

---

# La negativa a estandarizar productos como barrera de acceso al mercado: la controversia entre AmBev y Backus

Jorge Fernández-Baca Llamosas<sup>(\*)</sup>

## 1. Introducción

Adam Smith<sup>(1)</sup> era de la opinión que los empresarios rara vez se reunían con un motivo que no fuera el conspirar contra los intereses de los consumidores, mediante acuerdos para evitar la competencia y aumentar los precios. Sin embargo, la experiencia demuestra que las empresas no solamente cooperan para llevar a cabo acuerdos de carácter monopólico, sino que ciertas formas de cooperación no solamente facilitan las actividades de las empresas, sino que también pueden beneficiar a los consumidores y ser, por lo tanto, económicamente eficientes.

La fijación de estándares y la certificación de productos por parte de asociaciones privadas son claros ejemplos de acuerdos cooperativos que restringen el libre ingreso al mercado y que incluso han sido objeto de denuncias ante las autoridades antimonopólicas. Sin embargo, las mismas autoridades antimonopólicas reconocen que estas prácticas tienen un carácter pro competitivo que en última instancia termina beneficiando a los consumidores. En efecto, la estandarización es un medio eficiente para que los compradores y vendedores intercambien información sobre los atributos de los productos, reduciendo de esta manera los costos generados por la asimetría de información. Asimismo, al eliminar la proliferación de variedades de un mismo producto en el mercado se reducen los costos de búsqueda de los consumidores, incrementando en última instancia la eficiencia en el mercado.

La estandarización está presente en la gran mayoría de productos que se consumen hoy en día,

y comprende una diversidad de aspectos, que van desde la utilización de unidades comunes de medida (metros, kilos, litros) hasta la homogeneización de las características de los productos, e incluso su calidad. La historia cuenta, por ejemplo, que en 1689, los padres de la ciudad de Boston reconocieron la necesidad de dictar una ley obligando a los fabricantes de ladrillos a utilizar una medida común de 9x4x4 pulgadas. También es interesante mencionar el problema ocurrido durante el gran incendio de la ciudad de Baltimore en febrero de 1904, cuando muchos de los carros de incendio no pudieron proveerse de agua, debido a que el tamaño de sus mangueras no encajaba en las tomas de agua de la ciudad.

El presente estudio trata, en primer lugar, sobre la estandarización de las botellas de cerveza, práctica que llevaron a cabo los tres grandes fabricantes a inicios de la década de los 1970, mediante un acuerdo privado. La estandarización de botellas, como se verá en la siguiente sección es un acuerdo que beneficia tanto a los fabricantes como a los consumidores finales, así como a todos los agentes intermediarios dentro de la cadena productiva.

Sin embargo, el tema central que se quiere discutir en este trabajo es si la negativa de Backus a reactivar el acuerdo, como reacción frente al ingreso de AmBev, podría ser considerada como una práctica socialmente ineficiente y debería ser declarada ilegal por la agencia encargada de velar por la competencia en el mercado peruano, es decir, el Indecopi. Esta interrogante es particularmente interesante en el contexto de la denuncia planteada por AmBev por supuesto abuso de posición de dominio por parte del grupo Backus.

(\*) Economista, graduado de la Universidad del Pacífico con estudios de doctorado en la Universidad de París I y el Instituto Nacional de Ciencias Técnicas y Nucleares de Saclay, Francia (INSTN).

(1) SMITH, Adam. *La Riqueza de las Naciones*. Libro I. Capítulo X. Sección C.

**2. Antecedentes: el acuerdo de intercambiabilidad de la década de 1970**

A inicios de los años 1970, existían tres grandes empresas productoras de cerveza en el mercado peruano, que a su vez eran miembros del comité de fabricantes en la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Dichas empresas llegaron a un acuerdo institucional para incentivar el consumo de cerveza, mediante la estandarización de la forma y el tamaño de las botellas. A través de este sistema el consumidor podía adquirir marcas de cerveza distintas con una misma botella, sin tener que pagar por un nuevo envase cada vez que desee probar una marca distinta. Del mismo modo, los distribuidores minoristas podían devolver las botellas vacías de cualquier marca a cada distribuidor, para su transporte a las fábricas, con el fin de ser rellenadas y lanzadas nuevamente al mercado.

Las ventajas del acuerdo también eran importantes para los fabricantes, dado que en el Perú, a diferencia de otros países, la mayor parte del consumo de cerveza se da en la forma de botellas retornables. En un sistema de botellas retornables cada fabricante debe contar con un *stock* de botellas suficientemente grande como para cubrir la producción, durante las tres o cuatro semanas que toma a los distribuidores colocar las botellas en los puestos minoristas, recoger las botellas vacías y reenviarlas a la planta de producción para ser rellenadas. En ausencia de un acuerdo de intercambio, los minoristas y los distribuidores no solamente tienen que seleccionar las botellas para asegurarse que corresponden a la marca del fabricante, sino asegurarse que haya pasado un tiempo prudencial como para que exista un número de botellas vacías suficientemente grande para justificar una nueva entrega. El acuerdo permite, por lo tanto, que cada fabricante recupere más rápidamente el número de botellas que lanzó al mercado, puesto que al momento en que el distribuidor hace una nueva entrega y recoge las botellas vacías correspondientes, no existe necesidad de que el minorista tenga el número exacto de botellas vacías que cuadre con la nueva entrega. El ahorro de tiempo que implica esta facilidad es de alrededor de una semana.

Dado que las botellas ya eran de la misma forma y color, la puesta en práctica de este acuerdo requirió únicamente la utilización de un sello distintivo del gremio, en forma de un triángulo con las iniciales del Comité de Fabricantes de Cerveza (CFC). Este sello aparecería en todas las botellas para que las empresas puedan reconocerlas y aceptarlas, evitando de esta manera el ingreso al mercado de empresas, no afiliadas al Comité, que actúen de manera oportunista, aprovechando las ventajas del sistema de intercambio. El sello en cuestión fue registrado como marca ante el ente encargado en ese entonces de la protección de la propiedad intelectual.

El acuerdo perdió vigencia cuando Backus adquirió a sus dos competidores, de tal manera que en el año 2000 un solo fabricante controlaba todo el mercado de cerveza peruano. Sin embargo, las botellas de todas las marcas en circulación siguieron llevando las iniciales CFC, es decir, del signo distintivo registrado a favor del Comité.

**3. Situación del mercado de cerveza antes del ingreso de AmBev**

Luego de que el grupo Backus adquiriera a sus competidoras, la industria de cerveza pasó a estar constituida por una sola empresa. Dado que la cerveza es todavía un bien difícilmente transable, es decir, resulta muy costoso importar o exportar volúmenes importantes, dado el bajo precio unitario del producto y el peso y la fragilidad del envase, la posición monopólica del grupo Backus en la producción local no se ha visto amenazada en absoluto por las importaciones de cervezas extranjeras. Tal como se puede apreciar en el cuadro 1, las importaciones de cerveza no llegan a representar ni siquiera el 1% del mercado peruano.

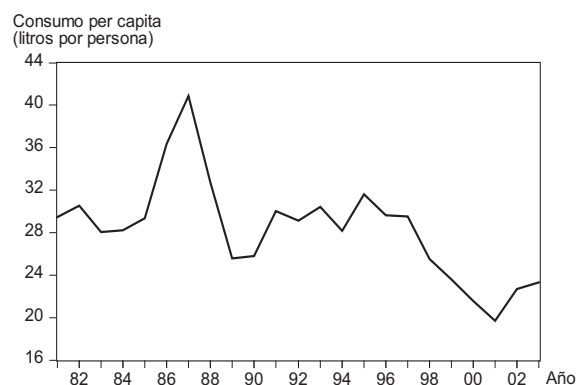
Este control monopólico por parte de Backus coincide, curiosamente, con el descenso en el consumo per capita de cerveza 30.7 litros al año en el periodo 1981-1990, a solo 21.9 en el periodo 2001-2003, es decir, una caída de alrededor de 30%. El gráfico 1, muestra claramente la tendencia decreciente que experimentó el consumo de cerveza a partir de 1996, que coincide con la adquisición de la Compañía Nacional de Cerveza (CNC) por el grupo

**Cuadro 1. Mercado de la Cerveza en el Perú 1995-2003 (en miles de litros)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Producción	753,436	718,450	728,157	640,581	602,721	558,767	519,334	607,553	632,714
Importación	192	191	1,247	1,351	1,396	1,305	874	1,618	1,596
Exportación	1,313	2,378	2,982	3,695	3,316	3,998	3,919	3,559	3,505
Consumo Aparente* (CA)	752,315	716,263	726,422	638,237	600,801	556,074	516,289	605,612	630,805
Importación/Producción	0.03%	0.03%	0.17%	0.21%	0.23%	0.23%	0.17%	0.27%	0.25%
Importación/Consumo Aparente	0.03%	0.03%	0.17%	0.21%	0.23%	0.23%	0.17%	0.27%	0.25%

Fuente: INEI y SUNAT

**Gráfico 1. Consumo per capita de cerveza en el Perú 1981-2003**



Backus. En comparación con el consumo registrado en el año 1987, cuando alcanzó su nivel máximo de 40.9 litros al año por persona, el consumo se ha reducido a aproximadamente la mitad.

En un contexto donde aumentó el ingreso per cápita de los peruanos, el consumo de cerveza puede estar descendiendo solo por dos razones: un aumento en su precio relativo, o un cambio en los gustos de los consumidores. La primera hipótesis parece ser la correcta, dado que, tal como se puede apreciar en el cuadro 2, el precio ex fábrica de la cerveza en el Perú en el año 2004 era uno de los más altos en América Latina, y el más alto de Sudamérica. En efecto, en la primera columna de dicho cuadro se puede comprobar que la cerveza en el Perú era 34% más cara que el promedio sudamericano<sup>(2)</sup>. Esto permite descartar las afirmaciones de Backus respecto a que el alto precio de su cerveza, en comparación con los estándares internacionales, se debía al impuesto selectivo al consumo aplicado por el gobierno peruano. En la segunda columna del mismo cuadro se puede observar que la tasa impositiva aplicada por este concepto era, efectivamente, la tercera más alta después de Brasil y Nicaragua. Sin embargo, el precio ex fábrica que aparece en la primera columna no considera este impuesto.

Si el precio ex fábrica promedio de Sudamérica (excluyendo Argentina) pudiera ser considerado como un precio normal competitivo, se podría avanzar la hipótesis que Backus tiene un margen de sobreprecio por litro de cerveza de aproximadamente US\$ 0.17, que representa un 34% por encima del promedio. Multiplicando este margen por el total de litros producidos por el grupo Backus entre los años 2000 y 2003 (ver cuadro 1), se obtiene un valor aproximado de las ganancias monopólicas obtenidas

**Cuadro 2. Precios de la cerveza en América Latina en US dólares**

País	Precio ex planta por litro sin ISC	ISC	Precio ex planta por litro con ISC
Guatemala	1.38	10.0%	1.52
Honduras	0.82	24.0%	1.02
Nicaragua	0.77	74.0%	1.34
Panamá	0.75	18.0%	0.89
El Salvador	0.75	60.0%	1.20
Perú	0.67	61.0%	1.08
Colombia	0.54	48.0%	0.80
Bolivia	0.53	35.0%	0.71
Venezuela	0.51	8.5%	0.56
Uruguay	0.51	27.0%	0.65
Ecuador	0.51	31.0%	0.67
Chile	0.51	15.0%	0.59
Brasil	0.41	80.0%	0.75
Paraguay	0.41	8.0%	0.44
Argentina	0.22	8.0%	0.24

Fuente: Reportes Anuales de Quinsa, Bavaria, AC Nielsen, AmBevPerú e información de las páginas web de los ministerios de economía y finanzas de cada país. Elaboración propia.

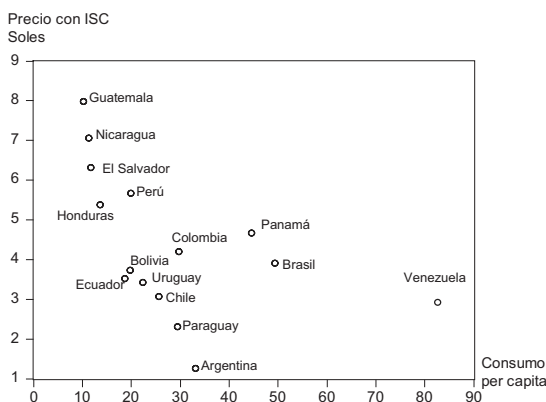
Nota: los precios no incluyen el impuesto general a las ventas.

por la misma, equivalente a US\$ 394 millones, que representan el 55% de sus utilidades brutas durante el mismo período.

La relación causal entre el alto costo de la cerveza producida por el grupo Backus y el bajo consumo per cápita queda evidenciado con mayor claridad en el gráfico 2. Allí se puede apreciar el precio de venta al público de la cerveza en cada uno de los quince países latinoamericanos de la muestra, incluyendo al Perú, expresados en soles por litro, y los respectivos niveles de consumo per cápita. Es interesante comparar Perú con Brasil, puesto que en este último país el selectivo al consumo equivale a 80% del precio ex fábrica, mientras en el Perú representa el 61%. Sin embargo, la cerveza brasileña se vende al público a un precio 30% más bajo que la cerveza peruana, y el consumo per cápita es de aproximadamente 50 litros al año, mientras que en el Perú es de solo 20 litros. Si bien es cierto que el mayor nivel de ingreso de los brasileños influye en este resultado, la relación precio-consumo es clara: en la mayoría de países centroamericanos, así como en el Perú, Ecuador y Bolivia, donde la cerveza es más cara, la población consume menos cerveza. Un caso especial es el de Argentina y Paraguay, que a pesar de tener la cerveza más barata de la región, su consumo no es tan alto como en Panamá, Brasil y Venezuela. Pero, esto podría deberse a que sus habitantes tienen mayores preferencias por el vino u otros licores.

(2) Se ha excluido a Argentina, dado que su precio está muy por debajo del promedio.

**Gráfico 2. Precios y consumo per cápita de cerveza en Latino América**



Fuente: se ha considerado los precios ex planta después del ISC convertidos a soles, suponiendo que el impuesto a las ventas y los márgenes de comercialización son similares a los que existen en el Perú.

**4. La reacción de Backus ante el ingreso de AmBev en el mercado peruano**

Es en este contexto que el grupo AmBev decidió ingresar al mercado peruano en el año 2003 y solicitó su ingreso al Comité de Fabricantes de Cerveza de la SNI. Dado que el sello CFC seguía estando registrado a nombre del Comité, su ingreso significaba adquirir automáticamente el derecho a utilizarlo en sus botellas, reactivando de esta manera el fenecido acuerdo de intercambiabilidad.

La respuesta de Backus fue negarse a reactivar el acuerdo. Primero, utilizó como pretexto el hecho de que AmBev no tenía todavía una planta de fabricación y que, por lo tanto, no podía ser miembro del Comité ni tener derecho a utilizar el sello CFC. Pero, luego de que AmBev iniciara la construcción de su planta, retiró el sello de sus botellas e inició una serie de acciones legales para evitar la estandarización de las botellas. Una de ellas fue la de tratar de inscribir el diseño de la botella de ámbar de 620 cc. en el Registro de Signos Distintivos de Indecopi<sup>(3)</sup>, al mismo tiempo que reclasificó las botellas en su poder como activo fijo. Esto al margen de varias acciones judiciales para impedir a toda costa que AmBev utilice botellas del mismo tamaño y color que pudieran confundirse con las suyas.

Este comportamiento de Backus es considerado por la teoría de la organización industrial, como una conducta agresiva frente a la amenaza de entrada de un competidor. De acuerdo con la tipología propuesta por Fudenberg y Tirole (1984), una empresa que ha tenido una posición monopólica en un mercado

durante cierto tiempo, a la cual se la suele denominar incumbente, puede reaccionar de dos maneras frente al anuncio del ingreso de una nueva empresa. La primera es acomodarse al ingreso del nuevo rival y la segunda es bloquearlo mediante conductas agresivas. Desde el punto de vista de la eficiencia, es decir, del mejor empleo de los recursos económicos y del precio que van a terminar pagando los consumidores, no se puede afirmar en forma categórica cuál de las dos formas de reacción es socialmente la más deseable. Esto se debe a que si la incumbente se acomoda al ingreso de la nueva empresa ambas pueden terminar compitiendo y reduciendo sus precios, en beneficio de los consumidores, o coludiendo para mantener el precio y repartirse las ganancias monopólicas. Por otro lado, la incumbente puede bloquear el ingreso del competidor fijando un precio suficientemente bajo como para desalentar el ingreso no solamente de dicha empresa, sino de cualquier potencial entrante en el futuro. Sin embargo, también puede realizar dicho bloqueo mediante barreras a la entrada, cuyo último objetivo es mantener las ganancias monopólicas.

Dado que Backus no ha reducido sus precios para desalentar el ingreso de AmBev, puede deducirse que su conducta agresiva corresponde al segundo caso descrito en el párrafo anterior. Es decir, la creación de barreras tendientes a proteger su posición monopólica y su capacidad para fijar sobrepuestos. Esta es la hipótesis que se plantea en el presente trabajo.

**5. Los costos de cambio como una barrera de ingreso al mercado**

**5.1. Fundamentos teóricos básicos**

De acuerdo con Bain (1956), el intento de ingreso al mercado por parte de un nuevo competidor puede dar lugar a tres escenarios distintos:

- a) Ingreso interrumpido; el mercado no es suficientemente atractivo para el ingreso de un nuevo competidor. Este decide no entrar al mercado, pese a que la empresa establecida (incumbente) no toma ninguna medida en su contra.
- b) Ingreso frustrado; la empresa establecida modifica su comportamiento para que la entrada se vea efectivamente frustrada.
- c) Ingreso con acomodamiento de la incumbente; la empresa establecida encuentra que es más rentable permitir el ingreso de los nuevos competidores, en lugar de gastar recursos para constituir barreras a la entrada.

En términos de eficiencia, ninguno de estos tres escenarios es más eficiente que los otros dos, y en consecuencia, no se puede establecer cuál es el que

(3) La solicitud fue denegada en marzo de 2005 por la Oficina de Signos Distintivos y la resolución fue confirmada por el Tribunal de la Propiedad Intelectual en diciembre del mismo año.

resultaría más deseable desde la perspectiva del ente regulador de la competencia. Esto requiere de un análisis de costo beneficio donde se tome especial cuidado en evaluar los resultados de largo plazo.

Así, por ejemplo, en un mercado donde existen importantes economías de escala, es decir, costos medios decrecientes, la incumbente puede bajar el precio hasta igualarlo con su costo medio de largo plazo, de tal manera que ningún otro competidor estaría interesado en ingresar al mercado.

Este resultado se torna más probable cuando los costos fijos son de difícil recuperación, es decir, son hundidos. Una sola empresa termina abasteciendo el mercado y esto no genera un resultado socialmente ineficiente, dado que el precio sería el mismo que en un mercado perfectamente competitivo. En la jerga económica se dice que en un caso como este el mercado es perfectamente “contestable” o “disputable”.

Inversamente, la nueva empresa puede terminar ingresando al mercado, pero la rivalidad con la incumbente puede dar lugar a lo que Schelling<sup>(4)</sup> denominó una “guerra de desgaste”. Este término, ha sido tomado de la teoría biológica para describir la pelea que realizan los animales por una presa. Dos empresas con rendimientos crecientes que pugnan para controlar un mercado, pueden ser vistas como dos animales disputando la misma presa: dado que pelear es muy costoso, el ganador obtiene la presa y el perdedor termina deseando no haber entrado en la pelea. En consecuencia, el objetivo de la pelea es inducir al rival a renunciar hasta que sea demasiado tarde: cada jugador espera y sufre durante un tiempo. El precio es competitivo mientras que las dos empresas permanecen en el mercado, pero se torna monopolio luego de que una de ellas renuncia a seguir compitiendo y se retira del mercado. Este resultado genera un nivel de bienestar inferior al que se obtiene en el caso de la contestabilidad.

Existe una similitud importante entre la guerra de desgaste y la contestabilidad. En ambos casos las empresas compiten para determinar quién obtiene el monopolio de la industria, y esta competencia las lleva a reducir sus ganancias hasta que llegan a ser nulas. Dado que esta competencia se traduce en una reducción de precios, el bienestar de los consumidores se ve incrementado. Sin embargo, el desperdicio de recursos es mayor en la guerra de desgaste, dado que cuando las dos empresas coexisten la capacidad instalada se está duplicando. Por otro lado, si bien los consumidores se benefician temporalmente de precios bajos, terminan pagando precios monopolícos.

Cuando la incumbente no cuenta con las ventajas de las economías de escala o los costos hundidos,

para desalentar el ingreso de potenciales competidores, puede aplicar otras estrategias que buscan elevar sus costos de operación o reducir sus ingresos mediante políticas predatorias. Estas prácticas suelen ser prohibidas por las leyes antimonopólicas de la mayoría de países del mundo, por lo que su análisis resulta mucho más interesante.

Algunas de estas estrategias están dirigidas a tratar de reducir los ingresos reales o potenciales de la empresa rival. La práctica más conocida es la de fijar precios predatorios, es decir, vender el bien o servicio a un precio suficientemente bajo como para forzar la salida de la empresa competidora o frustrar su ingreso, con el propósito de monopolizar el mercado. Telser<sup>(5)</sup> planteó que esta estrategia requiere que el potencial predador cuente con una capacidad de acceso a recursos financieros superior a su rival y que sea consciente de ello. Si las rentas monopolícas que el predador piensa obtener después de la salida de su rival son suficientemente grandes como para compensar las pérdidas sufridas durante el episodio predatorio, la prelación se convierte en una práctica tanto factible como racional. Esta práctica se considera ilegal cuando la empresa que realiza esta práctica tiene suficiente poder en el mercado y el precio se encuentra por debajo de un límite considerado predatorio según las leyes del país. Por lo general, este límite está dado por el costo medio total, o el costo variable medio.

Otras estrategias se dirigen más bien a tratar de encarecer la entrada de empresas rivales. Esto tiene obvias ventajas frente a los precios predatorios, puesto que la incumbente no necesita sacrificar ganancias en el corto plazo en búsqueda de ganancias de largo plazo que son tanto especulativas como indeterminadas. Asimismo, cuanto mayores sean los costos que enfrentan los rivales, mejores son las posibilidades del incumbente de aumentar su participación en el mercado, aun cuando sus precios se incrementan. Y, por otro lado, la incumbente ya no necesita de una capacidad de acceso al financiamiento superior a la de sus rivales, para soportar las pérdidas de corto plazo.

La incumbente podría ponerse de acuerdo con algunos de los proveedores más importantes para que la entrante no pueda contar con insumos que son esenciales para el proceso productivo. Si estos proveedores son los más eficientes del mercado, el boicót puede elevar los costos de producción de la entrante al punto de ponerla en una desventaja competitiva. Un acuerdo de exclusividad tiene el mismo efecto. Otra práctica que merece un análisis detenido es la de crear o aumentar los costos de cambio.

(4) SCHELLING, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press, 1960.

(5) TELSER, L.G. *Cutthroat Competition and the Long Purse*. En: *Journal of Law and Economics*. Volumen IX. 1966. pp. 259-277.

## 5.2. Los costos de cambio

Se dice que existe un costo de cambio (*switching cost*) cuando el consumidor que adquiere un determinado bien por primera vez tiene que realizar una inversión inicial, en el sentido más amplio de la palabra, y esta tendría que volver a llevarse a cabo si el consumidor deseara cambiar de proveedor. Estas inversiones pueden adoptar cualquiera de las siguientes formas: (i) física, como la adquisición de un equipo o aditamento necesario para consumir el bien; (ii) inmaterial, como el establecimiento de una relación con el proveedor, por ejemplo, el pago de una suscripción; (iii) en información, como el aprendizaje en el uso de un producto y sus características; (iv) artificial, como el pago de un precio alto por la primera compra, que permite adquirir las siguientes unidades a un precio menor; y, (v) psicológica, como la “lealtad a la marca”.

El efecto más evidente de la existencia de costos de cambio es que permiten que las empresas cuenten con un mercado cautivo, y, por ende, obtengan ganancias monopólicas a costa de los consumidores. Un segundo efecto es el poder que adquieren las empresas que ya están presentes en el mercado (incumbentes) respecto de los potenciales competidores que están considerando la posibilidad de ingresar.

Dados estos efectos, una empresa que ya está presente en el mercado puede considerar deseable que estos costos de cambio sean lo suficientemente altos como para bloquear el ingreso de nuevos competidores, y puede tratar de utilizar los medios que están a su alcance para crearlos artificialmente.

### 5.2.1. Caso de dos empresas que ingresan simultáneamente al mercado

Para analizar las consecuencias de este comportamiento sobre los precios (y el bienestar de los consumidores) se puede plantear un razonamiento muy simple, bajo el supuesto de que existen dos empresas que compiten simultáneamente en un determinado mercado durante dos períodos de tiempo<sup>(6)</sup>. En el período inicial, ambas empresas entran a operar en el mercado, y recién en el segundo, una vez establecida la cuota de mercado de cada una, empiezan a operar los costos de cambio. El modelo supone que ambas empresas buscan maximizar sus ganancias intertemporales totales; es decir, sus ganancias del período inicial, y del segundo (debidamente descontadas), que dependen de la cuota de mercado que cada una logró ganar durante el primer período.

Durante el primer período, cuanto menor sea el precio cobrado por las empresas, menores serán sus respectivas ganancias. Sin embargo, en ese mismo período, cuanto menor sea su precio, mayor será la cuota de mercado que obtengan, por lo cual sus ganancias del segundo período serán mayores. Así, este modelo predice que las empresas están incentivadas a cobrar un precio menor en el período inicial, para luego incrementarlo en el segundo período luego de haberse asegurado una cuota de mercado relativamente fija, dada la existencia de los costos de cambio. El precio determinado por las empresas para el primer período sería igual a sus costos marginales menos su ganancia unitaria neta esperada para el segundo período, debidamente descontada.

Es necesario tomar en cuenta que las ganancias de cada empresa dependen tanto de sus propios precios como de los de su competidora, puesto que ambos se disputan el mismo mercado. Esto resulta útil para determinar los niveles de precios que se cobran en un mercado con costos de cambio. De este modo, si se compara un mercado con costos de cambio con otro donde estos no existen, se pueden identificar dos efectos principales que ejercen presiones opuestas sobre los precios. En primer lugar, dado que los consumidores se encuentran “enganchados” a un determinado producto, a las empresas les resulta más conveniente aprovechar el poder monopólico que ejercen sobre sus consumidores fijos, en lugar de tratar de atraer a nuevos consumidores hacia su producto. Este efecto es el que genera una presión al alza sobre los precios en el segundo período. Por otro lado, las empresas saben que, cuanto menor sea el precio que cobren, más consumidores se verán atraídos por su producto, con lo que podrán obtener una mayor participación en el mercado, y, por consiguiente, mayores ganancias en el período siguiente. Este segundo efecto genera una tendencia a cobrar menores precios en el primer período.

Sin embargo, tres efectos adicionales conducen a pensar que los precios característicos de un mercado donde existen costos de cambio suelen ser mayores en ambos períodos. En primer lugar, el hecho de descontar las ganancias del período siguiente incorporadas en la determinación del precio óptimo acentúa el deseo de obtener ganancias a costa de los consumidores existentes, por encima del deseo de atraer a nuevos consumidores. En segundo lugar, si una de las empresas decide elevar su precio en el primer

(6) El razonamiento utilizado corresponde al análisis de Paul Klemperer. Véase KLEMPERER, Paul. *Entry Deterrence with Consumer Switching Costs*. En: *The Economic Journal. Supplement Conference Papers*. Volumen XCVII. 1987. pp. 99-117; y, KLEMPERER, Paul. *Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade*. En: *The Review of Economic Studies*. Número 4. Volumen LXII, 1995. pp. 515-539.

periodo, su competidora ganará mayor participación en el mercado en dicho periodo, pero será menos agresiva en el segundo periodo, puesto que está en capacidad de fijar precios más altos. La estrategia dominante en este juego con dos periodos sería una suerte de colusión tácita, donde ambas empresas se ven incentivadas a elevar sus precios en el primer periodo. Por último, los consumidores, dada la existencia de los costos de cambio, saben que a precios actuales más bajos corresponden mayores precios futuros. En este contexto, dada la existencia de los costos de cambio, las características particulares del producto cobran mayor importancia a la hora de escoger. Por ambos motivos, la demanda suele ser menos sensible ante cambios en el precio del bien en aquellos mercados donde existen costos de cambio. Por estos tres motivos, y dado que a las empresas les resulta difícil discriminar entre los consumidores antiguos y los nuevos, los precios suelen ser mayores que en ausencia de costos de cambio en ambos periodos.

#### 5.2.2. Caso de una empresa establecida y una potencial entrante

En un segundo caso donde una de las empresas ya está presente en el mercado (la incumbente) y la segunda es una potencial competidora que está considerando la posibilidad de ingresar al mercado<sup>(7)</sup>, los resultados son muy similares. Cuando la empresa existente cuenta con un mercado suficientemente amplio, le puede resultar más conveniente aprovechar el poder monopólico que ejerce sobre sus consumidores fijos ("ordeñarlos") que tratar de atraer a nuevos consumidores hacia su producto. Alternativamente, la empresa podría optar por ampliar su mercado como una estrategia para dificultar la entrada de competidores. En este caso, dado que algunos consumidores ya compraron el producto de la empresa existente, incurrirían en un costo adicional si decidieran comprarle a la empresa entrante al siguiente periodo. La única forma en que la empresa entrante podría lograr atraer a los consumidores de la empresa existente sería cobrando por su producto un precio menor que el que cobra esta última, por lo menos en un monto igual al costo de cambiarse de marca (en este caso, sería el costo de la botella), o, si pretende competir por cantidades, produciendo lo suficiente como para que el precio descienda a ese nivel. En este caso, los costos de cambio tendrían un efecto beneficioso para los consumidores, al menos

durante el segundo periodo. Sin embargo, las mismas tres razones que en el modelo anterior incentivaban el alza de precios en los dos periodos hacen menos probable que la empresa existente opte por reducir sus precios en el primer periodo, de tal manera que los consumidores se ven perjudicados pagando precios más altos en los dos periodos.

El resultado final de este juego en dos etapas puede ser, por un lado, una competencia abierta entre la empresa existente y la potencial entrante, ya sea a través de cantidades o de precios, donde los consumidores resultan beneficiados, independientemente de que esta última decida o no entrar. Este sería el caso de un "mercado contestable"<sup>(8)</sup>. Por otro lado, el tamaño de los costos de cambio y del mercado inicial captado por la empresa existente pueden generar una de las siguientes dos situaciones donde los consumidores resultan perjudicados. En el primer caso, la empresa existente puede tener éxito en bloquear completamente el ingreso del potencial competidor, así como de cualquier otra empresa que pretenda ingresar en el futuro, de modo que se mantiene el sobreprecio monopólico en todos los periodos. En un segundo caso, la empresa competidora puede ingresar al mercado, pero la mutua amenaza de una guerra de precios llevará a que el resultado más probable sea una colusión tácita; es decir, que ambas empresas terminen fijando precios altos para evitar hacerse daño.

En efecto, cuando los costos de cambio son muy bajos, la amenaza de entrada es mayor, puesto que las ganancias esperadas para el segundo periodo serían elevadas para la potencial entrante. Ello incentiva a la empresa existente a comportarse de manera más agresiva, fijando sus precios en un nivel lo suficientemente bajo como para disuadir el ingreso del potencial competidor. Lo mismo ocurre cuando el mercado inicialmente capturado por la empresa existente es pequeño, ya que esta tendría fuertes incentivos a ampliarlo antes de que lo haga la nueva empresa. Inversamente, cuando los costos de cambio son demasiado altos o el tamaño del mercado capturado es suficientemente grande, la empresa existente puede explotar cómodamente su posición monopólica, dado que las potenciales competidoras encontrarán poco atractivo el ingreso a este mercado. El mismo resultado se obtiene cuando el tamaño del mercado capturado es alto y los costos de cambio no son necesariamente grandes, puesto que la posición favorable de la que goza la empresa existente, por el hecho de contar

(7) El razonamiento utilizado corresponde al análisis de Klemperer. Véase KLEMPERER, *Paul. Entry Deterrence... Ibid.*

(8) Este término fue acuñado por Baumol, Panzar y Willig (1982) para referirse a aquellos mercados donde la constante amenaza de entrada de nuevos competidores obliga al monopolista a fijar precios competitivos como estrategia de disuasión. Véase BAUMOL, W., y otros. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

con una clientela que ya conoce el producto, se ve reforzada por los costos de cambio que convierten a esta clientela en un mercado prácticamente cautivo, salvo que los precios de la empresa entrante se vean reducidos a un nivel que probablemente no le permita recuperar costos. El único escenario donde la potencial competidora no vería bloqueado el ingreso sería un mercado donde la demanda creciera rápidamente a lo largo del tiempo, puesto que si el tamaño del mercado presente no fuese muy importante comparado con el futuro, la cuota de mercado que podría adquirir la empresa existente en el presente no sería suficientemente grande comparada con el mercado que podría adquirir la competidora sin necesidad de restarle clientes a la empresa existente.

Cuando los costos de cambio no son ni muy bajos ni demasiado altos, o el mercado cautivo no es demasiado grande, resulta mucho más difícil impedir la entrada del competidor. No obstante, los resultados no son necesariamente más satisfactorios para los consumidores. La empresa entrante sabe que si aplica una estrategia agresiva para obtener una base de consumidores a costa de la empresa existente, esta última se encuentra en una posición relativamente ventajosa, de modo que su reacción puede resultar altamente perjudicial para la primera. Por otro lado, a la empresa existente tampoco le convendría iniciar una guerra abierta de precios, pues, dado que los costos de cambio no son tan altos, a la empresa entrante no le sería muy difícil reaccionar de manera igualmente agresiva. De esta manera, ambas empresas encontrarían mutuamente ventajoso mantener una política de precios altos, en lugar de adoptar un comportamiento agresivo. Los modelos de diferenciación de productos sobre la base de un costo de transacción, inspirados en el análisis de Hotelling, predicen, en efecto, que, a mayor costo de transacción, las empresas gozan de un mercado cautivo mayor que les permite cobrar un sobreprecio<sup>(9)</sup>.

#### **6. Aplicación de la teoría de los costos de cambio a la controversia entre Backus y AmBev**

El análisis de la sección anterior muestra que los costos de cambio generan efectos importantes sobre el desempeño del mercado, ya sea como herramienta para impedir la entrada de nuevos competidores o como uno de los factores determinantes de las decisiones de las empresas con respecto a los precios y a sus respectivas

participaciones en el mercado. Este análisis es directamente aplicable al mercado peruano de la cerveza, donde hasta hace poco una sola empresa dominaba el mercado (el grupo Backus) y un nuevo competidor decidió ingresar al mercado (AmBev).

La decisión del grupo Backus de apropiarse de los mecanismos institucionales que existían antes de que este se convierta en el único fabricante en el mercado, y de negar el acceso y utilización de dichos mecanismos por parte de AmBevPerú tiene dos implicancias. En primer lugar, la sociedad está prescindiendo de un arreglo institucional que permitía reducir los costos de transacción, tanto de los consumidores como de los puntos de venta y disminuir los costos de operación de todas las empresas del mercado, al mismo tiempo que permitía que los consumidores se beneficien con menores precios.

En segundo lugar, la imposibilidad que los consumidores que tienen en su poder botellas vacías de alguna marca específica puedan adquirir cualquier otra marca de cerveza con dichos envases origina un costo de cambio para los actuales consumidores de cerveza que deseen probar la nueva marca cuando esta ingrese al mercado, que se refleja en la pérdida de bienestar de los consumidores. El efecto combinado de la existencia de este costo con la magnitud de la cuota del mercado que el grupo Backus ha adquirido determina que el resultado final de dicha práctica sea establecer una barrera a la entrada de AmBevPerú al mercado de cerveza, con el fin de preservar las ganancias monopólicas de la empresa existente.

La negativa del grupo Backus a permitir el acceso de AmBevPerú a los arreglos institucionales que caracterizan al mercado cervecero peruano constituye, en nuestra opinión personal, una práctica restrictiva de la competencia, que puede ser considerada como abuso de posición dominante, puesto que se está privando a la sociedad de contar con un arreglo institucional que beneficia a todos los agentes involucrados en el mercado de cerveza. Al mismo tiempo, el hecho que el mencionado arreglo institucional haya operado durante varias décadas, cuando existían varios fabricantes de cerveza, significa que la desactivación de dicho arreglo va a ser percibida por los consumidores como una pérdida de bienestar, dado que probar nuevas marcas implicaría incurrir en un costo innecesario e indeseable a medida que ingresen nuevos competidores al mercado. <sup>45</sup>

(9) Véase D'ASPROMONT, C. J. Gabzewicz y J.F. THISSE. *On Hotelling's Stability in Competition*. En: *Econometrica*. Número 17. 1979. pp. 1145-1151.