



# SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA

## INTENDENCIA ECONÓMICA

### **Estudio sobre las condiciones de competencia en la distribución minorista de Productos de Consumo Periódico de los hogares de El Salvador**

#### Resumen

La distribución de Productos de Consumo Periódico (PCP) en El Salvador comprende de manera general a los eslabones aguas arriba (aprovisionamiento) y aguas abajo (distribución). Así mismo, en los mercados aguas abajo es posible identificar dos canales distribución: el moderno (mercados municipales y tiendas de colonia) y el tradicional (supermercados). Los segmentos aguas arriba respecto a los aguas abajo, así como los canales moderno y tradicional forman parte de mercados relevantes diferentes. La alta concentración en la distribución minorista no levanta preocupaciones relacionadas con actitudes directamente perniciosas hacia los consumidores, pero si puede ocasionar distorsiones en los mercados ascendentes, debido a la dependencia de los proveedores a comercializar sus productos a través de los supermercados. Finalmente, la información analizada permite concluir que el impacto de las marcas propias en El Salvador es consistente con lo indicado por la literatura: estas son exitosas en categorías de producto con poco valor agregado (e.g. commodities), pero encuentran más dificultades en categorías donde la reputación del productor influye mucho sobre la decisión de compra.

JEL: L81, D41, F12, L4, L44, L49

Septiembre de 2015



# COMPETITION SUPERINTENDENCE

(COMPETITION AUTHORITY OF EL SALVADOR)

## **The retail distribution of Frequently-Consumed Products in El Salvador**

### **Abstract**

In El Salvador, access to frequently-consumed products occurs in two broad stages: upstream (wholesale services) and downstream markets (retail distribution). Furthermore, downstream markets can be subsequently divided into (i) a “modern” channel (i.e., supermarkets) and (ii) a “traditional” channel (i.e., municipal markets and little grocery stores). Both upstream and downstream services belong to separate relevant markets, as do modern and traditional channels within retail distribution. There are competition concerns arising from the highly concentrated structure of the modern market and the possible existence of buyer power, with effects spreading throughout the value chain as upstream sellers are highly dependent upon negotiations with retail chains to distribute their merchandise. Finally, empirical evidence suggests that local white-label products are successful when entering low-added value product categories, but encounter greater hardships when in categories that allow for more quality-driven consumption decisions.

JEL: L81, D41, F12, L4, L44, L49

September, 2015

## Índice

1. Principales elementos conceptuales y teóricos sobre la distribución minorista de productos de consumo periódico (PCP).....	5
a. Tendencias mundiales de la distribución minorista .....	6
b. El poder de negociación de los grandes minoristas.....	10
2. El segmento aguas arriba de la distribución minorista de PCP.....	12
c. Caracterización por grupo de producto .....	14
i. Abarrotes, aseo del hogar e higiene personal .....	14
ii. Productos avícolas.....	17
iii. Arroz .....	19
iv. Productos lácteos.....	22
v. Síntesis de los principales elementos .....	25
3. El segmento aguas abajo de la distribución minorista de PCP.....	26
a. El canal moderno.....	27
i. Operadora del Sur, S.A. de C.V. ....	27
ii. Grupo Calleja, S.A. de C.V. ....	28
iii. Otros participantes del canal moderno .....	29
b. El canal tradicional.....	30
i. El mayoreo .....	30
ii. Los mercados municipales .....	33
iii. El sistema de mercados de San Salvador .....	34
iv. Las tiendas de colonia .....	35
4. Definición de los mercados relevantes.....	36
a. Comparación entre el segmento aguas arriba y el segmento aguas abajo.....	38
ii. Sustituibilidad del lado de la oferta.....	39
b. Mercados relevantes en la distribución minorista de PCP .....	41
iii. Análisis de sustituibilidad por el lado de la demanda .....	42
iv. Sustituibilidad desde el lado de la oferta.....	45
v. Dimensión geográfica .....	46
5. Las relaciones comerciales entre proveedores y las cadenas de supermercados.....	51
i. Características generales .....	51
ii. Las promociones .....	52
iii. El manejo de los espacios.....	54

iv.	Los precios .....	55
v.	Los sistemas de pagos .....	56
vi.	El tratamiento de la mercadería dañada .....	57
vii.	La logística .....	57
6.	Las marcas propias en la distribución minorista .....	58
a.	Generalidades de las marcas propias en El Salvador .....	58
b.	El impacto de las marcas propias sobre la competencia en El Salvador .....	59
c.	Análisis comparativo del desempeño de las marcas propias y marcas de productor en El Salvador.....	61
7.	Conclusiones .....	65
8.	Recomendaciones.....	67
	Anexo I –Productos seleccionados para el análisis ente MDT y MDP .....	69
	Anexo II - Mapas de las regiones analizadas para el Análisis de Varianza .....	72
	Bibliografía .....	74

## **1. Principales elementos conceptuales y teóricos sobre la distribución minorista de productos de consumo periódico (PCP)**

1. La distribución minorista constituye el vínculo final entre los productores de bienes y los consumidores. Es la actividad económica a partir de la cual personas y entidades que actúan como intermediarios, ponen a disposición de los consumidores finales los productos fabricados o importados por ellos o por otros agentes en el momento en que lo precisan, en puntos de venta que les son próximos.
2. Es un servicio que incrementa el valor agregado de los bienes mediante la preparación y transporte que los habilita para su consumo final. La importancia de la distribución minorista como actividad económica reside tanto en la interacción con los proveedores, al ser el canal intermediario que permite el traslado de sus bienes hacia los consumidores finales, como en su incidencia en la determinación de los patrones de consumo mediante el establecimiento de la oferta y los precios finales a los cuales se abastecen.
3. El análisis de la distribución minorista de productos de consumo periódico (PCP) incluye dos mercados diferenciados: (a) los mercados ascendentes o “aguas arriba” (de abastecimiento), en los que participan como oferentes los productores y distribuidores mayoristas y a los que acuden los distribuidores minoristas para aprovisionarse y (b) los mercados descendentes o “aguas abajo” en los que las empresas distribuidoras suministran sus productos a los hogares (distribución a consumidores finales).
4. Para analizar las condiciones de competencia en la distribución minorista, en el presente estudio se consideran las siguientes categorías o canastas de productos: (i) alimentos básicos, (ii) abarrotes, (iii) lácteos, (iv) vegetales, (v) artículos de aseo y limpieza para el hogar, (vii) carnes y (viii) aseo e higiene personal<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La canasta de referencia empleada para realizar este estudio incluyó a los siguientes artículos: Maíz y harina de maíz, arroz, frijol, productos de panadería, huevos, aceites, margarinas y mantecas vegetales, azúcar, quesos y quesillos, leche, requesón, crema, salsas, aderezos, sazónadores, condimentos, jaleas, mermeladas, dulces, fruta y vegetales en conserva, café, té, pastas, bebidas no alcohólicas, frutas y verduras frescas, detergentes para ropa, desinfectantes, pesticidas, escobas y trapeadores, carne de res, de pollo, de cerdo y pescado, pasta de dientes, toallas sanitarias, papel higiénico, jabón de baño, champú y acondicionador para el cabello.

### a. Tendencias mundiales de la distribución minorista

5. A nivel mundial, la distribución minorista ha experimentado una transformación considerable durante las últimas décadas debido en gran medida a la conjunción de cambios económicos, sociales y demográficos tales como: el incremento de la tasa de empleo femenino, la menor disponibilidad de tiempo de los hogares para comprar o el creciente desarrollo de las zonas residenciales situadas fuera de los centros de las ciudades.
6. Este proceso de cambio ha estado caracterizado por tres fenómenos principales: un aumento del grado de concentración, un creciente protagonismo de las grandes superficies como centros de consumo y una notable expansión de las *marcas de tienda* (MDT)<sup>2</sup>, también conocidas como marcas propias, con una creciente cuota de mercado<sup>3</sup>. Este último elemento requiere especial atención por su capacidad de modificar tanto la dinámica competitiva *entre distribuidores* como su interacción *con los productores*. Así, la introducción de marcas de tiendas implica un cambio en la función tradicional del minorista que deja de limitarse a la distribución para extenderse a la producción de bienes que rivalizan con las *marcas de los fabricantes o productores* (MDP)<sup>4</sup>.
7. La transformación del modelo de distribución ha contribuido a aumentar de modo notable el *poder de negociación*<sup>5</sup> de los distribuidores minoristas frente a sus proveedores. En el contexto actual de los mercados mundiales, este poder de negociación se ejerce a través de presiones para reducir los costos de aprovisionamiento y de otras prácticas comerciales que establecen términos o condiciones relativas favorables para los distribuidores.

---

<sup>2</sup>El concepto de marcas de tiendas (MDT) se refiere a los signos distintivos con los que se identifican a los bienes o servicios de una empresa cuyo giro principal de negocios es la distribución y que se contraponen al término tradicional de marca del productor (MDP).

<sup>3</sup>Comisión Nacional de Competencia [España](s/f), Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario

<sup>4</sup> Las marcas de productor (MDP) son los signos con que se distingue a los bienes y servicios que son fabricados y comercializados por empresas que tradicionalmente han participado en el eslabón aguas arriba de la cadena de valor, es decir, cuya actividad económica principal es la de la producción.

<sup>5</sup>El poder de negociación está relacionado con la habilidad de un comprador de incidir en los términos de intercambio obtenidos de una transacción determinada con sus proveedores de manera favorable a sus intereses. Generalmente, se encuentra mayor poder de negociación de los distribuidores cuando estos representan la entrada al eslabón aguas abajo o cuando éstos tienen mejores alternativas de sustitución relativas a sus ofertantes, provenientes ya sea de los incumbentes, de potenciales entrantes o bajo la forma de auto-suministro (esta última modalidad exige la existencia de bajos costos hundidos).

8. Por ello, estudiar la distribución minorista requiere evaluar si existe tal poder de negociación y de ser así, identificar cuáles son las consecuencias que esto tiene sobre el resto de operadores de la cadena y sobre los consumidores finales en diversos horizontes temporales, además de identificar los efectos de la expansión de las MDT. Finalmente, es necesario prestar atención a prácticas comerciales que podrían afectar negativamente a la competencia intermarca e intramarca<sup>6</sup>, así como a la innovación y al bienestar general y al de los consumidores, en particular.
9. La figura 1 presenta los principales eslabones de algunas cadenas agroalimentarias en América Latina. Una estructura similar es posible de bosquejar en relación con artículos de aseo y limpieza para el hogar y el aseo personal. Se agrega a este esquema, las complejidades propias del proceso de internacionalización presente en el sistema de distribución minorista. A principios de la década de los noventa no existían empresas minoristas (*retail*) entre las 100 transnacionales más grandes del mundo<sup>7</sup>, sin embargo ya en 1999, cuatro empresas del sector estaban incluidas en ese selecto grupo: Royal Ahold de Holanda, Metro de Alemania, Carrefour de Francia y Walmart de los Estados Unidos<sup>8</sup>.
10. Hace menos de 30 años casi la totalidad de las empresas dedicadas a la distribución minorista (o *retail*) de PCP operaban casi exclusivamente a escala nacional de sus respectivos países<sup>9</sup> y contaban con una participación poco significativa en los mercados extranjeros. Hoy en día, la internacionalización de las cadenas minoristas constituye la tendencia más importante del sector. En efecto, si se observan a las 200 empresas de *retail* más grandes del mundo, todas estas, excepto aquellas cuya actividad se circunscribe únicamente a los Estados Unidos, operan en diversos países y han establecido importantes capacidades de negocio e instalaciones en los mercados extranjeros.

---

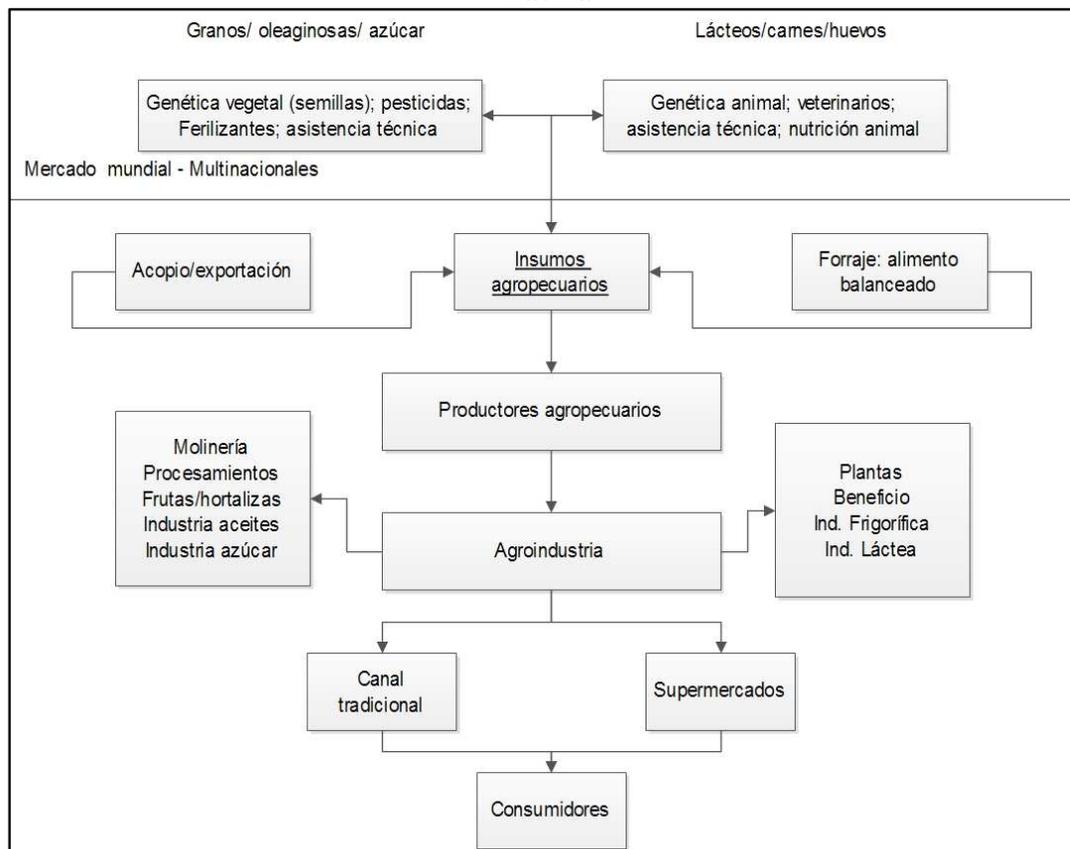
<sup>6</sup> Competencia intramarca se refiere a la competencia que se establece entre empresas distribuidoras o minoristas de una misma marca, a través de precios o de otras características que distinguen al producto. Mientras que el concepto de competencia intermarca está relacionado con la competencia entre empresas que comercializan productos diferenciados desarrollados sobre la base de marcas distintas.

<sup>7</sup>Dawson, J (1993) The internationalization of retailing, in Bromley, RDF and Thomas, CJ (eds.) Retail.

<sup>8</sup>Coe, Neil, Martin Hess, Henry Wai-chung Yeung, Peter Dicken and Jeffrey Henderson (2004). 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective Transactions of the Institute of British Geographers.

<sup>9</sup>Hanf, Jon H. y Zsombor Pall (2009). Is retailing really unique? Insights into retail internationalization using business theories, Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Halle, Germany.

**Figura 1**  
**Esquema de los principales eslabones de las cadenas agroalimentarias en América Latina**



*Fuente: Adaptado de Petrecolla y Bidart, 2009.*

11. El proceso de internacionalización de la distribución minorista implica la expansión geográfica de la operación de sus tiendas a diversos países del mundo y la globalización/regionalización de las redes de suministro<sup>10</sup>. Se identifican tres facetas claves en este proceso<sup>11</sup>:

- Primero, para iniciar la internacionalización, las cadenas incursionan con sus operaciones en salas de venta fuera de las fronteras donde se localizan sus casas matrices. Simultáneamente, estos minoristas domésticos pueden enfrentarse a la competencia por parte de operadores extranjeros en el mercado local. Este proceso

<sup>10</sup>Durand, Cédric (2007). How institutions affect retailers' internationalization? A comparative analysis of Wal-mart and Carrefour trajectories. EAEPE Conference 2007, Economic growth, development, and institutions Lessons for policy and the need for an evolutionary framework of analysis.

<sup>11</sup>Coe, N.M (2004) basado en los análisis de Dawson (1993) and McGoldrick (1995).

aumenta el conjunto de posibles competidores en diversas ubicaciones geográficas para cada cadena.

- Una segunda dimensión de la internacionalización es el abastecimiento global. A pesar que este proceso no es nuevo, en las últimas dos décadas las grandes cadenas han aumentado fuertemente la escala geográfica de sus sistemas de proveedores, aún cuando su extensión varía considerablemente según el tipo de producto. Esta dimensión refleja el crecimiento de la capitalización y el poder de compra, la optimización de los sistemas de distribución y logística y la reducción de las barreras comerciales.
  - Finalmente, el proceso se caracteriza por la transferencia considerable de conocimiento especializado sobre la gestión del negocio (*expertise*) e incluso, la homologación de ideas y tecnologías entre los distintos sistemas domésticos de distribución minorista. Dentro de dicho acervo de conocimiento se incluye la definición de los formatos de tiendas, los diseños de interiores y del despliegue de la mercancía, instrumentos de gestión, tecnologías de venta al por menor (por ejemplo los puntos electrónicos de venta -EPOS, por sus siglas en inglés-) y las modalidades de servicio al cliente.
12. Otro aspecto relevante en la estructura de la distribución minorista es la confluencia de la actividad comercial con el giro financiero en las operaciones de algunos agentes económicos, principalmente de aquellos de mayor escala, lo cual potencia sus ventajas sobre el resto de los canales de distribución. Por ejemplo en Chile, las principales empresas se están expandiendo hacia la región latinoamericana, y se caracterizan por hacer uso de una estrategia de negocios que se centra en su prestigio consolidado como marca, en el manejo de una gran cartera de clientes y en la introducción de líneas de marcas propias que favorecen sus márgenes comerciales y que fomentan la lealtad en los consumidores. La

diversificación de actividades hacia el área bancaria y el manejo del negocio inmobiliario de centros comerciales, brindan fortalezas adicionales<sup>12</sup>.

### **b. El poder de negociación de los grandes minoristas**

13. En el pasado, la distribución minorista al público ocurría a través de un gran número de pequeños establecimientos comerciales que interactuaban con proveedores de gran tamaño “aguas arriba”. No obstante, la transformación del modelo de distribución ha contribuido a aumentar notablemente el poder de negociación de los distribuidores frente a sus proveedores<sup>13</sup>, en la medida que las posibilidades de acceso a los consumidores finales por parte de los fabricantes dependen de un número cada vez más reducido de distribuidores minoristas.
14. En general, los distribuidores minoristas pueden ejercer el poder de negociación a través de varias modalidades relacionadas o no con los precios. Por ejemplo, éstos pueden utilizar prácticas de administración y de costeo para otorgar acceso a los estantes o lugares de mayor visibilidad para presionar a los proveedores a que les concedan precios menores, descuentos y mejores promociones, o para el establecimiento de prácticas comerciales vinculadas a sus productos o servicios que les permitan ser más competitivos frente a sus rivales.
15. Los efectos del poder de negociación de los distribuidores minoristas sobre los operadores del resto de la cadena alimentaria y sobre los consumidores finales, deben ser evaluados y razonados en diferentes horizontes temporales. Como la Comisión Nacional de Competencia de España señala, cuando existe suficiente competencia en el eslabón minorista, el mayor poder de negociación de los grandes distribuidores, puede reflejarse en una oferta de precios finales menores y por ende, en incrementos en el bienestar de los

---

<sup>12</sup>Jarufe, Rina (2005). Tiendas por Departamento en Chile. Sector Retail / Chile Informe Especial. Fitch Ratings Latinoamérica Corporates.

<sup>13</sup> El poder de negociación de los compradores les permite forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad y más servicios e incluso confrontar a los proveedores unos con contra los otros. Tomado de Porter, (1980),

consumidores. Sin embargo, en el largo plazo, los efectos sobre el bienestar son ambiguos<sup>14</sup>.

16. Con el tiempo, los mejores términos de compra de los productos obtenidos por los grandes distribuidores pueden restringir la competencia intramarca, al otorgarles una ventaja competitiva significativa respecto al resto de distribuidores. Esta ventaja se explicaría por sus mejores términos de aprovisionamiento y por la posible existencia de mecanismos de subsidio cruzado por parte de los proveedores, quienes tienen incentivos para recuperar las pérdidas en sus márgenes, provocadas por los descuentos ofrecidos a los grandes distribuidores a través de incrementos en los precios del suministro de otros con menor o nulo poder de negociación.
17. El mayor poder de negociación de los grandes distribuidores puede reducir la capacidad y los incentivos a invertir e innovar de los proveedores y productores, si éstos perciben que no serán capaces de obtener una rentabilidad suficiente o si las reducciones en sus márgenes los descapitalizan.
18. Adicionalmente, el poder de negociación puede fomentar el desarrollo de MDT por los minoristas, al otorgarles la posibilidad de seleccionar a sus rivales e incidir en los términos que ofrecen (afectando con ello la forma en que compiten en los mercados), e incluso, permitiéndoles obtener insumos en mejores condiciones para sus propios bienes bajo MDT.
19. Aun cuando la introducción de las MDT puede aumentar inicialmente la diversidad de opciones de consumo y fomentar la innovación y el desarrollo de sus rivales MDP, en el largo plazo, también pueden desplazar a las MDP más débiles, fortaleciendo simultáneamente a las MDP incumbentes que ya lideraban en el mercado. Como consecuencia, las MDT pueden llegar a reducir la competencia entre proveedores (competencia intermarca) y con ello, la variedad y calidad del producto disponible para los consumidores finales.

---

<sup>14</sup>Comisión Nacional de Competencia (s/f), Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario.

20. A lo anterior se agrega la dificultad de los distribuidores más pequeños para desarrollar sus propias marcas y competir así en forma más efectiva. En el tiempo, esto puede provocar su salida del mercado o al menos, el debilitamiento notable de su participación, y con ello, afectar en forma negativa la dinámica competitiva en el eslabón de la distribución minorista.
21. Por otra parte, existen prácticas comerciales que pueden ser perniciosas para la competencia “aguas arriba” y que se pueden intensificar cuando existen agentes económicos con poder de negociación. Por ejemplo, el retraso de los pagos y la aplicación de descuentos mediante procedimientos de factoreo (*factoring*) por parte de los grandes distribuidores hacia los proveedores. También es el caso de la no fijación por escrito de las condiciones contractuales y las modificaciones retroactivas no pactadas o no previstas de dichas condiciones, la excesiva antelación con la que los distribuidores solicitan información a los proveedores sobre determinadas características del producto, las cláusulas de cliente más favorecido<sup>15</sup> y la exigencia a los proveedores de información comercial sensible sobre otros distribuidores con los que opera. Todas estas conductas perjudican de forma significativa a los agentes proveedores.
22. Desde una perspectiva regulatoria, se considera que existen casos donde la exigencia de autorización para instalar establecimientos comerciales, puede llegar a generar retrasos significativos, o representar obstáculos o barreras para la operación en la distribución minorista. Algo similar ocurre con la regulación de los horarios comerciales y de los periodos de rebajas.

## **2. El segmento aguas arriba de la distribución minorista de PCP**

23. El análisis del presente estudio incluye siete grupos de PCP de los hogares: Alimentos básicos, abarrotes, lácteos, vegetales frescos, carnes frescas, artículos de aseo y limpieza para el hogar y aseo e higiene personal.

---

<sup>15</sup> La cláusula de cliente más favorecido se refiere al compromiso contractual entre una compañía y un cliente, que le garantiza a este último el mejor precio que la compañía le dé a otro cualquiera.

24. En este eslabón es posible identificar tres tipos de agentes económicos: (i) Empresas fabricantes y distribuidoras transnacionales, (ii) distribuidores mayoristas nacionales y (iii) empresas de origen nacional que han integrado las actividades de producción y distribución mayorista de sus bienes.
25. En el grupo de las empresas transnacionales, quienes controlan la producción y la distribución de una parte sustancial de los PCP en El Salvador, participan, entre otras: Unilever, Kimberly-Clark y Nestlé. Su presencia es relevante porque en un escenario de creciente globalización, estas transnacionales pueden incidir en la competencia “aguas abajo” mediante el establecimiento de acuerdos a nivel global o regional con los operadores de la distribución minorista.
26. En este grupo? segmento también juegan un papel importante grandes distribuidores locales como C. Imberton S. A. de C. V.; Distribuidora Zablah S. A. de C.V (Diszasa) y Comersal, S. A. de C. V., que se caracterizan por operar con numerosas líneas de producto, diferentes presentaciones y una amplia gama de marcas.
27. Adicionalmente, se puede identificar un gran número de empresas y productores de menor tamaño que colocan directamente su mercadería en los supermercados o que venden sus productos a terceros distribuidores para que éstos gestionen su venta con los distribuidores minoristas.
28. Finalmente, se identifica también la participación de empresas grandes y medianas<sup>16</sup> que realizan actividades de producción y de distribución en forma integrada (por ejemplo, en el caso de carne de vacuno, pollos y lácteos). Por el contrario, en la industria avícola, arrocera y productora de granos básicos se encuentran mayoritariamente empresas locales, mientras que en la industria de los lácteos compiten empresas transnacionales y locales.

---

<sup>16</sup> Parámetro por el cual se definen como grandes o medianas

### **c. Caracterización por grupo de producto**

#### *i. Abarrotes, aseo del hogar e higiene personal*

<sup>29</sup>. En la provisión de este grupo de productos, predomina la participación de empresas transnacionales que operan en El Salvador. Se identifican cinco empresas con una participación significativa en este segmento: Unilever, Procter&Gamble- C.Imberton, Nestlé, Kimberly-Clark y Colgate Palmolive. A continuación se presenta una breve descripción de estos agentes económicos.

- *Unilever de Centroamérica, S. A.*

<sup>30</sup>. Unilever es una empresa de origen holandés – británico que fue fundada en 1930 a partir de la fusión entre Margarine Unie de Holanda y Lever Brothers de Inglaterra. Es una empresa transnacional presente en varios países de América<sup>17</sup>, y que según información proporcionada por la misma empresa, posee más de 150 millones de clientes a nivel internacional. Se trata de un participante con un amplio espectro de productos, y que tiene presencia relevante en cuatro de los siete grupos de productos estudiados: (1) alimentos básicos, (2) abarrotes, (3) artículos de aseo y limpieza para el hogar y (4) aseo e higiene personal.

<sup>31</sup>. Unilever cuenta con fábricas en El Salvador y con instalaciones de manufactura en otros países de la región centroamericana. Además, importa mercancías desde sus fábricas en México, Argentina y Brasil. Ofrece más de 400 marcas entre las cuales destacan un poco más de diez, las llamadas “marcas de 1000 millones de dólares” cada una de las cuales factura sustancialmente por sobre esa cantidad a nivel mundial. Entre sus marcas más reconocidas se encuentran: Continental (condimentos), Lipton (té), Hellman (mayonesa), Dove, Roxana y Axe (desodorantes y artículos de higiene personal), entre otros.

---

<sup>17</sup> Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, México.

- *Procter & Gamble (P&G) y C. Imberton*

32. Empresa de origen estadounidense fundada el 31 de octubre de 1837, que tiene una gran relevancia en artículos de aseo e higiene personal y aseo y limpieza para el hogar. Su primer producto de marca fue el jabón Ivory lanzado en 1879. En 1901 la empresa crea la rasuradora KC Gillette. En 1946, la marca Tide para lavar ropa se introduce en el mercado estadounidense. En 1961 la empresa introduce la marca Pampers, pañales desechables.
33. P&G opera en todos los continentes. En El Salvador su distribuidor es la empresa C. Imberton. Se trata de una compañía que opera con varios canales de distribución y se dedica a la provisión exclusiva de marcas de terceros. Cuenta con una división dedicada a productos farmacéuticos y otra relacionada con artículos de consumo masivo<sup>18</sup>. Opera con los grandes supermercados, con los supermercados independientes, con otros distribuidores mayoristas y visitan cerca de 26 mil tiendas de colonia<sup>19</sup>.
34. En el segmento de higiene personal, C. Imberton distribuye desodorantes y champú fabricados por P&G y rasuradoras Gillette. Distribuye también productos de Oral B, pero con una participación minoritaria. En el segmento de limpieza del hogar, C. Imberton distribuye limpiadores, detergentes y suavizantes P&G<sup>20</sup>.
35. En lo que se refiere al canal moderno<sup>21</sup>, C. Imberton distribuye a todas las salas de Grupo Calleja y de Operadora del Sur, dos de los competidores minoristas con mayor presencia individual en El Salvador. Además, este operador trabaja con cuatro divisiones de distribución, cada una atendiendo a la zona occidental, al Gran San Salvador, a la zona

---

<sup>18</sup> Con base en lo expuesto por ejecutivos de la empresa en entrevistas realizadas para esta Superintendencia (2013).

<sup>19</sup> Las tiendas de colonia son pequeños establecimientos minoristas ubicados dentro de residenciales y complejos habitacionales. Sobre la definición y naturaleza de estos establecimientos se profundizará en el capítulo 3

<sup>20</sup> C. Imberton también distribuye lavaplatos, jabón para lavar, limpiadores y desinfectante, así como papel higiénico, servilletas y aditivos de diversas marcas. De igual forma se encarga de abastecer productos de las marcas Gillette, Abbot, Kraft Foods, Reckitt Benckiser, Jumex, Kimberly – Clark, Regia, Genomma Lab, La Chula, La Sirena, Bayer, Ancalmo Internacional, Helios, Especias Don Julio, Equal, La Moderna, Elvan Hermel y Tecnutral.

<sup>21</sup> El canal moderno y el canal tradicional son las dos modalidades que asume la distribución minorista de PCP en El Salvador según la clasificación adoptada en el presente estudio. Estos conceptos serán definidos y desarrollados con más detalle en el capítulo siguiente.

paracentral y a la zona oriental, respectivamente. En el caso de las tiendas de colonia distribuye en todo el país.

- *Nestlé El Salvador S.A de C.V*

<sup>36.</sup> La Nestlé and Anglo – Swiss Milk Company es una empresa que surgió de la fusión de Nestlé con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company en 1905. Esta empresa extendió sus operaciones después de la primera guerra mundial, cuando adquirió una serie de fábricas en los Estados Unidos y en otros países, para obtener un total de 40 establecimientos en el mundo. Posteriormente, la empresa se fusionó con Alimentana S.A, lo que le permitió adquirir los productos *Maggi*. Nestlé tiene una amplia gama de productos y servicios en el área de nutrición, salud y de bienestar. Entre los principales productos vendidos en el país se encuentran el café (Nescafé, Musun), productos lácteos (Nido), sopas, entre otros.

- *Kimberly-Clark (KC)*

<sup>37.</sup> Kimberly-Clark fue fundada en 1872 en Neenah, Wisconsin, Estados Unidos como fabricante de papel. La empresa Scott Paper Company es la primera compañía en poner el papel higiénico en rollo y en introducir la toalla de papel en los Estados Unidos. En 1955, inició su expansión internacional mediante la inversión en instalaciones fuera del territorio estadounidense. Esto incluyó la adquisición de una participación en la empresa de papel La Aurora (posteriormente Kimberly-Clark de México) y Kimberly-Clark Limited en el Reino Unido. En el 2007, Kimberly-Clark anunció planes para la construcción de su primera planta de producción en Rusia y en 2011, expandió su red de centros de innovación global con un centro en Bogotá, Colombia, con el objetivo de desarrollar productos con una visión local y regional.

<sup>38.</sup> En El Salvador, Kimberly-Clark participa con PCP de aseo y limpieza y de higiene personal bajo marcas reconocidas como: Scott, Kleenex, Huggies, entre otros.

- *Colgate – Palmolive*

39. Colgate – Palmolive surge de la fusión de Colgate (productora de pasta de dientes) con Palmolive – Peet que creó la Colgate – Palmolive – Peet Company, que fue incorporada al New York Stock Exchange en 1930. La empresa ingresó en los mercados de Europa central y en Rusia en 1995. En 1997 se introdujo en el mercado estadounidense la pasta de dientes Colgate Total que se constituye con rapidez en la marca líder en el mercado. Es así como la empresa opera en la actualidad en los rubros de cuidado bucal, cuidado personal, cuidado del hogar y en la alimentación de animales domésticos.

- ii. *Productos avícolas*

40. Algunas características importantes a considerar sobre la demanda de los productos aviares (tanto carne como huevos) son: (i) su naturaleza perecedera y de consumo regular que produce una demanda final frecuente y en pequeñas cantidades; (ii) el bajo grado de diferenciación de ambos productos en términos de volumen, presentación o marca y (iii) el grado de saturación del mercado. En el caso de los huevos, el consumo per cápita es alto y estabilizado (es el segundo más alto de la región: 170 huevos per cápita). Lo contrario sucede con la carne aviar, que constituye un mercado todavía en expansión con un consumo per cápita bajo (32 libras por año; Panamá y Costa Rica duplican ese valor)<sup>22</sup>.
41. La Superintendencia de Competencia de El Salvador reportó en 2007 que el sector de carne de pollo había crecido aproximadamente al 8% por año<sup>23</sup>, con tres empresas de producción de carne aviar que controlaban el 70% del mercado, específicamente: Avícola Salvadoreña, S.A. de C.V. (Avisal) que comercializa la conocida marca “Pollo Indio”, Productos Alimenticios Sello de Oro, S.A. de C.V. (“Pollo Sello de Oro”) y Avícola Campestre, S.A. de C.V. En el sector de huevos existían cuatro empresas productoras principales que en conjunto acumulaban aproximadamente el 70% de la producción anual (El Granjero, Grupo Lemus O’ Byrne, Granja Catalana y Avícola San Benito). Las dos primeras conjuntamente,

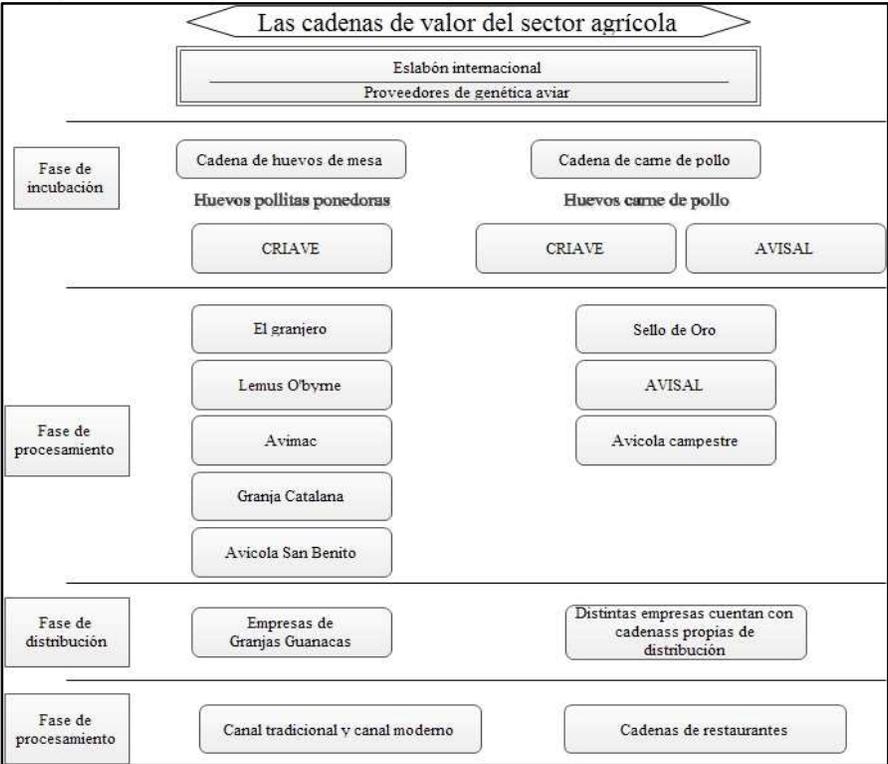
---

<sup>22</sup>Superintendencia de Competencia (2007). Caracterización de las Condiciones de Competencia del Sector Avícola de El Salvador.

<sup>23</sup>Ibídem 21.

de la mano de otra granja de menor envergadura (Avícola Magaña Campos-AVIMAC), distribuían conjuntamente su producción a través de una mega distribuidora de huevos denominada Empresas de Granjas Guanacas (EGG), que comercializa la mitad de la producción del país.

**Figura 2**  
**Segmentos “aguas arriba” y “aguas abajo” en el sector avícola**



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Competencia, 2007

42. A nivel nacional, el sector avícola se agrupa gremialmente en la entidad denominada “Asociación de Avicultores de El Salvador” (AVES). Se trata de una entidad sin fines de lucro que cuenta con alrededor de 1,100 socios de todos los sectores, granjas e industriales. La agrupación se encuentra dirigida por una junta directiva, la cual representa tanto a pequeños como grandes agentes económicos, y que es elegida con periodicidad anual<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Esta entidad es la fuente más importante de estadísticas de desempeño de este sector comercial y es la fuente primaria de la información sobre producción de huevos y carne aviar, así como también de precios al productor.

43. La cadena de valor de los productos aviares tiene los siguientes eslabones principales: la producción de genética aviar (proveedores de aves reproductoras), la producción de pollitas ponedoras y pollitos broiler (incubadoras), la postura de huevos (granjas de postura) y la cría/engorde de pollitos broiler (granjas de engorde); luego sigue la etapa de sacrificio de los pollos y el procesamiento industrial de su carne (rastros y plantas de procesamiento de cárnicos). Finalmente, ambas cadenas tienen una etapa de distribución y comercialización mayorista y una etapa de comercialización al detalle.
44. Si bien ambas cadenas de valor tiene aspectos comunes (notoriamente, el uso como materia prima principal de concentrados, la investigación y desarrollo en genética aviar y los puntos de venta al detalle), son muy diferentes en cuanto a las empresas que operan en cada segmento, y difieren en cuanto a la logística de comercialización y distribución.
45. En la cadena del huevo, las incubadoras y las granjas de postura no se integran verticalmente, mientras que lo contrario es la norma en la cadena de carne aviar, en la que las principales incubadoras, granjas de engorde y procesamiento de la carne sí lo hacen. En la cadena del huevo de mesa, existe una empresa especializada en la distribución mayorista de huevos que concentra la distribución y comercialización del mayor porcentaje de la producción de las granjas de postura. Por el contrario, en la cadena de carne aviar las empresas comercializan de modo independiente su producción a nivel minorista.

*iii. Arroz*

46. En 2009, la Superintendencia de Competencia identificó dos mercados relevantes, el de arroz granza y arroz oro<sup>25</sup>. En relación con el primero existían 1,785 productores de arroz granza con un área de 5,242 manzanas cultivadas. Este sector se caracteriza en general por la tenencia individual de la tierra, no obstante, buena parte de la producción es cultivada en distritos de riego cuyos propietarios se han organizado para la compra de insumos, empleo

---

<sup>25</sup> Superintendencia de Competencia, 2012.

de tecnologías y distribución. El estudio concluyó que no existía una integración relevante en este mercado.

47. La situación en el mercado de arroz oro es diferente, ya que en su procesamiento se pueden identificar “vínculos societarios (poseen un mismo control accionario y por administración) entre agentes económicos que poseen cuotas relevantes de participación en el mercado. Igual sucede entre industriales”.
48. El cuadro 1 permite observar una alta concentración en este sector, aún cuando la participación de las 3 y 4 empresas mayores permanece estable a lo largo del período. Por otra parte, el HHI experimentó un crecimiento significativo al pasar de 2,718 en el 2005, a 3,507 el 2009 para caer a 3,248 en el 2011. Estas últimas cifras son consideradas de riesgo en el análisis de la competencia<sup>26</sup>. El índice de dominancia (ID) es también superior a los 2500 puntos en promedio, lo cual indicaría la presencia de un mercado altamente concentrado<sup>27</sup>.

**Cuadro 1**  
**Indicadores de concentración por compra de arroz granza mediante convenio**  
**(2005 – 2011)**

Indicador/Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio
<b>C3</b>	84.6%	86.5%	87.5%	84.0%	86.2%	84.1%	84.0%	85.3%
<b>C4</b>	89.3%	91.3%	92.1%	88.8%	90.2%	88.3%	88.1%	89.7%
<b>HHI</b>	2,718	3,381	3,559	3,569	3,507	3,291	3,248	3,289
<b>ID</b>	4,311	5,036	5,578	5,451	5,551	5,377	5,249	5,228

*Fuente: Tomado de Superintendencia de Competencia, 2012*

<sup>26</sup>El índice HHI toma valores dentro del rango 1 y 10,000. Siendo 1, el nivel en el cual no hay concentración absoluta y 10,000 el nivel que concierne a un monopolio. Un HHI por debajo de los 1,500 puntos indica un mercado de baja concentración, si se sitúa entre 1,500 y 2,500 corresponde a un mercado moderadamente concentrado y un HHI por arriba de 2,500 indica un mercado altamente concentrado.

<sup>27</sup> El índice de Dominancia se obtiene de la sumatoria de elevar a la cuarta cada una de las participaciones de mercado de los oferentes, esto dividido entre el cuadrado del HHI. El resultado anterior es multiplicado por diez mil (10,000), al igual que el HHI, se considera que valores por encima de los 2,500 puntos indican mercados altamente concentrados.

49. El estudio de la Superintendencia de Competencia (2012)<sup>28</sup>, distingue tres grupos de empresas dedicadas al beneficiado de arroz:

- El primer grupo está formado por la Arrocera San Francisco, S.A. de C.V y Agroindustrias Gumarsal, S.A. de C.V. quienes producen y distribuyen de forma directa una gran variedad de bienes alimenticios.
- Un segundo grupo, constituido por Arroceras de tamaño intermedio, específicamente OMOA, S.A. de C.V., Agroindustrias Centroamericanas, S.A. de C.V. y Arrocera Jerusalén, S.A. de C.V. De estas empresas, Agroindustrias Centroamericana es la única que distribuye arroz a supermercados atendiendo a las cadenas Europa (que cerró operaciones a fines del 2012) y a PriceSmart.

Las arroceras San Francisco, Gumarsal y OMOA distribuyen el arroz empacado de forma directa en los supermercados bajo sus propias marcas (MDP) y como productos que posteriormente se identifican bajo marca propia. Sin embargo, la mayor parte de su demanda proviene de los mercados municipales, donde el producto (blanco y pre-cocido) es vendido sin marca y es embolsado por el propio minorista.

- El tercer grupo incluye una serie de empresas de menor tamaño que se caracterizan por vender su producto a granel y principalmente a distribuidores mayoristas. Estas empresas están reunidas en su mayoría en la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores de Arroz (ASALBAR).

50. Es importante señalar que el principal insumo para la producción de arroz proviene de las importaciones de arroz granza originarias en su mayor parte de los Estados Unidos. Estas importaciones están regidas por los acuerdos 108 y 109 del Tratado de Libre Comercio (TLC). Hasta el 2012, dos empresas controlaban más del 80% de estas importaciones en de arroz granza. Este alto grado de concentración también puede cuantificarse a través de un

---

<sup>28</sup>Superintendencia de Competencia (2012). Actualización del estudio sobre la caracterización de la industria arrocera y sus condiciones de competencia.

HHI cuyo valor promedio es de 3,409 y del ID de 5,321 para el mismo período, tal como se sintetiza en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Indicadores de concentración por importaciones arroz granza por contingente (2006-2011)**

Indicador/Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Promedio
<b>C2</b>	81.8%	82.2%	83.4%	77.1%	80.3%	78.5%	80.5%
<b>C3</b>	86.9%	87.2%	88.7%	83.1%	85.7%	83.5%	85.9%
<b>C4</b>	91.2%	91.2%	91.4%	87.4%	90.2%	87.6%	89.8%
<b>HHI</b>	3,605	3,582	3,643	3,059	3,313	3,252	3,409
<b>ID</b>	5,831	5,594	5,454	4,722	4,915	5,408	5,321

*Fuente: Tomado de Superintendencia de Competencia, 2012*

*iv. Productos lácteos*

- <sup>51</sup>. La cadena de valor de la leche se inicia en la actividad ganadera bovina que genera la leche cruda de vaca. En la producción de leche cabe distinguir el sector productor y el procesador. En 2008 alrededor de 67 mil ganaderos<sup>29</sup> produjeron aproximadamente 577 millones de litros de leche, generando un estimado de 150 mil empleos<sup>30</sup>. Por otra parte, en lo referido a los procesadores, existen 3 plantas industriales que fabrican leche pasteurizada, dos cooperativas y una sociedad anónima que en el año 2008 produjeron 36 millones de litros. Lo limitada de esta producción contribuye a explicar las importaciones del producto tanto de leche en polvo como pasteurizada. En efecto, en el mismo año indicado las importaciones de leche pasteurizada y de leche en polvo representaron un

<sup>29</sup> 30% de estos ganaderos son de naturaleza de subsistencia mientras que el 67% son productores semi – tecnificados que no disponen de sistema de ordeño automático ni tanques de refrigeración de leche fresca y su oferta se destina principalmente a plantas procesadoras artesanales o semi-industrializadas.

<sup>30</sup> Superintendencia de Competencia, 2009. Estudio de competencia de la agroindustria de la leche.

volumen de 6.9 y 9.8 millones de kilos y un valor de 5.2 y 42.4 millones de dólares respectivamente.

52. La principal asociación de ganaderos es la Asociación de Productores de Leche de El Salvador (PROLECHE). Existen también dos asociaciones gremiales que reúnen a los principales procesadores de leche de El Salvador, la Asociación de Plantas Procesadoras de Leche (APPLE) y otra que reúne tanto a industriales como ganaderos, denominada Asociación Salvadoreña de Ganaderos e Industriales de la Leche (ASILECHE). Esta última agrupa a cinco plantas procesadoras y a los ganaderos que les proveen leche. En la Figura 5 se muestra la cadena de valor del sector.

**Figura 3**  
**Mercados aguas arriba y aguas abajo del sector lechero**



Fuente: adaptado de Superintendencia de Competencia, 2009

53. La oferta de leche pasteurizada y en polvo alcanzó un total aproximado de 52 millones de kilos, en donde la primera de ellas representaba el 81%<sup>31</sup> de la oferta total, mientras que la

<sup>31</sup> Del total de la oferta de leche pasteurizada la producción local representó en el 2008 un 85%.

leche en polvo (que en su totalidad es importada) representó el 19%. La producción local de leche pasteurizada aumentó su participación desde 80% en el 2004 a 86% en el 2007. Igualmente, la participación de la producción local en el total de la oferta de lecha pasteurizada y en polvo incrementó su participación desde 56.1% en el 2004 a 68.2% en el 2007, con la lógica contrapartida reducción de las importaciones desde 43.9% a 32% en el período indicado.

54. Tres plantas industriales producen el 100% de la leche pasteurizada producida en El Salvador: la Cooperativa Ganadera de Sonsonate de R.L., Empresas Lácteas Foremost, S. A. de C. V.<sup>32</sup> y la Sociedad Cooperativa Yutahui de R.L. En conjunto generaron el 100% de la producción. Por otra parte, como se señalaba más arriba, toda la leche en polvo importada era distribuida por Nestlé de El Salvador S.A. de C.V. (con su marca Nido), Corporación Mercantil Salvadoreña, S.A. de C.V. (con la marca Dos Pinos) y Distribuidora Zablah, S.A. de C.V. (con la marca Anchor).
55. Respecto de la venta a consumidores finales, los supermercados representan el canal más relevante de las ventas de leche pasteurizada y en polvo (alrededor de un 50%), seguido por las ventas a hoteles, restaurantes y tiendas de conveniencia (entre un 10 y un 15%), las tiendas (entre el 8 y 10%), el resto es vendido en mercados e instituciones privadas o públicas.
56. El análisis de esta actividad económica realizado por la Superintendencia en 2009 concluyó que la leche pasteurizada y en polvo son productos sustitutos, pues (i) si bien tienen presentaciones diferentes, éstas tienen propiedades nutricionales equivalentes; (ii) ambos productos presentan precios similares y (iii) existe una clara tendencia a la disminución del consumo de la leche en polvo y, correspondientemente, un aumento en la leche pasteurizada, que coincide con el acercamiento de los precios.
57. Como se señaló anteriormente, la producción de leche cruda está atomizada. La demanda de leche cruda por su parte es ejercida por 645 plantas procesadoras que producen leche

---

<sup>32</sup> Esta empresa ha reducido sus operaciones a niveles mínimos en la actualidad.

pasteurizada y no pasteurizada y otros productos lácteos; seis de estas plantas son de tipo industrial y absorben el 13% de la demanda, lo cual indica que se trata de una industria relativamente desconcentrada. Por el contrario, en el caso de la leche pasteurizada y en polvo, las participaciones en el año 2008 de los 3 principales agentes económicos (Nestlé – DISZASA, Cooperativa Ganadera Sonsonate y COMERSAL) superaban el 70% de la totalidad del mercado.

v. *Síntesis de los principales elementos*

- <sup>58.</sup> El análisis de los proveedores de los PCP deja en evidencia la importante presencia de empresas transnacionales en las actividades de aprovisionamiento de PCP a los minoristas. Estas empresas operan principalmente en el grupo Lácteos (Nestlé), en Abarrotes (P&G – Imberton; Unilever; Nestlé), Limpieza del Hogar (P&G – Imberton); Colgate – Palmolive; e Higiene Personal (Unilever; P&G – Imberton, K&C).
- <sup>59.</sup> Se ha identificado una fuerte presencia de empresas salvadoreñas en la producción y abastecimiento de alimentos en el país. En el segmento de carnes, tres empresas de producción de carne aviar controlan aproximadamente el 70% del mercado, específicamente Avícola Salvadoreña, S.A. de C.V. (Avisal) que comercializa la marca “Pollo Indio”, Productos Alimenticios Sello de Oro, S.A. de C.V. (“Pollo Sello de Oro”) y Avícola Campestre, S.A. de C.V.
- <sup>60.</sup> En cuanto a la producción de huevos, existen cuatro empresas productoras principales que en conjunto acumulan el 70% de la producción anual (El Granjero, Grupo Lemus O’ Byrne, Granja Catalana y Avícola San Benito). Las dos primeras conjuntamente con una granja de menor envergadura (Avícola Magaña Campos-AVIMAC-), distribuían conjuntamente su producción a través de una mega distribuidora de huevos denominada Empresas de Granjas Guanacas (EGG), que comercializa la mitad de la producción del país.

- <sup>61.</sup> En el segmento de granos básicos, dos empresas son las relevantes en el mercado del arroz. En lácteos, se identificó a tres empresas principales en la distribución de leche en polvo y tres en leche pasteurizada.
- <sup>62.</sup> En el caso de los vegetales frescos, existen numerosos productores, y de hecho, el mercado se abastece en buena medida con importaciones de los países vecinos. Algo semejante ocurre en las carnes frescas, particularmente, en los referidos a la carne de res y pescado.

### **3. El segmento aguas abajo de la distribución minorista de PCP**

- <sup>63.</sup> La distribución minorista de PCP corresponde al quehacer de todos aquellos agentes económicos que ponen a disposición del consumidor final los distintos PCP. Dentro de este grupo pueden identificarse dos categorías de unidades de negocios: el canal moderno y el canal tradicional.
- <sup>64.</sup> El primer grupo comprende a los diferentes formatos de supermercados, tanto de gran tamaño y alcance nacional como Walmart, Súper Selectos y Pricesmart, así como otros de menor escala y de carácter regional como El Baratillo, Tienda Galo, Tienda Andrea, La Alameda, etc.
- <sup>65.</sup> El sector tradicional incluye a los mercados municipales, al “mayoreo” y a las tiendas de colonia. En sentido amplio, el mayoreo agrupa a todos los agentes económicos que se caracterizan por proveer un servicio de distribución de PCP en volúmenes mayores<sup>33</sup> a los de los minoristas en sentido estricto, pero inferiores a los de los proveedores aguas arriba, de quienes se abastecen. Incluye a los denominados mayoristas, semi-mayoristas y mayoristas con ruteo.

---

<sup>33</sup> La venta al mayoreo se define como la transacción en la cual un agente económico vende a minoristas, industria, comercio, instituciones u otro mayorista, distinto del consumidor final y cuya finalidad final es servir como intermediario en la compra/venta de producto. Fuente: United Nations Statistics Division. (2002). *UNSTATS*. Recuperado el 13 de 08 de 2015, de UNSTATS: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=9&Lg=1&Co=6>

<sup>66.</sup> En general, se sostiene que el sector moderno y el tradicional atienden a diferentes segmentos de consumidores, respectivamente, debido a las diferencias en sus niveles de precios, las variaciones en las condiciones de higiene y almacenamiento, así como otras peculiaridades tales como el nivel de seguridad percibida, los horarios de atención, las posibilidades estacionamiento, entre otras.

**a. El canal moderno**

<sup>67.</sup> Los supermercados son establecimientos de distribución minorista donde el consumidor final puede abastecerse de una gran gama de artículos a la vez<sup>34</sup>. Existen formatos adicionales de negocios que cumplen con esta función (mercados municipales, bodegas, tiendas de conveniencia, etc.). No obstante, se identifican características que permiten separar a los supermercados de otros tipos de establecimientos minoristas, por ejemplo, la dimensión de la superficie dedicada a la exhibición de productos, la disponibilidad de aparcaderos y, sobre todo la presencia de POS<sup>35</sup> para efectuar los pagos.

<sup>68.</sup> En El Salvador existen dos grupos empresariales que controlan la mayor parte del canal moderno: Operadora del Sur, S.A. de C.V. y Grupo Calleja, S.A. de C.V. Ambas empresas cuentan con diversos formatos de supermercados, orientados a atender a diversos sectores de la población. En conjunto, estas dos compañías cuentan con más de 176 salas de venta. Asimismo, es posible identificar la presencia de otros participantes tales como: Pricesmart, S.A. de C.V., y otras cadenas que operan solo en ciertas zonas del país, tales como El Baratillo, La Alameda, entre otros.

*i. Operadora del Sur, S.A. de C.V.*

<sup>69.</sup> Walmart fue fundada en 1962 y es considerada la empresa de mayor tamaño a nivel mundial en el negocio de la distribución minorista a través de supermercados. Es una compañía que cotiza en la bolsa de Nueva York desde 1972 y que inició su proceso de

---

<sup>34</sup> One-Stop-Shopping.

<sup>35</sup> Point of Sale. Se refiere a la presencia de las cajas registradoras al final de los pasillos de anaqueles de los supermercados.

internacionalización en 1981. Actualmente, opera en los cinco continentes con una red de más 11,000 tiendas, en 27 países<sup>36</sup>. Inició sus operaciones en la región centroamericana en 2005.

70. Operadora del Sur, es la personería jurídica bajo la que opera Walmart de México y Centroamérica, en El Salvador. De esta forma ODS, forma parte de la estructura de Walmart a nivel global. Walmart tiene presencia en El Salvador desde 2005, y actualmente cuenta con 86 salas de venta, divididas en cuatro formatos: Despensa Familiar (57 establecimientos), Despensa de Don Juan (20 establecimientos), Maxi Despensa (5 establecimientos), y Walmart Supercenter (4 establecimientos). En total, Walmart emplea a más de 3,600 personas en El Salvador<sup>37</sup>. Finalmente, es necesario destacar que esta empresa comercializa una importante cantidad de productos bajo la denominación de marcas propias, tales como: Suli, Great Value, Equate, entre otras.

71. En general, la estrategia comercial de Operadora del Sur (en adelante, Walmart), consiste en la denominada "*Every-Day-Low-Prices*" ("Todos los días precios bajos"). Esta se fundamenta en presentar al público, de forma continua, precios que sean consistentemente menores al de sus competidores. Esto es posible dado que Walmart cuenta con un alto poder de negociación, originado de sus grandes volúmenes de compra y su capacidad financiera, lo cual le permite obtener precios muy competitivos por parte de sus proveedores.

ii. *Grupo Calleja, S.A. de C.V.*

72. Grupo Calleja, S.A. de C.V. fue fundado en 1950 y en 1969 abrió al público la primera sala de ventas del formato Super Selectos. Desde entonces ha expandido el alcance de su negocio hacia los 14 departamentos de El Salvador, mediante la apertura de nuevas salas de ventas, así como a través de la adquisición de otras cadenas de supermercados, tales como "Todos", "El Sol", "Todo por menos" y "La Tapachulteca". Desde 2012 el Grupo Calleja

---

<sup>36</sup> Información tomada de la página de internet de la compañía.

<sup>37</sup> Datos a enero de 2014.

opera en algunas de las salas de venta que fueron propiedad de los extintos Almacenes Europa.

73. La empresa cuenta con más de 90 salas de venta, repartidas en tres formatos de supermercados: Selectos (77 establecimientos), Selectos Market (10 establecimientos) y Supermercados De Todo (3 establecimientos). Cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 6,000 trabajadores. Asimismo, distribuye más de 5,000 marcas diferentes dentro de las cuales se incluyen a las marcas propias de la cadena (MDT), tales como: Dany, Brisa, Casa Blanca, entre otras.
74. Las salas de venta de Grupo Calleja operan bajo un esquema estratégico de precios denominado "*High and Low*" ("Altos y bajos"). Los supermercados de esta corporación presentan de forma intermitente bajas de precios en ciertos productos específicos y constantemente ofrecen descuentos y rebajas por ocasiones especiales en distintos productos, más estas no son de carácter permanente o generalizado a toda la gama de artículos de la cadena.

### *iii. Otros participantes del canal moderno*

75. Existe otro grupo de cadenas de supermercados de menor escala que también forma parte del canal moderno. Uno de estos es Pricesmart S.A. de C.V., que opera en El Salvador con dos salas de venta, las cuales cuentan, cada una, con superficies de exhibición de alrededor de 5,000 metros cuadrados. Esta compañía opera en el país desde hace catorce años.
76. La estrategia comercial de la firma se centra en ofrecer precios unitarios menores a los de la competencia, mediante la venta de mayores volúmenes, respecto de Walmart y Grupo Calleja. Pricesmart sigue una estrategia comercial de venta "por membresía", la cual consiste en el pago de una cuota anual para tener derecho a comprar en sus establecimientos. Esta cadena no ofrece descuentos adicionales a los precios que muestra al público<sup>38</sup>. Actualmente cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 400 empleados

---

<sup>38</sup> Personal de la cadena manifestó que existe la posibilidad de establecer descuentos adicionales si los volúmenes de mercaderías adquiridos sobrepasan la capacidad de un contenedor de carga.

y no parece contar con planes de expandir sus operaciones mediante la apertura de nuevas salas de venta en El Salvador.

77. También participan en el canal moderno otras cadenas de supermercados de menor cuantía, y cuya operación no es de alcance nacional. Como por ejemplo Super Alameda, Distribuidora Andrea, Tiendas Galo y Super Tiendas El Baratillo. Particularmente, este último operador cuenta con cuatro salas de venta, las cuales oscilan entre los 300 y 800 metros cuadrados de superficie destinada a la exhibición de mercadería. El manejo de la empresa es netamente familiar.

## **b. El canal tradicional**

78. Las diversas modalidades de mayoreo, los mercados municipales y las tiendas de colonia conforman al canal tradicional. Existen rasgos que diferencian al sector tradicional del antes descrito canal moderno. Mientras que los supermercados son fácilmente identificables y cuentan con altos niveles de formalidad, los agentes que participan en el canal tradicional se insertan en una estructura de mercado atomizada, su actividad opera con altos niveles de informalidad y, en promedio, abastecen a segmentos de la población con menores ingresos.

### *i. El mayoreo*

79. El mayoreo agrupa a los mayoristas, los semi-mayoristas y mayoristas con ruteo. Todas estas categorías se abastecen a partir de la mercadería provista por los agentes identificados en las actividades aguas arriba. No obstante, y como su nombre lo indica, su actividad principal no es fungir como minoristas, atendiendo a consumidores finales, sino como intermediarios entre los grandes proveedores (agentes aguas arriba) y los diversos establecimientos minoristas del canal tradicional (mercados municipales y tiendas de colonia).
80. La distinción entre mayorista y semi-mayorista viene dada por las diferencias en los volúmenes promedio de compra de sus clientes (para el primero siendo mayores que para el

segundo); mientras que en el caso de los mayoristas por ruteo, éstos incluyen además del servicio de la distribución, el transporte de la compra hasta el lugar preestablecido por sus consumidores.

81. En sentido estricto, todas las actividades del mayoreo forman parte del eslabón aguas arriba respecto de los minoristas del canal tradicional. Sin embargo, al depender para su abastecimiento de la oferta de los grandes distribuidores, fabricantes y transnacionales que han sido identificados en el segmento aguas arriba, y al caracterizarse por tener volúmenes totales y promedio de ventas menores que los primeros, se les agrupa bajo la clasificación de agente económico con participación aguas abajo dentro del canal tradicional.
82. Algunos agentes económicos participantes en el eslabón aguas arriba identifican la presencia de alrededor de 30 mayoristas principales, quienes intermedian los mayores niveles de PCP en el país. Las compras reportadas por estos grandes mayoristas oscilan en torno a los cincuenta mil dólares mensuales. A pesar de lo anterior, muchos de estos agentes económicos actúan de manera informal, lo cual dificulta su fiscalización e identificación.
83. Los mayoristas son agentes económicos que adquieren grandes volúmenes de PCP, los cuales ponen a disposición de agentes de menor escala, tales como los semi-mayoristas y comercializadores minoristas. De esta forma los mayoristas permiten a los pequeños comercios minoristas tener acceso a mercadería diversa a niveles de precios que no serían capaces de alcanzar mediante la compra al detalle a los agentes aguas arriba. En general, el mayorista acopia los productos que vende y son sus clientes quienes se acercan a sus instalaciones de almacenamiento para adquirir estos productos<sup>39</sup>.
84. Cuando un mayorista decide integrarse verticalmente con las actividades de transporte, se dice que este agente actúa bajo la modalidad de mayoreo con ruteo. Bajo este esquema, el mayorista cuenta con una red de vendedores y una flota de vehículos para el reparto de productos, de tal forma que es el mayorista quien se encarga de llevar la mercadería

---

<sup>39</sup> La teoría de mercadeo reconoce esta modalidad de acercamiento al cliente como una de tipo “pull”.

venta hasta la ubicación del punto de venta del minorista<sup>40</sup>. Estas entregas se realizan de forma semanal.

85. Los mayoristas con ruteo pueden optar por visitar a cada uno de los miembros de su red de clientes minoristas, aprovisionando sus unidades de distribución con un inventario estimado de la demanda que enfrentarán en cada uno de los trayectos a visitar. Sin embargo, también existe la modalidad de que estos vehículos sean surtidos solo con la mercadería ordenada por adelantado por los minoristas, ofertando el servicio de ruteo de forma análoga a una entrega a domicilio.
86. Finalmente, los semi mayoristas son un tipo de comercio de PCP que, a pesar de contar con una escala de ventas inferior a la de los grandes mayoristas y a la del mayoreo con ruteo, no llegan a constituirse como distribuidores minoristas. Estos agentes económicos se abastecen tanto de los grandes distribuidores aguas arriba, como de los mayoristas con y sin ruteo. En general, los semi-mayoristas proveen mercaderías a pequeños comerciantes ambulantes y a establecimientos minoristas, como a consumidores finales con necesidades eventuales que requieran la adquisición de productos a escalas mayores al menudeo, pero inferiores a las provistas por los mayoristas.
87. En general, los agentes económicos participantes en el mayoreo suelen localizarse y aglutinarse en torno a los mercados municipales y a los principales centros de intercambio a lo largo del país. Por ejemplo en la Plaza Gerardo Barrios, ubicada en el centro histórico de San Salvador, a la cual acuden todo tipo de comercializadores y vendedores que distribuyen sus productos dentro de los mercados municipales y sus alrededores, especialmente en el Mercado Central de San Salvador.
88. Los productos de origen agrícola no suelen ser distribuidos por los agentes comercializadores en el eslabón aguas arriba. Los comercializadores minoristas del canal tradicional compran estos productos a mayoristas especializados en productos de esta

---

<sup>40</sup> Esta modalidad de distribución ha cobrado fuerza en los últimos años, debido a los niveles de inseguridad percibidos por la población, lo cual inhibe a los consumidores a acercarse hasta los puntos de venta mayorista por el temor de sufrir intentos de hurto con la mercadería en tránsito.

índole, quienes se abastecen, ya sea a través de productores locales o extranjeros, por medio de los cuales obtienen productos agrícolas y pecuarios desde frutas, verduras y hortalizas, hasta productos cárnicos y mariscos.

*ii. Los mercados municipales*

- <sup>89</sup>. Los mercados municipales son infraestructuras en propiedad de los gobiernos municipales que permiten que comerciantes minoristas y consumidores finales puedan realizar transacciones de una gran variedad de artículos, como los que se incluyen en este estudio. En general, los mercados municipales cuentan con facilidades para la descarga, almacenamiento y acopio de mercaderías. Asimismo, estos se encuentran divididos en pequeñas localidades que los vendedores utilizan para exhibir sus productos a los consumidores finales.
- <sup>90</sup>. A pesar de que los mercados municipales cuentan con límites y dimensiones claramente establecidas en cuanto a infraestructura física, la actividad minoristas se expande a sus inmediaciones exteriores, por lo que se incluyen como parte de los mercados municipales a las plazas, comercios minoristas y vendedores ambulantes que operan en sus alrededores.
- <sup>91</sup>. Al interior de los mercados municipales se identifican dos tipos de comerciantes minoristas: los denominados “puesteros” y los vendedores ambulantes<sup>41</sup>. Los primeros son aquellos comerciantes que cuentan, ya sean en propiedad o en arrendamiento, con un espacio específico fijo dentro del mercado municipal para ofertar sus productos. Mientras que los vendedores ambulantes no cuentan con una ubicación fija para emplazar sus productos, por lo que recorren los mercados en busca de clientes potenciales. Esto influye en que sus volúmenes de ventas sean generalmente menores que aquellos de los puesteros.
- <sup>92</sup>. Una diferencia estructural importante entre los mercados municipales y los supermercados es que en estos últimos, los productos son distribuidos por un único agente económico,

---

<sup>41</sup> La distribución a nivel minorista es la que prevalece en los mercados municipales, no obstante es posible identificar a agentes que comercializan a niveles mayoristas dentro de estas instalaciones. Asimismo, existen casos específicos, como el mercado La Tiendona, que cuentan con una orientación sesgada hacia el mayoreo. Sobre lo anterior, se profundizará en la sección relativa al “Sistema de mercados de San Salvador”.

mientras que en los mercados municipales, cada vendedor se constituye como un agente económico independiente. Así, a pesar de que el mercado municipal puede en su conjunto ofrecer una gama de productos y volúmenes de operación mayores que aquella de los supermercados, estos son realizados en el seno de una estructura de comercialización altamente atomizada.

- <sup>93</sup>. Todos los productos del presente estudio pueden ser encontrados en los mercados municipales. Tanto los puesteros como los vendedores ambulantes dependen de los mayoristas como de los grandes distribuidores aguas arriba para abastecerse de mercancías para la comercialización. Como se mencionó, los distribuidores minoristas que operan en los mercados municipales difieren en cuanto al volumen de ventas, lo que también hace que cuenten con fuentes diversas de abastecimiento, ajustándose a las ofertas promedio de los distintos proveedores (como se ha visto, los mayoristas, por ejemplo, suelen ofertar formatos, paquetes o volúmenes de venta por cliente mayores a los de los semi-mayoristas).
- <sup>94</sup>. De esta forma, los puesteros de mayor tamaño suelen aprovisionarse directamente de los grandes mayoristas, distribuidores de los mercados aguas arriba y mayoristas de productos agrícolas, dada la capacidad de almacenamiento y de exhibición que les otorga el contar con un espacio específico dentro del mercado. Por otra parte, los vendedores ambulantes tienen generalmente una menor escala de comercialización y por ello, presentan una menor propensión a abastecerse por medio de los grandes mayoristas. Recurren por tanto al semi-mayoreo, o a otros puesteros, quienes les proporcionan mercadería para la comercialización.

### *iii. El sistema de mercados de San Salvador*

- <sup>95</sup>. Al interior del país, a pesar de que los mercados municipales son propiedad de las alcaldías, estos no son administrados de forma conjunta por las mismas. La excepción a esta situación es el municipio de San Salvador donde los mercados son vigilados y administrados por la Gerencia de Mercados de San Salvador, a través del Sistema de Mercados de San Salvador.

Este sistema lo conforman los mercados: Belloso, La Tiendona, San Miguelito, San Jacinto, Cuartel, Sagrado Corazón, San Antonio, Tinetti y Central.

96. El Sistema de Mercados de San Salvador dispone en total de 11,400 puestos de venta, de los cuales 5,400 se ubican en el Mercado Central, lo que lo convierte en el más grande del sistema. Este mercado cuenta con 10 pabellones (edificios), y dos plazas anexas en sus inmediaciones. Fue construido en la década de 1970, a través de fondos provenientes del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
97. La Gerencia de Mercados de San Salvador también tiene bajo su responsabilidad vigilar la calidad de los productos distribuidos en los establecimientos que pertenecen al sistema y administrar el otorgamiento de los puestos de venta al interior de los mercados. Para cumplir con el primer punto, el Sistema cuenta con ocho inspectores los cuales, según representantes de la alcaldía de San Salvador, no son suficientes para monitorear de forma efectiva todo el flujo de mercancías distribuidas en los mercados<sup>42</sup>. Finalmente, esta Gerencia se encarga de adjudicar los espacios dentro de los mercados municipales, verificando que los solicitantes cumplan con los requisitos establecidos y de resolver conflictos sobre controversias en el uso de estos espacios entre agentes minoristas que operan en los mercados municipales.

*iv. Las tiendas de colonia<sup>43</sup>*

98. Estos establecimientos se ubican dentro de barrios y colonias a lo largo de todo el país y forman el segmento más atomizado de los distribuidores minoristas del canal tradicional. Algunos grandes distribuidores en el eslabón aguas arriba y otras personas relacionadas con esta actividad que fueron consultadas<sup>44</sup>, indican que el número de estos agentes no puede

---

<sup>42</sup> Entre lunes y viernes, se estima que 15,000 personas diarias visitan el mercado central. Durante los fines de semana esta cantidad puede ascender hasta las 60,000. Estos números dan cuenta del gran tamaño de los flujos de mercancías expandidas en los mercados en comparación a la disponibilidad de inspectores por parte de la Gerencia de Mercados de San Salvador.

<sup>43</sup> Conocidas en otras latitudes como “pulperías”.

<sup>44</sup> Ejecutivos dedicados a labores de mercadeo y venta de los distribuidores aguas arriba, así como propietarios de firmas dedicadas a la investigación de mercados que fueron entrevistados en la elaboración de este estudio.

ser inferior a las 70,000 unidades de negocios. El alto grado de informalidad bajo el que estos agentes operan dificulta poder cuantificarles de forma precisa.

- <sup>99</sup>. Las tiendas de colonia suelen contar con precios superiores a los supermercados y los mercados municipales y con una variedad de productos más amplia respecto a los puestos de los mercados, pero muy inferior a la de los supermercados. Por un lado, los precios más elevados se deben a que se abastecen de forma intensiva de mercados municipales e incluso de los supermercados, a pesar de que también son atendidos por los mayoristas y grandes distribuidores con ruteo. De igual manera, según lo expuesto por un propietario de tienda de colonia entrevistado, la función de estos establecimientos es surtir a los clientes con productos de “segunda necesidad”, tales como botanas, pan dulce, pan francés, bebidas, entre otros, así como subsanar necesidades eventuales de productos esenciales como alimentos básicos, medicamentos sin prescripción entre otros.
- <sup>100</sup>. Finalmente, tanto mayoristas como grandes distribuidores expresan que a este segmento se le ofrece generalmente los mayores precios, debido a sus bajos niveles de compra y a la baja rotación de los inventarios que presentan. Estos mismos representantes indican que la importancia de abastecer a estos agentes económicos no es la venta en sí misma, sino la necesidad de estar presente en la mente del consumidor e impulsar la venta de sus productos en otros canales de mayor tamaño, como el mercado municipal y los supermercados.

#### **4. Definición de los mercados relevantes**

- <sup>101</sup>. El mercado relevante es una herramienta que permite contar con un ámbito delimitado sobre el cual centrar los esfuerzos del análisis de competencia. De esta forma, su correcta definición es necesaria para evaluar las condiciones y estructura del mercado, las interacciones entre agentes económicos, los bienes y servicios bajo análisis, así como la extensión del territorio dentro del cual podrían apreciarse condiciones de competencia homogéneas sobre productos que son sustitutos, y donde puede esperarse de forma viable la presión competitiva de otros agentes económicos.

- <sup>102.</sup> Para definir el mercado relevante debe evaluarse tanto su dimensión de producto como geográfica. La dimensión de producto abarca el conjunto de bienes y servicios que los consumidores consideran como sustitutos para satisfacer una necesidad o patrón de consumo específico. Mientras que la dimensión geográfica se refiere a la extensión territorial donde la influencia tanto de competidores como de los consumidores puede ejercer presiones significativas sobre los niveles de competencia de la actividad bajo análisis.
- <sup>103.</sup> La determinación de la dimensión de mercado relevante de producto exige la realización de un análisis de sustituibilidad desde el lado de la demanda y de la oferta que permita definir el conjunto de bienes y servicios a considerar. Un análisis de sustituibilidad de la demanda toma en consideración la capacidad que tienen los consumidores de trasladar su consumo por cierto tipo de bienes hacia opciones alternativas, ante un posible incremento de precios por parte de los agentes económicos que le abastecen con los bienes y servicios de consumo actual.
- <sup>104.</sup> El análisis de sustituibilidad por el lado de la oferta, toma como punto de partida la facilidad con la que otros agentes económicos que actualmente no participan en el aprovisionamiento de los bienes o servicios bajo análisis, pueden trasladar sus actividades hacia la producción de sus sustitutos.
- <sup>105.</sup> En la distribución de PCP se identifican a dos grandes grupos de agentes económicos: los pertenecientes al segmento aguas arriba (grandes proveedores) y los participantes de las actividades aguas abajo (minoristas). A su vez, dentro de los minoristas se encuentran el sector tradicional y el sector moderno. Por ello, es necesario evaluar el grado de sustitución entre los grandes distribuidores y los minoristas, y entre los dos canales identificados dentro de la distribución minorista, así como los criterios geográficos a ser empleados para este estudio.

### **a. Comparación entre el segmento aguas arriba y el segmento aguas abajo**

<sup>106.</sup> Entre los participantes en la distribución de PCP en el segmento aguas arriba se encuentran fabricantes nacionales y transnacionales, grandes importadores y distribuidores. Así, se incluyen en esta categoría a agentes como Agroindustrias San Julián (lácteos), Kimberly-Clark (Papelería), Unilever y C. Imberton, entre otras. Mientras que en la actividad aguas abajo, se identifican a los agentes económicos participantes en la distribución minorista de PCP (supermercados, mercados municipales y tiendas de colonia).

#### *i. Sustituibilidad por el lado de la demanda*

<sup>107.</sup> Los agentes económicos que participan en los eslabones aguas arriba y aguas abajo se diferencian principalmente en cuanto al tipo de consumidor al que abastecen, lo cual incide a su vez en el precio y en los volúmenes promedios de la oferta.

<sup>108.</sup> Los actores de los eslabones aguas arriba no destinan sus ventas a los consumidores finales quienes buscan un suministro en pequeñas cantidades de forma frecuente (al menudeo), sino a la venta a otros distribuidores que adquieren productos en volúmenes considerables. Su estrategia de negocios se caracteriza por la fijación de precios y márgenes unitarios bajos que requieren de altos volúmenes de venta por transacción para hacer de su operación rentable.

<sup>109.</sup> A diferencia de los participantes aguas abajo, las grandes distribuidoras aguas arriba tienen una presencia limitada en términos de la cantidad y dispersión de sus puntos de venta en el territorio nacional. Las grandes distribuidoras fijan sus instalaciones en razón de variables estratégicas como el acceso a canales de distribución, vías de comunicación y espacio para almacenaje, que les permiten incluso, en algunos casos, la centralización de su mecanismo de abastecimiento y entrega de productos. Las tiendas de colonia, los supermercados y los mercados municipales en cambio, se encuentran esparcidos, particularmente en aquellas zonas de mayor concentración poblacional, con el objetivo de garantizar un acceso relativamente fácil e inmediato a su oferta a los consumidores finales.

- <sup>110</sup>. Los grandes distribuidores y fabricantes suelen especializarse en ciertas gamas de artículos (por ejemplo, lácteos, artículos de higiene y de limpieza, carnes, etc.), sin llegar a ofrecer un abanico de opciones de productos tan plural y diverso, como el de los distribuidores minoristas.
- <sup>111</sup>. De lo anterior, puede inferirse que una consumidora final que buscase suplir sus necesidades de abastecimiento de diversos PCP en forma frecuente y en cantidades limitadas por tiquete o factura, encontrará que no existen posibilidades de sustitución para su consumo minorista a través de los grandes distribuidores (aguas arriba). Por tanto, desde el punto de vista de la demanda, ambos eslabones no son sustitutos entre sí. Evidencia de esto es la composición del segmento de demanda atendido por los agentes aguas arriba quienes en sus listas de precios incluyen a diversos tipos de distribuidores minoristas, pero no de consumidores finales<sup>45</sup>.

*ii. Sustituibilidad del lado de la oferta*

- <sup>112</sup>. El punto de partida es analizar la facilidad con la que los participantes de los eslabones aguas arriba y aguas abajo podrían trasladar parte de su operación, por ejemplo, desde la gran distribución hacia la venta minorista y viceversa. Es decir, evaluar si ambos tipos de agentes encontrarían viable y rentable incursionar en actividades de distribución que actualmente no realizan, como consecuencia de posibles aumentos pequeños, significativos y no transitorios en los precios ofrecidos.
- <sup>113</sup>. En este punto es importante recalcar que la heterogeneidad de los activos dificulta una transición rápida entre ambos tipos de actividades. Los activos principales de los grandes distribuidores son su capacidad de almacenamiento y sus unidades de transporte y distribución de PCP. Los agentes que abastecen a los minoristas llegan hasta sus clientes a través de vehículos de transporte de carga. En cambio, en la distribución minorista, son los clientes quienes acuden a sus puntos de venta para abastecerse de PCP<sup>46</sup>. De esta manera,

---

<sup>45</sup>Según lo expuesto por los ejecutivos de empresas entrevistados para la elaboración de este estudio.

<sup>46</sup> Cadenas del Grupo Calleja cuentan con la opción de realizar compras en líneas que son entregadas a domicilio. Sin embargo, esta actividad no representa una parte sustancial de la operación de la empresa.

tanto los grandes distribuidores carecen de puntos de venta para abastecer a los consumidores finales, así como los agentes minoristas no cuentan con los medios para llevar la mercadería adquirida hacia el consumidor final, en el punto que este lo solicite.

- <sup>114</sup>. Adicionalmente, los participantes en la distribución PCP cuentan con públicos metas y preferencias de abastecimiento según el eslabón en el que se encuentren. Al analizar el destino de las ventas de agentes del segmento aguas arriba se constata su casi exclusiva dedicación a abastecer a distribuidores minoristas, u otro tipo de intermediarios, y no a consumidores finales.

**Cuadro 3**  
**Destino de las ventas de los agentes aguas arriba por tipo de canal**  
**(Promedios simples) (2008 – 2013)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Moderno</i>	32.2%	32.8%	35.2%	34.3%	32.9%	30.1%
<i>Tradicional</i>	37.5%	38.5%	37.5%	38.2%	40.5%	40.2%
<i>Otros</i>	35.9%	37.2%	35.1%	35.8%	35.9%	37.1%

*Fuente: Elaboración propia con base en información provista por los agentes económicos*

- <sup>115</sup>. El cuadro 3 muestra que en promedio más del 60% de las ventas de los agentes aguas arriba se destinan para abastecer al canal moderno y tradicional. De igual forma, la categoría “Otros”<sup>47</sup> representa en promedio más el 35% del volumen comercializado por estos grandes distribuidores, categoría en la cual ningún agente incluyó la venta a consumidores finales minoristas.
- <sup>116</sup>. Estas diferencias en los públicos meta tiene implicaciones en cuanto al manejo de inventarios, manejo de espacios de almacenamiento y tipo de productos a adquirir. Como se indicó, los grandes distribuidores comercializan tipos determinados (o canastas limitadas) de productos, mientras que los supermercados distribuyen una variedad más amplia. De

<sup>47</sup> Dependiendo del caso de cada agente incluido en el cálculo, incluye ventas a grandes empresas, al Estado u otro y tipo de venta no habitual

esta forma, existen altos costos de transacción<sup>48</sup>, tanto para los agentes aguas arriba, como para los agentes aguas abajo en intercambiar actividades<sup>49</sup>.

117. Por lo tanto, en el corto plazo no es factible que se produzca una sustitución por el lado de la oferta, lo que complementa el análisis efectuado desde el punto de vista de la demanda y permite concluir que las actividades de suministro de PCP entre grandes distribuidores y minoristas corresponden a mercados relevantes de producto diferentes.
118. En virtud de que el objetivo de este estudio es el análisis de la distribución minorista, se omite en su desarrollo el análisis posterior del grado de sustituibilidad desde un punto de vista geográfico del eslabón aguas arriba, al extenderse más allá de los alcances establecidos para el presente estudio.
119. Una vez establecida la distinción entre ambos eslabones, se debe discernir si la distribución minorista debe ser considerada como un mercado en sí mismo, o si en dicho canal coexisten diversos mercados relevantes.

#### **b. Mercados relevantes en la distribución minorista de PCP**

120. Se han identificado a las tiendas de colonia, a los mercados municipales y a las cadenas de supermercados como los encargados de abastecer de PCP a los consumidores finales. Este eslabón puede dividirse a la vez en canal tradicional y canal moderno, perteneciendo las tiendas de colonia y los mercados municipales al primero, y las cadenas de supermercados al segundo.
121. En este punto del análisis es pertinente evaluar la posibilidad de que ambos canales formen o no, parte de un mismo mercado relevante considerando el grado de rivalidad que existe entre ellos.

---

<sup>48</sup> Los costos de transacción son todos aquellos gastos (diferentes a los precios) en los que debe incurrirse para intercambiar bienes o servicios con otros.

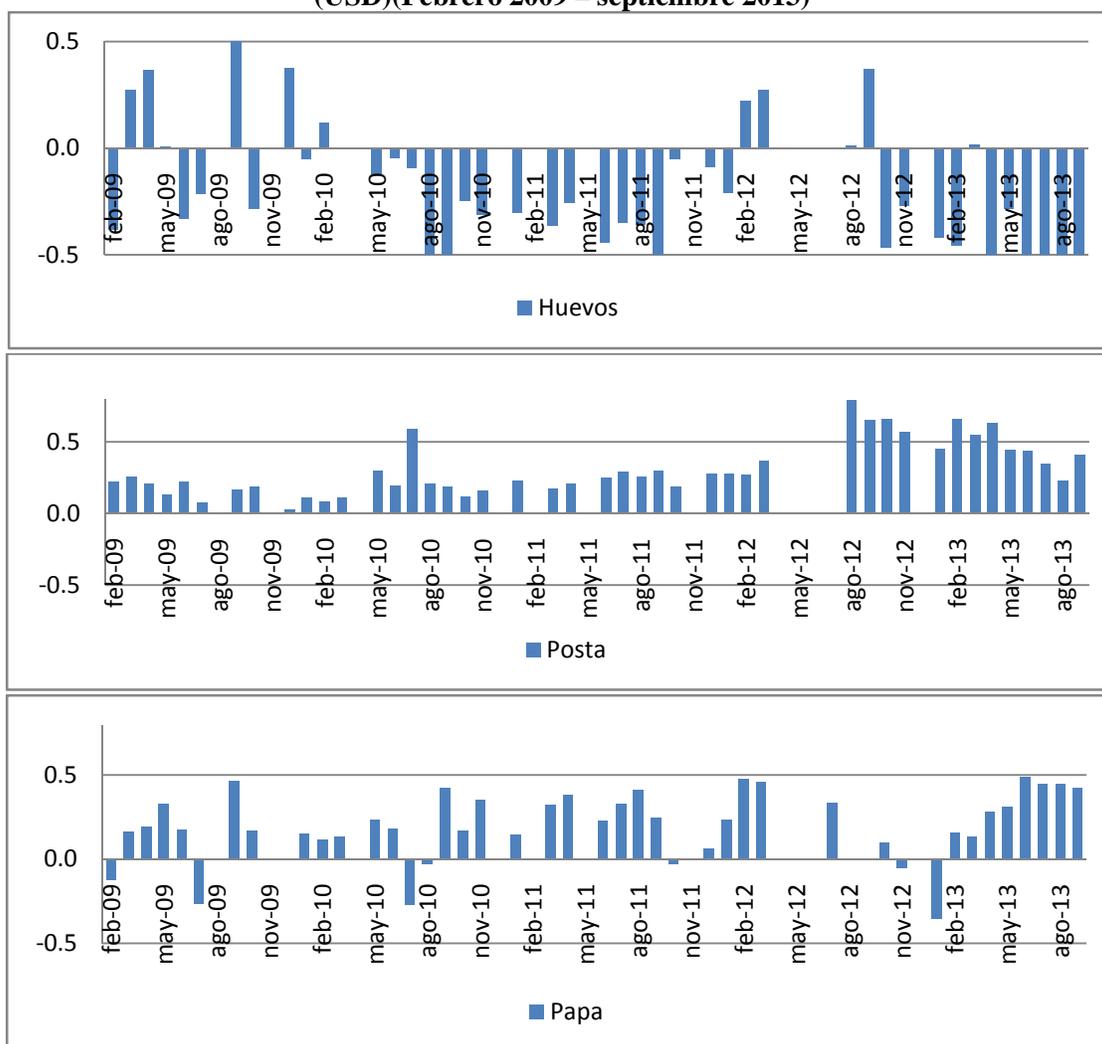
<sup>49</sup> Pensar en el caso extremo de una tienda de colonia que quisiese incursionar en el negocio de aprovisionar a otros minoristas. Los activos actuales con los que cuenta no aportarían a lograr este cometido.

- <sup>122.</sup> Para verificar este último punto se efectuó una recopilación de trabajos empíricos previos. En Castañeda (2012) se evalúa, por una parte, la competencia entre supermercados e hipermercados y por otro lado, la competencia entre bodegas. En este trabajo no pudo observarse evidencia de que la competencia tuviera lugar entre formatos del mismo tamaño, sino más bien entre las distintas cadenas. Por lo tanto, se agruparon los establecimientos de la misma naturaleza y se asumió competencia entre los establecimientos (en todos sus formatos) que pertenecen a cadenas diferentes.
- <sup>123.</sup> Para el caso de El Salvador no existe evidencia suficiente para rebatir este planteamiento. Según los entrevistados, se diseñan estrategias comerciales globales que buscan maximizar la rentabilidad total del operador, a través del conjunto de las distintas modalidades de tienda. Por ello, se decidió considerar a los distintos tipos y tamaños de supermercados que son propiedad de una misma empresa, como un único agente económico. Esto significa que se asume que los distintos formatos de supermercados que son controlados por la misma sociedad, no rivalizan entre sí.

*iii. Análisis de sustituibilidad por el lado de la demanda*

- <sup>124.</sup> Los agentes económicos entrevistados para el desarrollo del estudio, así como funcionarios y especialistas relacionados con la distribución de PCP indicaron que existen diferencias entre los precios de venta del canal tradicional y del canal moderno. Estas diferencias están asociadas a factores como la relación de cada tipo de minorista con sus proveedores, los servicios asociados a la distribución y los estándares promedio de higiene y calidad con los que trabaja cada formato.
- <sup>125.</sup> En el gráfico 1 se comparan los precios de los supermercados y mercados municipales de una muestra de tres artículos (huevos, carne de res en su corte “posta negra”, y papas). De la información con que se dispone no es posible estimar elasticidades cruzadas que permitan efectuar una conclusión tajante sobre la conformación de los mercados relevantes.
- <sup>126.</sup> Sin embargo, en el presente apartado se estimaron las diferencias de precios de los bienes seleccionados. Diferencias cercanas a cero estarían sugiriendo que forman parte de un mismo mercado relevante, mientras que diferencias señalarían lo opuesto.

**Gráfico 1**  
**Diferencias de precios de huevos de gallina grandes, posta negra y papas entre supermercados**  
**y mercados municipales**  
**(USD)(Febrero 2009 – septiembre 2013)**



*Fuente: elaboración propia con base en información recopilada y facilitada por la Defensoría del Consumidor. Los huevos están medidos en cartón de huevos de 12 unidades; la carne y la papa, en libras.*

127. Como se observa, los huevos grandes de gallina son, en el 75% de las observaciones, más baratos en los supermercados que en los mercados municipales, con una diferencia promedio de 20 centavos. Por el contrario, la posta negra (carne de res) y la papa<sup>50</sup> son más caras en los supermercados con un promedio de 30 centavos y 20 centavos por encima del precio reportado en los mercados municipales, respectivamente.

<sup>50</sup> Los agentes económicos consultados fueron específicos al indicar que los precios de los productos cárnicos son consistentemente menores en los mercados municipales que en los supermercados.

- <sup>128</sup>. La comparación anterior entre supermercados y mercados municipales refleja diferencias (positivas o negativas) en los precios de los productos distribuidos por uno y otro canal en la muestra de productos considerada. Como se ha mencionado, aún cuando no exista información estadística suficiente sobre los niveles de consumo mensual que permita la estimación de elasticidades, ni se cuente con una serie histórica de precios para un grupo de productos más extenso, puede utilizarse esta diferencia de precios como un indicador *aproximado* de dos mercados relevantes distintos que no son sustitutos desde la perspectiva de los consumidores finales.
- <sup>129</sup>. Existe una fuerte percepción entre los entrevistados que ambos canales operan bajo estándares de calidad diferentes. Por ejemplo, proveedores de carnes indican que los mínimos de calidad requeridos por los supermercados son superiores al de los mercados municipales<sup>51</sup>.
- <sup>130</sup>. Por otra parte, existen diferencias en los costos de transacción entre el servicio provisto por los supermercados y los mercados municipales. Mientras los supermercados ofrecen la posibilidad de consolidar las compras de un consumidor en un único punto, sin entablar un proceso de negociación y bajo distintas modalidades de pago (incluidos los puntos de venta)<sup>52</sup>, en el mercado municipal, la diversidad de agentes económicos independientes les lleva a realizar múltiples transacciones para obtener la misma canasta de PCP, con la posibilidad de ejercer un regateo de precios y limitado a un esquema de pago al contado.
- <sup>131</sup>. El mayor tamaño e independencia de los supermercados también les permite llevar a cabo estrategias planificadas y fuertes de mercadeo las cuales son orientadas a reducir las asimetrías de información y los costos de búsqueda de los consumidores finales en el mercado, así como posicionar y fortalecer el valor comercial de sus marcas. Esto permite a los consumidores tener información sobre niveles de precios, descuentos y promociones que motivarán su decisión efectiva de compra. Mientras tanto, los altos niveles de

---

<sup>51</sup> Esta hipótesis explica la consistente diferencia a la alza entre los precios de los supermercados y los mercados municipales en la distribución de productos cárnicos.

<sup>52</sup> POS, Points of Sale. Modalidad de pago que permiten al consumidor final usar otros medios de pago, tales como tarjetas de débito, crédito y cheques.

informalidad que predominan en el segmento tradicional de distribución de PCP y su menor tamaño relativo impiden un uso generalizado de este tipo de estrategias comerciales.

- <sup>132.</sup> Por lo tanto, si bien ambos canales tienen la misma función, las diferencias antes descritas en términos de precios, calidad y otras características del servicio llevan a concluir que ambos segmentos no son sustitutos desde la perspectiva de la demanda y forman parte de mercados relevantes distintos.

*iv. Sustituibilidad desde el lado de la oferta*

- <sup>133.</sup> Un aspecto relevante a evaluar para determinar la sustituibilidad por el lado de la oferta es el mecanismo de suministro de cada uno de ellos. En el canal moderno, el mayor tamaño de las operaciones de las cadenas de supermercados les permite negociar directamente con los grandes abastecedores, con los productores o incluso, importar los productos, de forma que pueden realizar compras centralizadas de grandes volúmenes de mercadería y negociar mejores precios. Por el contrario, en el canal tradicional predomina el abastecimiento a través de mayoristas y semi-mayoristas en volúmenes de abastecimiento inferiores a los promedios de los supermercados. Su atomización y el menor tamaño de sus operaciones limita sus posibilidades de entablar negociaciones comerciales bajo términos equivalentes a los de los supermercados, obstaculizando su entrada a dicho canal.

- <sup>134.</sup> En cuanto a la naturaleza y propiedad de los activos esenciales para la prestación del servicio de distribución minorista, resulta menos costoso ingresar a participar en el eslabón tradicional, por ejemplo, en el mercado municipal o en una tienda, que empezar a competir bajo el formato de supermercado dado que los niveles de inversión requeridos son más elevados. Por ejemplo, puede mencionarse la inversiones específicas que realizan los supermercados en cuanto a la infraestructura de la sala de ventas (góndolas, cajas automáticas, mobiliario y equipo acorde con las necesidades específicas de refrigeración de ciertos alimentos, etc.), el establecimiento de espacios y equipos para almacenaje, oficinas administrativas, entre otros.

135. Además, la atomización de los diversos comerciantes que participan en los mercados municipales (como propietarios o arrendatarios de los puestos o locales disponibles) dificultan un ejercicio coordinado para incursionar en el corto plazo en las actividades minoristas del canal moderno, sustituyendo su superficie de exhibición disponible de tradicional a moderna.
136. Por lo tanto, se considera que no existen elementos que permitan inferir que los participantes del canal tradicional pueden sustituir en el corto plazo sus actividades comerciales en ese nicho y entrar a competir con los incumbentes en el canal moderno. En virtud de ello se concluye que desde el punto de vista de la oferta, el canal moderno y el canal tradicional constituyen mercados relevantes de producto diferentes.

v. *Dimensión geográfica*

137. La delimitación de la dimensión geográfica del mercado relevante consiste en definir la región relevante dentro de la cual el consumidor puede desplazarse en el corto plazo, para adquirir los bienes y servicios de su preferencia, ante incrementos en los precios de su zona usual de consumo<sup>53</sup> lo que implica delimitar el área en la cual existen niveles de competencia homogéneos.
138. Las cadenas de supermercados, Callejas y Operadora del Sur tienen presencia en todos los departamentos de El Salvador, y su abastecimiento se organiza a nivel nacional a la vez que un segmento mayoritario de los grandes distribuidores también opera con sistemas de distribución propios o de terceros de escala nacional. Estos elementos sugieren la existencia de un mercado relevante nacional, sin embargo es conveniente efectuar una revisión de la literatura y evaluar si la existencia de particularidades en diferentes ámbitos del país para verificar si es posible identificar mercados geográficos de menor tamaño.
139. Por ejemplo, en El Salvador existen diferencias territoriales en términos de ingresos que pueden conducir a que un mismo operador haga uso de estrategias comerciales distintas

---

<sup>53</sup> “Estudio sobre las Condiciones de Competencia en la producción y distribución de aceites y mantecas”, Superintendencia de Competencia, 2014.

según el área geográfica del país en la que esté rivalizando. Entre estas estrategias se encuentra la posibilidad de discriminar precios, si existe suficiente información sobre la demanda a su disposición y no hay arbitraje.

- <sup>140</sup>. La literatura reconoce la posibilidad de la existencia de diferentes niveles de competencia en función de variables tales como densidad poblacional, características de la geografía urbana y el perfil socioeconómico de los consumidores que acuden a las diferentes salas de venta de los supermercados.
- <sup>141</sup>. En Castañeda, 2012<sup>54</sup>, se han utilizado tres definiciones de mercado relevante para estudiar la competencia entre supermercados. En un primer enfoque, Castañeda define como mercado relevante las tiendas incluidas en círculos con radio de cinco kilómetros para México, Guadalajara y Monterrey, y ocho kilómetros para otras ciudades.
- <sup>142</sup>. En una segunda definición propone dos círculos concéntricos, en los que primero se contabilizan las tiendas incluidas en un radio de cinco kilómetros, y después las tiendas de un radio de entre cinco y ocho kilómetros. Por último, define el mercado relevante como la municipalidad. Independientemente del enfoque, el autor encuentra que las cadenas tienen diferentes políticas de precios que se adecúan al tamaño y al número de los competidores a los cuales se enfrentan en el mercado relevante geográfico definido.
- <sup>143</sup>. Por otra parte, la Comisión de Competencia de Gran Bretaña determina que los grandes almacenes aparecen presionados competitivamente por otros grandes almacenes ubicados a una distancia de entre 10 y 15 minutos de conducción. Del mismo modo, los almacenes medios aparecen presionados competitivamente por otros almacenes de similar tamaño ubicados a una distancia de entre 5 y 10 minutos de conducción y por grandes almacenes ubicados a una distancia de entre 10 y 15 minutos de conducción. Finalmente, los establecimientos de conveniencia aparecen presionados competitivamente por otros establecimientos a una distancia de 5 minutos; por almacenes medios, entre 5 y 10 minutos de conducción y por grandes almacenes; a una distancia de entre 10 y 15 minutos.

---

<sup>54</sup> Castañeda Sabido, Alejandro (2012). Supermercados. Competencia en precios en Economía Mexicana, Nueva Época, Vol. XXI, núm. 2, segundo semestre 2012

144. Para evaluar la posibilidad de la existencia de mercados geográficos relevantes más pequeños, en el presente estudio se estima la diferencia de medias para el precio promedio de una canasta de artículos de PCP entre salas del mismo formato de supermercados ubicados en diferentes áreas del país con perfiles de ingreso distintos y configuraciones urbanas heterogéneas. Las zonas seleccionadas para tal ejercicio fueron el centro histórico de San Salvador, Antiguo Cuscatlán y el centro histórico de Soyapango<sup>55</sup>.
145. Mediante una aplicación de geo-referencia<sup>56</sup>, se analizó un área concéntrica de tres kilómetros de radio, tomando como punto de partida la Catedral de San Salvador y las alcaldías de Antiguo Cuscatlán y de Soyapango<sup>57</sup>, como centros de las áreas de influencia analizadas. Esta identificación permitió verificar la cantidad de mercados municipales y supermercados presentes en cada superficie y obtener información sobre las presiones competitivas potenciales que éstos enfrentan. A continuación se presentan las características principales de cada zona geográfica seleccionada:

**Cuadro 4**  
**Cantidad de supermercados y mercados municipales en radio de 3 kms**  
**(Referencia: Centro histórico de San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Soyapango)**  
**(2013)**

Zona	Ingreso promedio por hogar (USD\$)	Total de mercados y supermercados	Total de mercados municipales	Total de supermercados	Densidad de mercados y supermercados	Densidad de mercados municipales	Densidad de supermercados
S.S.	\$826.86	27	11	11	2.15/Km <sup>2</sup>	0.87/Km <sup>2</sup>	1.27/Km <sup>2</sup>
A.C.	\$1395.38	6	1	5	0.48/Km <sup>2</sup>	0.08/km <sup>2</sup>	0.40/Km <sup>2</sup>
Soy.	\$603.29	11	4	7	0.86/km <sup>2</sup>	0.32/Km <sup>2</sup>	0.56/Km <sup>2</sup>

*Fuente: Elaboración propia con base en la información provista por la aplicación de georeferencia de la Dirección de Tecnologías de la Información y de la Encuesta de Hogares para Propósitos Múltiples de 2012 del Ministerio de Economía. S.S: San Salvador; A.C: Antiguo Cuscatlán; Soy: Soyapango*

<sup>55</sup> Se han seleccionado ciudades representativas de San Salvador y de La Libertad porque estos departamentos representan en conjunto el 67.23% de las ventas nacionales del sector comercio según el VII Censo Económico (2005) del Ministerio de Economía.

<sup>56</sup> Una aplicación de geo-referencia permite ubicar espacialmente, sobre un mapa, los elementos que interesa analizar. La utilizada para este estudio fue diseñada y facilitada por la Dirección de tecnologías de la información del Ministerio de Economía, la cual se alimenta de la base de datos del registro de comercio e información varias, de tal suerte que es posible ubicar en el mapa, en las coordenadas precisas de su domicilio, a diferentes tipos de agentes económicos, entre ellos a los mercados municipales y supermercados.

<sup>57</sup> El lector interesado puede remitirse al anexo 2 para consultar las zonas geográficas analizadas.

- <sup>146.</sup> La canasta de bienes de PCP evaluada entre las salas de venta en las diferentes zonas indicadas incluye los siguientes artículos: Huevos grandes, aceite vegetal, carne de res (corte posta negra), pasta de tomate, arroz blanco, sandía, leche en polvo, harina, desodorante, papas, cebolla, pasta de dientes y papaya.
- <sup>147.</sup> Para realizar la comparación se utilizó el precio reportado por dos tipos de salas de ventas de supermercados (cada una del mismo formato y en propiedad de una cadena diferente), ubicadas en diferentes zonas para tres fechas distintas. El objetivo fue identificar si el precio promedio de la canasta es estadísticamente diferente entre salas del mismo formato ubicadas en las diferentes zonas geográficas seleccionadas (en una misma fecha específica). Para ello se utilizó un análisis de Varianza (ANOVA). Una diferencia de precios estadísticamente significativa implica que las cadenas siguen políticas de precio que varían en función de su ubicación y de sus características y por tanto, sustentando la definición de mercados relevantes geográficos distintos.
- <sup>148.</sup> El análisis de varianza permite evaluar si existen diferencias estadísticamente significativas entre grupos a quienes se les ha aplicado diversos tratamientos, es decir, que cuentan con características que los diferencian entre sí. En este caso, dicha diferencia relevante vendría dada por la ubicación geográfica del formato minorista.
- <sup>149.</sup> El ANOVA parte de una hipótesis nula ( $H_0$ ), que indica que las medias entre los tratamientos (los precios promedios de las canastas en las diferentes salas de venta de cada supermercado) son iguales. De esta forma, si no es posible rechazar  $H_0$  se concluye que no hay evidencia que indique la existencia de una diferencia en los precios de las canastas estudiadas en razón de la ubicación de las salas de ventas<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> El estadístico de prueba de la prueba ANOVA, que es utilizado para rechazar o no rechazar la Hipótesis nula planteada, sigue una distribución de probabilidad F. Asociado a este estadístico de prueba se encuentra una probabilidad, la cual es expresada por toda el área bajo la curva, desde el valor del estadístico de prueba hacia derecha de la función de probabilidad, cifra a la que se le conoce como “valor p”.

150. El cuadro 5 expone el resumen de los resultados al realizar el ANOVA<sup>59</sup> entre los precios de las salas de venta seleccionadas:

**Cuadro 5**  
**Valores P del análisis de varianza (ANOVA) de precios promedio entre salas de venta de supermercados en diferentes zonas**  
**(Referencia: San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Soyapango)**

<i>Zona</i>	<i>Callejas (Súper Selectos)</i>	<i>Operadora del Sur (Walmart)</i>
<i>28/01/2013</i>	0.992	0.971
<i>24/06/2013</i>	0.999	0.998
<i>30/09/2013</i>	0.997	0.996

*Fuente: elaboración propia con base en información recopilada y facilitada por la Defensoría del Consumidor.*

151. De acuerdo con el análisis de varianza efectuado, no se encontró evidencia de la existencia de diferencias estadísticamente significativas en precios entre salas del mismo formato ubicadas en diferentes zonas de país, a un 95% de confianza<sup>60</sup>. Así, estos resultados refuerzan la noción que el ámbito geográfico para el presente estudio debería ser el territorio nacional, dado que con la información estadística disponible no es posible descartar la existencia de diferencias en las condiciones de competencia.
152. Por tanto, habiendo realizado el análisis de la dimensión de producto, tomando en cuenta la sustituibilidad desde el lado de la demanda y desde el lado de la oferta, y luego delimitando el alcance geográfico de las actividades económicas bajo análisis se identifican dos mercados relevantes en la distribución minorista de PCP: 1) La distribución minorista de PCP a través del canal moderno a nivel nacional y, 2) la distribución minorista de PCP a través del canal tradicional a nivel nacional.

<sup>59</sup>Estos resultados fueron obtenidos haciendo uso del paquete de análisis estadístico SPSS. Sobre la conducción de un análisis de varianza el lector interesado puede consultar (Anderson, D.; Estadística para la administración y economía; Cengage Learning, 2010).

<sup>60</sup> Dado que para el presente análisis se trabaja con un nivel de confianza de 0.95, si se obtienen valores p mayores a 0.05 no puede rechazarse la hipótesis nula (que los precios promedio entre canastas sean iguales) y, por tanto, se concluye que no existe diferencia significativa entre los tratamientos (entre salas de ventas ubicadas en diferentes salas).

## 5. Las relaciones comerciales entre proveedores y las cadenas de supermercados

### *i. Características generales*

- <sup>153.</sup> De la información revisada se comprobó que las relaciones comerciales de los proveedores y los supermercados generalmente se realizan sin que exista un contrato que las formalice, siendo la factura de pago la que acredita la contraprestación económica por los bienes y servicios prestados<sup>61</sup>.
- <sup>154.</sup> Desde la perspectiva de los proveedores pequeños, los supermercados suelen realizar una planificación sobre la asignación de sus espacios de acuerdo con los resultados en términos de ventas y márgenes de ganancia que obtienen con la exhibición de su mercadería. De esta manera, se suele dar prioridad a los proveedores más representativos de cada categoría.
- <sup>155.</sup> Los proveedores señalan que las posibilidades de establecer un vínculo comercial con los supermercados se refuerzan cuando estos operadores generan espacios de negociación para acordar los términos de las transacciones y establecer procesos ágiles para tales fines. Algunos de ellos manifestaron que los procesos de negociación con algunos de los principales agentes económicos de la distribución minorista pueden tener hasta un mes de duración.
- <sup>156.</sup> El nivel de dependencia de los supermercados por parte de los proveedores está en relación directa con la importancia de éstos en sus volúmenes de venta totales. Esto depende a la vez del formato de tienda que asuma cada supermercado. Así, en el país compite una multinacional que se caracteriza por una fuerte política de abastecimiento a través de importaciones y un formato más popular, y un operador local cuya estrategia de negocios está más focalizada a adquirir insumos en el mercado interno y a la oferta de calidad.

---

<sup>61</sup> En el “Régimen especial para las facturas cambiarias y los recibos de las mismas” se establecen las condiciones para que las facturas tengan un valor jurídico capaz de amparar con efectividad la acreencia de los emisores.

157. De acuerdo con los proveedores, las cadenas de supermercados se caracterizan por seguir estrategias orientadas al mantenimiento de sus márgenes comerciales, ya sea por la vía de los precios que obtienen (sus costos de aprovisionamiento) o por el requerimiento de inversiones, promociones u ofertas de “bandeo”<sup>62</sup>, además de la exigencia de productos de buena calidad. Frente a esta situación, algunos organismos, como el Centro para la Defensa del Consumidor<sup>63</sup> en El Salvador, manifiestan que existen pequeños productores que al carecer de un poder de negociación que sopesa a aquel de los supermercados, se ven obligados a aceptar los precios que los últimos fijan y del cual derivan márgenes que superan al 100% de sus costos de aprovisionamiento.

*ii. Las promociones*

158. Las cadenas de supermercados estructuran el diseño de la promoción de los productos a través de los administradores de categoría. En algunos casos, los supermercados establecen un esquema de negociación en el cual requieren que se designe, por parte del proveedor, un gerente de marca específico para acordar las dinámicas comerciales, incluidas las diversas modalidades para oferta de promociones. Estos agentes pueden reunirse hasta 3 o 4 veces por semana.

159. Usualmente es la empresa proveedora del producto quien asume el costo por espacio, impulsores, publicaciones y cualquier otra modalidad de promoción de los productos.

160. Algunos proveedores señalan que para aparecer representados en las publicaciones de ofertas del supermercado, sus productos deben ser líderes de categoría o representar altos volúmenes de ventas, lo que dificulta el ingreso de nuevos productos y comercializadores a la distribución a través del canal moderno. En términos generales, la participación en la promoción hace necesario contribuir para el pago de la publicación y en muchos casos, la exigencia de un mínimo de descuento por parte del productor o distribuidor mayorista, como un mecanismo de co-inversión para el crecimiento de las ventas. Los proveedores

---

<sup>62</sup> El bandeo es una estrategia mercadológica de oferta comercial por la cual se complementa el producto principal adquirido por la consumidora con otro bien, en forma gratuita.

<sup>63</sup> El Centro para la Defensa del Consumidor es una organización sin fines de lucro radicada en El Salvador cuyo interés es promover la defensa de derechos de las personas consumidoras”, el lector interesado puede consultar <http://www.cdc.org.sv/>

manifiestan que la necesidad de ellos de someterse a estas condiciones se explican en buena medida por las presiones competitivas que enfrentan, ya que si no participan en estas actividades, existen rivales que sí están dispuestos a asumirlas, lo cual implica un alto nivel de competencia en los mercados aguas arriba

- <sup>161.</sup> Los supermercados establecen diversos mecanismos para negociar las ofertas de descuento de los proveedores. Generalmente, se selecciona a aquellos productos que son más atractivos para estimular la visita de clientes, adecuándose a las particularidades de cada día de la semana o a estrategias para optimizar el tráfico en días particulares. Por ejemplo, pueden acordar fijar porcentajes de descuento determinados por el distribuidor por un período de hasta dos meses, que se renuevan quincenalmente, o estrategias más agresivas como la de establecer ofertas con tasas de descuento mayores al 30% para períodos muy cortos, y donde las ganancias dependerán de la rotación y de los volúmenes de ventas. Algunos proveedores manifiestan que no pueden competir en este último caso, por tratarse de tasas superiores a sus márgenes comerciales.
- <sup>162.</sup> Otra estrategia de cofinanciamiento es, por ejemplo, la exigencia de una tasa de descuento promedio anual sobre el costo de aprovisionamiento del supermercado, que se traslada posteriormente a los consumidores según el criterio mercadológico que decida seguir periódicamente el supermercado. En estos casos, los proveedores pierden el control sobre los precios al consumidor final de sus productos.
- <sup>163.</sup> Desde el punto de vista del personal que se relaciona con las cadenas, un agente económico indica que, generalmente, los proveedores designan a administradores de cuenta por cadena, cuya responsabilidad es la supervisión general de todos los precios; administradores de marcas, que son quienes diseñan las promociones, y luego, el personal de ventas que visita las tiendas. Usualmente, el costo de promotoras y colocadores de mercadería es asumido por la distribuidora.
- <sup>164.</sup> Según algunos proveedores, las ofertas pueden surgir a iniciativa del supermercado, del proveedor o de ambos. Por ejemplo, en algunos casos, es a los proveedores a quienes les interesa liquidar inventarios.

<sup>165.</sup> Las percepciones sobre el sistema de promociones varían. En algunos casos, los proveedores manifiestan estar satisfechos con su dinámica comercial con los supermercados, pero en otras ocasiones, existe una visión sustancialmente más negativa de dicho mecanismo. En efecto, algunas empresas exponen las dificultades que enfrentan para distribuir sus productos con los supermercados, que en el extremo, puede llegar a constituirse en un mecanismo de exclusión de sus artículos.

<sup>166.</sup> Los supermercados suelen exigir la presentación de planes de inversión por períodos semestrales, los cuales son evaluados en función del desempeño del producto en la sala y de la disposición de la empresa a pagar por los lugares más caros de la góndola. En algunos casos, los recursos invertidos son administrados por la propia cadena de supermercados. Esto implica que algunas empresas productoras o proveedoras, sobre todo de tamaño pequeño o mediano, enfrentan dificultades significativas para resistir estas presiones, lo cual limita a su vez sus posibilidades de crecimiento, pues los supermercados son el canal obligado para llegar a los consumidores de clase media.

*iii. El manejo de los espacios*

<sup>167.</sup> Para manejar la política de asignación de los espacios en los supermercados estos cuentan con un área responsable de la planimetría (planificación de la distribución de los productos exhibidos en las góndolas), cuyo personal realiza de forma continua un análisis y seguimiento de las distintas categorías, para determinar el espacio que se le debe asignar a cada una y, dentro de éstas, el espacio para cada segmento de categoría, marca y producto. De hecho, los participantes aguas arriba reconocen que el espacio en la góndola es el principal activo en el supermercado, para cuya determinación se toman en consideración aspectos como los precios a los cuales la competencia ofrece estos espacios y las posibilidades efectivas de colocación de los productos en las compras del consumidor final.

<sup>168.</sup> Para asegurar visibilidad de productos nuevos en los supermercados, es necesario pagar una cantidad de dinero, por torre o punta de góndola, o por sala de venta. Algunos proveedores sostienen la inversión es efectiva para impulsar sus productos.

<sup>169</sup>. En general, los supermercados le asignan el mayor y mejor espacio al proveedor líder de cada categoría. Se diseña un plano detallado a nivel de producto que está también asociado a la zona geográfica en que se ubica cada local. La venta de espacios se realiza por centímetro cúbico y el ordenamiento suele responder a la estrategia comercial de la empresa, por ejemplo, algunos establecimientos adecúan los productos y marcas atendiendo al nivel de ingreso de la clientela.

*iv. Los precios*

<sup>170</sup>. Para determinar los precios de venta al consumidor final, los supermercados vigilan y dan seguimiento a los precios de los PCP ofertados por otros establecimientos comerciales con características similares y a los mercados municipales y bodegas, aunque según sus declaraciones, a estos dos últimos con una menor periodicidad que a los primeros.

<sup>171</sup>. Los precios no suelen ser negociados en forma individual o por producto. Cotidianamente, los establecimientos hacen uso de sistemas computacionales-administrativos para determinar los precios al público por categoría, ajustándose a criterios preestablecidos de márgenes, de elasticidad-precio de la demanda o de preferencias de diversidad y calidad de los consumidores.

<sup>172</sup>. Los supermercados manifiestan que las presiones competitivas que enfrentan les obligan a introducir modificaciones constantes a su política de precios, que impregnan de dinamismo su estrategia comercial. Por ejemplo, algunos competidores argumentan que cuando no es posible mantener en forma sostenible los niveles de precios de sus competidores, recurren a otras estrategias de diferenciación de su servicio para rivalizar, por ejemplo, la calidad de su atención al cliente y las condiciones de su infraestructura.

<sup>173</sup>. De acuerdo con la opinión del personal que labora en los supermercados y que fueron entrevistados, el precio de venta final no depende únicamente de su costo de producción y transporte, sino también del formato de presentación y de los cambios de preferencias que influyen en la disposición a pagar de los consumidores. Así, estos distribuidores minoristas señalan que los consumidores presentan una mayor disposición a pagar cuando el PCP en

específico se presenta en formatos que les hacen presumir que se trata de un producto diferenciado, con características adicionales a la satisfacción de una necesidad básica. Los proveedores señalan que los márgenes comerciales por producto de los supermercados están entre el 5 y el 30%.

- <sup>174</sup>. Al mismo tiempo, las tendencias culturales nuevas como la aspiración a llevar una vida más saludable o el cuidado personal masculino, incentivan el deseo de adquirir productos que sean coherentes con tales objetivos y por tanto, permiten incrementos de precios en estas categorías. Por ello, los supermercados se benefician de la publicidad comercial y de las estrategias de mercadeo de marca, que son financiadas por algunos proveedores para introducir dichas tendencias en las mentes de los consumidores y favorecer así, una estrategia de diversificación.
- <sup>175</sup>. En general, los precios se determinan cada vez más ajustando la estructura de costos a la disposición a pagar de los consumidores. Según fuentes consultadas, cuando se desarrolla un producto se estima un precio a partir de los costos pero ello es solo una referencia, lo decisivo es encontrar el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente y sobre esa base, construir un mecanismo para que el precio sea equivalente a esa cantidad. Lo relevante en la decisión de consumo es el valor que el producto representa para el cliente en términos de los beneficios objetivos y subjetivos que genera para el individuo (status, seguridad, comodidad, satisfacción, entre otros).

v. *Los sistemas de pagos*

- <sup>176</sup>. De acuerdo con la experiencia de algunos de los entrevistados, los supermercados demoran entre 30 y 90 días en realizar los desembolsos por los PCP adquiridos, tendiendo en promedio hacia el límite superior del intervalo. Indican además que es posible recurrir a un mecanismo de descuento de las facturas con las propias cadenas de supermercados con un costo de entre un 2 y 3%, con lo que los pagos se realizan en 15 días. Esta práctica de dilación en el pago representa un costo significativo para el desarrollo de su actividad al reducir sus niveles de liquidez.

<sup>177</sup>. La capacidad de negociar los períodos de pago de la mercadería están relacionados con la importancia relativa del proveedor en términos de ventas y otras características diferenciadas del producto. Así, por ejemplo, una empresa con ventas anuales superiores a los US\$100 millones y para la cual el canal moderno de los supermercados no es el más importante respecto a sus ventas totales, dispone de una mayor capacidad de negociación que una empresa más pequeña, logrando condiciones de pago de 45 días, e incluso de 30 días, según lo pactado<sup>64</sup>.

*vi. El tratamiento de la mercadería dañada*

<sup>178</sup>. En general los costos por mercadería dañada que ya ha sido entregada a los supermercados es absorbido, con mucha frecuencia por los agentes aguas arriba, aun cuando el deterioro de los productos no haya sido por causa imputable a los proveedores y sobre mercadería que ya había sido aceptada como de óptima calidad, por parte de los supermercados. Algunos distribuidores mayoristas con mayor peso negocian condiciones en sus transacciones con las cadenas minoristas en las que éstas asumen la totalidad de las pérdidas y la responsabilidad de retirar los productos vencidos.

*vii. La logística*

<sup>179</sup>. Los distribuidores mayoristas mencionan que el costo de transporte suele estar inflado por inversiones adicionales en seguridad para garantizar la entrega satisfactoria del pedido. Dichas inversiones incluyen por ejemplo, la adquisición de sistemas de posicionamiento global (GPS) y la contratación de personal de seguridad.

<sup>180</sup>. La distribución a supermercados también implica una inversión para garantizar la inocuidad de los alimentos, que no es un prerequisite indispensable en el caso de los mercados municipales, dadas las características informales de dicho canal.

---

<sup>64</sup>Información compartida por agentes económicos en entrevistas sostenidas para la elaboración de este estudio.

## **6. Las marcas propias en la distribución minorista**

- <sup>181.</sup> Las grandes cadenas de supermercados incursionan cada vez más en la distribución de marcas propias, las cuales se caracterizan por ser de su exclusiva propiedad.
- <sup>182.</sup> En cuanto a sus efectos sobre la *competencia intermarca*, la introducción de las marcas propias tiene el efecto inicial de incrementar las opciones del consumidor, pero con el paso del tiempo puede llegar a reducirlas. Esto se debe a que éstas tienden a provocar la salida de las marcas de productor más débiles fortaleciendo simultáneamente la posición de las marcas de productor líderes.
- <sup>183.</sup> Además, la entrada de las marcas propias puede reducir la innovación por parte de los productores y disminuir el grado de diferenciación entre marcas de un mismo bien. Esto se debe a que los fabricantes tendrán incentivos para enfrentar los precios bajos de los bienes bajo marcas propias reduciendo los costos asociados a la investigación y desarrollo y al mercadeo de sus artículos bajo marca de productor.
- <sup>184.</sup> Respecto a la *competencia intramarca*, la entrada de las marcas propias puede afectar a los rivales minoristas que no tengan la capacidad para desarrollar las suyas y que, por tanto, no puedan ofrecer una variedad semejante de productos a precios bajos. Lo anterior puede resultar en un debilitamiento notable de su capacidad de ejercer una presión competitiva sobre las grandes cadenas de supermercados.

### **a. Generalidades de las marcas propias en El Salvador**

- <sup>185.</sup> Los tres principales operadores de supermercados en El Salvador (Grupo Calleja, Operadora del Sur y Pricemart) comercializan en sus salas de venta un portafolio diversificado de productos bajo la imagen de marcas propias. En el país las marcas propias son una figura de uso exclusivo de los supermercados.
- <sup>186.</sup> Hasta 2013, Walmart comercializó: Suli, Great Value, Equate, entre otras. Pricemart operó con las marcas Member's selection y Club Select, en productos como: detergentes,

abarrotes, cereales, herramientas genéricas, desechables, entre otros, con más de 5,000 proveedores diferentes tanto locales como extranjeros.

- <sup>187</sup>. Por su parte, Super Selectos distribuyó: Brisa, Casa Blanca, Dany, La Preferida, Nutripet, Options, Tropical Care, Safari y Valle Blanco, con las cuales ha incursionado en los segmentos de: alimentos básicos, cuidado personal, lácteos, papelería para el hogar, entre otros<sup>65</sup>. Esta cadena también oferta algunos productos, por ejemplo las carnes y embutidos, que no poseen una marca pero que son procesados por empresas vinculadas al supermercado.
- <sup>188</sup>. Existen tres modalidades para el abastecimiento de las marcas propias por parte de los supermercados. Pueden adquirir bienes intermedios a los cuales les añaden algún valor agregado, comprar artículos finales con precios de venta menores que los de marcas de productores o pueden producirlos ellos mismos de forma integrada.
- <sup>189</sup>. Con la inclusión de estos productos, los supermercados buscan obtener ganancias en eficiencia a través de la reducción de los márgenes de intermediación. Además, pueden obtener un mejoramiento de sus términos de compra cuando la manufactura de los productos bajo la marca del supermercado se convierte en una fuente de ingresos relevante para el fabricante y le permite al minorista incrementar su poder de negociación.
- <sup>190</sup>. En general, en El Salvador, los supermercados buscan posicionar a sus marcas propias en aquellos segmentos que se caracterizan por bajos precios y bajo valor agregado. La incursión de estas marcas se realizó luego de diversos estudios de mercado donde se identificó la existencia de una demanda potencial para productos con estas características.

#### **b. El impacto de las marcas propias sobre la competencia en El Salvador**

- <sup>191</sup>. Con base en la información recolectada los principales efectos de las marcas propias sobre la competencia están relacionados con: (i) el uso de políticas diferenciadas para el establecimiento de precios para artículos bajos marcas propias y de productor por parte de

---

<sup>65</sup>Información proporcionada por los agentes económicos

los supermercados; (ii) la existencia de discriminación de espacios en góndola a favor de las marcas de tienda y (iii) el desarrollo en el mercado de un potencial problema del polizón (*free rider*) en cuanto a la publicidad y mercadeo que realizan los productores de algunas categorías de producto.

<sup>192.</sup> En general, los supermercados son quienes establecen el precio final de venta para todos los productos que comercializan (sean estos de marca propia o de productor). Sin embargo, cuando se trata de adquirir insumos o bienes finales que luego distinguirán bajo su marca, los supermercados determinan un precio inferior y márgenes de rentabilidad mayores en relación con la adquisición de marcas de productor.

<sup>193.</sup> Estas presiones por ofertar a precios menores obligan a los productores a buscar reducciones constantes en sus costos que les permitan mantener la rentabilidad de la operación o incluso, cuando no logran ahorros significativos, pueden provocar mermas en sus ganancias.

<sup>194.</sup> Adicionalmente, los proveedores aguas arriba argumentan que tienen poca capacidad para negociar los precios a los que venden los productos manufacturados para la marca del supermercado. Por ejemplo, cuando ocurre un alza de precios de algún insumo esencial, un fabricante puede trasladar más fácilmente el ajuste en sus costos a los precios de los bienes bajo su marca de productor que a aquellos que fabrica para el supermercado y que serán comercializados como marca propia. Esto puede tener efectos negativos en su rentabilidad y en el desempeño competitivo de su marca de productor.

<sup>195.</sup> Los agentes económicos aguas arriba también señalan que pese a que los criterios para la ubicación en góndolas de los PCP son una función de la aceptación por parte de los consumidores, perciben que las cadenas de supermercados se embarcan cada vez más en actividades de asignación de espacios que favorecen la visibilidad y la venta de sus marcas propias.

<sup>196.</sup> Los proveedores realizan inversiones en investigación y desarrollo y en el posicionamiento del producto en la mente de los consumidores. Estos agentes económicos perciben que los

supermercados toman ventajas de dichas inversiones, sin tener que ser partícipes de sus costos económicos. Por ello, los productores consideran que subvencionan al supermercado parte de los costos para impulsar su marca propia y además perciben que compiten en condiciones desiguales dado que el supermercado tiene garantizado el acceso a los consumidores finales.

### **c. Análisis comparativo del desempeño de las marcas propias y marcas de productor en El Salvador**

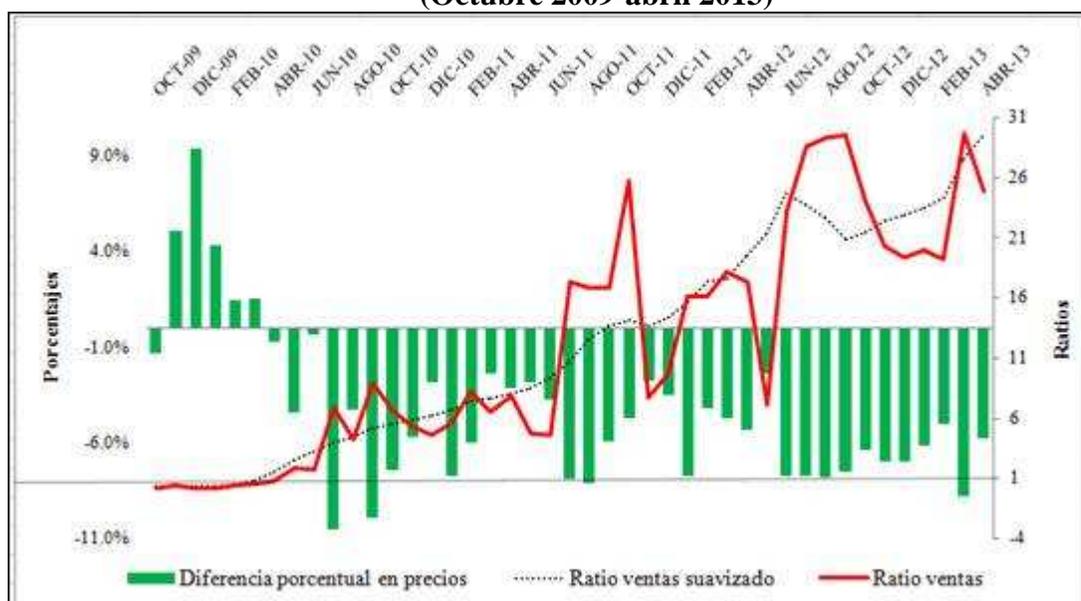
197. Para evaluar los efectos de la incursión de las marcas propias en El Salvador se compara el desempeño de precios y volúmenes de venta ciertos artículos comercializados bajo marcas propias y marcas de productor. Se ha seleccionado una muestra de ocho productos diferentes: arroz, huevos, papel higiénico, servilletas, aceite, leche y requesón de los cuales se dispone información de la marca de productor más representativa en esa categoría y de la marca del supermercado<sup>66</sup>.
198. Se ha calculado la diferencia porcentual entre los precios de los artículos de las marcas propias y los de marca de productor para cada momento del tiempo. Una diferencia porcentual negativa indicaría que los precios de las marcas propias son inferiores a los de la marca de productor, para un determinado artículo.
199. Respecto al comportamiento de las ventas, se ha calculado un ratio entre las unidades vendidas de marca propia y las de marca de productor. Un ratio de  $x$  significa que las unidades comercializadas de marcas propias son  $x$  veces las de marcas de productor. La evolución temporal del ratio permite observar la tendencia al crecimiento (decrecimiento) de las ventas de la marca propia respecto a las de la marca de productor.

---

<sup>66</sup> Cada pareja de bienes es homóloga en cuanto a características y presentación (peso, volumen, etc.), por lo que las cifras evaluadas son comparables. Las unidades de los precios y ventas de huevos son cartones de treinta unidades, del arroz son paquetes de 4 libras, de las servilletas son paquetes de 100 unidades, del papel higiénico son paquetes de 4 rollos de mil hojas, de la leche son empaques de 360 gramos, de aceites son empaques doy-pack de 750 ml, de requesón son tarros de 230 gramos y de las harinas son empaques de 5 libras.

200. El gráfico 2 muestra la evolución de la diferencia porcentual de precios y del ratio de ventas de los huevos. Este caso es ejemplificativo del desempeño tendencial observado para otros productos en la muestra (papel higiénico, servilletas, harinas y arroz)<sup>67</sup>.
201. De noviembre de 2009 a marzo de 2010, la marca propia tiene precios mayores por un 4.34% que los precios de la marca de productor. Sin embargo, este comportamiento se revierte para el resto del período, donde se constata una diferencia porcentual negativa de -5.58% para el intervalo más prolongado que va desde abril de 2010 a abril de 2013.
202. Esta estrategia de precios de las marcas propias ha sido efectiva para capturar una parte del mercado de huevos en el tiempo. Desde el inicio del período analizado, sus ventas han tenido un crecimiento relativo constante alcanzando un pico en marzo de 2013 cuando llegaron a ser aproximadamente 30 veces las ventas de la marca del productor en los establecimientos seleccionados.

**Gráfico 2**  
**Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de huevos entre marca propia y marca de productor**  
 (%) (Unidades)  
 (Octubre 2009-abril 2013)



*Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos*  
 Nota: la línea punteada con el título “ratios ventas suavizada” es la serie suavizada por la tendencia de la evolución de la variable “Ratio ventas”

<sup>67</sup>Los gráficos correspondientes a los seis productos no expuestos en este apartado (papel higiénico, servilletas, arroz, harina, requesón y aceite), pueden ser consultados en el Anexo I.

<sup>203.</sup> Para el caso del papel higiénico, las servilletas y la harina, se encuentra que los precios de las marcas propias son menores en el 100% de las observaciones en relación con los de las marcas de productor. Mientras que para el arroz, la marca propia tuvo menores precios en el 82.45% de los meses considerados. La diferencia promedio entre los precios de marca propia y marca del productor del papel higiénico es de -24.35%, la de las servilletas es de -16.89%, la de las harinas de -17.00% y la del arroz de -7.20% para cada período considerado.

<sup>204.</sup> El cuadro 6 muestra la evolución anual del ratio del volumen de ventas entre marcas propias y marcas de productos para arroz, papel higiénico, servilleta y harina. En promedio, las unidades vendidas de las marcas propias son 1.79 veces las de la marca del productor, para los cuatro casos analizados. En 2013, las ventas de marcas propias de arroz fueron 3.22 veces las de los productores, las de papel higiénico, 5.01 veces y las de las servilletas 1.39. Por su parte, en 2011 (última fecha disponible), el ratio de las ventas de marcas propias de harinas respecto a las del productor fue de 1.7.

**Cuadro 6**  
**Ratio anual de ventas entre marca propia y marca de productor**  
**(Unidades)**  
**(2008-2013)**

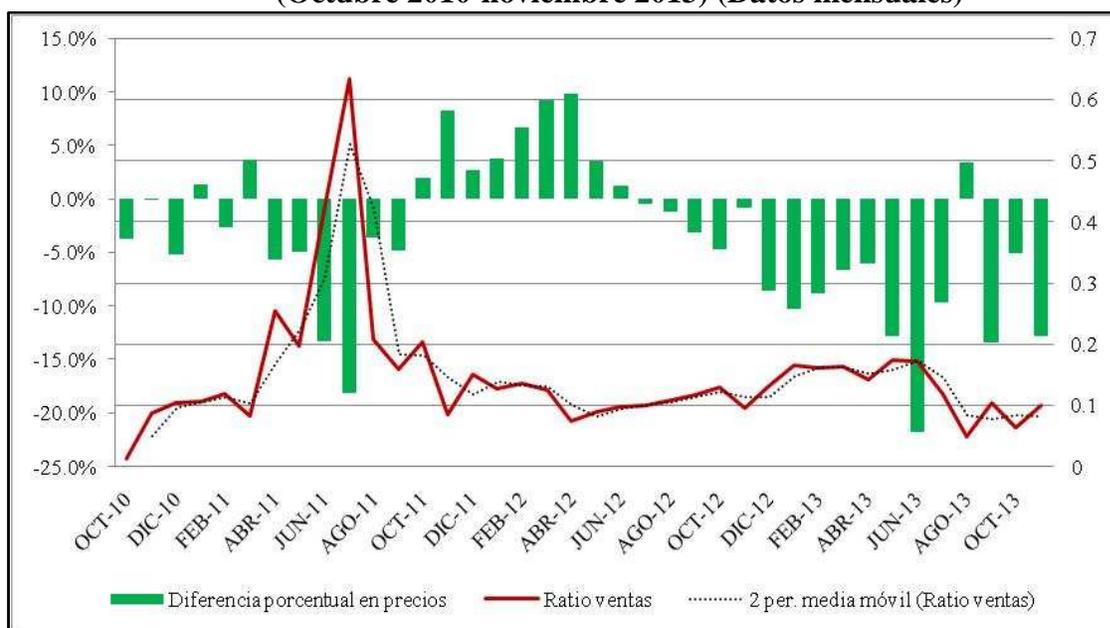
<b>Artículo\Año</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Arroz</b>	-	1.36	2.25	3.47	2.98	3.22
<b>Papel higiénico</b>	1.52	2.54	1.37	1.83	3.03	5.01
<b>Servilleta</b>	-	0.30	0.23	0.38	0.93	1.39
<b>Harina</b>	0.21	1.04	1.05	1.7	-	-

*Elaboración propia con base en datos proporcionados por los agentes económicos*

<sup>205.</sup> El gráfico 3 muestra las diferencias porcentuales de precios y ratios de ventas de la leche en polvo, cuyo comportamiento tendencial es semejante al del requesón y del aceite. Al contrario de los casos antes expuestos, no existe evidencia de que las marcas propias de estos artículos hayan sido efectivas en posicionarse en los segmentos de demanda que les corresponden, a pesar de tener precios inferiores que las marcas de productor.

206. Los precios de la leche en polvo han sido inferiores en un 68.42% de los meses incluidos en el análisis, con una diferencia porcentual de precios promedio de -3.49% de octubre de 2010 a noviembre de 2013. Sin embargo, las ventas de la leche en polvo de marca propia muestran un desempeño modesto frente a la marca de productor, ya que en el 86.84% de las observaciones, el volumen de ventas de la marca propia no supera la quinta parte de lo vendido por el mismo artículo bajo marca de productor. En promedio, las ventas bajo marca de tienda han sido 0.14 veces las ventas de marcas de productor.

**Gráfico 3**  
**Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de leche en polvo entre**  
**marca propia y marca de productor**  
 (%) (Unidades)  
 (Octubre 2010-noviembre 2013) (Datos mensuales)



*Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos*  
 Nota: la línea punteada con el título "2 per. Móvil (Ratio ventas)" es la serie suavizada mediante medias móviles de dos períodos para la variable "Ratio ventas"

207. Al igual que para la leche en polvo, el requesón y el aceite de cocina tampoco han representado un mercado favorable para las marcas propias, pese a haber ofrecido consistentemente precios menores que los de la marca de productor. En promedio, la diferencia porcentual de precios entre marca propia y marca del productor del aceite es de -6.77% y la del requesón es de -6.20%. Sin embargo, tal como presenta el cuadro 7, en 2013

las ventas de marca propia del requesón solo son 1.13 veces las del productor, mientras que las de aceite son inferiores para ese mismo año, con un ratio de 0.16.

**Cuadro 7**  
**Volúmenes de venta entre marca propia y marca de productor**  
**(Ratios)**  
**(2008-2013)(Datos mensuales)**

Artículo\Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Requesón</b>	-	-	-	0.92	1.11	1.13
<b>Aceite</b>	1.32	0.56	0.81	0.68	0.33	0.16

*Elaboración propia con base en datos proporcionados por los agentes económicos*

<sup>208</sup>. De la muestra de productos seleccionada y con la información con que se dispone, se puede inferir, tal como lo predice la teoría, que las marcas propias tienden a ser más exitosas en *commodities* o en productos donde la imagen del proveedor juega un rol secundario en la elección de compra del consumidor (el caso de huevos, papel higiénico, servilletas, harinas y arroz). Por el contrario, encuentran mayores dificultades en mercados en los que la calidad e inocuidad del producto es más valorada (leche, requesón y aceite).

## 7. Conclusiones

- A. Se determinó que los eslabones aguas arriba y aguas abajo no ofrecen servicios de distribución que sean sustituibles entre sí desde la perspectiva de la oferta y la demanda. Los dos atienden a segmentos de demanda con distintas preferencias y disposiciones de consumo, lo cual condiciona a su vez las inversiones de equipo e infraestructura con que proveen su servicio de distribución.
- B. En el eslabón aguas arriba se encuentran presentes empresas transnacionales para líneas de productos como los abarrotes (P&G – Imberton; Unilever; Nestlé), limpieza del hogar (P&G – Imberton; Unilever; Colgate – Palmolive) e higiene personal (Unilever; P&G – Imberton, K&C). Mientras que en la categoría de alimentos básicos predominan empresas salvadoreñas, como en los granos básicos. En otros segmentos, como los lácteos, coexisten empresas locales con transnacionales.

- C. Aguas abajo se identificaron dos mercados relevantes: *el canal tradicional*, conformado por: tiendas de colonia, el mayoreo (mayoristas, semi-mayoristas y mayoristas con ruteo) y los mercados municipales; y *el canal moderno* en el que se incluye a los supermercados. Los dos mercados relevantes identificados se diferencian en el grado de atomización de los puntos de venta, sus condiciones sanitarias y requisitos de calidad, la disponibilidad de diversas formas de pago y los sectores socioeconómicos a quienes distribuyen. Además, se determinó que el ámbito geográfico de ambos mercados relevantes es la totalidad del territorio nacional.
- D. En el canal moderno, se determinó que Operadora del Sur y Grupo Calleja tienen una participación protagónica en su papel de demandantes de los proveedores aguas arriba y de ofertantes de los consumidores finales de PCP, principalmente con sus formatos de tienda Walmart y Super Selectos, respectivamente. También se identificó la participación de otras cadenas de menor escala o con carácter regional (*e.g.*, Pricesmart, El Baratillo, Tienda Galo, Tienda Andrea, La Alameda, etc.).
- E. Se ha identificado el uso de estrategias comerciales diferentes entre las dos principales cadenas de supermercados en el país: una basada en el establecimiento permanente de precios bajos (*“Every-day-low-prices”* de Walmart) y otra en una política de precios altos y bajos (*“High-and-low”* de Super Selectos), que son posibilitadas por su capacidad para ejercer una influencia decisiva en sus relaciones comerciales.
- F. Según algunos participantes aguas arriba, los supermercados pueden presionarles de forma efectiva para obtener términos de intercambio que les sean favorables por: (i) la importancia de sus volúmenes de compra (un promedio aproximado del 35% entre 2008 y 2013<sup>68</sup>), (ii) su capacidad financiera, e incluso, (iii) la posibilidad de algunos de ellos de recurrir a negociaciones regionales. Además, incide la (iv) alta atomización de los proveedores, quienes suelen especializarse en determinadas categorías de productos y (v) la

---

<sup>68</sup>Con base a la información provista por los agentes económicos que formaron parte de la muestra para la elaboración de este estudio.

relevancia estratégica que tiene el canal moderno para posicionar productos en la mente del consumidor a través de su exhibición en góndola y publicidad.

- G. Los criterios que establecen los supermercados para la asignación del espacio en góndola pueden resultar perniciosos para el desempeño de los proveedores incumbentes y para los entrantes si estos llegan a implicarles un costo financiero demasiado oneroso. Pueden mencionarse: las actividades de promoción, tales como publicaciones impresas y la contratación de personal para el impulso de las ventas de los productos, el establecimiento de descuentos y estrategias de bandeó, además de la evaluación del desempeño histórico en ventas del producto.
- H. Los supermercados también emplean prácticas comerciales de pago y de trato de la mercadería dañada que pueden afectar la liquidez y la rentabilidad de los proveedores que les abastecen, e incluso, dificultar la sostenibilidad en el tiempo de su inversión cuando se trata de empresas con poca capacidad financiera. Dichas prácticas consisten en exigirle al proveedor que asuma todos los costos de reposición de los artículos con desperfectos o averías y el establecimiento de un período prolongado para la cancelación de sus compras o de requisitos de descuentos por pronto pago.
- I. La comercialización de productos bajo marcas propias ocurre en las principales cadenas de supermercados en el país. De la muestra de productos de la cual se dispone información, se encontró que las marcas propias tienden a ser más exitosas en *commodities* o en productos donde la imagen del proveedor no es un determinante central en la elección de compra del consumidor (el caso de huevos, papel higiénico, servilletas, harinas y arroz). A la vez, dichas marcas encuentran mayores dificultades en mercados en los que la calidad e inocuidad del producto es más valorada (leche, requesón y aceite).

## **8. Recomendaciones**

- A. Se recomienda que cualquier proceso de evaluación de una eventual intervención en la actividad económica de la distribución minorista de PCP considere la complejidad de su estructura en términos del número de participantes y de sus ingresos y costos. Para ello, se

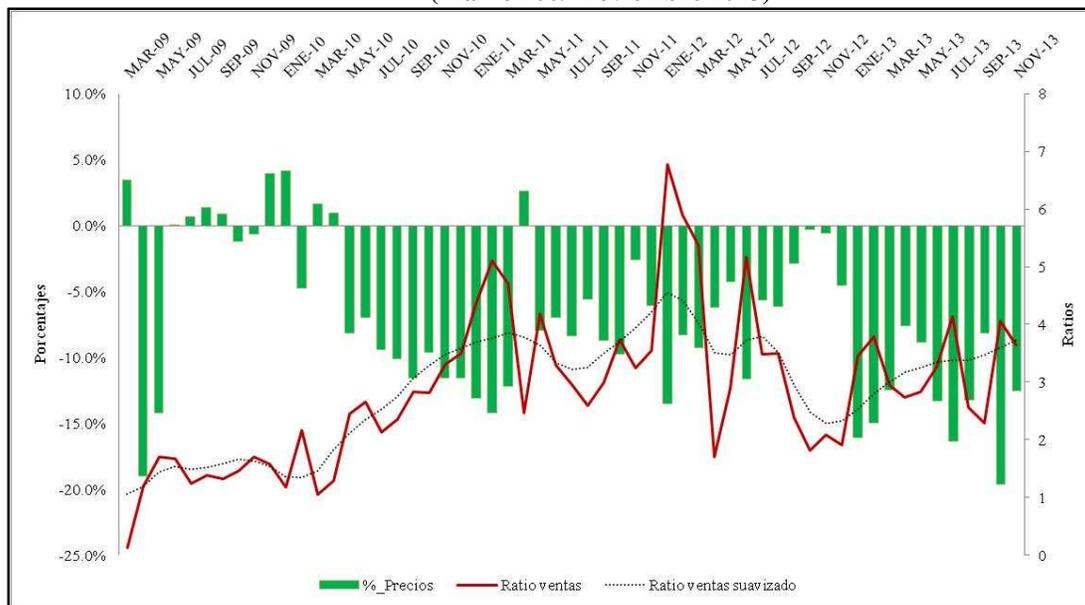
debe procurar la aplicación de un enfoque global que abarque todas las dimensiones del negocio, una acción coordinada de las distintas instancias públicas y la búsqueda del bienestar social general por sobre los intereses sectoriales.

- B. Se recomienda solicitar la elaboración de proyecto de ley que regule los plazos de pago a los proveedores de supermercados y sus relaciones comerciales, con el objetivo de prevenir la ocurrencia de situaciones en que éstos abusen de su poder de negociación, particularmente, frente a sus vendedores de menor tamaño.
- C. Con el objetivo de evitar el despliegue de potenciales infracciones a la Ley de Competencia o de perjuicios a los niveles de concurrencia, se recomienda la concientización sobre los peligros de determinadas prácticas comerciales, como las cláusulas de cliente más favorecido o la solicitud a los fabricantes de información comercial sensible de otros distribuidores.
- D. Con el propósito de generar un espacio en el que converjan presiones competitivas de distintos agentes económicos, se recomienda impulsar un programa de modernización y de renovación de la infraestructura de los mercados, de mejora de sus condiciones de seguridad, higiene y sanidad; así como programas de capacitación y apoyo a la gestión comercial de los establecimientos informales.
- E. Se recomienda además la creación de un mecanismo de coordinación entre todos los órganos del Estado, en la que se desarrolle una política nacional para lo promoción de emprendimientos relacionados con la producción y provisión de productos al canal tradicional que trascienda a la municipalidad.

## Anexo I –Productos seleccionados para el análisis ente MDT y MDP

### Gráfico A1

Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de arroz entre marca propia y marca de productor  
(%) (Unidades)  
(Marzo 2009-noviembre 2013)

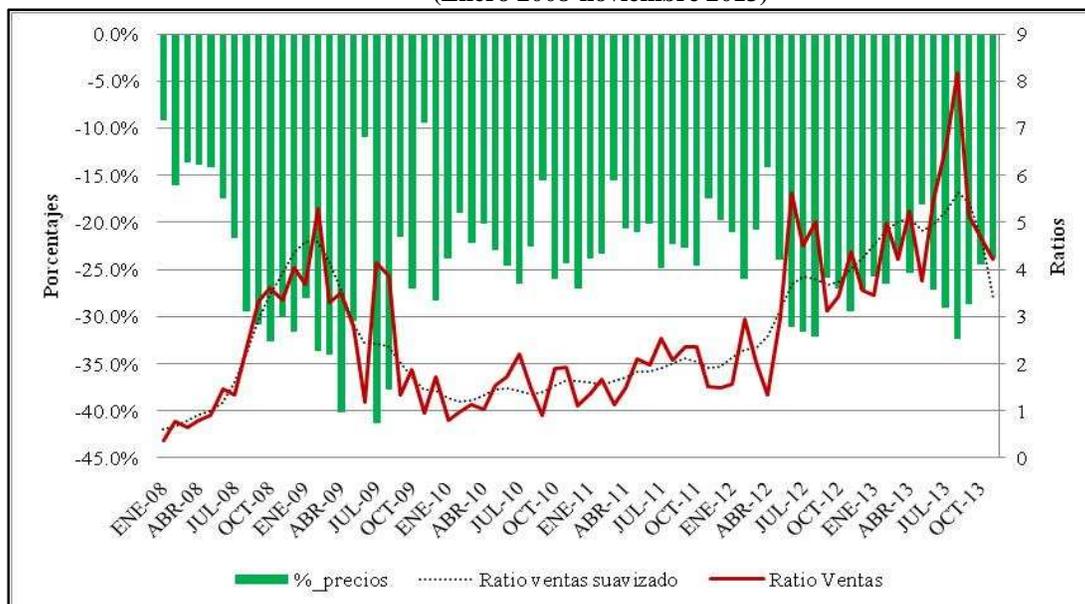


Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos

Nota: la línea punteada con el título “ratios ventas suavizada” es la serie suavizada por la tendencia de la evolución de la variable “Ratio ventas”

### Gráfico A2

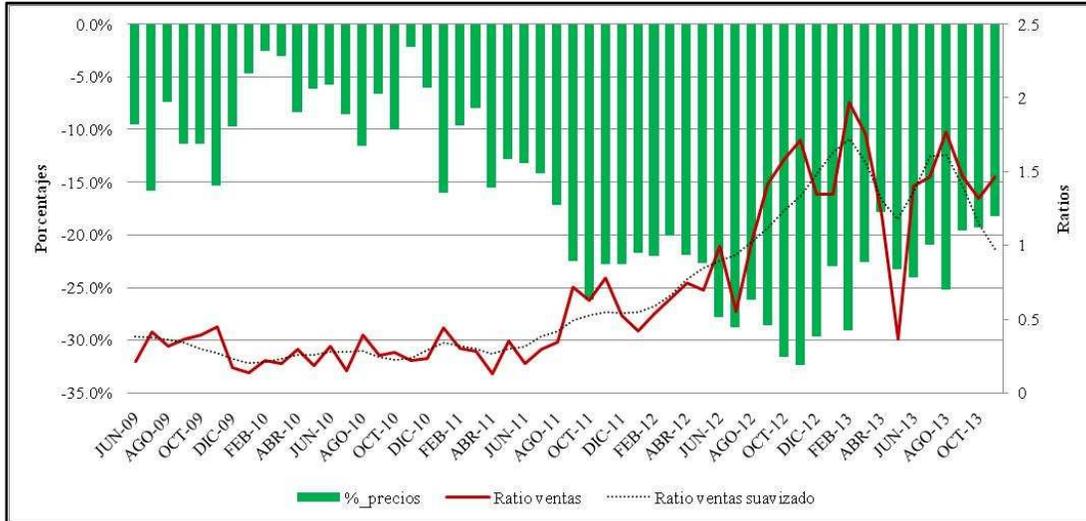
Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de papel higiénico entre marca propia y marca de productor  
(%) (Unidades)  
(Enero 2008-noviembre 2013)



Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos

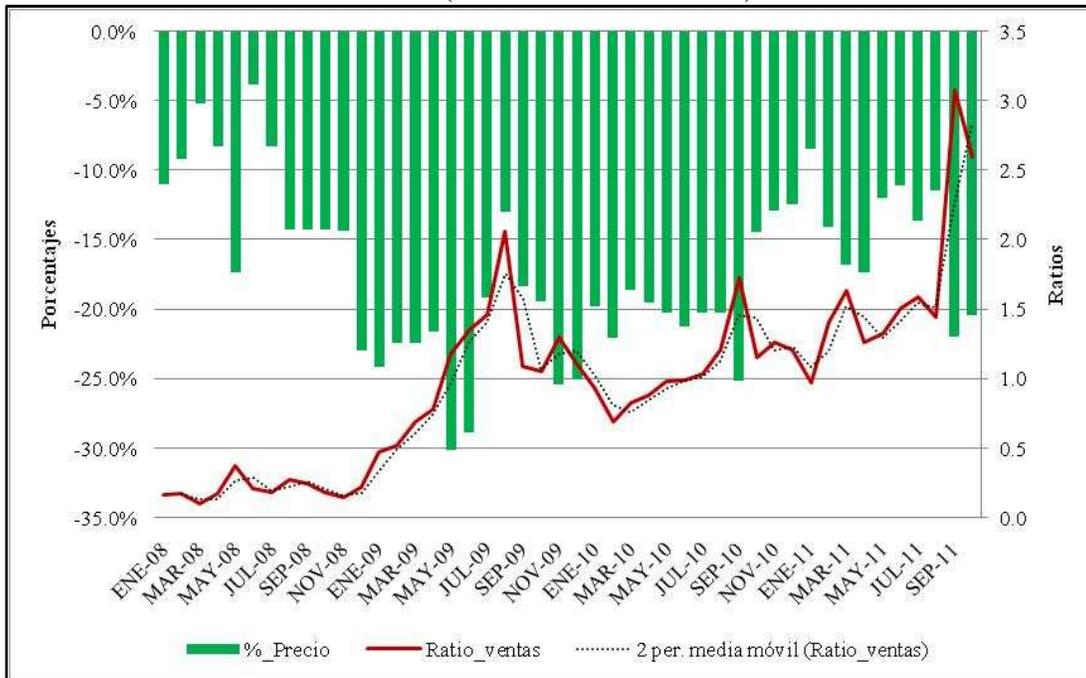
Nota: la línea punteada con el título “ratios ventas suavizada” es la serie suavizada por la tendencia de la evolución de la variable “Ratio ventas”

**Gráfico A3**  
**Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de servilletas entre marca propia y marca de productor**  
**(%) (Unidades)**  
**(Junio 2009-noviembre 2013)**



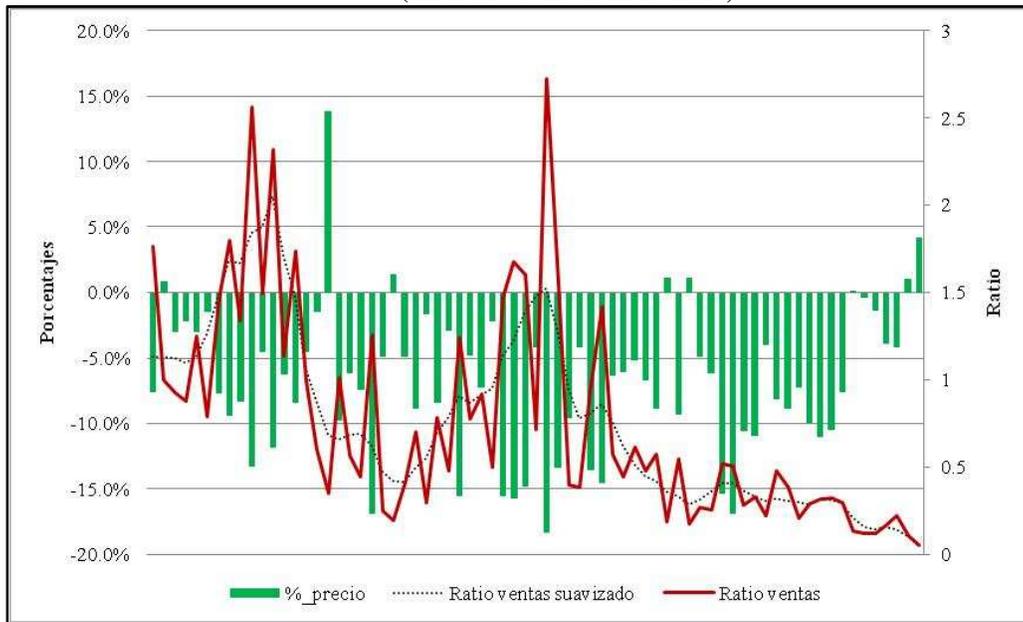
*Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos*  
 Nota: la línea punteada con el título “ratios ventas suavizada” es la serie suavizada por la tendencia de la evolución de la variable “Ratio ventas”

**Gráfico A4**  
**Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de harina entre marca propia y marca de productor**  
**(%) (Unidades)**  
**(Enero 2008-October 2011)**



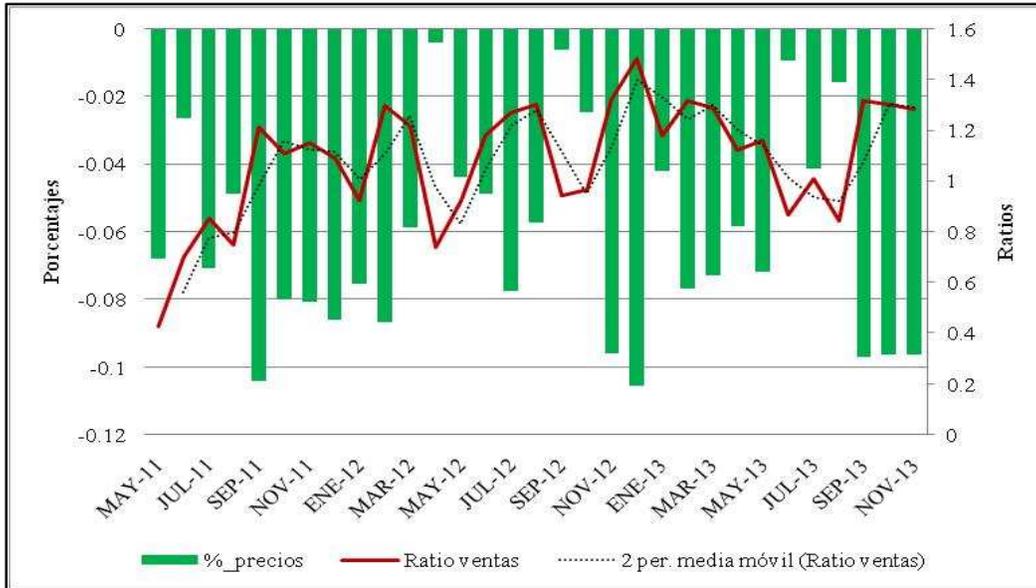
*Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos*  
 Nota: la línea punteada con el título “2 per. Móvil (Ratio ventas)” es la serie suavizada mediante medias móviles de dos períodos para la variable “Ratio ventas”

**Gráfico A5**  
**Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de aceite entre marca propia y marca de productor**  
**(%) (Unidades)**  
**(Enero 2008-noviembre 2013)**



*Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos*  
 Nota: la línea punteada con el título “ratios ventas suavizada” es la serie suavizada por la tendencia de la evolución de la variable “Ratio ventas”

**Gráfico A6**  
**Diferencia porcentual de precios y ratio de ventas de aceite entre marca propia y marca de productor**  
**(%) (Unidades)**  
**(Enero 2008-noviembre 2013)**

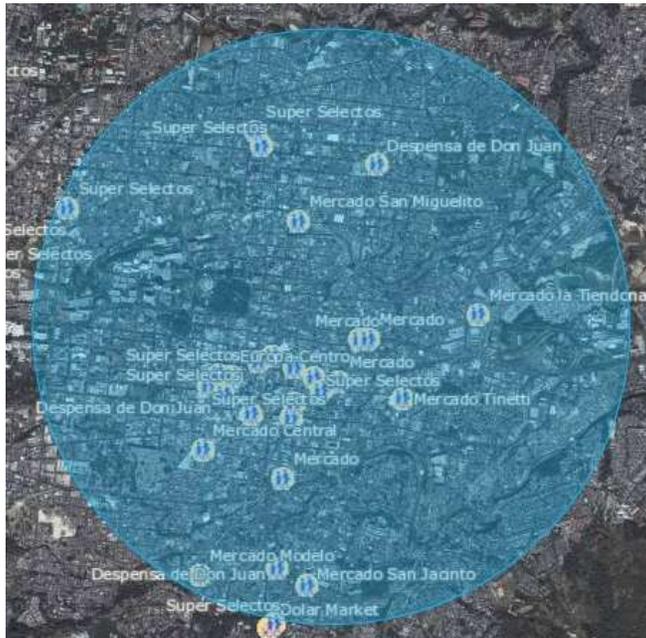


*Elaboración propia con base en información proporcionada por los agentes económicos*  
 Nota: la línea punteada con el título “ratios ventas suavizada” es la serie suavizada por la tendencia de la evolución de la variable “Ratio ventas”

## Anexo II - Mapas de las regiones analizadas para el Análisis de Varianza

Imagen AII-3

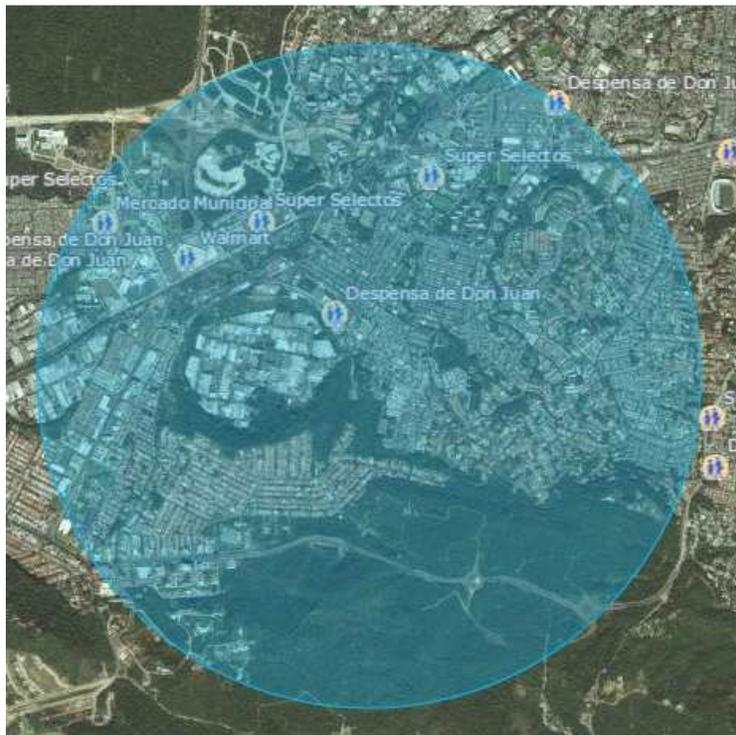
Visualización física del área de análisis que toma como epicentro la alcaldía de San Salvador



*Fuente: Elaboración propia con base en la información provista por la aplicación de georeferencia de la Dirección de Tecnologías de la Información*

Imagen AII-2

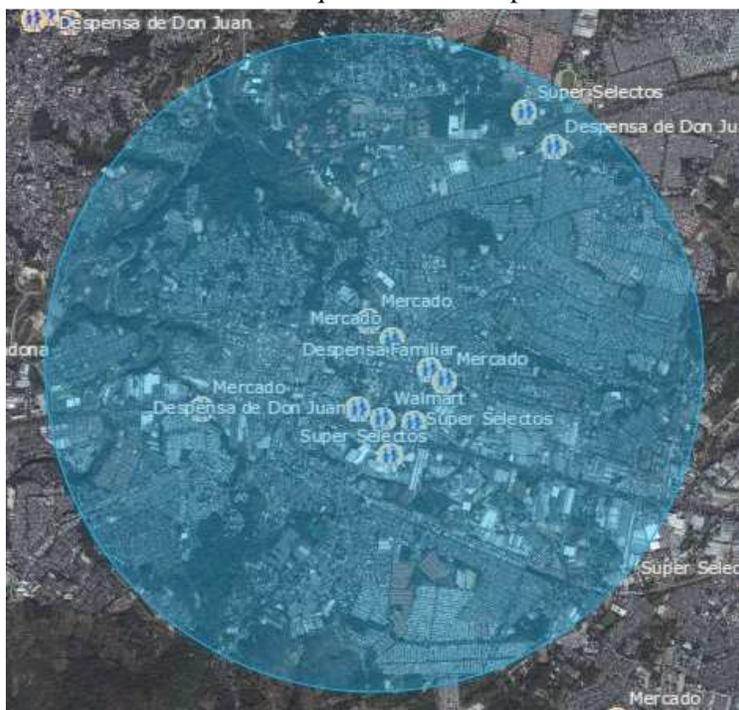
Visualización física del área de análisis que toma como epicentro la alcaldía de Antigua Cuscatlán



*Fuente: Elaboración propia con base en la información provista por la aplicación de georeferencia de la Dirección de Tecnologías de la Información*

### Imagen AII-3

Visualización física del área de análisis que toma como epicentro la alcaldía de Soyapango



*Fuente: Elaboración propia con base en la información provista por la aplicación de georeferencia de la Dirección de Tecnologías de la Información*

## **Bibliografía**

- Alexander, Nicholas y Myers, Hayley (2000). The retail internationalisation process *International Marketing Review* 17. 4/5 (2000): 334-353
- Alexander, Nicholas y Colgate, Mark (2000). Retail financial services: transaction to relationship marketing, en *European Journal of Marketing*, Vol. 34 número 8, MCB University Press, pp. 938 – 953.
- Anónimo (s/f), Working paper on the competitive effects of own-label goods.
- BBVA. (2011). Informe financiero de Falabella.
- Bianchi, Constanza (2009). Retail internationalization from emerging markets: case study evidence from Chile. *International Marketing Review* 26(2). Pp. 221 – 243
- Bianchi, Constanza y Stephen Arnold (2004). An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, N°. 2, pp. 149 – 169, Abril
- Bianchi, Constanza y Enrique Ostale (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile, *Journal of Business Research* 59, pp. 140 - 147
- Birkinshaw, Julian y Hood, Niel (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign - owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, 23 (4):773 – 753.
- Bolsa de Santiago. (2012). S.A.C.I. Falabella y filiales. Estados financieros interinos consolidados.
- Bontemps, Christophe, Valérie Orozco y Vencent Réquillart (2008), *Private Labels, National Brands and Food Prices*,
- Bosch, M. (2011). El crecimiento de la industria chilena del retail.
- Calderón Hoffman, Álvaro (2006). El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas en *Revista de la Cepal* número 90, diciembre pp. 151 – 170.
- Casanova, L. (2009): “Global Latinas: Latin America’s Emerging Multinationals”, Palgrave MacMillan: New York.
- CASSON, Mark (ed.). *The growth of international business*. Londres: George Allen & Unwin, 1983.

- Castañeda Sabido, Alejandro (2012). Supermercados. Competencia en precios en Economía Mexicana, Nueva Época, Vol. XXI, núm. 2, segundo semestre 2012, pp. 297 – 349.
- CAVES, Richard. "Industrial organization, corporate strategy and structure". Journal of Economic Literature, 1980, XVIII: 64-92.
- CEPAL. (2005 A). Translatinas: Un panorama general
- CHANDLER, Alfred, Jr. Strategy and structure. Cambridge (MA): MIT Press, 1962.
- \_\_\_\_\_. The visible hand. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1977.
- Cleeren, Kathleen, Frank Verboven, Marnik Dekimpe y Katrijn Gielens, (2010). Intra- and Interformat Competition Among Discounters and Supermarkets Marketing Science May/June 2010 vol. 29 no. 3 456-473
- Coe, Neil, Martin Hess, Henry Wai-chung Yeung, Peter Dicken and Jeffrey Henderson (2004). 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective Transactions of the Institute of British Geographers
- Comisión Nacional de Competencia (s/f), Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario.
- Competition Commission (2008), The supply of groceries in the UK market investigation, April.
- Cook, P. (2002), "Competition Policy, Market Power and Collusion in Developing Countries." en Centre on Regulation and Competition Working Paper Series - Paper No. 33, IDPM - University of Manchester. <http://idpm.man.ac.uk/crc/wpdl149/wp33.pdf>
- Corp Research. (2012). Informe financiero Ripley Corp.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007a): "Liberalización económica y Multilatinas", Globalization, Competitiveness and Governability, Vol. 1, p. 66-87.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007b): "Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs", Journal of International Management, Vol. 13, p. 258-277.

- Cuervo-Cazurra, A. (2008): “The internationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas”, *Journal of International Management*, Vol. 14, p. 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A.; Maloney, M.; Manrakhan, S. (2007): “Causes of the difficulties in internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, p. 709-725.
- Cuervo – Cazurra, Álvaro (2010), *Multilatinas*, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | primer cuatrimestre 2010 | ISSN: 1698-5117 [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/25010-01.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-01.pdf)
- Dawson, J (1993) The internationalization of retailing, in Bromley, RDF and Thomas, CJ (eds.) *Retail*
- Deloitte. (2009). *International Retailing: Finding growth in challenging times*.
- Dhajee, R. (2004), *The Tailoring of Competition Policy to Caribbean Circumstances – Some Suggestions.*”, en *Centre on Regulation and Competition Working Paper Series - Paper No. 79, IDPM - University of Manchester*. <http://idpm.man.ac.uk/crc/wpdl5099/WP79.pdf>
- Dunning, John. "Explaining outward direct investment of developing countries: in support of the Eclectic Theory of international production", in KUMAR, K. & MCLEOD, M. (eds.). *Multinationals from developing countries*. Lexington (MA): Lexington Books, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Explaining international production*. Londres: Unwin Hyman, 1988.
- \_\_\_\_\_. "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future". *International Journal of the Economics of Business*, 2001, 8(2):173-90.
- Durand, Cédric (2007). *How institutions affect retailers' internationalization? A comparative analysis of Wal-mart and Carrefour trajectories*. EAEPE Conference 2007, Economic growth, development, and institutions Lessons for policy and the need for an evolutionary framework of analysis.
- Falabella. (2010). *Reporte de Sostenibilidad*.
- García, K., Goray, S., Pandolfi, P., & Tejada, S. (2008). *Marketing experiencial: importancia de lograr el contacto y relacionamiento con el cliente*: Saga Falabella.

- González, Aldo y Andrés Gómez – Lobo (2007), La relación entre los precios de los alimentos y la concentración de los supermercados en Chile: evidencia de un modelo dinámico de panel y análisis de los impactos de las fusiones propuestas en la industria, Serie Documentos de Trabajo número 249, Departamento de Economía, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
- Hanf, Jon H. y Zsombor Pall (2009). Is retailing really unique? Insights into retail internationalization using business theories, Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Halle, Germany
- Hennart, J. F. (s.f.). Theories of the Multinational Enterprise.
- Herrera, Miguel y Ana Iglesias (2003), El Salvador. Retail Food Sector Report, USDA, 19 de noviembre 2003.
- Hoch, Stephen J. y Banerji, Shumeet (1993). When do Private Labels Succeed?, Sloan Management Review; Verano, 34, 4; ABI/INFORM Global
- Jadresic, Alejandro y Villena Marcelo (2008), Análisis económico de la asignación
- Jarufe, Rina (2005). Tiendas por Departamento en Chile. Sector Retail / Chile Informe Especial. Fitch Ratings Latinamerica Corporates.
- Lal, Rajiv y Ram, Rao (1997). Supermarket Competition the case of Every Day Low Pricing en Marketing Science Winter 1997vol. 16 no. 1 60-80
- Motta, Massimo (2004), Competition Policy. Theory and Practice, Cambridge University Press.
- Neumann, Manfred y Weigand, Jürgen (2004), The International Handbook of Competition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK
- OECD (2008). Monopsony and Buyer Power, Policy Roundtables.
- Parker, D. y C. Kirkpatrick (2002), Researching Economic Regulation in Developing Countries: Developing a Methodology for Critical Analysis.” en Centre on Regulation and Competition Working Paper Series - Paper No. 34, IDPM - University of Manchester. <http://idpm.man.ac.uk/crc/wpdl149/wp34.pdf>
- Petrecolla, Diego y Marina Bidart (2009), Condiciones de competencia en cadenas agroalimentarias claves de América Latina y El Caribe, Serie Crisis Global y Seguridad Alimentaria, IICA

- Rivera, Eugenio (En elaboración), Análisis de las empresas multinacionales latinoamericanas, estudios de casos de origen brasileño y chileno, CAF –Fundación Chile 21.
- Rivera, Eugenio y Schatán, Claudia (2008), Centroamérica y México: políticas de competencia a principios del siglo XXI, CEPAL IDRC, México, Enero.
- Rowley, Charles and Rathbone (2004), Political economy of Antitrust, en Neumann y Weigand (2004).
- Schleifer, Andrei (2004), Does competition destroy ethical Behaviour, Harvard University, January,  
[http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN\\_ID486966\\_code17066.pdf?abstractid=486966](http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN_ID486966_code17066.pdf?abstractid=486966)
- Superintendencia de Competencia (2007). Caracterización de las Condiciones de Competencia del Sector Avícola de El Salvador.
- Superintendencia de Competencia (2009). Estudio sobre Condiciones de Competencia de la Agroindustria de la Leche en El Salvador. Informe de Resultados (Junio)
- Superintendencia de Competencia (2010). Estudio sobre condiciones de competencia del sector quesos en El Salvador, Agosto.
- Superintendencia de Competencia (2012). Actualización del estudio sobre la caracterización de la industria arrocera y sus condiciones de competencia (julio)
- Vijay, Govindarajan y Anil K. Gupta (2002). Taking Wal – Mart Global: Lessons from Retailing’s Giant, en <http://www.strategy-business.com/article/13866?pg=all>
- Ward, Michael, Shimshack, Jay, Perloff, Jeffrey y Harris, Michael (s/f). Effects of the Private – Label Invasion in Food Industries.
- Wrigley, Neil, Coe, Neil M. y Currah, Andrew (2005). Globalizing retail: conceptualizing the distribution – based transnational corporation (TNC), Progress in Human Geography 29, 4 (2005) pp. 437 – 457  
<http://doc.mbalib.com/view/fa6fc2ba6ac4a97f9edc81561892a23b.html>