clave. Sin embargo, se sugerirá la lectura de literatura académica así como estudios de mercado, comentarios y orientación relevante elaborada a lo largo de los últimos años por las autoridades de competencia y agencias internacionales con el fin de ayudar a sus oficiales a realizar evaluaciones económicas del sector minorista.¹

¹ Particularmente, Kobel et al. (2015) ofrece un enfoque multinacional minucioso sobre el antimonopolio en el sector de la alimentación, con capítulos individuales para distintos países, incluyendo un capítulo sobre Brasil, así como un capítulo de información útil con un resumen exhaustivo de todos los países estudiados. Además, y con respecto a Latinoamérica, Basker y Noel (2013) ofrecen un sumario muy práctico de los principales avances que están ocurriendo en el sector minorista de alimentación, así como cuestiones antimonopolio y de evaluación de competencia.

2. ¿Cuál es la composición y estructura del sector minorista en Latinoamérica y el Caribe?

2.1 *Diversidad en el comercio minorista*

8. Al tratarse de un gran continente y una región clave en el mundo, compuesta de países de tamaños diversos y en diferentes etapas del desarrollo económico, no es de extrañar que la estructura y el carácter del comercio minorista sea variopinto en toda Latinoamérica y el Caribe. En algunos países, la distribución de alimentos moderna ha progresado, copando una buena parte del comercio minorista de alimentos. Sin embargo, en la mayoría de los países de la región, el sector minorista tradicional independiente sigue siendo la norma y representa un gran porcentaje de las ventas minoristas.

2.2 *Ventas minoristas a nivel nacional*

9. Para ofrecer unas nociones sobre la diversidad del sector minorista en el continente, la Tabla 1 facilita los datos de las ventas minoristas a nivel nacional de todos los formatos minoristas, comparados con las ventas de los minoristas de alimentos en general y las que se considera que pertenecen a distribuidores de alimentos modernos.² Puesto que las poblaciones de cada país varían considerablemente en toda la región, la tabla también ofrece las mismas cifras de ventas expresadas sobre una base per cápita (medidas en dólares estadounidenses) para permitir una comparación de los gastos de los consumidores entre países. Sin embargo, estas cifras son valores estimados y podrían depender de la manera en que se definen y registran las ventas en los distintos países, por lo que resulta complicado hacer una comparación fiable entre países. No obstante, lo que sí queda patente en la tabla es que la distribución moderna de alimentos solo representa entre un cuarto y un tercio, aproximadamente, de todas las ventas minoristas, y entre la mitad y dos tercios de las ventas de los minoristas de alimentos, aunque con importantes variaciones en las medias de los países enumerados en la tabla. Es más, resulta llamativo que los países caribeños tienen, de media, unas ventas per cápita más elevadas, sobre todo a través de la distribución moderna, que la media de los países Latinoamericanos, lo que queda nítidamente reflejado en las diferencias del PIB per cápita (última columna); aunque esto también podría atribuirse a distintos patrones de gasto en comida de los consumidores o a la disponibilidad y difusión de distribuidores modernos de alimentos en cada uno de los países mencionados.³

² Según Planet Retail, fuente de los datos de la Tabla 1, las ventas DMA incluye las ventas (incluyendo el IVA, o el impuesto sobre la venta) de la distribución moderna de alimentos de empresas minoristas y mayoristas. En lo que se refiere a las ventas de alimentos, estos se refieren a las ventas totales de bienes comestibles, del hogar, para mascotas, salud, belleza y servicios alimentarios.

³ El coeficiente de correlación entre PIB per cápita y las ventas DMA totales y de alimentos per cápita en todos estos países es, respectivamente 0,976 y 0,977, mientras que el coeficiente de correlación entre PIB per cápita y las ventas totales y de alimentos del comercio minorista son, respectivamente 0,955 y 0,841. Esto sugiere que la distribución moderna de alimentos y las ventas totales del formato minorista están claramente en sintonía con el PIB, pero que la variación es algo mayor si se habla de las ventas de alimentos del formato minorista y el PIB.

Tabla 1. Ventas al por menor en Latinoamérica y el Caribe

País	Ventas nacionales totales al por menor	Ventas nacionales de alimentos al por menor	Ventas totales DMA (USD M)	Ventas alimentos DMA (USD M)	Ventas minoristas totales/cá pita (USD)	Ventas minoristas de alimentos/cápita (USD)	Ventas totales DMA/cá pita (USD M)	Ventas de alimentos DMA/cápita (USD M)	PIB per cápita (USD)
Antigua y Barbuda	311	139	137	106	3.494	1.560	1.538	1.190	14.462
Argentina	121.383	50.564	31.678	25.474	2.861	1.192	747	600	13.115
Aruba	600	225	307	226	8.098	3.030	4.138	3.049	49.876
Bahamas	2.131	809	667	579	5.854	2.222	1.831	1.590	25.350
Barbados	1.367	570	641	487	4.883	2.037	2.288	1.739	15.866
Belice	612	315	225	178	1.682	865	617	490	4.920
Bermudas	1.794	538	1.034	714	26.113	7.834	15.045	10.390	145.548
Bolivia	14.243	8.506	2.369	2.112	1.243	742	207	184	3.110
Brasil	487.882	245.975	213.910	173.685	2.386	1.203	1.046	850	9.349
Chile	87.293	41.201	44.460	30.637	4.848	2.288	2.469	1.702	13.737
Colombia	97.431	47.459	23.020	18.879	2.021	984	478	392	6.504
Costa Rica	16.579	7.844	5.073	4.205	3.428	1.622	1.049	869	11.562
Cuba	30.570	17.542	10.100	8.017	2.631	1.510	869	690	8.471
Dominica	167	82	65	52	2.349	1.159	918	729	7.560
República Dominicana	30.178	15.569	10.688	8.036	2.796	1.443	990	745	6.187
Ecuador	40.282	24.027	11.793	9.361	2.474	1.476	724	575	6.306
El Salvador	12.278	6.468	4.153	3.326	1.925	1.014	651	522	4.101
Guayana Francesa	940	419	396	305	4.102	1.831	1.728	1.330	20.894
Granada	344	163	134	105	3.242	1.539	1.268	990	8.359
Guadalupe	3.030	1.257	1.012	869	6.257	2.596	2.090	1.794	26.039
Guatemala	30.539	16.830	9.437	7.482	1.877	1.035	580	460	4.104
Guayana	1.813	1.021	526	418	2.261	1.273	656	521	4.307
Haití	6.638	4.388	1.327	1.081	626	414	125	102	865
Honduras	10.064	5.984	1.863	1.615	1.193	710	221	192	2.443
Jamaica	6.061	2.916	2.229	1.698	2.154	1.036	792	603	5.148
Martinica	3.240	1.327	2.439	1.762	7.054	2.890	5.311	3.836	29.949
México	382.173	178.138	201.490	154.787	3.156	1.471	1.664	1.278	9.651
Antillas Neerlandesas	1.101	465	500	380	4.661	1.969	2.119	1.610	21.100
Nicaragua	4.867	3.042	1.210	973	772	483	192	154	2.025
Panamá	11.222	5.618	3.207	2.793	2.801	1.402	800	697	11.852
Paraguay	11.484	6.578	3.135	2.490	1.637	937	447	355	4.112
Perú	70.779	41.162	21.539	17.210	2.218	1.290	675	539	6.117
Puerto Rico	26.782	12.102	10.578	8.257	6.628	2.995	2.618	2.044	25.815
San Cristóbal y Nieves	285	134	128	97	4.677	2.191	2.100	1.586	14.648
Santa Lucía	437	224	168	133	2.558	1.312	983	777	8.284
San Vicente y las Granadinas	343	177	132	103	3.115	1.607	1.201	938	6.926
Surinam	1.356	878	459	358	2.430	1.573	823	642	10.133
Trinidad y Tobago	8.598	4.252	3.361	2.566	6.331	3.131	2.475	1.890	22.154
Uruguay	21.737	9.697	6.564	5.337	6.363	2.839	1.921	1.562	15.763
Venezuela	367.725	194.568	61.118	49.935	11.888	6.290	1.976	1.614	23.870
TOTAL	1.916.659	959.173	693.272	546.828	-	-	-	-	-
MEDIA (no ponderada)	47.916	23.979	17.332	13.671	4.177	1.875	1.709	1.296	15.765

Source: Fuente: Análisis del autor basado en datos procedentes de Planet Retail (<http://www.planetretil.net>)

2.3 Cuota de comercio del canal minorista

10. A modo de comparación entre las ventas de los distintos canales minoristas latinoamericanos y otras regiones del mundo, la Tabla 2 ofrece un desglose de los principales canales minoristas de alimentos de manera porcentual.⁴ Queda aquí patente que el comercio minorista tradicional sigue conservando una parte sustancial de las ventas, casi un cuarto, lo que equivale a la suma de las ventas de los grandes supermercados e hipermercados. Es más, teniendo en cuenta la relevancia de bares y quioscos (11% de las ventas), es obvio que los pequeños comercios dominan la región. Las cinco regiones del mundo que aparecen en la tabla muestran disparidades, pero el contraste entre el dominio de las grandes superficies en Norteamérica y Europa es muy distinto a la situación de Latinoamérica, que a su vez difiere de la de las regiones de África/Oriente Medio y Asia-Pacífico.

Tabla 2. Cuota de comercio porcentual del canal minorista por regiones del mundo

	Latinoamérica	Norteamérica	Europa	Asia/Pacífico	África y Oriente Medio
<i>Gran supermercado</i>	13	41	25	11	33
<i>Hipermercado</i>	11	32	24	18	1
<i>Tradicional</i>	24	-	8	38	42
<i>Tienda de barrio</i>	1	20	6	7	4
<i>Pequeño supermercado</i>	18	-	17	12	5
<i>Droguería</i>	9	7	4	5	6
<i>Tienda de descuento</i>	-	1	11	-	-
<i>Bar</i>	5	-	-	2	4
<i>Quiosco</i>	6	-	1	1	1
<i>Especializada</i>	-	-	1	-	-
<i>Otro</i>	4	-	4	7	4

Source: Fuente: Basado en información adaptada de Nielsen (2015)

2.4 Principales minoristas de alimentos en Latinoamérica

11. A nivel continental, el sector minorista de alimentación sigue estado bastante fragmentado, aunque la concentración de mercado pueda ser significativa dependiendo del país. Actualmente, los principales minoristas de alimentos solo logran una pequeña parte del total de las ventas de alimentos en toda la región; en contexto, el total de las ventas minoristas de alimentos rondan los 960 mil millones USD, y las ventas en la distribución moderna de alimentos, los 690 mil millones USD (basado en las cifras totales de la Tabla 1). Sin embargo, tal y como se muestra en la tabla 3, relativa a los principales minoristas de alimentos de Latinoamérica, actualmente hay cinco minoristas que generan unas ventas anuales de más de 15.000 millones de dólares a través de sus distintos formatos de tienda, y todo apunta a un crecimiento rápido en los próximos años. Se prevé que las ventas de estos veinte minoristas aumenten de 225.000 millones de dólares a 300.000 millones en ese periodo. Actualmente, ya se encuentran próximos a alcanzar un cuarto del total de las ventas minoristas de alimentos, y un tercio de las ventas de la distribución moderna de alimentos en toda la región.

⁴ Las ventas en Latinoamérica de la Tabla 2 se refieren a las ventas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Tabla 3. 20 principales minoristas de alimentos en Latinoamérica

Clasificación	Empresa minorista (nacionalidad)	Tiendas de empresa 2013 (estimadas)	Ventas de la firma 2013 (estimados) (M. USD)	Ventas de la firma 2018 (previsión) (M. USD)
1	Walmart (EE. UU.)	4.284	60.428	78.502
2	Casino (Francia)	2.395	37.687	54.224
3	Cencosud (Chile)	1.325	24.403	28.256
4	Carrefour (Francia)	763	21.127	28.566
5	Falabella (Chile)	531	15.521	22.655
6	Soriana (México)	815	8.648	10.432
7	OXXO (México)	12.528	7.762	11.973
8	LojasAmericanas (Brasil)	856	7.173	12.246
9	SHVMakro (Alemania)	186	6.838	9.246
10	SMU (Chile)	737	5.288	4.616
11	Chedraui (México)	211	4.252	5.414
12	Día (España)	1.310	3.919	6.877
13	Comercial Mexicana (México)	268	3.909	5.078
14	Costco (EE. UU.)	37	3.569	4.314
15	Coto (Argentina)	117	3.384	2.729
16	Safeway (EE. UU.)	206	2.618	3.273
17	La Anónima (Argentina)	141	2.410	2.000
18	Olímpica (Colombia)	334	2.403	3.108
19	PriceSmart (EE. UU.)	30	2.287	3.568
20	Corporación Favorita (Ecuador)	145	1.888	2.788
TOTAL 20 líderes		27.219	225.514	299.865

Source: Fuente: Basado en información adaptada de Planet Retail (2014) y <http://www.planetretail.net>

2.5 Gama de principales marcas minoristas

12. Al echar un vistazo a todos los sectores minoristas, es evidente que una mezcla de minoristas nacionales e internacionales han ido incrementando sus ventas en los distintos subsectores del comercio minorista y en áreas del comercio minorista de servicios asimiladas, como los servicios de alimentación y las cadenas de comida rápida. Para dar una noción de esta variada mezcla, la Tabla 4 ofrece la clasificación de las 50 principales marcas minoristas (es decir, nombres comerciales) de toda la región de América Latina y el Caribe. Muestra las ventas totales de la marca minorista así como sus ventas de alimentos (si corresponde para ese minorista). Además se muestra la cuota de ventas de cada una de esas marcas (en términos porcentuales del total de las 441 marcas minoristas registradas como activas en esta región del mundo por Planet Retail). No es extraño que los mayores minoristas internacionales usen distintas marcas en distintos países o grupos de países, así como distintos formatos de comercio minorista.⁵ Por ello, la influencia de estos minoristas abarca más que las marcas individuales; es la combinación de todas ellas la que representa la verdadera escala del minorista y su potencial para ejercer fuerza de mercado sobre consumidores (por la variedad de los distintos comercios a su disposición) y los distribuidores (por las distintas rutas alternativas que tienen sus bienes para llegar al consumidor final).

⁵ Por ejemplo, refiriéndonos a los distintos minoristas enumerados en la Tabla 3, Walmart ha funcionado bajo 16 marcas y formatos; Carrefour, bajo 7; Casino, bajo 19; Cencosud, bajo 10; Soriana, bajo 5; OXXO, bajo 2; y SHVMakro, bajo 3 en todo Latinoamérica. Más detalles en Agriculture and Agri-Food Canada (2012).

Tabla 4. 50 principales marcas minoristas en Latinoamérica y el Caribe (2015)

Clasificación por ventas totales de marca	Marca minorista	Ventas totales de la marca (M. USD)	Ventas por DMA (M. USD)	Cuota de ventas totales de marca %	Cuota de ventas totales de marca DMA %	Cuota total de mercado de DMA %
1	Walmart Supercenter	14.682	10.183	4,69	6,22	2,12
2	Carrefour	8.870	6.159	2,83	3,76	1,26
3	Sam's Club	8.576	4.859	2,74	2,97	1,24
4	Atacadão	8.013	5.713	2,56	3,49	1,16
5	Bodega Aurrerá	7.869	2.556	2,51	1,56	1,13
6	OXXO	7.516	7.115	2,40	4,35	1,08
7	Coppel	7.004	-	2,24	-	-
8	Casas Bahia	6.886	-	2,20	-	-
9	Makro	5.961	4.229	1,90	2,58	0,86
10	Jumbo	5.063	3.445	1,62	2,10	0,73
11	Liverpool	4.954	-	1,58	-	-
12	Extra Hipermercado	4.801	3.685	1,53	2,25	0,69
13	Dia	4.452	4.022	1,42	2,46	0,64
14	SorianaHiper	4.286	2.992	1,37	1,83	0,62
15	HomecenterSodimac	4.250	-	1,36	-	-
16	McDonald's	4.226	-	1,35	-	-
17	Costco	4.213	2.431	1,35	1,48	0,61
18	Lider	4.118	2.622	1,32	1,60	0,59
19	O Boticário	4.009	3.739	1,28	2,28	0,58
20	Falabella	3.865	-	1,23	-	-
21	Assai	3.659	2.609	1,17	1,59	0,53
22	Disco	3.645	3.312	1,16	2,02	0,53
23	B2W Digital	3.603	-	1,15	-	-
24	Chedraui	3.380	2.360	1,08	1,44	0,49
25	Exito	3.348	2.103	1,07	1,28	0,48
26	Magazine Luiza	3.330	-	1,06	-	-
27	Casa Ley	2.968	2.121	0,95	1,30	0,43
28	PriceSmart	2.962	1.646	0,95	1,01	0,43
29	Cnova	2.862	-	0,91	-	-
30	LojasAmericanas	2.807	1.022	0,90	0,62	0,40
31	Home Depot (The)	2.800	-	0,89	-	-
32	Pernambucanas	2.668	-	0,85	-	-
33	Santa Isabel	2.530	2.316	0,81	1,41	0,36
34	Drogasil	2.488	2.258	0,79	1,38	0,36
35	Unimarc	2.484	2.483	0,79	1,52	0,36
36	SuperFarmacia	2.452	2.079	0,78	1,27	0,35
37	Easy	2.403	-	0,77	-	-
38	Pão de Açúcar	2.372	2.200	0,76	1,34	0,34

<i>Clasificación por ventas totales de marca</i>	<i>Marca minorista</i>	<i>Ventas totales de la marca (M. USD)</i>	<i>Ventas por DMA (M. USD)</i>	<i>Cuota de ventas totales de marca %</i>	<i>Cuota de ventas totales de marca DMA %</i>	<i>Cuota total de mercado de DMA %</i>
39	Tottus	2.325	1.705	0,74	1,04	0,34
40	Subway	2.015	-	0,64	-	-
41	Fast Shop	1.950	-	0,62	-	-
42	Bodega Aurrera Express	1.945	1.757	0,62	1,07	0,28
43	Ponto Frio	1.909	-	0,61	-	-
44	Sears	1.869	-	0,60	-	-
45	La Anónima	1.833	1.661	0,59	1,01	0,26
46	H-E-B	1.820	1.271	0,58	0,78	0,26
47	Super Central Madeirense	1.697	1.573	0,54	0,96	0,24
48	Metro	1.648	1.399	0,53	0,85	0,24
49	Extra Supermercado	1.643	1.524	0,53	0,93	0,24
50	Paris	1.635	-	0,52	-	-
TOTAL DEL SECTOR (de 441 marcas)		312.983	163.744			

Fuente: Análisis del autor basado en los datos de la previsión de ventas para 2015 procedentes de Planet Retail (<http://www.planetretil.net>)

2.6 Principales minoristas por país

13. A nivel individual, cada país de este continente y región parece presentar una variación significativa respecto a quiénes son los principales minoristas y su respectiva cuota de mercado. En algunos países Latinoamericanos, los principales minoristas llegan a acumular cuotas bastante elevadas, mientras que en otros, el sector minorista se nos presenta marcadamente fragmentado y los principales minoristas disfrutan de cuotas reducidas. Para dar una idea del alcance de estas variaciones, la Tabla 5 presenta una lista de los principales minoristas y distribuidores de alimentos para una selección de distintos países de la región.⁶ La selección de países se debe a los datos disponibles sobre los comerciantes minoristas de Planet Retail. Las ventas y los diferentes datos aluden a sus previsiones para 2015. En algunos de estos países, las cuotas de mercado de los principales minoristas resultan muy pequeñas (ej. en Brasil, la República Dominicana o Perú, donde incluso el minorista líder ostenta menos del 4% de la cuota del mercado de los alimentos). En algunos otros países, principalmente Costa Rica, aunque hay casos menos extremos como Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras y México, existe un líder que parecer poseer una considerable cuota de mercado frente a sus rivales. Sin embargo, en otros países (especialmente en Argentina, Chile, Puerto Rico y Uruguay), hay una mezcla de grandes minoristas que presentan cuotas de mercado parecidas, o al menos hay un par de minoristas con resultados similares luchando por conseguir el liderazgo.

⁶ La lista de minoristas, las cifras y las clasificaciones provienen de los datos de los países facilitada por Planet Retail. Sin embargo, aunque la cuota de mercado indicada se refiera al mercado de alimentos, podría darse el caso de que las ventas de algunos de los minoristas se refirieran a ventas de productos no alimentarios, sobre todo cuando los principales negocios del distribuidor sean centros comerciales, almacenes u otro tipo de centros que ofrece diversos tipos de bienes. Según esto, las cifras que aparecen en la tabla, sobre todo las que aluden a cuotas de mercado, deberían tratarse con precaución, así como la categorización de minoristas como comerciantes de alimentos, cuando en realidad podría ser más adecuado designarlos como otro tipo de minorista o distribuidor. De hecho, varios minoristas son minoristas multiformato que venden muy distintos tipos de bienes (ej. Cencosud, Falabella, Centro Cuesta Nacional, Corporación Favorita o Tia).

14. Otra característica muy visible en la Tabla 5 es la gama de tamaños medios de las tiendas, tanto entre los principales minoristas como entre los distintos países. En algunos casos, el tamaño medio de las tiendas es el de un hipermercado o almacén de grandes dimensiones (más de 5.000m² de área destinada a la venta), en otros casos, el de un hipermercado o centro comercial de tamaño medio (2.500-5.000m²), el de un supermercado grande (1.500-2.500m²), mediano o pequeño (unos 500-1.500m²); los tamaños más pequeños (menos de 500m²) son los de las tiendas de barrio y otros comercios muy pequeños.

15. Otra característica que revela la Tabla 5 es la medida en la que compiten minoristas nacionales e internacionales por las posiciones de liderazgo. Llama la atención que en la mayoría de estos países, minoristas de origen europeo y estadounidense copan los primeros puestos (los franceses Carrefour y Casino ocupan respectivamente las primeras posiciones en Argentina y Brasil y Colombia y Uruguay, mientras que el estadounidense Walmart es el número uno en Chile, Costa Rica, Guatemala, Honduras y México), aunque también hay líderes originarios de la región.

Tabla 5. Principales minoristas de alimentos en una selección de países Latinoamericanos (2015f)

País	Empresa	Área total de venta, m ² (miles)	Área media de venta, m ²	Número de tiendas	Ventas totales de alimentos de la marca (USD M)	Cuota del mercado de alimentos
Argentina	Carrefour	678	1.086	624	3.880	6,65
	Cencosud	896	2.588	346	3.758	6,57
	Día	236	295	800	1.966	3,44
	Coto	333	2.708	123	1.777	3,11
	La Anónima	174	1.273	137	1.636	2,86
Brasil	Carrefour	1.588	5.630	282	10.314	2,98
	Casino	1.734	1.753	989	10.232	3,56
	Walmart	2.324	4.288	542	6.445	2,39
	Cencosud	565	1.936	292	2.515	0,99
Chile	Walmart	945	2.368	399	4.845	11,37
	Cencosud	1.345	3.645	369	4.508	10,66
	Olimpica	323	1.192	271	1.243	2,46
	SHVMakro	104	5.792	18	371	0,08
	Alkosto	66	6.000	11	362	0,72
Costa Rica	Walmart	251	1.133	222	1.933	23,13
	Auto Mercado	33	1.022	32	368	4,40
	Gessa	86	1.323	65	305	3,65
	PriceSmart	29	4.768	6	302	2,89
	Olimpica	77	895	86	278	3,33
Dominican Rep.	Ramos	160	3.075	52	626	3,93
	Centro Cuesta Nacional	153	3.252	47	415	2,61
	PriceSmart	11	3.810	3	141	0,71
	Carrefour	9	9.000	1	52	0,33

<i>País</i>	<i>Empresa</i>	<i>Área total de venta, m2 (miles)</i>	<i>Área media de venta, m2</i>	<i>Número de tiendas</i>	<i>Ventas totales de alimentos de la marca (USD M)</i>	<i>Cuota del mercado de alimentos</i>
<i>Ecuador</i>	<i>Corporación FAVORITA</i>	276	2.071	133	1.503	6,23
	<i>El Rosado</i>	237	1.631	145	906	3,76
	<i>Tia</i>	101	579	175	594	2,46
<i>Guatemala</i>	<i>Walmart</i>	238	1.078	221	1.279	7,29
	<i>PriceSmart</i>	14	4.650	3	130	0,59
<i>Honduras</i>	<i>Walmart</i>	62	752	83	498	7,96
	<i>PriceSmart</i>	14	4.701	3	159	2,04
<i>México</i>	<i>Walmart</i>	6.346	2.732	2.323	15.632	8,03
	<i>OXXO</i>	1.723	117	14.707	7.193	3,87
	<i>Soriana</i>	4.533	4.461	1.016	6.611	3,54
	<i>Chedraui</i>	1.297	5.591	232	2.746	1,48
	<i>Safeway (EE.UU.)</i>	1.108	4.990	222	2.065	1,11
<i>Perú</i>	<i>Falabella</i>	946	5.471	173	1.292	3,09
	<i>Cencosud</i>	358	3.286	109	1.281	3,07
	<i>Supermercados Peruanos</i>	293	2.595	113	1.266	3,03
	<i>SHV Makro</i>	64	5.800	11	261	0,06
<i>Puerto Rico</i>	<i>Supermercados Econo</i>	103	1.580	65	1.190	10,17
	<i>Walmart</i>	476	8.504	56	1.088	8,79
	<i>Costco</i>	76	19.000	4	309	2,11
	<i>Pueblo</i>	66	3.495	19	239	2,04
<i>Uruguay</i>	<i>Casino</i>	82	1.287	64	705	7,25
	<i>Ta-Ta</i>	69	639	108	601	6,17
	<i>Tienda Inglesa</i>	14	1.350	10	482	4,95

Source: Fuente: Análisis del autor basado en datos procedentes de Planet Retail (<http://www.planetretail.net>)

2.7 Elección de tienda por parte de los consumidores

16. Mientras que en la Tabla 5 se indica que los principales minoristas no parecen estar ocupando posiciones dominantes a nivel nacional, lo que parece importar a los consumidores es la variedad de tiendas a nivel local. En este sentido, la gama de distintos tipos de tiendas minoristas y la variedad de marcas y formatos minoristas disponibles para el consumidor local es un aspecto crítico de la competencia. Sin embargo, la competencia entre los distintos minoristas solo podría intensificarse si los consumidores se mostraran particularmente activos en su búsqueda de una mejor rentabilidad en sus compras y dispuestos a cambiar de tienda para obtener mayor valor, siempre y cuando haya opciones disponibles a nivel local. Por consiguiente, es interesante constatar cuáles son las principales palancas que llevan a los consumidores a cambiar de tienda y los factores de «atracción y rechazo» que disuaden a los consumidores de comprar en un comercio y los llevan a hacerlo en otro. Obviamente, es posible que existan diferencias locales y nacionales, pero la Tabla 6 nos ofrece una perspectiva de las diferencias en las principales regiones del mundo. En ella podemos observar que en Latinoamérica, en comparación con otras regiones del mundo, los consumidores están muy motivados para cambiar de tienda en función de precios y promociones especiales, mostrando una acentuada conciencia de los precios, aunque la calidad también resulta importante para los consumidores a nivel de calidad de producto, limpieza de la tienda, selección/variedad

de productos y personal. De hecho, el único factor que los compradores latinoamericanos puntúan por debajo del resto de las regiones del mundo es la cercanía, lo que podría indicar que se trata de algo que ya se da, basándonos en la abundancia de minoristas independientes y pequeños supermercados. Pudiera ser que el resto de los elementos fueran menos patentes y, por lo tanto, más apreciados.

Tabla 6. Palancas para el cambio de tiendas de alimentos en las distintas regiones del mundo (porcentaje de consumidores que elige cada cualidad como desencadenante del cambio)

	Media mundial	Latinoamérica	Norteamérica	Europa	Asia/Pacífico	África y Oriente Medio
<i>Precios</i>	68	77	72	70	63	69
<i>Calidad de producto</i>	55	61	43	49	59	62
<i>Cercanía</i>	46	28	45	39	54	34
<i>Promociones especiales</i>	45	55	35	40	49	49
<i>Limpieza de la tienda</i>	39	52	28	35	40	50
<i>Selección/variedad</i>	36	52	34	43	30	26
<i>Personal</i>	27	44	21	29	24	34

Source: Fuente: Adaptado de Nielsen, «El futuro de la alimentación: comercio electrónico, tecnología digital y cambios en las preferencias del consumidor en el mundo» (abril 2015)

2.8 Conclusión sobre la estructura del sector minorista

17. La estructura y composición del sector minorista en Latinoamérica y el Caribe es una mezcla del comercio minorista tradicional y moderno. Numerosas cadenas de minoristas han crecido tanto a nivel nacional como internacional y es evidente que existe una amplia gama de formatos distintos en el comercio minorista para cubrir las distintas necesidades de los consumidores.⁷ Sin embargo, lo que no es tan obvio en este breve resumen de la situación en el continente es hasta qué punto hay variedad a nivel local para los consumidores, es decir, diferentes marcas y formatos minoristas que permitan a los consumidores elegir de manera efectiva *dónde* y *qué* comprar. De hecho, estos dos elementos dictan la naturaleza y el carácter de los mercados minoristas y las elecciones que deben tomar los consumidores, y será el asunto que abordaremos a continuación para definir los mercados minoristas.

⁷

Consultar más perspectivas y análisis sobre las principales tendencias que se están forjando en el sector minorista en Latinoamérica en Capizzani et al. (2012), que observa las tendencias relativas a la experiencia de compra, incluyendo el tamaño del local, su formato, ubicación, oferta de productos, marcas blancas y preferencias de los consumidores, así como tendencias en línea. Consultar también en Agriculture and Agri-Food Canada (2012) un resumen de las distintas estrategias y posiciones de mercado a las que aspiran los principales minoristas que operan en el país. Además, Basker y Noel (2013) aportan contexto a las evoluciones que están teniendo lugar en el sector minorista de alimentos de esta región del mundo, así como su relevancia para las evaluaciones antimonopolio y de la competencia en lo relativo a aspectos tanto estructurales como conductuales. Kobel et al. (2015, capítulo 5) ofrece un resumen con detalles y casos relativos al comercio minorista de alimentos en Brasil. También sobre Brasil, consultar OCDE (2014) y de Barcellos et al. (2014) la estructura y niveles de ventas de los principales minoristas de alimentos. En este país, las 10 cadenas minoristas principales representan aproximadamente el 65% de las ventas en supermercados (<http://thebrazilbusiness.com/article/the-10-largest-supermarket-chains-in-brazil>).

3. ¿Cómo deberían definirse los mercados minoristas?

Desafíos en la definición de los mercados

18. En algunos casos, definir el correspondiente mercado económico es una tarea sencilla. Sin embargo, la definición de los mercados en el sector minorista es complicado, dados los numerosos contextos en los que se desenvuelven los minoristas (gestionar adquisiciones y ventas al por menor cuando a menudo se trata de operadores nacionales en tiendas individuales que atienden a consumidores locales) y el espectro continuo de posiciones de mercado que pueden adoptarse de cara a la diferenciación mediante multitud de variables, como las características del servicio, la política general de precios, la gama de productos, el tamaño o la ubicación de las tiendas, entre otros. En definitiva, las autoridades de la competencia deben decidir sobre dos dimensiones de la definición del mercado: la dimensión de producto y la dimensión geográfica.⁸ En esta sección del documento se abordará cada una de ellas por separado.

3.1 Dimensión de producto

3.1.1 La propuesta minorista, una combinación de precio, calidad, variedad y servicio

19. Ya que los minoristas son proveedores de servicios, la dimensión del producto no solo tiene que ver con el tipo de bienes que comercializan (ej. alimentos, ropa, muebles, dispositivos eléctricos, joyas, juguetes, libros, herramientas, etc.), sino con el servicio que dan al consumidor. En este sentido, la definición del mercado debe distinguir el modo en que cubren las distintas necesidades de los consumidores al comprar. Los minoristas suelen hablar sobre su propia competencia en términos de su propuesta a los consumidores como «PCVS» (PQRS, siglas en inglés), «Precio-Calidad-Variedad-Servicio» una combinación que incluye los ingredientes de la oferta del minorista.

3.1.2 Propuesta de precio

20. Así, por ejemplo, los minoristas pueden ofrecer distintas propuestas de precio (alto, bajo, mezcla de alto y bajo), pero esta diferencia puede quedar eclipsada por el valor que los consumidores confieren a la propuesta general basándose en la calidad ofrecida, la variedad de las existencias y el nivel del servicio ofrecido. Por ejemplo, en el sector minorista de alimentos tiene cabida un abanico de posiciones frente a los precios: algunos minoristas del segmento superior del mercado con precios elevados ofrecen productos superiores o un servicio de valor (como la cercanía); en el segmento inferior se encuentran los PBTD (Precios Bajos Todos los Días) o tiendas de descuento, centrados en una alta facturación con un margen reducido; por último, hay quien adopta una posición de mercado intermedia que combina precios altos y bajos, quizá a través de promociones (en las que los precios son normalmente altos, pero se reducen a menudo con descuentos durante un corto plazo).

3.1.3 Calidad, gama y servicio

21. En lo que se refiere al resto de los elementos de la combinación PCVS, «calidad» puede referirse tanto a la calidad de los bienes ofrecidos como a la del servicio prestado (ej. accesibilidad, cercanía, atmósfera e instalaciones de la tienda, así como la amabilidad y el servicio al cliente ofrecido por los trabajadores). «Variedad» se refiere al número de artículos distintos ofertados pero también a la amplitud y alcance del conjunto, es decir, tanto al número de líneas de producto en cualquier categoría, como a la cantidad de gamas y variedades, calidades y tamaños. «Servicio» se refiere a una multitud de aspectos

⁸ Consultar un debate sobre las distintas maneras de definir el mercado en Bishop y Walker (C. 4, 2010). Para un enfoque más específico sobre la definición del mercado en el sector minorista, ver CC/OFT (2011) y Hosken y Tenn (2015).

incluyendo la ubicación de la tienda (ej. centro o periferia), accesibilidad (incluyendo horario de apertura), cercanía (en función de si está situado cerca de donde los consumidores viven o trabajan, pero también de la rapidez con la que pueden hacer sus compras), instalaciones (ej. aparcamiento, guardería, envío a domicilio, pedidos por Internet y otros servicios, como una cafetería en la tienda, farmacia, tintorería, etc.)

3.1.4 *Necesidades de compra de los consumidores*

22. En lo que se refiere a los productos y servicios ofrecidos y a si los distintos minoristas que los prestan deberían clasificarse en los mismos o distintos mercados económicos, lo importante es hasta qué punto están dispuestos los consumidores a sustituirlos por distribuidores alternativos a la hora de adquirir lo que necesitan. A menudo, esto depende únicamente de los productos que se venden, cuando todos los minoristas tienen una propuesta al consumidor muy similar, por ejemplo, un vendedor de revistas y periódicos frente a otro. Sin embargo, lo más común es que haya diferencias en la combinación PCVS, lo que significa que los consumidores dispondrán de un conjunto sustitutivo más restrictivo que simplemente el total de los minoristas ofreciendo los productos concretos que ellos quieren comprar. Por ejemplo, en la compra de alimentos cabe pensar que las necesidades del consumidor varíen notablemente cuando acuden a una tienda grande en vez de a una pequeña. Las tiendas grandes ofrecen la posibilidad de encontrarlo todo en el mismo sitio, dada la amplia gama que cubre las necesidades principales o primarias de todos los consumidores, mientras que las tiendas pequeñas, que por razones obvias cuentan con una gama más limitada, solo pueden cubrir necesidades específicas o secundarias, como la compra de un producto que se les haya acabado, pero tienen la ventaja de la «cercanía». Así, cada tamaño cubre necesidades muy distintas de los consumidores en distintas situaciones.⁹

3.1.5 *Tipos de comercios minoristas de interés para los distintos tipos de segmentos de consumidores*

23. El ejemplo anterior describe una situación en la que los consumidores tienen dos necesidades, aunque surgidas en momentos diferentes. Un caso distinto sería aquel en el que los distintos comercios atrajeran clientelas marcadamente distintas, autoescogidas y segmentadas en función de la selección del minorista. Por ejemplo, podría ocurrir que un grupo de consumidores solo contemplara la posibilidad de comprar en comercios de alta gama, mientras que otro grupo solo considerara comprar en comercios económicos o de descuento. Sería incluso posible efectuar una certera subdivisión que los segmentara en mercados aún más restringidos. Por ejemplo, los minoristas de alta gama podrían orientarse a distintos subgrupos de consumidores (por ejemplo, en productos concretos como quienes comercializan alimentos naturales, que podrían especializarse en vender productos ecológicos o sin gluten, vegetales, crudos, veganos y saludables), o bien, podrían distinguirse por la calidad de su servicio, como aquellos minoristas de alimentos de alta gama que venden productos de calidad superior y prestan un servicio al cliente de gran calidad. Del mismo modo puede subdividirse a los minoristas más económicos. Por ejemplo, las tiendas de descuento de mercancías generales o de «variedades» pueden dividirse en minoristas de «precio único» (ej. tiendas de todo a un dólar/libra) frente a comerciantes generalistas económicos con un modelo de negocio multiprecio,¹⁰ que a su vez pueden ser distintas de los minoristas de descuento de surtido limitado (que venden principalmente comida, pero también ciertas mercancías generales) o de las tiendas de descuento de grandes marcas (que suelen vender ropa, pero también menaje del hogar o líneas limitadas de alimentos), que también son distintas de los almacenes al por mayor, en las que los descuentos se derivan adquirir muy diversos tipos de bienes en grandes cantidades.

⁹ Por ejemplo, esta fue la diferencia que señaló la Comisión de Competitividad del Reino Unido (2000) en su investigación del sector de los supermercados británicos entre las tiendas de más y menos de 1400 metros cuadrados.

¹⁰ Por ejemplo, este punto ha sido debatido en un caso estudiado por la Autoridad de los mercados de consumo del Reino Unido (2015a) en su evaluación sobre la adquisición anticipada de 99p Stores Limited por parte de Poundland Group.

3.1.6 *Minoristas especializados y generalistas*

24. De manera similar, es posible que, en unos casos pero no en otros, los consumidores vean a los minoristas especializados y generalistas que venden ciertos productos como mutuamente sustitutivos. Por ejemplo, las tiendas especializadas en ropa y los centros comerciales pueden llegar a tener una clientela muy dispar, a pesar de que ambos venden ropa e incluso algunas de las mismas marcas. Asimismo, una cuestión cada vez más recurrente es hasta qué punto compiten los supermercados que venden productos no alimentarios con los minoristas especializados. Aunque la gama básica de los supermercados son los alimentos (lo que incluye comida, bebidas, incluyendo alcohol si está permitido, productos de limpieza y droguería y menaje del hogar) no es raro que los grandes operadores de tiendas (como hipermercados o centros comerciales de alimentos) comercialicen otras familias de productos como ropa, libros, juguetes, electrodomésticos, herramientas o productos de farmacia y cuenten con una gasolinera en el mismo sitio en que se encuentra el centro comercial. Aunque estas gamas adicionales no sean el núcleo de dichos supermercados, con frecuencia puede ocurrir que el tamaño, la escala y el alcance de su red de tiendas los conviertan en grandes vendedores de esos productos y que los consumidores los incluyan en el mismo conjunto competitivo que a los minoristas especializados.

3.1.7 *Conjuntos competitivos asimétricos*

25. Sin embargo, este último punto pone de relieve otro importante aspecto: que la definición del mercado podría no ser simétrica en el sentido de que los distintos conjuntos de competidores pertenezcan únicamente a distintos mercados económicos. Más bien al contrario, las relaciones asimétricas pueden darse en un mercado en el que exista un conjunto competitivo que funcione en ese mercado concreto y otro conjunto que también compita en otros mercados. Por ejemplo, los grandes supermercados pueden competir con los especialistas en artículos eléctricos en la venta de electrodomésticos, pero estos últimos no pueden competir con ellos en la venta de alimentos. Es más, esta asimetría podría no darse únicamente entre especialistas en un mercado de productos y minoristas de mercancías generales, sino también cuando nos centramos incluso en el mismo tipo de producto. Por ejemplo, los operadores de mercados de gran formato podrían competir con las tiendas de barrio con productos alimentarios secundarios (cesta pequeña) pero las tiendas de barrio quizá no competirían con los grandes supermercados a la hora de hacer una compra principal de alimentos (carro de la compra grande). En este sentido, las tiendas pequeñas o especializadas podrían limitarse a funcionar en el mercado de un producto/servicio, mientras que para los grandes minoristas generalistas es posible funcionar en los mercados de múltiples productos/servicios.¹¹

3.1.8 *Aplicación de la prueba del monopolio hipotético*

26. Por lo general, el enfoque que adoptan las autoridades de la competencia al realizar una evaluación para una definición de mercado relativa a la dimensión producto/servicio consiste en empezar por observar los productos que se solapan de los distribuidores en un mercado de producto lo más restringido posible para, a continuación, considerar si este puede ampliarse basándose principalmente en consideraciones originadas en el lado de la demanda. Por ejemplo, los datos de encuestas de consumidores o del panel de hogares (como los que recopilan las agencias de estudios de mercado) podrían mostrar hasta qué punto los consumidores compran aquí y allá y comparan a distintos minoristas que, a su parecer, ofrecen servicios sustitutivos, analizando cuál sería su respuesta a un ajuste de precios por parte de los distintos minoristas. Al empezar con un conjunto limitado de sustitutivos como mercado candidato, una autoridad de la competencia podría intentar aplicar la «prueba del monopolio hipotético», es decir, calibrar qué ocurriría si una empresa hipotética, único vendedor presente y futuro de los productos del mercado candidato, decidiera aumentar los precios. Bajo este enfoque, un mercado candidato suspendería la prueba

¹¹ Consultar, por ejemplo, el debate al respecto del estudio de los mercados de alimentos de la Comisión de la Competencia del Reino Unido (2008).

del monopolio hipotético (sería demasiado restrictivo para abarcar el mercado correspondiente) si los consumidores respondiera al aumento de precio escogiendo productos fuera de ese conjunto hasta tal punto que ese aumento de precio no resultara rentable. La clave es si la empresa podría, de manera rentable, aumentar el precio de al menos uno de los productos del mercado candidato una cantidad pequeña pero significativa de manera no temporal (una SSNIP, cantidad pequeña pero significativa de manera no temporal, suele fijarse en torno al 5%).¹²

3.1.9 Definición de mercados minoristas y mercados de adquisición

27. En semejante análisis, no es raro centrarse casi por completo en consideraciones relativas al lado de la demanda para hacer un análisis de definición de mercado. Sin embargo, las consideraciones del lado de la oferta no deberían obviarse por completo, ya que la respuesta de los proveedores a cambios relativos en los precios podría ser importante. Por ejemplo, los proveedores podrían ver a un gran conjunto de minoristas como un amplio mercado para vender sus bienes, por mucho que los consumidores vieran el mercado de manera más restringida en función de su comportamiento comprando. Y podría ser que esta base más amplia de minoristas aporte la idea de juntar mercados aparentemente muy restringidos para solucionar la posibilidad de sustitución entre distribuidores. Sin embargo, en general no es raro ver definiciones de mercado que abordan los *mercados minoristas* de manera distinta, es decir, inherentemente sobre el comportamiento de los consumidores y el grupo de minoristas cuyos *servicios* son considerados sustitutivos y que se limitan mutuamente en lo relativo al precio al consumidor; por el contrario, los *mercados de adquisición* se centran normalmente en el grupo de minoristas que compite para comprar *productos* concretos del mismo conjunto de distribuidores disponibles. En la práctica es importante definir ambos aspectos si la evaluación de la competencia va a tener en cuenta tanto el *poder de ventas* del minorista sobre los consumidores (relativo a la definición del mercado minorista) como su *poder de compra* frente a los proveedores (relativo a la definición del mercado de adquisición).

3.2 Dimensión geográfica

3.2.1 Disposición de los consumidores a desplazarse para hacer sus compras

28. Históricamente, el sector minorista ha estado sumamente fragmentado en operadores con tiendas individuales e independientes (gestionadas por los propietarios), y este sigue siendo el canal predominante para muchos consumidores en los distintos países de Latinoamérica y el Caribe. Sin embargo, en la mayoría de los países es cada vez es más común que los minoristas que gestionan una cadena de tiendas del mismo propietario o que establecen relaciones de franquiciado dominen el mercado minorista de bienes específicos o generales, incluyendo los alimentos. Estos minoristas «múltiples» suelen funcionar con un formato común para todas sus tiendas, usando el mismo nombre comercial y aplicando políticas comunes en materia de abastecimiento, precios y mercadotecnia en numerosas ubicaciones. Así, el alcance geográfico de la red de tiendas sirve para dotarlas de una potente presencia regional e incluso nacional. A pesar de usar la misma configuración en sus tiendas y ofrecer básicamente una propuesta minorista común en su red de comercios, lo principal a la hora de considerar el alcance geográfico de los mercados minoristas es el comportamiento de los consumidores. En este sentido, hablamos de la distancia que están dispuestos a recorrer los consumidores cuando barajan el conjunto de minoristas entre los que harán sus elecciones o compras. Esto puede medirse en distancia física (ej. una milla o kilómetro, veinte millas o kilómetros, etc.) o en tiempo de desplazamiento (ej. 10 minutos en coche o andando).

¹²

Por ejemplo, las posturas de las autoridades británicas frente a la definición del mercado en un análisis sobre fusiones queda resumida en CC/OFT (2011). Sin embargo, puede consultarse una crítica al enfoque británico en RBB Economics (2011).

3.2.2 *Distancia física y alternativas en el tiempo de desplazamiento*

29. En los casos en los que las tiendas suelen estar agrupadas o ubicadas en un lugar concreto, como en el centro de la ciudad o centro comercial, la definición de mercado podrá basarse en la proximidad física (ej. el conjunto competitivo dentro de una milla).¹³ Otra posibilidad, cuando los minoristas están más dispersos y suelen funcionar en ubicaciones más variadas, que puede ser desde el centro de la ciudad hasta el extrarradio, es que cobre más relevancia es el tiempo de desplazamiento en coche para los consumidores. Este tiempo también varía dependiendo de si se trata de un centro urbano donde la densidad de comercios es alta y la predisposición a desplazarse es baja (unos 10 minutos) o de un enclave rural, donde las tiendas están más diseminadas y la predisposición a desplazarse podría ser mayor (unos 15 minutos).¹⁴ Por ejemplo, en los casos en que es común usar el coche para ir de compras, se daría un mercado monopolístico cuando, al trazar una isocrona basada en un número de minutos dado (ej. 10 minutos en coche) alrededor de una tienda no pueda encontrarse ninguna tienda similar de la competencia en esa zona.

3.2.3 *Área de influencia*

30. Al determinar una distancia o tiempo de desplazamiento, una autoridad de la competencia podría intentar dilucidar la distancia o tiempo de conducción dentro de un área de influencia basándose en la proporción de las ventas de una tienda que se originan dentro de esos márgenes, es decir, el lugar desde el que se desplazan los consumidores para ir a la tienda. Para determinar correctamente la medida del área de influencia, la autoridad debería tener en cuenta la distribución de las ventas dentro de un rango de distancias o tiempos de desplazamiento, aunque en líneas generales el tamaño de un área de influencia podría calcularse observando la mayoría de las ventas de la tienda (por ejemplo, fijando el límite en el 60-80%).¹⁵

3.2.4 *Carácter local de las compras*

31. En la práctica, con una evaluación geográfica podría descubrirse que los mercados locales se solapan, quizá dando lugar a una «cadena de sustitución» que sirviera para integrar a los mercados locales en mercados mayores regionales o incluso nacionales. Sin embargo, en líneas generales, los consumidores compran en sus inmediaciones, aunque la intensidad de su búsqueda y su comportamiento como compradores dependen del tipo de bienes (ej. una tienda cercana de productos relativamente baratos de «necesidad» y otra más lejana para productos más caros o para «ir de compras»), del contexto de la compra (ej. cubrir una distancia corta para tiendas que comercializan productos pequeños y medianos con los que solucionar necesidades puntuales y una mayor distancia para ir a grandes almacenes de alimentos donde solucionar necesidades primarias, como hacer la «compra semanal» , de la manera de desplazarse (ej. andando o en coche), o tipo de área (ej. distancias más cortas en zonas urbanas y más largas en zonas rurales).¹⁶

¹³ Por ejemplo, esta es la definición que la autoridad de competencia y mercados del Reino Unido (2015) ha adoptado al considerar el alcance geográfico del mercado de tiendas de descuento de bienes variados.

¹⁴ Por ejemplo, esta fue la definición adoptada por la Comisión de la Competencia del Reino Unido (2000, 2003, 2005, 2008) al considerar el alcance geográfico de mercado de grandes supermercados.

¹⁵ Para más detalles y argumentos de respaldo, ver OFT/CC (2011). Consultar la postura estadounidense en Hosken and Tenn (2015).

¹⁶ Consultar nuevamente en OFT/CC (2011) una serie de ejemplos de distintos sectores minoristas y en distintos contextos minoristas.

3.2.5 *Adaptación de la oferta local a los consumidores*

32. Es común que las principales partes involucradas en la investigación de una fusión o de mercado aboguen por una definición de mercado lo más «salvaje» posible, tanto en términos de producto como dimensiones geográfica. Un argumento que pudiera hacerse contra una alta localización del mercado a nivel geográfico es que los minoristas con cadenas de tiendas aplican una política de precios uniforme (ej. nacional) en toda su red que no varía en función de medidas de concentración local ni del número de distintos minoristas presentes en las distintas áreas.¹⁷ Sin embargo, incluso cuando las partes cuentan con un sistema de precios uniforme y nacional, hay una serie de variables que los minoristas podrían adaptar como respuesta a la competencia local. Estas pueden ser: (i) el número y tipo de promociones de precios, cupones y ofertas especiales; (ii) distinto alcance o intensidad de la publicidad local; (iii) calidad de la gestión y formación de los trabajadores; (iv) gama de productos, disponibilidad y calidad de los bienes almacenados; (v) cantidad de servicio pre y posventa; (vi) aspectos de la tienda, como distribución, tamaño, mantenimiento, iniciativas de renovación; (vii) instalaciones y servicios en la tienda (incluyendo aparcamiento para coches, cajeros automáticos, cafetería y otros servicios complementarios); y (viii) horario de apertura de la tienda. Es más, aunque la propuesta minorista sea principalmente uniforme en las distintas localidades, los precios podrían reflejar la media de concentración local, en lugar de la nacional. Así, es la magnitud de la competencia de los mercados locales lo que sigue determinando el nivel general de precios al consumidor, por mucho que los minoristas practiquen un sistema de precios uniformes.¹⁸

3.3 *Conclusión sobre la definición del sector minorista*

3.3.1 *Necesidades de compra y gamas de producto*

33. La definición de los mercados minoristas trata sobre todo de observar cómo compran los consumidores los bienes que necesitan, así como el conjunto de minoristas que consideran que ofrecen servicios sustitutivos. A nivel de producto, los mercados minoristas podrán estar más restringidos que el conjunto de todos los minoristas que venden bienes concretos porque (a) los consumidores tienen diferentes necesidades de compra en las distintas ocasiones (ej. desplazamientos para adquirir el «gran carro de la compra» de alimentos o, por el contrario, pequeñas visitas para reponer alimentos, o adquirir la «pequeña cesta de la compra»); o (b) podría haber diferencias sustanciales en los bienes almacenados y la manera en que los venden los distintos minoristas (ej. desde ropa barata en tiendas de descuento, pasando por ropa de precio medio en tiendas de ropa generalistas y centros comerciales, hasta las prendas caras de diseño de las boutiques de alta gama).

¹⁷ Hasta qué punto operan los minoristas con un sistema de precios común en sus cadenas varía de país en país y en función del formato de la tienda. Por ejemplo, el claro sistema de precios comunes que practican los minoristas de alimentos en el Reino Unido está en fuerte contraste con los precios localizados por zonas tan patente entre los minoristas de alimentos estadounidenses, que deciden sus precios muy en función de la demanda local y el contexto competitivo. Además, esto puede variar en las distintas cadenas, en parte porque algunas quieren transmitir un formato muy estandarizado y repetido con una oferta consistente entre las distintas ubicaciones (ej. tiendas de descuento), mientras que en otras cadenas podría haber mucho más control local sobre los precios y otras decisiones, como en las asociaciones de venta al por mayor de distribuidores independientes.

¹⁸ Este argumento ha sido plasmado por Dobson y Waterson (2005). Consultaren Dobson (2006a) un debate más amplio al respecto y más ejemplos de como puede adaptarse la oferta minorista a nivel de cada tienda a través del micromarketing.

3.3.2 Factores que afectan la disposición de los consumidores para viajar

34. A nivel geográfico, los mercados minoristas son locales por naturaleza, porque los consumidores se muestran reticentes a gastar su tiempo y dinero en desplazarse lejos para ir a una tienda. La única excepción relevante es la venta por catálogo en línea, que incluye entrega a domicilio, por lo que el consumidor no debe acudir a una tienda física. Sin embargo, hasta qué punto están dispuestos los consumidores a desplazarse a las distintas tiendas dependerá en gran medida de una serie de factores. Como ya se ha resumido más arriba, estos pueden incluir (a) el tipo de bien (ej. distancias cortas por bienes de «necesidad» de poco valor y mayores recorrido para adquirir bienes de más valor); (b) el contexto de la compra (ej. distancias cortas para adquirir una pequeña cesta para reponer alimentos y una mayor distancia para un carro de la compra grande); (c) la manera de desplazarse (ej. distancia corta, como una milla, a pie, o una mayor distancia, como cinco millas, en coche, o el equivalente expresado la duración del desplazamiento); y (d) el tipo de área (ej. una distancia corta en un entorno urbano y una mayor distancia en un entorno rural, dada la dificultad/facilidad para desplazarse y el conjunto de minoristas disponibles, determinado por la densidad de tiendas).

3.3.3 Definición de mercado en la práctica

35. En el caso de los mercados minoristas de alimentos, existe una larga lista de países y jurisdicciones en los que se ha llevado a cabo un análisis de la definición de mercado como parte de investigaciones de mercado o causas judiciales. En algunos casos, la dimensión de producto ha sido definida con gran precisión. Por ejemplo, en el caso de la FTC de 2007, en EE. UU. La estadounidense FTC consideró que las partes de la fusión, Whole Foods y Wild Oats, eran «supermercados de gama alta de productos ecológicos y naturales» con una «línea de comercio diferenciada». En el Reino Unido, la Comisión de la Competencia ha distinguido mercados de minoristas de alimentos basándose en los tamaños de las tiendas (grande, mediano y pequeño). En Francia, todos los tamaños de supermercados pueden incluirse en la definición de «tiendas generalistas de alimentos», pero las tiendas especializadas y los comerciantes callejeros quedan excluidos. Sin embargo, en Francia, al igual que en el Reino Unido, se reconoce la asimetría de que los hipermercados compiten contra los supermercados en el mercado de referencia de los supermercados, pero no ocurre lo mismo en el mercado de referencia de los hipermercados. Encontramos una asimetría similar en el tipo de competencia que existe entre pequeñas tiendas minoristas y supermercados. Si nos centramos en la definición geográfica, el área de influencia de un hipermercado se estima en torno a los 15-20 minutos en coche en Europa occidental (o un radio de 20-30km), y en algo menos en el caso de tiendas de tamaño medio, unos 5-10 minutos. En EE. UU. las distancias vienen expresadas en millas: radios de 3-4 millas para supermercados y 5-6 millas para supermercados de gama alta de productos ecológicos y naturales.¹⁹ En Latinoamérica y el Caribe, dado el predominio de minoristas tradicionales independientes y pequeños supermercados, cabría pensar que los mercados minoristas de alimentos estuvieran aún más localizados que lo arriba citado en función del contexto de cada país. Sería conveniente prestar atención a posibles asimetrías en la competencia surgida entre minoristas de pequeño y gran formato en función de cómo compren los consumidores.²⁰

¹⁹ Para más detalles sobre las definiciones de mercado minorista de alimentos que se emplean en un gran número de países, consultar Kobel et al. (2015).

²⁰ En el caso de Brasil y al hilo de las fusiones de supermercados, Kobel et al. (2014, capítulo 5, pp. 102-4) detalla el enfoque de definición de mercado adoptado por el CADE en tanto que autoridad federal de la competencia. En lo que se refiere a la cobertura geográfica del mercado, las áreas de influencia quedan definidas según el radio en metros alrededor de cada tienda que comprenda el 60% de los consumidores, calculado en función del número de pagos (como indicación del tamaño de la tienda) y la densidad de la población (dada la opinión de que la predisposición a desplazarse de los consumidores disminuye al aumentar la densidad de la población). Por lo que respecta a la definición del mercado de productos, se considera que el mercado de referencia comprende todos los supermercados (3-40 pagos, 1.500-5.000

4 Una concentración de comercios minoristas, ¿es inevitable? Y, ¿es buena o mala para los consumidores?

Dirección de los mercados minoristas en el futuro

36. En cualquier fusión de minoristas o investigación de mercado es importante tener en cuenta no solo la situación actual, sino también la dirección que está tomando el sector para calibrar el bienestar económico en el futuro. ¿Los mercados minoristas se volverán más o menos competitivos con el paso del tiempo? ¿Estarán cada vez más dominados por un puñado de minoristas poderosos, o incluso por un solo actor abrumadoramente dominante? ¿Será posible que ocurra al contrario, y que los consumidores cada vez se encuentren con más posibilidades de dónde y a quién comprar?

4.1 Dependencia de camino» y ventajas de estar bien establecido

4.1.1 Ventajas de estar bien establecido, barreras de entrada y movilidad

37. En parte, las respuestas a estas preguntas están en la historia del sector y en si el trayecto recorrido lo está empujando en una dirección de manera aparentemente inexorable. Por ejemplo, podría darse el caso de que existiera un conjunto de minoristas bien establecidos que contasen con importantes ventajas por haber sido los primeros en actuar, y que más tarde se hubieran convertido en obstáculos para que otros actores accediesen o se expandieran en el sector, anquilosando así la estructura del mercado. Las barreras a la entrada y a la movilidad derivadas de dichas ventajas pueden tener distintas causas, pero lo normal es que estén relacionadas con (i) el terreno, cuando las mejores ubicaciones para las tiendas ya hubieran sido copadas por los poderosos (sobre todo si existe un sistema de planificación estricto); (ii) las cadenas de distribución, si los mejores proveedores estuvieran acaparados de manera exclusiva por los ellos; y (iii) fidelidad de los consumidores, si los consumidores confían y están familiarizados con marcas minoristas ya establecidas (o incluso los propios bienes del minorista, en el caso de que las marcas de la tienda y las marcas blancas, no solo las marcas de fabricante, sean importantes para los consumidores).

4.1.2 Ventajas de estar establecido para la eficiencia

38. Estas ventajas se convierten en barreras de entrada y a la movilidad cuando la eficiencia de los minoristas depende imperativamente de las economías que puedan lograr en cada fase de sus operaciones comerciales. Estas pueden ser de varios tipos:

- economías de escala: cuando el mero tamaño de la operación suma eficiencia gracias a economías de escala originadas a nivel de (i) tienda (desde repartir costes fijos de almacenamiento y vender ampliamente los productos en numerosas líneas de producto con un gran beneficio), (ii) cadena (compartiendo recursos entre tiendas, como almacenes, un diseño único para todas las tiendas, formación y contratación de personal, negociación de descuentos en compras al por mayor con proveedores), y (iii) empresa (compartir recursos entre todos los formatos y marcas minoristas y utilizar una gestión especializada en todas las operaciones);
- economías de alcance: cuando los beneficios puedan lograrse ofreciendo productos y servicios tradicionales, logrando *sinergias de costes* (productos compartiendo espacio de exposición y lineales, almacenes compartidos, el mismo personal vendiendo distintos productos, etc.) y sinergias

artículos, más de 300m² de área de ventas), hipermercados (más de 5000 artículos y área de ventas superior a 5.000m²) y autoservicios al por mayor, y excluye a todas las panaderías, pequeñas tiendas de alimentos (con menos de tres pagos), carniceros, mercados abiertos y otros pequeños establecimientos minoristas que no parecen representar una competencia significativa a tiendas de mayor tamaño.

de ingresos (cuando la cartera más fuerte de productos y servicios adicionales atrae más consumidores o aumenta las ventas por consumidor, logrando que los consumidores observen que reducen los costes de hacer la compra/desplazarse al poder comprarlo todo en el mismo sitio);

- economías de extensión: cuando la integración de la cadena de valor en las operaciones minoristas (incluyendo el escaneo del código de barras y sistemas de reposición automática) logra que el rendimiento sea más rápido y eficiente, reduciendo costes de inventario y desperdicios (lo que es particularmente importante con productos perecederos, como los productos frescos y de ciclo corto); y
- economías de red: cuando la densidad de la red de tiendas brinda ventajas a nivel de logística y reposición, reduciendo costes de transporte y optimizando la velocidad de la reposición, sobre todo cuando se emplean almacenes como centros de distribución regional, y cuando esta es útil para dejar de lado a otros actores, impidiendo que disfruten de beneficios similares.
- economías por experiencia un comercio minorista de éxito es tanto un arte como una ciencia; los conocimientos empresariales y el saber hacer crecen con el tiempo. Así, el tiempo y la experiencia adquirida con la práctica puede volverse importante a todos los niveles de la organización, lo que abarca desde los altos cargos a los asistentes de ventas de a pie de calle. Sumado a las lecciones aprendidas de la colaboración con los proveedores, productores y prestadores de servicios que componen la cadena de distribución al completo, puede lograrse la eficiencia como comercio minorista.

39. En resumen, es falso creer que no existen importantes barreras de acceso y movilidad en el sector minorista, como lo sería en cualquier otro sector económico. Cualquiera puede abrir una pequeña tienda independiente, pero solo unos pocos logran construir y conservar gigantescos imperios minoristas.²¹

4.2 *Impulsores de la concentración minorista*

4.2.1 *Alcanza de la ventaja o desventaja competitiva*

40. Visto que existe la posibilidad de que haya grandes ventajas para los minoristas ya establecidos, cabría considerar que ellos solos llevaran al sector rumbo a una concentración cada vez más acusada. Sin embargo, lo importante es cuán marcada es la ventaja que disfrutan, y cuánto esfuerzo estratégico dedican a lograr ventaja competitiva, situando a otros en una situación de desventaja. Este último aspecto es importante para entender no solo la «dependencia de camino» del sector en su conjunto, sino también para los actores individuales. Mientras que algunos minoristas crecen, otros entran en declive, lo que invariablemente llevará a una mayor concentración en el sector minorista. El principio clave que está en juego es saber si algunos minoristas se encuentran en un «círculo virtuoso» (o espiral ascendente) de crecimiento, mientras que otros han entrado en un «círculo vicioso» de declive. Más concretamente, debido a las economías ya citadas, que responden sobre todo al tamaño del minorista, podría existir una tendencia entre los grandes minoristas a seguir creciendo y otra entre los pequeños minoristas a hacerse más pequeños, o bien menos numerosos. Es decir, el sector se consolida en torno a uno o unos pocos grandes minoristas y un número decreciente de minoristas pequeños o independientes.

²¹

Para más detalles y debates sobre los distintos tipos y magnitud de las barreras a la entrada y a la movilidad en el sector minorista, consultar con la Comisión de la Competencia del Reino Unido (2000; 2008) y la Comisión Australiana de la Competencia y el Consumo (ACCC, por sus siglas en inglés), (2008).

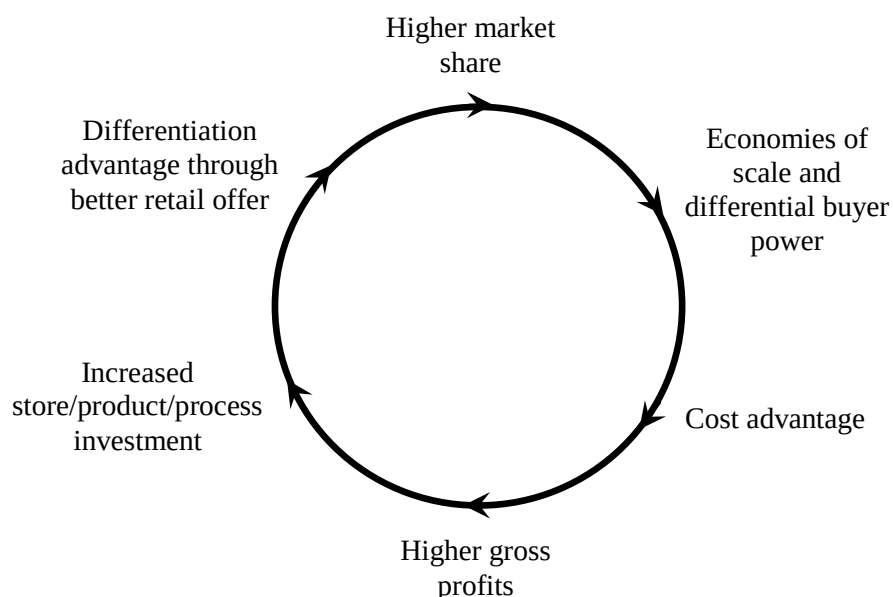
4.2.2 Impulso de la cuota de mercado

41. Las principales impulsoras de una concentración en el mercado minorista y de los efectos de los círculos virtuosos y viciosos en la práctica pueden ser simplemente las cuotas de mercado, y si los minoristas se benefician o sufren del impulso derivado de los movimientos en las cuotas de mercado. Estos movimientos pueden ser pequeños o casi imperceptibles en un principio, pero pueden terminar por ganar velocidad y magnificar las diferencias con el tiempo. De esta manera, la brecha de rendimiento entre los minoristas puede ampliarse y resultar en una mayor concentración con el tiempo, conforme se acentúan las desigualdades en la inversión.

4.2.3 Beneficios de los círculos virtuosos para los grandes minoristas

42. Un círculo virtuoso podría desencadenarse cuando, una vez logrado algún tipo de ventaja competitiva (ya esté basada en la distinción o en los costes) por parte del minorista, este se traduce en una cuota de mercado superior. En este punto, el minorista puede incrementar nuevamente su eficiencia fomentando las economías de escala y otras economías (ya mencionadas) y aumentando el control sobre su cadena de distribución, adquiriendo un renovado poder de compra con sus distribuidores. La combinación de estos beneficios resulta en elevados beneficios brutos gracias a unos márgenes de beneficio y unos volúmenes superiores. Fundamentalmente, estos elevados beneficios pueden reinvertirse en el negocio expandiendo la red de tiendas (es decir, abriendo tiendas nuevas), mejorando las tiendas existentes (mejorar las instalaciones o servicios de una tienda) o invirtiendo en innovación de productos y procesos (ej. desarrollando marcas blancas o bienes propios, o bien mejorando el soporte logístico) para aumentar (aún más) la ventaja de la diferenciación. A su vez, esto puede permitir a la empresa aumentar su cuota de mercado, lo que permite que el proceso se repita, desembocando siempre en una mayor cuota. La Figura 1 ilustra este argumento mediante un diagrama.²²

Figura 1. El círculo virtuoso del crecimiento de los grandes minoristas



²²

Consultar Dobson (2009), donde se debate el funcionamiento de los citados círculos en el contexto de los supermercados británicos.

4.2.4 *Perjuicios de los círculos viciosos de declive para los pequeños minoristas*

43. Mientras que los grandes minoristas pueden estar disfrutando los beneficios de un círculo virtuoso que promueve su crecimiento en términos absolutos y relativos, los minoristas más pequeños podrían verse en la situación opuesta y entrar en un círculo vicioso de declive. En estos casos, las desventajas competitivas tienen como resultado la pérdida de parte de la cuota de mercado de una empresa, con el consiguiente menoscabo de sus economías de escala y un poder de compra mermado. Esto repercute en los costes y beneficios, lo que a su vez diezma las inversiones, la oferta del minorista y, en última instancia, la cuota de mercado, y así sucesivamente. Esto no afecta únicamente a minoristas individuales, sino a subsectores minoristas completos en los que la pérdida de cuota de mercado puede tomar impulso y terminar causando que muchos minoristas tengan que abandonar el sector. Esto preocupa sobre todo a minoristas tradicionales independientes que no cuentan con la escala y la eficiencia de grandes cadenas muy integradas, salvo que se alíen con otros minoristas independientes en una situación similar mediante cooperativas o asociaciones. De esta manera pueden lograr compras eficientes y soporte logístico (ej. compras y distribución conjuntas coordinadas por un gran mayorista) y compartan beneficios de marketing (ej. una imagen compartida a través de una marca común y acceso a las marcas blancas u otros elementos que fomenten una competitividad efectiva frente a cadenas altamente integradas).²³

4.2.5 *Comportamientos competitivos perjudiciales para los rivales*

44. Desde el prisma de la competencia, es crucial identificar cómo pueden conjugarse los poderes de compra y venta para promover cambios en las cuotas de mercado e impulsar dichos círculos, que a su vez promueven una concentración en el sector y una competencia inefectiva como posible resultado. Para hacerse una idea, figúrese cómo podrían utilizar los grandes minoristas su poder de venta con prácticas anticompetitivas que ataquen la posición de los pequeños minoristas. Por ejemplo, un gran minorista con varias cadenas de tiendas podría fijar precios inferiores al coste en algunas de sus líneas para enfrentarse deliberadamente a minoristas más pequeños o especializados (cuya gama de productos sea necesariamente más limitada). Esta estrategia de fijar precios inferiores a los costes puede tener efectos predatorios que causen *directamente* que los minoristas pequeños y especializados pierdan cuota de mercado e, *indirectamente*, y debido a esta pérdida, unas peores condiciones comerciales con los proveedores. Este efecto indirecto es un ejemplo de cómo el ejercicio del poder de venta afecta al poder de compra diferencial de los minoristas, lo que a su vez amplía sus costes diferenciales, acentuando así las diferencias entre sus respectivas condiciones competitivas.

4.2.6 *Regulaciones que promueven ventajas para minoristas establecidos de manera involuntaria*

45. Sin embargo, no siempre son estrategias deliberadas o acciones predatorias las que amplían la brecha. Es importante saber que las restricciones al mercado creadas por el gobierno pueden, sin quererlo, suponer una carga aún mayor para los pequeños minoristas que para los grandes que aspiren a crecer. Esto es particularmente visible en las políticas de planificación del gobierno y en el funcionamiento de los sistemas de planificación. Por ejemplo, las políticas de planificación podrían favorecer la ampliación de tiendas, mientras que crear nuevas tiendas requeriría un largo proceso de planificación. Esto podría

²³

Para un debate sobre los motivos de las alianzas horizontales entre pequeños minoristas aplicada a Brasil, consultar Ghisi et al. (2008). A pesar de los beneficios que puedan conllevar estas alianzas en pro de la eficiencia (como economías de compra), la legislación sobre la competencia podría restringir el alcance de acuerdos verticales y horizontales permitidos por las autoridades. Por ejemplo, podría impedirse establecer precios comunes entre distintos miembros si se considerase que la acción visa a mantener los precios de reventa (cuando se trata de un mayorista que fija listas de precios, o bien de un cartel de minoristas si se gestiona de modo horizontal). Del mismo modo, podrían impedirse los requisitos de las compras conjuntas si se considera que restringen la competencia).

permitir a los grandes minoristas bien establecidos crecer más rápido, ya que les bastaría con ampliar sus actuales tiendas o construir en terrenos de su propiedad. Los minoristas nuevos y más pequeños podrían enfrentarse a mayores barreras a la expansión si se encuentran con restricciones estrictas que limiten la apertura de nuevas tiendas. De igual modo, las ventajas de los minoristas establecidos pueden ampliarse gracias a las restricciones de las licencias, de zonificación, o a la IED; o bien a las restricciones sobre el comportamiento competitivo, como un control de los precios que limite los descuentos (ya que estos pueden dificultar que los nuevos competidores ofrezcan una propuesta minorista diferente y novedosa rebajando los precios de sus rivales más establecidos).

4.2.7 *Políticas de competencia que perjudican a minoristas independientes*

46. Es más, no son únicamente las políticas del gobierno o las regulaciones comerciales relativas a la planificación las que pueden alterar las posiciones del mercado o favorecer a los minoristas establecidos, ni tampoco las restricciones sobre dónde y cuándo debe desarrollarse la actividad minorista. La manera en que se diseñan y aplican las políticas de competencia también podría limitar la capacidad de distintos formatos minoristas para competir de manera efectiva. En este sentido, es común que las políticas de competencia prohíban o restrinjan los acuerdos horizontales y verticales, tanto entre competidores del mismo nivel de la cadena de distribución como con empresas que comercian entre distintos niveles de la cadena de distribución. Por ejemplo, no es raro que se prohíba que distintas empresas del mismo nivel de distribución colaboren sobre lo que venden a los consumidores, por temor a que esto lleve a resultados colusorios de cartel que restrinjan la competencia y resulte desfavorable a los consumidores. Esto es particularmente visible en la lógica que prohíbe *acuerdos horizontales de fijación de precios*. De igual modo, aunque se acepta que las empresas de las distintas fases de la cadena de distribución colaboren para garantizar que el comercio funciona de manera efectiva, no es raro que se impida que las mismas empleen acuerdos verticales que restrinjan la competencia en sus respectivas fases. Por ejemplo, esto podría incluir la prohibición de *acuerdos verticales de fijación de precios* para el mantenimiento de los precios de reventa (cuando el minorista debe revender los bienes del proveedor a un precio estipulado por contrato), o los acuerdos de suministro exclusivo que imponen *obligaciones de compra exclusiva* a los minoristas (para que solo compren a un distribuidor en concreto). En muchos contextos podría haber buenas razones económicas para prohibir o restringir tales acuerdos horizontales o verticales. Sin embargo, esta política podría perjudicar gravemente a los minoristas independientes que operasen a través de asociaciones, ya fueran horizontales (a modo de cooperativas de minoristas) o verticales (asociación gestionada por distribuidores mayoristas independientes), simplemente porque tienen una estructura de propiedad distinta de la de un minorista con cadena de tiendas, que integra la horizontalidad y la verticalidad. Más concretamente, la propiedad integrada de un minorista con cadena de tiendas admitiría tales acuerdos de manera interna al negocio, mientras que las políticas de competencia podrían, quizá involuntariamente, impedir que las asociaciones de minoristas independientes se beneficiaran del mismo modo. Como resultado, las políticas de competencia relativas a los acuerdos verticales y horizontales podrían conllevar unas reglas del juego desiguales y favorables para los grandes minoristas integrados múltiples, pero perniciosas para los minoristas independientes que no hacen sino agruparse para intentar seguir siendo eficientes y competitivos. Este tratamiento desigual reforzaría las tendencias de consolidación en el sector minorista.

4.2.8 *Círculos de crecimiento/declive en función del poder de compra del minorista*

47. En este punto pasaremos a considerar las relaciones de la cadena de distribución que podrían desencadenar círculos virtuosos y viciosos, contribuyendo así a la consolidación del sector. En primer lugar, podría existir el problema de una barrera a la entrada o la movilidad si se diera el caso de que para obtener un mayor abastecimiento de alimentos los grandes minoristas consolidados pudieran confiar en su amplia red de proveedores actual, mientras que los minoristas más nuevos y pequeños podrían ver limitado su acceso a suministros clave si los proveedores ya estuvieran al máximo de su capacidad abasteciendo a los grandes minoristas, o si los proveedores prefirieran no hacer tratos con los rivales de sus principales

clientes por miedo a no optar a futuros contratos con ellos. En segundo lugar, y al hilo del punto anterior, los proveedores preferirán centrarse en negociar con los minoristas más grandes, ya que esto les garantiza un gran nivel de ventas. Además, estarán más predispuestos a ofrecerles unas condiciones más favorables para asegurarse grandes ventas. Esto podría dar a los grandes minoristas un poder de compra diferenciado, lo que les permitiría obtener de los proveedores unos precios más bajos que sus rivales, lo que puede repercutir parcialmente en unos precios más bajos al consumidor. Estos descuentos permitirían incrementar su cuota de mercado, lo que a su vez reforzaría su poder adquisitivo y la voluntad de los proveedores de comerciar con ellos.

4.2.9 *Condiciones de distribución favorable para grandes minoristas*

48. Sin embargo, el último punto plantea una cuestión importante: ¿por qué tendrían los proveedores que ofrecer unas condiciones más generosas a los grandes minoristas? Estudios empíricos respaldan este descubrimiento.²⁴ Sin embargo, es importante entender y apreciar el mecanismo que puede desencadenar esto, así como sus límites, puesto que los proveedores son conscientes de que no les conviene terminar trabajando con un único comprador que pueda aprovecharse de ellos hasta sacar el máximo beneficio posible de la cadena de distribución. Para los proveedores, lo ideal es contar con rutas alternativas para llegar al consumidor final; por ello, su deseo será mantener una nutrida base de minoristas a los que abastecer. De todos modos, si un minorista grande y poderoso amenazara con retirar sus productos para sustituirlos por los de un rival, entonces el proveedor no tendrá mucho margen de acción y deberá acceder a la demanda de unas mejores condiciones.

4.2.10 *Poder de control de acceso al mercado*

49. Deberíamos apreciar que los minoristas con una base de clientes grande, leal o distintiva tendrán una posición relativamente buena a la hora de negociar con sus proveedores, que estarán deseosos de ganar espacio en sus lineales y acceder a su bolsa de consumidores. Con semejante poder de control de acceso al mercado, un minorista debería estar bien posicionado para enfrentar a sus proveedores entre sí y lograr unas condiciones óptimas; más aún si pueden acentuar la competencia entre proveedores patrocinando su entrada en el mercado mediante nuevas gamas de productos de marca blanca. Otros, en cambio, no tendrán esa fortuna, sobre todo si son pequeños. Al tener menos compradores (y probablemente menos fieles) y menos opciones de cambiar de proveedor (sobre todo cuando solo venden grandes marcas y no pueden permitirse desarrollar sus propias marcas blancas), los proveedores no estarán tan desesperados por ofrecerles unas condiciones favorables.

4.2.11 *Interconexión entre los poderes de compra y venta de los minoristas*

50. El hecho es que el poder de compra de un minorista individual podría depender de su poder de venta. Dado que este último está vinculado al tamaño del minorista, podríamos observar, con minoristas de distintos tamaños, un poder de compra diferenciado en el que los grandes minoristas obtendrían mejores condiciones que los más pequeños. Sin embargo, esto afectará también a sus competidores minoristas a nivel de las ventas. Los minoristas pequeños ya están en desventaja competitiva por no disfrutar las economías de escala y los recursos de los minoristas más grandes, pero las diferencias en su poder de compra pueden acentuar las desigualdades ya existentes. Como consecuencia, los minoristas más grandes podrían estar mejor posicionados para conseguir nuevos compradores y aumentar su cuota de mercado a expensas de los minoristas más pequeños. Al aumentar su cuota de mercado, los grandes minoristas estarían en una situación aún mejor para ejercer su poder de compra, mientras que los minoristas pequeños

²⁴

Consultar el análisis sobre diferencias entre compradores elaborado por la Comisión de la Competencia del Reino Unido (2000; 2008) para obtener estimaciones empíricas sobre los precios ventajosos que disfrutaban los mayores supermercados del Reino Unido.

estarían más debilitados de cara a futuras negociaciones con sus proveedores. Esto aumentaría la brecha entre sus poderes de compra, acentuando aún más la desventaja competitiva de los minoristas pequeños frente a los grandes.

4.2.12 *Efecto cama de agua*

51. Como consecuencia de la disparidad entre los poderes de compra, los minoristas pequeños pueden sufrir un «efecto cama de agua» en el que las ventajosas condiciones de los grandes minoristas podrían repercutir en peores condiciones para ellos (en el sentido absoluto y relativo).²⁵ Es más, una vez que comienza, este proceso puede perpetuarse indefinidamente, y la creciente brecha entre las condiciones de los proveedores reforzaría la posición de los grandes minoristas pero debilitaría la de los más pequeños. A su vez, esto podría permitir a los grandes minoristas ganar cuota de mercado en detrimento de los pequeños, diferenciando así su capacidad relativa de ejercer su poder de compra, y así sucesivamente. Como consecuencia, unos poderes de compra descompensados podrían dar pie a un círculo virtuoso de crecimiento para los grandes minoristas y a un círculo vicioso de declive para los pequeños.

4.2.13 *Efectos contrarrestantes de las negociaciones*

52. Aun si aceptáramos esta lógica, tendríamos que apreciar que puede haber límites sobre el alcance de su argumento. Para empezar, del mismo modo que los minoristas poderosos podrían querer enfrentar a sus proveedores entre sí para negociar unas condiciones y precios óptimos, los proveedores poderosos podrían optar por enfrentar a los minoristas entre sí para lograr mejores condiciones y precios para ellos. En ese caso, les beneficiaría mantener a los minoristas pequeños en el terreno de juego, para lo cual tendrían que darles unas condiciones favorables. En segundo lugar, en el caso extremo de que un minorista se convirtiera en el comprador dominante, podría llegarse al extremo convertirse en un paso obligado para la entrada o supervivencia de sus proveedores por el mero hecho de ser tan grande, hasta el punto de que, sin unos contratos generosos con ellos, los proveedores no existirían. Esto permitiría a los pequeños minoristas obtener buenos precios de los proveedores, aprovechando que ya están mantenidos (siempre y cuando sus costes fijos ya estuvieran cubiertos).²⁶

4.2.14 *Efectos en el bienestar de los consumidores*

53. Otro aspecto es que, aunque se descubriera y aceptara que hay en marcha círculos viciosos y virtuosos acentuando los desniveles económicos de grandes y pequeños minoristas y aumentando gradualmente la concentración del sector, esto no significaría necesariamente que el bienestar de los consumidores se viese afectado. Siempre y cuando una mayor concentración tenga como resultado una mayor eficiencia en el sector, dando lugar a una intensa competencia entre un grupo de minoristas de posiciones aproximadas, entonces los consumidores podrán seguir beneficiándose de unos precios bajos sin pérdidas significativas en la variedad o los servicios; sobre todo si los minoristas pequeños consiguen posiciones nicho diferenciadas. Sin embargo, si el mercado se vuelve muy asimétrico y queda dominado por uno o dos

²⁵ Tengamos en cuenta que este argumento es más complejo que la simple idea que suele atribuirse al «efecto cama de agua», que estipula que cuando un gran minorista ejerce su poder de compra para lograr mayores descuentos de sus proveedores, entonces los proveedores compensan los ingresos perdidos subiéndole los precios a los minoristas más pequeños (para, por así decirlo, cubrir los costes fijos o alcanzar el nivel de ingresos al que aspiran). El error de este argumento es que, si los proveedores hubieran podido subirles los precios a los minoristas pequeños, lo habrían hecho sin necesidad de esperar a verse obligados a ello por los descuentos aplicados a los grandes minoristas. Consultar más detalles sobre la teoría económica subyacente sobre las circunstancias del mercado más susceptibles de crear un efecto «cama de agua» y sus consecuencias para el bienestar del consumidor en Dobson e Inderst (2007; 2008) e Inderst y Valletti (2011).

²⁶ El argumento del «paso obligado» queda desarrollado por Raskovich (2003) y Adilov y Alexander (2006).

minoristas muy grandes, mientras que todos los demás luchan por sobrevivir, entonces la competencia se verá afectada y la variedad y los servicios podrían reducirse, en detrimento del consumidor.

4.3 Factores que limitan el grado de concentración en el sector minorista

4.3.1 Fuerzas dinámicas positivas

54. Aunque la lógica de unos círculos virtuosos y viciosos que consolidan el mercado minorista suena lógica y convincente, no debemos descartar la existencia de fuerzas opuestas que traigan consigo una dinámica más positiva para el sector minorista, garantizando que estos mercados continúan siendo fluidos y sumamente disputables. Si las ideas de la «cama de agua» y los círculos virtuosos/viciosos se aplicaran rigurosamente, entonces terminaríamos con un sector minorista monopolístico en el que el ganador se llevaría la tarta entera. Puede haber numerosos motivos por los que, en realidad, es difícil que esto ocurra sin la intervención de una autoridad de la competencia para evitar fusiones y disolver situaciones monopolísticas.

4.3.2 Límites al crecimiento minorista

55. En primer lugar, puede haber motivos prácticos por los que un círculo virtuoso se quede sin gas para algunos (si no todos) los minoristas. Por ejemplo, incluso los minoristas de éxito pueden llegar al límite de su crecimiento si el mercado está saturado; también pueden ser víctimas de su éxito si, por ejemplo, el atractivo de su marca propia llega a su límite, e incluso resulta contraproducente debido a una sobreexposición de la presencia del minorista. Los consumidores pueden cansarse o desarrollar un sentimiento negativo. Asimismo, existe la posibilidad de la autocomplacencia o de tomar decisiones equivocadas si se ignora a la competencia o se la ningunea. Esto puede dar la oportunidad a otros minoristas de presentar una oferta diferenciada, quizá compitiendo con una imagen o ubicación nuevas, o bien un servicio minorista innovador o una gama de productos original.

4.3.3 Límites de la opresión a los proveedores

56. En segundo lugar, y al hilo de la idea de que un minorista dominante se convierta en un «paso obligado» del sector sea una desventaja y no al contrario, no parece descabellado pensar que los proveedores solo pueden ser oprimidos hasta cierto punto antes de que su viabilidad quede en entredicho. Si el gran minorista de paso obligado está en la posición de decidir si un proveedor sobrevive o desaparece del mercado, podría verse obligado a apoyarlo limitando sus exigencias.

4.3.4 Consolidación de los proveedores y poder de negociación

57. En tercer lugar, la propia competencia de los proveedores podría verse afectada si el renovado poder de compra de los grandes y pujantes minoristas lleva al sector de los productores a consolidarse (ya como resultado de que algunos proveedores hayan sido expulsados del mercado u obligados a fusionarse para poder competir de manera más eficiente). Esta consolidación podría avivar la rentabilidad de los proveedores, permitiéndoles subir los precios (incluso a distintos niveles para los diferentes clientes, convirtiéndose en una causa más del efecto «cama de agua»). Sin embargo, también podría obligar a los minoristas a elegir un proveedor concreto si no existen alternativas (a los productos que deben tener), sin poder ejercer su poder de compra, independientemente de lo ventajosa que fuera su posición en el mercado. En este sentido, y frente a un poder de compra potente por parte del minorista, la consolidación entre los proveedores conllevará un poder de negociación compensado que les permitirá aguantar la presión ejercida por minoristas poderosos. Sin embargo, resulta cuestionable la idea de si este tira y afloja es positivo a nivel social, con beneficios para los consumidores, o de si simplemente se trata de una coalición de los poderes del mercado nociva para los consumidores. Lo más probable es que dependa de las dinámicas de la cadena de distribución y de si la consolidación a ambos niveles les llevará a darse

cuenta de la necesidad de evitar una competencia antagonista para proteger sus beneficios, en detrimento de los intereses de los consumidores.²⁷

4.3.5 *Nuevas entradas y entradas cruzadas en el sector minorista*

58. En cuarto lugar, y a pesar de la presencia de barreras a la entrada y la expansión, sería posible que los mercados minoristas se mantuvieran dinámicos a través de la innovación y de la propagación de nuevos formatos de tiendas y de negocios, así como la entrada cruzada de sectores adyacentes, atraídos por la idea de obtener beneficios con consumidores descontentos. Así, los grandes minoristas que aspiren a sacar el máximo provecho de su sólida posición en el mercado podrán atraer hacia sí más competencia, de modo que esos beneficios podrían volverse efímeros, en el caso de que sus rivales pudieran entrar o expandirse. De hecho, se ha observado que cuando grandes minoristas bien consolidados tienden a concentrarse en «pleno centro» del mercado,²⁸ donde se encuentra el grueso de los consumidores, son susceptibles de «atacar» la parte más baja del mercado con tiendas de descuento austeras, supereficientes y de bajo coste, o bien la más alta, buscando nichos especializados y procurando dar un servicio diferenciado de gran calidad y una gama de productos superiores.²⁹ Del mismo modo, existen las oportunidades de entrada cruzada. Del mismo modo que algunos grandes supermercados han comenzado a vender una amplia gama de bienes no alimentarios (productos eléctricos, ropa, libros, música/vídeo o menaje), los minoristas de mercancías generales, los centros comerciales y diversos tipos de otras tiendas tienen la oportunidad de incrementar sus líneas de alimentos. Sin embargo, es Internet y su posible penetración en el comercio minorista el que ofrece la posibilidad de efectuar entradas cruzadas de éxito, con la posibilidad de vender numerosos productos, hasta el punto de ofrecer vastísimas gamas, siempre y cuando haya espacio de almacenamiento suficiente.³⁰

4.3.6 *Fases de los ciclos de vida en el sector minorista*

59. Por último, en quinto lugar, y al hilo del primer punto sobre la autocomplacencia y los círculos virtuosos que pierden gas, existe un principio antiguo bien establecido en la evolución del sector minorista conocido como «rueda minorista», según el cual los minoristas atraviesan distintas fases en sus vidas.³¹ El principio es que los «minoristas maduros» bien establecidos alcanzan una fase vulnerable, sobre todo cuando acumulan un número excesivo de altos cargos, se vuelven conservadores, evitando riesgos, nuevos enfoques o formatos y comienzan a ser menos rentables debido a su autocomplacencia y a unos costes abultados. Estos minoristas maduros se vuelven entonces vulnerables de perder cuota de mercado a favor

²⁷ Consultar un debate más detallado sobre cómo la competencia, las negociaciones y las coaliciones pueden funcionar en el sector minorista en Dobson (2006b).

²⁸ Consultar la relevancia e importancia del posicionamiento en el «pleno centro» del mercado, y sobre todo en el sector alimentario, en Levy et al.(2005).

²⁹ Por ejemplo, en el Reino Unido ha tenido lugar un patrón visible en los últimos años, por el cual Aldi y Lidl (comerciantes de descuento) y Waitrose y Marks & Spencer (minoristas de alta gama) han visto aumentar su cuota de mercado en detrimento de las grandes cadenas de supermercados convencionales, y particularmente de su líder, Tesco, que ha sufrido un enorme declive en su cuota de mercado y en su rentabilidad (ej. ver http://www.standardlifeinvestments.com/GRE_Insight_UK_Supermarkets/getLatest.pdf).

³⁰ Por ejemplo, incluso los minoristas especializados en línea, como Amazon.com, que empezó vendiendo libros, se ha transformado en una plataforma minorista completa que vende cantidades ingentes de productos, incluso alimentarios en algunos países (consultar, por ejemplo, <http://www.forbes.com/sites/wendyliebmann/2013/06/25/amazon-changes-the-game-again/> y <http://www.retailthinktank.co.uk/white-papers/the-future-of-the-grocery-sector-in-the-uk>)

³¹ Esta idea fue expresada por primera vez por McNair (1958) y Hollander (1960); consúltese así mismo a Brown (1987, 1990).

de «minoristas innovadores» que pueden prosperar sobre la base de una oferta diferenciada o, sobre todo, de un minimalismo de bajo coste con una oferta de productos limitada, un servicio básico y, por lo general, escasas instalaciones en sus tiendas, pero precios sumamente atractivos. Este posicionamiento innovador les permite aumentar su base de clientes y, a continuación, hacer inversiones para terminar transformándose en «minoristas tradicionales», añadiendo servicios adicionales, ocupando locales de renta más cara con mejores instalaciones y ampliando su oferta de productos. Sin embargo, un crecimiento continuado los lleva a transformarse en «minoristas maduros», así que también son vulnerables a las nuevas entradas y al declive. Es más, a lo largo de la historia se ha comprobado que ciertos minoristas considerados casi «todopoderosos» con unas posiciones inalcanzables e inexpugnables terminaron deteriorándose y cayendo en desgracia conforme nuevos y más innovadores minoristas ganaban terreno. El tiempo dirá si los minoristas dominantes del presente conservan su sólida posición. Sin embargo, los cambios en los hábitos de compra pueden tener efectos radicales. Por ejemplo, las grandes superficies comerciales (ya sean hipermercados o *category killers*) parecían ostentar un dominio indiscutible hace solo unos años; no obstante, la suma de todos los consumidores que prefieren comprar a través de Internet sus productos no alimentarios y hacer pequeñas compras de alimentos más frecuentes en las tiendas de su barrio han hecho vulnerables a estos establecimientos, que se exponen a perder mucho valor en su cartera de propiedades y, en última instancia, a ser menos rentables.³²

4.4 *Evaluación general*

4.4.1 *Necesidad de un minucioso análisis empírico*

60. Ante estos argumentos opuestos sobre si la consolidación del sector minorista es inevitable o si tiene sus límites naturales, las autoridades de la competencia necesitan realizar un minucioso análisis empírico para determinar la naturaleza, la dirección general y la velocidad a la que ocurren estos procesos dinámicos, y lograr entender hasta qué punto impiden el proceso competitivo las barreras a la entrada y a la expansión. Esto es aún más importante si el sector ha puesto rumbo inexorable hacia la consolidación, ya que semejante situación puede anquilosar el mercado en el futuro si un grupo limitado de minoristas terminara dominando el sector y aprendiera a evitar una competencia que pudiera menguar sus beneficios. Además de ayudar a entender las dinámicas de los procesos competitivos en los mercados minoristas locales, estos análisis empíricos podrían dirigirse a evaluar hasta qué punto los minoristas ejercen su poder de compra de manera efectiva y consistente, y si esto es un terreno limitado a las cadenas más grandes o si las cadenas pequeñas y hábiles podrían ser capaces de alcanzar acuerdos competitivos (o incluso mejores). En otras palabras, la brecha entre los precios netos de suministro, ¿está aumentando, se mantiene estable o decrece? Y, ¿qué efecto tiene sobre la competencia en el sector minorista? O, por decirlo de otro modo, ¿hasta qué punto se benefician los grandes minoristas de mejores condiciones con los proveedores? Las condiciones de negocio con los minoristas pequeños, ¿están empeorando en términos absolutos y relativos? Además, ¿hay alguna muestra de que los grandes minoristas estén ejerciendo su poder de mercado para debilitar a los minoristas más pequeños, quizá con tácticas predatorias en las que abusan de su poder de ventas (ej. con ventas a precios por debajo de los costes) en los mercados minoristas, o bien restringiendo la distribución con abusos de poder (ej. exigiendo comercio exclusivo con sus proveedores) en los mercados de adquisición? Por último, ¿hay pruebas de que (mediante una coalición de poderes de mercado, o quizá intercambiando información con proveedores) los grandes minoristas hayan creado tácticas unilaterales o coordinadas para evitar una rivalidad intensa y no tener que competir cara a cara, evitando que los consumidores disfruten de beneficios como unos precios más bajos y una oferta minorista optimizada?

³²

Más sobre el declive de las grandes superficies en <http://business.time.com/2012/05/24/are-we-witnessing-the-death-of-the-big-box-store/> y http://www.huffingtonpost.com/2014/07/30/big-box-store-dying_n_5630572.html; más sobre el declive de hipermercados y sobre los consumidores que diversifican sus compras en <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11141300/Shoppers-lose-appetite-for-bigsupermarkets.html> y <http://www.bbc.co.uk/news/business-29442383>.

4.4.2 *Implicaciones para un análisis de las fusiones*

61. Obviamente, es probable que las fusiones entre grandes minoristas aumenten la concentración del mercado, pero esto no tiene por qué ser anticompetitivo si la competencia se mantiene enérgica.³³ En primer lugar, un análisis correcto de la definición de mercado debería identificar los mercados en los que hay un riesgo palpable de mermar la competencia y las probabilidades de que suban los precios al consumidor o que estos disfruten de menos oferta, calidad o innovación. En segundo lugar, la fusión podría conllevar beneficios para la eficiencia de las partes fusionadas, así que si la competencia no resulta muy dañada, la fusión debería seguir adelante sin obstáculos. En tercer lugar, en situaciones en las que exista preocupación sobre ciertos (pero no todos) los mercados, las autoridades deberían comprobar si puede encontrarse una medida compensatoria, a ser posible estructural y no conductual, con el fin de introducir un remedio permanente que requiera de un seguimiento continuado. Por ejemplo, con los mercados minoristas, podrían surgir dudas sobre ciertos mercados locales en los que la concentración local ya sea alta y los problemas de competencia sean agudos, pero esos problemas deberían atajarse mediante las correspondientes desinversiones en tiendas. En cuarto lugar, las autoridades deberían prestar atención a la trayectoria y modelo de negocio del minorista que va a hacer la adquisición. Si en el pasado había sido una fuerza innovadora y positiva que entró en el mercado haciendo temblar a la competencia, debería confiarse en su compromiso con beneficiar a los consumidores, si es que la fusión va a aportarle una mayor eficiencia y cercanía con el consumidor. Claro está, solo en el caso de que se pueda garantizar la continuidad de una competencia fuerte a largo plazo, por ejemplo, si la fusión la hiciera menos asimétrica.³⁴

5. **El dominio del minorista sobre los distribuidores, ¿es bueno o malo para el bienestar económico?**

62. El sector minorista ha presenciado muchos cambios en las últimas décadas, entre ellas la expansión y el predominio de los grandes minoristas con cadenas de tiendas que han terminado controlando el panorama minorista en casi todas sus ubicaciones y en la mayoría de los países. Con esto no quiere decirse que los minoristas pequeños e independientes hayan desaparecido, o que no vayan a desempeñar ningún papel como competencia. Al contrario, siguen siendo un elemento importante de muchos mercados minoristas, y esto es bien visible en Latinoamérica y el Caribe, donde continúan ofreciendo alternativas y una oferta diferenciada a sus consumidores. Sin embargo, es la aparición y el creciente dominio de los minoristas con cadenas de

³³ Hosken et al. (2012) revisan el impacto de las fusiones entre minoristas desde una perspectiva estadounidense, señalando la concentración del mercado como un importante factor a la hora de determinar si los precios aumentan tras la fusión. Davis (2010) muestra cómo el comportamiento de los precios tras una fusión pueden cambiar y encontró pruebas de una reducción en descuentos y promociones. Allain et al. (2014) muestran cómo un aumento en la concentración a nivel local conllevaba precios más altos.

³⁴ Encontramos un ejemplo interesante en el Reino Unido (2003). El cuarto minorista de alimentos de la época, Safeway, fue el objetivo de intentos de adquisición por parte de los otros cinco grandes minoristas. Sin embargo, la Comisión de la Competencia (2003) descartó a los tres primeros minoristas (Tesco, Asda y Sainsbury) antes de permitirle al quinto, Morrisons, siempre y cuando llevara a cabo una serie de desinversiones de tiendas en ubicaciones específicas donde la concentración habría crecido notablemente con la fusión. La fusión Morrisons-Safeway concluyó a principios de 2004. Durante la investigación, Morrisons se comprometió ante la Comisión de la Competencia a rebajar los precios de Safeway inmediatamente después de la adquisición. Tal y como muestran Chakraborty et al. (2014) en un examen detallado sobre el patrón de los precios de los alimentos en el Reino Unido tras la fusión, Morrisons cumplió su promesa y la competencia de precios en todo el sector parece haberse intensificado incluso varios años tras la fusión. Por supuesto, nunca sabremos lo que habría ocurrido si uno de los tres primeros minoristas hubiera logrado el permiso de efectuar la fusión, pero las pruebas posteriores a la fusión sí indican que la Comisión de la Competencia hizo un buen trabajo no descartando a Morrisons. Consultar más información sobre el análisis posterior a esta fusión en Skrainka (2012), sobre la base de Smith (2004).

tiendas (ya estén completamente integrados como propietarios de una cadena de tiendas, o a través de acuerdos contractuales con asociaciones de dueños de tiendas independientes que comparten operaciones y una misma marca) lo que está cambiando de verdad el aspecto del sector minorista, habiéndose ganado la confianza de la mayoría de los consumidores para efectuar sus principales compras.

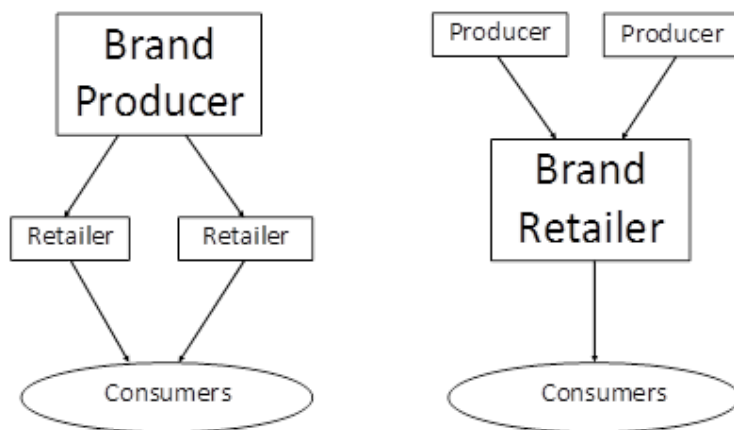
5.1 Cadenas de distribución guiadas por minoristas

5.1.1 Sistemas de distribución guiados por la oferta o la demanda

63. El ascenso y dominio de los minoristas con cadenas de tiendas en múltiples sectores minoristas del mundo ha desencadenado un cambio fundamental en la organización y control de las cadenas de distribución. En el pasado, las cadenas de distribución estaban principalmente dominadas por grandes productores de bienes de consumo, que coordinaban la producción de sus bienes en función de sus proveedores de materias primas y escogían y utilizaban a los minoristas como meras herramientas para hacer llegar sus bienes a los consumidores. Sin embargo, las cosas han cambiado. Cada vez más, son los grandes proveedores los que controlan las cadenas de distribución, coordinando el abastecimiento de bienes en sus establecimientos y asegurándose de que los productores se adaptan a sus necesidades. La diferencia es clara. El modelo antiguo estaba a manos del productor (enfoque basado en la oferta), mientras que el más reciente es dictado por el minorista (enfoque basado en la demanda). Estos enfoques opuestos quedan reflejados en la Figura 2. La diferencia podría reducirse a quién, productor o minorista, es la marca que más importa a los consumidores; la que dicta dónde y qué compran.

Figura 2. Control de la cadena de distribución (guiada por la oferta o la demanda)

Figure 2: Supply Chain Control (Supply Push v. Demand Pull)



64. Es importante apreciar los motivos de este cambio, por qué supone una diferencia fundamental en las relaciones de poder de la cadena de distribución y sus implicaciones para los consumidores y el bienestar económico, ya que cambia la naturaleza de la competencia a través de las cadenas de distribución.

5.1.2 *Dependencia económica de los proveedores de sus grandes clientes minoristas*

65. Principalmente, el aumento del poder de los minoristas, sumado a la creciente concentración del mercado minorista y las notables barreras de entrada (ej. derivadas de costes de inversión irrecuperables para desarrollar marcas minoristas, carteras de tiendas, infraestructura informática/logística/de distribución, personal especializado, así como restricciones institucionales, como regulaciones de planificación), ha permitido que los grandes minoristas múltiples disfruten de un poder de control de acceso al mercado para los proveedores que buscan maneras de llegar al consumidor final. Ahora, los productores tienen menos minoristas entre los que elegir para distribuir sus bienes. Además, si para ellos las economías de escala son importantes, estarán desesperados por firmar contratos con minoristas múltiples que controlan grandes cuotas de mercado y son quienes mejor llegan a los consumidores. Así emerge una relación de dependencia económica con los grandes minoristas, hasta tal punto que estarían dispuestos a cederles su control sobre la cadena de distribución.

5.1.3 *Control sobre sistemas de distribución integrados y datos de ventas*

66. Otra característica complementaria ha sido la creciente importancia de la gestión de datos y la manera en que las tecnologías de la información se integran en la logística y los sistemas de reabastecimiento modernos. Basta con escanear un código de barra en las tiendas para emitir un pedido de reabastecimiento automático. De este modo, la gestión de la cadena de distribución es fluida, con sistemas de respuesta rápida y a tiempo, lo que reduce los gastos de almacenamiento y residuos. En este caso, el control del minorista sobre los datos de las ventas al cliente dentro de dichos sistemas integrados los que convierten naturalmente al minorista en el coordinador de toda la cadena de distribución.

5.1.4 *Coordinación de grandes redes de proveedores*

67. Un tercer factor es el enorme tamaño de los establecimientos minoristas modernos y la vasta cantidad de líneas de productos que surten. No es raro que los hipermercados de alimentos cuenten con hasta 20.000 productos distintos; asimismo, los minoristas a gran escala denominados *category killers* y los grandes centros comerciales almacenan ingentes cantidades de bienes, empleando en el proceso una enorme red de proveedores distintos. Esto se contrapone a los minoristas tradicionales, que en principio venden una cantidad de líneas de producto limitadas provenientes de escasos proveedores, quizá un solo gran mayorista; también existen las tiendas de una sola marca, al servicio de un distribuidor o franquiciado de un productor único (ej. ropa, joyas/relojes, coches, muebles, cafeterías, etc.). Para los grandes minoristas multimarca, y cuando existe la necesidad de coordinar una amplia red de proveedores diferentes, tiene todo el sentido empresarial que el minorista coordine y determine qué productos almacenar, cómo distribuir el espacio de exposición, qué bienes mostrar o promocionar y la manera en que estos deben estar diseñados y adaptados a sus necesidades teniendo en cuenta su clientela.

5.1.5 *Cambios en la dirección del control vertical*

68. Un cuarto factor, de naturaleza más histórica, es que antiguamente podía darse el caso de que los fabricantes dictaran a los minoristas cómo debían venderse sus bienes y, más concretamente, qué precio debían tener cuando funcionaban los acuerdos de precio fijo de reventa. Sin embargo, la legislación en materia de competencia prohíbe este tipo de acuerdos en muchas jurisdicciones, o bien solo permite fijar un techo a los precios (precio fijo de reventa máximo) o emitir recomendaciones.³⁵ En el pasado, cuando los acuerdos de precio fijo de reventa estaban permitidos, un fabricante podría haber obligado a todos sus distribuidores a vender sus bienes al mismo precio, evitando la competencia dentro de la propia marca. Ahora, al no ser válidos estos acuerdos, los distribuidores pueden escoger los precios que consideren apropiados, quedando así liberados del control que tenía el fabricante sobre los precios a los que debían venderse sus bienes. Una vez desembarazados del control de precios vertical, los minoristas se han servido de los descuentos para ganar cuota de mercado, lo que a su vez les ha aportado un mayor poder para negociar con los fabricantes; como consecuencia, con unas mejores condiciones de distribución, llegan mayores ventajas competitivas en el mercados, y así sucesivamente, como ya hemos explicado anteriormente al hilo de los círculos virtuosos. Es más, las reglas del juego han cambiado de tal manera que son ahora los minoristas quienes dirigen y dictan las restricciones verticales a sus proveedores, y no al revés, como venía siendo habitual.

5.2 ***Control de los minoristas sobre las cadenas de distribución y formas de poder de compra de los minoristas***

5.2.1 *Los minoristas como consumidores, competencia y proveedores de los productores*

69. Antes de debatir el significado de estas restricciones verticales originadas en el minorista, es importante entender hasta qué punto los cambios sobre el control de la cadena de distribución pueden haber afectado el posicionamiento de los proveedores. Siguen existiendo poderosos productores de marcas que suelen tener presencia internacional o incluso mundial y una base de consumidores fieles que les otorgan una potente ventaja competitiva sobre sus rivales. Se trata de marcas muy conocidas que gozan de la confianza de los consumidores, quienes las compran reiteradamente, pues las prefieren sobre otras marcas o marcas blancas disponibles, por mucho que se les aplique un generoso descuento. Aun así, incluso los grandes productores de marcas pueden verse envueltos en distintos tipos de relaciones con minoristas clave. Por ejemplo, un minorista clave puede ser su «cliente» (en su camino al consumidor), su «competidor» (si elabora bienes de marca blanca) o su «proveedor» (de espacio en la tienda o el lineal). Estos tres papeles pueden explotarse conjuntamente para garantizar que el minorista controla la relación con el productor de la marca. De esta manera, el minorista puede disfrutar de la ventaja de ejercer el «control de acceso» hacia los consumidores y de ser un «agente doble» que vende bienes de marca sin dejar de desarrollar y comercializar sus propios bienes de marca blanca. Esto da pie para que los proveedores se enfrenten aún más entre sí con el fin de obtener unas condiciones prioritarias, al tiempo que sigue aumentando su ventaja competitiva frene a otros rivales minoristas más pequeños. Así puede facilitarse que el minorista entre y se beneficie de un círculo virtuoso en el que el poder de compra engendre poder de venta y viceversa, sin dejar nunca de aumentar su dominio sobre proveedores y competencia.

³⁵

Aún así, la postura de las leyes al respecto a los acuerdos de precio fijo de reventa podría estar suavizándose. Lo que había sido una prohibición propiamente dicha podría estar convirtiéndose en un enfoque ad hoc, incluso en casos en los que se fijan precios de reventa mínimos que impiden al minorista hacer descuentos. Consultar, por ejemplo, las opiniones y el debate al respecto de las distintas autoridades de la OCDE (2008).

5.2.2 *Evaluación de las restricciones verticales originadas en el minorista*

70. Con la tendencia ascendente de los grandes minoristas dentro de la gestión y coordinación de las cadenas de distribución, podrían intentar promover aún más ese control mediante distintos tipos de acuerdos con sus proveedores. Más concretamente, podrían imponer restricciones verticales que restringieran la conducta, las acciones o los resultados de sus proveedores a través de contratos, acuerdos o arreglos. Aceptar o ceder a estas restricciones verticales del minorista podría verse como concesiones propias de las negociaciones con compradores poderosos o como los «usos y costumbres» de las relaciones comerciales, pero lo cierto es que pueden afectar directa o indirectamente la naturaleza de la competencia en los mercados de proveedores. Del mismo modo, también podrían alterar la competencia en mercados minoristas cuando los minoristas poseen poder de venta además de poder de compra. Como consecuencia, será importante evaluar sus efectos económicos para saber si estas restricciones sirven para evitar, restringir o falsear la competencia en detrimento de los consumidores mediante un efecto adverso sobre los precios, la variedad, la calidad o la innovación. Más concretamente, es preciso evaluar si las restricciones verticales del minorista generan o amplían el poder de mercado en perjuicio de los consumidores. Sin embargo, como ocurre con cualquier tipo de acuerdo vertical, hay que reconocer que estas prácticas podrían promover la eficiencia, ya que las restricciones verticales que fomentan el control también pueden contribuir a hacer el sistema de distribución más eficiente y efectivo. Según esto, es preciso que la autoridad de la competencia efectúe una evaluación equilibrada.

5.3 *Tipos de restricciones verticales originadas en el minorista*

5.3.1 *Poder de compra del minorista y obligaciones contractuales de los proveedores*

71. Suele pensarse que el poder de compra del minorista se refleja únicamente en su capacidad de obtener de sus proveedores unas condiciones más favorables que las que ofrecen a otros minoristas, o que las que cabría esperar en condiciones normales de competencia. Por ejemplo, esto puede deberse a los distintos tamaños de los minoristas (básicamente, ventajas basadas en el tamaño) o a que exista un número limitado de compradores de cierto tamaño (oligopsonio). Sin embargo, el poder de compra del minorista es más que su capacidad de obtener descuentos o precios bajos de sus proveedores. El poder de compra también puede manifestarse en las obligaciones contractuales que los minoristas sean capaces de imponer a sus proveedores para obtener mejores condiciones no ligadas al precio, como restricciones o condiciones comerciales específicas (ej. más allá del precio) vinculadas a los bienes y servicios del proveedor.

5.3.2 *Beneficios económicos directos e indirectos*

72. Estos términos y condiciones comerciales adicionales no ligados al precio unitario de los bienes o servicios suministrados podrían estar orientados a obtener un beneficio económico directo, como en el caso de solicitar al proveedor unos pagos fijos para iniciar o retomar los negocios con el minorista. Otra posibilidad es usarlos para asegurarse unos beneficios económicos indirectos. Por ejemplo, una cláusula de cliente preferente a favor del minorista que obligara al proveedor a no vender a otros minoristas a precios inferiores, garantizando así que este no queda en situación de desventaja frente a ningún rival. De igual modo, los acuerdos de distribución exclusiva impiden que otros minoristas accedan al producto del proveedor, lo que podría permitir al minorista distinguirse a través del producto de sus rivales del mercado minorista. Es más, los términos y condiciones comerciales aplicados por un minorista poderoso podrían incluso desviar cualquier riesgo económico directamente hacia los proveedores. Por ejemplo, el minorista podría exigir al proveedor que aceptara la devolución de bienes no usados o no vendidos, o bien imponer pagos muy demorados (para proteger su tesorería a costa de la del proveedor). En la misma tónica, si se prevé que la distribución pueda retrasarse o interrumpirse, un minorista poderoso podría exigir que se le abasteciera antes que a sus rivales, desviando así hacia ellos el riesgo de no disponibilidad.

5.3.3 *Requisitos no ligados al precio y poder de negociación*

73. Como ocurre con las exigencias de descuentos en los precios, los proveedores podrían verse bastante presionados a aceptar requisitos no ligados al precio si dependen económicamente de los grandes minoristas, sus clientes clave. En esta situación, no ceder a las exigencias del minorista podría conllevar unas pérdidas comerciales considerables, muy difíciles de compensar mediante otros contratos y que podrían amenazar la viabilidad económica del proveedor. Es más, es posible que el minorista ni siquiera represente una cuota de sus compras muy elevada para tener un gran poder de negociación, ya que incluso la pérdida de una pequeña parte de sus ventas podría hacer peligrar su viabilidad, sobre todo cuando las economías de escala sean indispensables para la rentabilidad del negocio.

5.3.4 *Otras motivaciones de requisitos no ligados al precio*

74. Sin embargo, aunque un posicionamiento de control de un minorista poderoso sobre sus proveedores pueda serle muy útil para imponer restricciones verticales, no es una condición indispensable para que surjan este tipo de restricciones. En primer lugar, pueden surgir de mutuo acuerdo entre dos partes vinculadas en términos generales, por ejemplo, como parte de un proceso de negociación en el que el proveedor saque algún provecho al aceptar una restricción. Puede ser una compensación económica (por lucro cesante) o quizá una restricción recíproca impuesta al minorista (ej. comprar otros de los bienes que produce). En segundo lugar, estas restricciones podrían tener cabida en el contexto de los acuerdos de «usos y costumbres» que puedan haber aparecido en el sector con el paso del tiempo (podrían ser usadas por todos o la mayoría de los minoristas, quizá para garantizar unas reglas del juego justas y garantizar que no hay discriminación entre minoristas rivales). En tercer lugar, las restricciones podrían surgir si un minorista facilitase el cartel de un proveedor, por ejemplo para apoyar la conspiración de productores para evitar un colapso de los precios a través de acuerdos sobre el precio de reventa o distribución exclusiva, entre otras opciones. En cuarto lugar, estas restricciones podrían ir ligadas a un grupo de minoristas actuando al unísono que, por ejemplo, pretendieran frustrar las operaciones de un minorista para quitarles clientes (ej. minoristas tradicionales con tienda física impidiendo que los proveedores abastecieran a un comerciante en línea). Sin embargo, lo más común es que las restricciones verticales impuestas por minoristas se den cuando el minorista se encuentra en una posición dominante sobre los proveedores que le garantiza que aceptarán o cederán.

5.3.5 *Clasificación de los distintos tipos de restricciones originadas en el minorista*

75. Estas prácticas pueden ser de lo más variado: una manera de abordarlas es observando cómo influyen en el comportamiento de las partes y las repercusiones sobre los competidores. Teniendo esto presente, la Tabla 6 ofrece una clasificación simple (sin ningún orden en particular) de los distintos tipos de restricciones originadas en los minoristas, dando ejemplos para cada una de las seis categorías propuestas.³⁶

³⁶

La tabla y los ejemplos son adaptaciones de Dobson (2008), donde se encuentra un debate exhaustivo.

Tabla 7. Tipos de restricciones verticales originadas en el minorista

Categoría	Naturaleza	Ejemplos
1. Requisitos de compra condicional	<i>Se requiere del proveedor que haga concesiones importantes respecto al resto de actores con los que negocian, o que solo distribuya al minorista (en exclusiva)</i>	<i>Insistencia en abastecimiento exclusivo Obligaciones de suministro mínimas Distribución exclusiva Acuerdos recíprocos Compras vinculantes</i>
2. Requisitos de pagos adicionales	<i>Se requieren pagos fijos o descuentos especiales para conseguir/mantener acceso a un sistema de distribución clave, o para garantizar que el minorista está siendo premiado por sus esfuerzos y recompensado por cualquier error por parte del proveedor</i>	<i>Comisiones por inclusión Espacio en lineal Relevantes descuentos retroactivos Contribuciones comerciales conjuntas Solicitud de pagos puntuales</i>
3. Cláusulas contra la discriminación	<i>Requisitos impuestos al proveedor para garantizar que no ofrece unas condiciones o productos (notablemente) mejores a otros compradores, o para ayudar al comprador a competir de manera efectiva contra otros compradores</i>	<i>Cláusula de cliente preferente Requisito de cumplir con la calidad del servicio Garantía de apoyo al margen Requisito de contabilidad transparente</i>
4. Negación a comprar	<i>El comprador boicotea a un proveedor o limita sus compras para debilitar su posicionamiento competitivo u obligarlo a cesar sus actividades (con la posibilidad de falsear la competencia entre proveedores, y quizá aumentando los costes de compra de otros minoristas).</i>	<i>Negación a entrar en negociaciones Suspender una larga relación comercial con poca antelación Dejar de adquirir ciertos productos</i>
5. Traspaso de riesgos deliberado	<i>El minorista obliga a su proveedor a asumir los riesgos económicos derivados de sus propias actuaciones o vinculados a la demanda en sus mercados descendentes</i>	<i>Pagos atrasados Aplicar la «venta o devolución» Pagos por los desechos del producto Ausencia de contrato escrito</i>
6. Requisitos de servicio o aportación	<i>Como parte de los términos y condiciones del suministro, el minorista exige al proveedor que le preste ciertos servicios o haga aportaciones concretas (más allá de lo que ofrecería normalmente) para cubrir sus necesidades específicas.</i>	<i>Términos de entrega a medida Presentación personalizada de producto Obligación de emplear a terceros como contratistas Servicios de gestión de la categoría</i>

5.4 Efectos de las restricciones verticales originadas en el minorista

5.4.1 Posibles efectos económicos

76. Los tipos de restricciones originadas en el minorista que se ilustran en la Tabla 6 pueden utilizarse simplemente como modo de permitir al minorista conseguir excedentes adicionales (a través de condiciones no ligadas al precio más allá de meros descuentos) de sus proveedores y tener, en general, el efecto neutro de una simple transferencia de recursos (básicamente, una división distinta del pastel de los beneficios). Sin embargo, como estos acuerdos restringen o influyen el comportamiento del proveedor por naturaleza, existe la posibilidad de que su efecto económico se extienda más allá de la mera transferencia de recursos, pudiendo afectar de manera directa o indirecta el carácter de la competencia en los mercados de proveedores. Estos términos también pueden alterar la competencia en los mercados minoristas, sobre todo cuando el poder de compra del minorista pudiera usarse para reforzar su poder de venta (o incluso al revés). Es más, mientras que estos efectos podrían recaer directamente sobre las empresas que compiten en cualquiera de estos niveles verticales, las restricciones que evitan, limitan o falsean la competencia podrían tener repercusiones negativas para los consumidores a nivel de precios, variedad, calidad o innovación. En otras palabras, las restricciones verticales originadas en los minoristas pueden generar o ampliar poder de

mercado en detrimento de los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que también pueden conllevar beneficios significativos al promover la eficiencia y la calidad y espolear la innovación.

5.4.2 Efectos beneficiosos

77. Las directrices de la Comisión de Europea sobre las restricciones verticales (2010) ofrecen una clasificación útil de los beneficios para la eficiencia que pueden derivarse de las restricciones verticales, dividiéndolos en nueve clases:³⁷

1. *solucionar el problema de los oportunistas*: ej. un distribuidor que se aproveche de los esfuerzos promocionales de otro distribuidor, o un proveedor que explote las inversiones de un rival en un minorista. Esto podría evitarse mediante obligaciones inhibitorias de la competencia (ej. distribución/abastecimiento exclusivos);
2. *facilitar nuevas entradas a los mercados*: ej. un minorista que exige innovadoras gamas de marca blanca podría ofrecer exclusividad a un distribuidor para que este efectuara las inversiones necesarias en el producto;
3. *constatar problemas de oportunismo*: ej. un minorista de alta calidad y experiencia podría necesitar una distribución exclusiva/selectiva para evitar que otros minoristas (como las tiendas «de descuento») se aprovecharan de su reputación, causando una subinversión;
4. *evitar un problema de hold-up*: ej. cuando se pide a un minorista que efectúe inversiones específicas para esa relación con el fin de vender una marca concreta que no tiene ninguna otra utilidad, este podría pedir que se le garantizase una distribución exclusiva o cierto nivel de distribución para asegurarse de que sus inversiones no resultan perjudicadas;
5. *evitar un problema de hold-up sobre la transferencia de conocimientos*: ej. cuando un minorista emprende un considerable estudio de mercado sobre las mejores maneras de vender una marca pero requiere de una obligación inhibitoria de la competencia según la cual el proveedor no pueda compartir esos conocimientos con sus minoristas;
6. *tratar asuntos de externalidad vertical*: ej. cuando los propios esfuerzos del minorista por aumentar las ventas rebajando los precios o haciendo promociones aumentan los beneficios para el distribuidor (es decir, aporta una externalidad positiva en un contrato dado y a unos precios mayoristas fijados) pero que a su vez perjudica la iniciativa del minorista de hacer este esfuerzo, teniendo como consecuencia unas ventas por debajo de lo óptimo si los precios minoristas se fijan demasiado altos o el esfuerzo promocional es bajo desde la perspectiva de ambos. Esto puede evitarse con un mantenimiento del precio de reventa y unas promociones cofinanciadas;
7. *lograr economías de escala en la distribución o la producción*: ej. cuando un minorista restringe el número de proveedores para permitirles tener economías de escala, pero con la condición de que estos ahorros de costes repercutan en el minorista con descuentos o pagos únicos;

³⁷

Ver Comisión Europea (2010). Las directrices de la CE se centran principalmente en las restricciones originadas en el productor, pero también consideran algunos tipos de restricciones originadas en los minoristas, sobre todo a nivel de pagos de acceso por adelantado (como cuotas por espacio en el lineal o por visibilidad o comisiones por inclusión) así como los acuerdos de gestión de la categoría (concretamente el papel de «capitán de la categoría» como fuente de información).

8. *mitigar imperfecciones del mercado de capital:* ej. cuando los bancos y los mercados de acciones que facilitan el capital lo hacen de manera imperfecta si carecen de los conocimientos sobre sector que sí poseen las partes que negocian, de tal manera que un minorista podría preferir invertir en préstamos a un proveedor de marca blanca, pero bajo la condición de que le distribuya solo a él o garantice ciertas cantidades;
9. *permitir la uniformidad y la normalización de la calidad:* ej. un minorista solicita al productor de su marca blanca que se ciña a unos estándares de calidad y servicio, así como a requisitos sobre el diseño de producto/paquete que encajen y realcen la imagen de marca del minorista y den confianza a los consumidores, animándoles a hacer sus compras.

5.4.3 *Beneficios de eficiencia combinados*

78. A menudo, las restricciones verticales empleadas por minoristas pueden tener propósitos combinados o múltiples. Por ejemplo, podría recurrirse a un abastecimiento exclusivo para evitar que los minoristas rivales se aprovecharan de las inversiones hechas por un minorista para desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento o nuevas líneas de producto, al mismo tiempo que se fomentarían las inversiones específicas en la relación por parte del proveedor, o incluso apoyo financiero de este (ej. un préstamo en el caso de que conseguir capital para el proveedor de otro modo fuera algo difícil). Los tratos recíprocos o compras vinculantes podrían ser una manera de acceder a un nuevo mercado, así como establecer lazos estrechos para evitar asuntos de externalidad vertical. La presentación personalizada de un producto (ej. su envase) podría ser la exigencia de un minorista para facilitar la estrategia promocional en sus mercados minoristas, pero también sirve para respaldar una alta calidad y una reputación distinguida. Podría solicitarse a los proveedores que empleasen a un tercero para, por ejemplo, encargarse de la presentación del producto (ej. etiquetado del producto suministrado a un minorista), con vistas a dar uniformidad a la imagen de marca del minorista. Un requisito similar para el transporte podría promover las economías de escala en la distribución.

5.4.4 *Alinear incentivos y reducir costes*

79. En general, estos y otros beneficios para la eficiencia suelen surgir al alinear los incentivos de las partes contratantes o al reducir los costes de transacción/intercambio, que pueden resultar en unos precios finales inferiores y una mejor calidad de producto/servicio, para beneficio último de los consumidores. Algunos de estos efectos pueden derivarse directamente de ello (ej. una mejor calidad de servicio, como resultado de requisitos de servicio impuestos; costes de transacción reducidos al limitar deliberadamente la base de suministro para reducir los costes de las negociaciones, la manipulación y la facturación, al tiempo que permite un seguimiento más efectivo del rendimiento del proveedor). Otros podrían surgir al alterar incentivos (ej. en el comercio minorista, grandes descuentos podrían conllevar una recompensa económica por un gran esfuerzo de ventas por parte del distribuidor, los contratos de «venta o devolución» podrían animar al minorista a experimentar con nuevos bienes, y las contribuciones relativas a los costes del marketing podrían espolear al minorista a hacer esfuerzos promocionales).

80. Sin embargo, para que los argumentos de eficiencia brinden soporte material a una restricción individual (sobre todo cuando existe una restricción notable sobre la competencia) tendría que darse el caso de que los supuestos beneficios emanaran directamente de la restricción, y que esta desempeñara un papel importante para lograr tales beneficios (es decir, no hubieran ocurrido a ese nivel o con la misma eficiencia).

5.4.5 *Efectos perniciosos*

81. En lo relativo a los efectos perniciosos sobre el bienestar, los tres principales efectos anticompetitivos que pueden surgir suelen expresarse de la siguiente manera:

1. exclusión de otros proveedores u otros compradores al levantar barreras de entrada;
2. relajamiento de la competencia entre proveedores o facilitamiento de una colusión entre ellos, que resulte, por ejemplo, en una reducción de la competencia entre las marcas de los proveedores que operan en un mercado;
3. relajamiento de la competencia entre compradores o facilitamiento de una colusión entre ellos, que resulte, por ejemplo, en una reducción de la competencia entre los distribuidores de una misma marca.

5.4.6 *Impacto en la competencia intertipo e intratipo*

82. Aunque esta representación de los efectos negativos es común, las palabras empleadas suelen hacer alusión directa a las restricciones originadas en el productor a la hora de promocionar y vender una marca. Claramente, en el contexto de las restricciones originadas en el minorista, tiene más sentido expresar y vincular los efectos anticompetitivos directamente con el nivel exacto afectado de la cadena de distribución (ej. si la competencia se evita, restringe o falsea a nivel del productor o del minorista). Así, quizá tenga más sentido describirlo como competencia intertipo o intratipo, en vez de ver sus efectos desde el simple prisma *intermarca* e *intramarca*.

5.4.7 *Ligero falseo de la competencia*

83. Significativamente, existe la necesidad de considerar por separado los efectos sobre la competencia a los distintos niveles de la cadena de distribución en la que operan el proveedor y el minorista (teniendo en cuenta el mercado económico correspondiente a cada caso). A veces, la competencia puede verse afectada de manera muy directa (como cuando las restricciones se emplean para cerrar mercados a través de una exclusión manifiesta por parte de un minorista dominante, o si se utilizan para facilitar una colusión). Sin embargo, a veces los efectos pueden ser más sutiles, y falsear la competencia en lugar de excluirla descaradamente. Es más, cuando el minorista emplea una combinación de restricciones, o si estas suceden en una red de minoristas, podría darse un efecto acumulativo (donde un efecto de falseo podría aumentar o superponerse a otro).

5.4.8 *Impacto en la variedad, la calidad y la innovación*

84. Los consumidores podrían sentir el impacto de estas restricciones cuando sirvan para reducir o inhibir la variedad de productos, la calidad o la innovación, ya como consecuencia directa de las restricciones (por el efecto de cierre de mercado) o, más indirectamente, cuando la competencia entre los proveedores se falsea, dando como resultado una competencia de producto menos intensa o unas inversiones escasas. Del mismo modo, los consumidores pueden tener que hacer frente a precios más altos si las restricciones están orientadas a consolidar las posiciones del proveedor y el comprador, reduciendo así el número efectivo de competidores en cada nivel de la cadena de distribución, dando lugar a la posibilidad de un poder sucesorio o de coalición. Por ejemplo, en el contexto del sector minorista, los proveedores podrían mejorar los términos y condiciones ofrecidos a los grandes minoristas y empeorar los de los minoristas pequeños (con la consiguiente posibilidad de crear un efecto «cama de agua», como se debatió en la sección anterior, en la que una competencia minorista falseada lleva a una rivalidad dañada y, finalmente, a unos precios más altos para los consumidores).

5.4.9 *Falseo de la competencia entre proveedores*

85. Sin embargo, el efecto más marcado de las restricciones originadas en el minorista es una competencia en fases anteriores que no tiene un impacto inmediato en los consumidores. Por ejemplo, una restricción podría reducir el bienestar del productor sin tener un efecto directo o inmediato en los consumidores. Quizá solo se haga visible mucho tiempo después, cuando las inversiones por defecto de un proveedor o el falseo de la competencia entre proveedores cause una disminución de la calidad o variedad del producto. Por este motivo, puede ser difícil presentar un caso contra tales prácticas si la legislación o la jurisprudencia se basan en el bienestar del consumidor, en vez de unos estándares de bienestar totales. Además, al menos a corto plazo, el ejercicio del poder de compra del minorista podría beneficiar a los consumidores con unos precios reducidos (cuando la reducción de los costes les repercute al menos parcialmente), haciendo que sea difícil encontrar argumentos relativos a efectos perniciosos en el futuro (algo de por sí incierto), como una disminución de la variedad de mercado o de la variedad/calidad del producto.

5.4.10 *Combinación de los poderes de compra y venta del minorista*

86. Aún así, un motivo más para tener en cuenta el impacto de las restricciones originadas en el minorista es que el su poder de compra suele ir de la mano de un poder de venta, ya que el ejercicio de uno da la posibilidad de reforzar el otro, y viceversa. La cuestión es si hay un efecto cama de agua en marcha que fomente la consolidación y reduzca la oferta al consumidor sacando a los pequeños minoristas del mercado y, en general, limite la competencia en el sector. En lo que respecta al bienestar económico, un círculo virtuoso que refuerza el crecimiento no tiene por qué ser malo para la sociedad si permite a los grandes minoristas ampliar sus economías de escala, alcance o extensión, entre otras, al tiempo que permite que perdure una competencia sana. Desde el punto de vista del bienestar del consumidor, esto no tendría por qué significar que solo se benefician de precios más bajos, sino que deberían seguir beneficiándose de un acceso fácil y una amplia oferta de productos y formatos/estilos minoristas. Sin embargo, si los efectos de estas restricciones solo sirven para exacerbar las diferencias de los posicionamientos en los mercados minoristas, haciéndolos cada vez más asimétricos, entonces no solo se resiente el acceso y la oferta, sino que los precios pueden subir conforme disminuye la intensidad de la competencia.

5.4.11 *Evaluación general de los efectos netos sobre la competencia*

87. Como ocurre con otros tipos de restricciones verticales, la economía ha descubierto que las restricciones verticales originadas en el minorista pueden acarrear beneficios para la eficiencia y efectos anticompetitivos. Así, es preciso utilizar el raciocinio para calibrar estas restricciones. Análisis económicos indican cuáles son los principales problemas que surgen si estas restricciones aparecen cuando uno o ambos lados del mercado de abastecimiento están concentrados o dominados por uno o unos pocos grandes actores. En tales circunstancias, las restricciones verticales originadas en el minorista podrían resultar especialmente preocupantes cuando restringen los mercados (reduciendo directamente la oferta de productos o los servicios de distribución al consumidor) o merman la competencia de precios (ya sea promoviendo la colusión o atacando a la competencia estratégicamente). Aún así, los trabajos realizados en este campo continúan arrojando resultados fragmentados. Sin duda, nuevos aportes teóricos y empíricos serían muy útiles para construir una imagen más completa de las circunstancias en las que los efectos anticompetitivos tienen potencial para dominar los beneficios de la eficiencia, y viceversa.

5.4.12 *Evaluación de la competencia en la práctica*

88. Sin embargo, ha habido un buen número de importantes investigaciones sobre las restricciones originadas en el minorista, sobre todo en el sector minorista de la alimentación. Más concretamente, la Comisión de la Competencia del Reino Unido ha realizado dos exhaustivas investigaciones de mercado y ha identificado multitud de restricciones originadas en minoristas en activo. Como consecuencia se creó un código de conducta respaldado por el Gobierno, supervisado por un mediador para garantizar que no se dan abusos anticompetitivos del poder de compra de los minoristas ni prácticas comerciales injustas (como atrasar los pagos a los proveedores sin una buena razón). Del mismo modo, Australia ha adoptado un código de conducta concebido para garantizar unas prácticas comerciales justas y equitativas para todos los actores del sector. Otros países, como Japón, Alemania, Hungría y Bulgaria, también han llevado a cabo acciones adaptadas a los abusos de poder de compra identificados en minoristas. También ha habido investigaciones del mercado en otros países, como Finlandia, los Países Bajos, Austria, Hungría y Rumanía, entre otros. Así, existe un creciente volumen de estudios y casos de los que extraer conocimiento para investigar el poder de compra minorista.³⁸

6. **¿Cómo pueden contribuir las regulaciones a promover, y no dificultar, una competencia efectiva en el sector minorista?**

6.1 *Motivos para una regulación comercial*

89. La regulación de la actividad comercial es un elemento importante dentro de las políticas gubernamentales para garantizar un funcionamiento eficiente de los mercados económicos, promover el crecimiento económico y la prosperidad, garantizar que los consumidores se benefician y participan de los avances económicos, velar por que trabajadores y empleados reciban un trato justo y promover unos objetivos económicos y sociales más amplios. Sin embargo, la manera en que se implanten las regulaciones comerciales puede conllevar beneficios en una o varias dimensiones, pero también ir en detrimento de otras. Este es un problema específico en casos en los que la regulación sirve para proteger los intereses particulares de un grupo económico a costa de los de otro, hasta el punto de que el bienestar económico y social queda desatendido. Por ejemplo, empresas bien consolidadas podrían beneficiarse de políticas proteccionistas y una regulación que restrinja o limite la competencia, pero esto podría volverse en contra de los consumidores y el bienestar económico si impide nuevas entradas, reduce la innovación y obliga a los consumidores a comprar bienes y servicios a precios excesivos o menos calidad de la que cabría esperar en otras circunstancias. Lo ideal es que las políticas eviten regulaciones proteccionistas que restrinjan, falseen o impidan una competencia efectiva.

6.2 *Protección del consumidor y derechos*

90. El sector minorista es un sector clave, en contacto directo con el consumidor. Por ello, suele ser objeto de toda una serie de variadas regulaciones con objetivos diversos. Gran parte de esta regulación sobre la actividad minorista tiene que ver con la protección al consumidor y sus derechos. Por ejemplo, podrían tomarse medidas legales, supervisadas por autoridades reguladoras, para garantizar que los bienes comercializados tienen una calidad suficiente (incluyendo medidas de seguridad alimentaria), se adecuan a los usos previstos que se describen durante la venta o respetan los derechos de los consumidores que solicitan un reembolso u otra compensación cuando los bienes vendidos por el minorista son defectuosos. Del mismo modo, puede haber regulaciones sobre la manera en que se promocionan y venden los bienes a los consumidores para evitar que la publicidad les induzca a error sobre los precios o la calidad del producto. Siempre y cuando estas medidas brinden garantías y animen a los consumidores a adquirir

³⁸ Para más detalles y un resumen de todas estas investigaciones y casos en distintos países, consultar Kobel et al. (2015). Consultar también UNCTAD (2014).

bienes, las regulaciones de protección al consumidor estará promoviendo la competencia y el bienestar económico, permitiendo que los consumidores tomen decisiones informadas en sus compras.³⁹ De hecho, una política del consumidor bien concebida puede ser un importante complemento a una política de la competencia bien concebida a la hora de contribuir a un funcionamiento efectivo de los mercados minoristas y promover el bienestar económico.

6.3 *Regulaciones que pueden obstaculizar una competencia efectiva*

91. Sin embargo, hay otros tipos de regulaciones de la actividad minorista con potencial para obstaculizar una competencia efectiva. Por ello, es preciso elaborarlas cuidadosamente para garantizar que los beneficios económicos son mayores que los costes. Estas pueden ser:

- Inversión extranjera directa (IED) y restricciones a las participaciones extranjeras: estas pueden proteger a minoristas nacionales bien establecidos para garantizar que la propiedad del sector minorista se queda en el país, pero a expensas de que los mercados puedan no tener acceso a minoristas internacionales innovadores y eficientes que podrían estimular la competencia nacional y aportar más variedad y otros beneficios a los consumidores.
- Restricciones de planificación, zonificación o licencias: pueden proteger a minoristas bien establecidos que ya cuentan con sus tiendas y evitar su expansión si teme un problema medioambiental, aunque así podría estarse evitando la entrada de nuevos minoristas o la difusión de nuevos formatos minoristas. Un ejemplo se da cuando las restricciones de planificación restringen la ubicación y el tamaño de centros comerciales a gran escala, hipermercados u otros formatos minoristas modernos.⁴⁰
- Restricciones de horarios de apertura: de esta manera pueden protegerse los derechos de los trabajadores respecto al número de horas trabajadas, pero si se aplican de manera distinta a los diferentes minoristas (ej. restricciones más estrictas para los minoristas de gran formato que para los más pequeños y tradicionales), pueden afectar negativamente a la competencia, la variedad y la comodidad en las compras.⁴¹
- Control de precios y restricciones a los descuentos: unos precios fijos garantizan que los consumidores encuentren precios comunes allá donde compren, mientras que las restricciones a los descuentos (ej. evitar precios por debajo del coste) pueden estimular la competencia en aspectos no ligados al precio (como el servicio y la calidad). Sin embargo, así se podría estar protegiendo a

³⁹ Por ejemplo, tras una queja de una asociación de consumidores, la autoridad de competencia y mercados del Reino Unido (2015b) emprendió una investigación empírica minuciosa sobre hasta qué punto ciertos supermercados británicos podrían estar usando promociones de precios engañosas y equívocas.

⁴⁰ Varios estudios han analizado el impacto de las regulaciones de planificación y zonificación en diversos países, como Uruguay (Borraz et al. 2014), Australia (ACCC 2008; Gobierno de Australia 2011); el Reino Unido (CC 2000; CC 2008; Haskel y Sadun 2012), Francia (Bertrand y Kramerz 2002) e Italia (Schivardi y Viviano 2011). Unas restricciones de planificación y a las licencias muy estrictas corren el riesgo de impedir la entrada de nuevos minoristas, quienes pueden ser un estímulo importante para la competencia y evitar el anquilosamiento del mercado. Consultar la variedad de beneficios que puede conllevar la entrada de nuevos minoristas para los consumidores en Hausman y Leibtag (2007), Jia (2008) y Basker y Noel (2009).

⁴¹ Por ejemplo, consultar a Boylaud y Nicoletti (2001). Consultar el estudio de Genakos y Danchev (2015) sobre el impacto de reducir la actividad comercial los domingos en 30 países europeos.

minoristas poco eficientes, desalentando las mejoras en la eficiencia y provocando un aumento de los precios al consumidor.⁴²

- Leyes de dependencia económica y regulaciones de protección al proveedor: aunque evitar los abusos derivados del poder de compra de los minoristas puede ayudar a mantener la oferta de productos para los consumidores, las medidas que restringen la agresividad de los minoristas en sus negociaciones con sus proveedores o las demandas que les imponen para obtener buenas condiciones en su abastecimiento, podrían mitigar la competencia entre proveedores y causar un incremento de los precios que imponen a los minoristas, lo que a su vez redundaría en unos precios más altos al consumidor.⁴³

6.4 Lograr que los mercados funcionen bien para los consumidores

92. En última instancia, la confirmación de las regulaciones debería ser la eficacia con la que permite a los mercados trabajar por el beneficio de los consumidores y el público en general. Esta tarea empírica no suele ser fácil para las autoridades si no hay un buen experimento natural con unas condiciones económicas y reguladoras en contraste que permitan hacer comparaciones y reflexionar sobre situaciones opuestas creíbles. Está además la dimensión política, ya que las regulaciones suelen brindar beneficios considerables a unas partes y actuar en detrimento de otras, puesto que una vez que entran en vigor puede ser difícil eliminarlas o enmendarlas. Así, elaborar regulaciones mucho tiempo antes de aplicarlas puede cobrar una importancia vital para que los mercados funcionen bien y sigan haciéndolo en el futuro. Se puede aprender mucho de experiencias con regulaciones en otras jurisdicciones, aunque es casi imposible evitar consecuencias no deseadas incluso con regulaciones de negocios aparentemente bien diseñadas, ya que el comportamiento y las respuestas de los distintos agentes económicos no pueden garantizarse ni darse por hechas.⁴⁴

7. Síntesis y conclusión

7.1 Importancia económica de una competencia efectiva en el sector minorista

93. El sector minorista es un componente clave en cualquier economía moderna. Este sector, intermediario y punto de contacto donde los consumidores adquieren la mayoría de los bienes, sirve y afecta al conjunto de la población. Sin embargo, el comercio minorista es mucho más que el conducto por el que los productores alcanzan al consumidor final. El sector minorista, por derecho propio, aporta valor económico con el servicio que suministra a los consumidores, estimulando la demanda y coordinando la

⁴² Por ejemplo, Biscourp et al. (2013) analizan el impacto de la ley Galland en Francia, que prohibía las ventas por debajo del coste, y señalan sus efectos inflacionistas, que elevaron los precios e instauraron una competencia sofocante. De igual modo, hay pruebas que indican que revocar la orden sobre los alimentos irlandeses, que también prohibía las ventas por debajo del coste, causó una bajada generalizada de los precios y una mayor competencia en los supermercados de Irlanda. Ver Collins y Burt, (2011).

⁴³ Para más detalles de los países que usan regulaciones para proteger a los proveedores, ver el informe internacional sintetizado de Kobel et al. (2014). Esta es un área en la que los diferentes países han adoptado políticas distintas. Aún no está claro cuál de ellas representa las mejores prácticas, dada la dificultad para equilibrar los abusos anticompetitivos derivados del poder de compra de los minoristas, sin dejar de espolear una competencia efectiva y las negociaciones entre las cadenas de distribución minoristas. Consultar un debate sobre las opciones en materia de políticas y regulaciones para atajar poderes de venta abusivos y anticompetitivos en Dobson (2002) y UNCTAD (2014).

⁴⁴ Hay disponible un amplio debate al respecto con ejemplos e ilustraciones en OFT (2009), que ofrece una guía con la lógica de las intervenciones gubernamentales en los mercados y demuestra que, para que estas intervenciones sean efectivas a largo plazo, el impacto sobre la competencia debe ser una cuestión clave.

oferta de vastas gamas de productos disponibles en los comercios minoristas, a menudo provenientes de todo el mundo. Sin embargo, está evolucionando rápidamente con la aparición de importantes operadores de cadenas de tiendas nacionales e internacionales que suelen presentar nuevos formatos de negocio que avivan la competencia y enriquecen la oferta a los consumidores. Al mismo tiempo, el surgimiento de los grandes negocios minoristas desafían la base tradicional del sector, que históricamente había estado formada por pequeños minoristas independientes. En algunos países, el resultado ha sido un acusado declive del comercio minorista tradicional, mientras que en otros países sigue siendo próspero y pujante. Sin embargo, lo que es común a todos los países es que la manera en que se desarrolle en los próximos años tendrá un grandísimo impacto en los consumidores y en la generación de prosperidad económica; por ello, es importante que se mantenga altamente competitivo, de modo que los consumidores se beneficien de precios bajos, disponibilidad de productos de alta calidad, una amplia oferta y variedad de productos y acceso a un buen número de diversas tiendas.

7.2 *Problemas de una creciente concentración minorista*

94. Mientras que la batalla por la supremacía entre las distintas formas y formatos del comercio minorista estimula la competencia y anima al consumidor, no deja de existir la preocupación de que una creciente concentración en los mercados minoristas termine por debilitar la competencia, dando lugar a prácticas anticompetitivas que actúen en detrimento del consumidor. Este temor está particularmente presente en fusiones entre minoristas de por sí grandes, ya que estos pueden agudizar considerablemente la concentración del mercado y dificultar una competencia en igualdad de condiciones. Si bien es cierto que estas fusiones pueden traer consigo beneficios a nivel de eficiencia, al permitir a las partes fusionadas reducir sus costes, siempre habrá inquietud sobre los efectos *unilaterales* anticompetitivos derivados del creciente poder de mercado de las partes fusionadas, o sobre las respuestas *coordinadas* que surjan entre los rivales restantes tras la conclusión de la fusión. En tales circunstancias, una evaluación de la competencia requeriría analizar el equilibrio de la eficiencia y los efectos sobre el poder de mercado para estimar el resultado neto de la fusión. En este sentido, es importante no centrarse solo en los precios, el elemento más fácil de cuantificar de la propuesta del minorista; hay que tener en cuenta además los otros aspectos de su propuesta PCVS (precio, calidad, variedad, servicio), sin olvidarnos del comportamiento y las preferencias de los consumidores. Esto exige un gran entendimiento de los consumidores y sus conductas por parte de las autoridades de la competencia (algo que podría requerir sondeos sobre las preferencias de los consumidores o un análisis detallado de los datos de venta para identificar comportamientos en las compras y voluntad de los consumidores de comprar en sitios distintos, sustituyendo unos minoristas y formatos de tienda por otros).

7.3 *Evaluación de la definición de mercado*

95. Entender el comportamiento y las preferencias de los consumidores a la hora de comprar es otro elemento esencial para definir los mercados minoristas. ¿A qué minoristas consideran los consumidores como sustitutivos? Los grandes supermercados y los minoristas pequeños/especializados en alimentos, ¿cubren las mismas necesidades y pueden, por lo tanto, clasificarse dentro del mismo mercado? Los consumidores, ¿hacen distinciones en función del formato de la tienda (grandes superficies vs. tiendas pequeñas), el tipo de visita (comprarlo todo en el mismo viaje al supermercado o ir a la tienda del barrio a reponer provisiones), la cantidad/gama disponible (supermercados de servicio completo o tiendas de descuento de oferta limitada) o tipo de alimento (supermercados generales o comercios de alimentos naturales/ecológicos)? En caso afirmativo, ¿hasta qué punto? ¿Cuán condicionados están los distintos tipos de comercios minoristas por los otros tipos de comercios minoristas, en lo que se refiere a ajustar su propuesta (ej. su capacidad de subir precios o reducir la calidad, la variedad o el servicio)? ¿Compiten de manera asimétrica, de modo que uno fuerza al otro pero no al contrario? Del mismo modo, en lo que se refiere al alcance geográfico de los mercados minoristas, ¿cuánto tiempo, o cuanta distancia, están dispuestos a desplazarse los consumidores para visitar distintas tiendas y cubrir así sus necesidades de

compra específicas, yendo de comercio en comercio para buscar las mejores ofertas? ¿En qué medida varía esta distancia o tiempo dependiendo de la naturaleza de las compras que vayan a hacerse? Los minoristas que operan en distintas ubicaciones, ¿tienen la capacidad o flexibilidad (aunque no la ejerzan) de variar su propuesta minorista a nivel local)?

7.4 *Análisis de una fusión*

96. Definir los mercados es importante a la hora de evaluar los efectos económicos de las fusiones entre minoristas. Aunque hay sofisticadas técnicas cuantitativas, como la UPP (presión alcista de los precios, siglas en inglés) o los sistemas de simulación de fusiones en función de la demanda, que prometen una evaluación avanzada y minuciosa de la compleja interacción entre producto y mercados geográficos sin tener que recurrir a una definición de mercado, todas tienen sus límites.⁴⁵ Requieren de datos, personal especializado y tiempo para aplicarse correctamente. Sin embargo, más importante es el hecho de que están limitadas por hacer hincapié en los precios y excluir otros elementos de la propuesta minorista que podrían ser de gran importancia para los consumidores. Es revelador el hecho de que estas técnicas suelen enfatizar cambios lineales y progresivos en comportamientos y resultados, cuando lo cierto es que una fusión podría alterar profundamente las dinámicas del sector de maneras nada lineales (ej. como una táctica de precios que oscile entre lo antagónico y altamente competitivo y lo coordinado y apacible). Así, tiene sentido que, al examinar una fusión entre minoristas, se abarque tanto un enfoque cualitativo general como una serie de análisis cuantitativos para dar una guía completa de los posibles efectos que pueden derivarse de la concentración y entender cómo cabría esperar que evolucionaran los mercados tras la fusión. Es más, adoptar una perspectiva amplia es importante para calibrar toda la variedad de posibles medidas compensatorias, sobre todo en lo que se refiere a aspectos estructurales. En este punto, las autoridades de la competencia vienen usando cada vez más las desinversiones sobre tiendas, lo que puede resolver eficazmente los problemas de competencia a nivel local. Sin embargo, unas desinversiones limitadas podrían no ser suficiente para mitigar el miedo a unos efectos unilaterales o coordinados más amplios, o al impacto de la fusión en los mercados de abastecimiento. A falta de una alternativa estructural satisfactoria o medidas compensatorias de comportamiento, la única solución posible podría ser el bloqueo total de la fusión. Bloquear una fusión por completo puede parecer una medida drástica, pero podría ser la única manera de garantizar que los mercados minoristas siguen siendo competitivos en ciertos casos.

⁴⁵

Farrell y Shapiro (2010) defienden las técnicas de «presión alcista de los precios» para investigar las fusiones por encima de la definición de mercado y el análisis de las cuotas de mercado. Ver desafíos prácticos en Schmalensee (2009), Sørgard (2012) y Wiethaus y Nitsche (2015). En lo que se refiere al análisis de una simulación de fusiones, un aspecto importante con impacto sobre la escala de incrementos previstos en los precios tras la fusión es la elección de la forma funcional de la demanda (y más concretamente su curvatura), por lo que debe escogerse y utilizarse con cuidado; ver Shapiro (1996) y Crooke et al. (1999). En el último par de años hemos visto cómo las autoridades emplean una serie de medidas distintas, como el IPP (aumento ilustrativo de precios), UPP (presión alcista de precios), GUPPI (índice bruto de presión alcista de precios), PPI (índice de presión de precios) y CMCR (reducción compensadora de costes marginales), todos ellos orientados a mostrar que una fusión puede causar un aumento de precios salvo que haya beneficios de eficiencia que lo compensen. Ver las opiniones de OFT/CC (2011) y observaciones de RBB Economics (2011) y OXERA (2013) respecto a las aplicaciones de las fusiones entre minoristas. La postura adoptada por Canadá queda resumida en <http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/eng/03796.html>.

7.5 Regulación e intervención

97. El riesgo de que una fusión entre minoristas tenga efectos adversos sobre su competencia aumenta si la regulación y las medidas institucionales crean o aumentan las barreras de entrada, o si de algún otro modo ahogan a la competencia. Incluso mercados altamente concentrados pueden hacer gala de una competencia efectiva, siempre que sus condiciones promuevan una interacción competitiva intensa y transparente. Unos consumidores activos, dispuestos a ir de tienda en tienda y buscar las mejores ofertas, son un componente clave para garantizar que la competencia minorista siga viva. Sin embargo, cualquier obstáculo que se interponga en su camino, o en el de los minoristas que busquen nuevos modos de cubrir necesidades, tiene la capacidad de dificultar la competencia. Por ello, las autoridades de la competencia deberán mantenerse alerta y pendientes, no solo de prácticas anticompetitivas o de la evasión de la competencia que puedan emprender las marcas minoristas por decisión propia, sino también de que las medidas de intervención reguladoras y políticas no impidan la competencia, aislando a los competidores en lugar de espolearlos para lograr que los mercados minoristas funcionen bien para los consumidores.

BIBLIOGRAPHY

- Adilov, Peter and Peter J. Alexander (2006), “Horizontal Merger – Pivotal Buyers and Bargaining Power”, *Economics Letters*, 91 (3), 307-311.
- Agriculture and Agri-Food Canada (2012), “Top Grocery Retailers in Latin America”, April 2012 (<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6240-eng.pdf>)
- Allain, Marie-Laure, Claire Chambolle, Stéphane Turolla and Sofia B. Villas-Boas (2014), “The impact of retail mergers on food prices: evidence from France”, Working Paper SMART – LERECO N°14-02, (<http://www6.rennes.inra.fr/smart/Media/Working-papers/WP14-02>)
- Australian Competition and Consumer Association (2008), *Report of the ACCC inquiry into the competitiveness of retail prices for standard groceries*, July 2008 (<http://www.accc.gov.au/publications/report-of-the-accc-inquiry-into-the-competitiveness-of-retail-prices-for-standard-groceries-july-2008>).
- Australian Government (2011), “Economic Structure and Performance of the Australian Retail Industry,” Productivity Commission Inquiry Report no 56, November 2011 (<http://www.pc.gov.au/inquiries/completed/retail-industry/report/retail-industry.pdf>).
- Basker, Emek and Michael Noel (2009), “The Evolving Food Chain: Competitive Effects of Wal-Mart’s Entry into the Supermarket Industry”, *Journal of Economics and Management Strategy*, 18, 977–1009.
- Basker, Emek and Michael Noel (2013), “Competition Challenges in the Supermarket Sector with an Application to Latin American Markets,” Regional Competition Center for Latin America Conference on Competition Challenges in Latin America, Tegucigalpa, Honduras (http://www.crcal.org/guias-y-estudios/estudios/estudios-de-sector/doc_download/11-competition-challenges-in-the-supermarket-sector-with-an-application-to-latin-american-markets).
- Bertrand, Marianne, and Francis Kramarz (2002) “Does Entry Regulation Hinder Job Creation? Evidence from the French Retail Industry,” *Quarterly Journal of Economics*, 117(4), 1369- 1413.
- Biscourp, Pierre, Xavier Boutin and Thibaud Vergé (2013), “The Effects of Retail Regulations on Prices: Evidence from the Loi Galland”, *Economic Journal*, 123 (573), 1279–1312.
- Bishop, Simon and Mike Walker (2010), *The Economics of EC Competition Law*, 3rd edition, Sweet & Maxwell: London.
- Borraz, Fernando, Juan Dubra, Daniel Ferrés and Leandro Zipitría (2014), “Supermarket Entry and the Survival of Small Stores”, *Review of Industrial Organization*, 44 (1), 73-93.
- Boylaud, Olivier and Giuseppe Nicoletti, “Regulatory Reform in Retail Distribution”, *OECD Economic Studies* No. 32, 2001/I.
- Brown, Steven (1987), “Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis”, *European Journal of Marketing*, 21 (6), 5-36.

- Brown, Stephen (1990), “The Wheel of Retailing: Past and Future”, *Journal of Retailing*, 66 (2), 143-9.
- Capizzani, Mario, Felipe Javier Ramírez Huerta and Paulo Rocha e Oliveira (2012), “Retail in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities”, Research Study 170, IESE Business School – University of Navarra, April 2012.
- Chakraborty, Ratula, Paul W. Dobson, Jonathan S. Seaton and Michael Waterson (2014), “Market Consolidation and Pricing Developments in Grocery Retailing: A Case Study”, in *Analysis of Competition Policy and Sectoral Regulation*, Martin Pietz and Yossi Spiegel (eds.), Now Publishers, 3-29.
- Collins, Alan and Steve Burt (2011), “Below-cost legislation: lessons from the Republic of Ireland”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21 (1).
- Competition Commission (2000), *Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom*, Cm 4842, TSO: London.
- Competition Commission (2003), *Safeway plc and Asda Group Limited (owned by Wal-Mart Stores Inc); Wm Morrison Supermarkets PLC; J Sainsbury plc; and Tesco plc: A report on the mergers in contemplation*, Cm 5950, TSO: London.
- Competition Commission (2005), *Somerfield plc and Wm Morrison Supermarkets plc: A report on the acquisition by Somerfield plc of 115 stores from Wm Morrison Supermarkets plc*, September 2005.
- Competition Commission (2008), *The supply of groceries in the UK: market investigation*, April 2008, (http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402141250/http://www.competition-commission.org.uk/assets/competitioncommission/docs/pdf/non-inquiry/rep_pub/reports/2008/fulltext/538.pdf).
- Competition and Markets Authority (2015a), *Anticipated acquisition by Poundland Group plc of 99p Stores Limited*, London, ME/6467-14 (https://assets.digital.cabinet-office.gov.uk/media/5555ce7740f0b61589000077/Poundland_-_99p_Stores_full_text_decision.pdf).
- Competition and Markets Authority (2015b), *Pricing Practices in the Groceries Market: Response to a super-complaint made by Which? on 21 April 2015*, 16 July 2015 (https://assets.digital.cabinet-office.gov.uk/media/55a6c83540f0b61562000005/Groceries_Pricing_Super-Complaint_response.pdf).
- Crooke, Philip, Luke Froeb, Steven Tschantz and Gregory J. Werden (1999), “Effects of Assumed Demand Form on Simulated Postmerger Equilibria”, *Review of Industrial Organization*, 15, 205–217. .
- Davis, David E., “Prices, Promotions, and Supermarket Mergers”, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2010, 8 (1).
- de Barcellos, Marcia Dutra, Kenny Basso, and Lelis Balestrin Espartel (2014), Food Retailing in Brazil: A General View, *European Retail Research*, 28 (1), 119-139
- Dobson, Paul W. (2002), “Retailer buyer power in European markets: lessons from grocery supply,” Occasional Paper, 2002:1, Loughborough University Business School (<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/2026/3/2002-1.pdf>).

- Dobson, Paul W. (2006a), *Micro-Marketing and Discriminatory Practices in UK Grocery Retailing*, report submitted to Competition Commission's Grocery Markets Inquiry, December 2006 (<https://archive.nyu.edu/bitstream/2451/14976/2/PP9.pdf>)
- Dobson, Paul W. (2006b), "Competing, Countervailing and Coalescing Forces: The Economics of Intra- and Inter- Business System Competition", *Antitrust Bulletin*, 51 (1), 175-193.
- Dobson, Paul W. (2008), "Buyer-Driven Vertical Restraints", in *The Pros and Cons of Vertical Restraints*, Konkurrensverket (ed.), Swedish Competition Authority: Stockholm, November 2008 (<http://www.konkurrensverket.se/globalassets/english/research/report-the-pros-and-cons-of-vertical-restraints-18mb.pdf>).
- Dobson, Paul W. (2009), "Relationship between Buyer and Seller Power in Retailing: UK Supermarkets (2000)", in *Cases in European Competition Policy: The Economic Analysis*, Bruce Lyons (ed.), Cambridge University Press: Cambridge.
- Dobson, Paul W. and Roman Inderst (2007), "Differential Buyer Power and the Waterbed Effect: Do Strong Buyers Benefit or Harm Consumers?" *European Competition Law Review*, 28 (7), 393-400.
- Dobson, Paul W. and Roman Inderst (2008), "The Waterbed Effect: Where Buying and Selling Power Come Together", *Wisconsin Law Review*, 2008 (2), 331-357 (http://hosted.law.wisc.edu/lawreview/issues/2008-2/dobson_inderst_-_final.pdf).
- Dobson, Paul W. and Michael Waterson (2005), "Chain-Store Pricing Across Local Markets", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 14 (1), pp 93-119.
- European Commission (2010), *Commission Notice – Guidelines on Vertical Restraints*, Official Journal C 130 (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010SC0411&from=EN> and http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines_vertical_en.pdf).
- Farrell, Joseph and Carl Shapiro (2010): "Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition", *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, 10 (1), article 9.
- Genakos, Christos and Svetoslav Danchev (2015), "Evaluating the Impact of Sunday Trading Deregulation," CEP Discussion Paper No 1336, London School of Economics, March 2015 (http://eprints.lse.ac.uk/61156/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Centre_for_Economic_Performance_Discussion_papers_dp1336.pdf).
- Ghisi, Flávia, José A.G. da Silveira, Tore Kristensen, Martin Hingley and Adam Lindgreen (2008), "Horizontal alliances amongst small retailers in Brazil", *British Food Journal*, 110 (4/5), 514 – 538.
- Haskel, Jonathan and Raffaella Sadun (2012), "Regulation and UK Retailing Productivity: Evidence from Microdata", *Economica*, 79 (315), 425–448.
- Hausman, Jerry and Ephraim Leibtag (2007), "Consumer benefits from increased competition in shopping outlets: Measuring the effect of Wal-Mart", *Journal of Applied Econometrics*, 22, 1157–1177.
- Hollander, Stanley C. (1960), "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, 25 (1), 37-42.

- Hosken, Daniel, Luke M. Olson, Loren K. Smith (2012), “Do Retail Mergers Affect Competition? Evidence from Grocery Retailing”, US Federal Trade Commission working paper 313 (<https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/do-retail-mergers-affect-competition%C2%A0-evidence-grocery-retailing/wp313.pdf>)
- Hosken, Daniel and Steven Tenn (2015), Horizontal Merger Analysis in Retail Markets, working paper (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2552548).
- Inderst, Roman and Tommaso Valletti (2011), “Buyer Power and the ‘Waterbed Effect’”, *Journal of Industrial Economics*, 59 (1), 1–20.
- Jia, Panle (2008), “What happens when Wal-Mart comes to town: An empirical analysis of the discount retailing industry”, *Econometrica*, 76(6), 1263–1316.
- Kobel, Pierre, Pranvera Kellezi, and Bruce Kilpatrick (eds.) (2015), *Antitrust in the Groceries Sector & Liability Issues in Relation to Corporate Social Responsibility*, Springer: Heidelberg.
- Levy, Michael, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob Connolly (2005), “The concept of the Big Middle”, *Journal of Retailing*, 81(2), pp. 83-88.
- McNair, Malcolm P. (1958), “Significant Trends and Developments in the Postwar Period”, In A.B. Smith (Ed.), *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University* (pp. 1-25). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Nielsen (2015), “The Future of Grocery: E-Commerce, Digital Technology and Changing Shopper Preferences Around the World”, The Nielsen Company, April 2015 ([http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20\(Digital\).pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf)).
- OECD (2008), *Roundtable on Resale Price Maintenance*, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, DAF/COMP(2008)37 (<http://www.oecd.org/daf/competition/43835526.pdf>).
- OECD (2014), *Roundtable on Competition Issues in the Food Chain Industry*, Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Competition Committee, DAF/COMP(2014)16 (<http://www.oecd.org/daf/competition/CompetitionIssuesintheFoodChainIndustry.pdf>).
- OFT (2009), *Government in markets: Why competition matters – a guide for policy makers*, UK Office of Fair Trading, (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284451/OFT1113.pdf).
- OFT/CC (2010), Merger Assessment Guidelines, joint publication by the UK Office of Fair Trading and Competition Commission, September 2010, OFT1254/CC2 (Revised) (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284449/OFT1254.pdf).
- OFT/CC (2011), Commentary on retail mergers, joint communication by the UK Office of Fair Trading and Competition Commission, March 2011, OFT1305/CC2 com 2 (<https://www.gov.uk/government/publications/commentary-on-retail-mergers>).
- OXERA (2013), “Price pressure in UK merger control: a retrospective”, OXERA, July 2013 (<http://www.oxera.com/Oxera/media/Oxera/downloads/Agenda/OFT-price-pressure.pdf?ext=.pdf>).

- Planet Retail (2014), "Latin America Grocery Retailer Rankings, 2014", Planet Retail, September 2014 (<http://www.planetretil.net/Reports/ReportDetails?catalogueID=61374>).
- Raskovich, Alexander (2003), "Pivotal Buyers and Bargaining Position", *Journal of Industrial Economics*, 51 (4), 405-426.
- RBB Economics (2011), "The Joint OFT / CC Commentary on Retail Mergers: FAQs", RBB Economics, November 2011 (http://www.rbbecon.com/downloads/2012/12/RBB_Joint_OFT_CC_Commentary.pdf).
- Schivardi, Fabiano, and Eliana Viviano (2011) "Entry Barriers in Retail Trade," *Economic Journal*, 121(551), 145-170.
- Schmalensee, Richard (2009), "Should New Merger Guidelines Give UPP Market Definition?" *Competition Policy International: The Antitrust Chronicle*, December 2009 (Release 1) (<https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Free/SchmalenseeDEC-091.pdf>).
- Smith, Howard (2004), "Supermarket Choice and Supermarket Competition in Market Equilibrium", *Review of Economic Studies*, 71 (1), 235-263.
- Sørgard, Lars (2012), "Merger Screening in Markets with Differentiated Products", in *More Pros and Cons of Merger Control*, Konkurrentverket (Swedish Competition Authority) (<http://www.konkurrentverket.se/globalassets/aktuellt/nyheter/pros-and-cons-of-merger-control.pdf>).
- Shapiro, Carl (1996), "Mergers with Differentiated Products", *Antitrust*, Spring, 23-30 (<http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/diversion.pdf>).
- Skianka, Benjamin S. (2012), "The Geography of Grocery Demand in the UK: An Evaluation of the 2003 Morrisons-Safeway Merger", working paper (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2061845).
- UNCTAD (2014), "Competition Issues in the Food Chain: Possible Measures to Address Buyer Power in the Retail Sector," UNCTAD discussion paper (Agriculture: Trade & Competition policy paper), presented at the 61st Session of the Trade and Development Board, 15-26 September 2014, Geneva, Switzerland (http://unctad.org/meetings/en/Contribution/tdb61_c01_UNCTAD.pdf).
- Wiethaus, Lars and Rainer Nitsche (2015), "Upward Pricing Pressure Analysis: Critical Issues in Recent Applications", *Journal of European Competition Law & Practice*, 6 (1), 48-53.