

PEDRO CALLOL, SOCIO DE ROCA JUNYENT

Marcas blancas, 'de-listing' y política de competencia

La retirada unilateral de marcas de proveedores de los estantes de las grandes superficies ha supuesto una pequeña revolución en el mercado de la distribución. Desde el punto de vista de la mercadotecnia y la imagen corporativa, parece claro que la estrategia ha dado algunos resultados, pero en el plano financiero, la estrategia está siendo neutral.

El mercado de la distribución de bienes de consumo al por menor ha sufrido una pequeña revolución de gran impacto comercial en los últimos tiempos: la tendencia, protagonizada por algunas cadenas de distribución, a realizar *de-listings* o retirada unilateral de marcas de proveedores de los estantes de sus supermercados. Ese *de-listing* va inevitablemente acompañado de una mayor promoción de las marcas del distribuidor, que pasan a ocupar el espacio de las marcas de referenciadas. El diario *elEconomista* ha seguido de cerca estas innovadoras estrategias empresariales en el sector de la alimentación y productos de consumo (véanse, entre otras, las noticias publicadas al respecto en las ediciones del 6, 11, 12, 19, 26 y 27 de febrero).

Desde el punto de vista del marketing y la imagen corporativa, parece claro que la estrategia ha dado algunos resultados: las empresas que han protagonizado los *de-listings* se han beneficiado de no poca publicidad gratuita al envolverse en la bandera de precios más bajos para las familias, en un momento en que la crisis acucia. En el plano financiero, sin embargo, las fuentes consultadas del sector apuntan que la estrategia estaría resultando prácticamente neutra en lo que al aumento de ingresos se refiere. Este último dato podría ser síntoma de que los *de-listings* tienen como objeto el sacrificio de retornos presentes (tanto en términos de ingresos monetarios como de reducción de la gama ofertada de marcas) en beneficio de retornos futuros esperados.

Financiar el posicionamiento

El sacrificio de retornos presentes sería el equivalente al coste de financiar el posicionamiento de las marcas blancas en el mercado. Pero ese coste no es "inofensivo", como lo sería, por ejemplo, la contratación de una campaña de promoción y publicidad para competir en términos de estricto mérito competitivo con las marcas independientes. Muy al contrario, la promoción de la marca del propio distribuidor mediante la exhibición en los estantes antes ocupados por los productos obligados a soportar el *de-listing* implica necesariamente, a su vez, un coste para los proveedores independientes. Los retornos futuros esperados se materializarían a través de la fidelización de los clientes finales o mediante el incremento de la cuota de mercado para las marcas del distribuidor en detrimento de las marcas independientes (o, seguramente, ambas cosas). Este sacrificio de beneficios presentes a cambio de beneficios futuros esperados, dañando por el camino a la competencia "aguas arriba" (en los mercados de provisión de alimentos y bienes de con-



LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR PASAN A OCUPAR EL LUGAR DE LAS 'DE-REFERENCIADAS'

LA RUPTURA REPENTINA CON LOS PROVEEDORES DEPENDIENTES PUEDE CONSTITUIR UN ILÍCITO

sumo) recuerda a ciertos tipos de conductas predatorias/exclusionarias perfectamente identificadas por la literatura sobre organización industrial y Derecho de la Competencia.

Otra cara de la moneda es la idea de que el *shelf space* (espacio de los estantes de los supermercados) es un recurso limitado. En un mundo en que las cadenas de distribución tienen una enorme impor-

tancia comercial, de manera que todos los proveedores necesitan ser capaces de distribuir sus productos a través de los establecimientos de dichas cadenas, es evidente que el control del *shelf space* cobra una importancia estratégica. La empresa que controla y gestiona el *shelf space* dispone de un medio para presionar y hacer enorme daño a las marcas de productos de uso y consumo. En particular, las cadenas de distribución que disponen de marcas propias tienen intereses, simultáneamente, en los mercados de provisión de bienes de uso y consumo, por un lado, y de distribución, por otro. Esa presencia simultánea en ambos mercados verticalmente relacionados puede estar siendo empleada estratégicamente para excluir a los proveedores de productos de marca (progresivamente reemplazados por la marca blanca, como se ha explicado).

Este segundo tipo de comportamiento recuerda, de nuevo, a precedentes claros

del mundo del Derecho de la Competencia, donde un operador verticalmente integrado aprovecha su posición para excluir a sus competidores. Económica y jurídicamente, sin embargo, no es evidente que las cadenas comerciales que están ejecutando la política de *de-listing* tengan capacidad para excluir a sus clientes-rivales, proveedores de productos de marca. Dicha capacidad se obtiene cuando se dispone de una "posición dominante", que se alcanza cuando la gran superficie tiene capacidad para realizar ciertos comportamientos en el mercado (como el *de-listing*) sin que ninguna empresa (por ejemplo, clientes con gran poder de negociación o cadenas comerciales competidoras) sea capaz de compensar o disciplinar dichos comportamientos.

Posición de dominio

De manera orientativa, una cuota de mercado del 40 por ciento puede ser indicativa de posición de dominio. Sin embargo, puede ser que la posición de dominio se alcance, incluso por debajo de la cuota indicada, debido a otros factores que dificulten la entrada en el mercado de la gran distribución de nuevos operadores capaces de disciplinar comportamientos unilaterales como el *de-listing*. Entre éstas puede encontrarse la existencia de barreras regulatorias (autorización administrativa, como es el caso) que hagan difícil o de facto imposible la entrada de una nueva superficie competidora en la distribución. También puede suceder que aunque no sea claro que las cadenas comerciales tengan, individualmente, poder de merca-

do, sin embargo constituyan, entre todas o varias de ellas, un oligopolio y puedan tener lo que técnicamente se denomina "posición de dominio colectiva". Esta posibilidad ha sido ya entrevista en el pasado por diversas autoridades de Defensa de la Competencia en Europa y España y, más recientemente, por el Tribunal Vasco de Defensa de la Competencia.

En esas circunstancias, la *de-referenciación* discriminatoria de marcas en favor de la propia marca puede ser constitutiva de una conducta ilegal por anticompetitiva.

En tercer lugar, puede darse la paradoja, notoriamente injusta, de que algunas cadenas comerciales hayan forzado en ocasiones a sus proveedores a incurrir en masivas inversiones en plantas de fabricación para el desarrollo de productos *ad hoc*, para después "cortarles el grifo" mediante la *de-referenciación* (véase el artículo publicado al respecto en la edición de *elEconomista* de 5 de marzo de 2009). Este tipo de conducta, así como la ruptura repentina de relaciones con empresas proveedoras económicamente dependientes, también puede ser constitutiva de ilícito.

MAC