



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA POLÍTICA DE FOMENTO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE
APROVISIONAMIENTO DE GRANDES EMPRESAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE ESTEBAN MELO RIVARA

**PROFESOR GUÍA:
MARIO MORALES PARRAGUÉ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
HERNÁN CÁRDENAS HERMOSILLA
ANA MARÍA CORREA LÓPEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2007**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR : FELIPE MELO RIVARA
FECHA : 21/11/2007
PROF. GUÍA : MARIO MORALES P.

DISEÑO DE UNA POLÍTICA DE FOMENTO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE APROVISIONAMIENTO DE GRANDES EMPRESAS

El presente proyecto fundamenta y propone una política pública de fomento a las buenas prácticas de aprovisionamiento de grandes empresas. Si bien se ejemplifica y sostienen argumentos en función de la industria del comercio minorista -especialmente supermercados-, la aplicación de las propuestas aquí incluidas excede con creces dicho ámbito.

El problema que aborda este proyecto es la relación vertical conflictiva e ineficiente entre grandes empresas y sus proveedores, particularmente aquellos de menor tamaño. Más específicamente, se muestran los perjuicios del ejercicio de poder de compra de dichas firmas, que extrae excedentes de los proveedores y provoca un nivel de desarrollo subóptimo en muchos de ellos. Esto produce un efecto que merma el nivel de satisfacción del cliente final, a la vez que perjudica el desarrollo de las empresas de menor tamaño y del emprendimiento. Por consiguiente, afecta negativamente el empleo y desarrollo económico del país.

La propuesta tiene su origen más básico en la hipótesis que sostiene que los agentes económicos tienen interés en muchos atributos no verificables a priori en los bienes y servicios que intercambian en una relación o contrato comercial. En este caso particular, los proveedores requieren información para enfrentar este caso de selección adversa, pues desconocen los pormenores de precios y condiciones de post venta fijadas por las empresas demandantes. Luego, la certificación voluntaria de este tipo de atributos –en este caso, las buenas prácticas de aprovisionamiento- asiste la toma de decisiones del proveedor, a la vez que permite una diferenciación de la empresa demandante y de sus servicios, así como a una mejor captación de clientes y proveedores.

Se entregan variados argumentos conceptuales, analíticos y empíricos que avalan la generación de este sistema. Entre ellos, abundante experiencia internacional que, frente a situaciones similares, ha optado por esta vía. La estrategia propuesta sugiere no innovar en regulaciones que obliguen a las empresas a adoptar prácticas exigentes en dichas materias. En cambio, propone un código de adscripción voluntaria como herramienta de certificación y promoción de dichas buenas prácticas.

Finalmente, a modo de conclusión, se hacen dos aseveraciones fundamentales. Primero, que Chile se encuentra en un escenario proclive para incorporar un código de adscripción voluntaria que incentive las buenas prácticas de aprovisionamiento y asista la toma de decisiones de los proveedores. Y segundo, que la certificación de atributos no verificables vía consumo es una potente herramienta cuya extensión y alcance debe explorarse y estudiarse profundamente para incorporarla más genéricamente en diversas áreas de la economía.

AGRADECIMIENTOS

A Mariela y a mis padres, por su continuo apoyo y afecto.

A tantas y tantos profesores, estudiantes, egresados y funcionarios de la Universidad, grandes profesionales y aún mejores personas.

A la FECH y al Senado Universitario, instancias que cobijaron probablemente las mejores clases a las que pude asistir en la Universidad.

A la propia Universidad de Chile, fuente inagotable de motivación, convicción y compromiso al servicio de un país mejor y más justo.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	01
1.1	Motivación.....	02
1.2	Descripción del Proyecto.....	04
1.3	Objetivos.....	05
1.4	Alcance.....	06
2.	MARCO Y ANÁLISIS CONCEPTUAL.....	07
2.1	Ciencia Económica.....	07
2.1.1	Aproximación Analítica.....	15
2.2	Ciencias Empresariales y Marketing.....	17
2.3	Ciencias Sociales: Las Relaciones Sociales de Intercambio.....	22
2.4	Responsabilidad Social Empresarial.....	23
2.5	Herramientas de Gestión Pública.....	26
3.	DIAGNÓSTICO.....	28
3.1	Tendencias en el Mercado Chileno de Retail.....	28
3.1.1	El Nuevo Modelo de Negocios de los Supermercados.....	30
3.2	Concentración en el Sector Supermercadista y sus Consecuencias.....	33
3.3	Antecedentes Empíricos: una Perspectiva desde la PYME.....	44
3.4	Experiencia Internacional.....	46
4.	UNA POLÍTICA DE FOMENTO PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE APROVISIONAMIENTO.....	53
4.1	El Código de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento.....	53
4.1.1	Las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento.....	55
4.1.2	Modelo de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento.....	56
4.1.3	Indicadores.....	60
4.2	Aspectos Estratégicos de Difusión de la Propuesta.....	63
4.3	Institucionalidad Pública para las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento.....	66
4.4	El Premio a las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento.....	68
4.5	Líneas Futuras de Investigación y Desarrollo.....	70
5.	CONCLUSIONES.....	73
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
7.	ANEXOS.....	78

1. INTRODUCCIÓN

*“El Supermercado es insaciable,
en su afán de ganar dinero, tiene de
rodillas a los proveedores”*

Proveedor Anónimo¹

Con esta frase describe un importante representante de una empresa proveedora su relación con las dos principales cadenas de supermercados en Chile: D&S y Cencosud, dueñas de las marcas Líder y Jumbo, respectivamente.

Y si bien esto podría ser un caso aislado dada la amplia cobertura de dichas empresas y el amplio número de proveedores con que cuentan², lo cierto es que, como se verá más adelante, existe evidencia empírica de que esta situación tiende a ser la regla y no la excepción. Por otro lado, se podrá pensar también que esta opinión de parte de los proveedores es sólo síntoma de un mercado de *retail*³ eficiente, donde la alta concentración de las cadenas ha permitido un mayor poder de compra que va en beneficio de la sociedad toda.

Sin embargo, la evidencia nacional e internacional analizada en el presente texto es contraria a la afirmación anterior. Los proveedores de esta industria, particularmente aquellos con menor poder de venta, se encuentran apremiados. Con ello, el emprendimiento y el desarrollo de la PYME chilena, responsable de más del 80%⁴ de los puestos de trabajo, se ve amenazado.

El presente proyecto aborda precisamente este problema: las aparentemente malas relaciones entre proveedores y grandes cadenas distribuidoras de *retail*. Para mitigar dicha situación, propone un modelo de buenas prácticas de aprovisionamiento, y define una política de fomento para incentivarlas.

Cabe hacer mención a que en el análisis conceptual confluyen diversas teorías de las ciencias económicas y sociales para argumentar el concepto de eficiencia económica a utilizar en el diseño de dichos incentivos. Parte importante del segundo capítulo está dedicado precisamente a eso.

Otro aspecto relevante aquí tratado, y que hace las veces de motivación y contexto en el cual este proyecto se inserta, dice relación con la generación y uso de información para mejorar las relaciones entre los agentes económicos y el funcionamiento del mercado. Se afirma que, tal cual ocurre en el caso de la provisión en el *retail*, un buen sistema de

¹ “Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados”. Pág. 47. Consultoría encargado por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) a la empresa Demoscópica. Mayo 2007.

² El listado de proveedores de ambas cadenas asciende a 7056 empresas, según información entregada por ellas mismas a la FNE.

³ En el presente texto se utilizará la palabra *retail* como sinónimo de “comercio minorista”.

⁴ Según la encuesta CASEN 2003, el sector MIPYME concentra 81,1% del empleo en Chile.

información diseñado desde la perspectiva pública puede hacer mucho en ayuda al perfeccionamiento de los mercados y a la eficiencia en la generación de valor.

Respecto a la perspectiva general y génesis del proyecto, cabe señalar que se trabaja con una mirada específica desde el sector PYME⁵, es decir, como una política de fomento que atiende a este importante sector productivo y sus principales problemáticas.

1.1 Motivación

Se propone la siguiente situación: un cliente se acerca a una góndola del supermercado, estudia las diferentes marcas ofrecidas para un determinado producto, y finalmente decide por una en particular y la introduce en su carro de compras. Cabe hacerse la pregunta: ¿por qué este comprador está dispuesto a pagar un determinado precio por un determinado bien, de una determinada marca?, ¿qué es específicamente lo que compra? El cliente parece analizar los productos y sus marcas en función de sus atributos presentes, los pondera mentalmente según sus propias preferencias y necesidades, y luego se decide por uno en particular.

Una discusión interesante es si compra el bien por la utilidad que le produce su adquisición o por aquella producida por el consumo del mismo. Esta última utilidad - aquella producida por el consumo- parece estar intrínsecamente ligada a ciertos atributos específicos: calidad, *performance*, diseño, etc. Pero, además de los de aquel tipo, ¿existirán en los productos otro tipo de atributos que no hayan sido estudiados en profundidad? La presente motivación propone la existencia de atributos más relacionados con la compra o el establecimiento de una relación comercial que con el consumo de los bienes.

Existe, entonces, una discusión subyacente. ¿Dónde se encuentran aquellos atributos del bien comprado?, ¿están en el bien en sí mismo o también en la persona o empresa que lo vende?, ¿están esos atributos también en la persona o empresa que lo produce, en aquella que los transporta, en aquella que entrega la materia prima para su fabricación?

Ilustrativamente, puede servir analizar algunos ejemplos: los vegetales en un supermercado son valorados, entre otras cosas, por estar regados con agua de pozo, el zapato es valorado por su país de origen, los galletones de fundaciones de beneficencia (comúnmente vendidos en oficinas) son valorados por los fines que persigue la empresa beneficiada por la venta. Mención particular merece el caso chileno de la Teletón. Sin duda, los productos asociados a ella experimentan un alza considerable en sus ventas. Esto se puede explicar en parte por el sólo hecho de una mayor exposición publicitaria durante la campaña. Sin embargo, resulta innegable que parte relevante de aquellas ventas extraordinarias se debe a que los consumidores prefieren esa marca por el atributo de estar asociado a la Teletón.

⁵ Según la denominación más utilizada en Chile, son consideradas pequeñas y medianas empresas (PYME) aquellas que cumplen la condición de no superar las 100.000 UF de ventas anuales. Para efectos de este proyecto, se incluyen dentro de este grupo la Micro y Pequeña Empresa (MIPE), definidas como aquellas con ventas anuales bajo las 2.400 y 25.000 UF, respectivamente.

Para tener noción del impacto que ciertos atributos no tradicionales pueden llegar a generar, vale la pena citar el caso de la empresa *Nike* en 1995. Según algunas fuentes⁶, el impacto producido por el conocimiento público de que existían menores de edad trabajando en fábricas subcontratistas de *Nike* en Vietnam fue de tal magnitud que las ventas cayeron un 30% durante el primer mes luego del escándalo. Al año siguiente, se presenció un ascenso en la inversión publicitaria de la empresa de más de 70 millones de dólares, intentado reposicionar la marca luego de la impactante noticia.

Luego, no es difícil constatar que los atributos de los bienes pueden estar asociados a cualquier momento, insumo o actividad de su cadena productiva. Incluso, como es el caso de varios de los ejemplos citados anteriormente, es posible imaginar un producto de composición física y química -incluyendo su marca y precio- exactamente igual que otro, pero con atributos distintos en función de diversos factores asociados a su origen, propósito último del productor, método de producción, tecnología, tipo de empleo generado y grado de respeto del medioambiente, entre muchos otros aspectos.

En aras de ser precisos, resulta fundamental asumir que muy probablemente los **atributos tradicionales o de primer orden -por así llamar a aquellas características del producto percibibles vía su observación y consumo-**, explican la inmensa mayoría de las opciones de compra cotidianamente. Luego, esta segunda categoría de atributos o **atributos de segundo orden, inherentes al proceso productivo y factores anexos a la empresa en cuestión**, tiene hoy mucho menos impacto que los primeros. Esta situación probablemente es distinta en los países desarrollados, donde un mayor ingreso per cápita, sumado a cierta tendencia hacia la *commoditización* de ciertos productos, puede hacer que esta segunda categoría de atributos adquiera mayor protagonismo.

Con todo, lo que aquí se intenta señalar a modo de motivación, es que **las transacciones comerciales esconden diversas intenciones y razones por lo general no tratadas ni estudiadas en profundidad por la ciencia económica**, las que pueden dar origen a la conceptualización de una nueva línea de atributos que permitan a los productos y servicios diferenciarse de sus competidores. Además, una situación interesante puede darse si se constata que este interés por atributos de la empresa y su proceso productivo, puede generar a futuro que, por ejemplo, los consumidores, reguladores y empresas competidoras excluyan una marca contaminante, o aquella con malas prácticas sociales, laborales o de aprovisionamiento. Mejor aún, probablemente se podría tener aquí una eficaz herramienta para alinear objetivos individuales con objetivos sociales: una persona que maximiza su utilidad durante la opción de compra, incorpora en su determinación atributos tales que acercan su beneficio individual al beneficio social.

Sin embargo, para que todo lo anterior ocurra, es vital la existencia de información fidedigna, pertinente y oportuna. Quién y cómo se genera información respecto a estos atributos de segundo orden es un asunto no menor. Precisamente a esto último se dedica el

⁶ "No Logo", de Naomi Klein (2001) (págs. 46, 68 y 240), citando fuentes de "The Economist" y "Advertising Age". Esta última es una revista que publica los detalles de las 200 compañías del mundo que más gastan en publicidad.

presente proyecto, particularmente en el ámbito de las relaciones de provisión a las grandes empresas de distribución.

1.2 Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en diseñar una política pública de fomento productivo que incentive el perfeccionamiento y la actualización del mercado de aprovisionamiento de las grandes empresas de *retail*. Perfeccionamiento, en el sentido de lograr mayor eficiencia del mercado en la generación de excedentes y bienestar social. Y actualización, dado que las actuales tendencias internacionales han llevado a implementar este tipo de medidas en los mercados locales ante fenómenos similares en el *retail* local.

Se realiza para tales efectos, en primer término, una revisión del marco teórico conceptual que sustenta este tipo de políticas, desde la perspectiva de las ciencias económicas, de las ciencias sociales y de la gestión pública. Luego, se efectúa un diagnóstico de la actual situación chilena en el marco de las prácticas de aprovisionamiento de grandes cadenas de retail. A continuación, y en función de lo anterior, se propone un modelo de buenas prácticas de aprovisionamiento, que permite definir sus aspectos más relevantes y sienta las bases del indicador que será formulado. Esto no es una tarea simple, pues en definitiva lo que se intenta es generar un conjunto de variables y condiciones cuantificables y/o verificables que entreguen una buena aproximación al cuestionamiento de qué tan buena son las políticas de aprovisionamiento de una empresa. Finalmente, se entregan recomendaciones relativas a la institucionalidad que debiera ejecutar este tipo de políticas y se plantean eventuales extensiones de un sistema como el aquí propuesto.

El problema que intenta solucionar el proyecto es aquel generado por diversas imperfecciones presentes en el mercado chileno del retail, en particular alusión a la asimetría de información y de poder de negociación entre grandes compradores y pequeños proveedores. Los indicadores e información generada al alero de la propuesta podrán promover entonces la competencia por un mejor posicionamiento, por ejemplo, en un ranking de buen trato a proveedores, cuya publicidad por parte del sector público generaría los incentivos deseados.

Se propone una primera etapa piloto en la que, sobre el diseño de un modelo de buenas prácticas de aprovisionamiento, se convoque a las grandes empresas de *retail* a participar en un premio a las buenas prácticas en el ámbito, llamado tentativamente “Premio Competencia Justa”. Desde el punto de vista de los postulantes al premio, el incentivo para ellos sería doble: por un lado puede ser un distinción que ayude sustancialmente a diferenciarse y posicionarse en el mercado de clientes finales y, por otro, lograr atraer a los más eficientes proveedores. Desde el punto de vista del sector público, los objetivos son fundamentalmente dos: primero, promover las buenas prácticas de aprovisionamiento y, segundo, levantar información respecto a la realidad de las relaciones verticales entre proveedores y grandes poderes de compra.

Los efectos esperados de la eventual implementación del proyecto son una ampliación del excedente social generado en el encadenamiento productivo en su conjunto. Por un lado, como se verá en el apartado teórico, el excedente del consumidor -en este particular caso, el de los proveedores⁷- tiende al alza al manejar mayor información. Además, se tienden a minimizar ineficiencias tipo “Hold-Up”⁸ y se incentiva una mejor distribución de riesgos y márgenes de utilidad entre agentes del encadenamiento vertical.

Relacionado con la anterior, hay que destacar que la perspectiva con que se aborda el presente proyecto dista bastante de algunas tendencias actuales al marketing corporativo vía “blanqueo” de la imagen de una empresa. No es extraño encontrar hoy campañas publicitarias que muestran donaciones o acciones caritativas por parte de algunas de ellas. Incluso, muchas veces se ha utilizado el término “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE)⁹ para referirse a ese fenómeno. Pues bien, en este caso, y sin perjuicio de eventuales externalidades positivas que pudieran generar dichas donaciones, los esfuerzos están puestos en la cadena de valor de las empresas y su encadenamiento vertical, mas no en los destinos de sus utilidades. En otras palabras, **el foco está en cómo se generan las utilidades de la empresa, y no en cómo se gastan**. Esto último en búsqueda de un sistema serio, de calidad, sustentable y, sobre todo, eficaz en la promoción de la eficiencia y las buenas prácticas productivas y comerciales.

Cabe por último señalar como antecedente que existen diversos actores interesados en una herramienta como la aquí propuesta. El sector público entre ellos sin duda, como consta en el diagnóstico aquí presentado, pero también numerosos gremios de la pequeña empresa, parlamentarios y algunas de las propias grandes empresas en cuestión y sus asociaciones.

1.3 Objetivos

- Objetivo General

Diseñar una política de incentivos a las buenas prácticas de aprovisionamiento, que permita mitigar las asimetrías de información y de poder de negociación existentes entre proveedores de menor tamaño y grandes empresas de *retail*, mediante la generación de información creíble, pertinente y oportuna que asista la toma de decisiones comerciales.

⁷ Como se observa más adelante en la Figura N°3, bajo el actual modelo de negocios de las cadenas de *retail*, los proveedores pueden también ser considerados como clientes.

⁸ Se trata de proveedores cautivos de sus clientes que, al saber que sus excedentes serán extraídos monopólicamente según la Teoría de Juegos, subinvierten en infraestructura y calidad de sus productos, generando una pérdida social neta. Se aborda este tema en profundidad en la sección 2.1.

⁹ Más adelante, en la sección 2.4, se abordará más en profundidad las tendencias actuales de RSE y su diferencia con el proyecto actual.

- **Objetivos Específicos**

- Generar un diagnóstico de la actual situación del comercio minorista a nivel nacional e internacional, con énfasis en los efectos de la concentración en el vínculo entre grandes poderes de compra y pequeños proveedores.
- Generar un Modelo de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento, como base del sistema de incentivos.
- Proponer indicadores de buenas prácticas de aprovisionamiento.
- Desarrollar, a modo de aplicación, las bases conceptuales y metodológicas de un código de buenas prácticas de aprovisionamiento.
- Proponer una institucionalidad pública adecuada para promover las buenas prácticas de aprovisionamiento.
- Proponer posibles ámbitos de extensión de sistemas como el propuesto para las prácticas de aprovisionamiento.

1.4 Alcance

Los alcances definidos para el presente proyecto son:

- No se consideran modificaciones legales ni reglamentarias para el proyecto.
- El foco de trabajo para el estudio y generación de información serán las grandes empresas que facturen sobre un millón de UF anuales. Esto con el fin de estudiar casos donde las asimetrías con proveedores pequeños sean considerables.
- Si bien la mayor parte de los argumentos se extienden a los diversos ámbitos de la economía, se tiene especial consideración de las empresas del sector comercio minorista o *retail*. En particular, aquellas del subsector supermercadista. Sin ir más lejos, el diagnóstico expuesto en el capítulo 3 está fuertemente basado en dicha experiencia.
- El proyecto está circunscrito a la realidad nacional actual.
- No se hacen consideraciones geográficas, regionales ni territoriales.

Sin perjuicio de lo anterior, en muchos casos -en particular en el análisis conceptual-, la argumentación excede la temática de las prácticas de aprovisionamiento. Esto se debe a que se intenta fundamentar el proyecto desde lo general a lo particular, por lo que gran parte de dichos argumentos son válidos para nuevas especificaciones o certificaciones de otras áreas de las relaciones económicas.

En otras palabras, el proyecto **sostiene y utiliza la certificación de atributos no verificables vía consumo para lograr mejores prácticas económicas**. Y aplica en particular dicha estrategia al caso de las relaciones de aprovisionamiento de grandes empresas.

2. MARCO Y ANÁLISIS CONCEPTUAL

El proyecto presentado tiene en su marco conceptual una interesante arista, dado la multiplicidad de enfoques y perspectivas con las cuales se puede abordar. Si bien la mayoría de ellos son complementarios y tienden a robustecer sus cimientos teóricos, es cierto que también existen algunas contradicciones entre diferentes autores y el contexto en que desarrollan sus aportes. Vale la pena destacar también, a propósito de esto último, que se presenta aquí una doble perspectiva desde la ciencia económica y la ciencia social. Curiosamente las conclusiones por uno y otro camino son muy similares.

Además, se tiene que la validez de los temas tratados en este capítulo, muchas veces excede con creces el ámbito de las prácticas de aprovisionamiento. Luego, su extrapolación y uso en otras esferas similares representa una gran potencialidad para futuros nuevos estudios o para el perfeccionamiento de la presente propuesta.

2.1 Ciencia Económica

Como primera y más cercana herramienta conceptual para abordar este tema se tiene la Organización Industrial, dentro de lo que se podría considerar la Economía Neoclásica como rama madre.

Un concepto clave será el de **eficiencia económica**, entendida en este contexto básicamente como la suma total de los excedentes¹⁰ generados en un determinado mercado. Luego, existen evidentes ineficiencias cuando se generan monopolios bilaterales, es decir, tanto mono u oligopolios como mono u oligopsonios. Muy ligado a lo anterior se tiene el problema de la **concentración en los mercados**, es decir, qué tanta participación tienen las empresas en el total de ventas relevantes. La mayor parte de los análisis al respecto se harán en función del Índice de Hirschman Herfindhal (IHH)¹¹. Otro concepto importante será el de **mercado relevante**. Para la FNE, “se entiende por mercado relevante el de un producto o grupo de productos, en un área geográfica en que se produce, compra o vende, y en una dimensión temporal tales que resulte probable ejercer a su respecto poder de mercado”¹². Una de las repercusiones directas de la aplicación de este concepto es que si bien una determinada firma de *retail* puede tener una participación marginal para las ventas totales del sector a nivel nacional y anual, al restringir el análisis a su mercado relevante pueden existir condiciones monopólicas. Ilustrativamente, resulta fácil imaginar que un supermercado de una ciudad difícilmente compite con aquellos ubicados en otros centros urbanos. Uno de los puntos relevantes en discusión en las actuales pugnas que se libran ante las autoridades de competencia chilena, es precisamente el grado de concentración de

¹⁰ Los excedentes, por lo general, son definidos como aquella diferencia entre el precio al que un agente económico estaría dispuesto a comprar o vender un producto o servicio y aquel precio al que realmente lo hace (precio de mercado).

¹¹ El IHH se calcula como la suma de los cuadrados de la participación de cada una de las firmas que participan en un determinado mercado ponderado por 10.000. Más antecedentes de umbrales utilizados en Chile en la “Guía Interna para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales”, FNE, 2006, pag 14.

¹² “Guía Interna para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales”. FNE, 2006, pág 12.

retailers y proveedores, los cuales se abordarán brevemente en el capítulo de diagnóstico del presente informe.

Otra arista de la discusión es la necesidad de abordar el ejercicio de **poder de mercado** tanto aguas abajo como aguas arriba de los *retailers*, esto es, en su relación con los consumidores y con los proveedores, respectivamente. Para analizar una operación económica cualquiera, una tendencia muy actual es la particular preocupación por la situación de los consumidores finales en el momento inmediatamente después de ocurrida la operación. En Chile, ha sido muy citado por las empresas el estudio de Lira, Rivero y Vergara (2005), por cuanto muestra que la entrada de un hipermercado en una ciudad disminuye los precios a clientes finales. Sin embargo, la interpretación que de ese estudio se hace muchas veces es errónea, pues se intenta decir con esto que las operaciones de concentración horizontal redundan en una baja de precios. La conclusión al respecto debe ser precisa y apegada a la intuición: tal como lo afirma Gomez-Lobo y González (2007), la entrada de nuevos competidores disminuye la concentración y modifica a la baja los precios a cliente final. La adecuada lectura es que, una vez dentro del mercado y neutralizados sus competidores, los hipermercados tienden a modificar sus precios al alza dada la escasa competencia que, en ese momento, se da en la industria.

En cuanto a la correlación entre los precios finales de los alimentos y las operaciones de concentración horizontal, Gomez-Lobo y González (2007), al igual que 13 de los 17 estudios semejantes por ellos consultados, concluyen que

“de materializarse las diversas fusiones anunciadas recientemente en la industria de los supermercados, los precios de alimentos podrían aumentar significativamente en las ciudades afectadas. En algunos casos –como Talca y Antofagasta-, estos impactos podrían ser hasta de un 8% real.”

Es decir, las fusiones tendrían, en general, un efecto negativo sobre los consumidores.

Muy relacionado con lo anterior, pero con resultados aparentemente contradictorios, Dobson y Waterson (1997) estudiaron la relación entre el poder de contrapeso y los precios a cliente final. Concluyen que sólo cuando los *retailers* son percibidos como sustitutos cercanos, una disminución en su número desencadena una baja en los precios a cliente final. La principal salvedad que lleva a afirmar que este caso no retrata adecuadamente la realidad chilena en la inmensa mayoría de las líneas de productos¹³ es que dentro de sus supuestos se encuentra un proveedor monopólico que ya ejerce poder de mercado en el caso base.

En síntesis, la variación de precios hacia clientes finales depende en exclusiva del nivel de competencia horizontal de los *retailers* en su propio mercado relevante. La única situación en que el problema aguas abajo y aguas arriba parece ligarse es en condiciones

¹³ Se detalla información al respecto en el capítulo de diagnóstico.

monopólicas por parte de los proveedores. Con todo, no es prioridad aquí abocarse al efecto en los clientes finales. Como lo afirma Poggi (2006) en su estudio para la FNE:

“normalmente el foco de análisis realizado por los organismos antimonopolio recae sobre el bienestar de los consumidores” citando el caso de la Comisión Europea de Competencia, la Competition Commission del Reino Unido, la Federal Trade Commission estadounidense y la Secretaría de Acompañamiento Económico de Brasil.

Precisamente el énfasis del presente estudio está puesto en la relación vertical entre compradores y proveedores, máxime cuando estos últimos son empresas de menor tamaño. Al respecto, el mismo Poggi afirma:

“Se concluye que las consecuencias de la concentración entre empresas que compiten en la compra de un insumo muchas veces son negativas, en el corto plazo para los proveedores y en el largo plazo para los consumidores. Esto, porque la reducción del excedente de los proveedores debido al ejercicio del poder de monopsonio puede tornar difícil el financiamiento de nuevas inversiones, el que reduce el bienestar de los consumidores, ya sea en la medida que ésta puede disminuir la calidad y variedad de los productos disponibles para ellos; o como una pérdida directa del excedente de los consumidores toda vez que estas menores inversiones pueden retardar la reducción en el costo de producción, y consecuentemente, en el precio de venta que éstos pagan.”

Para abordar dicha relación en casos de alta concentración de compradores, se hace necesario explorar también algunas aristas teóricas que se han abordado tangencialmente hasta ahora y que vale la pena analizar más en profundidad. En 1952, el economista de origen canadiense John Kenneth Galbraith introduce el concepto de **poder compensatorio** o **poder de contrapeso** (*countervailing power*)¹⁴. Así aborda lo que para él resulta una de las principales falencias de la teoría neoclásica tradicional: introducir las importantes repercusiones que tienen en la economía la **distribución de poder**, y particularmente del **poder de negociación**.

En resumidas cuentas, él y muchos seguidores de la escuela económica institucionalista abogan por ciertos equilibrios y simetrías en el poder de negociación de las partes, argumentando que provocan mayor eficiencia de los mercados en los hechos. Curiosamente, el ejemplo trabajado por Galbraith fue el de fusiones horizontales de empresas distribuidoras para obtener mejores condiciones de negociación respecto a los grandes proveedores. Sin embargo, el mismo argumento opera en sentido contrario, por ejemplo, en el caso de la sindicalización como forma eficiente de contrapesar el poder negociador del empleador. Como se verá más adelante, el poder de contrapeso es un argumento ampliamente esgrimido por las cadenas nacionales de supermercados como

¹⁴ “American Capitalism, The Concept of Countervailing Power”, JK Galbraith, 1952.

eventual fenómeno pro competencia dado que ellos estiman que “en casi todas las categorías, la concentración de los proveedores es mayor que la de los supermercados”¹⁵.

Desde su irrupción en 1952, muchas teorías se han escrito respecto al porqué los grandes compradores obtienen descuentos por parte de los vendedores, y qué tan adecuado es el poder compensador para enfrentar asimetrías en las negociaciones. Uno de los planteamientos más simples dice relación estricta con las economías de escala: servir a un gran comprador puede significar menores costos de distribución u otros costos fijos cuyo impacto se ve disminuido en grandes cantidades. Otras más complejas, entre las que Snyder (2006) cita a Horn y Wolinsky (1986), Store y Zwiebel (1996), Chipty y Snyder (1999), Inderst y Wey (2003) y Raskovich (2003), involucran efectos estratégicos, pero aún bajo supuestos de información simétrica. Katz (1987) y Sheffman y Spiller (1992) plantean que mientras más grande el comprador, más creíble es la amenaza de integración vertical, por lo que con mayor probabilidad se producirán los descuentos de escala. En cuanto al poder de contrapeso, el mismo Snyder (1998) plantea que la negociación en bloque de parte de los proveedores es muy dificultosa debido a que los incentivos para salirse del contrato y negociar por cuenta propia con el gran comprador son muy altos.

Evidencia de lo anterior se encuentra en el caso chileno en las recientes declaraciones de un representante de una asociación de proveedores:

“Nos ponemos de acuerdo que nadie le venderá el pan a menos de 300 pesos a los Supermercados y sucede que alguno o algunos por “bajo cuerda” llega a acuerdos por fuera y efectivamente le vende a 300 pesos el kilo de pan, pero luego le emite una Boleta de Crédito en que el valor real al cual le vende el pan es de 250 pesos”¹⁶

Para prevenir dicho fenómeno, Snyder (1998) plantea que en equilibrio, los proveedores asociados acordarían un precio menor que aquel de colusión para los grandes compradores.

Mucho se ha escrito respecto a lo adecuado o no del poder de contrapeso. Famosas son algunas críticas a Galbraith¹⁷ desde la publicación de su libro. Sin embargo, más allá de aquellos aspectos en que la discusión parece aún estar abierta, la ciencia económica establece al menos tres ideas básicas muy legitimadas que hoy parecen entregar buenas herramientas para recomendar un camino en el actual escenario. Se presentan a continuación algunos argumentos ampliamente aceptados por la ciencia económica moderna. Los primeros dos, obedecen estrictamente al caso que interesa aquí estudiar. El tercero, si bien tiene repercusión directa en el eje del presente estudio, posee también clara relevancia en un nivel más general.

¹⁵ “La Competencia y la Concentración, Una perspectiva desde el Shopper” pag 11. Presentación de Bosch, M. para la Asociación de Supermercados ASACH, 2006.

¹⁶ “Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados” P. 43.

¹⁷ Ver por ejemplo las críticas de Stigler que motivaron un paper específico al respecto: “The Economist Plays with Blocs”, 1954.

a) El Problema de *Hold-Up*

Existe una clara conceptualización de lo sostenido por Poggi en la anterior cita. Williamson (1979)¹⁸ publicó un estudio sobre costos de transacción y teoría de contratos que, entre otras cosas, introduce el “*hold-up problem*”. El problema se origina cuando la relación vertical entre proveedor y comprador no genera, por ejemplo, el nivel de inversión en capital específico óptimo. Esto debido a que, en base al pensamiento dinámico utilizado por ejemplo en la Teoría de Juegos, el proveedor sabe que, una vez hecha la inversión y hundidos los costos asociados a ella, la situación ha cambiado. La empresa compradora está entonces en condiciones de modificar su contrato o acuerdo comercial, modificando el precio a la baja y extrayendo el excedente del proveedor. El proveedor debiera aceptar el nuevo precio debido a que las inversiones son para él costos hundidos. Sin embargo, **como el juego es dinámico y en varias etapas, lo que sucede es que el proveedor prevé el comportamiento del comprador. Luego, la inversión necesaria no se realiza**¹⁹.

Sin duda, es éste el problema descrito por la teoría de aplicación más directa en el contexto del presente proyecto. Como se verá tanto en éste como en el capítulo de diagnóstico, existe evidencia empírica suficiente para demostrar que, al menos en el sector supermercadista, son muchos los casos en que el hold-up impide al mercado llegar a niveles óptimos, con merma directa en la inversión, calidad y/o innovación adecuada para cada caso.

La solución propuesta por la literatura muchas veces cita la integración vertical, como bien lo predecía para este caso Snyder (2006) citando a Sheffman y Spiller (1992).

b) Eficiencia Financiera

Es reconocido que el acceso a financiamiento, en particular el costo del dinero, está correlacionado con el riesgo asociado a la empresa que lo solicita. En la práctica, diversos estudios²⁰ han demostrado que, fruto del mismo fenómeno, el costo de crédito para la pequeña empresa es, en promedio, 4 veces mayor que el de la gran

¹⁸ Williamson, O. "Transactions-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." *Journal of Law and Economics*, October 1979.

¹⁹ En términos más generales, imaginar una situación donde hay un beneficio específico si los agentes A y B trabajan juntos verticalmente. Así, B ofrece cierta compra a A luego de que A adquiera el equipo necesario (por ejemplo, un frigorífico). El problema del Hold-Up es que A no estará dispuesto a tomar ese acuerdo, aun cuando el resultado sea Pareto eficiente, porque después de que A hubiera hecho esa inversión, B tendría el poder para exigir una parte más grande de los beneficios que antes, puesto que A hundió costos en el proyecto pero no así B. Luego, B tiene cierta ganancia en su poder de negociación que no estaba allí antes de la inversión. B podría incluso exigir todos los beneficios, de hecho, puesto que la alternativa de A es perder la inversión enteramente si no existe uso alternativo para ella.

²⁰ Entre ellos, “Desarrollo se escribe con PyME: el Caso Chileno. Desafíos para el Crecimiento”. Bravo, Crespi, y Gutiérrez (2002) y “Estudio de Costo del Crédito” CIPYME (2006) sobre información de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

empresa²¹. Luego, de generarse la situación en que la gran empresa gira créditos contra los proveedores de menor tamaño vía postergación del pago de facturas²², se tiene una situación ineficiente. Esto pues, mirado a nivel de encadenamiento productivo, el financiamiento de las inversiones está viniendo de aquel sector que paga un mayor precio por ello²³.

Un ejemplo concreto de esto se tiene fruto del avenimiento entre la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y la cadena D&S en enero pasado. Al respecto, la FNE afirma en un informe reciente

*“A modo de ejemplo de la ganancia en eficiencia para la sociedad de la aplicación de una medida de pago oportuno, considérese las estimaciones realizadas para el caso de D&S y su avenimiento o acuerdo de buenas prácticas con la FNE. En virtud de este acuerdo, que define un plazo máximo de pago de 30 días para pequeños y medianos proveedores, D&S deberá aumentar su capital de trabajo en aproximadamente 15.000 millones de pesos. Esta cifra equivale al 0,7% de los cobros totales del año 2005 a proveedores, lo que representa un costo anual inferior a un millón y medio de dólares (costo que disminuye al considerar los efectos tributarios y los eventuales ajustes en precios que acuerden las partes en función de los menores plazos de pago). Los mismos 15.000 millones de pesos se constituyen en una disminución de capital de trabajo para los proveedores de D&S de menor tamaño, quienes en su conjunto ahorrarán entre 4 y seis veces la cifra anterior. Así, desde el punto de vista de la competencia, el acuerdo FNE-D&S elimina una distorsión importante, y la consiguiente ganancia de eficiencia se traduce en beneficios sociales concretos.”*²⁴

c) Asimetrías de Información y “Retail Lemons”

Otro aspecto teórico relevante es el nivel de información que maneja cada uno de los agentes económicos en la toma de decisiones comerciales. Un aspecto fundamental de esta mirada es que su impacto excede con creces la aplicación en el

²¹ Según información citada por la FNE, el entonces Presidente de la CONAPYME, Andrés Ovalle, afirmó en una entrevista radial que el acceso a financiamiento es entre 4 y 7 veces superior en precio para una PYME que para una gran empresa. Entrevista en “Palabra que es Noticia” radio Futuro FM, 24 de abril de 2006. Por otro lado, es de toda racionalidad que las tasas de interés sean mayores para quienes tienen menos activos de respaldo y solicitan créditos por montos más pequeños y riesgosos.

²² Ya se verá que esta es una situación frecuente en el mercado chileno.

²³ En un artículo relacionado, refiriéndose en este caso a la gestión de riesgos, el destacado economista Eduardo Engel afirma que “Un principio básico en economía dice que los riesgos deben ser asignados a quien está mejor posicionado para gestionarlos eficientemente”. Columna en Diario La Tercera, edición del día 28 de octubre de 2007.

²⁴ “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” pág. 122.

caso de las prácticas de aprovisionamiento, por lo que no se restringe sólo a este ámbito las conclusiones y modelaciones desarrolladas a su alero.

En este caso particular, los proveedores pueden no conocer con certeza los montos a pagar por parte de los grandes distribuidores (dados los múltiples y variantes descuentos post entrega) ni los plazos de pago. Esto mostraría que ellos están interesados en información ex-ante que le permitiera tomar decisiones en conocimiento de todas las condiciones del trato. En el caso más general, bajo el supuesto de que los agentes económicos están interesados en información relevante que desconocen -por ejemplo en algunos atributos de segundo orden-, se tiene entonces que su disponibilidad a pagar por ella será no nula. La consecuencia directa es que **dicha información permitiría expandir la demanda por determinado producto o servicio**, o la generación de un nuevo mercado si la diferenciación lo permite. Todo esto fruto de la generación de nuevos atributos, cuyo desarrollo parte por disponer de información respecto a ellos.

Llevando lo anterior a un caso ilustrativo puntual, se supone la existencia de cierto conjunto de consumidores dispuestos a pagar un mayor precio por productos que provienen de empresas con cierta certificación no verificable por el comprador vía consumo del bien. Por ejemplo, se puede hablar de certificación laboral o ambiental. Esto quiere decir que el consumidor, **aún en una relación permanente en el tiempo con una determinada empresa, no puede distinguir aquella que tiene las prácticas deseadas de aquellas que no las tiene**. En ausencia de dicho sistema de certificación, los agentes no tienen información para diferenciar dos productos de calidad disímil. Luego, las inversiones correspondientes no se hacen y, ceteris paribus, la demanda por el producto se mantiene constante.

Otra forma de ver el mismo fenómeno es describir el problema vía Teoría de Juegos como uno de asimetrías de información, y más particularmente como un caso de selección adversa²⁵. Al respecto, tienen particular importancia los aportes hechos por Nash (1950), Harsany (1967), y Selten (1975)²⁶, en términos de complementar la teoría original para los casos de información incompleta y asimétrica. La alta concentración del mercado del comercio minorista, particularmente en el subsector supermercadista²⁷, y la interdependencia observada en sus “jugadas” -como la seguidilla de fusiones y operaciones de concentración de los últimos años²⁸-, dan cuenta de lo útil que puede ser esta herramienta.

²⁵ Las asimetrías de información y, en particular, la selección adversa y el riesgo moral son ámbitos de profuso estudio actual por parte de la Economía Industrial. Ver al respecto “Curso de Organización Industrial”, págs. 33-58 del Profesor Ronald Fischer.

²⁶ Nash, Harsany y Selten incluso recibieron el Premio Nobel por su aporte a la Teoría de Juegos. Más antecedentes en “Curso de Organización Industrial”, pág. 3.

²⁷ Como ya se vió, D&S y CENCOSUD abarcan más del 65% del mercado (Colliers, 2007).

²⁸ Desde julio 2003 a julio 2006, sólo en el subsector supermercadista, existen registros de 6 fusiones o adquisiciones en la industria, por un total de MM USD\$ 747, según datos de la FNE. Hoy existen dos operaciones pendientes en consulta al TDLC.

En 1970, George A. Akerlof citó en un famoso paper²⁹ el caso de los automóviles usados en Estado Unidos. Planteaba que dado que la calidad del auto no es observable por el comprador –debido a que sólo puede ver su carrocería pero no puede ver los pormenores mecánicos del vehículo-, el mercado de buenos autos usados decrece o desaparece. Esto debido a que los compradores suponen una calidad promedio del vehículo que compran y están dispuestos a pagar el monto correspondiente a esa calidad. Luego, todos los autos usados con calidad mayor a la calidad promedio no tendrán compradores, pues si su precio depende de la calidad del vehículo, nadie estará dispuesto a pagar un precio mayor a aquel correspondiente a la calidad promedio. En estas circunstancias, los dueños de buenos autos usados no venderán sus vehículos en el mercado. Esto hará que el promedio de calidad esperado baje cada vez más hasta que sólo se vendan los autos usados en muy malas condiciones mecánicas, los que reciben el nombre de “*lemons*”.

Akerlof propuso que una forma de atenuar los efectos de este fenómeno de selección adversa es la generación de garantías que respondieran en caso de que un auto fallase. Así podría demostrar un vendedor que la calidad del producto era superior al de la competencia que no entregaba esta elemento complementario.

En el caso actualmente en estudio, se tiene una situación semejante. Bajo el supuesto de que existe algún grado de disponibilidad a pagar por estos atributos de segundo orden, lo que sucede en la práctica es que, dado que tienen relación con el proceso productivo y no con el bien final en sí, no pueden ser observados por los compradores. Ante la imposibilidad de conocer qué nivel de calidad o *performance* relativo a los atributos de segundo orden poseen los productos, los compradores suponen que están todos a un nivel promedio. Luego, las marcas que eventualmente hubieran optado por desarrollar un producto de mayor nivel de calidad, no tendrán mercado, por lo que nuevamente el promedio baja hasta dejar sin mercado a los productos con mayor desarrollo, en este caso, de los atributos de segundo orden.

Al igual que en el caso de Akerlof, se tiene argumentación clara a favor de la generación de garantías o certificaciones voluntarias que perfeccionen estas asimetrías de información.

Siguiendo esta lógica, no resulta difícil argumentar el por qué el mercado no ha desarrollado eficientemente información al respecto. Al igual que en el caso de los *lemons*, el vendedor tiene un incentivo directo y muy fuerte para atribuir a su producto la mejor *performance* en dichos atributos, con una consiguiente escasa capacidad de dar credibilidad a cualquier información relevante. Como un ejemplo que avala lo anterior, se puede citar nuevamente el caso chileno de la Teletón. En este caso los agentes económicos pueden distinguir de manera simple (vía un etiquetado particular) los productos que participan en la campaña de aquellos que no lo hacen. A mayor abundamiento, también pueden constatar vía medios de

²⁹ “The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism” de George A. Akerlof, publicado en “The Quarterly Journal of Economics”, Vol. 84, N°3. Agosto, 1970, pp 488-500.

comunicación y vía un *third party* (Fundación Teletón y grandes figuras televisivas) que fruto de las ventas y campañas se producen donaciones a dicha institución de beneficencia. Lo que ocurre en la práctica es un aumento considerable en las ventas como fruto de “pertener” a esta campaña. Es decir, los consumidores poseen disponibilidad a pagar por dicha certificación y las empresas también tienen incentivos e incluso compiten por participar de ella.

Sin embargo, el mercado de las certificaciones de atributos de segundo orden, dentro del cual se podría considerar a la Teletón, tiene condiciones poco transparentes y de escasísimo desarrollo³⁰. Estudiar en profundidad cuál es la frontera de este argumento de Akerlof es un tema pendiente. Asimismo, también lo es la investigación respecto a cuáles son aquellos atributos que despiertan interés en los agentes económicos y qué medidas se deben tomar para certificarlos de manera eficiente.

2.1.1 Aproximación Analítica³¹

Uno de los puntos que parece ser clave para el desarrollo robusto del tipo de certificación antes descrita es su sustento técnico. Para ello resultan indispensables estudios que estimen los excedentes de un mercado con y sin información al respecto, de modo de poder estimar cuál podría ser el costo razonable de un sistema de certificación para obtener beneficios sociales netos.

A continuación se presenta los aspectos principales de una primera aproximación analítica a dicho problema. En el Anexo A del presente documento se pueden consultar los pormenores del modelo en toda su extensión.

El modelo propuesto muestra analíticamente la conveniencia de la intervención en el mercado vía certificación voluntaria de atributos de segundo orden. En otras palabras, **generar la posibilidad para que las empresas diferencien sus productos vía certificaciones voluntarias ampliaría la frontera de posibilidades de producción en términos de excedentes**. Esto pues los atributos de segundo orden junto a la información respecto a ellos se convierte en un nuevo factor productivo o, si se quiere ver así, en una mejora tecnológica.

³⁰ Para dicho ejemplo, primero que todo, resulta adecuado constatar una suerte de licitación por rubro sobre la cual se estructura la campaña. Al menos durante los últimos años, sólo existe una empresa por rubro participando en la Teletón. Esto hace suponer la existencia de una licitación previa en la que las empresas ofrecen condiciones y donaciones específicas garantizadas de modo de “adjudicarse el rubro”. Al respecto no existe evidencia de que dichas licitaciones se hagan en términos transparentes y económicamente eficientes. Probablemente las empresas cuyos directivos son miembros del directorio de la Fundación Teletón no participen en igualdad de condiciones respecto a otras empresas que no son parte de la administración de dicha Fundación.

³¹ En la formalización analítica del problema se agradece la importante contribución del Profesor Nicolás Figueroa (Departamento de Ingeniería Industrial) y los comentarios del Profesor Sergio Jara (Departamento de Ingeniería Civil).

Se supone en primer lugar un mercado cualquiera, en el que los consumidores compran sólo una unidad del bien ofrecido, si es que lo hacen, y dos empresas, X e Y, productoras del bien. Por simplicidad, se suponen también sólo dos niveles de calidad de atributos de segundo orden: *baja* y *alta*, representados por la letras *b* y *a*, respectivamente, donde evidentemente $b < a$.

Luego, las alternativas disponibles para las empresas se resumen en el Cuadro N°1

Cuadro N°1: Matriz de Pago del Juego

		Jugador X	
		a	B
Jugador Y	a	(a,a) (0,0)	(a,b) (Π_b, Π_a)
	b	(b,a) (Π_a, Π_b)	(b,b) (0,0)

Cada uno de los cuatro cuadrantes en el extremo inferior derecho del Cuadro N°1 muestran las combinaciones posibles si las empresas X e Y eligen producir ambas a nivel alto (a,a), una a nivel alto y la otra a nivel bajo (a,b) y (b,a), o ambas a nivel bajo (b,b). Bajo dichos pares ordenados se tienen sus utilidades esperadas.

Finalmente, en el Cuadro N°2 se presentan los excedentes sociales de cada uno de los escenarios.

Cuadro N°2: Comparación de Excedentes según Escenario

Escenario	Excedente Firmas (EF)	Excedente Consumidores (EC)	Excedente Social Total (ES= EF+EC)
(b,b)	0	$\frac{b}{2}$	$\frac{b}{2}$
(a,a)	0	$\frac{a}{2}$	$\frac{a}{2}$
(a,b)	$\frac{2}{3}(a-b)$	$(\frac{11b-2a}{18})$	$(\frac{10a-b}{18})$
(b,a)	$\frac{2}{3}(a-b)$	$(\frac{11b-2a}{18})$	$(\frac{10a-b}{18})$

A modo de conclusión, es fácil ver que el mejor escenario social se da en (a,b) y (b,a) , pues el excedente total es mayor que el de (a,a) en $(\frac{a-b}{18})$, donde por construcción a es mayor que b .

No se pretende con esto tener una modelación exhaustiva del problema en cuestión, sino sólo una aproximación que permita pensar formalmente en que un escenario con más información respecto a atributos de segundo orden puede ser más beneficioso.

Vale la pena destacar que en este modelo se ha comparado la situación con un escenario de competencia perfecta, que si bien es el óptimo social teórico, definitivamente no se concreta en la práctica. En otras palabras, es la comparación más exigente que se podría plantear. Asimismo, asunto no menor, no ha considerado tampoco el beneficio social intrínseco de desarrollar y generar el mercado de atributos de segundo orden que, por definición, generan bienestar en el ámbito social, empresarial, laboral o ambiental.

2.2 Ciencias Empresariales y Marketing

Otra forma de enfocar el problema de las relaciones verticales entre empresas es precisamente desde la perspectiva de estas últimas. Las ciencias empresariales y las escuelas de negocios han abordado la temática y hoy se encuentran, en muchos rubros, en relativo consenso respecto a la conveniencia de mantener relaciones cooperativas con proveedores.

Existen en la literatura comparaciones entre el modelo seguido por muchas firmas norteamericanas y aquel utilizado por la mayor parte de la industria japonesa. La experiencia de las automotoras ha sido muy estudiada y sirve de emblema para esta discusión: mientras las empresas norteamericanas³² realizaban subastas de partes y piezas de sus vehículos para obtener los mejores precios de parte de sus proveedores, las japonesas sólo mantenían relaciones con 2 ó 3 proveedores por línea, con relaciones cooperativas y estables, por lo general de largo plazo. Incluso surgió el concepto de *Keiretsu*, que según la Harvard Business Review (HBR) son **“cohesionadas redes de proveedores que continuamente aprenden, mejoran y prosperan junto con sus empresas madres”**³³.

Muchas publicaciones siguen la misma orientación. El caso paradigmático ha sido el de Toyota. Spear y Bowen publican *“Decoding the DNA of the Toyota Production System”* en 1999 para el Harvard College y HBR. El tema del buen trato vertical a los proveedores también es estudiado por Liker y Choi (2006) en *“¿Qué es lo que Toyota y Honda están haciendo bien?”*.

³² Fundamentalmente se habla de General Motors, pero también existe evidencia de prácticas similares por parte de Ford y Chrysler.

³³ Liker y Choi (2005) en *“Cómo Construir Relaciones Profundas con los Proveedores”*, Harvard Business Review, 2005.

Los mismos autores expresan en otro escrito que “el dilema no es si las empresas deberían convertir sus distanciadas relaciones con proveedores en sociedades más estrechas, sino cómo hacerlo. Felizmente, la recomendación en este sentido es bastante unánime”³⁴.

El primer argumento que ofrecen para tales recomendaciones es el **fenómeno de la externalización y creciente dependencia de los proveedores**. “Los 100 mayores fabricantes en los Estados Unidos gastaron 48 centavos por cada dólar de ventas en 2002 en compras de materiales, contra 43 centavos en 1996, según estimaciones de la revista *Purchasing*”³⁵.

El segundo fundamento, tal vez más relevante que el primero dado que va al fondo del asunto, es que **los procesos necesarios de calidad e innovación sólo se dan cuando las relaciones con los proveedores son cooperativas**. Y son precisamente estos factores los que tienden a tomar cada vez más relevancia en las ventajas competitivas de las empresas.

*“Mientras los fabricantes estadounidenses de automóviles tardan dos a tres años en diseñar nuevos vehículos, Toyota y Honda consistentemente han sido capaces de hacerlos en apenas 12 a 18 meses”*³⁶

La misma fuente cita además un estudio de J.D. Power Associates en que los proveedores calificaban a Toyota entre las mejores en promoción de la innovación, con *Honda* también muy sobre el promedio. Por el contrario, *Chrysler*, *Ford* y *General Motors* estaban muy bajo la media en percepción del fomento a la innovación entre sus proveedores.

Entre las razones que citan para el éxito de las compañías japonesas (incluso en sus sedes en Norteamérica), están las siguientes:

1. Comprenden cómo trabajan sus proveedores.
2. Convierten la rivalidad de los proveedores en una oportunidad.
3. Supervisan a sus proveedores.
4. Desarrollan capacidades técnicas de sus proveedores.
5. Comparten información en forma intensiva, pero selectiva.
6. Conducen actividades conjuntas de mejoramiento.

Luego, estiman que el problema de los ejecutivos occidentales ha sido leer en ellas un sistema ineficiente e inflexible, suponiendo que un *keiretsu* obliga a las empresas a comprar los componentes a determinados proveedores, traducándose en costos y compromisos tecnológicos adicionales.

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

Vale la pena resaltar que esto no significa cuestionar la competencia entre proveedores, sino que destinarla al lugar que le corresponde: las relaciones horizontales. Más aún, existiría una forma eficiente de hacerlas competir. Al respecto, Liker y Choi (2005) sostienen que “*Toyota y Honda* no dependen de una única fuente para nada; ambas desarrollan dos o tres proveedores para cada componente o materia prima que compran”. Probablemente sea ése el número óptimo de firmas en función del tamaño del mercado de aprovisionamiento por cada componente.

Dewenther y Warther (1998) estudian los dividendos obtenidos por empresas norteamericanas y japonesas, estas últimas agrupadas en distintas categorías. Citando a Gerlach (1992), Prowse (1992), Bergloff y Perotti (1994) y Roe (1990), sostienen que “las grandes firmas japonesas mantienen relaciones estratégicas, estables y equitativas con otras firmas, reciprocidad en el comercio y en sus relaciones financieras, y fuertes lazos con sus bancos”.

Luego, mediante un estudio empírico y teórico, muestran que, particularmente para el caso de las firmas organizadas en *keiretsu*, éstas enfrentan menos asimetrías de información y muchos menos conflictos de agencia, en comparación con firmas semejantes de EEUU organizadas tradicionalmente. Lo más relevante es que, en consecuencia, estos efectos se traducen en mejores dividendos.

Por otro lado, vale la pena señalar que las empresas bajo estudio no se restringen a las automotoras, pues lo que aquí interesa fundamentalmente es la situación del *retail*.

Precisamente respecto a este último punto, se cuenta con la experiencia de la cadena española Mercadona. El empresario y estudioso español Roberto González Moreira³⁷ sostiene que el sistema tradicional de aprovisionamiento

*“se está conformando con los pingües beneficios derivados del ahorro de costes, pero no busca la gestión de sinergias derivadas de una auténtica integración en el proceso productivo de los proveedores (ya sean de productos o de servicios)”*³⁸.

Mercadona se ha posicionado en 2006 como la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece en todo el mundo y ocupa el lugar 66 del ránking “2007 Global Powers of Retailing” que agrupa a las 250 compañías que superan los USD\$ 2.500 MM en ventas. Sólo en 2006, Mercadona facturó \$ 11.500 MM de euros.

Una de las principales fortalezas de dicha cadena estaría en su **estrategia de aprovisionamiento**. Mercadona define a sus proveedores como “interproveedores”, en el sentido de lograr una relación recíproca que genere mutuos beneficios. González afirma que

³⁷ Ganador del Premio Joven Empresario al Compromiso Social. España, 2006

³⁸ “El Modelo Actual de relación con Proveedores: La Superación del Modelo Tradicional y su Relación con la Innovación y la Ventaja Competitiva” Roberto González Moreira, 2006.

*“Frente a la práctica habitual en el sector de operar con subastas o negociaciones a la baja, Mercadona mantiene su apuesta por el aprovisionamiento desde los inter-proveedores, ¿cómo? **Con acuerdos de largo plazo.** El interproveedor de Mercadona tiene la seguridad de tener ventas elevadas (aunque con bajo margen) **porque existe una relación de compromiso mutuo.** Sólo en ese entorno pueden explicarse los más de 700 millones de euros que los interproveedores invirtieron en 2005 para adaptar sus plantas a las exigencias comerciales y de calidad del grupo.”³⁹*

Esta conducta, relativa a los acuerdos de largo plazo y a la distribución de márgenes, es precisamente aquella que describe la teoría económica, además de la integración vertical, como forma de superar el problema de *Hold-Up*. Las cifras de inversión en capital específico por parte de los interproveedores de Mercadona dan cuenta de ello.

La información oficial de la cadena Mercadona plantea:

“El conjunto de proveedores de Mercadona constituye uno de sus valores diferenciales. De hecho, la compañía tiene asumida la importancia del papel que juega este pilar fundamental a la hora de satisfacer las necesidades de los más de 3,5 millones de hogares que realizan sus compras en sus supermercados. Por tanto, la necesidad de compartir el conocimiento es una prioridad para Mercadona y establece relaciones basadas en la estabilidad, que generan compromiso y confianza, resultado de la estrecha cooperación entre las partes. Esta colaboración cercana ha sido la que ha impulsado en 2006 a los 109 interproveedores de la compañía a mantener su importante esfuerzo inversor, fuente de riqueza que contribuye al crecimiento económico y laboral de las zonas donde Mercadona está presente.

En su conjunto, el valor de las inversiones en nuevos proyectos realizadas por los proveedores de Mercadona en 2006 ha superado los 700 millones de euros, cifra que representa el 20% de la inversión total realizada por la industria alimentaria española en 2005 y que pone de manifiesto la implicación de Mercadona como motor de la economía de sus áreas de desarrollo e influencia.”⁴⁰

“En Mercadona, desde hace años, se mantienen acuerdos a medio y largo plazo con los proveedores de frutas y hortalizas, asegurándoles que van a recuperar en todo momento el coste de producción de sus cosechas más un beneficio. Por medio de este innovador sistema de comercialización, Mercadona se compromete a pagar un precio estable por cada kilo de

³⁹ *Ibíd.* Destacados en negrita no están en el original.

⁴⁰ “El Proveedor: Motor de Crecimiento” Artículo publicado en la web institucional, fechado el 27 de abril de 2007.

frutas y hortalizas, por lo que las incidencias de una posible bajada general de precios o de una pérdida de una cosecha en mal estado se amortiguan. Por su parte, los agricultores, que recuperan en todo momento su coste de producción más un beneficio, se comprometen a que sus productos cumplan una serie de requisitos de cultivo y calidad y, al mismo tiempo, mantienen un estricto control sobre sus cosechas desde el mismo momento en que se prepara la tierra para la siembra hasta que el producto le llega al consumidor.

Percibir la importancia del proveedor, la necesidad de la colaboración mutua, su nivel de conocimiento, tanto técnico como del consumidor, es lo que ha llevado a Mercadona a forjar una relación estable con sus interproveedores, plasmada en un “contrato de por vida” que les permite planificar un crecimiento estable y sostenido, porque el compromiso y la confianza llegan como resultado de una cooperación estrecha de Mercadona con sus interproveedores.”⁴¹

González (2007) sostiene también que el éxito de las compañías “radica en encontrar una ventaja competitiva, pero esa ventaja no existe si la empresa no es capaz de mantenerla, y ese mantenimiento sólo se consigue mediante innovación”, y que dicha innovación no es posible generarse en entornos hostiles para los proveedores de las empresas.

Marketing

Por otro lado, se tienen los conceptos desarrollados por la Gestión Comercial o Marketing. La *American Marketing Association* (AMA) ha dado claras muestras del dinamismo del concepto mismo de “marketing”, pasando desde una definición que se podría considerar como “transaccional” a una de tipo “relacional”⁴². La definición actual de Marketing más consensuada es

“Marketing es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos, para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con estos clientes en formas que se beneficie la organización y sus stakeholders”⁴³

Es decir, muy acorde con técnicas modernas de lo que se ha llamado *Customer Relationship Management (CRM)* o gestión de la relación con clientes, el foco actual del marketing parece situarse en la generación de relaciones estables en el tiempo, las cuales permitirían que la generación, comunicación y traspaso de valor entre agentes económicos

⁴¹ Información publicada el día lunes 30 de abril de 2007, en http://informacion.mercadona.es/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=43

⁴² Más antecedentes en la American Marketing Association (AMA), o en su web <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

⁴³ Definición de la AMA. Traducción del Profesor Máximo Bosch.

no fuere sólo un evento en el espacio tiempo, sino que una función que evolucione temporalmente.

En este sentido, yendo a lo más general del proyecto, es claro ver que la tendencia actual de marketing podría estar acorde con el desarrollo de los atributos de segundo orden de los productos. Esto en el sentido de extender el espectro de los beneficios e intereses apelados en el consumidor al momento de la compra o consumo.

Probablemente, los atributos de segundo orden se ubiquen mucho más alto en el *Laddering*⁴⁴ que los de primer orden, en el sentido que abordan materias menos prácticas y más abstractas para los individuos. Así, podrían ser bases para desarrollar mayor fidelidad y aminorar los segmentos *switchers*⁴⁵.

Además, el desarrollo del Marketing Social, definido como aquel orientado a cambiar el comportamiento de las personas⁴⁶ puede tener particular influencia en modificar las motivaciones de compra. Ya se ha visto en la historia reciente cómo se introdujo primero la especificación de ingredientes en los rotulados de los productos, y luego se siguió el camino con la información nutricional, atributos hoy relevantes para segmentos no despreciables de la población. Desde este punto de vista, resulta perfectamente posible que, paulatinamente y como se ha dado en países europeos, se introduzcan las certificaciones de atributos de segundo orden, como lo son aquellos productos propios del comercio justo en Europa, o como podrían ser las empresas con buenas prácticas de aprovisionamiento.

Las técnicas modernas de marketing podrían entregar buenas aproximaciones respecto a lo anterior. Un estudio vía Multi Dimensional Scaling (MDS) o Análisis de Factores⁴⁷, por ejemplo, permitiría aproximarse a las percepciones y preferencias de las personas, cosa de esbozar aquella particular combinación de razones que lo hacen preferir un producto y/o marca por sobre otro. Se podría obtener desde allí, luego, la disponibilidad a pagar por este tipo de certificaciones o, si se quiere ver así, la distribución real del parámetro α utilizado en la aproximación analítica antes expuesta.

2.3 Ciencias Sociales: Las Relaciones Sociales de Intercambio

La Sociología Económica también ha desarrollado por años una particular visión respecto a los intercambios comerciales, su motivación, características y repercusiones en el aspecto social de las comunidades.

⁴⁴ *Laddering* es una técnica de marketing para conocer las motivaciones profundas que llevan a un individuo a efectuar una determinada opción de compra.

⁴⁵ Se le llama *switchers* a aquellos segmentos de los consumidores que tienen escasa fidelidad a las marcas o que perciben ciertos productos como commodities, y que son susceptibles de cambiar de una a otra fácilmente.

⁴⁶ Más antecedentes en la American Marketing Association (AMA), o en su web <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

⁴⁷ Detalles en apuntes del curso "Gestión Comercial", elaborados por el Profesor Máximo Bosch.

Si bien no se abordará en este contexto las diferentes visiones y teorías existentes al respecto, lo que se intenta entregar con mediana claridad es una perspectiva muy distinta a la que tal vez se tiene desde la economía y las ciencias empresariales. El énfasis está puesto en que curiosamente, ciencia económica clásica y ciencia social parecieran llegar a conclusiones similares.

Karl Polanyi⁴⁸ (1992) aborda las relaciones de intercambio como relaciones sociales. Da cuenta del cómo los hechos económicos vistos como hechos sociales llevan a una mejor comprensión de los fenómenos observados, desde el prisma de las instituciones sociales vigentes en una determinada sociedad. Lo mismo que la ciencia económica considera una falla de mercado, corresponde a un elemento constitutivo de lo que los sociólogos⁴⁹ llaman las relaciones sociales de intercambio. Dichos estudios sostienen básicamente que desde sociedades precapitalistas hasta nuestros días, las personas o agentes económicos buscan en los intercambios de bienes, dinero o servicios mucho más que estrictamente consumir lo que han recibido. En ese sentido, gran parte de las relaciones sociales se sustentan en intercambios comerciales. Es decir, los individuos buscan la pertenencia y el contacto social que les da un determinado agente económico, o la interacción con él producida.

Más ilustrativo puede ser pensar en algunos casos difundidos por los medios de comunicación en años recientes: utilizar simulaciones no funcionales de aparatos telefónicos, en momentos en que su uso revelaba probablemente cierto nivel de status social o poder adquisitivo. Una situación similar ocurre con los numerosos carros de supermercados que son encontrados abandonados llenos de mercadería por personas que sólo se pasean con ellos al interior de las tiendas. Lo común a ambos ejemplos, a pesar de constituir probablemente casos extremos, es que resulta evidente que la adquisición del bien (o la simulación de haberlo hecho) ha sido motivada por razones muy distintas a la utilidad que provoca su consumo. Ya sea comunicarse y hablar por teléfono en el primer caso, o adquirir los bienes necesarios para el hogar en un supermercado en el segundo, no era eso lo que dichos agentes económicos perseguían.

Si se piensa que con esto se refieren a aquellos vínculos permanentes en el tiempo, buscados conciente e intencionalmente por los agentes económicos al desarrollar sus transacciones, quizás no se está tan lejos de los que el marketing llama *customer relationship management*, o algunas de las fallas de mercado previstas por la Economía y la Teoría de Juegos.

2.4 Responsabilidad Social Empresarial

Un concepto que se ha instalado últimamente en la palestra pública y privada es el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Con esto se intenta englobar todas aquellas prácticas voluntarias que desarrollan las empresas y que van en beneficio de la comunidad, normalmente aquella que se relaciona con la empresa en el día a día. Todo tipo de

⁴⁸ “La Gran Transformación” (1992).

⁴⁹ Polanyi, Swedberg y Fernández Enguita, entre otros.

donaciones y participación en campañas de beneficencia, por lo general, son entendidas como acción de RSE.

La perspectiva con la que se aborda en este proyecto la RSE es crítica. Esto en el sentido que en la inmensa mayoría de los casos, el impacto de la acción de beneficencia es marginal comparado con, por ejemplo, el gasto en que incurre la empresa para difundir entre sus *stakeholders* dicha acción. Luego, visto así, la RSE no es más que una externalidad positiva de algunas corrientes de publicidad, que buscan incentivar el consumo de determinado producto vía el posicionamiento positivo de la empresa.

Si bien la RSE es una corriente bastante reciente, ya en octubre de 2001 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en conjunto con la Fundación Prohumana organizaban el seminario “Responsabilidad Social Empresarial: ¿Hacer o Parecer?”, lo que de alguna manera muestra las suspicacias de los diferentes sectores al respecto. Vale la pena señalar que lo que está aquí en cuestión no es el cuestionamiento a lo beneficioso que resulten para la sociedad estas prácticas, sino más bien a su legitimidad en función de los verdaderos motivos que la originan. Reflexiones similares, ahora desde el punto de vista de los consumidores hace Yul Dorado en 2004⁵⁰, asesor de la Oficina para América Latina y el Caribe de *Consumers International*.

“La RSE esta llamada a tener un impacto superior al que hoy le quieren asignar las empresas y corporaciones, pero su proyección depende de cómo la interpretemos y asumamos dentro del contexto de la economía de mercado: o es motor del desarrollo vinculada a las políticas sociales, o la estacionamos en los estrechos límites del marketing social empresarial”⁵¹

Tal como se planteó en el capítulo introductorio, lo que interesa aquí no es la caridad ni la donación graciosa de parte de las utilidades. Aquí interesa fundamentalmente el cómo las empresas generan sus utilidades, y no cómo las gastan. Precisamente el cómo generar valor y riqueza es una buena aproximación de los atributos de segundo orden que se han venido planteando en el texto.

En cuanto a su institucionalización, diversas organizaciones se han alzado en el mundo bajo el rótulo de RSE. En Chile, las principales son Axis RSE y Acción RSE, esta última vinculada estrechamente a la Cámara de Comercio y Producción CPC. A continuación se presenta su definición de RSE y algunas de otras organizaciones públicas y privadas en el mundo:

“La RSE es una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders. Es una

⁵⁰ Yul Dorado, “La responsabilidad social de las organizaciones de consumidores ante la RSE. ¿MARKETING CORPORATIVO O POLÍTICA SOCIAL PARA EL DESARROLLO?” artículo para Consumers Internacional, 2004.

⁵¹ *Ibíd.*

actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa para oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos públicos”

Acción RSE, ex Acción Empresarial, Chile.

“Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”

Declaración de la Unión Europea: Libro verde 2001, pág.7

“Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.”

World Business Council On Sustainable Development (WBCSD)

Lo que resulta interesante y pertinente de analizar dada la generación de este tipo de organizaciones es que para las empresas resulta económicamente provechoso posicionarse como respetuosas del medio ambiente y responsables socialmente con sus empleados y stakeholders. Bajo la lógica empresarial clásica⁵², no es posible entender lo anterior en ausencia de la generación de beneficios para la empresa. La conclusión siguiente es que si las empresas lo hacen, tienen que existir consumidores dispuestos a pagar por ello, o al menos deben ser sensibles a los mensajes que dichas compañías difunden en diferentes pantallas.

Otra lectura que se puede hacer de lo que aquí se ha expresado, podría involucrar muy estrechamente la RSE y la certificación de atributos de segundo orden, como se las ha llamado. Sin embargo, al igual que el caso de los *Lemons* de Akerlof, el problema es que los incentivos a falsear información son tan grandes que hacen no creíble ni confiable lo dicho por los vendedores. Dada la retribución positiva que tiene la buena calidad del auto, en el ejemplo de Akerlof, o el buen posicionamiento de marca, en el caso de la RSE, debe ser un tercer elemento (*third party*) quien establezca de manera creíble y verificable el nivel de calidad del producto, o de RSE de la empresa.

La International Organization for Standardization (ISO) ha trabajado en una nueva norma numerada 26.000⁵³ que será lanzada a fines de 2008, relativa a la responsabilidad

⁵² Incluso la Real Academia de la Lengua reconoce explícitamente en el concepto tradicional de empresa su motivación por el lucro.

⁵³ ISO and Social Responsibility. Más información en http://www.iso.org/iso/socialresponsibility_2006-en.pdf

social. Sin embargo, ha generado mucho revuelo sus contenidos y mecanismos de certificación. Con todo, es una muestra que la certificación creíble por parte de terceros es una alternativa posible. En Chile, pareciera ser posible que bajo el alero del Estado o de alguna organización respetada –por ejemplo, una Universidad de prestigio- pudiera surgir una certificación en tal sentido.

Con estos planteamientos no se quiere aquí dar la impresión de que la RSE y la participación de las empresas en este proceso no es un asunto valioso. Sin duda, cualquier herramienta de fomento pasa por la disposición de las empresas a participar y poner lo que a ellos corresponde. Sin embargo, sólo se quiere precisar que mientras se sigan autoproclamando evaluadores de sus propias políticas, el desarrollo de la RSE y de los beneficios que podría traer estará fuertemente acotado. Esto pues la autocertificación simplemente no es creíble para los *stakeholders*.

2.5 Herramientas de Gestión Pública

Muy brevemente se reseñan a continuación las diferentes herramientas que tiene el Estado para actuar en un determinado escenario económico, y la visión actual que la gestión pública establece en cuanto al diseño de políticas y ejecución de ellas.

En primer lugar, vale la pena destacar que las acciones del sector público, en lo relativo al tema en cuestión, pueden desenvolverse por diferentes caminos. El primero de ellos y tal vez el más tradicional, es la **vía normativa**. Es decir, el Ejecutivo o sus subalternos por encargo de éste elaboran un proyecto de Ley que norma una determinada materia. Luego, de ser aprobado, dicha norma se transforma en un deber.

Otro camino posible, es el del **fomento y la promoción**. El Estado o algún agente de éste se encarga de establecer una serie de incentivos para fomentar una determinada conducta por parte de los entes privados u organizaciones de ellos, ciudadanos incluidos.

Claramente estas categorías gruesas son conceptuales y es perfectamente factible el uso de herramientas mixtas, o de leyes que establezcan herramientas de fomento. Más aún, podría hablarse de más y nuevas herramientas, como la autorregulación o la regulación vía consumidores. Sin embargo, para los efectos económicos se sostiene que resulta funcional abordar sólo estos dos caminos y, al menos en un comienzo, por separado.

Sin ir más lejos, en relación a los resultados que entrega el modelo analítico propuesto en el punto 2.1.1, resultaría adecuada una **herramienta mixta que establezca vía Ley un piso mínimo de prácticas exigidas a las empresas**, ya sea en relación a sus políticas de aprovisionamiento o a sus atributos de segundo orden, y que **fomente y certifique voluntariamente a las empresas que quieran desarrollar dichos atributos a un mayor nivel**. Análogamente, por ejemplo en el aspecto laboral, dentro de lo obligatorio se podría pensar el respeto a los derechos laborales y el pago del sueldo mínimo, mientras que dentro de la certificación voluntaria podrían encontrarse otros diversos factores como incentivos para la sindicalización, sueldos éticos, distribución de utilidades, etc.

Sin embargo, no se pretende aquí discutir en profundidad lo adecuado o no de la normativa vigente. Por el contrario, la idea que se intenta delinear es la conveniencia de un sistema de fomento que certifique prácticas de aprovisionamiento y/o productivas para entregar información relevante a los *stakeholders*. Con todo, cabe señalar que en función del alcance del proyecto actual, no existen modificaciones legales consideradas.

Una última precisión que da vida a la discusión que se desarrolla más adelante en el punto 4.1.4, es el adecuado establecimiento de institucionalidad pública para cobijar las herramientas de fomento aquí propuestas. La gestión pública moderna⁵⁴ suele trazar una línea entre el servicio público y la autoridad política y, más preciso aún, entre las unidades técnicas que ejecutan una determinada política (*policy*) y las unidades políticas (*politics*) que las diseñan. Buenos ejemplos de ejecutores de políticas son hoy el Servicio Nacional del Consumidor, el Servicio de Impuestos Internos o los diversos hospitales públicos.

A lo que apunta el párrafo anterior es que el Estado chileno no parece contar hoy con una institución cuya declaración de principios y roles contemple el fomento de cierto tipo de prácticas económicas vía generación de información, en particular, respecto a las prácticas de aprovisionamiento.

⁵⁴ Ver por ejemplo notas y apuntes del curso “Gestión Pública”, dictado por los profesores Mario Marcel y Koldo Echabarría.

3. DIAGNÓSTICO

En 2006, la Presidenta de la República anunció el lanzamiento del Plan de Emprendimiento, primer esfuerzo sistemático de política pública en los gobiernos recientes por crear nuevas empresas y desarrollar las pequeñas y medianas. Uno de sus puntos específicos fue el anuncio de la creación del Sello “Pago a mis Proveedores a 30 días” para certificar a empresas demandantes, frente a algunas denuncias que se habían escuchado desde los gremios PYME.

Asimismo, en mayo 2007, luego del rechazo que recibió el proyecto de Ley de depreciación acelerada, la Presidenta anunció nuevas medidas en el ámbito, bajo el nombre de “Medidas Chile Emprende Contigo”. Allí se contempla el incentivo a la “Adopción de Códigos de Buenas Prácticas” por parte de grandes empresas, en su relación con las pequeñas y medianas.

En la misma línea y en el mismo mes, un grupo de parlamentarios encabezados por el Diputado Tuma presentan un proyecto de Ley que consta en el boletín del congreso N°5034 de 2007, en el cual se intenta regular “la posición dominante del *retailer*”.

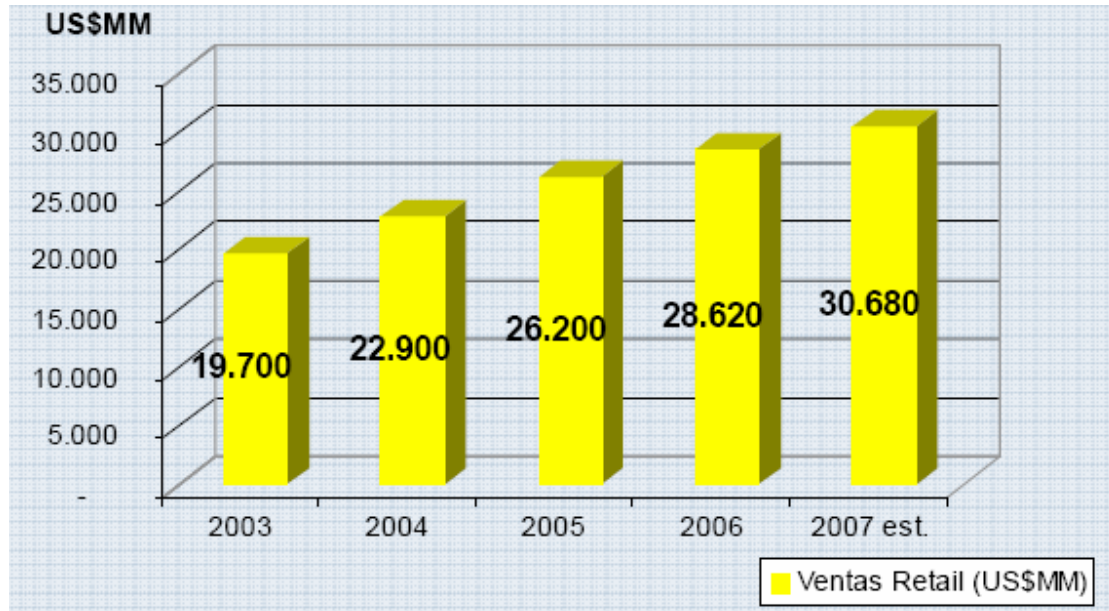
Y pese a que dicho proyecto no ha tenido avance ni apoyo considerable, lo cierto es que el tema de la relación entre grandes empresas y proveedores –sobre todo aquellos de menor tamaño- está en el tapete político del país. Mejor aún, como se verá a continuación, está también en la arena técnica, con discusión no sólo a nivel nacional sino que también internacional. Esto hace suponer que se está en un muy buen contexto para innovar y generar una política pública adecuada al respecto.

3.1 Tendencias en el Mercado Chileno de *Retail*

Para comenzar, vale la pena manejar algunos antecedentes relativos al actual escenario del comercio minorista chileno.

Tradicionalmente, se engloba dentro del concepto de *retail* a los supermercados, grandes tiendas (tiendas por departamento), grandes ferreterías, farmacias y comercio de consumo local, áreas que normalmente reciben la denominación de “subsectores”. Tal como se aprecia en la Figura N°1, se tiene un crecimiento sostenido en el sector en el período 2003-2007, el que alcanza al 12% promedio anual. En el año 2006, las ventas del retail representaron el 21,2% del PIB chileno, con un monto total de US\$ 28.620 MM.

Figura N°1
Evolución de las Ventas del Comercio Minorista en Chile



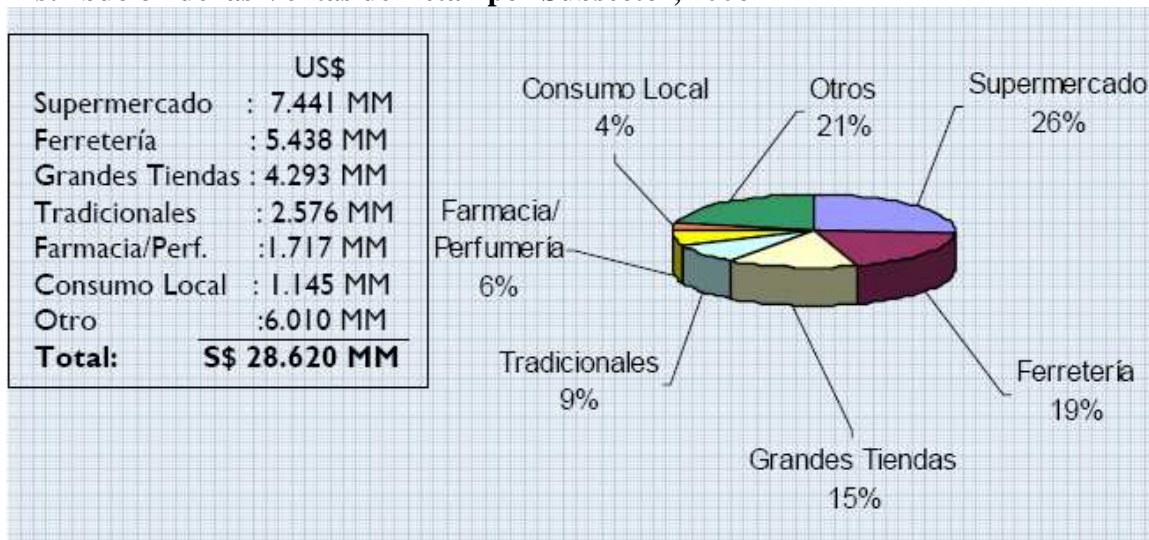
Fuente: “Colliers International: Reporte de Mercado” (2007), citando cifras oficiales de balances de empresas y entes reguladores.

Y no sólo se trata de una industria creciente, sino que también con altos niveles de concentración. El subsector de supermercados -que representa el 26% del total de las ventas del sector retail- está liderado por 2 empresas, D&S y Cencosud, que representan en conjunto casi el 70% de las ventas. En el subsector de farmacias, cerca del 90% de las ventas son generadas por los 3 principales actores: Cruz Verde, Salcobrand y Farmacias Ahumada. En el subsector de multitiendas o tiendas por departamentos los principales actores son Falabella, Ripley, Paris y en el último año ha experimentado un crecimiento importante La Polar.

En la Figura N°2 se puede apreciar la participación de los diferentes subsectores analizados del *retail*.

Figura N°2

Distribución de las Ventas de Retail por Subsector, 2006



Fuente: “Colliers International: Reporte de Mercado” (2007), citando cifras oficiales de empresas y entes reguladores.

Otro aspecto relevante es el dinamismo del sector, donde las megafusiones han sido noticia en los últimos tiempos. A la ya conocida fusión de Cencosud con Paris, se sumó este año la operación que generaría la más grande empresa del retail chileno, y la segunda a nivel sudamericano después de Wal-Mart México: se trata de la fusión de Falabella y D&S, que aún está en trámite ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC). Para tener una noción de las dimensiones de la maniobra, se está hablando de una empresa que tendría ventas por unos US\$ 8.000 MM anuales, lo que equivale, para tener un orden de magnitud, a algo menos de la tercera parte del presupuesto fiscal chileno de un año.

3.1.1 El Nuevo Modelo de Negocios de los Supermercados

Como ha pasado en la mayoría de los países desarrollados⁵⁵, en Chile el modelo de negocios de las grandes cadenas de *retail* ha evolucionado rápidamente, en particular el de los supermercados. Dichas empresas hoy se han flexibilizado y desprendido de gran parte de sus activos fijos. Invierten gruesas sumas en publicidad⁵⁶ con fuertes estrategias de fidelización de clientes. El modelo actual tiene su principal énfasis en la cartera de clientes finales. Las dos formas de obtener dinero provienen de ella: cobran a sus clientes finales por los productos y servicios ofrecidos, y cobran a sus proveedores por acceder a tan selecta sala de venta de autoservicio. En otras palabras, el retail moderno tiene dos tipos de clientes: finales y proveedores⁵⁷. Son hoy **vendedoras de productos a sus clientes finales**

⁵⁵ En el punto 3.4 se estudia el escenario internacional.

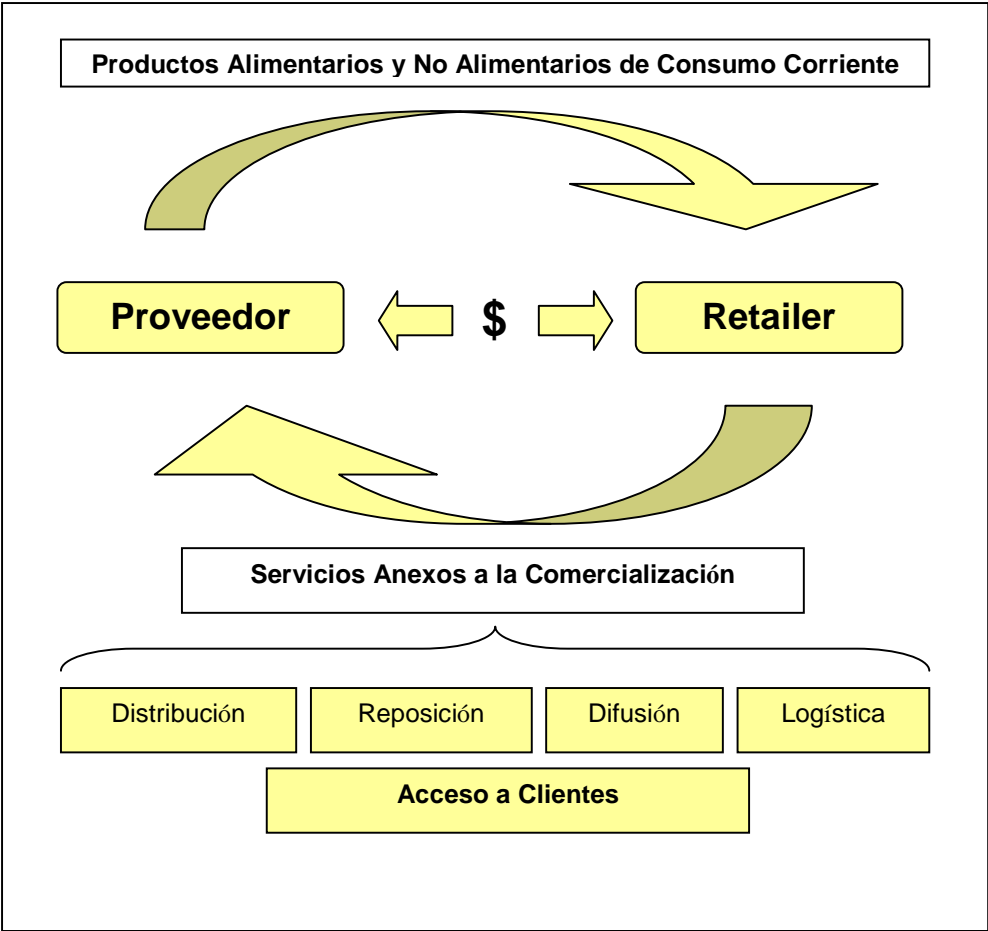
⁵⁶ Los supermercados invirtieron en 2006 USD\$ 42,8 MM en publicidad, siendo el quinto rubro de mayor gasto en marketing. Fuente: Datos de Megatime, citados por la FNE desde un artículo en La Tercera, cuerpo de negocios, sábado 24 de marzo de 2007.

⁵⁷ Los Términos y Condiciones Generales de Aprovisionamiento de Mercancías de D&S contemplan 20 tipos de cobros susceptibles de ser efectuados por el Supermercado y sus filiales a los proveedores. Más información ver Anexo B.

y **vendedoras de servicio de acceso a cliente final para sus proveedores**. En la Figura N°3 se aprecia un esquema de las relaciones comerciales entre proveedores y *retailers*. Como ya se ha dicho, quizás la gran innovación es la flexibilidad y el rol prioritario del acceso a los clientes en el actual modelo de negocios.

Este mismo modelo es el que ha permitido la incorporación de diversos servicios para clientes finales, anexos al abastecimiento domiciliario, que hoy toman protagonismo en el negocio del retail. Fundamentalmente se trata de servicios financieros, particularmente vía tarjetas de crédito propias. Hoy, los supermercados ya han emitido más de 2,5 millones de tarjetas de crédito, lo que equivale al 13% del total de tarjetas emitidas en el país⁵⁸.

Figura N°3
Relaciones Comerciales entre Proveedores y Retailers

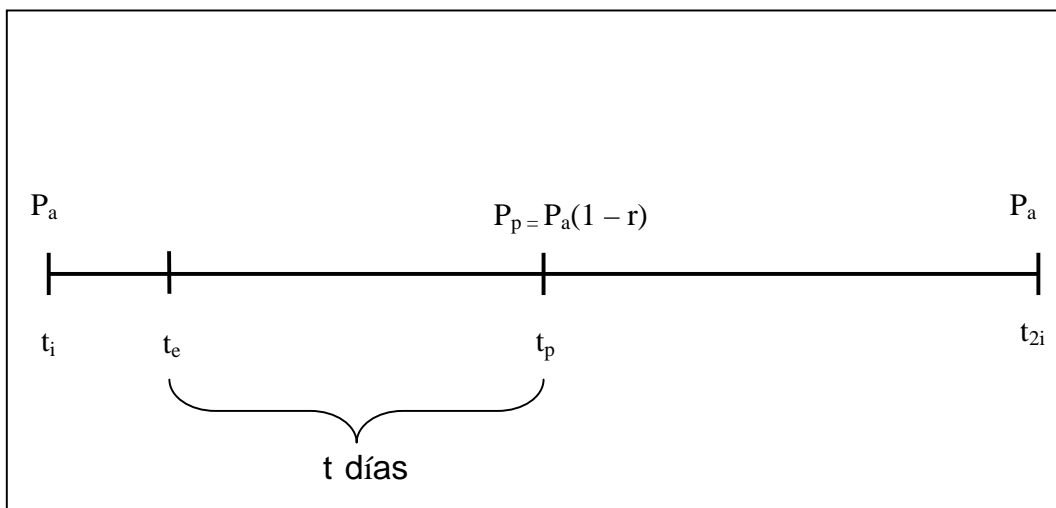


Fuente: Adaptación de Figura en Informe Económico de la Industria de Supermercados FNE.

⁵⁸ Datos de ACNielsen en "Nichos de Crecimiento", presentación de Cristián Eben, Gerente de Retail Services, 2006.

Respecto a la forma en que se realizan los pagos, en la Figura N°4 se esquematiza el establecimiento de precios, cobros y pagos. En primer lugar, en el instante t_i , el supermercado o la empresa distribuidora se pone en contacto con un determinado proveedor y fijan un determinado precio de acuerdo P_a , ya sea bilateralmente o vía imposición de alguna de las partes. Dicho precio debiera constar en la factura, en la orden de compra y/o en la guía de despacho. Una vez recibidos los productos encargados en el período t_d , la factura debiera ser firmada y traspasada al comprador para que efectúe el pago a la brevedad. Sin embargo, por lo general transcurren t días entre la entrega de productos y el pago de la factura. Además, en el instante de pago t_p , el pago se efectúa a un nuevo precio P_p , equivalente al precio original P_a menos un porcentaje de descuento r . Por lo general, el vendedor no conoce dicho porcentaje (y por lo tanto, el precio real al que vende sus productos) hasta el momento del pago. Según algunas entrevistas del estudio de percepción de proveedores de la FNE⁵⁹, dicha tasa de descuento r , sólo por concepto de rappel⁶⁰, puede llegar al 18% del monto total de la factura original. A eso habría que sumarle cobros por mermas, hurtos, entre muchos otros, como se verá más adelante. El mismo ciclo comienza de nuevo en el instante t_{2i} .

Figura N°4: Esquema de Pagos y Descuentos a Proveedores en Línea de Tiempo



Fuente: Elaboración propia.

Cabe hacer mención a que dicho modelo es válido, por lo general para el caso supermercadista, en el ámbito de los bienes comestibles y bienes no comestibles de consumo regular. Probablemente en otros sectores hoy abarcados por el retail, como lo son los artículos de vestir y los electrodomésticos, el modelo sea distinto. Esto fundamentalmente fruto del origen de los productos, pues en su mayoría se trata de

⁵⁹ Estudio Percepción de Proveedores FNE.

⁶⁰ El concepto de rappel recibe distintas acepciones e interpretaciones según la fuente. En todo caso, representa un porcentaje de descuento cobrado a los proveedores en función, por lo general, del volumen de ventas a cliente final en un determinado período. La variabilidad del concepto está fundamentalmente en función de cuál es el servicio contraprestado, si es que lo hay, a cambio de dicho cobro.

importaciones desde países distantes, donde la interacción en post venta y, por lo tanto, los cobros vía descuento debieran ser menos frecuentes.. Con todo, se estima que el sector alimentos participa de un 80%⁶¹ de las ventas totales de los supermercados, por lo que su peso relativo es muy relevante.

Una experiencia muy importante para el estudio de la actual relación de proveedores con grandes supermercadistas es el Avenimiento Voluntario al que llega la FNE con D&S en enero 2007⁶², bajo el antecedente de un fallo del TDLC en contra de Cencosud por una causa semejante. Dicho acuerdo, entre otras cosas, obliga a D&S a dictar un documento llamado “Términos y Condiciones Generales de Aprovisionamiento de Mercaderías”⁶³ (TCGA), en el cual la empresa explicita su política de cobranza, selección y trato a proveedores en general. Luego de dictado este documento en abril 2007, toda relación con proveedores se debe regir por este texto y por lo que ahí es llamado Acuerdos Particulares Complementarios.

Uno de los aspectos más relevantes de los TCGA es que, por primera vez en Chile, se explicitan cuáles son los cobros que son susceptibles de ser efectuados a los proveedores de parte de sus compradores –por un lado- y vendedores de servicios –por otro-. En el Anexo B se presentan en extenso el listado de cobros y su definición. Se trata de una lista de 20 alternativas de cobros y/o prestación de algún tipo de servicios por parte del supermercado a los proveedores.

3.2 Concentración en el Sector Supermercadista y sus Consecuencias

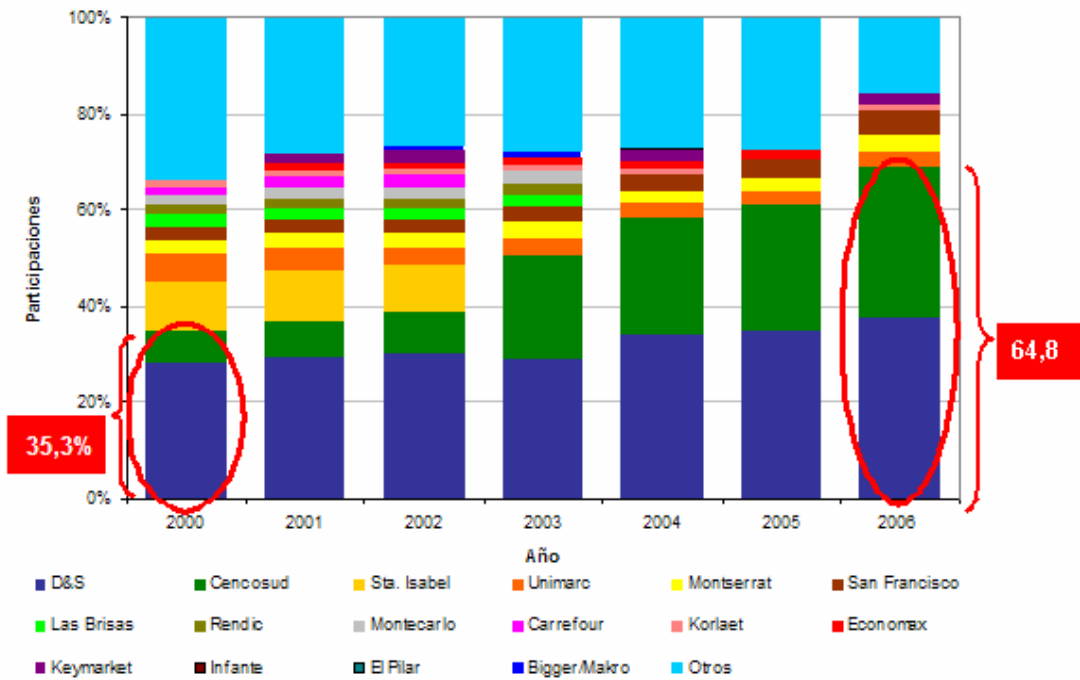
La discusión respecto a la realidad de la industria supermercadista en Chile parece tener un fuerte consenso y un fuerte disenso. El primero, como se observa en la Figura N°5, es que la industria chilena ha sufrido un claro y sostenido proceso de concentración, fundamentalmente vía compra y fusión de cadenas. Las dos principales firmas representaban en 2000 un 35,3% de las ventas totales, mientras que 6 años después las mismas firmas dominan un 64,8% del mercado, es decir, han doblado su participación de 2000. Por otro lado, el disenso dice relación con qué tan positivo o negativo ha sido este fenómeno de concentración tanto aguas arriba como aguas abajo de las cadenas supermercadistas.

⁶¹ Gomez-Lobo y González (2007) citando a Lira, Rivero y Vergara (2005).

⁶² “Avenimiento Fiscalía Nacional Económica y Distribución y SERVICIOS D&S” (2007)

⁶³ Disponible en su versión actual en la web de Lider: <http://www2.dys.cl/pdf/tcga.pdf>.

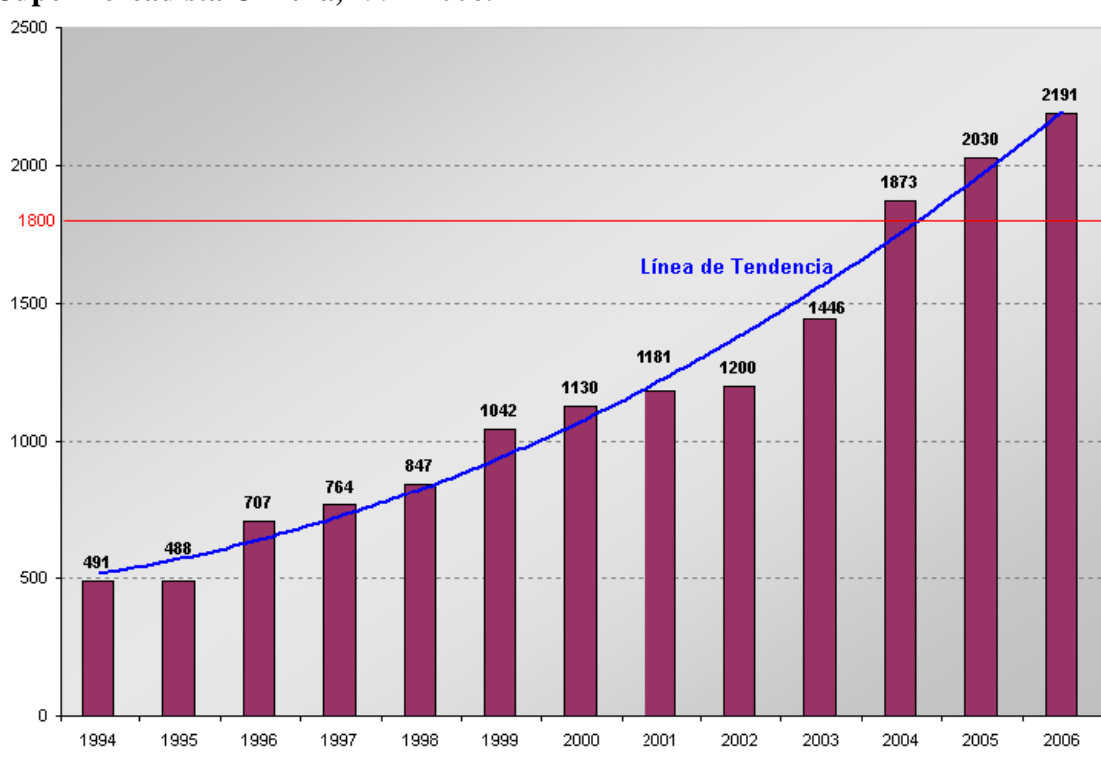
Figura N°5: Participaciones de Mercado Cadenas de Supermercado. Total País, 2000-2006.



Fuente: Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006. FNE, Septiembre 2007

Asimismo, utilizando el indicador IHH definido en el marco conceptual (capítulo 2), como se aprecia en la Figura N°6, las conclusiones respecto al sistemático proceso de concentración son aún más evidentes.

Figura N°6: Índice de Hirschman Herfindhal IHH⁶⁴ para la Industria Supermercadista Chilena, 1994-2006.



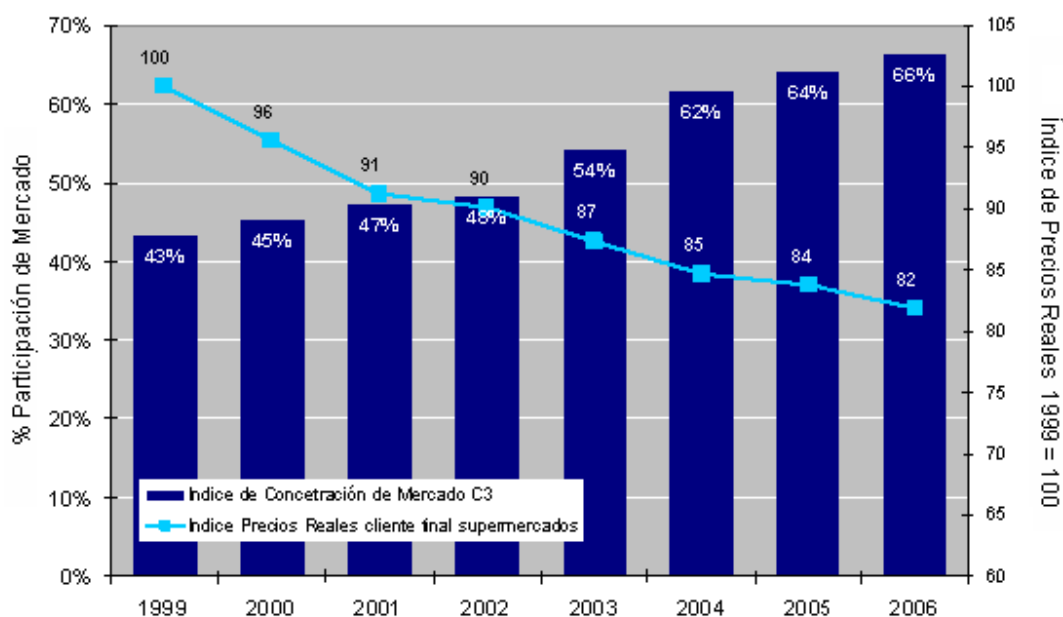
Fuente: Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el Marco de la Causa Rol N°101/2006. FNE, Septiembre 2007. Citando datos de Coloma, F. et al (2000) para el período 1994 – 1999 e información propia para el período 2001-2006.

Como ya se explicó en el capítulo 2, la tendencia general en el análisis de las operaciones de concentración horizontal es estudiar su impacto en los consumidores. Sin embargo, aquí se hará el particular esfuerzo de mirar hacia ambos lados, e incluso con mayor detenimiento en la relación de las grandes cadenas con sus proveedores.

Respecto a la relación con consumidores finales, los argumentos están divididos. Mientras las empresas han sostenido permanentemente que, en este caso, la concentración no ha sido sinónimo de mayores precios, los estudios de las autoridades de competencia, en particular de la FNE, muestran lo contrario. En la Figura N°7 se aprecia un gráfico citado en reiteradas ocasiones por las cadenas supermercadistas. Ahí se aprecia cómo el índice de precios reales a clientes finales ha seguido la tendencia inversa que la concentración.

⁶⁴ El criterio definido por la U.S. Federal Trade Commission (1997) para la clasificación de industrias según concentración considera que: (i) si IHH es menor a 1.000, el mercado no está concentrado, (ii) si el índice se encuentra entre 1.000 y 1.800, el mercado está moderadamente concentrado, y (iii) si IHH supera el valor de 1.800, entonces el mercado está muy concentrado. Mismos umbrales han sido especificados para el caso chileno por la FNE en la “Guía Interna para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontal”, 2006.

Figura N°7: Evolución precios supermercados versus concentración de la industria⁶⁵

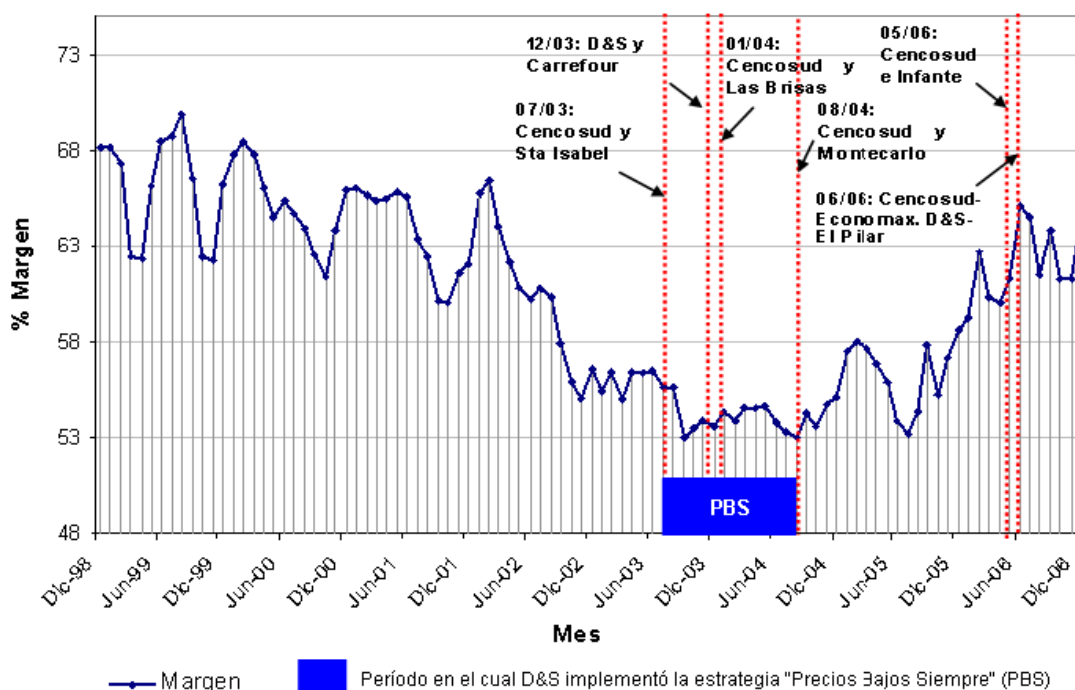


Fuente: Consulta Fusión D&S – Falabella (2007), presentada por las empresas involucradas en la operación de concentración ante el TDLC (2007). Citado en “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” FNE, Septiembre 2007.

Por su parte, la Fiscalía si bien acepta la información entregada por las cadenas, se esmera en estudiar y mostrar cómo se produce y dónde se origina realmente esta baja en los precios. Esto pues la mera observación de los precios a cliente final no es prueba de la competitividad del sector. Sí podría serlo su relación con los márgenes de los *retailers* en igual período, toda vez que daría indicios que dichas bajas obedecen a altos niveles de competencia que obligan a la reducción de utilidades. En la Figura N°8, se muestran los márgenes sobre precios mayoristas cobrados por las grandes supermercadistas. Si bien el impacto de la estrategia “Precios Bajos Siempre” implementada por la cadena “Líder” es evidente, también lo es que una vez abandonada dicha estrategia los márgenes subieron considerablemente, y que hasta el último año considerado están en una tendencia preocupante.

⁶⁵ Notas del gráfico: (i) El índice C3 corresponde a la suma de las participaciones de mercado de las tres mayores cadenas de supermercados a nivel nacional; (ii) Las categorías incluidas son frutas, verduras, bebidas alcohólicas y analcohólicas, pan y cereales, lácteos, carnes y cecinas, azúcares, vestuario, línea blanca y electrodomésticos; (iii) Índice de precios deflactado por el IPC.

Figura N°8: Margen sobre Precios Mayoristas, Diciembre de 1998 – Diciembre 2006⁶⁶



Fuente: Elaboración FNE, publicado en Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006, septiembre 2007.

La FNE presenta en el mismo escrito anteriormente citado un gráfico con la utilidades de D&S que presenta la misma tendencia que la figura anterior⁶⁷ mostrando cómo se extrajo excedentes de parte de los proveedores en el mismo período en que se produjo la baja de precios a consumidores. Luego, su conclusión es la siguiente:

*“A la luz de las cifras parece pertinente preguntarse sobre qué bases se sustenta la caída en los precios, en la medida en que la hubo, que los supermercados esgrimen a su favor. Los datos estarían confirmando que las estrategias competitivas agresivas, que lleven a reducciones en los precios de la industria, exigen poder de compra por parte de los supermercados; **por tanto, al menos en un período de transición, lo que***

⁶⁶ El gráfico es construido por la FNE comparando porcentualmente precios mayoristas y minoristas según el siguiente ejercicio: se construyó una primera canasta de bienes seleccionando 107 productos utilizados en el cálculo del IPC susceptibles de ser comprados en un supermercado. Desde el listado utilizado por el INE para el cálculo del Índice de Precios al por Mayor (IPM) se seleccionó 79 productos que coincidiesen con la primera canasta, ajustando y estandarizando las unidades de medida. Finalmente, se calculó un margen como la diferencia del precio de la canasta minorista con el precio de la canasta mayorista sobre el precio de esta última.

⁶⁷ Debido al origen confidencial de la información mostrada en dicha figura, no pueden ser aquí citadas explícitamente. “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” págs 30 y 31.

estarían ganando los consumidores, lo pierden los proveedores. No obstante, luego de esta transición, los precios a los consumidores vuelven a subir, siendo los supermercados los únicos ganadores netos.”⁶⁸

Ahora bien, entrando al caso de la relación con proveedores, la situación no es muy distinta en el sentido de posturas contrapuestas. Sin embargo, a diferencia del caso anterior, se tienen aquí mayores argumentos y evidencia respecto a situaciones reñidas con la competencia por parte de las cadenas supermercadistas.

En este caso, se propone iniciar el análisis especificando el mercado relevante ad-hoc. Para la FNE, el mercado relevante de este producto es “el del aprovisionamiento, por parte de proveedores mayoristas, de productos alimenticios y de artículos del hogar no alimenticios de consumo corriente, a supermercados”.

La FNE argumenta la ya alta y creciente dependencia de los supermercados, por parte de los proveedores, y más específicamente de los proveedores de menor tamaño. Según información del Diario Financiero⁶⁹ los supermercados originan un 59% del volumen de compras del sector en la Región Metropolitana, y un 76,3% en otras regiones. Atraen además a un segmento de consumidores cada vez más amplio y más cautivo, lo que les entrega una baja sustitución por otro tipo de comercio, como el tradicional o las tiendas de conveniencia⁷⁰.

En el período 2004-2006, sin considerar el diferencial evidente en volumen de ventas, los supermercados doblan el crecimiento del comercio tradicional⁷¹ en número de tiendas (9,0% versus 4,5%). En el caso de los hipermercados, el crecimiento de puntos de venta en el mismo período creció a una tasa de 20,9%⁷².

Otra perspectiva interesante para describir este escenario son las percepciones de parte de los mismos proveedores respecto a sus relaciones con los supermercados.

En particular, fuertes frases denunciando conductas monopólicas y fijación arbitraria de condiciones comerciales en contra de las dos principales cadenas distribuidoras se leen en un informe desarrollado por la consultora Demoscópica para la FNE⁷³.

⁶⁸ “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” pag 31. El destacado en negrita es del texto original.

⁶⁹ Citada en “Análisis Económico...” pag 38.

⁷⁰ Temas ampliamente tratados por ACNielsen en las presentaciones “Nichos de Crecimiento”, 2006 y en “Cambios en el Mercado Chileno”, 2007.

⁷¹ Se incluyen aquí botillerías y kioscos.

⁷² “Análisis Económico...” citando fuentes de ACNielsen (2007). pag 39.

⁷³ FNE “Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados”. p. 47. Mayo, 2007.

Y si bien esto podría ser un caso aislado dado el tamaño de dichas empresas y el amplio número de proveedores con que cuentan⁷⁴, lo cierto es que existe evidencia empírica de que esta situación tiende a ser la regla mucho más que la excepción.

En primer lugar, se encuentra evidencia de relaciones asimétricas en el sentido del tamaño relativo de las empresas, medida en función del volumen de ventas. El Cuadro N°3 muestra que más del 50% de los proveedores entrevistados vende menos de MM\$ 10 mensuales a los supermercados. Además, según la misma fuente, el promedio de ventas al supermercado es de MM\$ 49,5 mensual en el caso de D&S y de MM\$ 35,8 en el caso de Cencosud. Vale la pena hacer notar que el diseño del marco muestral excluyó a priori a toda empresa proveedora con ventas mensuales bajo los MM\$ 2, bajo un criterio de relevancia y estabilidad de la relación de aprovisionamiento. Luego, los promedios reales de venta mensual debieran ser sustancialmente menores a los aquí expresados.

Cuadro N° 3
Número de Proveedores de D&S y/o Cencosud por Volumen de Venta año 2006

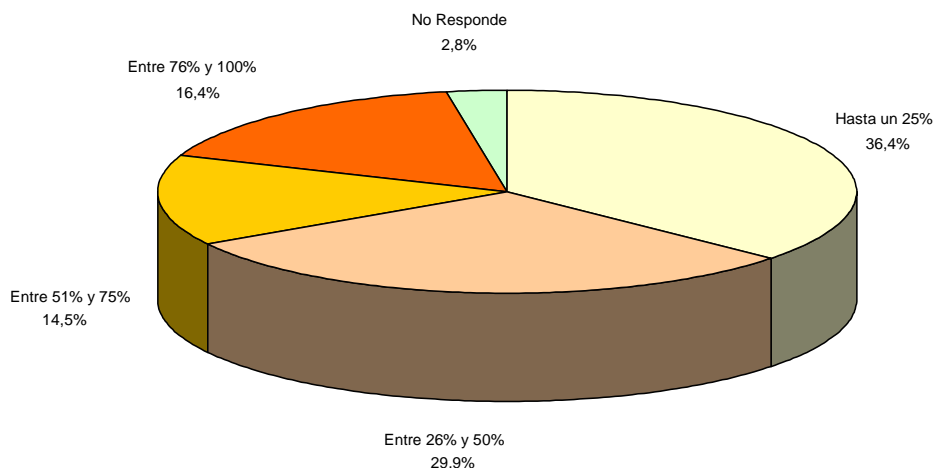
Estratos (en M\$ mensuales de venta)	Número de Empresas	Porcentaje
2 a 4,9	280	32,04%
5 a 9,9	197	22,54%
10 a 19,9	150	17,16%
20 a 49,9	129	14,76%
50 99,9	62	7,09%
100 a 199,9	34	3,89%
200 y más	22	2,52%
Total	874	100,00%

Fuente: Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados. FNE, 2007.

Frente a la pregunta de qué porcentaje de sus ventas se canaliza a través de los supermercados, como se aprecia en la Figura N° 9, un 60,8% de los proveedores reconoce que la participación de los supermercados en sus ventas supera el 26%. Un 30,9% reconoce que la participación en sus ventas supera el 50%. Nuevamente cabe señalar que los proveedores de menos de \$2 millones mensuales de venta fueron excluidos del estudio.

⁷⁴ El listado de proveedores de ambas cadenas asciende a 7056 empresas, según información entregada a la FNE por dichas empresas.

Figura N° 9: Porcentaje de ventas que se canaliza a través de los supermercados. Información declarada por proveedores.



Fuente: “Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados” FNE, 2007

En relación a este tema, resulta pertinente citar el estudio de Barros, Brito y De Lucena (2003), quienes para el caso de Portugal estudian la correlación entre poder monopsonico⁷⁵ de compra y participación del *retailer* en las ventas de sus proveedores. Su resultado establece que desde el 8% de participación es posible encontrar evidencia de ejercicio de poder de compra.

Un segundo fenómeno que delinea la realidad del sector es la disposición por parte de los proveedores para contestar una encuesta en la que se le pide que describa su relación con las grandes cadenas supermercadistas.

Como se muestra en el Cuadro N°4, de los 874 proveedores considerados en el marco muestral, sólo se consiguió que 214 contestaran la encuesta. Lo que un primer momento fue una muestra de 315 casos, se transformó en los hechos en un censo, ya que vía reemplazo de los casos de no respuesta se terminó contactando al marco muestral completo. Cabe señalar que en cualquier estudio estadístico una tasa de no respuesta del orden del 75%, como se tiene en este caso, es extremadamente alta. Por consiguiente, la posibilidad de sesgos en las respuestas sube. Una aproximación cualitativa a la explicación de este fenómeno buscó la empresa Demoscópica, ya que el grupo de no respuesta no parecía correlacionarse con algún aspecto particular como tamaño de la empresa o su rubro. Sus resultados constatan que el principal fundamento es el temor a algún tipo de represalia

⁷⁵ Un monopsonio se produce en rigor cuando sólo existe un comprador en un determinado mercado. En este caso, se utiliza el concepto de “poder monopsonico” para referirse al eventual ejercicio de poder de mercado al existir escasos compradores. En este sentido podría ser adecuado también el concepto de oligopsonio.

por parte de la empresa demandante⁷⁶, y con menor impacto algunas políticas de las mismas empresas que establecen que no participarán en este tipo de estudios.

En relación a lo anterior, cabe suponer que si hubiere algún sesgo, probablemente sería a favor de una buena percepción del trato de los supermercados. Esto pues las empresas que sí contestan debieran ser aquellas con menor temor relativo dada su buena relación.

Cuadro N°4
Resultados de la Aplicación de la Encuesta a Proveedores

Resultado	Número	Porcentaje
Entrevista lograda	214	24,5%
Pretest	31	3,6%
Teléfono no contesta	251	28,7%
Rechazos	162	18,5%
Tramitadores	173	19,8%
Inubicable	16	1,8%
Otra region	24	2,8%
Término de giro	3	0,3%
Total	874	100,0%

Fuente: Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados. FNE, 2007.

Por último, respecto a la caracterización de las relaciones comerciales en sí, se tiene que un 46% describe las prácticas del supermercado como “abusivas”, mientras el complemento piensa que son “equitativas”. Respecto a cuáles son aquellas prácticas abusivas que viven los proveedores y su frecuencia, se tiene la información del Cuadro N°5.

⁷⁶ Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados. FNE, 2007. Pág. 42.

Cuadro N°5: Frecuencia con la que ocurren cada una de las siguientes situaciones

Situaciones	Cadena	Siempre	Con frecuencia	Pocas veces	Nunca	No sabe No responde
Exigencia de pago por incorporación de nuevos productos	Cencosud	26.7	8.9	12.2	50.0	2.2
	D y S	24.7	10.8	18.4	45.6	0.6
Exigencia de descuentos adicionales por volúmenes de compra de mercadería	Cencosud	34.4	10.0	15.6	38.3	1.7
	D y S	26.6	13.9	16.5	40.5	2.5
Exigencia de aportes por inauguraciones, reinauguraciones o ampliaciones de locales de venta.	Cencosud	70.6	5.6	7.8	13.9	2.2
	D y S	60.8	5.1	10.1	22.2	1.9
Cobro de comisión por cada producto vendido a público	Cencosud	66.7	5.6	5.0	21.1	1.7
	D y S	69.6	4.4	2.5	22.2	1.3
Cobros injustificados por “bajo nivel de servicio” (atrasos en los despachos, entrega de menos de la cantidad convenida)	Cencosud	18.9	7.2	10.0	62.2	1.7
	D y S	12.0	8.9	11.4	67.1	0.6
Cobros o descuentos no pactados por pérdidas o merma de mercadería	Cencosud	24.4	7.2	18.3	47.8	2.2
	D y S	20.3	10.1	19.0	50.0	0.6
Devolución inconsulta de mercadería por baja rotación.	Cencosud	26.7	12.2	16.1	43.3	1.7
	D y S	25.9	11.4	20.9	41.1	0.6
Demora excesiva en los pagos	Cencosud	12.8	13.9	25.6	46.7	1.1
	D y S	18.4	8.9	31.6	40.5	0.6
Sacar, sin consultarle o no ubicar según lo acordado, algunos productos en góndola.	Cencosud	21.1	17.2	16.1	42.2	3.3
	D y S	17.1	20.9	19.6	39.2	3.2
Competencia con marcas propias del supermercado.	Cencosud	29.4	5.6	7.2	52.8	5.0
	D y S	37.3	8.2	7.6	43.0	3.8
No aceptarle sus propios reponedores de mercadería	Cencosud	9.4	4.4	4.4	78.3	3.3
	D y S	16.5	11.4	4.4	64.6	3.2
Amenaza con eliminarlo de la nómina de proveedores	Cencosud	12.8	10.1	13.4	61.5	2.2
	D y S	17.1	9.5	17.7	54.4	1.3

Fuente: Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados. FNE, 2007.

Del cuadro anterior, destaca la ocurrencia generalizada de prácticas consideradas por la literatura y la experiencia internacional como anticompetitivas. En particular, impacta la respuesta respecto a la exigencia de aportes por inauguraciones, donde más de un 60% de los proveedores aclara que es algo que ocurre “siempre”, mientras que a menos de un 15% no le ha ocurrido nunca. Asimismo, resulta complejo que más de un 40% de los proveedores entrevistados declare que lo han amenazado con la exclusión de góndola, como lo indica la última situación consultada. Por último, resulta interesante constatar que los plazos de pago no tienen el alto nivel de impacto relativo que se esperaba a priori, donde más del 40% declara que nunca ha habido una demora excesiva en los pagos.

Las conclusiones a las que llega la Fiscalía en el caso de las relaciones del sector supermercadista con sus proveedores son claras e inequívocas:

*“La concentración en la industria supermercadista en Chile ha favorecido significativamente su poder de compra frente a sus proveedores, lo que se ha reflejado en una proliferación de cobros y en un aumento permanente en sus montos globales, que han redundado en una creciente disminución tanto del precio efectivo pagado por los supermercados a proveedores, como del excedente de éstos. Pero ¿cuáles podrían ser las implicancias de este mayor poder de compra? En primer lugar, una reducción en los precios pagados a los proveedores reduce, dada su curva de oferta con pendiente positiva, la cantidad ofrecida por éstos. En segundo lugar, la **reducción de excedentes de los proveedores debido al ejercicio del poder monopsonico, puede dificultar no sólo la supervivencia de los proveedores actuales sino las iniciativas de emprendimiento en el sector, tanto en lo que se refiere a nuevos participantes como al financiamiento de nuevas inversiones por parte de los existentes, reduciendo así el bienestar de los consumidores, ya sea en la medida que disminuya la calidad y variedad de los productos disponibles (hay abundante literatura teórica sobre la valoración que los consumidores asignan a la variedad en sí misma); o en la medida en que al retardar la reducción en el costo de producción, incrementen el precio de venta al consumidor, afectando así el excedente de éstos.**”⁷⁷*

Finalmente, resulta importante destacar que la Fiscalía Nacional Económica, ente ad-hoc en estas materias, ha dicho en su informe más reciente que “se cuenta con evidencia contundente respecto de los perjuicios que se derivan del poder de compra de las grandes cadenas”. Por lo que recomienda “acotar los espacios de ejercicio de poder de mercado en relaciones de dependencia económica generados en la industria proveedor”, “limitar los cobros de supermercados a proveedores a los dos siguientes tipos: por prestación de servicios y asociados a descuentos proporcionales al precio de venta”, establecer que “cualquier transacción entre proveedor y supermercado debe ser precedido por el

⁷⁷ “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” FNE, Septiembre 2007. El destacado en negrita no está presente en el original.

consentimiento voluntario y formal (escrito) entre las partes” y “suprimir los plazos de pago superiores a 30 días”⁷⁸.

3.3 Antecedentes Empíricos: Una Perspectiva desde la PYME

Las complicaciones para el adecuado desarrollo del emprendimiento y de la pequeña empresa en Chile parecen tener en los años recientes un dinamismo profundo. El histórico problema de acceso a financiamiento ha pasado hoy a segundo lugar, dando paso a las relaciones con los grandes compradores de sus bienes y servicios como la principal contrariedad declarada en diversas encuestas a las empresas de menor tamaño.

En estas circunstancias, no es difícil comprender los resultados de las nuevas encuestas elaboradas semestralmente desde hace un año por el Centro de Investigación de Políticas Públicas para la PYME (CIPYME), creado por el Banco del Desarrollo y EUROCHILE.

En efecto, tanto el primer como el Segundo Informe Semestral de la Pequeña Empresa, realizados en base a sendas encuestas aplicadas durante el primer y segundo semestre de 2006, entrega resultados elocuentes.

Cuadro N°6: Principal Problema de la PYME por Tamaño.⁷⁹

	Pequeña Empresa		Mediana Empresa	
	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 1	Encuesta 2
Condiciones Impuestas por Grandes Clientes	34%	32%	37%	36%
Falta de Capital de Trabajo	26%	30%	19%	19%
Capacitación Insuficiente del Personal	8%	9%	9%	10%
Falta de Transparencia en los Negocios	4%	5%	6%	5%
Requisitos Excesivos para Optar a Propuestas Públicas	4%	3%	5%	5%
Exceso de Burocracia y Regulaciones	7%	8%	7%	10%
Las Normas Medioambientales	1%	0%	0%	1%
Dificultad para Acceder a Información Relevante	0%	1%	0%	0%
Falta de Flexibilidad Laboral	1%	2%	2%	1%
Otro	6%	4%	4%	4%
Ninguno	10%	6%	11%	8%

Fuente: Segundo Informe Semestral de la Pequeña Empresa. CIPYME, 2006.

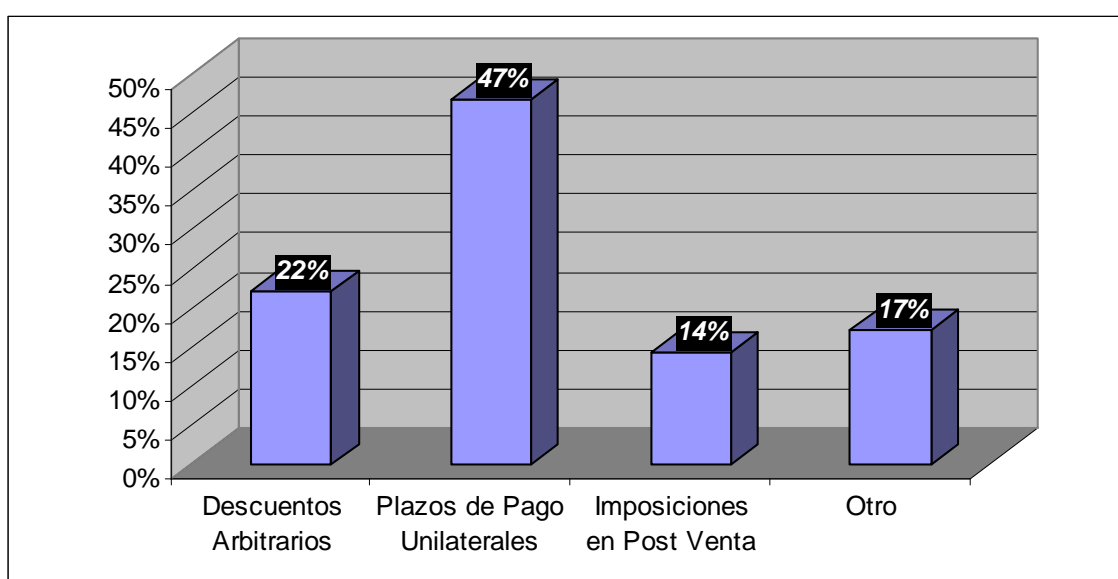
⁷⁸ Ibíd.

⁷⁹ La pregunta específica del cuestionario (43_a) es la siguiente: “¿Cuál cree usted que es el principal problema de las empresas como la suya?”. Se le entregan las alternativas expuestas en el cuadro y se registra la primera opción de respuesta.

Como se muestra en el Cuadro N° 6, las “Condiciones Impuestas por los Grandes Clientes” se alzan como el principal problema declarado por las PYMES, con aproximadamente un tercio de las primeras opciones tanto en empresas medianas como pequeñas. Si bien se trata de una pregunta cerrada a las alternativas expuestas, sus resultados entregan sin duda evidencia cuantitativa a lo que hasta ese momento se manifestaba sólo como un sentir de molestia.

Al intentar ahondar en cuáles son aquellas prácticas o condiciones impuestas por grandes clientes que causan el malestar de la pequeña empresa, se encuentran los resultados expuestos en la Figura N°10.

Figura N°10: Principales Condiciones Impuestas por Grandes Clientes



Fuente: Elaboración propia sobre datos del Segundo Informe Semestral CIPYME, 2007.

Si bien los plazos de pago tienen la mayor relevancia en este contexto, con el 47% de los casos, vale la pena destacar que los “Descuentos Arbitrarios” y la “Imposición de Condiciones en la Post Venta” tienen un fuerte denominador común. Con mayor razón aún si se piensa que esta encuesta es de percepciones declaradas por una muestra de empresas PYME y, por lo tanto, la asimilación de las alternativas de respuesta en preguntas cerradas es subjetiva.

En el Cuadro N°7 se presenta la desagregación de la información del gráfico anterior en función del rubro en el cual se desenvuelve la empresa encuestada. Si bien las tendencias son similares, en servicios financieros se aprecia mayor preponderancia relativa de las imposiciones en post venta, así como un *rating* de descuentos arbitrarios levemente inferior a los otros rubros estudiados. Con todo, no existe aquí evidencia de que las condiciones impuestas por grandes clientes tengan mayor impacto significativo en un sector que en otro.

Cuadro N°7

Condiciones Impuestas por Grandes Clientes por Rubro de la Empresa PYME

	Manufacturas	Comercio, Restaurant y Hoteles	Servicios Financieros e Inversiones	Otros Sectores	Total
Descuentos Arbitrarios	23,4%	22,4%	16,7%	24,5%	22,1%
Plazos de Pago Unilaterales	43,8%	51,0%	47,6%	44,9%	46,6%
Imposiciones en Post Venta	12,5%	8,2%	19,0%	18,4%	14,2%
Otro	20,3%	18,4%	16,7%	12,2%	17,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Segundo Informe Semestral CIPYME, 2007.

Respecto a la eventual generación de poder de contrapeso en la industria de proveedores, se tiene en cuenta la existencia de la Asociación Gremial de Industrias Proveedoras

3.4 Experiencia Internacional

El fenómeno de concentración de las empresas supermercadistas es sin duda un fenómeno a nivel mundial. En el Cuadro N°8 se muestra la participación de mercado de la cadena más grande (primera columna), de las dos cadenas más grandes (segunda columna) y así hasta las 4 principales cadenas, en un conjunto de diversos países.

Cuadro N°8

Concentración en Industria Supermercadista en Diversos Países

	Cadena 1	Cadenas 1+2	Cadenas 1+2+3	Cadenas 1+2+3+4
Canadá	32	46,7	54,1	61,1
Australasia	34	62	75	87
UK (2005)	30,4	47	62,9	74,1
UK (2002)	23,8	40,3	52,9	62,8
Portugal	26	45,6	56,4	67,1
Italia	19,4	36,4	52,9	65
Irlanda	31,6	53	67,5	80,4
Holanda	40,8	64	70,7	76,2
Francia	21,6	35,3	47,6	57,1
España	30,9	43,7	56,3	65,9
Bélgica	25,3	47,1	63,1	72,2
Austria	31	59,5	73,5	82,9
Alemania	26,3	42,4	58	69,1
Chile	33,8	62	69,6	73,4

Fuente: "La Competencia y la Concentración: Una Perspectiva desde el Shopper", M. Bosch para ASACH, 2006.

Sin embargo, lo que aquí se pretende abordar con cierto detenimiento es precisamente cómo los países han enfrentado esta situación, particularmente respecto a la regulación y fomento de buenas prácticas en el encadenamiento productivo.

Nuevamente se encuentra que la literatura y la documentación de la experiencia internacional están cargadas al sector supermercadista, en particular al ámbito de productos comestibles o *groceries*.

Podría decirse que se presentan las dos formas descritas en la sección 2.5, en el sentido de regulaciones específicas (obligatorias vía Ley) y políticas de fomento (incentivos a prácticas optativas), entre las que destacan los códigos de adscripción voluntaria de buenas prácticas. Entre los países que han regulado específicamente la relación entre proveedores y grandes *retailers* más allá de las leyes comerciales generales se encuentran los casos de Francia, Alemania, Japón, Irlanda y España, entre otros. Algunas de dichas normativas prohíben la venta de un producto bajo costo (Alemania, Irlanda), e incluso prohíben el cobro por acceso a góndola (Irlanda con su *Grocery Order*). Con todo, no hay opinión única respecto a lo efectivo que dichas regulaciones han sido. La OECD ha tenido una postura muy contraria a la regulación en esta materia, argumentando particularmente en contra de leyes que moderen el poder de compra de los grandes *retailers*:

“Laws taking direct aim at buyer power, such as prohibitions on abuse of economic dependence, have not been very successful and tend to be reinforced with per se prohibitions which could reduce retail competition and harm consumers”⁸⁰

Sin embargo, en su estudio no existe evidencia contraria a la determinación que han tomado la mayoría de los países. Entre los que han iniciado estudios al respecto están Suecia, Irlanda, Reino Unido, Portugal, Australia y Argentina. Y en la mayor parte de los casos se ha optado por introducir políticas de fomento tipo códigos de adscripción voluntaria⁸¹.

A mayor abundamiento, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI lanzó en 1999 una herramienta llamada “Código de Conducta para las Relaciones de Subcontratación de Proveedores y Alianzas Industriales”. En dicho Código la ONUDI aboga por “alianzas industriales” verticales, para lograr entre empresas “relaciones más equitativas y más estables”⁸². Además, introduce como propósito una arista no considerada a nivel nacional, cual es “intensificar los intercambios entre las regiones en expansión y las regiones con subempleo y da lugar a una mejor repartición de los recursos y de las actividades”⁸³. Cabe hacer mención a que este instrumento excede con creces los límites del *retail* y los supermercados, e incluso su génesis no se relaciona con dicho rubro.

⁸⁰ OECD, “Buying Power of Multiproduct Retailers”, 1999, pág. 9.

⁸¹ Esto según información de la FNE en “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” p 124.

⁸² Código de Conducta para las Relaciones de Subcontratación de Proveedores y Alianzas Industriales. Viena, 1999. Pág. 1.

⁸³ *Ibid.*

Otro aspecto regulatorio normalmente abordado por leyes locales⁸⁴ dice relación con la ubicación física o geográfica de los grandes *retailers*. Muchas restricciones se dan en la práctica por la disponibilidad de terrenos adecuados para la edificación de grandes superficies comerciales con locales tipo autoservicio, como lo son hipermercados y grandes tiendas de *retail* (tiendas por departamento, grandes ferreterías, etc). Al menos en varios estados de EEUU, al igual que en la mayor parte de Europa, no se permite la instalación de grandes tiendas comerciales en los radios céntricos de las ciudades, por razones urbanísticas la mayor parte de las veces, pero también como una forma de resguardar cierto espacio de desarrollo al comercio de menor escala y sus prácticas específicas⁸⁵.

También se ha detectado que una de las barreras de entrada utilizadas por diversas firmas para evitar nuevos competidores es precisamente la compra de terrenos estratégicos. En el caso chileno, la FNE ha detectado que la “sobreinversión en capacidad instalada o por instalar” es una práctica utilizada, al menos en alguna medida, por las cadenas chilenas. Un estudio respecto a los fracasos de las gigantes internacionales del *retail* en Chile, entre los que se cuenta al intento fallido de la segunda cadena mundial de supermercados, *Carrefour*, afirma que

*“Cuando J.C.Penney llegó a Chile, todas las ubicaciones buenas ya estaban tomadas, y sólo pudo abrir una tienda en el mall Alto Las Condes. Para J.C.Penney fue imposible encontrar nuevas ubicaciones y sólo pudo operar una tienda. Esto inhibió los volúmenes de compra para poder ofrecer precios competitivos”*⁸⁶

Volviendo al escenario internacional, resulta interesante el caso de Canadá, país en el cual este tema está cubierto por sus leyes antimonopolio o “*Competition Act*”⁸⁷. Sin embargo, un mayor impacto de las negociaciones asimétricas en los últimos años llevó a la

⁸⁴ Equivalentes al “Plano Regulador Comunal” de los municipios chilenos.

⁸⁵ Iniciativas en esta línea también se han visto en Chile. El Diario La Nación publicó el 22 de enero de 2007 un artículo que señala “*Saffirio -junto a otros parlamentarios de la Concertación- presentaron un proyecto de ley que busca compatibilizar la existencia de megamercados en la zona con la subsistencia del comercio detallista. Con este fin, uno de los objetivos de la iniciativa es impedir que se instalen en la zona urbana estos centros comerciales, principalmente en el casco histórico de la ciudad*”. Sin embargo, no existen efectos concretos hasta ahora.

Muy por el contrario, el periódico Estrategia tituló su edición del viernes 5 de octubre de 2007 con la noticia de “*Yaconi-Santa Cruz y Mujica Apuestan Fuerte por Retail en el Centro. Expansión Incluye un Homecenter Sodimac y Tienda Paris*”. En la misma nota, el gerente general de Mall Paseo Estación afirma que “estamos construyendo 82.500 metros cuadrados adicionales a nuestras instalaciones. Esas nuevas se van a ocupar con un gran Home Center Sodimac, una tienda Paris, 50 nuevas tiendas y mil estacionamientos”. Como comparación, la regulación japonesa estipula que todo *retailer* dueño de una tienda de más de 3000 metros cuadrados dentro del radio de “Tokio Metrópolis” es considerado un “*Large-Scale Retailer*”.

⁸⁶ Bianchi, C. y E. Ostalé (2004) citado por la FNE en “Análisis Económico...”.

⁸⁷ En comunicación via e-mail con Matthew Kellison, Competition Law Officer del Competition Bureau Canada, el Sr Kellison sostiene que el abuso de poder de negociación “*In Canada (...) usually falls under the abuse of dominance provisions of the Competition Act (section 79), which may cover anti-competitive conduct by either a dominant seller/monopolist or a dominant buyer/monopsonist*”, 21 de septiembre de 2006.

Competition Bureau a dictar en 2001 una guía para casos de abuso de posición dominante⁸⁸, lo que estaría en los hechos a medio camino entre un cuerpo jurídico y una guía para políticas de fomento.

El caso japonés es más claro y específico aún. Resulta particularmente interesante, pues su Ley antimonopolio o AntiMonopoly Act (AMA) , ha ido evolucionando para contemplar los abusos más frecuentes en la industria actual del *retail*, incluyendo incluso la subcontratación de servicios, es decir, sin circunscribirse al aprovisionamiento de mercaderías. En junio de 1982, la *Japanese Fair Trade Commission* (JFTC) dictó un complemento a la Ley N°54 de 1947, llamado “*Designation of Unfair Trade Practices*”. En su punto N°13 aparece por primera vez la tipificación del Abuso de la Posición Dominante de Negociación como tal. Varios años después, en 2005, fruto de las nuevas tendencias en el sector *retail*, la JFTC publica la norma “*Designation of Specific Unfair Trade Practices by Large-Scale Retailers Relating to the Trade with Suppliers*”. Con sorprendente coincidencia con las quejas de los proveedores chilenos, la JFTC estipula prácticas específicas consideradas injustas: Injusto retorno de bienes, injusta reducción de precios pactados, injusta fijación de contrato, baja de precios para promociones, coerción a la compra, injusta asignación de reponedores de los proveedores y adopción de represalias (desliste o exclusión de góndola, por ejemplo) fruto de requerimientos a las autoridades de competencia locales por parte de los proveedores.

Dos aspectos del caso japonés que vale la pena tener en cuenta es, primero, el criterio utilizado para especificar cuáles son prácticas injustas y cuáles no lo son. Utilizan un *benchmark* con aquellas prácticas normalmente aceptadas en la industria. Sin embargo, a diferencia del caso chileno, para establecer dichas prácticas excluye aquellas que se dan entre *retailers* y proveedores con diferencias considerables de poder de negociación. En la misma línea, establecen salvedades en función del tamaño de las empresas, distinguiendo los *large scale retailers* como aquellos de más de 10 billones de yenes en ventas anuales o que posea una tienda de más de 3 mil metros cuadrados dentro de los límites de Tokio Metrópolis. Mientras que en la definición de proveedor cubierto por esta normativa excluye a todos ellos cuyo poder negociador se reconozca como comparable con el del *retailer* de gran escala.

Otro caso interesante es el de las enmiendas *Robinson-Patman*⁸⁹ de los Estados Unidos, aprobadas tempranamente en 1936. Este cuerpo jurídico aborda la regulación antimonopolio, específicamente en relación a la discriminación de precios vía descuentos a escala. A pesar de que aparentemente no son usadas frecuentemente en las causas por prácticas anticompetitivas, sí se reconoce que su temprana dictación delimitó una norma de conducta que ha servido para evitar disuasivamente, en alguna medida, el abuso de poder de negociación. Respecto a políticas de promoción y fomento, en EEUU opera la *Federal*

⁸⁸ “Enforcement Guidelines On The Abuse Of Dominance Provisions”, Competition Bureau Canada, 2001.

⁸⁹ La información citada corresponde a copia del documento llamado “Ley Robinson-Patman: Discriminación de Precios y Términos” disponible en la división de Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía chileno. La regulación antimonopolio complementaria puede ser consultada en el Manual de la División Antimonopolio del Departamento de Justicia estadounidense. <http://www.usdoj.gov/atr/foia/divisionmanual/two.htm>

Trade Commission (FTC), que ha elaborado una serie de guías para un adecuado resguardo de las políticas de competencia y, sobre todo, de los consumidores norteamericanos⁹⁰.

En Australia, un comité especial del Senado entregó en agosto de 1999 un estudio con un revelador título “*Fair Market or Market Failure? A review of Australia’s retailing Sector*”⁹¹. En la fundamentación del estudio, se leen líneas que bien describen el escenario chileno actual:

*“Over the past twenty years or so, Australia has seen the demise of hundreds of small grocery stores, butchers, bakers, florists, greengrocers, pharmacists, newsagents, liquor outlets and other small retailers as a direct result of the continuous expansion of major supermarket chains and major speciality retailers, often subsidiaries of the same conglomerate.”*⁹²

Las repercusiones del estudio no se hicieron esperar en muchos aspectos. En particular, en lo que aquí interesa, se robusteció a nivel de políticas de fomento el código de conducta que regía el sector. Hoy, en su versión de julio 2007, el “*Produce and Grocery Industry Code of Conduct*” es administrado por el *Retail Industry Code of Conduct Committee* y contempla, entre otras cosas, un *ombudsman*⁹³ para dirimir rápida y extrajudicialmente cualquier conflicto que se de en las relaciones comerciales del sector. Vale la pena destacar que en este proceso parece haber sido muy importante la participación del sector productivo y empresarial en la génesis del código y su perfeccionamiento.

En la misma línea que las experiencias detalladas anteriormente, la FNE chilena ha afirmado que “una multiplicidad de experiencias internacionales, de regulaciones gavilladas por niveles de concentración bastante menores al caso chileno, avalan la proposición de estas medidas remediales”⁹⁴, refiriéndose con esto último a las propuestas citadas al final del punto 3.2 del presente informe. A mayor abundamiento, sostiene que en otros países, con índices de concentración muchas veces sustancialmente inferiores a los del sector supermercadista chileno, existen políticas de fomento específicas, en particular vía códigos de adscripción voluntaria. El Cuadro N°9 reproduce el cuadro ad-hoc entregado en informe de la FNE.

⁹⁰ Por ejemplo, para el caso de fusiones, la FTC ha elaborado un Manual de Buenas Prácticas que puede ser encontrado en <http://www.ftc.gov/bc/bestpractices/index.shtml>

⁹¹ Disponible en la web del parlamento australiano

http://www.aph.gov.au/senate/committee/retail_ctte/report/contents.htm

⁹² “*Fair Market or Market Failure? A review of Australia’s retailing Sector*”, Joint Select Committee on the Retailing Sector, Senado australiano, 1999.

⁹³ Un Ombudsman u Ombudsperson se ha traducido como un “defensor”, originalmente ciudadano. Se encarga de estudiar extrajudicialmente conflictos denunciados a su autoridad y de promover las buenas prácticas definidas en su ámbito para prevenir dichos conflictos.

⁹⁴ “Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006” FNE, Septiembre 2007.

Cuadro N°9: Experiencia Internacional Recopiladas por la FNE en Regulación del Sector Supermercadista y Nivel de Concentración de la Industria.

	Códigos de Buenas Prácticas	Razón de concentración				Año Fte.
		Cadena 1	Cad 1+2	Cad 1+2+3	Cad 1+2+3+4	
Reino Unido	El código entró en vigencia el 17 de marzo de 2002. A la febrero de 2004 sólo ha habido una queja de incumplimiento del código.	23,8	40,3	52,9	62,8	2002
		30,4	47	62,9	74,1	2005
España	La ley que regula el comercio minorista (Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista) sólo dedica un capítulo a la relación entre proveedores y minoristas, abarcando únicamente las condiciones de pago. No existe un Código de Buenas Prácticas que norme la relación entre proveedores y supermercados	30,9	43,7	56,3	65,9	2002
Francia	La ley Galland (n. 96-588 de julio de 1996) regula el equilibrio en las relaciones comerciales sólo establece condiciones generales.	21,6	35,3	47,6	57,1	2002
Portugal	El Código de Boas Práticas Comerciais entró en vigencia el 17 de julio de 1997. Este surge como una necesidad de abrir una vía de diálogo entre proveedores y supermercados. Este código es de carácter voluntario.	26	45,6	56,4	67,1	2002
Australia	The Retail Grocery Industry Code of Practice de julio de 2003 es voluntario y tiene como objetivos: (1) promover prácticas comerciales equilibradas y justas; (2) fomentar el "fair play" y la comunicación abierta; (3) proveer un mecanismo simple, accesible y no legalista de resolución de conflictos.	34	62	75	87	2003
Argentina	El Código de Buenas Prácticas Comerciales, propiciado por la Secretaría de Defensa del Consumidor, entró en vigencia el 14 de julio de 2000. En opinión de la Secretaría su mayor logro es la creación de ámbitos privados en los cuales las partes pueden resolver sus diferencias en forma eficiente y rápida					

Fuente: FNE, "Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006" p. 125.

Una última reflexión en relación a la experiencia foránea dice relación con la institución que se encarga de ejecutar las políticas de fomento correspondientes en cada caso. En cuanto al ámbito regulatorio, evidentemente son los tribunales respectivos aquellos encargados de hacer cumplir las normas jurídicas. Sin embargo, lo que aquí interesa prioritariamente es el caso de las políticas de fomento y/o autorregulación. En la mayoría de los países estudiados se trata de organismos públicos específicos, algunas veces asociados con organizaciones productivas privadas, aquellos encargados de administrar los códigos de conducta o de buenas prácticas. Es el caso de la Office of Fair Trading de Inglaterra, de la Federal Trade Commission de EEUU, del *Retail Industry Code of Conduct Committee* australiano, de la Secretaría de Defensa del Consumidor en Argentina, entre otros.

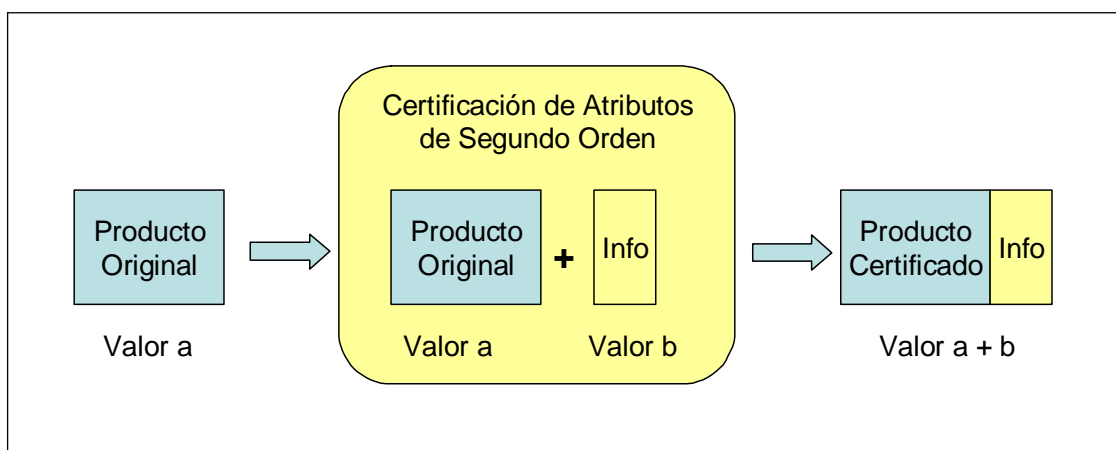
4. UNA POLÍTICA DE FOMENTO PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE APROVISIONAMIENTO

En función del diagnóstico anteriormente expuesto, se presenta una propuesta de política de fomento de buenas prácticas de aprovisionamiento para el caso chileno.

Se revisará a continuación sus características y líneas principales. El camino adoptado es el de un código de adscripción voluntaria llamado **Código de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento (CBPA)** que esté disponible para todas las grandes empresas y, en particular, para la industria del *retail*. La adscripción a dicho cuerpo y fiscalización periódica de su cumplimiento dará origen a una certificación para la empresa. Este certificado entrega información relevante tanto para los proveedores-clientes de las grandes cadenas como para el resto de los *stakeholders*.

La principal hipótesis que sustenta el presente diseño, y de la cual se entrega argumentación a través de todo el texto, es que **los agentes económicos están interesados, en mayor o menor medida, en algunos atributos no verificables vía consumo, pero presentes implícitamente en las relaciones comerciales establecidas**. La Figura N°11 muestra un esquema que sintetiza la agregación de valor a ojos de los agentes económicos si un tercer elemento certifica de forma creíble la información de un determinado producto relativa a dichos atributos.

Figura N°11: Agregación de Valor en la Certificación de Atributos de Segundo Orden



Fuente: Elaboración propia.

No se debe olvidar, además, que dicho sistema redonda tanto en beneficios internos en la empresa dado el desarrollo de dichos atributos, como en beneficios sociales dado su impacto positivo en trabajadores y consumidores, o al menos en segmentos de ellos.

Esto conlleva un incentivo claro a las grandes empresas para participar de un sistema como el propuesto. Además, como se ha mostrado en el capítulo 2, la generación y

difusión de información creíble, pertinente y fidedigna aumenta la eficiencia del mercado y ayuda a resguardar la libre competencia. Dicho argumento es también avalado por la experiencia internacional expuesta en el punto 3.4.

Volviendo al caso particular de las políticas de fomento de las buenas prácticas de aprovisionamiento, se discute a continuación, en primer lugar, el por qué dicha herramienta debiera tomar la forma de un código de adscripción voluntaria. Luego, propone un modelo que sienta los ejes conceptuales sobre los cuales definir una buena práctica de aprovisionamiento. Es en función de dicho modelo que se proponen a continuación indicadores específicos, ponderando incluso ciertos componentes en función de la importancia relativa que tenga cada uno de ellos para la situación chilena actual.

Hacia el final del capítulo, se proponen alternativas para una institucionalidad que cobije dicha política de fomento. Y como una forma de introducir esta temática y suscitar apoyo de los diferentes sectores, se presenta la idea de un premio a las buenas prácticas de aprovisionamiento. Esto como una etapa previa alternativa, de muy bajo costo y menor complejidad.

4. El Código de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento (CBPA)

La forma específica que toma una determinada herramienta de fomento no es algo trivial de definir. Esto pues, en la mayoría de los casos -y no es ésta la excepción- se entremezclan factores técnicos y políticos que es necesario monitorear permanentemente para que las ideas correctas se desarrollen en los momentos correctos.

La idea de un “sello” voluntario que certifique el cumplimiento de ciertas prácticas, como ya se dijo en el capítulo 3, se masifica luego del anuncio de la Presidenta de la República en el Plan de Emprendimiento en 2006. Se planteó ahí el “Sello Pago a 30 días”, como la respuesta a una creciente queja de los gremios PYME en relación a lo extenso de los períodos de pago de los grandes clientes y a la incertidumbre en el cumplimiento de éstos. Como ya se vió, ambos factores, dilación e incertidumbre, afectan negativamente el desarrollo de los proveedores, por factores financieros y por asimetrías de información, respectivamente.

Sin embargo, el plazo de pago dista mucho de ser la única forma en que se expresa el ejercicio de poder de compra y el abuso del poder de negociación.

Fruto del análisis y diagnóstico ya expuesto, es perfectamente posible imaginar que, aún con incentivos o incluso acotando vía Ley los plazos de pago, los abusos se sigan cometiendo mediante otras metodologías.

A mayor abundamiento, en el escrito de respuesta a los requerimientos de la FNE ante el TDLC por la causa Rol N°101/2006, el estudio de abogados Philippi, Yrarrázaval, Pulido y Brunner, en representación de Cencosud S.A., sostienen que la exigencia de acotar los plazos de pago de las facturas “no es razonable”. Y agregan

“Además, una interferencia en este sentido carece de toda utilidad, toda vez que si no se autoriza (el pago de facturas en un plazo mayor a 30 días), el supermercado encontrará la forma de impactar el plazo de pago en el monto a pagar”⁹⁵

Luego, resulta razonable incluir en el diseño de la política de fomento ad-hoc una mirada más integral del encadenamiento productivo y de sus buenas prácticas asociadas, tal cual lo sugiere la experiencia internacional estudiada.

Así nace la idea de un Código de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento (CBPA). Es relevante destacar que la palabra código no se utiliza aquí con la acepción jurídica refiriéndose a un conjunto de leyes de la República. Por el contrario, se utiliza para describir una agrupación de aquellas normas voluntarias que describen, en este caso, una buena política de aprovisionamiento. No hay que olvidar, sin embargo, que un contrato voluntario firmado entre dos o más partes adquiere una fuerza de mandato equivalente a una Ley para quienes lo han suscrito.

En relación a esto último, resulta adecuado abordar el tema de la amplitud de alcance del Código. Es posible imaginar dos alternativas: un simple documento que establece las recomendaciones desde el sector público en esta materia o una institucionalidad nueva dedicada a su difusión, promoción y fiscalización para quienes lo hayan suscrito.

Aquí se propone avanzar en la implementación de la segunda alternativa, fundamentalmente debido a que, como ya se ha dicho, debe existir una fiscalización vía un tercer elemento que haga creíble y adecuada la información certificada. Sin embargo, lo cierto es que tanto en un extremo o en otro, el contenido y forma del CBPA en sí es básicamente el mismo. Luego, precisamente a eso se dedica la presente sección sin entrar en los detalles para los cuales se requeriría tener absolutamente definido el punto anterior. La discusión respecto a la institucionalidad pertinente se da a continuación en el punto 4.6.

La estructura de la propuesta de CBPA se compone de aspectos de forma y otros de fondo.

En relación al primero, y pese que no se entrega aquí una redacción explícita para el código, vale la pena señalar que los ámbitos a abordar serían, análogamente al Código de Conducta dictado por la ONUDI, los siguientes:

⁹⁵ Philippi, Yrarrázaval, Pulido y Brunner. Abogados, en representación de Cencosud S.A. Contestación al H. Tribunal de la Libre Competencia, en autos sobre requerimiento de la Fiscalía Nacional Económica en contra de D&S S.A. y Cencosud S.A., causa rol C-101-06. El destacado en negrita no está presente en el original.

- i) Obligaciones y Derechos Comunes
 - a. Durante la negociación del contrato
 - b. Al momento de la firma del contrato
 - c. Durante la ejecución del contrato
- ii) Obligaciones y Derechos de la Empresa Demandante
- iii) Obligaciones y Derechos del Proveedor
- iv) Obligaciones y Derechos del Estado y Sector Público

En otras palabras, lo relevante respecto a la forma del Código es que se establezca claramente qué rol juega cada uno de los actores de la relación comercial.

En relación al fondo, se presenta a continuación tres subcapítulos que, respectivamente, definen el ámbito de las buenas prácticas de aprovisionamiento, establecen el Modelo de Buenas Prácticas que se seguirá y plantean indicadores para su adecuada evaluación y medición.

En síntesis, incluyendo aquí una eventual fase piloto en que se implemente una herramienta con forma de “premio”, las etapas del proyecto se pueden describir según el Cuadro N°10.

Cuadro N°10: Etapas del Proyecto y sus Características

Etapa	Forma	Fondo	Institucionalidad Requerida
Previa (no recomendada)	Sello	Plazo de Pago	Vigente
Preliminar	Premio	Buenas Prácticas	Vigente
Definitiva	Código	Buenas Prácticas	Vigente o Nueva

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1 Las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento

Si bien en el punto siguiente se detalla la propuesta de Modelo de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento, es razonable situarse de forma previa en un contexto determinado. Al hablar de una buena práctica de encadenamiento productivo, al menos tres temas debieran estar bien cubiertos: la competencia, la eficiencia y la sustentabilidad.

En relación a la **competencia**, vale la pena abordar dos aspectos. Primero, que el fenómeno competitivo ampliamente aceptado y trabajado en la literatura económica se restringe al ámbito horizontal de las organizaciones empresariales. Es decir, el beneficio que provoca la competencia poco y nada tiene que ver con las relaciones verticales en la economía. Un proveedor de forma alguna debe ser visto como un competidor y menos como enemigo económico de una firma. Tampoco se debiera dar el caso inverso. Ambos

participantes de una transacción económica son aliados, socios en su relación, y por lo tanto debieran tender a mejorarla y perfeccionarla en el tiempo.

El segundo aspecto dice relación con qué tipo de herramientas son válidas para aquella competencia horizontal. En particular, el uso y abuso de poder de mercado es, por definición, considerado como una práctica anticompetitiva. Más particularmente, se puede hablar de poder de compra y poder de venta. En este caso, tanto lo uno como lo otro ha demostrado efectos negativos en la economía.

En relación a la **eficiencia**, resulta fundamental que una buena relación de aprovisionamiento cumpla con este criterio. Es decir, debe tender a generar la mayor cantidad posible de excedente **a nivel del encadenamiento productivo**. En otras palabras, poco sirve analizar sólo los excedentes de un sector parceladamente, si es que el neto global tiene signo contrario. Incluso sin entrar en la polémica discusión de la distribución de excedentes, la evidencia analizada en la elaboración de este proyecto muestra que los casos de extracción monopsonica de excedente se tiene una situación subóptima.

Tercero y por último, las relaciones deben ser **sostenibles** en el tiempo. Si bien la tendencia competitiva horizontal podría llevar naturalmente a la inexistencia de otras firmas y, por consiguiente, a un monopolio, difícilmente esto podría pasar en las relaciones verticales. En estas últimas, el servicio o producto comprado en este caso por los *retailers* es relevante para su negocio y en muchos casos insumo fundamental de su *core business*. El análisis intertemporal permite, por ejemplo, incorporar adecuadamente la necesidad de ciertas inversiones que, como se analizó en el capítulo 2, se deben efectuar para llegar al nivel de calidad, diversidad e innovación deseado por los clientes.

Es precisamente la interacción y análisis conjunto de estos tres conceptos básicos los que permiten definir a continuación un modelo para las buenas prácticas de aprovisionamiento. Los conceptos anteriormente descritos no pretenden entrar en conflicto con los nodos del Modelo que se verá en la sección siguiente, los que sólo por coincidencia son también tres. Por el contrario, establecen un contexto que cualquier modelo de buenas prácticas comerciales debiera seguir. En ese sentido, se trata de un complemento que fortalece el Modelo que se detalla a continuación.

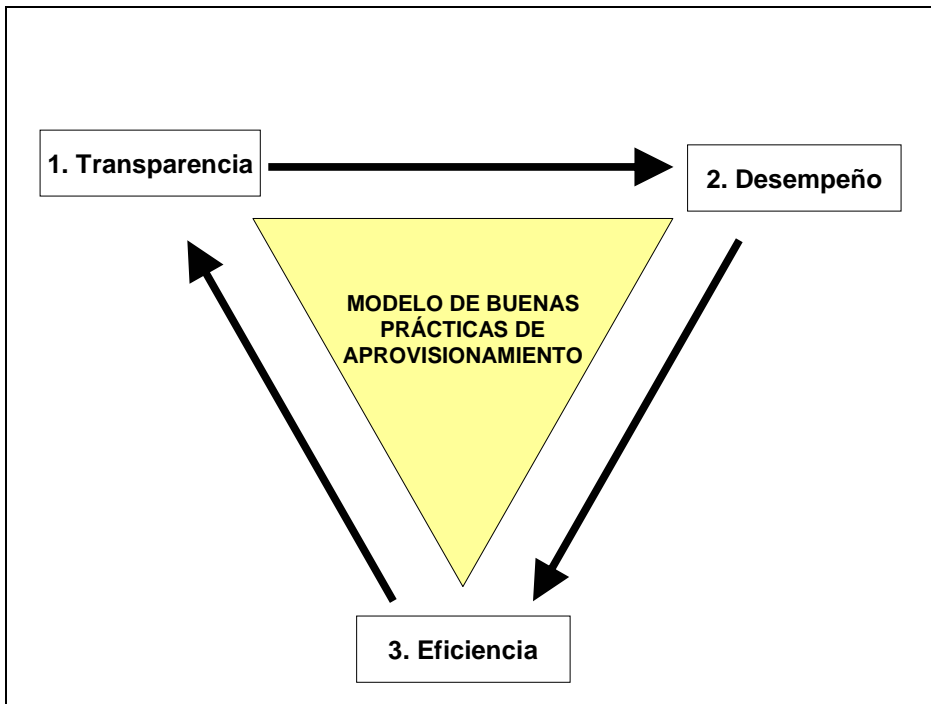
4.1.2 Modelo de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento

Resulta fundamental para el presente proyecto establecer una línea clara que, por un lado, permita diferenciar lo más precisamente posible una buena práctica de provisión o encadenamiento de aquella que no lo es. Por otro, se debe definir un modelo conceptual que agrupe y presente una síntesis de los requerimientos establecidos según este criterio para las buenas prácticas de aprovisionamiento.

Teniendo en consideración la argumentación conceptual presentada, y abstrayendo algunos de los temas abordados por la FNE en su avenimiento voluntario con D&S, se

construyó el Modelo de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento, sintetizado en la Figura N°12.

Figura N°12: Modelo de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento



Fuente: Elaboración Propia.

En este Modelo se recoge la experiencia internacional, fundamentalmente basados en los tópicos normados por la *Japanese Fair Trade Comision*, y abordados en la mayoría de los países que, como Australia, generaron una política de adscripción voluntaria tipo “Códigos de Conducta”.

El modelo posee 3 nodos fundamentales que interactúan bajo cierta secuencialidad:

1. Transparencia

Se trata precisamente de generar evidencia y dar transparencia a las condiciones en las cuales se desarrollan las relaciones comerciales. Parte importante de las ineficiencias analizadas en el capítulo 2 se dan por la incertidumbre respecto a las condiciones de las transacciones comerciales. Hoy, un proveedor de menor tamaño⁹⁶, no tiene buenas

⁹⁶ Los TCGA dictados por D&S establecen que será considerado como Proveedor de Menor Tamaño (PMT) toda aquella empresa que acredita ventas al supermercado por un total inferior a 60.000 UF al año, excluido el importe correspondiente al IVA. La cifra fue fijada pensando en que el límite superior de la PYME se establece en las 100.000 UF, monto al cual se podría llegar aproximadamente si, además de las ventas al supermercado, se consideran el resto de los clientes del proveedor en cuestión.

herramientas para conocer con certeza cuál será el período definitivo de pago de su factura y, peor aún, el monto real pagado en función de los inciertos descuentos.

Luego, el punto fundamental estará aquí en la dictación de TCGA⁹⁷ por parte de las empresas. Al respecto, se establecen un mínimo de aspectos que debieran ser incluidos en dicha herramienta:

- Listado exhaustivo de requisitos que debe cumplir la firma que provee mercancías y/o servicios a la empresa. Se incluirá, en caso de haberlas, eventuales segmentaciones por tamaño u otras características específicas de las empresas proveedoras.
- Definición o glosario de conceptos utilizados por la empresa en el particular contexto de los TCGA.
- Política de plazos de pago de facturas por mercancías y servicios, incluyendo ventas hacia el *retailer* y hacia el proveedor.
- Listado exhaustivo de tipos de cobros y descuentos susceptibles de ser cobrados a proveedores⁹⁸.
- Metodología en que se efectuarán dichos pagos, cobros y descuentos, incluyendo, de haberlos, cuáles serán los medios de verificación para ambas partes.
- Detalle de formato y listado exhaustivo de ámbitos cubiertos por eventuales acuerdos comerciales complementarios a los TCGA⁹⁹.
- Forma en que se solucionarían eventuales conflictos entre el *retailer* y el proveedor, con particular énfasis en la eventual existencia de alguna metodología extrajudicial.

2. Desempeño

El segundo nodo dice relación básicamente con el nivel de cumplimiento de los TCGA expuestos. Si en ellos se estipula, por ejemplo, un plazo de pago a PYMEs de 30 días, este ámbito generará un indicador que permita cuantificar en qué medida dicha condición es satisfecha. Misma situación con cada uno de los puntos tratados en los TCGA.

⁹⁷ Si bien se puede utilizar esta denominación (Términos y Condiciones Generales de Aproveccionamiento TCGA), también puede ser usada cualquier otra para explicitar sus políticas de proveccionamiento.

⁹⁸ Como ya se ha indicado, en el Anexo B del presente texto se pueden encontrar los cobros y descuentos (20) detallados por D&S S.A. en sus TCGA.

⁹⁹ Los TCGA de D&S los llaman Acuerdos Particulares Complementarios (APC). Su existencia se justifica en la necesidad de segmentar los tipos de contratos en función del rubro específico de la provisión y de los intereses de las empresas participantes del acuerdo.

3. Eficiencia

Finalmente, está el aspecto más complejo del modelo: la eficiencia de las políticas de aprovisionamiento a nivel del encadenamiento productivo. Aquí se aborda en qué medida los TCGA expuestos son apropiados y satisfacen ciertos umbrales exigidos. Por otro lado, también se incluye en qué medida se da lugar a prácticas deseables en el ámbito de la innovación y colaboración vertical entre firmas.

Entre las prácticas buscadas y premiadas como positivas estarían:

- Existencia de contratos de mediano y largo plazo.
- Pago a proveedores de menor tamaño a 30 días plazo.
- Minimizar la varianza en los plazos de pago.
- Claridad en los contratos.
- Existencia de mecanismos justos de solución rápida (extrajudicial) de conflictos.
- Existencia de programas conjuntos para el desarrollo vertical cooperativo¹⁰⁰.
- Coincidencia entre precio pactado y precio final pagado (minimizar descuentos).

Las prácticas específicas no deseadas serían:

- Cobros y descuentos sin contraprestación de servicios, en particular:
 - Cobros por inauguración de nuevos locales de venta.
 - Cobros por introducción de nuevos productos.
 - Cobro por incorporación a la planilla de proveedores.
 - Cobro por “desliste” (salida de la planilla de proveedores del distribuidor)
 - “Rappel”, entendido como un porcentaje del precio de venta a cliente final por cada producto que pasa por caja.
 - Cargo conceptual por volumen de ventas
- Devolución injusta de bienes
- Descuentos sin medios de verificación
- Reducción ex-post de precios pactados
- Imposición de contrato de ventas.
- Prohibir u obstaculizar la factorización de facturas.
- Amenaza de “desliste”
- Represalias comerciales contra proveedores en caso de acudir a las autoridades de competencia.

¹⁰⁰ Buen ejemplo de ello es participar en el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) de CORFO.

4.1.3 Indicadores

Se propone aquí un Índice de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento (IBPA) como un indicador que permita ponderar y priorizar de alguna forma las prácticas presentes en un determinado mercado y empresa. Su utilidad estaría orientada al establecimiento del código propuesto. Su funcionalidad se basa en la posibilidad de generar ciertos umbrales, sobre los cuales establecer la certificación pertinente.

Para su buen acometido, probablemente no resulta recomendable su difusión pública, al menos en una primera etapa. Esto pues significaría un desincentivo claro para participar en un sistema voluntario como el propuesto.

Respecto a las fuentes de información requeridas para el cálculo del IBPA, serían de 3 tipos:

- a) Información recolectada por el evaluador
- b) Información entregada por las empresas distribuidoras
- c) Información entregada por los proveedores vía encuesta.

La información de proveedores se recopilaría vía una encuesta representativa de al menos dos grupos: proveedores de menor tamaño y grandes proveedores. Estos últimos serían fundamentalmente un grupo de control respecto al primero. Las muestras deben ser aleatorias, estratificadas por tamaño de las empresas proveedoras y estadísticamente representativas. La metodología de muestreo debiera ser mediante el Teorema del Límite Central, es decir, a través de una aproximación normal a fenómenos discretos como serían las preguntas incluidas en estas encuestas.

Se propone a continuación la forma de cálculo del Índice de Buenas Prácticas de Aprovisionamiento (IBPA). Su valor fluctúa desde los 0 hasta los 100 puntos, describiendo la calidad de la relación de aprovisionamiento entre una empresa grande y el conjunto de sus proveedores.

La metodología de cálculo del IBPA sería la siguiente

$$IBPA = 0,3 * IT + 0,2 * ID + 0,5 * IE$$

Donde

IT = Índice de Transparencia

ID = Índice de Desempeño

IE = Índice de Eficiencia

Vale la pena señalar que al tratarse de un indicador nuevo, en ausencia de mejor información que asista la definición de ponderaciones, se ha optado por una revisión de los

estudios respecto a qué prácticas son más frecuentes y negativas o positivas en el mercado chileno.

La ponderación propuesta obedece a los incentivos que se quieren establecer en una primera etapa. En ella, tendrían relevancia importante la transparencia y explicitación de términos y, en menor medida, su nivel de desempeño o cumplimiento. Con todo, resultaría fácil dictar términos laxos que permitieran su fácil satisfacción con prácticas limítrofes a los umbrales propuestos. Luego, la mayor ponderación (0,5) se entrega a la eficiencia de los términos propuestos y las prácticas observadas en lo concreto.

Respecto al desglose de los 3 subindicadores que componen el IBPA, también se ha privilegiado en su ponderación aquellas prácticas con mayor impacto en la industria, ya sea de forma negativa o positiva. Con todo, no resultaría en absoluto complejo la modificación de algunos de los aspectos del IBPA en función del dinamismo que podría tomar el sector *retail* o las prácticas deseadas en él. Perfectamente se podría haber optado por especificar un parámetro mudo en cada ponderación, para luego calibrarlo al momento de realizar algún estudio de prueba. Sin embargo, se optó por especificar un número real para mostrar, al menos, la posición e importancia relativa que tendría una componente respecto a otra. Cambios numéricos menores en las ponderaciones son posibles e incluso deseables dado el dinamismo de los mercados. Para ello el adecuado estudio de los indicadores y de sus resultados en términos de éxito de las empresas evaluadas son fundamentales en el mediano plazo.

A continuación se presenta una metodología de cálculo de cada uno de los índices sectoriales:

Índice de Transparencia (IT): 0 a 100

$$IT = (30 * DT + 20 * PARN + 20 * EMV + 20 * PCE + 10 * APT)$$

Nombre Indicador	Descripción	Tipo de indicador	Fuente de Información	Ponderación (puntos)
DT	Declaración de TCGA ¹⁰¹	Binario	Evaluador	30
PARN	Porcentaje de Aspectos Requeridos Normados en los TCGA	Porcentaje	Evaluador	20
EMV	Existencia de Medios de Verificación de Descuentos	Binario	Evaluador	20
PCE	Porcentaje de proveedores con contrato por escrito (incluyendo eventuales APC)	Porcentaje	Empresa	20
APT	Acceso público a los TCGA en web institucional	Binario	Evaluador	10

¹⁰¹ Probablemente en un período de implantación, este punto se debiera flexibilizar en el sentido de entregar cierto plazo para la dictación de los TCGA respectivos.

Índice de Desempeño (ID): 0 a 100

$$ID = (40 * PPCP + 40 * PPCT + 10 * PGCT + 10 * PGCP)$$

Nombre Indicador	Descripción	Tipo de indicador	Fuente de Información	Ponderación (puntos)
PPCP	Porcentaje de PMT ¹⁰² con los que se cumple su plazo de pago.	Porcentaje	Encuesta Proveedores	40
PPCT	Porcentaje de PMT con los que se cumplen los TCGA	Porcentaje	Encuesta Proveedores	40
PGCT	Porcentaje de grandes proveedores con los que se cumplen los TCGA	Porcentaje	Encuesta Proveedores	10
PGCP	Porcentaje de grandes proveedores con los que se cumple su plazo de pago.	Porcentaje	Encuesta Proveedores	10

Índice de Eficiencia (IE): 0 a 100

$$IE = (30 * PP30 + 10 * PPRE + 5 * PGRE + 20 * PPPD + 20 * PPND + 15 * PC1A)$$

Nombre Indicador	Descripción	Tipo de indicador	Fuente de Información	Ponderación (puntos)
PP30	Porcentaje de PMT con plazo de pago a 30 días.	Porcentaje	Proveedores	30
PPRE	Porcentaje de PMT que reconocen relación equitativa	Porcentaje	Proveedores	10
PGRE	Porcentaje de grandes proveedores que reconocen relación equitativa	Porcentaje	Proveedores	5
PPPD	Porcentaje de proveedores que reconocen existencia de prácticas deseadas	Porcentaje	Proveedores	20
PPND	Porcentaje de proveedores que no reconocen prácticas no deseadas	Porcentaje	Proveedores	20
PC1A	Porcentaje de proveedores con contratos superior a un año plazo.	Porcentaje	Proveedores	15

Vale la pena señalar que, previo a su implementación, el IBPA y sus subindicadores debieran ser testeados y calibrados. Realizar un análisis de sensibilidad resulta hoy

¹⁰² Se utilizará la sigla PMT para referirse a los Proveedores de Menor Tamaño.

imposible dado la inexistencia de información por parte de las empresas que permita el cálculo de la línea base del indicador.

Por último, se propone una escala simple que certifique las prácticas de aprovisionamiento, por ejemplo, en tres niveles distintos. En caso de ser utilizado públicamente, un sistema como el propuesto podría tener asociados colores (rojo, amarillo y verde) para representar rápida y fácilmente el nivel logrado por una determinada empresa.

4.5 Aspectos Estratégicos de Difusión de la Propuesta

Para que la implementación del presente diseño tenga éxito, se hacen necesario sin duda la confluencia de una serie de factores. La gran diversidad de los agentes involucrados en un proyecto de este tipo hace que la forma en que se toma contacto con ellos y se difunde la idea a desarrollar sea crucial. A continuación se abordan una serie de aspectos que se deben tener en consideración para ello.

Aspectos Normativos y Legales

Si bien la primera etapa del proyecto no contempla modificación legal alguna para su implementación, resulta adecuado barajar esta alternativa como incentivo a la participación en procesos voluntarios de premiación y/o adscripción a un código. En otras palabras, es conveniente mostrar que cuando el mercado no ha dado señales de dar adecuada solución a problemas evidenciados, la vía regulatoria se ha impuesto, como lo muestra parte relevante de la experiencia internacional. En la misma línea, en mayo del presente año ingresó al parlamento una iniciativa que “Establece normas que protegen a los proveedores frente a la posición dominante del retail”¹⁰³. El Ministerio de Economía también trabaja en un proyecto que fortalece la figura de la FNE, entre otras cosas, facilitando las actuaciones e investigaciones de oficio y permitiéndole obtener información de sus requeridas ya no sólo vía oficios, sino que también confiscando fuentes de información.

Por otra parte, también ingresa el 15 de mayo una iniciativa del Senador Guillermo Vásquez Úbeda¹⁰⁴ que modifica la Ley N° 20.169 sobre Competencia Desleal. Incluye facilidades para la factorización de facturas y sanciones para quienes en forma reiterada retrasen los pagos de éstas.

Con mayor nivel de avance se encuentra en segundo trámite constitucional el Boletín N° 4928-26¹⁰⁵ que modifica la Ley 19.983, con el objeto de “facilitar la factorización de facturas por pequeños y medianos empresarios”. Entre otras cosas, dicha normativa establece que

¹⁰³ Boletín N° 5034-03, disponible en http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_abredocumentos.pl?1,5421

¹⁰⁴ Boletín N° 5053-03, disponible en http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_abredocumentos.pl?1,5438

¹⁰⁵ Boletín N° 4928-26, disponible en http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_abredocumentos.pl?1,5312

"Se prohíbe todo acuerdo, convenio, estipulación o actuación de cualquier naturaleza que limite, restrinja o prohíba la libre circulación de un crédito que conste en una factura. En caso de infracción, la autoridad respectiva aplicará una multa de hasta 5 veces el valor de la o las facturas objeto de la infracción."¹⁰⁶

Habiéndose aprobado por amplia mayoría una iniciativa de estas características en su primer trámite constitucional, resulta probable que otra semejante relativa a otras formas de ejercer poder de mercado fueran también acogidas en el parlamento. Luego, he aquí un incentivo claro para cooperar con iniciativas voluntarias que den solución al problema descrito antes que la vía legal se imponga como única salida.

Diferenciación y Desarrollo Empresarial

Otra forma de motivar la participación en normas voluntarias es difundiendo las evidentes ventajas que pueden incorporar las empresas al participar. En primer lugar, existe un aprendizaje organizacional al mirarse y evaluarse en ciertos aspectos que probablemente no son prioridad para una empresa grande. El sólo hecho de, por ejemplo, adscribirse al código y recopilar los datos para hacerlo, ya hace para la empresa una práctica valiosa.

Por otro lado, probablemente con mucho mayor impacto, se tienen las ganancias comerciales que puede obtener una empresa fruto de su participación en este proceso voluntario. Ser reconocida como poseedora de un justo trato a proveedores sin duda será tomado en cuenta a la hora de acordar precios y decidir con quién comercializar las mercaderías ofrecidas. Se trata de un elemento que entrega confianza a la relación comercial y que, como tal, puede convertirse en una ventaja.

Además, se propone estudiar algunos beneficios específicos para las empresas que participaran de este sistema. Se descartan en este caso beneficios tributarios o exenciones relevantes, pues para motivar a una gran empresa por esta vía se estaría hablando de cuantiosos recursos fiscales cuya adecuada priorización se debe cautelar. Sin embargo, resulta muy razonable pensar en alinear esta iniciativa con el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)¹⁰⁷ de CORFO actualmente vigente. Estudiar ventajas en la postulación a proyectos PDP para las empresas demandantes adscritas al código –o ganadoras del premio que se propone en la sección siguiente- es recomendable.

Otra arista es la receptividad que ha tenido este proyecto en los gremios de la PYME. Su disponibilidad es absolutamente favorable al desarrollo de una herramienta

¹⁰⁶ *Ibíd.*

¹⁰⁷ La forma de trabajo del PDP precisamente establece un contrato con una gran empresa para el desarrollo de sus proveedores, los que deben ser 20 PYMES como mínimo en el sector agropecuario o 10 en el sector industrial. El programa no financia capital específico ni de trabajo, sino que entrega asesoría técnica y herramientas de gestión para el adecuado encadenamiento con la empresa demandante. El financiamiento de los proyectos PDP proviene hasta en un 50% de recursos públicos administrados por CORFO, debiendo la empresa demandante disponer, al menos, del 50% restante. Más información en el Reglamento del PDP y en la Evaluación del programa realizado en 2002 por la consultora Agraria.

como la aquí propuesta, particularmente por parte de la Confederación Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequeña, Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile (CONUPIA), y del Centro de Estudios de Políticas Públicas para la PYME (CIPYME)¹⁰⁸. Ambas organizaciones aportaron de hecho valiosos datos y opiniones para la realización de este proyecto.

Por último, puede existir una componente de posicionamiento estratégico de una firma que interactúa con consumidores finales. Recibir un reconocimiento del sector público bajo la forma de un premio o la participación de una certificación puede ser una efectiva herramienta de marketing. Es probable que las prácticas de aprovisionamiento tengan un impacto muy bajo en el interés de las personas como consumidores, pero una adecuada forma de presentación del reconocimiento o su eventual extensión a otras áreas de las relaciones comerciales pueden ayudar a posicionar una marca en un determinado contexto.

Tendencia Actual

Las certificaciones voluntarias y el aprendizaje organizacional vía buenas prácticas han llegado para quedarse. Los consumidores parecen estar cada día más interesados en qué es lo que están comprando y cómo fue producido.

A mayor abundamiento, se encuentran por ejemplo las estadísticas de la *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO). Según informes recientes, las ventas de productos etiquetados bajo el rótulo de *Fair Trade* han expandido sus ventas en Europa a una razón de 20% anual desde el año 2000, alcanzando en 2005 la cifra de 660 millones de euros, donde los productores certificados obtienen precios de venta que superan entre 25% y 30% los del mercado tradicional¹⁰⁹.

La inminente existencia de una norma ISO de RSE también hace pensar que esta no es una tendencia pasajera. Los agentes económicos son cada vez más informados y exigentes a la hora de tomar decisiones. Y si bien Chile podría considerarse un país de ingreso per cápita mediano y, por lo tanto, aún ajeno a este tipo de fenómenos, existen evidencias que dicen lo contrario. Por ejemplo, la encuesta Homescan de Nielsen indica que sólo el 59% de los consumidores dice definir su opción de compra por precio, mientras que el 38% lo hace por marca o calidad¹¹⁰.

Recientemente, la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF) lanzó su propio Código de Conducta y Buenas Prácticas¹¹¹, que fija básicamente

¹⁰⁸ Se tuvo contacto directo con ambas organizaciones. En el caso de CIPYME con su Director Ejecutivo, Señor Mario Astorga, y en el caso de la CONUPIA con su Presidente, Señor Iván Vuskovic.

¹⁰⁹ http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/1031/Fair_Trade_.html

¹¹⁰ Nielsen, "Cambios en el Mercado Chileno 2007: El Camino Hacia el Consumidor de Menores Ingresos".

¹¹¹ Disponible en

www.abif.cl/admin/upload/files/709Codigo%20de%20Conducta%20y%20Buenas%20Practicas%20ABIF%2011-07-2007.

ciertos estándares de “buena fe, confianza y transparencia” en la relación de las empresas con sus clientes y *stakeholders* en general.

Es más, precisamente en el ámbito del comercio ya se tienen nociones de ciertas tendencias a las buenas prácticas. El Presidente de la Cámara de Comercio de Santiago, Peter T. Hill, declaró recientemente que “estamos ciertos que las empresas medianas y pequeñas poseen una buena forma de crecer yendo de la mano de las cadenas de *retail*”¹¹². En el caso de Cencosud, ya se encuentra funcionando el proyecto denominado “Acceso de Micro y Pequeñas Empresas a Hipermercado Jumbo”, el cual, según la invitación a su evento de lanzamiento “busca promover la inserción de pequeños productores en Mercados de Grandes Superficies.

Por último, vale la pena relevar que el VIII Encuentro Supermercadista ASACH 2007 está convocado bajo el lema “Construyendo Relaciones”. La convocatoria afirma que

*“Este Encuentro estará basado en la idea de potenciar las relaciones entre los distintos operadores de la industria, entendiendo por tales aquellas que se producen entre las grandes y las pequeñas cadenas; entre las cadenas nacionales y regionales; y muy especialmente entre las relaciones que se producen entre los Proveedores y los Supermercados.”*¹¹³

En consecuencia, el contexto en el que se haya el actual desarrollo de grandes empresas de *retail* y proveedores resulta muy adecuado para la incorporación de una política como la que aquí se propone.

4.6 Institucionalidad Pública para las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento

Un aspecto importante no abordado aún es qué institución podría cobijar una política más permanente de fomento de buenas prácticas. Incluso, en el escenario futuro en que existiera un código voluntario, debe existir una institucionalidad adecuada capaz de brindar los servicios demandados.

Se presenta a continuación algunos sucintos elementos que permiten pensar cómo se podrían generar las modificaciones -legales en la inmensa mayoría de los casos- para dar adecuada cabida a las políticas propuestas.

El contexto general de este apartado es la ausencia en la institucionalidad chilena de un organismo ejecutor de políticas de fomento en el ámbito del comercio. Esto ya sea bajo el alero de las autoridades de competencia como de los servicios públicos tradicionales. En otras palabras, el rol de promoción de un determinado tipo de comportamiento de parte de

¹¹² Boletín Cámara de Comercio de Santiago, 28 de agosto de 2007.

¹¹³ Convocatoria al VIII Encuentro Supermercadista ASACH, disponible en www.asach.com/VIII_encuentro_supermercadista/Info_prov_VIII_Jornadas.pdf. Destacado en negrita no está en el original.

los agentes económicos, presente por ejemplo en la JFTC (Japón), la OFT (Reino Unido) y la FTC (EEUU), en Chile no tiene cabida en las instituciones vigentes, más que en el SERNAC de manera muy parcial.

Algunas alternativas serían:

- Creación de un Servicio Nacional del Proveedor (SERNAP)

Semejante al caso de SERNAC, y aprovechando su buen posicionamiento, se crea un servicio público SERNAP encargado de promover buenas prácticas para este tipo de agentes económicos. Si bien podría ser una idea con alta potencialidad política, evidentemente pasa por su creación vía Ley de la República

- Chilecalidad

Quizás la más simple de las alternativas, y la única que no debiera necesitar modificación legal alguna. En ella, se le encarga a Chilecalidad, en su calidad de comité CORFO, la implementación de algún mecanismo de fomento de las buenas prácticas de aprovisionamiento, como los aquí propuestos.

- Servicio Nacional del Consumidor

Vía una pequeña modificación a su rol, es probable que, tal cual ocurre en el caso argentino, se incluya en SERNAC ciertas políticas para proveedores, en el sentido más amplio de las buenas prácticas de comercio. Se trata de una alternativa de relativa fácil implementación, pero que, precisamente en función de eso y de su contexto institucional, podría pasar muy desapercibida y, en consecuencia, tener escasa incidencia política y económica.

- Fiscalía Nacional Económica

Sin duda, se trata de un ente bien posicionado y técnicamente muy capaz. Sin embargo, su definición le entrega una vocación jurídica, bajo la cual hoy ni siquiera actúa de oficio, sino más bien sólo vía denuncias, consultas o demandas de situaciones específicas. Además, no incorpora en su seno el rol de promoción aquí buscado.

- Comisión Chilena de Comercio Justo

Si bien en función del escenario internacional debiera ser este el modelo institucional más recomendable, lo cierto es que difiere del modelo chileno de resguardo de competencia. Esto en el sentido que podría duplicar ciertas funciones con la FNE y, sobre todo, con el SERNAC. Luego, el rediseño institucional debiese ser mayor o simplemente privilegiar otra alternativa.

4.7 El Premio a las Buenas Prácticas de Aprovisionamiento

Una idea que tomó cierta fuerza al interior del Ministerio de Economía al abordar el problema que motiva el presente proyecto fue la instalación a modo de proyecto piloto, de un premio que reconociera a la empresa con mejores prácticas de aprovisionamiento de la industria.

Los motivos son fundamentalmente dos, y son de origen fáctico: primero, debido a los bajos costos de su implementación en comparación con una certificación permanente, por simple que sea. Segundo, se trata de una herramienta flexible que permitiría detectar a priori cualquier deficiencia en el modelo, y particularmente en los indicadores propuestos a su alero.

El Premio “Competencia Justa” se plantea como un reconocimiento público a la gran empresa con buenas prácticas de aprovisionamiento. Bajo su diseño actual, sería entregado por el Ministerio de Economía en convenio con Chilecalidad. Esto dado que Chilecalidad es un organismo de amplia experiencia en promoción de buenas prácticas y calidad. Administra además el Premio Nacional a la Calidad, cuya metodología resulta similar al premio aquí propuesto en parte importante de sus aspectos.

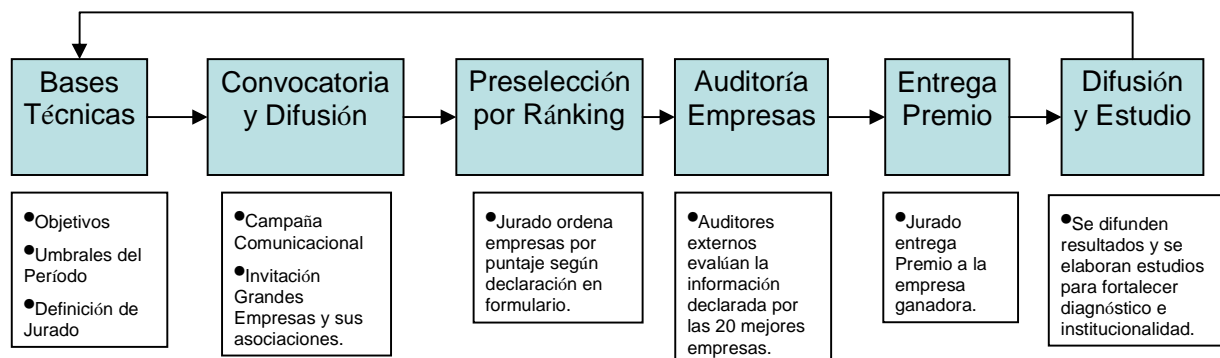
Como ya se ha propuesto en el Cuadro N°11, este premio constituiría una etapa preliminar para posteriormente abordar el fomento a estas buenas prácticas vía un código de adscripción voluntaria.

Tanto para la primera etapa como para las siguientes, se plantea basar la metodología en los indicadores aquí propuestos.

Los objetivos con los que se propone convocar el premio son fundamentalmente dos: primero, incentivar vía competencia las buenas prácticas de aprovisionamiento y, segundo, levantar información sobre la realidad sectorial de las prácticas de aprovisionamiento. Esto pues, fuera del sector supermercadista, existe relativo desconocimiento de las características de las relaciones de encadenamiento productivo.

La entrega del premio obedecería al proceso representado en la Figura N°14. Luego de la definición de bases y convocatoria, se reciben las postulaciones y se construye una prelación según el modelo y la información recopilada en la auditoría. Esto permite que la preselección por ranking normalice los costos del proyecto sin que el nivel de demanda por el premio influya sustancialmente. Es decir, sea cual sea el número de postulantes, siempre se evalúa a los 20 mejores, por lo que los costos del premio permanecen relativamente constantes a la demanda.

Figura N°14
Proceso del Premio Competencia Justa



Fuente: Elaboración Propia.

El jurado encargado de asignar puntuación a cada empresa en función de la recolección de datos que se realice estaría integrado por las siguientes autoridades o quienes ellos deleguen para tales efectos:

- Ministro de Economía (Presidente)
- Director de ChileCalidad
- Dos parlamentarios de vasta trayectoria en regulación de mercados
- Presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio
- Presidente de CONAPYME
- Representante de SERNAC.

Respecto a las empresas postulantes, se han definido los siguientes requisitos

- Ventas anuales por un monto superior a un millón de UF.

Esto equivale a USD\$ 40 MM de piso de ventas anuales¹¹⁴. Con esto el número de empresas en Chile susceptibles de participar se reduce a 1.203¹¹⁵. El motivo del elevado piso es que se buscan empresas cuya envergadura permita, por un lado, ciertos niveles de asimetría en el poder de negociación (ie posibilidades altas de existencia de poder de compra) y, por otro, que hayan alcanzado el tamaño que les permite llegar a un nivel cercano al óptimo real en optimización de las economías de escala.

- En los últimos 6 meses, mantener un conjunto de proveedores superior a las 50 empresas, de los cuales al menos 30 pertenezcan al sector PYME (tengan ventas anuales a la empresa bajo las 60.000 UF).

¹¹⁴ Calculados, por simplicidad, con un valor de 1 UF = \$20.000.-, y 1 USD = \$500.

¹¹⁵ Según información proporcionada por el SII al Ministerio de Economía (2005).

- Entregar clara respuesta al cuestionario de evaluación, con sus respectivos medios de verificación.
- Cumplir con todos los demás requisitos que se establecerán en las bases de participación del Premio.
- La postulación al premio será confidencial. Sin embargo, la difusión del ganador se hará públicamente.
- En atención al segundo objetivo declarado para el premio, no se consideran restricciones respecto al rubro en que se desenvuelven las empresas postulantes.

La marca con la que se propone lanzar el premio es “Competencia Justa”. Se ha elegido ese nombre en función de dos factores: primero, considerando qué tan atractivo y fácilmente posicionados en el mercado chileno estén los conceptos involucrados. Y segundo, que permita eventualmente a futuro incorporar elementos complementarios a las prácticas de aprovisionamiento como aspectos a evaluar. Respecto a sus debilidades, “Competencia Justa” probablemente entrega cierta connotación de horizontalidad, en circunstancias que lo que se quiere destacar aquí son buenas prácticas en el encadenamiento vertical de la empresa.

Con todo, parece una marca clara para impactar a los *stakeholders* de las empresas participantes, y así lograr los efectos de posicionamiento por ellas buscados.

Finalmente, se ha estimado el costo de la materialización del premio propuesto es de \$30 MM aproximadamente¹¹⁶, más gastos de difusión y publicidad, los que pueden variar radicalmente en función de la intensidad de la campaña que se desee implementar.

4.7 Líneas Futuras de Investigación y Desarrollo

En función de los argumentos aquí presentados, es claro que la generación y difusión de información hoy ausente en el mercado no es una medida que sólo tenga efecto positivo en el ámbito de las prácticas de aprovisionamiento. Más aún, es probable que el interés que suscitaría este proyecto tanto en los proveedores-clientes como en los clientes finales sea relativamente bajo en comparación con el impacto que generaría, sólo en estos últimos, certificaciones de tipo social, ambiental y/o laboral.

Sin ir más lejos, un grupo de académicos de Harvard, Hiscox y Smith¹¹⁷, llevó a cabo un estudio empírico en una tienda de retail en Nueva York. Las conclusiones son

¹¹⁶ Una breve planilla con una aproximación al costo del Premio se puede encontrar en el Anexo C del presente documento.

¹¹⁷ “Is There Consumer Demand for Improved Labor Standards? Evidence from Field Experiments on Social Product Labeling”, 2007, aún no publicado oficialmente.

impactantes. El sólo hecho de etiquetar toallas y velas con el lema “Fair & Square” entregando información respecto a que dichos productos fueron elaborados con condiciones de trabajo justas, hizo que sus ventas subieran un 11% y un 26%, respectivamente. Cuando además de la etiqueta los académicos alzaron los precios de dicha línea en un 10%, la demanda creció aún más (20% para toallas y 30% para velas, desde la línea base). Si bien se trata de una experiencia particular en una zona elegante de una ciudad de muy alto ingreso per cápita, no deja de ser antecedente interesante como caso de estudio.

Lo que se pretende abordar con este ejemplo no es un detalle de cuáles podrían ser los pormenores de otras políticas de fomento, sino lo amplio y extrapolable de muchos de los argumentos aquí expuestos.

La existencia de un portal con información relativa a los atributos de segundo orden de las diferentes empresas podría generar particular interés por parte del mercado. Por ejemplo, no es descabellado pensar que un organismo público o privado autónomo pudiera levantar www.InfoEmpresas.cl o una web similar. Ahí pudiera centralizarse la información relativa a certificaciones de encadenamiento, sociales, laborales, ambientales.

Parece adecuado que toda iniciativa sería en esta línea tenga cierto nivel de coordinación y aglutinamiento. Esto pues cuando se habla de gestionar información hacia masivos sectores de clientes la claridad y el posicionamiento de una marca de calidad es fundamental. De hecho, precisamente una de las eventuales estrategias que podrían tener algunos intereses particulares para que un proyecto de estas características no tuviera éxito es la generación de información alternativa de baja calidad o contradictoria. Por ejemplo, una empresa con muy bajos índices de buenas prácticas pudiera estar interesada en posicionar nuevas marcas, premios o certificaciones que la presentaran en condiciones diferentes a las reales y/o que generara confusión en sus *stakeholders*. Mismo efecto pudiera producirse al dejar este ámbito sólo en manos de organizaciones no gubernamentales que pudieran tener otro tipo de intereses (lucro particular, político-ideológicos, entre otros). Sin ir más lejos, se pueden encontrar hoy diversas organizaciones dedicadas a temas tangencialmente relacionados¹¹⁸, que representan visiones sectarias y poco creíbles para los efectos esperados que tiene un proyecto como el aquí expuesto.

En relación a aspectos de investigación no considerados en el presente trabajo, se debe volver a la idea del interés actual de los agentes económicos en este tipo de información. Difícilmente se puede generar información relevante, por ejemplo para los consumidores, si no se sabe qué aspectos o atributos de segundo orden son los que éstos valorarían y en qué medida. Un estudio en este sentido pudiera ser una muy interesante alternativa a seguir en el futuro cercano. Por supuesto, aquí se haría presente una discusión omnipresente en el marketing, a saber, la prelación entre oferta y demanda. Es decir, ¿se debe buscar satisfacer las necesidades y preocupaciones actuales de los clientes o, por el contrario, se debe intentar modificar o irradiar nuevas preocupaciones e intereses para dar

¹¹⁸ Ver por ejemplo los casos de www.tiendacomerciojusto.cl y www.accionRSE.cl. Tanto por uno u otro lado, ambos proyectos no parecen generar condiciones mínimas de credibilidad para los agentes económicos.

espacio a nuevos productos y atributos? Como siempre, la fórmula que de solución a esta interrogante probablemente tenga algo de ambos temas.

5 CONCLUSIONES

A modo de conclusión se proponen a continuación dos líneas que pueden considerarse con relativa autonomía una de otra. En primer lugar, está el conflicto en las relaciones verticales asimétricas, sus causas y consecuencias. Y en segundo término, estas conclusiones se refieren a la estrategia utilizada como medida correctiva del fenómeno anterior, a saber, la certificación de prácticas no verificables vía consumo. Este último tema toma particular importancia debido a que su extensión parece ser vasta, sin quedar remitida sólo al aprovisionamiento.

El primer elemento que vale la pena resaltar es la magnitud del fenómeno de la concentración en el sector supermercadista. Si bien se trata de una tendencia internacional, el caso chileno no deja de ser particularmente crudo: en tan solo 7 años, las 2 principales cadenas, en conjunto, prácticamente duplicaron su participación de mercado, dominando hoy más de 2/3 de las ventas totales. En menor medida, se trata de un fenómeno transversal a todo el retail.

La mayor concentración de las principales cadenas trajo consigo, innegablemente, una ganancia en eficiencia considerable fruto de las economías de escala y de ámbito. Sin embargo, existe evidencia contundente para pensar que dicho fenómeno positivo llegó a su punto final hacia finales de 2004, dando paso a un escenario donde hoy domina el poder de mercado ganado por las firmas. Desde entonces, los márgenes de las cadenas han crecido notablemente y se mantienen en tendencia al alza.

La principal consecuencia de la gran concentración del sector, para objeto del presente proyecto, es el poder de compra que han ganado las grandes cadenas. Los proveedores, especialmente aquellos con una marcada asimetría en el poder de negociación respecto a sus compradores, han sufrido una extracción monopsonica de gran parte de su excedente. La evidencia de abusos del poder de compra en estudios de la FNE es clara. Esto ha llevado a los proveedores a un nivel subóptimo de inversión en innovación, calidad y diversidad de sus productos. Más preocupante aún, también existe un impacto negativo sobre el emprendimiento y el desarrollo del sector PYME que genera 8 de cada 10 puestos de trabajo en el país.

El escenario internacional del *retail* es particularmente coincidente con la realidad chilena, incluso en países con diferencias culturales tan grandes como Australia o Japón. Al respecto, la mayoría de los países que han desarrollado estudios en este ámbito han optado por el desarrollo de normas voluntarias que permitan acreditar el cumplimiento de ciertos códigos, patrones y umbrales de buenas prácticas en las relaciones verticales de las cadenas distribuidoras. Algunos de ellos, además, han incluido leyes particulares que rigen el aprovisionamiento del *retail* más allá de las normas transversales del comercio.

En relación a la segundo eje de las conclusiones aquí presentadas, se constata que existe cierta tendencia de parte de los consumidores y, más general, de todos los *stakeholders* a preocuparse cada vez más de las características particulares de las empresas con las que se relacionan comercialmente. Particular relevancia parecen tener a futuro

aquellos atributos no observables al momento de la compra -aquí llamados atributos de segundo orden-, pero que por diversos motivos sí concitan la atención de los agentes económicos. Se muestra también que la generación de información fidedigna y creíble respecto a dichos atributos puede tener un impacto positivo en la disminución de asimetrías de información y en la eficiencia del mercado a nivel general.

En este contexto, se inserta la propuesta de introducir una política de fomento de buenas prácticas de aprovisionamiento. El eje de dicha política estaría en la transparencia, desempeño y eficiencia de las prácticas de aprovisionamiento de las grandes empresas. Se proponen indicadores que permiten la identificación a bajo costo de lo adecuado o no de la conducta empresarial en este ámbito.

Asimismo, dado que dicha información resultaría relevante para los proveedores-clientes de las grandes cadenas, y también para la imagen que proyectan dichas firmas, existe un incentivo claro para participar de estos procesos. A esto se suma la posibilidad no menor de introducir regulaciones particulares en caso de que la situación de abusos no se solucione por la vía voluntaria.

La política propuesta bien merece pensar en una nueva institucionalidad que la aloje, ya sea en el ámbito estrictamente público o en asociación con el sector privado o universitario. Lo importante es que el ente evaluador y fiscalizador de cualquier código de adscripción voluntaria, a diferencia de muchas iniciativas rotuladas bajo el concepto de RSE, deben dar garantías de ser un tercer elemento o un ente sin beneficio directo de las transacciones comerciales. Esto pues en la gestión de información resulta clave la confianza y lo creíble que sea la información difundida.

Además, se afirma que Chile adolece de una institución de competencia que cumpla el rol de la promoción y empoderamiento de los agentes económicos, tal cual ocurre en la experiencia de muchos otros países.

Se concluye que existe un escenario afable para la introducción de estas medidas, tanto por parte de los gremios de las empresas de menor tamaño, como de los proveedores y de las grandes empresas distribuidoras, particularmente aquellas del sector supermercadista.

Por último, se muestra que las posibilidades de extensión de los argumentos aquí empleados a otras aristas de los atributos de segundo orden son vastas. Prácticas ambientales, sociales, laborales y otras podrían concitar interés por parte de los agentes económicos. Luego, estudiar en qué magnitud existe demanda por certificaciones en dichos ámbitos es también un desafío pendiente para lograr mayor desarrollo y alineación, como se planteó en la motivación, entre intereses individuales y sociales.

6 BIBLIOGRAFÍA

1. AGRARIA LIMITADA. “Evaluación del Programa de Desarrollo de Proveedores”, Corporación de Fomento de la Producción, CORFO. Abril 2002. 53 p.
2. AKERLOF, George. “The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, N°3. Agosto, 1970, pp 488-500.
3. ANTITRUST DIVISION. Antitrust Division Manual. US Department of Justice. <http://www.usdoj.gov/atr/foia/divisionmanual/two.htm>.
4. ASOCIACIÓN DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS, “Código de Conducta y Buenas Prácticas de Bancos e Instituciones Financieras”, julio 2007.
5. ASTORGA, M., NAVARRETE, V., VENEGAS, P. “Primer Informe Semestral de la Pequeña Empresa”, Centro de Investigación de Políticas Públicas para la PYME CIPYME, Santiago, Chile. 2006. 81 p.
6. ASTORGA, M., NAVARRETE, V., VENEGAS, P. “Segundo Informe Semestral de la Pequeña Empresa”, Centro de Investigación de Políticas Públicas para la PYME CIPYME, Santiago, Chile. 2007. 77 p.
7. BACHELET, Michelle. Anuncio Presidencial Medidas Chile Emprende Contigo, Santiago, Chile, 2007.
8. BARROS, BRITO y DE LUCENA, Mergers in the Food Retailing Sector: An Empirical Investigation”, Lisboa, Portugal, 2003. 24 p.
9. BOSCH, Máximo. “La Competencia y la Concentración, Una perspectiva desde el Shopper” . Presentación para la Asociación de Supermercados ASACH, 2006.
10. BRAVO, D., LIMA, J.L.. “Primera Encuesta Longitudinal de PYME”. Universidad de Chile, Santiago, Chile. 2005. 155 p.
11. COMPETITION BUREAU CANADA. “Enforcement Guidelines On The Abuse Of Dominance Provisions”, 2001. 46 p.
12. CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Reglamento del Programa de Desarrollo de Proveedores. Mayo 2007. 4 p.
13. CUMSILLE, G. “Estudio de Opinión: Percepciones de los Proveedores de Supermercados”, FNE, Santiago, Chile, 2007. 112 p.
14. D&S S.A. “Términos y Condiciones Generales de Aprovisionamiento de Mercaderías”, D&S, Santiago, Chile, 2007. 31 p.
15. DEWENTHER, Kathryn y WARTHER, Vincent. “Dividends, Asymmetric Information, and Agency Conflicts: Evidence from a Comparison of the Dividend Policies of Japanese and U.S. Firms”. *The Journal of Finance*, Vol. 53, No. 3. (Jun., 1998), pp. 879-904
16. DIARIO ESTRATEGIA, “Yaconi-Santa Cruz y Mujica Apuestan Fuerte por Retail en el Centro. Expansión Incluye un Homecenter Sodimac y Tienda Paris” Viernes 5 de octubre de 2007.
17. DIARIO LA NACIÓN. “El retorno de Ekono coloca en alerta a pequeños comerciantes. D&S inició apertura de nuevo formato: supermercados de descuento” Edición del día 22-01-2007.
18. DOBSON, Paul y WATERSON, Michael. “Countervailing Power and Consumer Prices” *The Economic Journal*, Vol. 107, No. 441. (Mar., 1997), pp. 418-430.

19. FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA. Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la Causa Rol N°101/2006, Fiscalía Nacional Económica, 2007. 117 p.
20. FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA. “Avenimiento Fiscalía Nacional Económica y Distribución y Servicio D&S”, Santiago, Chile. 2007. 10 p.
21. FISCHER, Ronald “Curso de Organización Industrial 2006”, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, 2006. 176 p.
22. GALBRAITH, J.K. “American Capitalism: The Concept of Countervailing Power”. (Título Original) Ediciones Ariel, Barcelona, España. 1952. 259 p.
23. GÓMEZ-LOBO, A. y GONZÁLEZ, A. “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”, Fiscalía Nacional Económica, 2007, 37 p.
24. GONZÁLEZ MOREIRA, R. El Modelo Actual de Relación con Proveedores: La Superación del Modelo Tradicional y su Relación con la Innovación y la Ventaja Competitiva. Madrid, España, 2007.
25. HOTELLING, H. Stability in competition. *Economic Journal*, 39, 1929. p 41–57.
26. HILL, Peter. Declaraciones al Boletín de la Cámara de Comercio de Santiago. Edición del 28 de agosto de 2007. Santiago, Chile. 3 p.
27. HISCOX, M y SMYTH, N. “Is There Consumer Demand for Improved Labor Standards? Evidence from Field Experiments un Social Product Labeling”, Harvard University, 2007. 29 p.
28. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION (ISO). Apuntes de ISO 26000.
29. JAPANESE FAIR TRADE COMMISSION. AntiMonopoly Act (AMA), Japón, 2007.
30. KLEIN, Naomi. No Logo: El Poder de las Marcas. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica, 2001. 559 p.
31. LIKER y CHOI. “Cómo Construir Relaciones Profundas con los Proveedores”, *Harvard Business Review*, 2005.
32. LIKER y CHOI. “¿Qué es lo que Toyota y Honda están haciendo bien?” *Harvard Business Review*, 2006.
33. LIRA, RIVERO y VERGARA. “Entry and Prices: Evidence from the Chilean Supermarket Industry”, PUC, 2005.
34. MARCEL, Mario y ECHAVARRÍA, Koldo. Apuntes Curso de Gestión Pública. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile. Santiago, Chile, 2007.
35. MINISTERIO DE ECONOMÍA. “Ley Robinson-Patman: Discriminación de Precios y Términos”, Apuntes de Gabriel Corcuera, Abogado, División de Desarrollo Productivo, Ministerio de Economía, 175 p.
36. MINISTERIO DE ECONOMÍA. Plan Desarrollo del Emprendimiento y de las Empresas de Menor Tamaño. versión 13-06-2006. 41 p.
37. OECD, “Buying Power of Multiproduct Retailers”, 1999, 325 p.
38. ONUDI. “Código de Conducta para las Relaciones de Subcontratación de Proveedores y Alianzas Industriales”. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Viena, 1999. 14 p.

39. POGGI, L. "Estudio de Doctrina Internacional en Materia de Control y Monitoreo de Operaciones de Concentración Horizontal- Casos relacionados al Incremento del Poder de Compra", FNE, 2006.
40. POLANYI, Karl. "La Gran Transformación", Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, México, 1992. Págs. 45-222.
41. PRODUCE AND GROCERY INDUSTRY CODE OF CONDUCT COMMITTEE. "Produce and Grocery Industry Code Of Conduct", Australia, Julio 2007.
42. VERGARA, Enrique. "Guía Interna para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales", Fiscalía Nacional Económica, Santiago, Chile, 2006. 26 p.
43. SNYDER, C. Contribution to the New Palgrave Dictionary. George Washington University. Washington, EEUU. 2005. 6 p.
44. STIGLER, George J. The Economist Plays with Blocs. The American Economic Review, Vol. 44, No. 2, Mayo, 1954. p. 7-14
45. WAISSBLUTH, Mario. Apuntes Taller de Gestión Pública. Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile. Santiago, Chile, 2007.
46. WILLIAMSON, O. "Transactions-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." Journal of Law and Economics, Octubre 1979, 22(2), pp. 233-62

7 ANEXOS

ANEXO A

Modelación Analítica de Excedentes Sociales Con y Sin Certificación de Atributos de Segundo Orden

El modelo propuesto muestra analíticamente la conveniencia de la intervención en el mercado vía certificación de atributos de segundo orden. Para ello se hace, en primer lugar, una serie de supuestos:

1. Se supone un mercado cualquiera, en el que los consumidores compran sólo una unidad del bien ofrecido, si es que lo hacen. Para efectos ilustrativos, puede pensarse, por ejemplo, en productos de aseo personal, donde mayor cantidad no necesariamente es sinónimo de mayor utilidad percibida. Sin perjuicio de lo anterior, el modelo puede extenderse a otros escenarios con facilidad.
2. Existen dos niveles de calidad de atributos de segundo orden: *baja* y *alta*, con $b < a$. Luego, según determine la empresa que produce el bien, su calidad Q es:

$$Q = \{b, a\}$$

3. Existen a la vez, dos firmas X e Y que eligen a qué nivel de calidad producir, y luego compiten en precios.
4. Ambas firmas tienen una función de costos (u oferta) C , dependiente de dos variables, calidad de segundo orden Q y cantidad producida y . Por simplicidad, se supone de la siguiente forma:

$$C(Q, y) = Q * y$$

5. Tal como resulta intuitivo suponer, se tiene que el costo varía con la calidad de forma creciente a tasas decrecientes. Es decir

$$\frac{\partial C(Q, y)}{\partial Q} > 0$$
$$\frac{\partial^2 C(Q, y)}{\partial Q^2} \geq 0$$

6. Se supone ahora, como se ha dicho anteriormente, que los compradores poseen disponibilidad a pagar por dicha calidad α , la que sigue una distribución uniforme de parámetros 1 y 2.

$$\alpha \sim U(1,2)$$

La utilidad percibida por los individuos por el consumo de una unidad del bien es constante V_c , mientras que la valoración por la calidad V_α está dada por

$$V_\alpha = \alpha * Q$$

Luego, la utilidad total percibida por los individuos U será entonces

$$U(\alpha, Q, P) = V_c + V_\alpha - P$$

$$U(\alpha, Q, P) = V_c + \alpha * Q - P$$

El juego consiste en que en un primer momento, los jugadores X e Y deciden a qué nivel de calidad producir, y luego compiten en precios según los supuestos explicitados.

Cuadro N°1: Línea de Tiempo del Juego

Período	Acción
0	Jugadores eligen simultáneamente nivel de calidad Q con que producirán.
1	Jugadores observan decisión del competidor, y deciden precios simultáneamente .
2	Consumidores compran una unidad del bien en función de la maximización de su utilidad.

Los escenarios posibles y la matriz de pagos asociada serán:

Cuadro N°2: Matriz de Pago del Juego

		Jugador X	
		a	b
Jugador Y	a	(a,a) (0,0)	(a,b) (Π_b, Π_a)
	b	(b,a) (Π_a, Π_b)	(b,b) (0,0)

Para ver qué decisión tomarán los jugadores, se calculan sus utilidades esperadas Π .

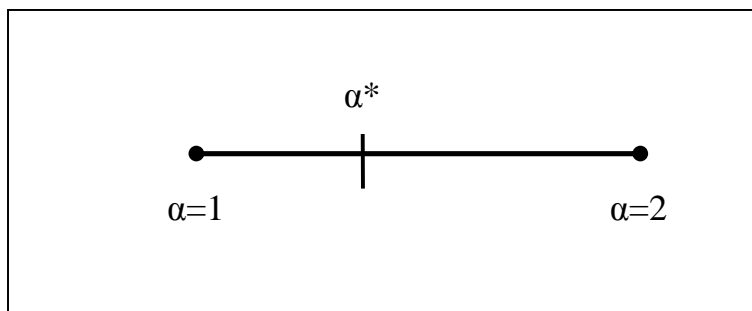
Los casos (a,a) y (b,b) son triviales, pues las firmas competirían a la Bertrand¹ obteniendo utilidades nulas:

$$(\Pi_a, \Pi_b) = (0,0)$$

Los casos interesantes son aquellos en que una firma elige a y la otra b . En particular, interesa aproximarse a los excedentes sociales en este escenario, y compararlos con aquel en que ambas eligen a o ambas eligen b .

Para ello, resulta fundamental conocer qué porción del mercado optará por cada firma. Se utiliza entonces una metodología semejante a la utilizada por Hotelling² respecto a localización física de firmas. En este caso las firmas no eligen físicamente dónde ubicarse, mas sí se puede calcular, al igual que en el caso del ejemplo de la playa³, el cliente cuya valoración de la calidad α^* lo deja indiferente entre consumir el producto de nivel a o el de nivel b .

Figura N°1: Ubicación del Consumidor Indiferente Entre Ambas Firmas



Luego, todos aquellos clientes a la izquierda de α^* comprarán el producto de más baja calidad a y más bajo precio P_a . Por el contrario, todos aquellos con valoración de la calidad igual o superior a α^* consumirán el producto de calidad b pagando P_b .

El cliente indiferente está dado por:

¹ La "Paradoja de Bertrand" consiste en que bastaría tener dos firmas en un mercado específico para que su competencia sin colusión determinando precios simultáneamente entregara resultados de competencia perfecta. Esto implica que la utilidad de las firmas es nula. Más antecedentes en "Curso de Organización Industrial" de Ronald Fischer, p.140.

² Hotelling, H. (1929). Stability in competition. Economic Journal, 39, 41–57

³ El ejemplo más clásico del modelo propuesto por Hotelling es aquel que ubica dos firmas una en cada extremo de una playa lineal produciendo un bien homogéneo, compitiendo por los consumidores que se distribuyen de alguna forma en la arena a lo largo de la playa. La metodología ubica al cliente indiferente entre una firma y la otra, para luego saber cuántos se dirigirán en un sentido y cuántos en el otro.

$$\begin{aligned}
U(\alpha^*, Q_a, P_a) &= U(\alpha^*, Q_b, P_b) \\
\Rightarrow (\alpha^*) * a - P_a &= (\alpha^*) * b - P_b \\
\Rightarrow \alpha^* &= \frac{P_a - P_b}{a - b}
\end{aligned}$$

En función de lo cual se obtiene α^* .

Reemplazando en las ecuaciones de utilidad de las firmas, se obtiene Π_a y Π_b .

$$\begin{aligned}
\Pi_a(P_a, P_b) &= (P_a - a) * (2 - (\frac{P_a - P_b}{a - b})) \\
\Pi_b(P_a, P_b) &= (P_b - b) * ((\frac{P_a - P_b}{a - b}) - 1)
\end{aligned}$$

Se calcula ahora el precio óptimo para cada una de las firmas

$$\begin{aligned}
\frac{\partial \Pi_a(P_a, P_b)}{\partial P_a} &= 3a - 2b - 2P_a + P_b = 0 \\
\Rightarrow P_a^* &= \frac{P_b + 3a - 2b}{2} \\
\frac{\partial \Pi_b(P_a, P_b)}{\partial P_b} &= -2P_b + P_a + 2b - a = 0 \\
\Rightarrow P_b^* &= \frac{P_a + 2b - a}{2}
\end{aligned}$$

Reemplazando P_b^* en P_a^* , se obtiene

$$\begin{aligned}
P_a^* &= \frac{5a - 2b}{3} \\
P_b^* &= \frac{2b + a}{3}
\end{aligned}$$

Con los precios óptimos se puede calcular entonces el valor de α^*

$$\alpha^* = \left(\frac{P_a^* - P_b^*}{a - b} \right) = \frac{5a - 2b - 2b - a}{3(a - b)} = \frac{4(a - b)}{3(a - b)} = \frac{4}{3}$$

Luego, se puede calcular el excedente de las empresas para los casos (a,b) y (b,a).

$$\Pi_a(P_a^*, P_b^*) = (P_a^* - a) * (2 - \alpha^*) = \frac{(5a - 2b - 3a)}{3} * (2 - \frac{4}{3}) = \frac{4}{9}(a - b)$$

$$\Pi_b(P_a^*, P_b^*) = (P_b^* - b) * (\alpha^* - 1) = \frac{(2b + a - 3b)}{3} * (2 - \frac{4}{3}) = \frac{2}{9}(a - b)$$

Claramente se cumple que

$$0 > \Pi_b > \Pi_a$$

Por lo tanto, se tienen dos equilibrios de Nash para los casos (a,b) y (b,a), dado que en ambos casos la jugada de X y de Y es mejor respuesta a la jugada de la otra empresa.

Como se ha dicho, resulta interesante aproximarse a los excedentes generados en cada uno de los escenarios.

En los casos (a,a) y (b,b), no existe excedentes de las empresas. A continuación se calculan los excedentes de los consumidores:

$$EC = \int_1^2 (\alpha b - b) d\alpha$$

$$EC = (2b - 2b - \frac{b}{2} + b)$$

$$EC = \frac{b}{2}$$

Análogamente para el caso (a,a) se tendrá que:

$$EC = \int_1^2 (\alpha a - a) d\alpha$$

$$EC = (2a - 2a - \frac{a}{2} + a)$$

$$EC = \frac{a}{2}$$

En el caso (a,b) o (b,a) , el excedente de los consumidores será:

$$EC = \int_1^{\alpha^*} (\alpha b - P_b^*) d\alpha + \int_{\alpha^*}^2 (\alpha a - P_a^*) d\alpha$$

$$EC = \left(\frac{8}{9}b - \frac{4}{3}P_b^* - \frac{b}{2} + P_b^*\right) + \left(2a - 2P_a^* - \frac{8}{9}a + \frac{4}{3}P_a^*\right)$$

$$EC = \left(\frac{3b-2a}{18}\right) + \left(\frac{4}{9}b\right)$$

$$EC = \left(\frac{11b-2a}{18}\right)$$

Es fácil ver que el excedente de los consumidores que optan por el producto de calidad alta en caso de estar disponible sube de $\left(\frac{3}{9}b\right)$ en el escenario (b,b) a $\left(\frac{4}{9}b\right)$ en el escenario (a,b) . Esto es, claro está dado el valor de α^* , considerando que $2/3$ de los consumidores se encuentran en aquella situación.

Sin embargo, el excedente de los consumidores total es más pequeño en el caso (a,b) que en el caso (b, b) .

Luego, para evaluar lo conveniente de un escenario u otro, se deben comparar la suma total de excedentes de consumidores y firmas en cada uno de ellos.

Cuadro N°3: Comparación de Excedentes según Escenario

Escenario	Excedente Firmas (EF)	Excedente Consumidores (EC)	Excedente Social Total (ES= EF+EC)
(b,b)	0	$\frac{b}{2}$	$\frac{b}{2}$
(a,a)	0	$\frac{a}{2}$	$\frac{a}{2}$
(a,b)	$\frac{2}{3}(a-b)$	$\left(\frac{11b-2a}{18}\right)$	$\left(\frac{10a-b}{18}\right)$
(b,a)	$\frac{2}{3}(a-b)$	$\left(\frac{11b-2a}{18}\right)$	$\left(\frac{10a-b}{18}\right)$

A modo de conclusión, es fácil ver que el mejor escenario social se da en (a,b) y (b,a) , pues el excedente total es mayor que el de (a,a) en $\left(\frac{a-b}{18}\right)$, donde por construcción a es mayor que b .

No se pretende con esto tener una modelación exhaustiva del problema en cuestión, sino sólo una aproximación que permita pensar formalmente en que un escenario con más información respecto a atributos de segundo orden puede ser más beneficioso.

Vale la pena destacar que en este modelo se ha comparado la situación con un escenario de competencia perfecta o competencia a la Bertrand, que si bien es el óptimo social teórico, definitivamente no se concreta en la práctica. En otras palabras, es la comparación más exigente que se podría plantear. Asimismo, asunto no menor, no ha considerado tampoco el beneficio social intrínseco de desarrollar y generar el mercado de atributos de segundo orden que, por definición, generan bienestar en el ámbito social, empresarial, laboral o ambiental.

Un último comentario a modo de conclusión respecto al modelo aquí planteado debe hacerse. Y es que la distribución que siga α , es decir, qué tan sensible podrían ser los atributos de segundo orden para los agentes económicos y, con mayor razón aún, cuáles serían específicamente. No es difícil, por ejemplo, construir un modelo similar que, vía la suposición de una distribución distinta concluya una situación pareto eficiente de generarse un escenario como el (a,b) .

ANEXO B

Tipos de Cobros y Descuentos de D&S a sus Proveedores

Extracto de los “Términos y Condiciones Generales de Aprovisionamiento de Mercancías” (TCGA) declarados por D&S en mayo 2007, fruto del Avenimiento con la Fiscalía Nacional Económica en enero 2007.

“III. COBROS A LOS PROVEEDORES

NOVENO: Cobros a los Proveedores.

9.1. Conjuntamente con la venta de Productos, las Filiales D&S, los Centros de Distribución y los Supermercados desarrollan diversas actividades de comercialización, abastecimiento, distribución, reposición y logística de los Productos, con miras a lograr la mayor eficiencia y calidad posible en la oferta entregada a los consumidores, además de lo cual ofrecen un conjunto de servicios y prestaciones a los Proveedores por los cuales tienen derecho a cobrar un precio o remuneración. Asimismo, tienen derecho a efectuar otros cobros a sus Proveedores que, de acuerdo a las prácticas y costumbres de la industria, se establecen en función de los Sell In, Sell Out o Precios de Transferencia de los Productos, según corresponda. Lo anterior es sin perjuicio de las Promociones que puedan convenirse con los Proveedores, de conformidad a lo dispuesto en la cláusula décima de estos TCGA.

9.2.

a) Las siguientes son las prestaciones por las que se podrán efectuar cobros a los Proveedores, sin perjuicio de la facultad de complementarlos o modificarlos por medio de la correspondiente reforma de estos TCGA y suscripción de los APC:

§ Back Haul: cobro pactado libremente con los Proveedores por el servicio consistente en retirar los Productos directamente desde las instalaciones del Proveedor o del tercero que éste indique, para luego transportarlos a un Centro de Distribución o Supermercado. Este cobro puede corresponder a una cantidad fija acordada caso a caso o a un porcentaje del Sell In de los Productos.

§ Distribución Centralizada o Centralización: cobro pactado libremente con los Proveedores por el servicio consistente en manipular, distribuir y transportar en forma centralizada los Productos directamente desde un Centro de Distribución hacia los Supermercados. Este cobro puede corresponder a un porcentaje del Sell In de los Productos centralizados, una cantidad fija por cada kilo o metro cúbico transportado o al costo de manipulación por cada caja procesada desde un Centro de Distribución a los Supermercados.

§ Distribución o Flete a Regiones: cobro pactado libremente con los Proveedores por el servicio consistente en transportar en forma centralizada los Productos directamente desde un Centro de Distribución hacia los Supermercados ubicados fuera de la región

correspondiente al Centro de Distribución. Este cobro puede corresponder a un porcentaje del Sell In de los Productos centralizados, una cantidad fija por cada kilo o metro cúbico transportado o el costo de manipulación por cada caja procesada desde un Centro de Distribución a los Supermercados recién señalados.

§ Logro Automático o Rappel Automático: cobro fijo pactado libremente con los Proveedores en razón de las actividades comerciales implementadas en los Supermercados, el cual tiene como contraprestación para el Proveedor la exhibición temporal o adicional de Productos en lugares destacados, privilegiados o preferentes de los Supermercados que les permiten incrementar sus ventas (especialmente, cabeceras de góndolas) por un período de tiempo. Este cobro fijo mensual corresponde a un porcentaje del Sell In de los Productos

§ Logro Manual o Rappel Manual: cobro variable pactado libremente con los Proveedores en razón de actividades adicionales comerciales implementadas en los Supermercados, el cual tiene como contraprestación para el Proveedor la exhibición temporal o adicional de Productos en lugares destacados, privilegiados o preferentes que les permiten incrementar sus ventas (especialmente, cabeceras de góndolas, mini cabeceras, islas en pasillos centrales o laterales, muros, canastillos, mecanismos publicitarios en góndolas destinados a destacar el Producto, etc.) y/o la publicación de los Productos en catálogos especiales. Este cobro mensual puede corresponder a una cantidad fija acordada caso a caso o a un porcentaje variable del Sell Out de los Productos durante un período de tiempo, dependiendo de la actividad o Producto negociado.

§ Devolución, Mermas o Merma Cero: cobro pactado libremente con los Proveedores por los Productos que presentan deficiencias en los Envases o cuyas características o Envases los hacen fácilmente vulnerables al ser manipulados, de manera que no pueden ser vendidos al consumidor final en aptitud adecuada de uso o consumo. Adicionalmente, este cobro considera el servicio consistente en que el Supermercado disponga de, o deseche, de acuerdo a la normativa aplicable, los Productos que presentan deficiencias o deterioros cuyo cargo o costo sea de responsabilidad del Proveedor, según lo pactado con el mismo, y que evita a éste incurrir en los costos operacionales, logísticos y sanitarios, en su caso, de retirar desperdicios o bienes inservibles desde cada uno de los Supermercados u otras instalaciones de D&S o las Filiales D&S. Este cobro corresponde a un porcentaje del Precio de Transferencia de los Productos. El porcentaje aplicable se revisará y ajustará semestralmente en conjunto con cada Proveedor, utilizando de manera transparente los datos estadísticos relativos a las mermas de Productos o Categorías de Productos generadas en el período semestral inmediatamente anterior. Se deja constancia que este cobro corresponde a una práctica y costumbre de la industria pero también es procedente por las prestaciones que involucra de parte de las Filiales D&S, de acuerdo a lo descrito anteriormente.

§ **Obsolescencias:** cobro pactado libremente con los Proveedores respecto de aquellos Productos que ellos mismos ha yan discontinuado, y que permite por ello liquidar tales Productos en los Supermercados. Este cobro corresponde a un porcentaje del Sell Out de los Productos.

§ **Recepción Asegurada en Casos de Exceso de Stock:** cobro pactado libremente con los Proveedores para aquellos casos en que, a solicitud de éstos, se entreguen a D&S Productos en períodos de exceso de stock o cuando no exista capacidad disponible para recibirlos, de manera de cubrir los costos adicionales que implique la recepción de tales Productos. Este cobro corresponde a una cantidad fija o un porcentaje del Sell In de los Productos.

§ **Reposición:** cobro pactado libremente con los Proveedores por la Reposición Interna. Este cobro corresponde a un porcentaje del Sell Out de los Productos. Las Filiales D&S y los Proveedores podrán pactar, caso a caso, los aspectos específicos y concretos que sean necesarios para hacer operativas las obligaciones inherentes a las anteriores prestaciones.

b) Los siguientes cobros proceden en atención a las prácticas y costumbres de la industria, siendo normalmente establecidos en función de los precios de los Productos (Sell In, Sell Out o Precios de Transferencia de los mismos):

§ **Brecha:** cobro pactado libremente con los Proveedores por las eventuales pérdidas de sus Productos que podrían derivar del hurto efectuado desde las góndolas de los supermercados. Por consiguiente, este cobro es aplicable normalmente a aquellos Productos altamente sensibles al hurto y que, por lo tanto, de no mediar dicho cobro serían escasamente atractivos para ser vendidos en Supermercados. Este cobro corresponde a un porcentaje del Sell Out de los Productos.

§ **Incorporación de Nuevos Productos:** cobro pactado libremente con el Proveedor cuya finalidad es compensar el riesgo de menores ingresos y costo de oportunidad que para las Filiales D&S representa la introducción de Productos nuevos que el Proveedor tiene interés en comercializar, dada la incertidumbre proveniente del desconocimiento de su aceptación por el mercado, margen adecuado y rotación. Incluye contraprestaciones por parte del Supermercado, como exhibiciones en islas o cabeceras, o publicaciones en catálogos o volantes. Este cobro puede corresponder a una cantidad fija acordada caso a caso o a un porcentaje del Sell Out de los Productos.

No se efectuará este cobro a los Proveedores de Menor Tamaño, como tampoco respecto de Productos de nuevos Proveedores de Menor Tamaño. Por consiguiente, los nuevos Productos que las Filiales D&S o el Supermercado del caso decidan libremente ingresar a las salas de venta para su comercialización, en la medida que sean suministrados por Proveedores de Menor Tamaño, no estarán afectos a este cobro. La existencia o exención de este cobro son sin perjuicio del derecho de D&S de definir quiénes son sus Proveedores y de determinar los Productos que exhibirá y ofrecerá en los Supermercados.

§ Premios por Resultados: cobro pactado libremente con los Proveedores por la obtención de objetivos particulares de crecimiento de las ventas de un Producto o Categoría de Productos, calculado en función del crecimiento de las ventas, aumento de la participación de mercado u otras variables relacionadas con el exitoso desempeño de los Supermercados. Este cobro corresponde a un porcentaje del Sell In o del Precio de Transferencia de los Productos vendidos en los Supermercados, según se acuerde con el Proveedor del caso. Las Filiales D&S y los Proveedores podrán pactar, caso a caso, los aspectos específicos y concretos que sean necesarios para hacer operativos los cobros anteriores.

9.3. Los siguientes son los conceptos por los que se efectuarán descuentos a los Proveedores, sin perjuicio de la facultad de complementarlos o modificarlos por medio de la correspondiente reforma de estos TCGA y suscripción de los APC:

§ Descuentos por Volumen: descuento pactado libremente con los Proveedores por concepto del mayor volumen de compra de determinados Productos. Este descuento corresponde a un porcentaje del Sell In de los Productos.

§ No Emisión de Notas de Crédito por Diferencias de Precio: descuento efectuado a los Proveedores en caso de que éstos entreguen Productos cuyos precios facturados no correspondan a, y sean mayores que, los de la respectiva Orden de Compra, siempre que los Proveedores no hayan emitido la respectiva nota de crédito que refleje la disminución del exceso cobrado a la Filial D&S del caso. Este descuento corresponde al exceso facturado por el Proveedor en relación con la Orden de Compra respectiva.

§ Productos Rechazados: descuento efectuado a los Proveedores en caso de que éstos abandonen los Productos en los términos contemplados en la cláusula 16.2. de este instrumento. Este descuento corresponde a los costos en que haya incurrido la Filial D&S pertinente para disponer del respectivo Producto abandonado.

§ Pronto Pago: descuento pactado libremente con los Proveedores por concepto del pago del Sell In de los Productos con anterioridad a la fecha en que, de no mediar dicho descuento, el pago habría sido efectuado. Este descuento corresponde a un porcentaje del Sell In de los Productos, acordado caso a caso.

9.4. Los acuerdos específicos relativos a los cobros o descuentos a ser efectuados por cada uno de los conceptos descritos en las cláusulas 9.2. y 9.3. constarán en los respectivos APC, en la forma indicada en la cláusula duodécima de estos TCGA; salvo en lo que se refiera a descuentos promocionales (Vg., Negociaciones Promocionales Especiales, Negociaciones Promocionales por Cartola, Promociones por Inauguración, Rebajas Promocionales), que se registrarán por lo dispuesto en la cláusula décima.

9.5. No podrán pactarse otras transacciones, cobros y descuentos a los Proveedores que los establecidos en los TCGA, ni los APC podrán modificarse unilateralmente por

D&S, todo lo anterior, sin perjuicio de la facultad de complementar o modificar los TCGA y requerir la revisión de los APC, según lo establecido en estos mismos TCGA.

DÉCIMO: Promociones y Exhibiciones Especiales.

10.1. Adicionalmente a lo dispuesto en la cláusula novena, se podrá pactar con cada Proveedor, por cualquier medio escrito y en forma previa a su implementación, toda clase de Promociones. Para ello, se comunicará por cualquier vía al Proveedor la intención de realizar una Promoción y éste deberá responder si acepta o no efectuar dicha Promoción. En caso que el Proveedor nada diga, se entenderá que no ha otorgado su consentimiento para la realización de la Promoción.

10.2. Los términos específicos de cada Promoción, tales como alcance, duración, descuentos o cobros especiales, etc., serán pactados con antelación caso a caso con el Proveedor, y en el acuerdo respectivo, el que podrá constar por cualquier medio escrito, incluso el intercambio de correos electrónicos, se establecerá de qué forma cada parte contribuirá a soportar el costo de la misma y la manera en que se realizarán los pagos o descuentos a que eventualmente dé lugar la Promoción.

10.3. Sin perjuicio de lo anterior, en ciertos casos las Filiales D&S o los Supermercados podrían verse en la necesidad de implementar una Promoción sin que se haya alcanzado acuerdo previo, sea porque el Proveedor no haya respondido oportunamente la propuesta formulada, porque no sea posible esperar la formalización del acuerdo para que la Promoción pueda ser realmente efectiva, o por cualquier otra causa que justifique razonablemente implementar la Promoción en forma expedita. En estos casos el costo de la Promoción será asumido íntegramente por la respectiva Filial D&S, sin perjuicio del acuerdo posterior que eventualmente se pueda alcanzar con el Proveedor quien para estos efectos actuará siempre libre y voluntariamente, y de acuerdo a su propia conveniencia, sin que puedan mediar acciones destinadas a restringir o impedir lo anterior.

10.4. Los siguientes son los conceptos por los que se efectuarán cobros o descuentos promocionales a los Proveedores, sin perjuicio de la facultad de complementarlos o modificarlos por medio de la correspondiente reforma de estos TCGA y suscripción de los APC:

§ Promoción por Inauguración: cobro pactado libremente con los Proveedores con el objeto de proveer a la acción promocional que para ellos representa la apertura de un nuevo Supermercado o la remodelación o reinauguración de un Supermercado existente.

Este cobro corresponde a una cantidad fija acordada caso a caso, o a un porcentaje del Sell Out de los Productos por un determinado período de tiempo con posterioridad a la apertura, remodelación o reinauguración del respectivo Supermercado.

§ Negociaciones Promocionales Especiales: descuento pactado libremente con los Proveedores por la transferencia de los Productos distribuidos centralizadamente desde los Centros de Distribución a los Supermercados, destinado a que los Productos se vendan a precio promocional en los Supermercados por un tiempo limitado. Este descuento corresponde a un porcentaje del Precio de Transferencia de los Productos, acordado caso a caso.

§ Negociaciones Promocionales por Cartola: descuento pactado libremente con los Proveedores respecto de aquellos Productos entregados en los Centros de Distribución o directamente en los Supermercados, según corresponda, destinado a que los Productos se vendan a precio promocional en los Supermercados por un tiempo limitado. Este descuento corresponde a un porcentaje del Sell In de los Productos.

§ Rebaja Promocional: descuento pactado libremente con los Proveedores por concepto de la realización de Promociones, cumpliendo con las formalidades establecidas en la cláusula décima de este instrumento. Este descuento corresponde a una disminución del Precio a Público de los Productos, acordada caso a caso.

Considerando que los conceptos promocionales antes indicados se aplican a distintos estadios de la cadena de Aprovisionamiento, sus correspondientes cobros o descuentos se aplicarán sobre la base del Precio de Transferencia, del Sell In, del Sell Out o del Precio al Público, según corresponda, sin perjuicio de aquellos cobros o descuentos promocionales que corresponden a una cantidad fija convenida libremente y voluntariamente con el Proveedor respectivo. A este respecto, los Proveedores deberán autorizar la procedencia de uno o más de los conceptos promocionales antes indicados en los correspondientes APC.

10.5. Lo dispuesto en las cláusulas 10.1., 10.2. y 10.3. se aplicará a las exhibiciones especiales de Productos que se efectúen en lugares o ubicaciones distintos a los que éstos ocupen normalmente en las góndolas u otras instalaciones destinadas a la exhibición de los mismos.

10.6. Los Proveedores podrán acceder a información en línea acerca de las ventas de sus Productos y otras materias relevantes para su gestión, a través del sistema Inforetail.

UNDÉCIMO: Facturación y Pago.

11.1. Todos los servicios prestados y los cobros efectuados por una Filial D&S serán facturados por ésta al respectivo Proveedor, indicando separadamente en la factura o solicitud de nota de crédito, según corresponda, el detalle del concepto a cobrar en cada caso.

11.2. El pago de los servicios prestados y los cobros efectuados por una Filial D&S se realizará mediante el correspondiente descuento o cargo aplicado en la cuenta corriente mercantil mantenida con el respectivo Proveedor.

11.3. Sin perjuicio de lo señalado precedentemente, los Proveedores podrán siempre optar a que los cobros que se les efectúen por los conceptos mencionados en la cláusula

9.2. sean incluidos en las facturas que ellos emitan por la venta de sus Productos, en cuyo caso tales cobros se aplicarán en calidad de descuentos sobre el precio final a pagar por la respectiva venta y, por lo mismo, serán exigibles conjuntamente con el pago de las facturas respectivas.

11.4. La opción a que se refiere la cláusula 11.3. deberá ser ejercida por escrito a través de su señalamiento inequívoco en el correspondiente APC, y empezará a regir a partir del primer día del mes calendario subsiguiente a aquél en que haya sido ejercida. Una vez ejercida la opción, y plasmada ésta en un APC, tendrá una duración de un año y se renovará tácita, automática y sucesivamente por períodos de un año, salvo que el Proveedor manifieste su intención de volver al sistema habitual de cobros establecido en la cláusula 11.2. anterior, lo que deberá hacer con al menos 60 días corridos de anticipación a la fecha de expiración del período de vigencia de la opción original o de la prórroga que se encontrare vigente.”

ANEXO C

Estimación de Costos Premio “Competencia Justa”

Estimación de Costos en pesos Premio Competencia Justa

Convenio Chilecalidad	
Capacitación Auditores	1.000.000
Arriendo Local	2.000.000
Auditoría 20 Empresas*	22.400.000
Ceremonias	4.000.000
Subtotal Convenio	29.400.000
Difusión	
Confección Emblemas Premio	1.000.000
Campaña Difusión en Medios**	25.000.000
Subtotal Difusión	25.000.000
Total	54.400.000

*Según información de Chilecalidad, se estiman necesarios 2 días de trabajo de un auditor para efectuar la evaluación, con una tasa salarial de 1UF/hora. Las encuestas a proveedores se han calculado a 2UF/proveedor, dado su complicación técnica. Se supone además una muestra de 20 proveedores por empresa.

** Se considera una campaña moderada, con anuncios en Radios y periódicos durante 2 meses.