

Venta minorista de comestibles

Las empresas del **sector minorista de comestibles** venden alimentos perecederos y no perecederos a los consumidores a través de puntos de venta al por menor (como los supermercados gourmet, las tiendas minoristas sólo para miembros o en línea). Los minoristas de comestibles más grandes del mundo venden alimentos y también productos no alimentarios. Según la firma Edge by Ascential, que analiza el comportamiento de ese sector industrial, el gasto mundial de los consumidores en alimentos y bebidas minoristas totalizó unos 8.27 billones de dólares en 2020.

Ventas de los principales minoristas de comestibles, 2020

Clasificación	Empresa (Sede)	Ventas de comestibles comestibles 2020 en MDD	% de cuota de mercado de las 10 principales
1.	Walmart (EUA)	271,937	29.70
2.	Schwarz Group (Alemania)	121,155	13.21
3.	Kroger (EUA)	81,497	8.9
4.	Costco (EUA)	79,910	8.7
5.	Carrefour (Francia)	63,205	6.9
6.	Aldi Süd (Alemania)	62,164	6.8
7.	Tesco (Reino Unido)	60,389	6.6
8.	Seven & I Holdings (Japón)	60,374	6.6
9.	Ahold Delhaize (Países Bajos)	58,669	6.4
10.	Rewe Group (Alemania)	57,477	6.3
	Total de las 10 principales	916,777	
	Gasto total del consumidor mundial en comestibles, 2020	8,270,580	

Fuente: Edge by Ascential

- Las 10 principales minoristas de comestibles controlan aproximadamente el 11% del gasto mundial de los consumidores en comestibles, aproximadamente la misma proporción que en 2018.
- Walmart representa casi un tercio de las ventas de las 10 principales minoristas de comestibles del mundo.
- En 2020, el gasto mundial de los consumidores en alimentos y bebidas superó por primera vez los 8 billones de dólares.

Introducción: El sector minorista de abarrotes global orientado al consumidor es más variado que otros sectores de la cadena alimentaria industrial y vende sus productos a través de múltiples canales (por ejemplo, tiendas de barrio, supermercados, tiendas de conveniencia, grandes clubes/descuentos, puntos de venta en línea). *The Economist* afirmó, a principios de 2021, que la pandemia de Covid-19 les dio a los minoristas de comestibles “un curso intensivo de reinención”,¹ pero los minoristas de comestibles no se reinventaron a sí mismos; más exactamente, uno de los canales del sector, el comercio electrónico, recibió un impulso inesperado y oportuno a expensas de otros canales. O, como lo expresó *The Wall Street Journal*, “La pandemia reunió 10 años de adopción del comercio electrónico por parte del consumidor en un solo trimestre y obligó a todas las empresas que no eran Amazon... a luchar para ofrecer a los consumidores nuevas y mejores formas de comprar desde casa”.² De hecho, los gigantes de la alimentación, incluso los gigantes del comercio electrónico, continúan su lucha por el dominio del canal “omni”.

Tendencias:

ETC encuentra que, si bien las tendencias del sector de 2020 son reconocibles a partir de nuestra investigación anterior, en algunos casos, la pandemia mundial de coronavirus las intensificó:

- 1) **La tendencia de consolidación de larga data** continúa en la mayoría de los principales mercados (excepto donde los reguladores nacionales intervienen para limitarla).
- 2) Los minoristas **están invirtiendo cada vez más en formas de impulsar las ventas de comestibles en línea**. Grupo ETC destacó esa tendencia anteriormente, pero no había anticipado que la gente estaría atrapada en casa en confinamiento, autoimpuesto o no, en 2020, y muchos confiarían en el comercio electrónico (y la entrega a domicilio) casi exclusivamente. Amazon, Alibaba, Walmart y JD.com dominan el comercio electrónico de comestibles, pero todos los minoristas importantes están mirando hacia una integración “perfecta” de las compras de comestibles en línea y fuera de línea.
- 3) A primera vista, el nivel relativamente bajo de concentración del mercado del sector global de comestibles puede sugerir una sana competencia. Pero la competencia en este sector es ilusoria. Las firmas de gestión de activos más grandes del mundo (por ejemplo, Blackrock, Vanguard, State Street, etcétera) se encuentran entre los mayores accionistas institucionales de los principales minoristas de comestibles. Los altos niveles de “propiedad horizontal” (así como la concentración a nivel nacional) desalientan la competencia.³

La consolidación en el sector global de comestibles sigue siendo una tendencia constante, aunque India y China han experimentado recientemente cierto retroceso. Por ejemplo:

India: Se estima que el sector minorista nacional de comestibles de la India es el tercero más grande del mundo (después de China y Estados Unidos); según Euromonitor International, las ventas minoristas de comestibles de la India alcanzaron los 410 mil millones de dólares en 2020.⁴ Las tiendas familiares de barrio, conocidas como tiendas kirana, dominan y representan un asombroso 90% del mercado de comestibles de la India.⁵ Según Ashish Kumar, desarrollador de aplicaciones con sede en Bombay, al comienzo de la pandemia (febrero de 2020), menos del 9% de las tiendas kirana tenían presencia en línea, pero las personas se sentían más cómodas comprando en tiendas pequeñas que no requerían que abandonaran sus barrios,⁶ así que los dueños de las tiendas improvisaron, introduciendo compras digitales sobre la marcha a través de sitios web, grupos de Whatsapp y aplicaciones de pago digital. Con la pandemia impulsando un crecimiento del 10% en el sector de comestibles de la India en 2020,⁷ no sorprende que las grandes empresas de tecnología anhelan una porción más grande del pastel minorista del país. Ven la experiencia en comercio electrónico como la forma de hacer avances y, en última instancia, disminuir el poder de mercado de los puntos de venta de la esquina.⁸

En 2021, Tata Group adquirió una participación mayoritaria (64.3%) en BigBasket, el vendedor de comestibles electrónico más grande de la India, al comprar una participación del 30% de Alibaba. Eso significa que Tata ahora es un competidor de Amazon Fresh, FlipKart (propiedad mayoritaria de Walmart) y JioMart (subsidiaria de Jio Platforms, propiedad de Reliance, el conglomerado multinacional con sede en Mumbai).⁹ Facebook invirtió 5 mil 700 millones de dólares en Jio Platforms en 2020, centrándose en la interoperabilidad de JioMart-Whatsapp para el comercio electrónico de comestibles.¹⁰ Google, que lanzó su “Fondo de digitalización de la India” a mediados de 2020 (comprometiendo 10 mil millones de dólares durante 5 a 7 años), y Reliance respaldan a Dunzo, el nuevo favorito de entrega ultrarrápida de comestibles que opera en “los microecosistemas complejos” de ciudades de la India.¹¹ Al mismo tiempo que los gigantes del comercio electrónico están mejorando su juego, Swiggy, una de las dos aplicaciones de entrega de alimentos dominantes de la India, cambió su enfoque comercial de los alimentos preparados a los comestibles.¹²

China: Durante los confinamientos de 2020, los consumidores de China también adoptaron la compra de comestibles en línea, incluidos los alimentos frescos, con propietarios de tiendas de conveniencia o gerentes de complejos de apartamentos que organizaron compras grupales, comúnmente utilizando los omnipresentes mensajes de WeChat de Tencent. Los agentes de comercio electrónico más grandes de China vieron un mercado sin explotar y estaban dispuestos a gastar dinero para vencer a los competidores. Pinduoduo, junto con los titanes Alibaba, JD.com y Meituan, mejoraron rápidamente su oferta de comestibles, especialmente en las ciudades más pequeñas.¹³ Alibaba compró una participación mayoritaria (72%) en la gran cadena de supermercados Sun Art por 3 mil 600 millones de dólares. JD.com, supuestamente con la red logística más sofisticada de China, se adaptó para manejar productos frescos.¹⁴ Pinduoduo, que incorpora juegos para atraer usuarios (es “tanto Costco como Disneylandia”, según su fundador y CEO)¹⁵ y obtiene casi todos sus ingresos de las ventas de anuncios (los

vendedores en la plataforma compran anuncios para atraer compradores), recaudó 6 mil millones de dólares en 2020 para operaciones de comestibles.¹⁶ Otro gigante de las compras en grupo, Meituan, la empresa de entrega de alimentos a domicilio más grande del mundo y la tercera empresa de internet más grande de China después de Tencent y Alibaba, lanzó su aplicación de compras de comestibles en grupo a mediados de 2020. Unos meses más tarde, Meituan anunció que se expandiría a más de mil ciudades en todo el país, con planes para una expansión aún mayor.¹⁷

A fines de 2020, el regulador antimonopolio de China comenzó a investigar las grandes empresas tecnológicas del país por posibles daños a la competencia, los consumidores y los trabajadores. En diciembre de 2020, el periódico del Partido Comunista publicó un comentario en el que regañaba a las grandes empresas tecnológicas de China por su feroz competencia: “No pienses sólo en unos pocos paquetes de repollo, [o] en el tráfico en línea impulsado por unas pocas libras de fruta”,¹⁸ que resume bastante bien el modelo de negocio de comercio electrónico en el resto del mundo. En 2021, la Administración Estatal de Regulación del Mercado de China multó a Alibaba con una cantidad sin precedentes de 2 mil 800 millones de dólares por presionar a los vendedores para que usaran su plataforma de comercio electrónico exclusivamente; posteriormente, Meituan recibió una multa de 530 millones de dólares por violaciones antimonopolio similares.¹⁹ Dado que las multas impuestas representaron mucho menos del 5% de las ventas nacionales anuales de cada empresa, aún no está claro qué lección aprenderán de su reprimenda formal.

Otros movimientos de consolidación: En la mayor parte del resto del mundo, las fusiones, adquisiciones y liquidaciones avanzaron, con menos obstáculos y de formas más esperadas:

- Ahold Delhaize (#9), el mayor vendedor de comestibles que cotiza en bolsa en Europa, también es uno de los actores más grandes en Estados Unidos y está buscando más adquisiciones allí, enfocándose en tiendas más pequeñas que carecen de capital para invertir en comercio electrónico. Ahold Delhaize ya obtiene tres quintas partes de sus ingresos en Estados Unidos.²⁰ En 2020, la empresa compró una participación mayoritaria (80%) en FreshDirect, una tienda de comestibles electrónica “*pure-play*” (es decir, que trabaja exclusivamente por internet) con sede en la ciudad de Nueva York, por un precio no revelado.²¹
- A principios de 2021, Walmart (#1) vendió su participación mayoritaria en Asda Group (la tercera cadena de supermercados más grande del Reino Unido) a una empresa de inversión y a los hermanos multimillonarios del Reino Unido, Zuber y Mohsin Issa, por 8 mil 800 millones de dólares. Walmart retuvo una participación minoritaria y un asiento en la junta,²² pero algunos analistas creen que la medida indica que Walmart está cambiando su enfoque hacia su lucha interna con Amazon por el dominio minorista.²³
- Superando a otras firmas de capital privado en una competencia que terminó en una frenética subasta de un día, Clayton, Dubilier & Rice, con sede en Estados Unidos, compró Wm Morrison Supermarkets, la cuarta cadena de supermercados más grande del Reino Unido (fundada en 1899), por 9 mil 400 millones de dólares en octubre de 2021.²⁴ Las firmas de capital privado ahora están considerando a Sainsbury’s, la segunda cadena de

supermercados más grande del Reino Unido (detrás de Tesco, la número 7 a nivel mundial), como un posible próximo objetivo.²⁵

- Apollo Global Management, la firma de capital privado que compró Smart & Final en 2019, vendió la gran cadena de supermercados que opera en el suroeste de Estados Unidos dos años después a Bodega Latina, una subsidiaria del minorista mexicano Grupo Comercial Chedraui, por 620 millones de dólares.²⁶

¿Dónde están Amazon y Alibaba? Incluso con el aumento de las compras de comestibles en línea debido a la pandemia, los supermercados y las tiendas de barrio siguen dominando las ventas de alimentos y bebidas en todo el mundo, y representan alrededor del 40% del total.²⁷ Se pronostica que ese dominio disminuirá en los próximos cinco años, y el comercio electrónico, sin sorpresa, experimentará el mayor crecimiento entre los canales minoristas.²⁸

Si bien los minoristas en línea más grandes del mundo, Alibaba y Amazon, no se encuentran entre los 10 principales minoristas de comestibles, su experiencia electrónica les dio una ventaja cuando llegó la pandemia. A modo de comparación, a mediados de 2021, la consultora minorista Edge by Ascential estimó que las ventas anuales de comestibles en línea de Alibaba eran de 20 mil 600 millones de dólares y las de Walmart aproximadamente la mitad (10 mil 100 millones de dólares) con las ventas de comestibles en línea de Amazon estimadas en 14 mil 500 millones de dólares detrás de Alibaba pero superando a Walmart; sin embargo, Edge by Ascential calculó las ventas de comestibles en tiendas de Walmart en 238 mil millones.²⁹ Eso es más de diez veces el valor de las ventas en línea de Alibaba, incluso durante un período en el que las ventas de comestibles en línea obtuvieron un impulso sin precedentes debido a la pandemia.

En el futuro, la distinción entre el comercio electrónico y las tiendas físicas será cada vez menos relevante. Como señaló Grupo ETC en *Plate Tech-tonics (Tecno-fusiones comestibles)*, el objetivo de los minoristas es integrar a la perfección las compras en línea y fuera de línea. Alibaba ha estado vendiendo comestibles en sus tiendas Freshippo desde 2016, y esas tiendas se duplican como centros de cumplimiento para las ventas en línea. Amazon compró la cadena de supermercados Whole Foods en 2017 donde los clientes pueden comprar en las tiendas físicas o comprar comestibles en línea desde el sitio web o usando su aplicación, y elegir la entrega a domicilio o la recogida en tienda. Además, Amazon ha estado desarrollando su propia línea de productos de marca privada que se encuentran comúnmente en los estantes de las tiendas de comestibles (comida para perros, bocadillos, toallitas húmedas para bebés, pañales) y necesita puntos de venta minorista para vender más. Dado que tiendas como Target y Walmart no están dispuestas a proporcionar una “sala de exposición” para los productos de un rival, especialmente uno que notoriamente los rebaja en precio, Amazon está buscando expandir su propio espacio minorista físico.³⁰ En 2020, Walmart presentó Walmart Plus, un servicio de suscripción inspirado en Amazon Prime, que reduce o elimina las tarifas de envío y entrega. Según *The Economist*: “las guerras de los supermercados apenas han comenzado”.³¹

¿Guerra o distensión? Si bien a los comentaristas les gusta usar un lenguaje belicoso que sugiere una competencia táctica feroz entre los gigantes minoristas de comestibles, es

importante tener en cuenta que estos ejércitos rivales reclutan a muchos de los mismos generales, quienes incluso pueden coordinar planes de batalla. En muchos casos, los inversores institucionales (con derecho a voto) tienen acciones en más de una empresa que opera en el mismo sector, un ejemplo de “participación accionaria horizontal”, lo que los incentiva a influir en esas empresas para reducir la competencia con el fin de aumentar el valor total de sus carteras.³² Los académicos han documentado la influencia de los inversores institucionales en relación con las opciones de gobierno corporativo, incluida la composición de la junta y la compensación de los gerentes, con el objetivo de *reducir* la eficiencia y la competitividad de las empresas individuales.³³ En el momento en que se escribió este informe, Blackrock, Vanguard y State Street, (conocidas como las “tres grandes”³⁴ familias de fondos indexados) son los tres principales o se encuentran entre los cuatro principales accionistas institucionales de los gigantes minoristas que cotizan en bolsa con sede en Estados Unidos: Walmart, Kroger, Costco y Amazon.³⁵ Vanguard y State Street también se encuentran entre los tres principales accionistas institucionales de Ahold Delhaize (#9);³⁶ Vanguard es el máximo accionista institucional de Carrefour³⁷ (#5) y Blackrock es el principal accionista institucional de Tesco (#7).³⁸ El valor de los fondos “bajo administración” de las Tres Grandes es asombroso y confunde el significado de “público” en la definición de “que cotiza en bolsa”. Al cierre de 2020, Blackrock administraba 8.7 billones de dólares;³⁹ Vanguard 7.1 billones de dólares;⁴⁰ y State Street administraba 3.5 billones de dólares.⁴¹

Notas y fuentes

-
- ¹ Anónimo, “The rise of the rebel brands,” *The Economist*, Vol. 438, # 9236, (13 de marzo de 2021), <https://www.economist.com/special-report/2021/03/11/the-rise-of-the-rebel-brands>
 - ² J. Stern, C. Mims, N. Nguyen, W. Rothman, “The Tech That Will Change Your Life in 2021,” *Wall Street Journal*, (2 de enero de 2021), <https://www.wsj.com/articles/tech-that-will-change-your-life-in-2021-11609519215>
 - ³ Einer Elhauge, “The Causal Mechanisms of Horizontal Shareholding,” *Ohio State Law Journal* 1 (2021), <https://ssrn.com/abstract=3370675>: “...los accionistas comunes pueden alterar, y de hecho alteran, el comportamiento de las empresas de forma que se reflejen sus intereses en las empresas comunes”.
 - ⁴ Euromonitor International, “Food and Drink e-Commerce in India – Country Report,” (febrero de 2021).
 - ⁵ United States Department of Agriculture (USDA) and Global Agricultural Information Network (GAIN), “COVID-19 Accelerates the Growth of India’s Online Grocery Market,” Report # IN2021-0067, (20 de mayo de 2021), https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=COVID-19%20Accelerates%20the%20Growth%20of%20India%27s%20Online%20Grocery%20Market_Mumbai_India_05-17-2021.pdf
 - ⁶ Ashish Kumar, “Indian kirana stores will continue to be dominated by standalone shops, this time around with an online avatar,” *Economic Times* (India, 13 de diciembre de 2020), <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/sme-sector/indian-kirana-stores-will-continue-to-be-dominated-by-standalone-shops-this-time-around-with-an-online-avatar/articleshow/79692171.cms?from=mdr> En Mumbai 2019, Kumar cofundó Near.Store, una

aplicación que permite a las pequeñas tiendas mostrar el inventario en línea y aceptar pagos en línea.

- ⁷ Anónimo, "Food and grocery retailers to report 10% revenue growth in FY20: report," *Mint*, (18 de marzo de 2021), <https://www.livemint.com/industry/retail/food-and-grocery-retailers-to-report-10-revenue-growth-in-fy20-report-11616050527487.html>
- ⁸ Ashish Kumar, "Indian kirana stores will continue to be dominated by standalone shops, this time around with an online avatar," *Economic Times* (India, 13 de diciembre de 2020), <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/sme-sector/indian-kirana-stores-will-continue-to-be-dominated-by-standalone-shops-this-time-around-with-an-online-avatar/articleshow/79692171.cms?from=mdr> En Mumbai 2019, Kumar cofundó Near.Store, una aplicación que permite a las pequeñas tiendas mostrar el inventario en línea y aceptar pagos en línea.
- ⁹ Anónimo, "Tata Digital buys 64% stake in BigBasket," *Economic Times* (India, 28 de mayo de 2021), <https://economictimes.indiatimes.com/tech/startups/tata-says-acquired-a-majority-stake-in-online-grocery-bigbasket/articleshow/83029366.cms>
- ¹⁰ Mike Isaac y Vindu Goel, "Facebook Invests \$5.7 Billion in Indian Internet Giant Jio," *New York Times*, (21 de abril de 2020), <https://www.nytimes.com/2020/04/21/technology/facebook-jio-india.html>
- ¹¹ Dunzo blog, "Smart cities through the lanes of Dunzo," (2 de febrero de 2021), <https://blog.dunzo.com/smart-cities-through-the-lanes-of-dunzo-abce9a002fad>
- ¹² Benjamin Parkin, "Indian food delivery group Swiggy shifts into groceries," *Financial Times*, (9 de agosto de 2021), <https://www.ft.com/content/03936ef6-1525-43f1-ae45-009610d53a12>
- ¹³ Koh Ping Chong, "Groceries Lift China Group-Buying Firm – Meituan has quickly become the country's third-most-valuable internet company," *Wall Street Journal*, (4 de febrero de 2021), <https://www.wsj.com/articles/groceries-help-meituan-grow-into-one-of-chinas-biggest-tech-companies-11612348203>; JD.com anunció en diciembre de 2020 que había invertido 700 millones en la plataforma de compras grupales Xingsheng Youxuan; ver Meaghan Tobin y Louise Matsakis, "The cutthroat war to dominate China's grocery delivery industry," *rest of world*, (20 de enero de 2021), <https://restofworld.org/2021/chinas-grocery-delivery-war/>
- ¹⁴ Anónimo, "Investors cannot get enough of Chinese e-grocers," *Economist*, (26 de junio de 2021), <https://www.economist.com/business/2021/06/24/investors-cannot-get-enough-of-chinese-e-grocers>
- ¹⁵ James Kyng y Ryan McMorrow, "Pinduoduo defies gravity with spending spree," *Financial Times*, (25 de junio de 2020), <https://www.ft.com/content/cf0a3bee-ec1e-4d08-a7e8-f8449f1ba764>
- ¹⁶ Anónimo, "Investors cannot get enough of Chinese e-grocers," *Economist*, (26 de junio de 2021), <https://www.economist.com/business/2021/06/24/investors-cannot-get-enough-of-chinese-e-grocers>
- ¹⁷ Song Jingli, "Meituan plans grocery retail business expansion to cover 1,000 cities and towns in China," *KrAsia*, (4 de septiembre de 2020), <https://kr-asia.com/meituan-plans-grocery-retail-business-expansion-to-cover-1000-cities-in-china>
- ¹⁸ Comentario en China's *People's Daily* citado en Chong Koh Ping, "Groceries Help Meituan Grow Into One of China's Biggest Tech Companies," *Wall Street Journal*, (4 de febrero de 2021), <https://www.wsj.com/articles/groceries-help-meituan-grow-into-one-of-chinas-biggest-tech-companies-11612348203>
- ¹⁹ Raymond Zhong, "China's Tech Antitrust Campaign Snares Meituan, a Food-Delivery Giant," *New York Times*, (8 de octubre de 2021), <https://www.nytimes.com/2021/10/08/technology/china-meituan-antitrust-fine.html>
- ²⁰ Jonathan Eley, "Europe's biggest grocer keeps US stores on its shopping list," *Financial Times*, (1 de marzo de 2021), <https://www.ft.com/content/409ec720-37a3-4b14-83b8-8bf9276d13c0>
- ²¹ Ahold Delhaize annual report 2020, p. 18: <https://www.aholddelhaize.com/media/10566/annual-report-2020-full-links-2.pdf>
- ²² Grace Dean, "Walmart sells UK grocer Asda for \$8.8 billion," *Business Insider*, (2 de octubre de 2021), <https://www.businessinsider.com/walmart-sells-asda-for-8-8-billion-2020-10>

-
- ²³ Warren Shoulberg, "With Asda Sale, Is Walmart's Strategy Shifting To America First Or America Only?" *Forbes*, (22 de febrero de 2021), <https://www.forbes.com/sites/warrenshoulberg/2021/02/22/with-asda-sale-is-walmart-moving-to-america-first-or-america-only/?sh=24e53d731bde>
- ²⁴ Ben Dummet, "Morrisons Sold to Clayton, Dubilier & Rice for \$9.4 Billion in Frenzied Bidding War," *Wall Street Journal*, (2 de octubre de 2021), <https://www.wsj.com/articles/morrisons-sold-to-clayton-dubilier-rice-for-9-4-billion-in-frenzied-bidding-war-11633175510>
- ²⁵ Kalyeena Makortoff, "Sainsbury's shares rise as it is tipped as next takeover target," *The Guardian*, (4 de octubre de 2021), <https://www.theguardian.com/business/2021/oct/04/morrisons-us-sell-off-assets-supply-chain-crisis-christmas-delivery>
- ²⁶ Russell Redman, "Smart & Final to be acquired by Bodega Latina for \$620 million," *Supermarket News*, (13 de mayo de 2021), <https://www.supermarketnews.com/retail-financial/smart-final-be-acquired-bodega-latina-620-million>
- ²⁷ Russell Redman, "Amazon to nearly double online edible grocery sales by 2026," *Supermarket News*, (15 de julio de 2021), <https://www.supermarketnews.com/online-retail/amazon-nearly-double-online-edible-grocery-sales-2026>
- ²⁸ Russell Redman, "Amazon to nearly double online edible grocery sales by 2026," *Supermarket News*, (15 de julio de 2021), <https://www.supermarketnews.com/online-retail/amazon-nearly-double-online-edible-grocery-sales-2026>
- ²⁹ Russell Redman, "Amazon to nearly double online edible grocery sales by 2026," *Supermarket News*, (15 de julio de 2021), <https://www.supermarketnews.com/online-retail/amazon-nearly-double-online-edible-grocery-sales-2026>
- ³⁰ Dan Gallagher, "Why Amazon Is Getting More Physical," *Wall Street Journal*, (19 de agosto de 2021), <https://www.wsj.com/articles/why-amazon-is-getting-more-physical-11629405921>
- ³¹ Anónimo, "Walmart gets its bite back," *The Economist*, (20 de noviembre de 2021), <https://www.economist.com/business/2021/11/20/walmart-gets-its-bite-back>
- ³² Einer Elhauge, "The Causal Mechanisms of Horizontal Shareholding," *Ohio State Law Journal* 1 (2021), <https://ssrn.com/abstract=3370675>
- ³³ Einer Elhauge, "The Causal Mechanisms of Horizontal Shareholding," *Ohio State Law Journal* 1 pp. 73-74 (2021), <https://ssrn.com/abstract=3370675>
- ³⁴ Einer Elhauge, "The Causal Mechanisms of Horizontal Shareholding," *Ohio State Law Journal* 1 p. 7 (2021), <https://ssrn.com/abstract=3370675>
- ³⁵ Según Yahoo Finance's "Holders" data within company profiles: <https://finance.yahoo.com/>
- ³⁶ Según el sitio web de Ahold Delhaize: <https://www.aholddelhaize.com/investors/shareholder-information>
- ³⁷ Según Yahoo Finance's "Holders" data: <https://finance.yahoo.com/quote/CA.PA/holders/>
- ³⁸ Según el sitio web de Tesco: <https://www.tescopl.com/investors/major-shareholders/>
- ³⁹ Blackrock 10-K SEC filing (annual report), p. 7, (31 de diciembre de 2020), https://s23.q4cdn.com/834201599/files/doc_financials/2020/q4/8d766820-903c-42f7-8472-0ed6f52e013e.pdf
- ⁴⁰ Vanguard news release, "Vanguard Announces Plans to Launch Ultra-Short Bond ETF," (19 de enero de 2021), <https://pressroom.vanguard.com/news/Press-Release-Vanguard-Announces-Plans-to-Launch-Ultra-Short-Bond-ETF-11921.html>
- ⁴¹ State Street news release, "State Street Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2020 Financial Results," (19 de enero de 2021), <https://investors.statestreet.com/investor-news-events/press-releases/news-details/2021/State-Street-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020-Financial-Results/default.aspx>