



Sobre el análisis de concentraciones con modelos de negocio innovadores

Operación no autorizada *Walmart-Cornershop*

El bienestar de los consumidores tiene cada vez más un componente de economía digital, en el sentido de que con más frecuencia realizamos actividades cotidianas de la mano de soluciones digitales creadas por *startups*: hacemos compras, operaciones bancarias, pedidos de comida, adquisición de boletos de transporte o entretenimiento, así como consumo de contenidos en aplicaciones digitales desde nuestro celular.

Dado el éxito de este tipo de negocios innovadores, también se ha ampliado el abanico de instrumentos financieros que apoyan su crecimiento acelerado, como son el capital privado (*venture capital* y *private equity*), el

financiamiento colectivo (*crowdfunding*) o las redes de inversión ángel, así como programas y servicios de apoyo a los emprendedores, tales como redes de mentores, incubadoras y aceleradoras. En particular, los fondos de inversión apuestan a *startups* con la expectativa de que, una vez demostrado su potencial, sean vendidas y generen grandes retornos de inversión. En consecuencia, las autoridades de competencia analizan cada vez más operaciones que involucran activos relacionados con plataformas digitales como *apps*, conceptos *e-commerce*, *fintech* y/o de economías colaborativas.

En este contexto, los emprendedores y las autoridades de competencia interactúan en la venta de *startups* como estrategia de salida de los fondos de capital emprendedor. Cuando una *startup* se concentra con otra empresa ya consolidada, en vez de continuar con su trayectoria independiente de crecimiento, capitaliza el esfuerzo realizado. A su vez, a la autoridad nos corresponde ponderar la pérdida de competencia “potencial”, así como revisar que el agente resultante de la concentración no obtenga el suficiente poder para obstaculizar, disminuir, dañar o impedir la competencia en el mercado en cuestión y/o en mercados relacionados, protegiendo a los consumidores.

Por ello, en los procesos de salida de los fondos de inversión, muy comunes en el mundo de las *startups*, es fundamental que quienes van a vender el desarrollo tengan siempre presente el perfil del posible comprador y las condiciones del mercado, pues si bien la política de competencia es aliada en el desarrollo del emprendedor, su objetivo fundamental es la protección de la dinámica de competencia en los mercados, para que los consumidores no pierdan opciones de compra o se vean sujetos a los efectos negativos que podría generar el poder de mercado resultante de una concentración.

La negativa por parte de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) a la compra de *Cornershop* por parte de *Walmart* es un ejemplo de esto.

El caso *Walmart-Cornershop*¹

Cuando una concentración involucra a una *startup* que pretende ser adquirida por una empresa con alta participación de mercado, la transacción puede tener implicaciones de competencia que es necesario examinar.

Asimismo, en el caso de que la fusión se dé entre una empresa tradicional y otra que opera a través de medios digitales, las autoridades de competencia analizaremos los posibles riesgos al proceso de competencia no solo en términos de acumulación de participaciones de mercado, sino también de otras variables, como el valor potencial de los datos personales de los clientes que pudieran ser sumados al poder de mercado del adquirente, una vez concretada la operación.

El 13 de septiembre de 2018, la cadena de supermercados *Walmart* anunció que había llegado a un acuerdo para adquirir por 225 millones de dólares a *Cornershop*, una *startup* que opera la principal plataforma digital de entrega a domicilio de compras en supermercados, farmacias y tiendas de especialidad en México y Chile². La transacción llamó la atención de medios nacionales e internacionales pues se trataba de la adquisición de un negocio digital innovador que crecía exponencialmente por parte de un negocio tradicional³, ambos destacados participantes en sus respectivos mercados.

En México, la adquirente sería *Wal-Mart International Holdings, Inc. (Walmart)*, una sociedad tenedora de acciones. Entre sus subsidiarias se encuentra *Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. (Walmex)*, una sociedad pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y que opera tiendas de autoservicio, supermercados, clubes de precios con membresía, almacenes, farmacias y tiendas en línea (en internet o mediante *apps*). Por su parte, la firma a adquirir era *Delivery Technologies S. de R.L. de C.V. (Cornershop MX)*, una empresa de servicios logísticos de exhibición, compra y entrega inmediata de productos ofrecidos

1. Versión pública de la resolución [CNT-161-2018](#).

2. [Walmart de México y Centroamérica anuncia la adquisición de las operaciones de Cornershop en México](#), Comunicado *Wal-Mart de México S.A.B de C.V.*, 13 de septiembre de 2018.

3. [Walmart compró una startup... y eso es bueno para tu Afore](#), *Forbes México*, 19 de septiembre de 2018. [La trastienda del acuerdo entre Walmart y Cornershop](#), *Economía y Negocios, Economía y Negocios Online*, 16 de septiembre de 2018.

por diversas tiendas de autoservicio, clubes de precios y otros comercios a usuarios finales, a través de una página de internet y una aplicación para dispositivos móviles (*app*). Esta operación también serviría para la recuperación de las inversiones de quienes apoyaron el desarrollo de la *startup*.

Mercado relevante

Cornershop atiende con servicios diferenciados a dos grupos distintos de usuarios: por un lado, a los consumidores finales, quienes compran y reciben mercancías a través de la plataforma⁴, y por el otro a los comercios, como diversas tiendas de autoservicio y clubes de precio, entre otros, que ofrecen, exhiben y comercializan su mercancía mediante la referida aplicación. A esto se le conoce como mercado de dos lados, porque permite la interacción entre dos grupos con demandas interdependientes a través de una plataforma⁵. En este sentido, y para efectos del análisis de esta transacción, la COFECE definió el mercado relevante -en su dimensión de producto- como los servicios logísticos de exhibición, compra y entrega inmediata de bienes ofrecidos por tiendas de autoservicio y club de precios a través de páginas de internet y *apps* a usuarios finales.

Dado que los consumidores finales están dispuestos a pagar un sobrepago a cambio de un beneficio o ahorro al no tener que incurrir en costos de tiempo y desplazamiento para asistir a una tienda o club de precios, se analizaron las características de este mercado relevante para la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Querétaro, León, Puebla, Cancún y Toluca, ciudades en las que actualmente *Cornershop* tiene operaciones.

En este caso, las tiendas físicas o en línea no se consideraron como sustitutas de los servicios ofrecidos por la plataforma dado que existen diferencias importantes para el consumidor, quien debe acudir a realizar su compra a las tiendas físicas, y si decide hacerlo a través del portal o *app* de dicha tienda, sus opciones de compra naturalmente están limitadas a ese establecimiento y los tiempos de entrega son más largos.

Por el contrario, se observó la presencia de otros competidores, como *Rappi* y *Mercadoni*, que también participan en el mercado relevante, y que, junto con *Cornershop*, funcionan de la siguiente manera:

- i. Las tiendas de autoservicio y clubes de precio exhiben sus productos a través de las plataformas digitales vía portales web o *apps*.
- ii. Por cada comercio, la plataforma despliega el inventario disponible.
- iii. El consumidor accede al espacio mediante la creación de una cuenta propia, para ello proporciona datos personales y uno o más domicilios para recibir pedidos.
- iv. El usuario final elige en la plataforma o *app* el o los comercios, los productos y la cantidad que va a comprar. Ahí mismo paga su pedido y el cargo por el servicio de entrega.
- v. Aceptada la compra, la plataforma designa al repartidor que se encargará de visitar personalmente el o los comercios seleccionados por el usuario, elegir y pagar los productos y entregarlos en el domicilio en máximo 90 minutos o en el espacio de tiempo que el usuario decida.

4. La plataforma se despliega tanto en la página de internet como en la *app* de *Cornershop*.

5. De manera efectiva, el mercado en el que opera *Cornershop* tiene más de dos lados, pero para efectos de este análisis solo se analizaron los que corresponden a los servicios para los comercios que venden sus productos a través de ella y para a los usuarios que compran en ella.

Estas plataformas en realidad ofrecen un servicio logístico integral que incluye la atención de un *shopper*, opciones de compra en múltiples comercios, tiempos reducidos de entrega y seguimiento del pedido en tiempo real.

Concentración de mercado y barreras a la competencia

Walmart y *Cornershop* participan en distintos eslabones de la cadena de valor de los servicios logísticos de exhibición, compra y entrega inmediata de productos ofrecidos tanto por tiendas de autoservicio, como por clubes de precio, a través de páginas de internet y *apps* a usuarios finales, por lo que la operación notificada consistiría en una integración vertical cuyos efectos debían ser revisados tanto desde el punto de vista de los comercios como de los consumidores que hacen uso de la plataforma.

En el caso del servicio logístico de exhibición, compra y entrega inmediata de productos ofrecidos por tiendas de autoservicios a través de páginas de internet y aplicaciones para dispositivos móviles, *Cornershop* es el agente económico con mayor participación de mercado en las ciudades donde opera. Incluso, no enfrenta competencia en León, Querétaro, Puebla, Cancún y Toluca. Por lo que respecta a la oferta de clubes de precio a través de la plataforma, *Cornershop* solo tiene competencia en la Ciudad de México.

También se identificó que las tiendas de autoservicio de *Walmart* son las mejor posicionadas, en términos del valor de sus ventas, en las plataformas digitales que operan en la Ciudad de México, Guadalajara, Querétaro y Toluca. A su vez, *Walmart* es la cadena de tiendas de autoservicio más grande del país, medido tanto en número de tiendas

como en ventas totales (de hecho, las últimas son cuatro veces mayores a las que tiene el siguiente competidor)⁶.

En este sentido, la transacción implicaba que se integrarían verticalmente la principal plataforma de servicios logísticos de exhibición, compra y entrega inmediata de productos ofrecidos por tiendas de autoservicio y club de precio a través de páginas de internet y *apps* a usuarios finales (*Cornershop*) al participante con mayor presencia en el negocio tradicional de tiendas de autoservicio y clubes de precio (*Walmart*)⁷. Esta circunstancia obligaba a la autoridad a realizar un estudio cuidadoso para verificar si el resultado de la operación podría ser lesivo al proceso de competencia y, por ende, al bienestar del consumidor.

En cuanto a barreras a la entrada, un potencial entrante a este mercado enfrentaría:

- Altas inversiones y necesidad de financiamiento para el desarrollo, mantenimiento y expansión de la plataforma, en sitio web y *app*.
- Desconfianza de los consumidores finales sobre la calidad del servicio, el proceso de entrega y resistencia para modificar sus patrones de consumo.
- Desconfianza de las tiendas de autoservicio y clubes de precio sobre el uso que las plataformas le darán a su información y la de sus clientes, pues recopilan datos relevantes y precios sobre preferencias y patrones de consumo de los clientes, así como inventarios y estrategias comerciales.
- Proceso complejo y tiempo considerable para replicar la red de usuarios (comercios y consumidores), así como la tecnología y repartidores que hagan económicamente viable la entrada al mercado.

6. Datos al 2014 del [Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario](#), COFECE 2015 (págs. 354-360).

7. El mercado de tiendas físicas de autoservicio y clubes de precios no fue parte del mercado relevante analizado de la concentración. Para efectos de este Análisis de caso se retomaron datos del [Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario](#).

- Altos costos de publicidad para posicionarse en el mercado.

Adicionalmente, se han identificado prácticas llevadas a cabo entre comercios y plataformas que impiden que los primeros se anuncien en los sitios o *apps* de sus competidores. Lo anterior podría poner en desventaja competitiva a las nuevas plataformas frente a las ya establecidas, porque mientras menos tiendas de autoservicios y clubes de precio compitan dentro de las nuevas plataformas, estas serán menos atractivas para el consumidor final, en términos de variedad de productos y precio.

Posibles efectos a la competencia

El análisis técnico concluyó que de haberse autorizado la operación notificada, el agente económico resultante de la concentración podría:

- Desplazar indebidamente a los competidores de la plataforma *Cornershop*. Esto es así porque la oferta de productos de *Walmart* es esencial para que otras plataformas puedan mantenerse y competir en el mercado. En este sentido, *Walmart* podría tener incentivos para no participar en otras plataformas a fin de beneficiar artificialmente a *Cornershop*.
- Desplazar a otras tiendas de autoservicio competidoras de *Walmart* por medio del uso indebido de la información recabada por la plataforma de cada uno de los usuarios que la utilizan (ubicación, precios y cantidades; artículos que adquieren, horario de compra, periodicidad con la que se realiza, entre otras). En este sentido, la empresa resultante de la operación podría utilizar

esta información, por ejemplo, para hacer ofertas personalizadas a los clientes de sus competidores o posicionar de manera más favorable sus productos dentro de *Cornershop*.

- Impedir el acceso a la plataforma a los competidores de *Walmart* y privilegiar a las tiendas de autoservicio y clubes de precio que forman parte del grupo.
- Provocar que los competidores de *Walmart* abandonen la plataforma, como resultado de la pérdida de confianza y la incertidumbre sobre el uso que podría dar *Cornershop* a la información generada por la compra de productos a través de la *app* en sus tiendas de autoservicio.

Así, la empresa resultante de la concentración entre *Walmart* y *Cornershop* podría tener la capacidad de establecer barreras a la entrada, impedir a terceros el acceso al mercado o desplazar a sus competidores.

Propuestas de medidas remediales

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE), los agentes económicos presentaron al Pleno de la COFECE una *Propuesta de Condiciones* para evitar los riesgos a la competencia que la operación podría ocasionar. En términos generales plantearon: i) otorgar libre acceso y no discriminación a otros comercios dentro de la plataforma, y ii) no utilizar la información de los competidores de *Walmart* en su beneficio.

Al respecto, desde la perspectiva de la COFECE, las medidas resultaron insuficientes para atender de manera efectiva los riesgos detectados, en el sentido

de que las medidas no garantizaban la participación de *Walmart* en otras plataformas, el acceso y trato parejo a los establecimientos que operan en *Cornershop* y el uso apropiado de la información.

Decisión final de la COFECE

Por todo lo antes expuesto, el Pleno de la Comisión determinó no autorizar la concentración entre *Walmart* y *Cornershop*, debido a que la transacción generaría riesgos al proceso de competencia y libre concurrencia en el mercado del servicio logístico de exhibición, compra y entrega inmediata de productos ofrecidos por tiendas de autoservicio y clubes de precio, a través de páginas de internet y aplicaciones para dispositivos móviles a usuarios finales.

Conforme a su derecho, *Wal-Mart International Holdings* presentó una solicitud de amparo indirecto para que el Poder Judicial de la Federación revise la actuación de la COFECE sobre esta resolución, misma que fue admitida el 26 de junio de 2019 por el Juzgado Segundo de Distrito en Materia Administrativa Especializado en Competencia Económica, actualmente en trámite.

Conclusión

A los emprendedores debe dárseles la oportunidad de florecer por los beneficios que sus nuevos modelos de negocios pueden generar en los consumidores. Las autoridades de competencia, legisladores y reguladores tenemos la gran responsabilidad de garantizar condiciones para que este tipo de empresas puedan establecerse y desarrollarse.

Al mismo tiempo, la evolución de estas empresas innovadoras, al igual a lo que sucede con las tradicionales, debe ser observada para que se mantenga la presión competitiva en los mercados. En el caso particular de las concentraciones, aunque normalmente la adquisición de una *startup* no debe ser problema desde la perspectiva de la competencia, en determinadas circunstancias pueden serlo, como se ejemplifica en este caso.

En un escenario de fusión con otro agente económico, las autoridades de competencia deberemos vigilar que las *startups* no incrementen el poder dominante de unas empresas sobre otras.

Guía de vínculos

1. Versión pública de la resolución CNT-161-2018
<http://cofece.mx/CFCResoluciones/docs/Concentraciones/V6008/9/4845885.pdf>
2. *Walmart de México y Centroamérica anuncia la adquisición de las operaciones de Cornershop en México*, Comunicado Wal-Mart de México S.A.B de C.V., 13 de septiembre de 2018
https://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventore/eventore_860960_2.pdf
3. *Walmart compró una startup... y eso es bueno para tu Afore*, *Forbes México*, 19 de septiembre de 2018
<https://www.forbes.com.mx/walmart-compro-a-cornershop-y-eso-es-bueno-para-tu-afore/>
4. *La trastienda del acuerdo entre Walmart y Cornershop*, *Economía y Negocios.cl*, 16 de septiembre de 2018
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=505144>
5. Datos al 2014 del *Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario*, COFECE 2015 (págs. 354-360)
https://www.cofece.mx/cofece/images/Estudios/COFECE_reporte%20final-ok SIN RESUMEN ALTA RES-7enero.pdf#pdf

Aclaración: La presente nota se elaboró con información contenida en las versiones públicas de resoluciones y opiniones del Pleno de la Comisión y en otras fuentes de información pública. Esta no debe entenderse como una interpretación oficial de la COFECE respecto de la Ley Federal de Competencia Económica, ni podrá ser utilizada para vincular a la COFECE por motivo alguno.

La COFECE invoca su facultad para aplicar las disposiciones normativas en materia de competencia económica sin miramiento al presente documento.