

JULIO AGUIRRE¹

FERNANDO REQUEJO²

Resumen

Este artículo pretende ser fuente de discusión y motivación para investigaciones futuras respecto de la forma de operar de la industria de supermercados en el Perú. Se aborda y analiza el mercado desde el punto de vista de la organización industrial, específicamente, se utiliza teoría de plataformas multilaterales con el fin de describir la industria. Se mencionan un conjunto de características que generan cuestionamientos respecto de la eficiencia y los efectos sobre el bienestar que la industria ha causado y que causará en el Perú. Igualmente se hace un análisis representativo de la dinámica del mercado basado en formas de abastecimiento, poder de negociación, barreras a la entrada, competencia, externalidades de red y manejo de información.

1. Introducción

En el Perú el consumo de abarrotes se ha realizado históricamente mediante un canal tradicional, es decir un canal compuesto por diversos vendedores minoristas que se abastecen de verduras, enlatados, carnes, entre otros víveres de productores y vendedores mayoristas. Estos pequeños vendedores revenden lo comprado a los consumidores finales. Por lo general estos minoristas se agrupan para formar un mercado, aprovechando que el efecto de tener una mayor diversidad disponible de productos para los consumidores hace más atractivo a todos los vendedores juntos que aislados.

Por su estructura, el mercado tradicional de abarrotes se consideraba como competitivo y muy poco concentrado. Sin embargo, en 1953, la aparición del primer supermercado en Perú dio pie a una nueva forma operar del mercado de abarrotes³. Bautizado con el

* Las opiniones vertidas en este artículo representan la visión exclusiva del autor sobre las diferentes materias abordadas y no comprometen en modo alguno la posición de los órganos resolutivos y otras áreas de la institución.

¹ Departamento de Economía, Universidad del Pacífico, aguirre_jc@up.edu.pe

² Departamento de Finanzas, Universidad del Pacífico, fa.requejoz@up.edu.pe

³ Los datos referentes al primer supermercado en Perú fueron extraídos de una nota publicada por el diario el comercio en el siguiente link: <http://elcomercio.pe/blog/huellasdigitales/2013/03/super-market-el-primer-superme>

nombre de Supermarket, el primer supermercado fue una novedosa forma de operar para una tienda de víveres. La metodología de autoservicio junto a la facilidad de escoger los productos permitió que la empresa tenga gran éxito. Desde entonces hasta hoy los supermercados han permanecido como una alternativa a los mercados tradicionales y, como se verá más adelante, viceversa.

Por su tamaño, así como por su forma de operar, los supermercados son de gran interés para los economistas especializados en organización industrial. A diferencia de un vendedor minorista típico o tradicional, un supermercado ha mostrado tener fuertes diferencias fundamentales que son fuente de incertidumbre sobre los efectos en el bienestar. En esencia la forma de decidir precios, el manejo de información, el poder de mercado, el número de competidores, las externalidades, el poder de negociación entre otros muchos factores son los que se vuelven cuestionamientos muy interesantes a ser estudiados. Por esto, el presente artículo pretende ser una fuente de discusión sobre cómo opera la industria de supermercados en Perú, cómo evolucionará y cuáles son las implicancias que su supremacía mercantil podría tener sobre el bienestar social a futuro.

El documento se divide en cuatro secciones. En la sección 2, se explica el marco teórico general correspondiente al mercado de supermercados. En la sección 3, se detallan las características correspondientes al mercado de supermercados en Perú. Así se muestran datos pertinentes y se relaciona lo explicado con el marco teórico de la sección 2. Además, se plantea una discusión acerca de cómo es la dinámica de operación de los supermercados en Perú y qué implicancias tiene sobre la sociedad. Finalmente, en la sección 4, se muestran las conclusiones que se pueden obtener de los planteamientos previos.

2. MARCO TEÓRICO

En esta sección, se explica la definición de un supermercado y cómo se desarrolla el mercado de los supermercados desde un punto de vista teórico de la organización industrial.

2.1 ¿Qué es un mercado a dos lados?

Actualmente, no existe un consenso sobre la definición exacta de mercado a dos lados. Inicialmente, Rochet y Tirole (2003, 2006) definieron de manera general a un mercado a dos lados como aquel en el cual dos grupos diferentes de agentes económicos obtienen un beneficio de poder realizar una interacción a través de un intermediario comercial específico sin que sea posible una negociación evitando al intermediario. A cada grupo se le denomina un lado. Este tipo de mercados presenta una externalidad de red entre los grupos interconectados debido a que cuanto mayor es el tamaño de uno de ellos

más beneficiada se verá su contraparte. Al agente que sirve de nexo entre los dos grupos se le conoce como plataforma. Ésta debe decidir qué estructura de precios seguir por ofrecer el servicio de interrelacionar a los grupos tomando en consideración e internalizando la externalidad que genera cada uno de los lados en el otro. De esta manera, la plataforma intenta atraer a la mayor cantidad de usuarios potenciales de uno de los grupos a “bordo” haciéndose al mismo tiempo más atractiva para el otro grupo.

A los mercados a dos lados se les conoce como tal debido a que su interés se concentra en dos demandas diferentes pero interconectadas. Tomando esto en consideración existen mercados a múltiples lados, es decir mercados en los cuales la plataforma toma sus decisiones comerciales en base a varias demandas que están interrelacionadas entre sí. Rysman (2009) explica que en lugar de hablar de mercados a múltiples lados se debería considerar como estrategias a múltiples lados debido a que la elección de la cantidad de lados es potestad de la plataforma y no estrictamente una necesidad de la estructura tecnológica o logística del mercado. Por ejemplo, Apple opera bajo una estrategia a dos lados conectando desarrolladores de software y consumidores finales a diferencia de Microsoft que opera a tres lados conectando desarrolladores de software, productores de computadores y consumidores finales⁴.

Evans y Schmalensee (2012) amplía la definición propuesta por Rochet y Tirole enfocándose en la solución transaccional derivada de la actividad de la plataforma. Es así que ellos plantean que una plataforma a múltiples lados tiene dos o más clientes que obtienen un beneficio de interrelacionarse pero que no pueden capturar por cuenta propia el valor de su interconexión y por tanto requieren de un agente canalizador quien permite facilitar la interacción entre las distintas partes.

Una plataforma también puede operar bajo una estrategia a un lado. Es decir, sólo tomar en cuenta una de las demandas y no considerar los efectos de las demás de manera directa. Por ejemplo, consideremos a un supermercado que decide comprar a los vendedores mayoristas los víveres que después venderá a los consumidores finales. Cuando el supermercado decide tomar propiedad⁵ de los productos de abarrotes para después revenderlos está realizando una estrategia a un solo lado. Es decir, el supermercado se ha convertido en parte del proceso productivo del bien desde que sale de la fábrica hasta que llega al consumidor final. Aquí, el interés del supermercado sólo estaría centrado en la demanda de los consumidores, sin importarle de manera directa lo que suceda con los proveedores. En esencia, una estrategia a un lado es la forma clásica de operar de una empresa en la cual un vendedor mayorista vende sus productos a un vendedor minorista y este los revende a los consumidores finales.

⁴ Ejemplos tomados de Rysman (2009), y de Osterwalder y Pigneur (2011)

⁵ Se habla de propiedad haciendo alusión también a que se toma riesgo

Si por el contrario el supermercado no toma parte en la cadena productiva y sólo ofrece un espacio a los productores de abarrotes dentro de su local comercial entonces estamos ante una estrategia a dos lados. En este caso el supermercado se preocupará de que los productores deseen ofrecer los bienes que producen a través de su plataforma de igual manera que se preocupará de que los consumidores acudan a la plataforma a abastecerse de lo víveres que necesitan⁶. A diferencia de una estrategia a un lado, las plataformas deben tomar en consideración que sus beneficios dependerán de los tamaños efectivos de las dos demandas por ser miembro de la plataforma. De esta manera, la optimización debe tomar en consideración las externalidades que se generan de tener una mayor demanda a un lado sobre el otro.

Un ejemplo son las plataformas de servicios de taxi, como es el caso de Uber, Easy taxi o Taxibeat. Estas empresas conectan personas que necesitan transporte privado en una ciudad con taxistas que ofrecen dicho servicio. Dado que estas empresas, a través de sus aplicaciones, sólo ofrecen el servicio de conexión sin tomar parte ni propiedad en las características directas del servicio⁷, entonces opera como una plataforma. Hay empresas que, sin embargo, compran los autos y les pagan salarios a sus conductores. Estas empresas que también ofrecen un servicio de transporte en taxi sin convertirse en plataformas serían el escenario de una estrategia a un lado.

Hagiu (2007) explica que la decisión de operar como una plataforma o como una empresa minorista⁸ depende de un conjunto de factores racionales de la propia firma. Ésta buscará maximizar su beneficio en función de las cualidades del mercado, de la tecnología, de la demanda, etc. Se han observado casos en los cuales una plataforma puede actuar bajo una estrategia a dos lados, así como utilizar simultáneamente una estrategia a un lado, es decir no parecen ser decisiones excluyentes. Por ejemplo, la página de ventas Amazon.com compra algunos productos que después revende a un precio minorista e igualmente ofrece un servicio de interconexión entre vendedores y compradores de diversos bienes. Es así que Amazon.com sigue una estrategia híbrida.

Siguiendo a Evans (2003), y Tarziján y Paredes (2012), se resumen tres condiciones necesarias para la existencia de un mercado a dos lados: (i) debe haber dos grupos de clientes para la plataforma, (ii) estos grupos deben necesitarse mutuamente y (iii) la plataforma que permite la interacción resulta ser el mecanismo más eficiente para que se lleve a cabo la interrelación entre los dos grupos. Sin embargo, es útil adicionar a estas condiciones el hecho que para que un mercado a dos lados exista la plataforma no debe tomar parte en el

⁶ Matemáticamente, una plataforma optimiza: $F(D_S(N_B), D_B(N_S))(p_N + p_S - c)$ esta es la forma general presentada por Rochet y Tirole (2003), sin embargo múltiples presentaciones se han hecho dependiendo de los objetivos de los modelos planteados.

⁷ En particular, Uber deslinda responsabilidades

⁸ Hagiu utiliza la palabra "merchant" o "comerciante" en español para definir la forma clásica de actuar de una empresa

proceso productivo de ningún lado de manera directa, si esto sucede entonces la plataforma deja de denominarse como tal para convertirse en una empresa intermediaria del proceso productivo (Hagiu, 2007; Ryssman, 2009). Bajo este escenario y utilizando la terminología de la organización industrial, la plataforma pasa a ser una empresa aguas abajo.

En la literatura de mercados a dos lados, también se menciona que una plataforma busca solucionar el problema del “huevo y la gallina”, al tratar de responder la siguiente cuestión: ¿en un mercado a dos lados, ¿cuál de los dos grupos toma primero la decisión de pertenecer a la plataforma, considerando que el beneficio de un lado depende del tamaño del otro? Explicado de una forma más sencilla, si existen plataformas operando, es porque en algún momento una de las dos demandas que considera la plataforma tuvo que tomar un valor positivo incentivando al otro lado a pertenecer igualmente a la plataforma. Caso contrario, dicho mercado a dos lados no existiría, pues cuando la demanda de un lado es cero la del otro lado también es cero.

GRÁFICO I

DINÁMICA DEL PROBLEMA DEL “HUEVO Y LA GALLINA”



Elaboración propia

Las plataformas que inician operaciones, por tanto, deben buscar la forma de atraer a uno de los lados teniendo una demanda nula al otro. Cuando una de las demandas (llamémosla lado 1) toma un valor positivo inmediatamente genera un efecto sobre la demanda del otro grupo (lado 2) haciendo que esta también tome un valor positivo. El incremento marginal de la demanda del lado 2 hace que el valor de pertenecer a la plataforma para el lado 1 nuevamente se incremente haciendo que la demanda 1 nuevamente crezca.

Esta dinámica se sigue varias veces hasta alcanzar un punto de equilibrio (Gráfico 1). Por ello es usual que las plataformas cuando inician sus operaciones en un mercado ofrezcan muy buenas ofertas e incluso regalen sus productos, procurando que la afiliación de uno de los lados se incremente lo máximo posible. Una vez esto es conseguido el resto de la dinámica es casi automática.

2.2 ¿Qué es un supermercado?

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, un supermercado se define como un establecimiento comercial de venta al por menor, en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida.

Los supermercados se diferencian con las tiendas de abarrotes comunes por la cualidad de autoservicio, la cual conlleva a la inexistencia de una negociación directa entre el vendedor y el consumidor. Los productos ofrecidos por los supermercados se exponen en góndolas y están debidamente distribuidos buscando maximizar el recorrido de los consumidores por el local. Según FNE (2007) los supermercados se clasifican en base a un conjunto de cualidades propias del establecimiento. Se tienen hasta tres formatos definidos: hipermercado, supermercado y tiendas de conveniencia o de descuento. Equilibrium (2013), basado en Feller Rate Géminis Consultores, y Lira (2005), proponen una clasificación incluso más detallada y específica que permite comprender mejor y más fácilmente la estructura de los supermercados.

CUADRO I
CARACTERÍSTICAS DE LOS SUPERMERCADOS

FORMATO	SUPERMERCADOS DE CONVENIENCIA	SUPERMERCADO ECONÓMICO	SUPERMERCADO TRADICIONAL	HIPERMERCADO	MEGA-MERCADOS
Sala de ventas (m ²)	Hasta 1,000	1,000 – 3,000	3,000 – 6,000	6,000 – 10,000	Más de 10,000
Número de ítems (aprox.)	400	1,000 – 1,500	1,500 – 10,000	Más de 15,000	
Área de influencia	Barrio o distrito	Sector de un distrito	Distrito	Varios distritos	
Características	Posee un limitado número de productos, que en su mayoría son de primera necesidad. La cercanía es un importante atributo para el consumidor.	El precio es la variable clave. Están enfocados en la venta diaria y semanal.	La periodicidad de las ventas es semanal y quincenal. El precio sigue siendo un atributo importante, pero en combinación con la oferta de servicios.	Variada gama de productos, alimentos, abarrotes, vestuarios, hogar y electrónica. Posee precios bajos en productos de alta rotación.	

Fuente: Feller Rate, Géminis consultores, Equilibrium (2013), Lira (2005) y Lo Castillo (2008). Tomado parcialmente de Equilibrium (2013).

Como se observa, en esta clasificación no sólo se toma en consideración el tamaño de los locales, sino además se tiene en cuenta el número de items que se ofrecen, así como las áreas en las cuales el local tiene influencia, entre otras muchas características.

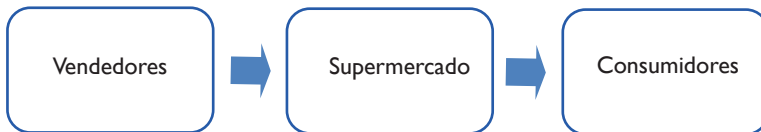
2.3 ¿Qué estructura o estrategia de negocio utiliza un supermercado?

Una consecuencia de la falta de consenso sobre la definición exacta de un mercado a dos lados es que algunas industrias no han podido ser definidas conclusivamente como mercados a dos lados o como mercados minoristas clásicos. Uno de dichos casos es el mercado de supermercados.⁹

Cuando un supermercado toma posesión de los productos que los proveedores ofrecen, está asumiendo un riesgo como dueño de la mercancía. El supermercado deja de ser un simple nexo entre proveedores y consumidores finales para convertirse en parte del proceso lineal de abastecimiento tal y como es mostrado en el gráfico 2. Esto genera que la perspectiva de solución del problema del huevo y la gallina cambie, puesto que ahora el interés está orientado únicamente a la demanda de los consumidores finales. Por las características de un supermercado, si toma parte del proceso productivo, éste se convierte en una empresa minorista de los diversos bienes que ofrece, es decir se convierte en una empresa aguas abajo siendo las empresas que producen los bienes las empresas aguas arriba de la industria (Gráfico 2).

GRÁFICO 2

ESTRATEGIA A UN LADO DE UN SUPERMERCADO



Elaboración propia

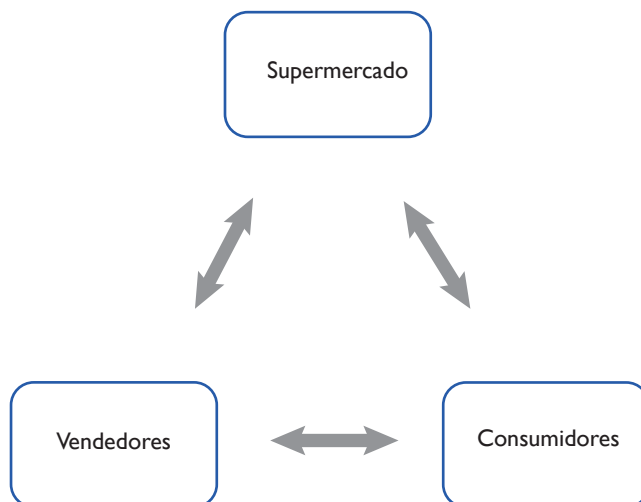
Por el contrario, si el supermercado no percibe al productor de los bienes de abarrotes como un proveedor sino como un cliente al cual le ofrece un servicio de conexión con los consumidores finales, es decir el supermercado no toma propiedad sobre lo que dichos fabricantes de víveres ofertan, entonces la estructura del mercado ha cambiado. Tomando en consideración las externalidades de red que se generan entre los lados, tanto el de productores de abarrotes como de consumidores finales, entonces el mercado es de dos lados. Bajo esta estructura, el supermercado se ha convertido en

⁹ Por ejemplo, Hagiu y Wright (2015) presentan un conjunto de características que definen a un mercado a dos lados y bajo las cuales cuestionan que los supermercados sean mercados a dos lados

una plataforma y por tanto su estrategia estará basada en atraer la mayor cantidad de clientes de ambos lados a “bordo” (Gráfico 3).

GRÁFICO 3

ESTRATEGIA A DOS LADOS DE UN SUPERMERCADO



Elaboración propia

Un supuesto adicional que se debe tener en cuenta para que un supermercado sea considerado como un mercado a dos lados es que deben existir externalidades de red y, por tanto, a priori se debe considerar como un hecho fáctico que los consumidores aman la variedad de bienes incluso si son sustitutos cercanos. Basándonos en la teoría microeconómica básica podemos entender que incrementar el consumo de bienes distintos incrementa el bienestar de un individuo siempre y cuando no se esté en el punto de saciedad. Sin embargo, si los bienes son sustitutos perfectos, existirá una indiferencia entre consumir un bien u otro¹⁰ por tanto no debe tener efecto alguno sobre el bienestar cambiarlos. Lo que se observa, sin embargo, es que los supermercados ofrecen la mayor cantidad de bienes posibles incluso con características bastante homogéneas. Ante esto, se puede considerar que la variedad resulta ser una variable determinante de las externalidades que se puedan generar sobre los consumidores finales.

¹⁰ Recuérdese que se elige el bien que tenga una mayor relación beneficio/precio; por tanto, para este ejemplo, se considera que dicha relación es igual para los dos bienes.

La idea central de esta preferencia por la variedad se podría basar en lo postulado por Dixit y Stiglitz (1977) cuando presentan sus modelos de competencia monopolística. Bajo esta idea, los productos pueden ser percibidos como diferentes debido a que la marca es percibida por los consumidores como una diferenciación lo suficientemente fuerte para hacer ver a dos productos bastante similares como distintos. De esta manera, el efecto marginal sobre la utilidad de consumir un bien adicional con el mismo uso, pero de diferente marca es mucho más elevado que el de consumir uno de la misma marca.

3. LA INDUSTRIA DE SUPERMERCADOS EN PERÚ

En esta sección haremos una descripción de la industria de los supermercados en Perú. Actualmente, tres empresas principales operan en el mercado de supermercados: Cenconsud Perú S.A, Supermercados Peruanos S.A e Hipermercados Tottus. Por el lado de los productores de víveres y mayoristas que venden sus productos a través de las plataformas existe una gran gama de firmas, variando en tamaños, tipos de productos, estructuras de producción y poder de negociación. Finalmente, en cuanto a los consumidores finales, se tiene también una gran diversidad. Esencialmente, porque existen muchas características socioeconómicas, culturales, demográficas e incluso climáticas, que generan cambios en las preferencias de los consumidores y, por ende, en los hábitos y necesidades de consumo que se efectúan.

3.1 La demanda

Se debe tomar en consideración que para hacer un análisis descriptivo correcto de la demanda que enfrentan los supermercados en el Perú se debe primero definir bajo qué estrategia opera esta industria. Sobre la base entrevistas realizadas a ejecutivos de algunos supermercados, se pudo conocer sobre el uso frecuente de dos tipos de estrategias comerciales en su negocio. La primera consiste en otorgar espacios a los fabricantes o proveedores de abarrotes y atraer consumidores finales a sus locales para que adquieran los bienes ofrecidos por aquellos. Bajo este escenario los supermercados operan como un mercado a dos lados que busca un nivel de equilibrio entre las dos demandas que enfrenta. Sin embargo, hay casos en los que los supermercados toman parte de la cadena productiva comprando los bienes a los productores y luego revendiéndolos a los consumidores finales. Es decir, aplican una estrategia comercial típica de un vendedor al por menor. Dado que se ha observado que se utilizan estas estrategias en paralelo, se puede considerar que los supermercados en Perú usan una estrategia híbrida.

Al actuar con una estrategia a dos lados, los supermercados deben tomar en consideración los efectos que la demanda de un lado genera en el otro y viceversa. Uno de los lados son los productores de bienes de consumo final y el otro son los consumidores

de dichos bienes. En el Perú, los productores negocian con los supermercados con el objetivo de ocupar un espacio en las góndolas que conforman los pasillos de los locales de venta. Las negociaciones llevan a pactar precios de alquiler por un espacio determinado y a fijar tiempos de cobro de la producción vendida. En este aspecto el poder de negociación resulta fundamental para alcanzar equilibrios cooperativos entre productores y plataformas.

Existe una gama muy amplia de productos que actualmente se ofrece a través de supermercados. Las empresas fabricantes y distribuidores de estos bienes son muy diversas. Algunas de estas firmas ofrecen gamas completas de productos, vendiendo altos volúmenes en todas las categorías principales de abarrotes. Estos son los casos de Alicorp y Procter & Gamble. Existen otros productores enfocados en algunas categorías específicas como, por ejemplo, San Fernando y Redondos que comercializan productos agrícolas y carnes. La diversidad de bienes ofrecidos por los proveedores no es el único factor distintivo entre empresas por el lado de las firmas, también existe diversidad en cuanto al tamaño de los productores y a su posicionamiento dentro de la demanda de consumidores finales. Algunas empresas como el grupo Gloria manejan volúmenes elevados de venta y están fuertemente posicionados en el mercado. Es así que Gloria es una empresa de gran tamaño y con alto poder de negociación que opera a través del canal de los supermercados. Igualmente existen otras empresas bastante pequeñas, con bajos volúmenes de venta que ofrecen algunos productos como miel de abeja o productos de categoría artesanal bajo el nombre de una marca que no está fuertemente posicionada en la mente del consumidor peruano medio.

Una vez comprendido el lado de los productores es necesario describir al lado de los consumidores. Desde punto de vista de la plataforma los supermercados deben atender al lado compuesto por consumidores finales, el cual representa la fuente más importante de supervivencia y éxito para la plataforma, así como para los proveedores. En general la demanda a este lado se compone por los diversos grupos de consumidores, pertenecientes diferentes estratos socioeconómicos, con una diversidad cultural y variada ubicación en el Perú. Estos grupos de consumidores finales necesitan abastecerse periódicamente de diversos bienes de consumo corriente, buscando satisfacer sus necesidades ya sea personales o familiares. Asimismo, los consumidores toman en consideración múltiples razones para acudir a un supermercado determinado.

Al tratarse de plataformas físicas, la distancia entre la ubicación del consumidor y la plataforma es una de las variables primordiales de decisión. Havermans (2008) muestra cómo se pueden hacer fácilmente aplicaciones del modelo de Hotelling de competencia espacial hacia el caso de supermercados. En los ejemplos mostrados por dicha autora, se puede observar las implicancias de la distancia sobre las decisiones de realizar compras o no en una plataforma. En la vida real la distancia termina siendo un factor preponderante en la decisión de consumo que finalmente se efectúa, especialmente

cuando las compras no son de volúmenes extremadamente grandes en relación al costo de transporte (Aguirre, 2016).

De la misma forma, la calidad del servicio, el ambiente y la presencia de servicios adicionales a la venta de productos de abarrotes parecen tener fuertes implicancias sobre la decisión final de los consumidores. Cada estrato socioeconómico tiene preferencias diferentes por estas características que lo vuelven o no un cliente potencial de una plataforma con ciertos rasgos determinados. En el caso de Lima, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2014, se puede observar que en distritos como la Molina, Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro está concentrado los niveles socioeconómicos A y B; en efecto, es en estos distritos donde se agrupan las plataformas que ofrecen servicios y productos más acorde con los gustos de este tipo de consumidores. Es decir, productos de alta calidad a precios elevados y servicios de atención muy buenos. Por el contrario, en distritos como el Agustino, Puente Piedra, entre otros, el factor precio parece tener gran importancia en cuanto a la decisión de compra. Además, existe una mayor presencia y mejor acceso a mercados tradicionales que en distritos como San Isidro, resultando en una competencia directa donde el precio resulta ser determinante.

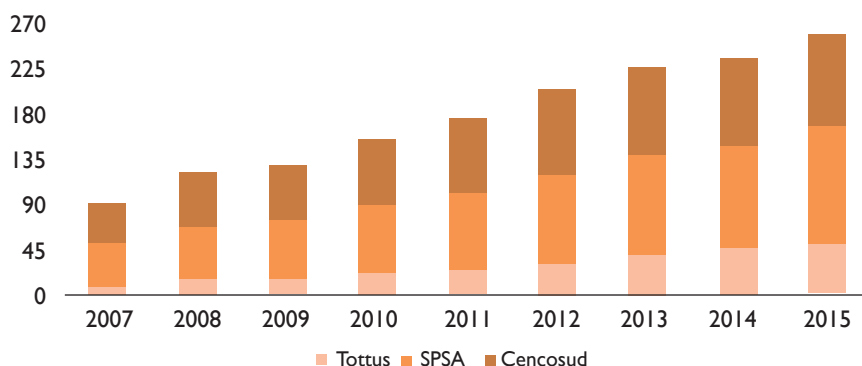
La demanda cuando el supermercado opera bajo una estrategia a un lado no es significativamente diferente de cuando opera a dos. La variación principal es que ahora la plataforma toma a las empresas productoras como abastecedores, por tanto, el objetivo de la plataforma estará centrado en la demanda de los consumidores finales. Esto no parece generar significativos cambios en la percepción de los consumidores al momento de llevar a cabo sus compras. Por tanto, el análisis previo en el cual se habló de la demanda de consumidores finales por plataformas se mantiene. La única anotación importante de la cual es necesario hacer hincapié es que, pese a mantener una estrategia a un lado, los intermediarios siguen manteniendo en consideración la necesidad de ofertar una gran variedad de productos; por lo tanto, la idea planteada por Dixit y Stiglitz sobre el gusto por la variedad se mantiene.

3.2 La oferta

La oferta de supermercados en Perú se compone por todos aquellos establecimientos que entran dentro de la definición de supermercado previamente establecida en la sección 2. Actualmente, en el Perú existen supermercados posicionados por todo el territorio, siendo Lima la zona más concentrada por estos. Al año 2015, existían en Perú un total de 260 locales bajo el funcionamiento de un supermercado. Los locales actúan como plataformas agrupadas bajo una misma marca. Al mismo tiempo algunos grupos económicos pueden poseer más de una marca de supermercado.

GRÁFICO 4

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE LOCALES POR EMPRESA



Fuente: Maximixe

Elaboración Propia

Son cinco las marcas principales de supermercados que operan actualmente: Metro, Wong, Plaza Vea, Vivanda y Tottus. Sin embargo, si se toma en consideración que Metro y Wong pertenecen al grupo Cencosud y que Plaza Vea y Vivanda son propiedad de SPSA, entonces podemos considerar que sólo existen tres plataformas en el mercado de supermercados en Perú y que dos de ellas han realizado una táctica de diferenciación. De esta manera, los supermercados como tal tratan de identificarse mejor con las preferencias de sus clientes potenciales con el objetivo de ser más atractivos y generar mayores ventas.

Cencosud Perú S.A.

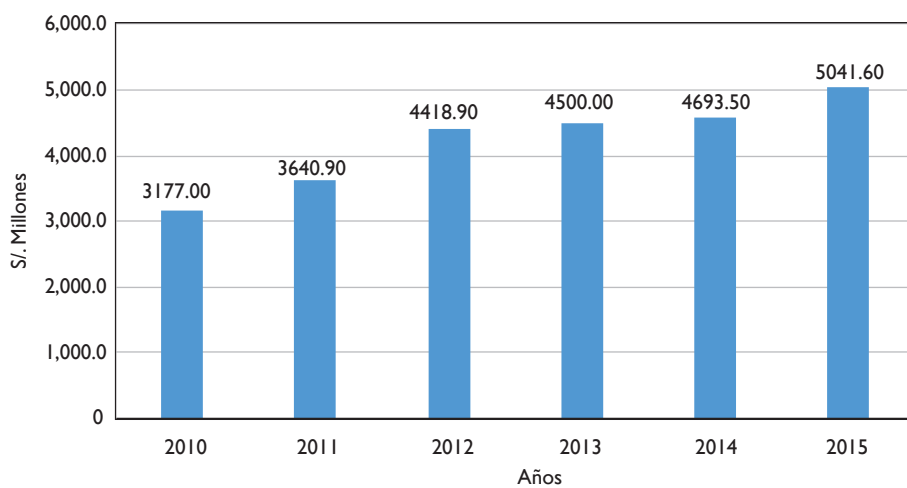
Este grupo opera bajo dos marcas, Wong y Metro. La primera es una marca destinada a grupos socioeconómicos elevados con amplia variedad de productos y precios más elevados. Su principal diferencia frente a otras marcas es el servicio el cual le sirve como ancla para atraer a consumidores dispuestos a pagar por la calidad que ofrece. La marca Metro es una marca que ofrece igualmente una amplia gama de productos de consumo masivo; sin embargo, su estrategia está orientada a una competencia en precios. A diferencia de Wong, Metro no centra su atención en la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio sino en cuanto a la accesibilidad monetaria de los clientes hacia los productos.

El número de locales de Cencosud ha crecido significativamente desde el 2007, aunque ha tenido un fuerte estancamiento posterior al 2011. Actualmente, Cencosud posee la mayor participación de ventas en el mercado peruano, pese a no poseer el mayor número de locales. Ciertamente, el grupo Cencosud ha tenido un claro estancamiento

en cuanto a su crecimiento total entre los años 2012 y 2015. Esto le está quitando, en gran medida, el lugar como el mayor ofertante de supermercados del Perú.

GRÁFICO 5

CENCOSUD PERÚ S.A.: NIVELES DE VENTAS
(S/ MILLONES)



Fuente: Reportes sectoriales y de las empresas.

Elaboración propia.

Supermercados Peruanos S.a.

Supermercados peruanos S.A. opera bajo el nombre de Hipermercados Plaza Vea, Plaza Vea Super, Vivanda, Mass y Economax, aunque en el mercado se le conoce, principalmente, como Plaza Vea y Vivanda. Este grupo ha tenido fuertes incrementos en ventas producto de inversión en nuevos locales, incursionando en provincia desde el 2007.

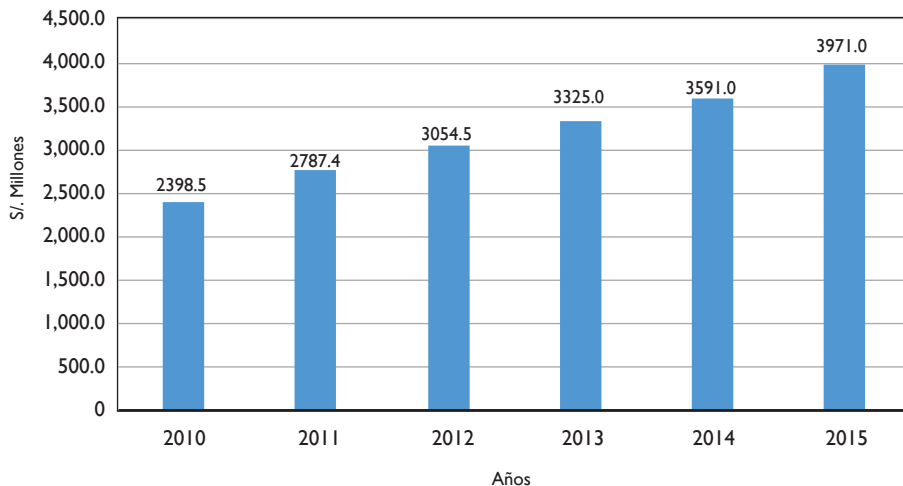
Se tiene conocimiento que el aseguramiento de la calidad y la gestión de abastecimiento en las tiendas el grupo cuenta con un centro de distribución para el desarrollo de sus operaciones logísticas, un centro de distribución especializado para el manejo de frutas y verduras, un centro de distribución especializado para el manejo de pescados.

Plaza vea compete vía una estrategia de percepción de precios. De esta manera el supermercado ofrece una buena calidad a un precio cómodo mediante promociones y ofertas. Su público objetivo está concentrado en clases de ingresos medios. Por el contrario, Vivanda es una marca que busca gozar de calidad y de ofertar productos importados de difícil acceso vía otros medios del mercado de abarrotes. Su público

objetivo es comprendido por personas de estratos socioeconómicos elevados, cuyas capacidades de compra son altas.

GRÁFICO 6

SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.: NIVELES DE VENTAS
(S/ MILLONES)

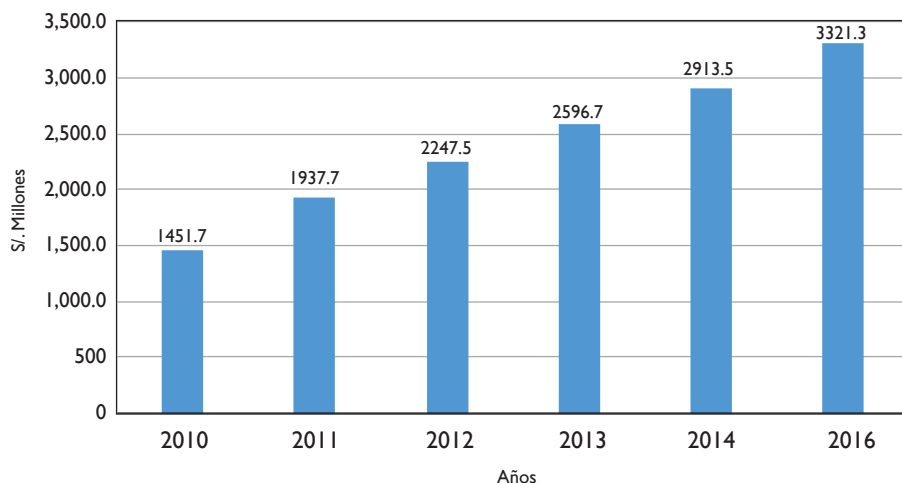


Fuente: Reportes sectoriales y de las empresas.
Elaboración propia.

Hipermercados Tottus

Finalmente, Tottus al igual que metro y plaza vea es un supermercado que busca la eficiencia y competir igualmente en percepción de precios, mediante ofertas. Existe también un fuerte vínculo que la marca procura establecer con las madres, señoras de familia. Esto lo consigue mediante publicidades donde hace alusión a la capacidad de la madre para realizar las mejores compras para su hogar. Su público objetivo es similar al de Metro o Plaza Vea, personas de un estrato socioeconómico de nivel medio.

Tottus ha sido el supermercado con mayor crecimiento porcentual mediante una táctica agresiva de inversión en nuevos locales y expansión de operaciones hacia provincia. Es el supermercado que mayor crecimiento tanto en locales como en ventas ha tenido en los últimos años (gráfico 4).

GRÁFICO 7**HIPERMERCADOS TOTTUS: NIVELES DE VENTAS
(S/ MILLONES)**

Fuente: Reportes sectoriales y de las empresas.

Elaboración propia.

Como se observa, las tácticas agresivas de inversión le han permitido hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos posicionarse dentro del mercado de una forma más estable. Esta competencia se parece mucho a las elaboraciones del modelo de Stackelberg, Spece y Dixit en el cual las empresas compiten en capacidades jugando con la capacidad instalada como una barrera a la entrada.

CUADRO 2**RESUMEN DE LA EVOLUCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LOS
SUPERMERCADOS EN PERÚ**

EVOLUCIÓN DE PARÁMETROS	SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	CENCOSUD	HIPERMERCADOS TOTTUS
Cantidad de Locales	2007: 45 2014: 103	2007: 48 2014: 89	2007: 8 2014: 52
Niveles de Ventas (S/ millones)	2010: 2398.5 2015: 3971	2010: 3177 2015: 5041.6	2010: 1451.7 2015: 3321.3

Elaboración: Propia

Fuente: Maximixe

3.3 Aspectos ligados a las políticas de competencia

3.3.1. Determinación del mercado relevante

Dado lo anterior, al concluir que los supermercados poseen características de plataformas, en una perspectiva de políticas de competencia, el análisis de sustitución debe realizarse en dos frentes, a nivel de los proveedores y de los consumidores. En ese sentido, teniendo las relaciones comerciales entre los agentes que participan (proveedores – supermercados y supermercados – consumidores finales) dinámicas distintas, se considera pertinente realizar el análisis de definición del mercado relevante en forma separada: primero, según la relación comercial supermercado y consumidores; y, luego, de acuerdo a la relación entre supermercado y proveedores.

a.- Relación supermercados – consumidores finales

Definición del mercado de producto

Para definir el mercado relevante se debe considerar el(los) producto(s) comercializado(s) por la empresa más todos aquellos que resulten sustitutos suficientemente cercanos, teniendo en consideración que al hablar de buenos sustitutos no necesariamente se hace referencias a productos idénticos al analizado, sino a los que un número significativo de consumidores considera sustituibles entre sí, en términos de precio, calidad y otras características (Basker y Noel, 2012¹¹) así como la característica de plataformas que posee la actividad. Asimismo, es necesario considerar la existencia de otros oferentes dispuestos a dedicar sus recursos a la producción de los bienes en análisis ante un aumento determinado en el precio de los mismos (sustituibilidad de la oferta). Al identificar las fuentes de disciplina por el lado de la demanda y de la oferta se delimitará el marco de actuación de los supermercados cuyo comportamiento se desea analizar (Motta, 2004).

En el caso de los supermercados, el comportamiento de los consumidores refleja una serie de motivos bastante diversos por los cuales concurren a este tipo de establecimiento: compra de stock, de reposición, para consumo diario, personal o familiar; para un evento particular de corta duración, entre otras posibles. Esto ha sido captado por la industria que ha desarrollado en el tiempo una serie de formatos que apuntan a diversificar la oferta de modo que ésta se oriente y acerque mejor a uno u otro perfil (FNE, 2007). Todo esto revela que en este caso la definición del mercado relevante del producto no puede limitarse a la enumeración de las mercaderías comercializadas por los supermercados, sino también cómo se vende y en función de quién.

¹¹ Basker, E. y Noel, M. (2012). "Competition Challenges in the Supermarket Sector with an Application to Latin American Markets", *Mimeo*.

Es así que el mercado relevante de producto de los supermercados podría ser definido como “el aprovisionamiento periódico, normalmente semanal, quincenal o mensual, en la modalidad de autoservicio, por parte de tiendas de superficie especialmente diseñadas al efecto, denominadas supermercados, de productos alimenticios y de artículos no alimenticios de consumo corriente en el hogar, para consumidores finales”, apelando directamente a las motivaciones por las que estos compran, y demás conceptos ya señalados (FNE, 2007).

Entonces, desde la perspectiva de los consumidores, los supermercados poseen un conjunto de características propias combinadas, tales como: el espacio que ocupan, el inventario que manejan, (multiproducto y multilínea), los formatos para cada producto que presentan (genéricos o específicos), forma de presentación de los productos y servicios ofrecidos al cliente, entre otros, que les pueden hacer o no comparables con otros canales de distribución o venta de productos al detalle (tales como: mercados, bodegas, almacenes, ferias, etc.).

Dado lo anterior, para analizar la sustituibilidad de los supermercados con otros canales de distribución minoristas alternativos, como las tiendas de conveniencia, almacenes, ferias, etc., y determinar si los supermercados constituyen en sí mismo un mercado relevante de producto (sin considerar a los otros canales de menor diversidad, menor superficie y atención personalizada), el dar respuesta a las siguientes preguntas brinda una orientación al respecto:

- ¿Son los supermercados el canal de distribución minorista más importante del país (o espacio geográfico acotado: distrito, región, ciudad, etc.) para todos los estratos socioeconómicos?
- ¿Son los supermercados el canal preferente en el cual los consumidores adquieren su canasta familiar de abastecimiento, debido a aspectos, tales como: menores costos de búsqueda, ofertas de precios, entre otros?
- ¿Son los supermercados los lugares con mayor frecuencia de compras (todos los días y dos o tres veces a la semana)?

Ciertamente, dar respuesta a estas interrogantes, requieren de la existencia de información a nivel micro, normalmente obtenible de encuestas de hábitos de compra y consumo, o de encuestas que realicen mediciones de uso de tiempo de las personas.

Una forma de encontrar el mercado del producto es realizar la prueba del monopolista hipotético (*Small but Significant and Nontransitory Increase in Prices – SSNIP- test*), introducida por el Departamento de Justicia de Estados Unidos (Motta, 2004).

Esta prueba consiste en suponer que el producto en cuestión es ofrecido únicamente por un monopolista y se aumenta el precio de este de manera pequeña (5% a 10%), pero significativamente. Si es que al monopolista hipotético le resulta beneficioso este aumento del precio, entonces no hay otros productos que sustituyan al producto en cuestión. Si no le resulta beneficioso, entonces se debe ampliar la definición del mercado del producto.

El análisis debe repetirse (productos adicionales son incluidos en el análisis) tantas veces hasta que el incremento en el precio resulte no beneficioso. Específicamente, en el caso de los supermercados, la pregunta aplicable al test SSNIP es: ¿qué supermercado cercano (y/o canales de distribución tradicional: mercados, por ejemplo) debe controlar un monopolista hipotético para que le resulte rentable incrementar sus precios en 5% a 10 %? Entonces, el análisis contiene dos elementos importantes: (i) identificar la respuesta de los consumidores al incremento en el precio; (ii) identificar el efecto de esta respuesta en la rentabilidad de la empresa.

A manera de referencia, en forma empírica, la Federal Trade Commission (FTC) de Estados Unidos probó aplicando el test SSNIP, que existía una diferenciación según el tipo de tienda en que se expenden artículos de oficina (Gonzalez, 2007). Según los resultados, existía una baja elasticidad precio cruzada entre almacenes de gran superficie y tiendas de menor tamaño. En particular, el estudio demostró que, si un monopolista hipotético poseía las tres tiendas de venta de gran superficie en la costa este, le convendría subir el precio un 8.5%. Al estar dicho valor por sobre el límite del 5% se consideró que dicho conjunto de tiendas constituía el mercado relevante. De este modo, el mercado del producto fue definido como el de las grandes tiendas.

Criterios adicionales (y complementarios) para el análisis de la sustituibilidad lo constituyen la evidencia pasada, el diagnóstico de precios (para la aproximación de elasticidades precio del producto y elasticidades cruzadas) y costos, las pruebas de correlación de precios.¹²

Finalmente, se debe considerar que la competencia entre plataformas puede afectar los costos de cambio de los consumidores, y de esta forma ser cautivos a una plataforma. Tarziján y Paredes (2012) explican que un tipo de costo de cambio que puede amarrar (*lock in*) a los consumidores con una plataforma es la existencia de costos hundidos, lo que puede implicar que el cambio de plataforma involucre la incursión de nuevas inversiones. Por ejemplo, alguien que va a un supermercado en el que sus consumos acumulan puntos por la frecuencia en sus compras, podría verse incentivada a permanecer en la misma plataforma.

¹² Para detalles específicos de los mismos, se sugiere revisar Motta (2004); Carlton, D. and Perloff, J. (2005) *Modern Industrial Organization*, Pearson Addison Wesley, Cuarta Edición; y, Church, J. y Ware, R. (2000). *Industrial Organization. A Strategic Approach*, Nueva York, McGraw.

Definición del mercado geográfico

La elección del punto de compra estará limitada por el espacio geográfico al que le resulte razonable desplazarse al consumidor para efectuar una compra. De ahí que éste escogerá para pequeñas compras un punto de venta próximo a su domicilio, mientras que para grandes compras elegirá en un radio de acción más grande (Basker y Noel, 2012).

La racionalidad económica de esto viene dada por el costo de transporte y su relación con el monto total de la compra. Así, para productos de muy bajo precio relativo –o, para bienes cuyo gasto representan una fracción muy baja de los ingresos de los consumidores-, la relación costo de transporte / precio del bien (o equivalentemente, gasto) es muy alta.

En el caso de compras de bienes de mayor precio relativo (o compras más costosas, como sucede en el caso de las compras de abastecimiento, que implican un gasto de una mayor fracción de ingresos del consumidor que una compra de reposición), la relación costo de transporte / precio del bien (o, equivalentemente, gasto) es muchísimo menor, lo que define que el consumidor esté dispuesto a financiar traslados mayores cuando debe comprar artículos más caros o que implican una mayor fracción de sus ingresos, por lo que el mercado geográfico para estos bienes deberá ampliarse.

Para determinar la amplitud geográfica razonable para que un consumidor se desplace a comprar dicha canasta y, por tanto, el área de influencia de una superficie de venta al detalle, se sugiere considerar que las zonas de influencias de los puntos de venta se delimitan geográficamente dentro de un radio acotado por las características socioeconómicas y de acceso y transporte de cada zona.

De esta manera, para establecer áreas de influencia que circunscriban el mercado relevante geográfico, las mejores prácticas en el tema (FNE, 2007, Basker y Noel, 2002, Durán y Kremerer, 2007, entre otros) recurre al concepto de isocrona, o área definida en función de una línea imaginaria que une las poblaciones que distan de un punto de referencia un determinado tiempo de traslado.

Por consiguiente, el mercado geográfico relevante de los supermercados sería aquella área de influencia dada por los kilómetros a la redonda que los consumidores recorran en un automóvil particular, en un tiempo de desplazamiento definido en función del tamaño de la ciudad. A modo de ejemplo, en España se estableció como referencia un tiempo de traslado de 15 minutos¹³ (Cuadro 3); mientras que en el Reino Unido el

¹³ Ministerio de Economía y Hacienda de España (2005). "Informe del Servicio de Defensa de la Competencia del N° 05084, DINOSOL/Supermercados Megacentro.

criterio fue de 10 minutos como tiempo de traslado de referencia¹⁴. Asimismo, otros criterios, tales como la superficie del supermercado y el grado de competencia directa que enfrenten los supermercados son considerados.

CUADRO 3

ÁREAS DE INFLUENCIA (ISÓCRONAS) EN LA DEFINICIÓN DEL MERCADO GEOGRÁFICO DE SUPERMERCADOS EN ANDALUCÍA (ESPAÑA)

			ÁREA DE INFLUENCIA (sup. de venta $\leq 5.000 \text{ m}^2$)	ÁREA DE INFLUENCIA (sup. de venta $5.000 < X \leq 15.000 \text{ m}^2$)	ÁREA DE INFLUENCIA (sup. de venta $> 15.000 \text{ m}^2$)
Establecimiento comercial individual	Establecimientos comerciales con predominio de alimentación (Hipermercado)	Competencia directa de GEC del mismo formato a menos de 20 min.	15 min.	15 min.	15 min.
		Competencia directa de otros GEC's a menos de 20 min.	20 min.	20 min.	25 min.
		Sin competencia directa a menos de 20 min.	25 min.	30 min.	35 min.
	Establecimientos comerciales con predominio de alimentación (Supermercado)	Competencia directa de GEC del mismo formato a menos de 20 min.	10 min.	–	–
		Competencia directa de otros GEC's a menos de 20 min.	10 min.	–	–
		Sin competencia directa a menos de 20 min.	15 min.	–	–

Tomado de Agencia de Defensa de la Competencia de Andalucía (2010)

En estricto, se puede generar mapas isócronos, los cuales son mapas conformados a partir de puntos que se encuentran a una misma distancia en términos de tiempo. En temas de competencia, este tiempo significa específicamente tiempo de viaje. Las isócronas son un intento de buscar una respuesta cada vez más sólida a la definición del mercado geográfico, lo cual es especialmente importante en el tema de fusiones de supermercados. Dependiendo del tamaño geográfico establecido para el producto en particular, se podrá establecer si es que se está en una situación donde se limita la competencia. De esta manera, la literatura, a partir de la iniciativa de las autoridades de competencia del Reino Unido, ha comenzado a utilizar las isócronas para definir el mercado geográfico en mercados como el de supermercados y cines (Oxera, 2005).

¹⁴ Competition Commission 2003. "A report on the mergers in contemplation", Safeway plc and Asda Group, Wm Morrison Supermarkets plc, Sainsbury plc and Tesco plc., United Kingdom.

El punto de partida, que tiene un efecto fundamental en el tamaño de la isócrona, es determinar el tiempo de viaje que se debe utilizar. El tiempo de viaje puede variar, dependiendo del mercado de productos. Diversas herramientas se utilizan para determinar el tiempo de viaje: puntos de vista de las partes en la fusión, encuestas de consumo, la información de la base de datos de la lealtad del cliente de las partes, puntos de vista de los competidores y de terceros, entre otros. Normalmente, se elige un tiempo de viaje y luego se le añaden y restan unos minutos como análisis de sensibilidad (Desai, 2008). Oxera (2005) definió el locus del isócrono para el caso de los supermercados de tal manera que el 80-90% de los clientes en cualquier tienda habría venido desde dentro de la isócrona.

El siguiente paso es decidir donde el isócrono debe estar centrado. El punto de partida determinará el sitio de influencia. Si el comprador ya tiene un sitio de compra dentro de la isócrona, entonces se presume que estos sitios compiten. Si el comprador tiene un sitio situado fuera, pero cerca del isócrono, una isócrona adicional puede ser centrada en este sitio periférico. El área de superposición entre las dos isócronas indica el área donde los clientes tenían la opción de al menos uno de los sitios objetivo y cada uno estaba en tiempo de viaje razonablemente equivalente. Por último, el sitio del comprador y su isócrono correspondientes pueden estar cerca, pero no superponerse con el isócrono centrado en el sitio de destino. En este caso, puede ser apropiado para centrar una isócrona en la población de clientes que se encuentra entre los dos sitios, así se identifica cuál es el sitio más cercano a dicha población (Desai, 2008).

A manera de ejemplo, se siguieron los siguientes pasos para la construcción de la isócrona. Primero, se determinó un tiempo de viaje de 10 minutos, siguiendo los lineamientos de la autoridad de la competencia del Reino Unido. El segundo paso fue la elección del punto de partida de la isócrona. Se escogió estudiar el distrito de La Molina, específicamente se eligió el supermercado Metro ubicado en la Avenida La Molina, en el cruce con Javier Prado. Finalmente, es la construcción que, por lo general, se genera con algún software de mapas que contiene una matriz de las vías disponibles y de un conjunto de velocidades para viajar en cada uno de esos caminos. Sin embargo, en este caso se utilizó Google Maps y se hicieron trazos de manera manual. Los límites se dibujan alrededor de los puntos de la localidad elegida y el mercado geográfico de referencia se define como todos los puntos que se encuentran dentro de ese límite. Las ubicaciones de todos los puntos de venta que se encuentran dentro de los límites de la isócrona se tratan como parte de un mismo mercado de referencia a efectos de evaluar.

El resultado de este proceso es una serie de mercados locales en diversas áreas. Dependiendo de la sofisticación del software, podrá destinarse del tipo de carretera que se utilizan, qué tan rápido se puede viajar, si la carretera está en una zona urbana no urbana, urbana o grande, y hasta el momento del día de viaje (Desai, 2008). Estos parámetros pueden tener efectos importantes sobre el tamaño y la forma del isócrono.

En específico, Google Maps permite controlar por la velocidad del viaje, dependiendo del momento del viaje. El mapa creado que se muestra a continuación fue creado a partir de 18 puntos a 10 minutos de tiempo de viaje del local indicado. Cuenta con una superficie total de 14 km² y una distancia total de 14 km.

GRÁFICO 8

CONSTRUCCIÓN DE ISOCRONA EN DISTRITO DE LA MOLINA



Fuente: Aguirre (2016)

Este tipo de análisis es relevante para el caso de supermercados porque, como afirma Oxera (2005), a diferencia de muchos casos de competencia, donde la atención se centra en la participación de mercado de las empresas según la definición de volumen de negocios de las partes de la concentración, en ambos casos de cines y supermercados, las ‘fascias’, cada cadena de productores (SPSA, Tottus y Cencosud, en este caso) es el factor determinante de si, después de una fusión, no habría suficiente competencia en cada mercado relevante.

Desafortunadamente, las isócronas no son un método definitivo para determinar el mercado geográfico local. Ellos son, sin embargo, una herramienta útil para identificar al menos los probables principales competidores, y pueden proporcionar información para el grado probable de interacción competitiva. Una razón por la que las isócronas no captan todos los competidores es que el borde de una isócrona no es una prueba “línea brillante” para excluir a un sitio. Aumentar el isócrono por uno o dos minutos puede tener un efecto significativo en el panorama competitivo de una fusión, por ejemplo, debido a la posibilidad de aumentar o disminuir el número / tamaño de los competidores (Desai, 2008).

Otra razón por la que las isócronas no ofrecen una respuesta definitiva es que su construcción se basa en supuestos que pueden no ser correctos. Pequeños cambios en el promedio de tiempo en coche, o la hora del día se utiliza para el cálculo, pueden

afectar significativamente el tamaño del isócrono. Por último, a pesar de los límites señalados anteriormente, el análisis isócrono es una técnica de filtrado de gran utilidad para una investigación, tanto para las partes como para las autoridades de competencia (Desai, 2008).

Los consumidores están dispuestos a financiar mayores traslados para una compra de abasto que para una de reposición, lo que define que los mercados geográficos difieran (Agostini y Saavedra, 2007). En ese sentido, para la relación supermercados – consumidores finales, el mercado relevante geográfico responderá a un ámbito eminentemente local.

Un aspecto que será necesario considerar es el caso de las tiendas ancla en los centros comerciales. Tal como se explica en la Resolución 059-2011/CLC-INDECOPI, las tiendas ancla representan arrendatarios estratégicos para los administradores de centros comerciales puesto que tienen una gran capacidad de atracción de consumidores, lo que genera fuertes externalidades positivas para los demás establecimientos que se encuentren en el centro comercial (Pashigian y Gould, 1998¹⁵). En este caso, un supermercado en un centro comercial puede constituirse en un local estratégico para el centro comercial. Ello podría influir en la determinación del mercado geográfico.

b. Relación proveedores – supermercados

Definición del mercado del producto

Las cadenas de supermercados cumplen el rol de canal de distribución, como un nexo entre los proveedores y los consumidores finales. En consecuencia, para definir el mercado de producto se debe evaluar si existe para los proveedores canales de distribución que sean sustitutos adecuados a los supermercados. Un set de características debe ser considerado para ello, y tratar de responder algunas preguntas:

- (i) Tamaño: ¿son los supermercados el rubro de mayor importancia en materia de ventas al detalle? Es decir, ¿son los supermercados los que concentran la mayor parte de las ventas del comercio detallista?, ¿es el canal de distribución que, en el país, concentra el mayor volumen de ventas en el comercio minorista?, ¿es un canal de distribución con una importante penetración en todos los segmentos socioeconómicos?, ¿son el canal de distribución que ha experimentado el mayor crecimiento en puntos de venta?

¹⁵ Citado por Resolución 059-2011/CLC-INDECOPI.

- (ii) Oferta de variedad: ¿se constituyen los supermercados en un canal multilínea de producto y multimarca?, ¿es un canal que ofrece múltiples alternativas al público en cuanto al formato (tamaño) de los productos que vende?
- (iii) Cautividad del consumidor: ¿son los supermercados un canal de distribución que desarrolla una intensa política de fidelización de clientes?, ¿es un canal de distribución que desarrolla un significativo gasto en publicidad y esfuerzo en ventas?
- (iv) Efectos externos: ¿es el único canal de distribución de cadenas y multilocal que, por su formato de autorservicio y exposición de productos en góndola, garantiza a los proveedores una vitrina y difusión continua de sus productos?
- (v) Otros: ¿los supermercados son un canal de distribución que contribuyen a la construcción de imagen de marca?, ¿los supermercados adquieren un volumen tal que sirven de base para la producción del proveedor?

El que los supermercados sean el único canal de distribución que simultáneamente cumple para un grupo considerable de proveedores, respondiendo afirmativamente las preguntas anteriores, sugiere que la sustituibilidad entre supermercados y otros canales no es viable.

Definición del mercado geográfico

Según sea el caso, para definir el mercado geográfico se debe considerar que tanto los supermercados como los proveedores tienen presencia en cierto ámbito geográfico (a nivel nacional, regional o local) y que, por lo tanto, dicho mercado geográfico debe ser el de aprovisionamiento, a cargo de los proveedores, de distintos productos a los supermercados dentro de dicho ámbito.

Algunas preguntas relevantes son: ¿pertenecen a un mismo mercado los supermercados ubicados, según sea el caso, en las zonas este y oeste o norte y sur de una ciudad?, ¿pertenecen a un mismo mercado los supermercados ubicados a determinada distancia, tres kilómetros, por ejemplo, dentro de una misma zona, norte o este, por ejemplo, de la ciudad? La respuesta a cualquiera de estas preguntas depende del problema que se desee abordar. Si lo que se analiza es una supuesta práctica de abuso de posición de dominio, específicamente, poder de compra de las principales cadenas de supermercados respecto de los proveedores nacionales, la definición más razonable de mercado geográfico será la que agrupe como un solo mercado a todo el país, debido a que la mayoría de las cadenas toman sus decisiones de compra de forma centralizada en función de sus necesidades totales de productos. Mientras que si lo que se analiza es el efecto de la concentración de los supermercados en un proveedor local (que puede abastecer sólo a los supermercados de la zona sur del país, porque su producto es perecedero y no dispone de sistemas de congelamiento para trasladarlo a otros puntos del país),

entonces la definición de mercado geográfico relevante de los supermercados para ese proveedor será la que considera como un mismo mercado solo a los supermercados ubicados en esa zona del país (Tarziján y Paredes, 2012).

3.3.2.- Elementos a considerar al momento evaluar aspectos de poder de mercado en la actividad de supermercados

De acuerdo a Basker y Noel (2013), luego de un siglo de crecimiento, los supermercados y otros proveedores similares se encuentran bien establecidos en el mundo, debido principalmente al aumento de tamaño de las tiendas de alimentos en el mundo en desarrollo, y en América Latina, en particular, por el aumento del parque vehicular y la mayor disponibilidad de refrigeración en los hogares, incluso en áreas rurales (Lakagos, 2009). En Perú, se tiene locales por encima de los 8,000 m², como el de CENCOSUD; en México, los supermercados, al año 2012, varían en tamaño de 700 a 3,500 m²; y, en otros países, la evolución del sector ha superado a la de Estados Unidos, al saltarse la fase de los supermercados y dirigirse directamente a los hipermercados (Varela, 2012).

Reardón et al. (2005¹⁶) describen la historia del crecimiento de los supermercados en América Latina en tres etapas: la primera, desde inicios de los noventa, Costa Rica y Chile experimentaron un rápido crecimiento, en el que el canal moderno (supermercados) tenía una participación de 50% frente al canal tradicional (minoristas de alimentos y bodegas); la segunda, desde finales de los noventa, en el que el canal moderno en México y algunos países de América Central registra participaciones de 30% a 50%; y, una tercera fase, desde inicios de la década del 2000, que incluye a Nicaragua, Perú y Bolivia, cuyos sectores de supermercados empezaban a desarrollarse, alcanzando de 10% a 20% en el año 2003.

Lo cierto es que, a la fecha, el canal moderno en el Perú tiene una penetración del 30% a nivel nacional, y en Lima, entre 35% y 40% (Aguirre, 2016¹⁷). Esto contrasta con la penetración del mismo canal en Chile, que es de un poco más del 70% (FNE, 2014), inclusive el Instituto Nacional de Estadística de ese país registra un índice específico de precios para el sector supermercado (véase acápite 1.3.3. del presente informe), como un determinante informativo del comportamiento de los precios en dicha economía. Es decir, en el Perú, el canal tradicional aún registra niveles de penetración importantes frente al canal moderno.

Lo anterior, se hace evidente al mirar el Índice Global de Desarrollo de Retail (A.T. Kearney, 2015), que categoriza a los 30 países emergentes con mayor perspectiva de crecimiento y atracción de las inversiones en el sector, y ubica al Perú en el puesto 16

¹⁶ Citado por Basker y Noel, 2013.

¹⁷ De acuerdo a entrevistas sostenidas por el autor con funcionarios de supermercados y expertos.

(50.8 de 100 puntos), tres puestos por debajo de la ubicación que obtuvo en el año 2014 (en el que registró 50.6 de 100 puntos). Por su parte, Uruguay y Chile son los países de la región con las mejores posiciones en dicho índice, segundo (65.1 de 100 puntos) y tercer lugar (62.3 de 100 puntos), respectivamente.

En el caso peruano, el sector supermercados ha mostrado un ritmo explosivo, sin embargo, se puede decir que aún se encuentra en una fase de crecimiento. Los siguientes aspectos son determinantes del actual desempeño del canal moderno (Aguirre, 2016): (i) formalidad (lo que ha llevado que mercados tradicionales empiecen a ser más formales –frente al fisco y/o permisos municipales y/o sanitarios, aunque aún más laxos que los exigidos al canal moderno, según entrevista con Supermercados Peruanos); (ii) migración de la sierra a la costa hace que población se desarrolle en mercados informales, dando lugar a trabajos de subsistencia; sin embargo, a pesar del “mar de informalidad”, el canal moderno ha venido creciendo; y, (iii) diferentes modelos de desarrollo del canal moderno, lo que ha dado espacios de desarrollo de formatos pequeños en ciudades pequeñas.

Por otra parte, algunas cifras de Arellano Marketing refuerzan el hecho que, desde el lado de la demanda, el canal tradicional aún es más importante que el canal moderno para algunos productos. El siguiente cuadro muestra la frecuencia del lugar preferido de compra en Lima y a nivel nacional de productos de consumo masivo o que suelen formar parte de una canasta familiar.

Desde el lado de la oferta, de las entrevistas realizadas a las empresas San Fernando, Redondos, Alicorp y Procter & Gamble por Aguirre (2016), sus correspondientes líneas de productos son mayormente distribuidos por el canal tradicional, puesto que no más del 30% suele ser canalizado por los supermercados. En particular, San Fernando provee por el canal moderno sólo el 20% a 25% de sus líneas de productos (pollo beneficiado, alimentos procesados –embutidos, congelado y conservas- cerdo y pavo, y huevos) en Lima y no más del 15% a nivel nacional. La empresa maneja el mismo portafolio de productos en todos los supermercados. Por su parte, Alicorp sólo canaliza por la opción moderna entre el 10% y 12% de sus productos a nivel nacional. Redondos distribuye el 20% de sus productos por el canal moderno, del cual cerca de la mitad (48%) se vende a través de los supermercados (pollo entero y materia prima como nuggets). Finalmente, Procter & Gamble destina el 30% de sus líneas de productos al canal moderno, del cual el 24% va a los supermercados.

La percepción de estos proveedores de este comportamiento es que el factor cultural aún hace que las amas de casa, principalmente, prefieran acudir a los mercados tradicionales, sea por la confianza que tienen con el vendedor o “casero” o por la cercanía de los establecimientos a sus domicilios. Otro factor es que los mercados tradicionales vienen tomando conciencia de que el ambiente de venta debe cambiar,

razón de ello es que en los mismos establecimientos se haya cambiado la estructura de los espacios de venta: antes el pollo vivo era matado, pelado y exhibido por los pasillos de los mercados, hoy los mercados tradicionales cuentan con un ambiente destinado a ello, que impide que los consumidores observen el proceso descrito. Por otro lado, las exigencias municipales no son las mismas para los supermercados que para los mercados tradicionales. Aspectos de defensa civil y sanidad determinan mayores costos de abordaje por parte de los primeros, y paradójicamente, aún ello no es reconocido o valorado por los consumidores.

CUADRO 4

LUGARES DE COMPRA DE PRODUCTOS SEGÚN CANAL: 2014
(EN %)

PRODUCTOS / CANAL	MODERNO*		TRADICIONAL*	
	NACIONAL	LIMA	NACIONAL	LIMA
Cervezas	8	10	86	85
Yogurt bebible	28	25	69	73
Galletas dulces	15	16	80	79
Carne roja	18	22	81	78
Carne blanca	17	21	81	78
Frutas y verduras	16	20	81	79
Queso	21	27	71	67
Margarina	28	34	69	64
Mermelada	32	37	64	60
Café instantáneo	33	39	64	63
Cereales	37	40	59	57
Fideos	24	29	72	69
Embutidos	36	40	61	56
Gaseosas	11	14	85	83

Notas: (*) Canal moderno: supermercados; se considera canal tradicional: sólo bodegas y mercados. Resto de canales corresponden a mayorista y otros.

Fuente: Arellano & Marketing (2014).

Elaboración propia.

Sin perjuicio de lo anterior, teniendo en cuenta que la economía del país ha venido creciendo en los últimos quince años y que el sector supermercado ha mostrado un dinamismo a través de la expansión del número de tiendas a nivel nacional (Gráfico 4), es de esperar que en el mediano y largo plazo (debido al proceso electoral vigente y al estancamiento que en el último año la economía peruana viene atravesando debido a factores internos y externos) la expansión del canal moderno (supermercados) continúe. En tan sólo una década, muchos sectores de supermercados de América Latina se han

desarrollado tanto como el sector en Estados Unidos que lo hizo en más de 50 años. Generalmente, el desarrollo se ve primero en las capitales y, con el tiempo, se expande a otras grandes ciudades y después a las ciudades de tamaño mediano, y finalmente a los pueblos pequeños (Reardón y Berdegué, 2002¹⁸).

3.3.2.1 Abastecimiento y economías de escala

Como ya se mencionó previamente los supermercados tienen clientes muy variados por el lado de productores tanto en diversidad de productos, tamaño, poder de negociación, estructura de costos, etc. Una de las características distintivas por el lado de los vendedores es su tamaño y escala productiva. En el gráfico 13, se observa que los proveedores de mayor tamaño utilizan centros de distribución para facilitar el arribo de sus productos a los centros de venta al por menor. En cambio, los distribuidores de menor capacidad lo hacen de manera directa. Esto tiene bastante lógica considerando que los productores de gran escala deben tener un mejor manejo de inventarios dado el volumen de bienes que distribuyen.

El abastecimiento se da usualmente a través de centros de acopio donde los proveedores llevan sus productos para que posteriormente sean distribuidos a los distintos locales comerciales de los supermercados en las ciudades. Cada supermercado cuenta con un jefe de producto respecto a grupos de productos específicos, por ejemplo: perecibles, aves y carnes, etc. Estos jefes de producto son los encargados de coordinar el abastecimiento de los víveres con el fin de evitar problemas de congestión. Al reunir los productos en un solo punto se ha mostrado que la eficiencia aumenta, incrementando las economías de escala del sector.

3.3.2.2. Poder de Negociación

En el caso de las relaciones entre proveedores y supermercado en Perú se observan comportamientos muy interesantes a ser tratados desde un punto de vista teórico. Por lo general las plataformas a dos lados operan como oligopolios¹⁹ que enfrentan una demanda competitiva²⁰. Los modelos usualmente presentados consideran que los lados se ciñen a la propuesta de negocio de las plataformas y en base a dicho ofrecimiento tanto los vendedores como los consumidores deciden si aceptan o no ser usuarios de esta. Sin embargo, en el caso de los supermercados la relación con los proveedores no funciona bajo un poder completo por parte de las plataformas sino mediante una

¹⁸ Citado por Basker y Noel, 2013.

¹⁹ Basta con observar algunos ejemplos: las plataformas de taxi, supermercados, redes sociales, periódicos, sistemas operativos, entre otros. Todos estos ejemplos son mercados donde no operan muchas empresas en relación con el enorme volumen de consumidores.

²⁰ Es decir, sin poder de negociación; los consumidores son precio aceptante. Si es que su excedente es positivo pertenecerán la plataforma, caso contrario no serán usuarios.

negociación en la cual se deciden precios, espacios, publicidad, formas de abastecimiento, información transada, etc.

Mediante la teoría de juegos es posible modelar la dinámica de operación de los supermercados como un juego repetido en el cual los individuos deben realizar una negociación a la Nash para llegar a un punto de mutuo beneficio considerando interacciones futuras. Empíricamente hablando dicha relación dinámica entre proveedores y supermercados ha llevado a definir precios, formas de abastecimiento, publicidad conjunta, etc. Es interesante sin embargo observar que en el tiempo la forma de negociar ha tenido múltiples cambios. Esto es reflejado en la aparición de marcas propias que son producidas por los proveedores por encargo de los supermercados. También estas variaciones en la dinámica negociadora se observan en los nuevos servicios que los supermercados le ofrecen al lado de los proveedores como centros de abastecimiento o transporte. Igualmente, la introducción de servicios complementarios como bancos, cajeros, servicios de comida y venta de entradas a eventos impacta en la forma de negociar entre las firmas y los supermercados.

La situación previamente mencionada lleva a considerar que existen cambios en la capacidad de negociación de las firmas y de las plataformas en la industria de supermercados. Los efectos finales de estas variaciones sobre el bienestar son aún un misterio y motivo de futuras investigaciones.

3.3.2.3 Barreras a la Entrada

Existen diversas aproximaciones de la definición de una barrera a la entrada. Por ejemplo, Bain (1968) expone a las barreras a la entrada como un conjunto de factores que le permiten a las empresas mantener precios por encima de niveles competitivos sin incentivar la entrada de nuevas empresas al mercado²¹. Autores como Stigler (1968) diferían de esta definición y ofrecieron un nuevo concepto de barreras a la entrada al presentarlo como costos en los que se deben incurrir las empresas entrantes para operar en un mercado determinado sin que las incumbentes tengan que incurrir en dichos costos. Según la teoría de los mercados contestables en un mercado donde la entrada absolutamente libre y la salida carece de costos las empresas incumbentes no incrementarían significativamente sus costos por encima de los niveles competitivos debido al riesgo de potenciales competidores (Baumol y Willig, 1996).

En el caso de los supermercados en Perú se pueden identificar diversas barreras a la entrada que pueden limitar la competencia a futuro. Consideremos en primer lugar las barreras legales como son las normas condicionantes que permiten operar a locales

²¹ Bain (1968) considera como factores economías de escala, ventajas absolutas en costos, diferenciación de productos y requerimientos significativos de capital.

que ofrecerán servicios comerciales. Estos son los casos de permisos municipales de edificación y defensa civil, entre otros. Existen igualmente barreras económicas. Las primeras están relacionadas con los costos hundidos producto de preparar informes que otorguen datos relevantes respecto al mercado, tanto a proveedores, estimación de demanda, análisis del espacio en el cual se instalará el local, publicidad, etc.

En segundo lugar, las barreras económicas también se relacionan con la fidelización de los consumidores finales por parte de los supermercados a través de programas de tarjetas de crédito, servicios financieros, y registro de usuarios que ofrecen beneficios como puntos que después pueden ser canjeados por descuentos o productos. Aquí también podemos considerar al posicionamiento de la marca del supermercado y de los productos de marca propia de las plataformas que permiten generar un posicionamiento dentro de las preferencias de los consumidores finales. En este aspecto si una nueva cadena de supermercados tiene intención de ingresar debe tomar en consideración la posible rigidez que enfrentará para solucionar el problema del huevo y la gallina del mercado. Es decir, el problema de formar una cartera de clientes inicial que le permita desarrollarse como plataforma.

En tercer lugar, están las barreras económicas referidas a infraestructuras y espacios disponibles para la construcción de supermercados. En el caso de Perú, los años de expansión económica de la primera década del nuevo milenio implicaron la construcción de nuevos centros comerciales, expansión de locales universitarios, y creación de muchas empresas que instalaron sus locales en zonas industriales y comerciales; si a esto se adiciona el boom inmobiliario que tuvo mayor impacto en Lima y que se tradujo en la construcción masiva de edificios habitacionales y de oficinas, el resultado es que los espacios disponibles se redujeron significativamente y elevaron los precios a tasas por encima de la inflación promedio del país. Hoy en día los terrenos en Lima son muy escasos motivo por el cual es bastante complicado la apertura de nuevos locales de hipermercados para las empresas ya establecidas. Precisamente nuevos formatos de operación de plataformas como es el caso de Tambo han aparecido como una respuesta a la escasez de tierra. Claramente ante la ausencia de espacio la apertura de tiendas de menor tamaño ha llevado la competencia en el sector de supermercados a nuevos niveles en los cuales incluso el consumo marginal que pueda ser obtenido por una tienda de baja escala cuenta en los beneficios totales de las plataformas.

En provincias, por otro lado, la problemática derivada de la ausencia de tierra no se presenta como en Lima debido a que existe bastante espacio disponible. La dura competencia de los últimos años en el sector de supermercados ha llevado fuertes expansiones a provincias, donde el número de locales de supermercados ha crecido a pasos agigantados. Pese a que el crecimiento ha sido acelerado existen todavía varias zonas donde las grandes cadenas de supermercados no han iniciado operaciones, dejando entrever que existe espacio para expandir sus operaciones. Desde un punto de vista de la competencia esto es un buen síntoma puesto que significa que para posibles nuevos

inversionistas del sector supermercados aún hay oportunidad de entrada y crecimiento sin que existan barreras físicas que lo impidan.

3.3.2.4 Competencia

Como fue mencionado anteriormente, en el Perú el abastecimiento de víveres se lleva a cabo, mayoritariamente, mediante el canal tradicional. Esto conlleva a un tipo de competencia atípica para una empresa que usa una estrategia a dos lados. Usualmente una plataforma compite con otras plataformas²², sin embargo, en el caso de las ventas de retail al por menor las plataformas además de competir entre ellas, compiten también con comerciantes²³. Analizar este tipo de competencia resulta interesante pues los supermercados y mercados tradicionales en su mayoría ofrecen productos relativamente homogéneos en especial a lo referente a frutas y verduras.

En este aspecto es indispensable comprender el tipo de competencia bajo el cual se rigen estos tipos de mercados. Según Aguirre (2016) en general los supermercados presentan precios más elevados que el canal tradicional, esto parece tener gran peso sobre las decisiones de consumo de los potenciales clientes del sector. Ante esto los supermercados aprovechan sus mayores capacidades de maniobra en cuanto a publicidad, ofertas, estudios mercadotécnicos, entre otras para tratar de ofrecer servicios adicionales que le permitan competir apropiadamente mediante una diferenciación de sus servicios. También es necesario considerar que los mercados tradicionales tienen un componente de personalización que lo hace atractivo frente al comercio impersonal de autoservicio que se tiene en un supermercado. Básicamente en un mercado existe una relación amical o al menos cordial entre el vendedor y cliente que se representa en fuertes vínculos de confianza.

3.3.2.5 Externalidades de Red

Como se comentó previamente existe una discusión bastante amplia sobre si los supermercados se pueden considerar plataformas de mercados a dos lados o no. Esta discusión está fundamentada en la definición de mercados a dos lados. Dependiendo de cómo varíe la definición de un mercado a dos lados, los supermercados encajan o no en los límites de esta. El principal argumento por el cual los supermercados son considerados por muchos autores como un mercado a dos lados es debido a las externalidades de red en dos grupos diferentes que se generan en sus operaciones.

²² Por ejemplo: Apple con Microsoft, Xbox con Nintendo y con Sony, el grupo El Comercio con La República, etc.

²³ Según la definición de Hagiu (2007). Este tipo de competencia en el cual plataformas compiten con comerciantes se observa igualmente en el mercado de transporte vía taxi con uber, easy taxi y taxi beat quienes compiten con los taxistas tradicionales.

Los supermercados ofrecen una gama muy amplia de productos a los consumidores finales. Estos prefieren tener un centro que venda en conjunto todos o casi todos los bienes que necesitan. Esta necesidad de variedad está sustentada en las preferencias por múltiples productos lo cual implica por tanto que si el lado de las firmas se agrupa tiene un mayor atractivo para los consumidores pues evita costos de transporte que de otra manera tendría que incurrir un consumidor para abastecerse de los víveres que utiliza cotidianamente. Es así que cuanto mayor y más variado sea el lado de las firmas más atractivo se verá dicho centro de comercio para los consumidores. No es de extrañar que los supermercados en Perú han incluido en la gama de productos que ofrecen incluso bienes diferentes a los víveres usuales como son productos de línea blanca, equipos electrónicos en general e incluso vestimenta y calzado.

Por el lado de las firmas se entiende que la externalidad de red se genera por el acceso a una línea de clientes de mayor tamaño. Es decir, es una apertura a un mercado de mayor tamaño. Cuantos más usuarios tenga una plataforma, en este caso un supermercado, más probabilidad existe que un proveedor logre vender su producto a los consumidores finales. Además, como se explicó anteriormente las negociaciones que un proveedor tiene con un supermercado le permiten realizar estrategias conjuntas de venta en el local comercial, algo que difícilmente un proveedor puede hacer en un mercado tradicional.

3.3.2.6. Manejo de Información

En la mayoría de casos las plataformas operan bajo un sistema de usuarios mediante el cual sus clientes se registran y son monitoreados. Esto les permite a las empresas que utilizan estrategias a dos lados tener un recuento detallado de las decisiones de sus clientes, permitiendo revelar información a bajo costo. Más aún los nuevos sistemas de datos y metodologías modernas de “big data” permiten que las empresas manejen microdatos muy detallados del mercado y en especial de sus clientes. El caso extremo de esto y que puede ser usado como ejemplo es tal vez la plataforma virtual y red social Facebook la cual tiene información muy detallada de sus usuarios permitiéndole vender publicidad altamente dirigida con bastante precisión²⁴.

Facebook es posiblemente el mejor ejemplo de una empresa que maneja altos niveles de información detallada sobre clientes, sin embargo, no es el único caso. Los supermercados en Perú ofrecen afiliaciones mediante tarjetas de membresía que ofrecen promociones y descuentos para sus usuarios. También mediante servicios adicionales a la venta de víveres como servicios financieros los supermercados consiguen que los consumidores se vuelvan usuarios de la plataforma²⁵. Dichas afiliaciones les permiten a los supermercados

²⁴ BBC mundo publicó un artículo en el que explicaban con detalle cuanto información maneja Facebook de sus usuarios: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151105_finde_tecnologia_facebook_sabe_sobre_ti_ac

²⁵ Por ejemplo, al hacerse usuarios de las tarjetas de crédito del banco Fallabella se accede a descuentos y premios por su uso en supermercados Tottus, de esta forma la plataforma puede monitorear a parte importante de sus clientes.

tener información detallada sobre el consumo de los clientes. En entrevista con algunos ejecutivos de supermercados se corroboró que dicha información pasaba a ser parte las negociaciones entre los proveedores y las plataformas.

Otros temas importantes que mencionar a cuanto manejo de información y que serán fuente de futuras investigaciones están referidas al riesgo moral que surge entre las empresas y la plataforma²⁶. Por el lado de los proveedores puede existir incentivos a actuar bajo comportamientos oportunistas ofreciendo productos de menor calidad o con ciertas diferencias que los hacen más baratos con el objetivo de obtener mayor rentabilidad. Los supermercados son más propensos a enfrentar este tipo de comportamientos especialmente de pequeños proveedores que están probando suerte en el mercado. No es de extrañar que los supermercados exijan a sus proveedores ciertos estándares de producción y que hagan en ocasiones visitas periódicas mediante las cuales corroboran que los productos finales cumplen los estándares requeridos.

4. CONCLUSIONES

El mercado de supermercados es una fuente muy rica de investigación; la teoría de plataformas que la sustenta es un área aún sin explotar a plenitud y ofrece a los investigadores un conjunto de preguntas sin responder. La ausencia de investigación en esta área también genera preocupación puesto que los efectos sobre el bienestar son desconocidos debido a la falta de una completa base teórica dificultando así hacer un análisis de competencia más robusto.

Las diferencias en estrategias de operación implican que los supermercados no puedan ser analizados bajo los parámetros utilizados en otros mercados. En este aspecto desarrollar una base teórica y empírica sólida al respecto es fundamental con el objetivo de diseñar métodos que permitan asegurar la libre competencia y el bienestar social.

Adicionalmente es importante comprender que es necesario hacer investigación aplicada para cada país con el objetivo de tener criterios claros al momento de diseñar políticas regulatorias tomando en consideración las variables específicas de cada nación. Esto ayudará a evitar errores que pueden ser perjudiciales en materia de política de competencia.

²⁶ Como referencia Roger y Vanconcelos (2012) investigan las reacciones vía precios de la plataforma ante riesgo moral por el lado de los proveedores.

REFERENCIAS

AGOSTINI, & SAAVEDRA. (2007). *Un Análisis de Competencia al Caso de la “Feria In Especial Tecnología” del Banco de Chile*. de la causa Rol FNE 753-06.

AGUIRRE, J. (2016). Análisis de la Organización Industrial del Sector de Supermercados. Informe final. Servicio de Consultoría sobre la Organización Industrial del Sector Supermercados en el Perú. Elaborado para Indecopi, Lima – Perú, Enero.

AUTORIDAD DE LA COMPETENCIA DE EL SALVADOR. (2015). *La competencia en la distribución minorista en El Salvador*. Montego Bay: Foro Latinoamericano de Competencia.

AMSTRONG, M. (2006). Competition in Two-Sided Markets. *Rand Journal of Economics*, 668-691.

AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE. (2010). *Opinion No 10-A-26 of 7 December 2010 on affiliation agreements of independent retailers and the terms for acquiring commercial land in the floor retail sector*. Paris.

BAIN, J. (1968). *Industrial Organization*. New York.

BARBIERI, R. (2007). *Bonos de Titulización Wong y Metro*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

BARMAK, C., DÍAZ, A., PANTOJA, N., & VENTO, M. (2012). *Supermercados Peruanos SA*. Lima: CENTRUM.

BASKER, E., & NOEL, M. (2012). *Competition Challenges in the Supermarket Sector with an Application to Latin American Markets*. Mimeo.

BAUMOL, W., & R., WILLIG. (1996). Contestable markets and the theory of industry structure. En Viscusi, Kip, & e. al., *Economics of Regulation and Antitrust*, 2a Ed. (págs. 162 – 164). Massachusetts: MIT Press.

BRAUN, E., & MALDONADO, O. (2011). *Supermercados Peruanos S.A*. Lima: Apoyo & Asociados.

CHURCH, J., & WARE, R. (s.f.). *Industrial Organization: A Strategic Approach*. Irwin McGraw Hill.

COLOMA, F., TARZIJÁN, J., & WILLIAMSON, C. (2000). *Análisis de la industria de supermercados en su relación con la industria proveedora y en el marco de la libre competencia*. Santiago de Chile: estudio encargado por la Asociación Gremial de Industrias Proveedoras.

COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA. (2014). *Resolución (Expediente S/DC/0508/14 DIA, S.A.)*. Madrid.

COMMISSION, C. (2003). *A report on the mergers in contemplation*. United Kingdom.: Safeway plc; Asda Group, Wm Morrison Supermarkets plc; Sainsbury plc and Tesco plc.

COMMISSION FOR THE PROMOTION AND PROTECTION OF COMPETITION. (2015). *Presentation of case: minimum retail price maintenance of frozen food*. Montego Bay: Latin American Competition Forum.

COMPETITION COMMISSION 2003. "A report on the mergers in contemplation", Safeway plc and: Asda Group, Wm Morrison Supermarkets plc, Sainsbury plc and Tesco plc., United Kingdom.

DIRECCIÓN GENERAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA. (2005). *Informe del Servicio de Defensa de la Competencia N-05084 Dinosol/Supermercados Mercacentros*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.

DAVIS, P., & REILLY, A. (2009). *The UK Competition Commission's Groceries Market Investigation: Market Power, Market Outcomes and Remedies*. Beijing: International Association of Agricultural Economists Conference.

DESAI, K. (2008). *Isochrones: Analysis of Local Geographic Markets*. Brussels: Mayer Brown.

DIXIT y STIGLITZ (1977). Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity. *The American Economic Review*, Vol 67. No. 3 (Jun., 1977) , 297-308

DURÁN, G., & KREMERMANN, M. (2007). *Informe Retail – Capítulo Supermercados*. Santiago de Chile: Cuadernos de Investigación N°1. Informe preparado para el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile.

EQUILIBRIUM. (2013). *Análisis del Sector Retail: Supermercados*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

EVANS, D. (2003). The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets. *Yale Journal*, 325-381.

EVANS, D. y SCHMALENSEE, R. (2012). “The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platforms, Chicago, Institute for Law and Economics. Working paper no. 623

EVANS, D. y SCHMALENSEE, R. (2007). “The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms”, *Competition Policy International*, 2007, vol. 3, N° 1, pp. 4-10.

FIGARI, H., GÓMEZ, H. y ZUÑIGA, M. (2005). “Hacia una metodología para la definición del mercado relevante y la determinación de la existencia de posición de dominio”, *Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual*, Año 1, Número 1, Primavera, LIMA - Perú.

FILISTRUCCHI, L., GERADIN, D., & van DAMME, E. (2012). *Identifying Two-Sided Markets*. Tilburg: TILEC.

FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA. (2015). *Competition Issues in The Groceries Sector: Focus on Conduct - Contribution from Chile*. Montego Bay: Latin American Competition Forum.

GARRO, S. (2015). *Supermercados Peruanos S.A*. Lima: Class & Asociados S.A.

SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. (2014). *Documento de Información Anual 2014*. Lima: Supermercados Peruanos S.A.

HAGIU, A. (2007). Merchant Or Two-Sided Platform? *Review of Network Economics*, 115-133.

HAGIU y WRIGHT (2015). Multi-Sided Platforms. Harvard Business School, Working Paper no. 15-037.

HAVERMANS, L. (2008). *Two-sided markets: theory, policy, and the supermarket case*. Amsterdam: University of Amsterdam.

HIPERMERCADOS TOTTUS S.A. . (2015). *Memoria Anual 2014*. Lima.

HOTELLING (1929). Stability in Competition, *Economic Journal* 39 (153). pp 41-57

KHEMANI, S., & SHAPIRO, D. (1996). *Glosario de términos relativos a la economía de las organizaciones industriales y a las leyes sobre competencia*. Washington: Banco Mundial – OECD.

LAGAKOS, D. (2009). “Superstores or Mom and Pops? Technology Adoption and Productivity Differences in Retail Trade”, mimeo, Arizona State University. [Citado por Basker y Noel, 2013].

LIRA, L. (2005). *Cambios en la industria de los supermercados. Concentración, hipermercados, relaciones con proveedores y marcas propias*. Santiago de Chile: Estudios Públicos.

LO CASTILLO. (1998). *Manual de la Industria de Supermercados*. Publicaciones Lo Castillo: Santiago de Chile.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA DE ESPAÑA (2005). “Informe del Servicio de Defensa de la Competencia del N° 05084, DINOSOL/Supermercados Megacentro.

MOTTA, M. (2004). *Competition Policy. Theory and Practice*. Cambridge University Press.

NANO, P., & ASMAT, C. (2011). *Auge del consumo impulsa ventas de supermercados*. Lima: Scotiabank.

OECD Secretariat. (2015). *Market structure, growth and competition in the supermarket sector in Latin America*. Montego Bay: Latin American Competition Forum.

OECD Secretariat. (2015). *Retail structure and competition assessment with application to Latin America and the Caribbean*. Montego Bay: Latin American Competition Forum.

OSTERWALDER y PIGNEUR (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Wiley.

OXERA. (2005). *Attack of the isochrones: an emerging approach to defining local markets*. Agenda: Advancing economics in business.

PASHIGIAN, P. y GOULD, E. (1998). “Internalizing Externalities: the Pricing of Space in Shopping Malls”, *Journal of Law and Economics*, vol. 41, N° 1, pp. 116. Citado por Resolución 059-2011/CLC-INDECOPI.

PORTUGUESE COMPETITION AUTHORITY. (2015). *The portuguese experience*. Montego Bay: Latin American Competition Forum.

REARDÓN, T., BERDEGUÉ, J.A., TIMMER, C.P., MAINVILLE, D., FLORES, L., HERNANDEZ, R. y NEVE, D. (2005). “Links among Supermarkets, Wholesalers, and Small Farmers in Developing Countries: Conceptualization and Emerging Evidence”, mimeo, Michigan State University. [Citado por Basker y Noel, 2013].

REARDÓN, T. y BERDEGUÉ, J.A. (2002). “The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development”, *Development Policy Review*, 20(4), 371-388.

ROGER y VANCONCELOS (2014). Platform Pricing Structure and Moral Hazard. *Journal of Economics & Management Strategy*. Volume 23, issue 3 (Fall 2014) pp 527-547.

ROCHET y TIROLE (2003). Platform Competition in Two Sided Markets. *Journal of the European Economic Association* June 2003 1(4):990 –1029.

ROCHET y TIROLE (2006). Two Sided Markets: A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3 (Autumn, 2006), pp 645-667

RYSMAN (2009). The Economics of Two Sided Markets. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 23. No. 3 (Summer, 2009), pp 125-143.

SPANISH COMPETITION AUTHORITY. (2015). *Possible anti-competitive behaviour and practices*. Montego Bay: Latin American Competition Forum.

STEWART, T. (2015). *El sector de la venta de productos de alimentación en Barbados y Jamaica: Estudios realizados por las comisiones de comercio justo de Barbados y Jamaica*. Montego Bay: Foro Latinoamericano de Competencia.

STIGLER, G. (1968). *The Organization of the Industry*. Nomewwod: I I I.: Richard D. Irwin.

TARZIJÁN, J., & PAREDES, R. (2012). *Organización Industrial para la Estrategia Empresarial*. Pearson Tercera Edición.

TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA LIBRE COMPETENCIA. (2006). *Requerimiento de la Fiscalía Nacional Económica contra D&S y Cenconsud*. Santiago de Chile: Fiscalía Nacional Económica.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; Federal Trade Commission. (2010). *Horizontal Merger Guidelines*.

VARELA, M.J. (2012). "The Costs of Growth: Estimating Entry Costs During Rollouts", mimeo, University of Arizona. [Citado por Basker y Noel, 2013].

VISCUSI, W., HARRINGTON, J., & VERNON, J. (1996). *Economics of Regulation and Antitrust*. Massachusetts: MIT Press.

VIVANCO, C., & DURAND, M. (2013). *Hipermercados Tottus S.A.* Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.