

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
1) OPERACIÓN CONSULTADA	
2) MERCADOS RELEVANTES AFECTADOS POR LA OPERACIÓN.	
3) MERCADO PRIMARIO DE COMPRA DE LECHE CRUDA.	
4) MEDIDAS DE MITIGACIÓN.	
5) SINERGIAS.	
CAPÍTULO I.-	
PARTES DE LA OPERACIÓN CONSULTADA.....	9
1. SOPROLE INVERSIONES S.A.	
1.1 Personas relacionadas a SISA de acuerdo a la Ley 18.045 de Mercado de Valores	
2. NESTLÉ CHILE S.A.	
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO DE SOPROLE S.A.	
3.1 Historia de Soprole S.A.	
3.2 Productos producidos y distribuidos por Soprole y Prolesur	
4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO DE NESTLÉ CHILE S.A.	
4.1 Historia de Nestlé Chile	
4.2 Productos producidos y distribuidos por Nestlé Chile	
4.3 Plantas de producción de Nestlé Chile	
5. ¿RESPECTO DE QUIÉNES PRODUCIRÁ EFECTO LA OPERACIÓN CONSULTADA?	
CAPÍTULO II.-	
OPERACIÓN CONSULTADA QUE SE SOMETE AL CONOCIMIENTO DEL H.TDLC.....	23
1. DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES QUE PRODUCE Y COMERCIALIZA CADA UNA DE LAS PARTES	
1.1 SISA	
1.2 Nestlé Chile	
1.3 Negocio residual que se reservan las partes	
2. ESTRUCTURA DEL ACUERDO ENTRE SOPROLE Y NESTLÉ CHILE	
2.1 La alianza entre Nestlé y Fonterra en América	
2.2 El JV entre Nestlé y Fonterra en Chile	
CAPÍTULO III.-	
OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA OPERACIÓN CONSULTADA.....	32
1. OBJETO DE LA ALIANZA DPA EN CHILE	
2. PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	
3. OBJETIVOS DE LA OPERACIÓN CONSULTADA	
3.1 Complementariedad de Fonterra y Nestlé	
3.2 OPORTUNIDADES QUE BRINDA EL MERCADO CHILENO	
CAPÍTULO IV.-	
MERCADOS DE PRODUCTOS INVOLUCRADOS EN LA OPERACIÓN CONSULTADA.....	38
1. CRITERIOS GENERALES PARA DELIMITAR LOS MERCADOS RELEVANTES	
1.1 Criterios generales para determinar mercados relevantes de productos	
1.2 Criterios generales para determinar el mercado relevante geográfico	
1.3 Identificación y caracterización de los mercados relevantes	
CAPÍTULO V.-	
MERCADOS RELEVANTES AFECTADOS CON LA OPERACIÓN CONSULTADA.....	57
1. MERCADO RELEVANTE GEOGRÁFICO	
2. MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE LÍQUIDA O FLUIDA.....	57
2.1 Definición del mercado relevante de la leche líquida o fluida	
2.2 Sustitutos de la leche líquida o fluida y factores que justifican la sustitución	
2.3 Costos de la leche líquida o fluida	
2.4 Condiciones de acceso al mercado	
2.5 Barreras de salida	
2.6 Estructura de la oferta.	
2.7 Estructura de la demanda	
2.8 Tasa de crecimiento del mercado relevante de la leche líquida	

2.9	Evolución del precio de la leche líquida en el último quinquenio y factores que influyen en el mismo	
2.10	Índice de concentración en el mercado relevante de la leche líquida	
2.11	Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada	
2.12	Conclusiones relativas al mercado relevante de las leches líquidas	
3.	MERCADO RELEVANTE DEL YOGURT Y LECHE CULTIVADA.....	79
3.1	Definición del mercado relevante del yogurt y leche cultivada	
3.2	Sustitutos del yogurt y factores que justifican la sustitución	
3.3	Costos del yogurt	
3.4	Condiciones de acceso al mercado	
3.5	Barreras de salida	
3.6	Estructura de la oferta	
3.7	Estructura de la demanda	
3.8	Tasa de crecimiento del mercado relevante del yogurt	
3.9	Evolución del precio del mercado relevante del yogurt	
3.10	Índice de concentración en el mercado relevante del yogurt	
3.11	Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada	
3.12	Conclusiones del mercado relevante del yogurt y leches cultivadas	
4.	MERCADO RELEVANTE DE LOS POSTRES.....	97
4.1	Definición del mercado relevante de los postres	
4.2	Sustitutos de los postres lácteos refrigerados y petit y factores que justifican dicha sustitución	
4.3	Costos del segmento postres lácteos refrigerados y petit	
4.4	Condiciones de acceso al mercado	
4.5	Barreras de salida	
4.6	Estructura de la oferta	
4.7	Estructura de la demanda	
4.8	Tasa de crecimiento del subsegmento del mercado relevante de los postres	
4.9	Evolución del precio de los postres lácteos congelados y petit	
4.10	Índice de concentración en el mercado relevante	
4.11	Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada	
4.12	Conclusiones del mercado relevante de los postres en general	
5.	MERCADO RELEVANTE DE LAS CREMAS.....	113
5.1	Definición del mercado relevante de las cremas	
5.2	Sustitutos de las cremas y factores que justifican dicha sustitución	
5.3	Costos de la crema espesa y crema para batir	
5.4	Condiciones de acceso al mercado	
5.5	Barreras de salida	
5.6	Estructura de la oferta	
5.7	Estructura de la demanda	
5.8	Tasa de crecimiento del mercado relevante de la crema para batir y espesas	
5.9	Evolución del precio de la crema para batir y espesas	
5.10	Índice de concentración en el mercado relevante de la crema	
5.11	Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada	
5.12	Conclusiones del mercado relevante de la crema para batir y espesa	
6.	MERCADO RELEVANTE DEL MANJAR.....	129
6.1	Definición del mercado relevante del manjar	
6.2	Sustitutos del manjar y factores que justifican dicha sustitución	
6.3	Costos del manjar	
6.4	Condiciones de acceso al mercado	
6.5	Barreras de salida	
6.6	Estructura de la oferta	
6.7	Estructura de la demanda	
6.8	Tasa de crecimiento del mercado relevante del manjar	
6.9	Evolución del precio del manjar en el último trienio y factores que los afectan	
6.10	Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada	
6.11	Conclusiones del mercado relevante del manjar	

VI.-

MERCADOS RELEVANTES DE PRODUCTOS QUE NO SE VEN AFECTADOS CON LA OPERACIÓN CONSULTADA.....	141
1. EL MERCADO RELEVANTE DE LA MANTEQUILLA	141
2. EL MERCADO RELEVANTE DE LA MARGARINA.....	141
3. EL MERCADO DEL QUESO MADURO	142
4. EL MERCADO DEL QUESILLO Y QUESO FRESCO.....	144
5. EL MERCADO DE JUGOS Y NÉCTARES	145
6. CONCLUSIONES DE LOS MERCADOS RELEVANTES DEL PRODUCTO	

CAPÍTULO VII.-

MERCADO PRIMARIO DE LA COMPRA DE LECHE CRUDA INVOLUCRADO EN LA OPERACIÓN CONSULTADA..... 149

1. **MERCADO RELEVANTE DEL PRODUCTO.**
2. **PROCESO DE PRODUCCIÓN, RECOLECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE LA LECHE CRUDA**
3. **MERCADO GEOGRÁFICO RELEVANTE**
4. **ESTRUCTURA DE LA DEMANDA. ACTORES QUE PARTICIPAN O PUEDEN PARTICIPAR EN EL MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE CRUDA. LOS PROCESADORES DE LECHE CRUDA**
5. **ASOCIACIONES GREMIALES A LOS CUALES PERTENECEN LOS COMPRADORES DE LECHE CRUDA**
6. **ESTRUCTURA DE LA OFERTA. ACTORES QUE PARTICIPAN O PUEDEN PARTICIPAR EN EL MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE CRUDA Y FACTORES QUE LO DETERMINAN**
7. **ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECEN LOS AGRICULTORES**
8. **PRECIOS DEL MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE CRUDA**
9. **SOPROLE EN EL MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE CRUDA Y SU RELACIÓN CON PROLESUR. MODELO DE COMPRA DE SOPROLE Y PROLESUR**
10. **EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE CRUDA**
11. **EFFECTOS DE LA OPERACIÓN CONSULTADA EN LOS MERCADOS RELEVANTES DE LA LECHE CRUDA**
12. **CONCLUSIONES DEL MERCADO RELEVANTE DE LA LECHE CRUDA**

VIII.-

MEDIDAS DE MITIGACIÓN..... 191

1. **MEDIDAS COMUNES AL MERCADO DE PRODUCTOS Y PRIMARIO, RELACIONADAS CON LA INDEPENDENCIA DEL JV RESPECTO DE SUS ACCIONISTAS Y PERSONAS RELACIONADAS**
2. **MEDIDAS DE MITIGACIÓN DESTINADAS A IMPEDIR CONDUCTAS DE TIPO COLUSIVA EN EL MERCADO PRIMARIO DE COMPRA DE LECHE CRUDA**
3. **MEDIDAS DE MITIGACIÓN DESTINADAS A PERFECCIONAR AÚN MÁS EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO PRIMARIO**
4. **MEDIDAS DE MITIGACIÓN DESTINADAS A ANULAR RIESGOS DE CONDUCTAS EXPLOTATIVAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y/O EXCLUSORIAS RESPECTO DE SUS COMPETIDORES**
5. **MEDIDAS A SER INCORPORADAS A PROLESUR**

IX.-

SINERGIAS.....197

EN LO PRINCIPAL: Consulta. **EN EL PRIMER OTROSÍ:** Acompaña documentos. **EN EL SEGUNDO OTROSÍ:** Acompaña documentos solicitando confidencialidad. **EN EL TERCER OTROSÍ:** Téngase presente. **EN EL CUARTO OTROSÍ:** Solicitud que indica. **EN EL QUINTO OTROSÍ:** Acompaña CDs que contiene documentos en formato electrónico. **EN EL SEXTO OTROSÍ:** Declaración de veracidad. **EN EL SÉPTIMO OTROSÍ:** Personería. **EN EL OCTAVO OTROSÍ:** Patrocinio y poder.

HONORABLE TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA LIBRE COMPETENCIA

Gerardo Varela Alfonso, abogado, y **Hugo Max Covarrubias Lalanne**, ingeniero de ejecución en marketing, ambos en representación de **SOPROLE INVERSIONES S.A.** (continuadora legal de la sociedad “Soprole S.A.”) (“**SISA**”), sociedad del giro de inversiones y rentas, Rol Único Tributario N° 76.102.955-K, todos domiciliados, para estos efectos, en Avenida Vitacura N° 4.465, comuna de Vitacura, Santiago, a este H. Tribunal respetuosamente decimos:

En conformidad a lo dispuesto en el artículo 18, número 2, del Decreto Ley N° 211, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (el “**DL 211**”); a lo establecido en los Autos Acordados N° 5/2004 y N° 12/2009, de este H. Tribunal; y dando, cumplimiento a lo ordenado por la H. Comisión Preventiva Central mediante Dictamen N° 1.193 de fecha 15 de enero de 2002, ampliado por Dictamen N° 1.281, de fecha 23 de enero de 2004, de la misma Comisión, y posteriormente modificado con fecha 10 de marzo de 2004 por Resolución N° 726 de la H. Comisión Resolutiva, y resolución intermedia de fecha 5 de octubre de 2006, en causa Rol NC-38-2006, venimos en someter al conocimiento de este H. Tribunal una operación de concentración entre SISA y Nestlé Chile S.A. (“**Nestlé Chile**”) (en adelante, SISA y Nestlé Chile serán denominadas conjuntamente como las “**Partes**”) que consiste en la formación de un *Joint Venture* (en adelante “JV”) entre las Partes que tendrá por objeto la producción, comercialización y venta de productos lácteos líquidos y refrigerados, queso maduro, jugos y néctares de fruta en los términos que se describen en esta presentación (la “**Operación Consultada**”), a fin de que este H. Tribunal la apruebe, en los términos que aquí se solicitan y en base al mérito de los antecedentes legales, económicos y técnicos acompañados, o conforme a aquéllos términos que el H. Tribunal determine en definitiva.

RESUMEN EJECUTIVO

Soprole Inversiones S.A. (“**SISA**”), empresa relacionada a Fonterra Co-Operative Group Limited (“**Fonterra**”) viene en someter a consulta de este Honorable TDLC la siguiente operación de concentración:

1) **Operación Consultada**

1. SISA y Nestlé Chile S.A. (“**Nestlé Chile**”), filial de Nestlé, pretenden celebrar una operación de concentración entre Soprole S.A. (“**Soprole**”), filial de SISA, y Nestlé Chile¹ que consiste en la formación de un *Joint Venture* (“**JV**”) entre las Partes, que tendrá por objeto la producción, comercialización y venta de:
 - a. productos lácteos líquidos y refrigerados, a saber, leche líquida, yogures y leche cultivada, postres refrigerados y petit suisse, cremas espesas y para batir, manjar, mantequilla, margarina, quesillo, queso fresco;
 - b. queso maduro y
 - c. jugos y néctares de fruta, en los términos que se describen en esta presentación (la “**Operación Consultada**”).
2. La Operación Consultada se enmarca dentro del acuerdo de colaboración celebrado por las matrices Fonterra y Nestlé para el continente americano, denominado *Dairy Partners America* (“**DPA**”), el cual busca optimizar las capacidades de ambas empresas, una, líder en la producción de ingredientes lácteos, y la otra, en productos de consumo masivo. La Operación Consultada, que atiende a las particularidades del mercado chileno y cuyas bases se encuentran contenidas en el contrato adjunto denominado “*Heads of Agreement*” es el modo como el DPA sería implementado en Chile.
3. Las Partes estiman que Chile tiene un alto potencial de crecimiento para su industria láctea, por lo que la Operación Consultada brinda una oportunidad para promover un mayor consumo de productos lácteos en el país, con las consiguientes bondades para la salud de la población.
4. Para la formación del JV, Soprole aportará todas sus líneas de negocio, con excepción de aguas envasadas, y Nestlé Chile aportará sus leches líquidas, yogures y leches cultivadas, postres refrigerados, petit suisse y cremas UHT, con excepción de las cremas enlatadas. Como resultado de lo anterior, el nuevo negocio representará aproximadamente el 90% del actual negocio de Soprole² al cual se le aportará aproximadamente el 10% del negocio de Nestlé Chile.

2) **Mercados Relevantes afectados por la operación**

5. En primer lugar, cabe destacar que de los once mercados relevantes de productos identificados en la operación,³ **sólo se produce una mayor concentración en 4 de ellos**, a saber, **leches líquidas, yogures y leches cultivadas, postres y cremas para batir**. En los demás mercados, Nestlé no participa, o si lo hace,⁴ no aporta dichas líneas de negocio, las cuales competirán con el JV. Todos los mercados geográficos de dichos productos, se estima que comprenden el territorio nacional.

¹ En adelante, Soprole y Nestlé Chile serán denominadas como las “**Partes**”.

² Cabe destacar que el negocio de producción y exportación de leche en polvo y exportación de quesos maduros es un negocio que no corresponde a Soprole, sino que a Prolesur, quién continuará dicho negocio.

³ a saber, leche líquida, yogures y leche cultivada, postres refrigerados y petit suisse, cremas espesas, cremas para batir, manjar, mantequilla, margarina, quesillo y queso fresco, queso maduro y jugos y néctares de fruta.

⁴ Cremas espesas y manjar, ambas en tarro.

6. Características comunes de los mercados relevantes afectados por la operación

- a. Los mercados en cuestión se caracterizan por carecer de barreras de entrada o de salida, existen numerosos y vigorosos competidores, tales como Colún, Danone, Watt's-Loncoleche, Quillayes, Surlat, marcas propias de supermercados, etc. y son altamente desafiables, ya sea por incumbentes, importaciones o potenciales entrantes.
- b. Desde el punto de vista de la demanda, la mayoría de estos productos se comercializan a través de supermercados que tienen un gran poder de negociación y que cada vez han integrado más su operación con el canal tradicional.
- c. En cuanto al consumidor, existe una alta elasticidad de la demanda, en particular en productos que no son percibidos como de primera necesidad, tales como yogures y postres.
- d. En vista de lo anterior, el JV carecerá de poder de mercado del cual puedan derivarse riesgos anticompetitivos.

7. Leches líquidas. Este mercado ha tendido a la comoditización existiendo una fuerte competencia en precio, sin perjuicio de algunos segmentos funcionales donde hay mayor innovación. La Operación Consultada no afectará mayormente los actuales índices de concentración por cuanto Nestlé Chile mantiene una escasa participación de mercado.

8. Yogures. Este es un mercado muy activo, con numerosos competidores y con potencial de crecimiento, donde hay una fuerte competencia en precio, en particular en yogures batidos. Si bien el JV implicará un aumento de concentración en este mercado, constituyéndose en la empresa líder del mercado, por los motivos señalados en el párrafo 6 anterior, no existe riesgo de que el JV pueda abusar de una eventual posición dominante.

9. Postres. Los postres refrigerados no constituyen un mercado en si mismo, sino que son parte de un mercado relevante más amplio, constituido por postres en general. El segmento de los postres refrigerados es una porción muy pequeña de ese mercado, teniendo ventas anuales como industria total, de aproximadamente US\$85 millones. Esta categoría de productos demuestra un alto potencial de crecimiento futuro y, en consecuencia, es de esperar que cada día más competidores ingresen en ella ofreciendo nuevos productos y alternativas. En esta categoría el JV tendrá un claro liderazgo, el cual no le otorgará poder de mercado, porque carece de dicho liderazgo en el mercado de los postres, sin perjuicio de lo ya señalado en el párrafo 6, plenamente aplicable a este mercado.

10. Cremas. Sólo se producirá mayor concentración en el mercado de las cremas para batir, donde sin embargo, el líder del mercado seguirá siendo Danone en cuanto a volumen, aún cuando el JV se convertirá en líder del mercado en cuanto a valor. Se debe tener presente que este mercado en su totalidad obtiene ingresos anuales inferiores a US\$40 millones, de manera que tiene un impacto muy pequeño en la economía.

3) Mercado Primario de compra de leche cruda

11. Respecto del mercado primario, cabe destacar que el mercado relevante del producto corresponde a la leche cruda, que se produce y recolecta en mercados geográficos regionales, determinados por el hecho de tratarse de un producto perecible por el tiempo y costo de transporte.

12. De esta forma, se identifican en el país los siguientes cuatro mercados relevantes: (i) el de la V Región-Región Metropolitana-VI Región; (ii) el de la VIII Región; (iii) el de la IX Región y (iv) el de la X-XIV Regiones.
13. En el año 2009, el 100% de los litros recepcionados fueron adquiridos en los distintos mercados relevantes regionales por los siguientes compradores: Soprole, Prolesur, Nestlé, Quillayes, Danone, Watts, Surlat, Colún, Mulpulmo, Cuiusco, Alimentos Puerto Varas, Chilolac, Lácteos Frutillar y otras 101 medianas y pequeñas empresas, según fuente ODEPA e INE.
14. El mercado relevante de la X-XIV Regiones, donde se produce el 76% de la leche del país, con presencia de 11 grandes y medianas empresas, y otros 29 actores queseros, el que opera bajo condiciones de competencia y bajo nivel de concentración, es el referente de precios para los demás mercados relevantes hacia el norte, en los cuales se paga un valor adicional relativo al transporte, características de calidad, sanidad y otros costos alternativos.
15. Estos mercados no presentan barreras a la entrada, ni respecto de la oferta, ni de la demanda.
16. Además, como lo ha reconocido la autoridad y asociaciones gremiales de Agricultores, el comportamiento competitivo de las empresas procesadoras de leche cruda, no ha tendido a entorpecer la entrada de nuevos oferentes, verificándose que la factibilidad de entrada es oportuna y suficiente.
17. A lo anterior, se suman las medidas establecidas en su oportunidad por este H. TDLC, tendientes a transparentar el proceso de comercialización de la leche cruda en los distintos mercados relevantes (Sentencia N°7-2004) y las condiciones de autorregulación que se ha impuesto la industria láctea mayor.
18. De lo anterior se deriva que:
- ✓ Los productores tienen libertad para cambiar de planta procesadora;
 - ✓ Existe plena información de las condiciones de precio y pautas de compra que se ofrecen.
 - ✓ Hay evidencia de entradas de nuevos actores en los últimos años (como Surlat y Danone), existiendo las condiciones para desafiar exitosamente a los incumbentes.
 - ✓ Se ha comprobado la ausencia de comportamientos estratégicos de las empresas que tiendan a entorpecer, o a impedir la entrada de nuevos desafiantes.
19. En este contexto de mercado y de competitividad, la Operación Consultada no representa un riesgo para las condiciones de competencia vigentes en los respectivos mercados relevantes de leche cruda.
20. A mayor abundamiento, todo potencial riesgo de coordinación que pudiere presentarse, queda en todo caso anulado al asegurarse la independencia de actuación del JV respecto de sus accionistas y entidades relacionadas, por la vía de establecerse el más alto estándar de gobierno corporativo que contempla la legislación nacional.

4) Medidas de mitigación

21. Aún cuando la Operación Consultada no genera efectos contrarios para la libre competencia, las partes han contemplado una serie de mitigaciones aplicando un estándar exigente, de tal forma que aún riesgos menores puedan ser remediados.

22. En primer lugar, el JV adoptará un gobierno corporativo independiente donde aplicará los exigentes estándares de gobierno corporativo previstos para las sociedades anónimas abiertas de mayor patrimonio. Al efecto, designará directores, ejecutivos y auditores independientes y creará un Comité de Directores que, además de las funciones que le reconoce la ley, incluyendo las relativas a transacciones entre partes relacionadas, supervigilará las políticas y pautas para la compra de leche cruda, de tal forma que se evite hasta la más mínima sospecha de potencial coordinación entre el JV y sus matrices o sociedades relacionadas, en materia de compra de leche y también en relación a la venta de productos terminados a sus clientes.
23. En relación al mercado primario de la leche, el JV se impondrá el cumplimiento de la Sentencia N° 7-2004 dictada por este H. TDLC, incluyendo algunos perfeccionamientos y requisitos adicionales. Asimismo, otorgará ciertas garantías a los Agricultores, como la celebración de contratos para quien lo solicite y plazos mínimos para la terminación de los mismos por parte de la planta receptora, que anula riesgos de comportamiento unilateral explotativo.
24. En relación al mercado de productos finales, aún cuando no se advierten riesgos mayores, el JV se compromete a no celebrar contratos exclusivos o llevar adelante prácticas exclusorias, atar ventas o negociar conjuntamente con sus matrices sumando portafolio de productos. Estas medidas tienen una mayor relevancia en el canal tradicional, ya que en el canal supermercados, el JV carecerá de todo poder. A pesar de lo anterior, las medidas igualmente se hacen extensivas a dicho canal.

5) Sinergias

25. Las Partes encargaron a DICTUC llevar adelante un estudio para evaluar las sinergias emanadas de la operación. El estudio en cuestión identificó sinergias operativas por un valor de \$9.259 millones anuales, lo que expresado en valor presente equivale a \$100.000 millones.
26. A pesar de la relevancia de las sinergias identificadas, tanto DICTUC como otros estudios económicos acompañados, estiman que el cálculo anterior es conservador, por cuanto no valorizan economías de escala y otras eficiencias que emanan de la Operación Consultada, que son reales e inherentes a la operación, pero de difícil cuantificación en esta etapa.
27. Atendida la competitividad del mercado y el desafío que se han planteado las partes de incrementar el consumo de productos lácteos en Chile, se vislumbra que dichas sinergias favorecerán a los consumidores a través de mejoramientos de calidad, mayor innovación, formatos a precios más competitivos, entre otros beneficios. En cuanto a los proveedores, la meta autoimpuesta de hacer crecer el consumo, implicará apoyar a los Agricultores a mejorar sus retornos, a través de procesos más eficientes y de mejor calidad.

CAPÍTULO I.- PARTES DE LA OPERACIÓN CONSULTADA

1. **Soprole Inversiones S.A.**

Soprole Inversiones S.A. (“SISA”) es una sociedad anónima constituida por escritura pública de fecha 7 de junio de 2010, otorgada en la Notaría de Santiago de don Eduardo Avello Concha, producto de la división de su matriz (la sociedad “Dairy Enterprises (Chile) Limitada”).

En junta extraordinaria de accionistas de SISA, celebrada el 24 de septiembre de 2010, se acordó la fusión por absorción entre SISA y su filial Soprole S.A. (Rol Único Tributario N° 91.492.000-0), en virtud de la cual, Soprole S.A. fue **absorbida por SISA, disolviéndose la primera y pasando todo el patrimonio de Soprole S.A., incluyendo activos, pasivos, derechos y obligaciones al patrimonio de SISA, quien, en consecuencia, es su sucesora y continuadora legal.**

Como antecedente, cabe hacer presente que la sociedad absorbida, Soprole S.A., se constituyó originalmente bajo la razón social de “Sociedad Productores de Leche S.A., Soprole”, mediante escritura pública otorgada en octubre del año 1949 ante el Notario Público de Santiago, don Javier Echeverría Vial.

Como consecuencia de dicha fusión y en atención a que Soprole S.A. (Rol Único Tributario N° 91.492.000-0), previo a ser absorbida por SISA y, por ende, disuelta, tenía el carácter de sociedad anónima abierta, inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros (“SVS”) bajo el N° 791, SISA solicitó su inscripción en el Registro de Valores de la SVS, trámite que a esta fecha se encuentra pendiente.

Sin perjuicio de lo anterior, en la misma junta extraordinaria de accionistas de SISA referida previamente (de fecha 24 de septiembre de 2010), los accionistas de esta última, además de acordar la fusión por incorporación de SISA con la sociedad Soprole S.A. (Rol Único Tributario N° 91.492.000-0), acordaron que SISA aportara en dominio a una nueva filial, **recientemente constituida y de razón social “Soprole S.A.” (antes “Soprole Alimentos S.A.”), Rol Único Tributario N° 76.101.812-4**, la totalidad de su patrimonio asociado a la explotación del negocio de productos lácteos refrigerados y líquidos y de jugos y néctares.

SISA es administrada por un directorio compuesto por cinco miembros titulares y cinco miembros suplentes, integrado a la fecha por las siguientes personas: (i) Gerardo Varela Alfonso (Presidente del Directorio); (ii) Rodrigo Sepúlveda Seminario; (iii) José Ramón Valente Vias; (iv) Guy Michael Cowan; y (v) Fernando Léniz Cerda, como directores titulares, y por los señores (vi) Juan Esteban Montero León; (vii) Juan Pablo Egaña Bertoglia; (viii) Oscar Ferrari García; (ix) Cristián Herrera Barriga; y (x) Sergio Diez Arriagada, como sus respectivos directores suplentes.

Sus actuales ejecutivos principales son: (i) Hugo Covarrubias Lalanne, gerente general; (ii) José Miguel Porraz Lando, gerente de administración y finanzas; (iii) José Francisco Silva Barroilhet, gerente de asuntos legales y corporativos; y (iv) Sebastián Tagle Pérez, gerente división comercial; (v) Marco Berdichesky Bizama, gerente de personas y organización y (vi) Pedro Muzzio Castelletto, gerente división operaciones.

El principal accionista de SISA y sociedad matriz de ésta, es la sociedad Inversiones Dairy Enterprises S.A., titular del 99,88% de su propiedad.

El domicilio social de SISA es Avenida Vitacura N° 4.465, comuna de Vitacura, Santiago, y su representante legal es su Gerente General (Hugo Max Covarrubias Lalanne).

Para efectos de claridad, en lo sucesivo de esta presentación y salvo que se indique expresamente lo contrario, cada vez que se haga referencia a **“Soprole S.A.”** o **“Soprole”**, se debe entender que se alude a la **recientemente creada sociedad Soprole S.A., antes Soprole Alimentos S.A.), Rol Único Tributario N°76.101.812-4.**

1.1 Personas relacionadas a SISA de acuerdo a la Ley 18.045 de Mercado de Valores

1.1.1 Controlador de SISA

Como ya se expresó, SISA tiene como sociedad matriz a “Inversiones Dairy Enterprises S.A.”. Sin embargo, SISA es controlada indirectamente por Fonterra Cooperative Group Limited (**“Fonterra”**).

Fonterra es una cooperativa de origen neozelandés cuya principal actividad es producir ingredientes, productos lácteos terminados y materias primas para desarrollar productos lácteos, que cuenta con más de 10.500 cooperados, ninguno de los cuales controla más del 0,2% de su capital.

Esta compañía, ha logrado posicionarse como la cuarta compañía láctea más grande del mundo y la mayor exportadora de lácteos a nivel mundial. Asimismo, Fonterra es la compañía más grande de Nueva Zelanda, teniendo ingresos anuales por aproximadamente 17 billones de dólares neozelandeses (11.3 billones de dólares de los Estados Unidos de América) aproximadamente).

En términos generales, Fonterra opera en cerca de 140 mercados a nivel mundial y cuenta con centros de producción directamente o a través de JVs en los Estados Unidos de América, Colombia, Venezuela, Ecuador, Brasil, Argentina, Arabia Saudita, Malasia, Sri Lanka y Australia, como asimismo en Europa.

Fonterra, como actor del mercado lácteo internacional, ha enfocado su actividad económica en abastecer la demanda creciente por ingredientes, materias primas e insumos lácteos, incluyendo, leche en polvo, mantequilla y quesos.

Sin perjuicio de que la actividad principal de Fonterra tiene que ver con la producción de dichos ingredientes e insumos lácteos (como ocurre en algunos países de Oceanía, Asia, Medio Oriente y en Chile), esta compañía también elabora en algunos países productos para el consumidor final. En este último caso a través de Soprole y con la marca Soprole®.

En Chile, Fonterra a través de las sociedades de inversión Dairy Enterprises International (Chile) Limited y Fonterra Projects Limited, controla el 100% de la sociedad de inversiones chilena **Inversiones Dairy Enterprises S.A. (“IDESA”)**. IDESA, a su vez, es una sociedad anónima cerrada, constituida originalmente de acuerdo a la ley chilena, bajo el nombre original de “Grace y Cía. (Chile) S.A.”, por escritura pública de fecha 6 de febrero de 1918, otorgada en la Notaría de Valparaíso de don Santiago Godoy, cuyo activo principal es su participación accionaria en SISA, sociedad que controla con ya que tiene el 99,85% de la propiedad de esta última.

SISA y sus controladoras

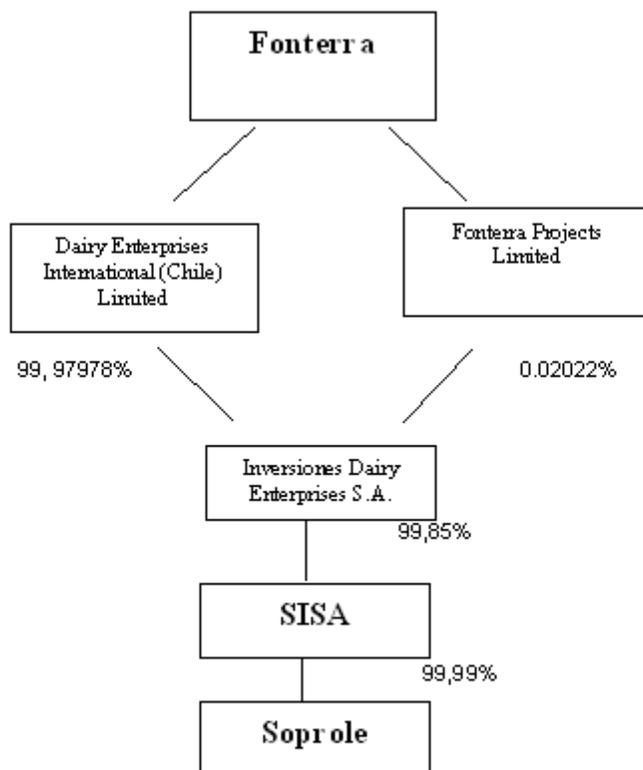


Diagrama 1

Dairy Enterprises International (Chile) Limited y Fonterra Projects Limited son sociedades de inversión constituidas de acuerdo a las leyes de las Islas Cayman y Nueva Zelanda, respectivamente.

1.1.2 Otras sociedades relacionadas con SISA

SISA se encuentra relacionada en la actualidad con las siguientes sociedades: (i) **Soprole S.A.** (antes Soprole Alimentos S.A.), (ii) **Sociedad Procesadora de Leche del Sur S.A.** (“**Prolesur**”), (iii) **Comercial Santa Elena S.A.** (“**Santa Elena**”), (iv) **Sociedad Agrícola y Lechera Praderas Australes S.A.** (“**Pradesur**”) y (v) **Comercial Dos Álamos S.A.** (“**Dos Álamos**”).

Sociedades relacionadas con Soprole.

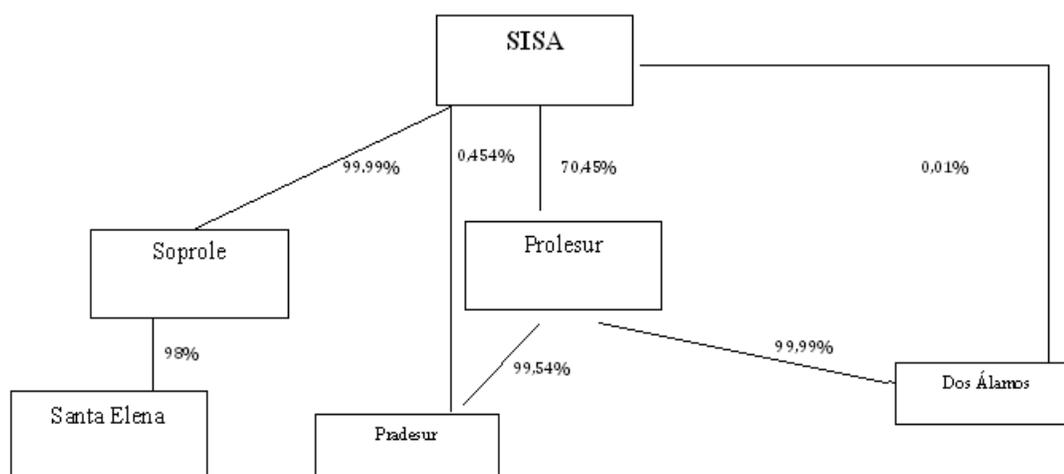


Diagrama 2

1.1.2.1 Soprole S.A.

Soprole S.A. es una sociedad anónima cerrada constituida, bajo el nombre original de “Soprole Alimentos S.A.”, por escritura pública de fecha 7 de junio de 2010, otorgada en la Notaría de Santiago de don Eduardo Avello Concha.

Como ya se señalara, SISA aportó recientemente la totalidad de su patrimonio asociado a la explotación del negocio de productos lácteos refrigerados y líquidos de jugos y néctares a Soprole S.A. Por consiguiente, es esta última sociedad la que desarrolla y explota dichas líneas de negocio.

1.1.2.2 Prolesur

Prolesur es una sociedad anónima abierta constituida por escritura pública de fecha 30 de julio de 1964, otorgada en la Notaría de Santiago de don Roberto Arriagada Bruce, e inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros bajo el N° 792.

Su actividad económica está orientada a tres áreas: (i) producción y ventas de leche fluida, quesos, suero de leche, mantequilla y leche en polvo a granel y envasada a Soprole y a Santa Elena; (ii) el suministro de productos lácteos en polvo bajo la marca “Purita”, de propiedad del Estado de Chile a la Central Nacional de Abastecimiento (“**Cenabast**”) del Servicio Nacional de Salud para sus programas de alimentación complementaria, y (iii) la exportación de *commodities* lácteos tales como quesos maduros, mantequilla a granel, leche y suero en polvo.

1.1.2.3 Santa Elena

Santa Elena es una sociedad anónima cerrada constituida de acuerdo a la ley chilena por escritura pública de fecha 8 de enero de 1979, otorgada en la Notaría de Santiago de don Enrique Morgan Torres, cuyo giro principal es la prestación de servicios logísticos y la venta y distribución de productos lácteos a nivel nacional. Actualmente, Santa Elena sólo presta dichos servicios en favor de Soprole.

1.1.2.4 Pradesur

Pradesur es una sociedad anónima cerrada constituida de acuerdo a la ley chilena por escritura pública de fecha 1° de marzo de 1993, otorgada en la Notaría de Santiago de don Patricio Raby Benavente, cuyo giro es la explotación de dos predios agrícolas lecheros de carácter experimental, ubicados en la X Región de Chile, uno en la comuna de Los Muermos y el otro en la comuna de Osorno, a través de los cuales Prolesur transfiere a agricultores productores de leche, mejores prácticas de empastado y praderas, manejo y alimentación de la masa ganadera y ordeña de animales.

1.1.2.5 Dos Álamos

Dos Álamos es una sociedad anónima cerrada constituida de acuerdo a la ley chilena por escritura pública de fecha 22 de octubre de 1997, otorgada en la Notaría de Santiago de don Humberto Quezada Moreno, cuyo giro ha sido la comercialización de los productos de marca “Dos Álamos”. Actualmente Dos Álamos no realiza actividad comercial alguna.

2. Nestlé Chile S.A.⁵

Nestlé Chile es una sociedad anónima cerrada constituida de acuerdo a la ley chilena, cuya actividad económica se centra en la producción, comercialización y venta de productos alimenticios y, entre éstos, los productos lácteos. Nestlé Chile produce, importa y vende su gama de productos alimenticios amparados bajo licencias de su casa matriz en Suiza, Nestlé S.A. (“**Nestlé**”).

Nestlé es la principal empresa de alimentos a nivel mundial. En el ámbito lácteo, Nestlé centra su negocio en la producción de leche en polvo, lácteos líquidos y refrigerados para consumo final.

⁵ La información incluida sobre Nestlé Chile es aquella de fuente pública. Mayores antecedentes sobre dicha compañía se incluyen en la consulta presentada por Nestlé Chile.

El domicilio social de Nestlé Chile es Avenida Las Condes N°11.287, comuna de Las Condes, Santiago.

Nestlé Chile pertenece al grupo Nestlé, sociedad anónima de origen suizo constituida a comienzos del siglo XX, que, como se señaló más arriba, es de las compañías alimenticias líderes del mundo y cuya gama de productos abarca chocolates, confites, cafés solubles, productos culinarios, lácteos, congelados y refrigerados, cereales para desayunos, helados, aguas minerales, productos oftalmológicos, cosméticos y alimentos para mascotas y que además cuenta con una importante área de investigación y desarrollo. Nestlé posee 480 fábricas distribuidas en 86 países y 283 mil trabajadores en todo el mundo.⁶

3. Descripción general del negocio de Soprole S.A.

Dado que SISA es una sociedad de inversiones cuyo principal activo es su participación accionaria en Soprole S.A., y considerando que es esta última sociedad la que desarrolla y explota el negocio de productos lácteos refrigerados y líquidos y de jugos y néctares bajo la marca “Soprole”, y atendido el objeto de la Operación Consultada, nuestro análisis en esta sección se centra en el negocio que desarrolla Soprole S.A.

3.1 Historia de Soprole S.A.⁷

Soprole S.A. (entendiendo por ésta la antecesora legal de SISA, RUT 91.492.000-0, no la sociedad que actualmente existe bajo la razón social Soprole S.A. (ex Soprole Alimentos S.A.) inició sus actividades en 1949 bajo la razón social de “Sociedad Productores de Leche S.A., Soprole”, dedicándose inicialmente a la fabricación y distribución de leche pasteurizada, queso fresco y mantequilla en la ciudad de Santiago, abasteciéndose de leche de los productores de la zona central de Chile, inaugurando en 1951 su primera planta pasteurizadora.

Durante la década del setenta, Soprole S.A. comienza a producir yogures, postres y jugos e inaugura su segunda planta ubicada en la ciudad de Osorno.

En 1980, Soprole S.A. ingresa al mercado de la margarina e inaugura una tercera planta en la ciudad de Santiago. Asimismo, durante esta década ingresa al mercado de los quesos maduros al adquirir derechos para operar una planta elaboradora en Los Ángeles, y también en el mercado de la leche en polvo, adquiriendo una planta de secado en Osorno.

⁶ Vid. www.nestle.cl

⁷ En esta sección las referencias a Soprole S.A. deben entenderse realizadas a la exSoprole S.A. (hoy disuelta y sucedida legalmente por SISA). Vid. Memoria anual Soprole, año 2009.

En el año 1986, Fonterra ingresa a la propiedad de la compañía y toma el control de la misma. Asimismo, en el año 2008, aumentó su participación accionaria en Prolesur a más del 99%.

A principios de la década de los noventa, Soprole S.A. constituye su filial Prolesur, a la cual aporta y contribuye la planta de secado de leche, queso maduro y mantequilla ubicada en Osorno. A su vez, en este período se inaugura la planta ubicada en la comuna de San Bernardo, para la fabricación de leche larga vida (UHT). En 1997, Soprole adquiere Dos Álamos S.A.C.I., sociedad que desde 1964 se dedica a la elaboración de quesos, con plantas ubicadas en las ciudades de Los Lagos, Panguipulli y Purranque, estas dos últimas posteriormente cerradas.

A comienzos de la década pasada, Soprole S.A. entra al mercado de los jugos y aguas carbonatadas y, a través de Prolesur, comienza también su faceta exportadora, especialmente de quesos maduros, leche en polvo y suero en polvo.

3.2 Productos producidos y distribuidos por Soprole y Prolesur

3.2.1 Soprole

Soprole produce y comercializa leche líquida, leche en polvo, yogurt, postres, petit suisse, quesos, cremas, manjar, mantequilla, margarina, agua embotellada, néctares y jugos. La comercialización de estos productos la realiza Soprole, principalmente a través de Santa Elena, utilizando las siguientes marcas:⁸

- Leches líquidas, comercializadas a través de las marcas “Soprole NEXT”, “Soprole ACTIV”, “SOPROLE” y “Soprole HUESITOS”.
- Leche en Polvo, comercializada a través de la marca “ULA”.
- Yogurt, comercializado a través de las marcas “Soprole NEXT”, “Soprole ACTIV”, “SOPROLE”, “Soprole VITAPLUS”, “Soprole UNO AL DÍA”, “Soprole HUESITOS”, “Soprole 1+1”, “Soprole BATIFRUT”, “Soprole GOLD” y “Soprole ULA”.
- Postres refrigerados, comercializados a través de las marcas “Soprole NEXT”, “SOPROLE”, “Soprole MANJARATE” y “PK2”.
- Petit Suisse, comercializado a través de la marca “Soprole HUESITOS”.

⁸ www.soprole.cl

- Quesos, comercializados a través de las marcas “Soprole NEXT”, “Soprole ACTIV”, “SOPROLE” y “Soprole DOS ÁLAMOS”.
- Cremas, comercializadas a través de la marca “SOPROLE”.
- Manjar, comercializado a través de la marca “SOPROLE”.
- Mantequilla, comercializada a través de las marcas “SOPROLE” y “Soprole DOS ÁLAMOS”.
- Margarina, comercializada a través de las marcas “Soprole NEXT”, “SOPROLE” y “Soprole ULA”.
- Agua Embotellada, comercializada a través de la marca “Soprole NEXT”.
- Néctares y jugos, comercializados a través de las marcas “Soprole NEXT”, “SOPROLE” y “Soprole HUESITOS”.

Soprole mantiene dos plantas industriales, una de ellas dedicada a la producción de leche y crema UHT, queso fresco, margarina, yogurt, postres, jugos, néctares y agua embotellada, ubicada en Av. Jorge Alessandri Rodríguez N°10.800, comuna de San Bernardo (la “**planta San Bernardo**”), y otra dedicada a la fabricación de queso maduro, ubicada en Av. Las Industrias N°7.900, comuna de Los Ángeles (la “**planta Los Ángeles**”).

Cabe notar que la planta Los Ángeles es de propiedad de Cooperativa Agrícola y Lechera Bío Bío Limitada (“Bioleche”) y que Soprole mantiene la tenencia de la misma a través de un contrato de arrendamiento que, al no haberse renovado oportunamente a su vencimiento por voluntad expresa del arrendador, terminará el 31 de julio de 2011.

3.2.2 Prolesur

Prolesur produce ingredientes, productos terminados y materias primas lácteas, tales como leche fluida, quesos, suero de leche, mantequilla y leche en polvo. Todos los productos elaborados por Prolesur para consumo final en el mercado doméstico, son vendidos a Soprole y, a su vez, ésta los comercializa a través de Santa Elena bajo las marcas “SOPROLE”, “ULA”, “DOS ÁLAMOS” y “LÁCTEOS PIRQUE” u otras marcas de propiedad de dichas sociedades relacionadas, con la excepción de la leche en polvo que se ofrece en los programas del Servicio Nacional de Salud.

Con respecto a la leche en polvo producida por Prolesur, parte de ésta es suministrada a CENABAST para satisfacer los programas de alimentación complementaria

del Ministerio de Salud. Dicho producto es conocido como leche “PURITA”⁹. La parte restante es vendida a Soprole o destinada a exportación. Prolesur exporta queso gauda, leche en polvo y suero en polvo desproteneizado.

Una parte significativa de la producción de queso de Prolesur es exportada a los mercados internacionales, así como otros *commodities* lácteos, tales como suero en polvo y ocasionalmente mantequilla a granel.

Prolesur mantiene dos plantas industriales, una de ellas dedicada a la producción de leche en polvo y mantequilla ubicada en calle Nueva Nueve s/n, sector Francke, comuna de Osorno (la “**planta Osorno**”), y otra dedicada a la fabricación de queso gauda, quesos untables y suero en polvo ubicada en Quinchilca s/n, comuna de Los Lagos (la “**planta Los Lagos**”).

Adicionalmente, Prolesur opera un centro de recepción o acopio de leche en la IX región, ubicado en el km 688 de la Ruta 5 Sur, sector Quepe, comuna de Freire (la “**planta Temuco**”).

4. Descripción general del negocio de Nestlé Chile S.A.¹⁰

El negocio de Nestlé abarca una variada gama de productos alimenticios, desde café, cereales, chocolates y confites, pasando por comidas congeladas y alimentos para mascotas, hasta productos lácteos. Nestlé Chile forma parte de una empresa multinacional que es la principal industria de alimentos a nivel mundial.

Además de elaborar alimentos, otro de los pilares fundamentales de Nestlé es la investigación y el desarrollo de productos (“**I+D**” o “**R&D**”). El núcleo del R&D se concentra en el Nestlé *Research Center*, ubicado en Lausanne, Suiza, el cual es uno de los centros de investigación alimentaria privado más grande en el mundo.

4.1 Historia de Nestlé Chile¹¹

Nestlé Chile inició sus operaciones en el año 1934 bajo el nombre de Sociedad Industrial Lechera Miraflores, con una fábrica ubicada en la Estación Retiro, VII Región, la cual comenzó a elaborar leche condensada.

⁹ Cabe hacer la aclaración de que dicha marca comercial no es de titularidad de Prolesur o sus empresas relacionadas sino que pertenece al Ministerio de Salud.

¹⁰ Vid. www.nestle.cl

¹¹ Vid. www.nestle.cl

Entre los años 1938 y 1958 comenzaron a operar las fábricas lácteas y también Nestlé Chile comienza su producción de café. De esta manera, en el año 1938, entró en funcionamiento la planta de Los Ángeles, que absorbió las actividades de la antigua planta de Retiro.

En el año 1945, comenzó a operar una planta en la comuna de Osorno destinada a elaborar productos lácteos. Finalmente, en el año 1958 inició sus operaciones la planta de Llanquihue, donde ya existía una planta de precondensación de leche fresca.

Durante la década de los sesenta, comienza la elaboración de productos Maggi en la planta de San Fernando y la elaboración de helados. Asimismo, se inaugura la **planta de Macul**.

Durante la década de los ochenta, Nestlé Chile amplió sus operaciones, entrando al mercado de productos refrigerados y reforzando su negocio de los helados con la marca Chamonix.

Además, Nestlé Chile inaugura la planta de yogures y postres refrigerados en Macul e ingresa al mercado de las galletas y chocolates,

A mediados de la década de los noventa, Nestlé Chile entró al mercado de las leches larga vida con la marca Leche Sur.

A comienzos de la década del dos mil, Nestlé Chile comienza a ofrecer en nuestro país alimentos para mascotas. Asimismo, entró en funcionamiento la nueva planta de cereales infantiles en Graneros y la nueva planta de leche condensada en Los Ángeles,

Por último, en el año 2007 se inaugura una planta para la elaboración de mezclas de café y leche para máquinas expendedoras en la planta de Graneros, cuya producción también llega a mercados de exportación. Ese mismo año se forma una alianza entre Aguas CCU y Nestlé Chile para la producción de aguas embotelladas.

4.2 Productos producidos y distribuidos por Nestlé Chile

Nestlé Chile produce y comercializa los siguientes productos en Chile:

- Café, comercializado a través de las marcas “NESCAFÉ TRADICIÓN”, “NESCAFÉ ALTA RICA”, “CAPPUCCINO”, “NESCAFÉ DECAF”, “NESCAFÉ DOLCA”, “NESCAFÉ” y “CAP COLOMBIE”.

- Cereales, comercializados a través de las marcas “CHOCAPIC”, “COOKIE CRISP”, “MILO”, “ESTRELLITAS”, “FIBRA MAX”, “FITNESS”, “NESTLÉ GOLD”, “MULTI CHEERIOS”, “NESQUIK”, “TRIX” Y “ZUCOSOS”.
- Chocolates, comercializados a través de las marcas “AFTER EIGHT”, “CAPRI”, “KIT KAT”, “NEGRITA”, “PRESTIGIO”, “TRENCITO”, “SAHNE NUSS” y “SUPER 8”.
- Galletas, comercializadas a través de las marcas “MOROCHA”, “ALTEZA”, “AMERICAN CRACKERS”, “CHIQUITÍN”, “GRILL”, “KUKY”, “MINI”, “MUSEO”, “MILO”, “TRITÓN” y “VITALIFE”.
- Helados bajo las marcas “SAVORY” y “CHAMONIX”, “CENTELLA”, “KRIKO”, “EGOCÉNTRICO”, “CROCANTY”, “COLA DE TIGRE”, “CHOCOLITO”, “LOLLY POP”, “STEREO”, “TRULULÚ” y “TRENCITO”, etc.
- Polvos de Hornear, comercializados a través de la marca “IMPERIAL”.
- Productos infantiles, colados y picados, comercializados a través de las marcas “NESTLÉ”, “NESTUM” y “CERELAC”.
- Productos “ARROCES PREPARADOS MAGGI”, “BASES PARA COCINAR MAGGI”, “BASES PARA CAZUELA MAGGI”, “CREMAS TU TOQUE FRESCO MAGGI”, “MAYONESA MAGGI”, “PASTAS INSTANTÁNEAS MAGGI”, “PURE DE PAPAS MAGGI”, “RICA PASTA MAGGI”, “SALSAS PARA COCINAR Y ACOMPAÑAR MAGGI”, “CALDOS MAGGI 50% MENOS SAL”, “SOPAS MAGGI 50% MENOS SAL”, “SOPAS PARA UNO Y SOPAS PARA UNO PLUS”, “SALSAS TUCO”, “CREMAS”, “CREMAS GRANDES TROZOS”, “CALDOS”, “BASE PARA POLLO DORADO Y JUGOSO MAGGI”, “SOPAS” y “SOPA PARA UNO”.
- Saborizantes, comercializados a través de las marcas “ECCO”, “NESTLÉ”, “NESQUIK” y “MILO”.
- Alimentos para Mascotas, “PURINA CAT SHOW”, “PURINA DOG SHOW”, “DOKO”, “GATI”, y “DOGUITOS”.
- Alimentos de uso profesional, comercializados a través de la marca “NESTLÉ PROFESSIONAL”.

- Leches líquidas, comercializadas a través de las marcas “TRENCITO”, “SVELTY”, “MILO”, “NESQUIK” y “NESTLÉ”.
- Leche en Polvo, comercializada a través de la marca “COFFEE MATE” y “SVELTY”.
- Leche evaporada, comercializada a través de la marca “IDEAL”
- Yogurt, comercializado a través de las marcas “NESTLÉ”, “SVELTY”, “CHAMYTO” Y “NIDO”.
- Postres, comercializados a través de las marcas “NESTLÉ”, “NESQUIK” y “CHANDELLE”.
- *Petit Suisse*, comercializado a través de la marca “CHIQUITÍN”.
- Cremas en tarro, comercializadas a través de la marca “NESTLÉ”.
- Manjar, comercializado a través de la marca “NESTLÉ”.
- Leche condensada, comercializada a través de la marca “NESTLÉ”.
- Agua Embotellada, comercializada a través de la marca “PURA LIFE, CACHANTÚN y PORVENIR”, que comercializa en conjunto con CCU.

Como se puede apreciar, el negocio lácteo de Nestlé Chile representa un porcentaje menor de su negocio mirado de manera global.

4.3 Plantas de producción de Nestlé Chile

Nestlé Chile cuenta con siete plantas de producción en Chile ubicadas en la zona centro-sur del país. **En cuatro de ellas se elaboran productos lácteos, éstas son: (i) planta de Macul, (ii) planta de Los Ángeles, (iii) planta de Osorno y (iv) planta de Llanquihue.**

En la planta de Macul se produjeron, durante el año 2009, 32 millones de litros de yogurt, 163 toneladas de crema y 292.000 litros de leche cultivada. Por su parte, en la planta de Los Ángeles se produjeron, durante el año 2009, 647 toneladas de crema, 1.803 toneladas de mantequilla (que no son comercializadas sino que son utilizados en sus procesos productivos internos de otros productos) y 33.179 toneladas de leche condensada. Asimismo, en la planta de Osorno se produjeron, durante el año 2009, 18.343 toneladas de

leche en polvo y 907 toneladas de crema. Por último, en la planta de Llanquihue se produjeron 14.213 toneladas de leche en polvo, y 6.507 toneladas de crema durante el año 2009.¹².

5. ¿Respecto de quiénes producirá efecto la Operación Consultada?

Sin perjuicio de que en el Capítulo II siguiente se describirá con más detalle la Operación Consultada, es menester anticipar que ésta producirá efectos respecto de: (i) Soprole y Nestlé Chile, como partes formantes y aportantes del JV; (ii) Prolesur, que celebrará contratos de suministro con el JV; y (iii) Santa Elena que realizará venta y distribución de productos al JV, tal y como lo hace hoy con Soprole.

¹² www.odepa.cl

**CAPÍTULO II.-
OPERACIÓN CONSULTADA QUE SE SOMETE AL CONOCIMIENTO DEL
H.TDLC**

1. Descripción de los bienes que produce y comercializa cada una de las partes

Conforme se ha descrito con anterioridad, el giro principal del JV, objeto de la Operación Consultada, será la producción y comercialización de los productos líquidos y refrigerados (“*Chilled&Liquid*” o “C&L”), que incluiría las líneas de productos que aportarían sus accionistas SISA-Nestlé Chile, que se pasan a indicar:

1.1 SISA

SISA contribuirá todas las líneas de productos C&L, que actualmente opera y desarrolla su filial Soprole S.A., al JV, de manera tal que en los mercados relevantes que a continuación analizaremos, Soprole será sustituida como actor del mercado por el JV, **por lo que no mantendrá productos residuales compitiendo con el JV.**

De esta manera y tal como se expone en la tabla 1, SISA, a través de Soprole, aportará al JV los productos que se muestran, los cuales hemos agrupado atendiendo si los mercados relevantes se ven o no afectados con la operación consultada:

Productos que aporta SISA/Soprole en los mercados relevantes afectados con la operación consultada	Productos que aporta SISA/Soprole en los mercados relevantes no afectados con la operación consultada
Leches líquidas	Mantequilla
Yogurt y leches cultivadas	Quesos maduros
Postres y Petit Suisse	Quesillo y Queso Fresco
Cremas espesas y para batir	Margarina
Manjar	Jugos

Tabla 1.

Adicionalmente, hacemos presente desde ya que las características vigentes en el mercado primario de la recepción de leche cruda no cambian mayormente, con motivo de la operación consultada, lo cual analizaremos *infra* VII.

1.2 Nestlé Chile

Nestlé Chile aportaría sólo parte de su línea de productos alimenticios, manteniendo para sí aquéllos que se indican en la figura 1, aportando, en consecuencia, al JV los productos que se exponen en la tabla 2 siguiente:

Productos que aporta Nestlé Chile en los mercados relevantes afectados con la operación consultada	Productos que aporta Nestlé Chile en los mercados relevantes no afectados con la operación consultada
Leches líquidas	
Yogurt y leches cultivadas	
Postres y Petit	
Cremas	

Tabla 2.

Conforme con lo expuesto, Soprole aporta aproximadamente el 90% de su negocio al JV, mientras que Nestlé Chile aporta 10,5% de su negocio medido en términos de ventas.

1.3 Negocio residual que se reservan las partes

Tal como se muestra en la figura 1 siguiente, Soprole sólo se reserva su negocio de producción y comercialización de aguas y de leches en polvo (los que quedarán radicados en la consultante, SISA, mientras que Nestlé Chile se reserva y continúa desarrollando los siguientes productos alimenticios: alimento para mascotas, productos Maggi, cafés y saborizantes, cereales, helados, galletas, colados y picados, leche condensada, leche Nido y Nan, crema en tarro y manjar.

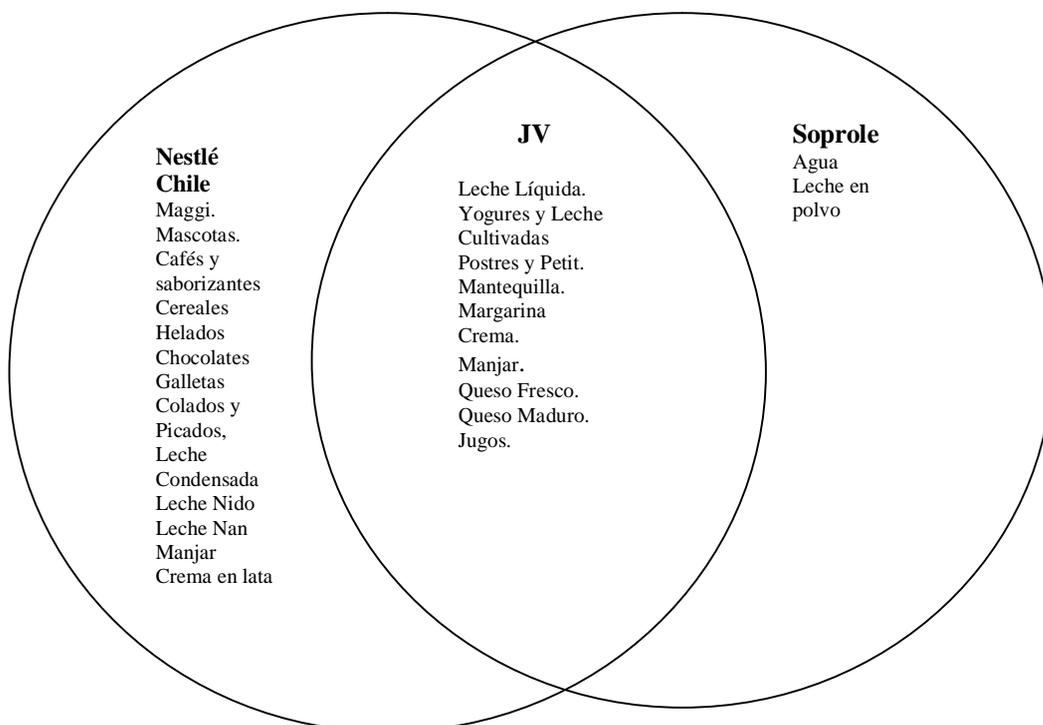


Diagrama 1.

Adicionalmente y pese a que Prolesur es una sociedad relacionada con Soprole, la

misma se mantiene al margen del JV y no forma parte del mismo.

2. Estructura del acuerdo entre Soprole y Nestlé Chile

2.1 La alianza entre Nestlé y Fonterra en América

La Operación Consultada tiene como antecedente un acuerdo marco suscrito entre Nestlé y Fonterra con fecha 25 de marzo de 2002, denominado *Alliance Agreement*, también conocido como *Dairy Partner America* o “**DPA**” (que se acompaña en el segundo otrosí de esta presentación), que regula la creación de una alianza entre ambas entidades para la producción y comercialización de determinados productos lácteos en el continente americano¹³, en la cual Nestlé y Fonterra participarían en partes iguales.

El objetivo central del DPA es beneficiarse de la naturaleza complementaria de los negocios de Nestlé y Fonterra. Es así como dicha alianza ha buscado aprovechar la experiencia de **Nestlé** como productor, comercializador y distribuidor de productos alimenticios al consumidor final, especialmente lácteos, y, a su vez, explotar el liderazgo de **Fonterra** como fabricante de productos, insumos e ingredientes lácteos.

La operación conjunta de estas empresas ha permitido optimizar las estructuras de costos en los países en que se ha implementado el DPA, llevar a cabo un manejo más eficiente de sus operaciones, expandir y desarrollar nuevos productos y mercados, y emprender actividades de exportación, tanto de ingredientes como de productos lácteos.

Específicamente, según lo explicita el *Alliance Agreement*, esta alianza entre Nestlé y Fonterra conlleva un sinnúmero de ventajas para estas compañías, que no podrían procurarse por sí mismas.

Concretamente, **para Nestlé el DPA significa consolidar** una alianza a largo plazo en el continente americano con una compañía líder del sector lácteo, mediante la cual Nestlé espera asegurar a un costo competitivo, razonable y sustentable, el suministro de leche fresca, ingredientes y derivados lácteos.

Asimismo, para Soprole significa, por un lado, tener acceso permanente a tecnología de última generación y *know-how* de producción de lácteos y, por el otro, a través del DPA, obtener la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el negocio C&L, que según fue

¹³ Cabe destacar que las partes modificaron el DPA en el año 2006 para excluir de este acuerdo a Canadá y Estados Unidos.

definido por las mismas partes en el referido acuerdo, es altamente competitivo y caracterizado por competidores locales e internacionales establecidos.

Por su parte, para **Fonterra el DPA significa** consolidar una alianza a largo plazo con una compañía alimentaria líder en el mundo y le otorga el estatus de proveedor preferente de lácteos dentro del continente americano. Con la suscripción de esta alianza, Fonterra, espera forjar una plataforma para construir su negocio C&L en el continente americano a partir de la posición alcanzada en nuestro país y en Venezuela, utilizando la infraestructura y *know how* que tiene Nestlé, su *expertise* en la innovación y desarrollo de productos de consumo masivo, y los recursos disponibles a través de sus centros de innovación y marketing. Con esta alianza, Fonterra espera generar una demanda establecida y en crecimiento para la producción de ingredientes y leche en polvo a lo largo de América.

Acorde con lo anterior, el DPA pretende mejorar e incrementar la producción de leche en nuestro continente, incrementar la innovación y desarrollo de productos, y aumentar el consumo de productos lácteos, con todas las ventajas nutritivas y beneficios para la comunidad que ello conlleva.

El referido *Alliance Agreement*, en su génesis, contempló la creación de dos tipos de Joint Ventures a través de lo cuales Fonterra y Nestlé materializarían su alianza en los distintos países, pudiendo implementar una u otra modalidad, o una mezcla de ambos, dependiendo de la situación de cada país:

- ***Manufacturing Joint Ventures:*** Este tipo de Joint Venture se ha constituido en Argentina, Brasil, Colombia y Ecuador, a través de distintos tipos de vehículos societarios, y tienen como objetivo la producción de leche en polvo básica y de ingredientes.
- ***Chilled and Liquid Joint Ventures:*** Este tipo de Joint Venture se ha constituido en Brasil, Venezuela y Ecuador, a través de distintos tipos de vehículos societarios, y tienen como objetivo la producción, comercialización y venta de productos C&L.

La formación de cada uno de los referidos joint ventures en los países citados, adoptó características propias de acuerdo con la organización que Fonterra y Nestlé tenían en dichos países, pero siempre teniendo como referente el acuerdo marco o *Alliance Agreement* el cual sin embargo puede ser modificado en ciertos aspectos por los acuerdos que se implementen en cada país. A su vez, la constitución de estos joint ventures involucró

también la suscripción de una serie de documentos anexos a la formación del respectivo vehículo societario.

Cabe señalar, además, que el DPA fue aprobado por los organismos de libre competencia de la Unión Europea y que el joint venture por el cual se implementó el DPA en Brasil fue aprobado por las autoridades antimonopolios de dicho país (resoluciones que se acompañan en el primer otrosí de esta presentación).

Como una de las compañías líder en el mercado de los productos lácteos a nivel mundial, Fonterra tiene una vasta experiencia en el desarrollo de *joint ventures* y contratos de asociación con terceros, habiendo llevado a cabo proyectos con socios tanto en Europa, América del Norte, América del Sur y Sudáfrica.

2.2 El JV entre Nestlé y Fonterra en Chile

2.2.1 Objeto del JV

Como se señaló precedentemente, Fonterra y Nestlé han realizado una alianza para la producción y comercialización de determinados productos lácteos en América Latina. Con el propósito de implementar su alianza en Chile de la manera más eficiente posible, las Partes han optado por la formación de un *Chilled and Liquid Joint Venture* en nuestro país, dejando fuera de su objeto la producción de leche en polvo e ingredientes. En consecuencia, las Partes se abocarán en Chile al mercado del consumo masivo de productos lácteos líquidos y refrigerados, manteniéndose separados e independientes en lo demás.

2.2.2 Estructura de propiedad y control del JV

Como primer paso para materializar su alianza en Chile, (i) las Partes celebraron, con fecha 25 de noviembre de 2010, un contrato en idioma inglés denominado “Heads of Agreement” (el “**Heads of Agreement**”), y (ii) Fonterra y Nestlé firmaron una modificación al DPA con fecha 25 de noviembre de 2010, en idioma inglés, bajo el nombre “Amendment No. 4 to Alliance Agreement”, ambos acompañados en el primer otrosí de esta presentación. Estos documentos, que explican en forma cabal la Operación Consultada, dan cumplimiento a lo señalado por ese H. Tribunal en su resolución de fecha 5 de octubre de 2006, en los autos rol NC N° 138-06, cuando ordenó a Nestlé Chile presentar el proyecto de convención que pretende celebrar en Chile denominado como “Alianza Estratégica”.

Una vez aprobada la Operación Consultada, las Partes materializarán su joint venture mediante la creación del C&L Joint Venture. El JV se plasmará mediante una sociedad anónima cerrada que tendrá como únicos accionistas a SISA y a Nestlé Chile,

cada uno con una participación accionaria de un 50%. Las acciones del JV serán ordinarias y no habrá series preferentes.

Para la formación del JV, las Partes no proyectan constituir una nueva sociedad, sino que éste se materializará, aprobada que sea la Operación Consultada, mediante la adquisición, por parte de Nestlé Chile, del 50% de la propiedad de la sociedad filial de SISA, Soprole S.A. (la “**Sociedad JV**”), cuya razón social pasará a ser “Dairy Partner America Chile S.A.”, y será dueña de los activos relativos al negocio C&L aportado por SISA (a través de Soprole) al JV.

Respecto a la administración de la Sociedad JV, se contempla incorporar en sus estatutos un Directorio de 7 miembros, 3 de los cuales serán independientes de sus respectivos accionistas.

Para estos efectos, serán considerados independientes del JV, sólo aquellos directores que reúnan las calidades señaladas en el artículo 50 bis de la Ley N°18.046, Ley de Sociedades Anónimas, y no se encuentren comprendidos dentro de los supuestos de dependencia que el legislador considera en dicha disposición.

Adicionalmente, se contempla la creación de un Comité de Directores que tendrá las mismas facultades y deberes que la Ley N°18.046 contempla para las sociedades anónimas abiertas en el artículo 50 bis, otorgándole expresamente, además, la atribución de aprobar las políticas generales que regirán la compra de lecha cruda, según veremos en el capítulo VIII.

El Comité de Directores estará integrado por tres miembros, la mayoría de los cuales deberán ser independientes. La elección de sus miembros, su responsabilidad legal en el ejercicio del cargo, procedimientos de adopción de acuerdos, organización, presupuesto y demás regulaciones del Comité se regirán en todo y deberán cumplir estrictamente con las disposiciones del citado artículo 50 bis de la Ley N° 18.046.

Las Partes han acordado que tanto la Sociedad JV como SISA y sus empresas relacionadas (incluyendo, por cierto, Prolesur), y Nestlé Chile y sus empresas relacionadas, serán unidades económicas independientes las unas de las otras, de manera que sus respectivos directorios no tendrán miembros en común, ni habrá gerentes, ni ejecutivos comunes.

La sociedad JV deberá ser auditada por entidades registradas ante la Superintendencia de Valores y Seguros, debiendo los resultados de tales auditorías ser informados anualmente a la Fiscalía Nacional Económica. Adicionalmente, el JV emitirá

estados financieros trimestrales, los cuales, junto con los balances, se pondrán a disposición del público en sus respectivas páginas web.

Finalmente, todas las operaciones que realice la Sociedad JV con partes relacionadas (incluyendo la celebración de los contratos referidos en el Número 2.2.3 siguiente) se registrarán por los artículos 146 y 147 de la Ley N° 18.046, copia de los cuales serán enviados a la FNE.

2.2.3 Acuerdos accesorios de las Partes en relación con la Sociedad JV

El Heads of Agreement contempla la celebración de los siguientes contratos accesorios:

2.2.3.1 Contratos de Licencia

SISA y la Sociedad JV celebrarán un contrato de licencia respecto de las marcas de SISA que serán usadas en la comercialización de productos del JV. Asimismo, SISA sublicenciará a la Sociedad JV los derechos que le hubieren sido otorgados por Fonterra sobre derechos de propiedad industrial o intelectual globales que sean usadas por la Sociedad JV.

Por su parte, Nestlé Chile realizará las gestiones necesarias para que la empresa relacionada de Nestlé Chile que corresponda, licencie a la Sociedad JV las marcas y otros derechos de propiedad industrial que se relacionen con la actividad económica de esta última.

Las regalías o royalties recolectados con motivo de estos contratos serán divididos en partes iguales entre Nestlé Chile y sus sociedades relacionadas, SISA y entre sus sociedades relacionadas, de tal modo que el JV sea libre de utilizar las marcas, patentes y demás derechos de propiedad intelectual que sean más beneficiosas para su negocio, sin que exista presión por parte de las licenciantes a preferir una marca, tecnología o derechos de propiedad intelectual específica, respecto de otras por la expectativa de obtener una mayor regalía o royalty.

2.2.3.2 Contratos de suministro con Prolesur

La operación consultada contempla que el JV y Prolesur celebren contratos de abastecimiento, en virtud de los cuales (i) Prolesur suministre a la Sociedad JV mantequilla y (ii) la Sociedad JV suministre ingredientes lácteos y quesos maduros a Prolesur, transacciones todas que se harán en condiciones de mercado.

2.2.3.3 Otros contratos

Las Partes han acordado que la Sociedad JV y Nestlé Chile celebrarán un contrato de comodato sobre el equipamiento de la Planta de Macul que aporte Nestlé Chile al JV, y otro de suministro de productos terminados, entre otros.

2.2.4 Activos involucrados en el JV

2.2.4.1 Productos involucrados en el JV

Como se consignara en el Número 1 de este Capítulo II, el *Joint Venture* entre Nestlé Chile y Soprole tendrá por objeto la producción, comercialización y venta de yogures, postres lácteos refrigerados y *petit suisse*, leches líquidas, crema espesa y crema para batir, mantequilla, margarina, queso fresco (incluido queso untable), manjar, queso maduro doméstico y jugos naturales.

2.2.4.2 Plantas de Recepción/Producción

Con el objeto de elaborar los productos que constituyen el Negocio de la Sociedad JV (los “**Productos JV**”), SISA, a través de Soprole, aportará al JV (i) su **planta San Bernardo** y todo su equipamiento, y la totalidad de su participación accionaria en la sociedad Comercial Santa Elena S.A., equivalente al 98% de la propiedad de esta última; (ii) el equipamiento de la **planta Los Ángeles** que no vaya a permanecer en ella una vez terminado el contrato de arrendamiento sobre dicha planta el próximo 31 de julio de 2011, y que no influya para dejar la planta operativa como unidad económica; y (iii) los activos que forman parte de la **planta Los Lagos** y la **planta Temuco**, ambas actualmente de propiedad de Prolesur, de tal forma que previo a llevar a cabo la Operación Consultada SISA le hará una oferta de compra a Prolesur por dichos activos, para, posteriormente, aportarlos al JV.

A su vez, **Nestlé Chile** aportará todo el equipamiento de su **planta de Macul** relacionado a la producción de los Productos JV. Se debe tener presente que la planta de Macul produce, además, otros productos que no forman parte, ni se contribuyen al JV.

Esta situación, será sólo transitoria, ya que, con el fin de lograr parte de las eficiencias contempladas en la Operación Consultada y que se explican *infra* IX, los activos de la planta de Macul que se aportarán al JV serán trasladados a la planta San Bernardo (de Soprole) en un plazo máximo de 24 meses, con la finalidad de generar un solo centro de producción de los Productos en la Región Metropolitana.

2.2.4.3 Otros activos

Nestlé Chile aportará también las existencias de los Productos JV que tenga la compañía al efectuar su aporte de capital a la Sociedad JV, más un aporte en dinero para financiar operaciones y pasivos de la Sociedad JV.

2.2.5 Calendario de ejecución

Dentro del plazo de 2 meses siguientes a la fecha en que quedare ejecutoriada la sentencia mediante la cual este H. Tribunal apruebe la Operación Consultada, Nestlé Chile adquirirá el 50% de propiedad de la Sociedad JV mediante el aporte de los activos referidos en los puntos 2.2.4.2 y 2.2.4.3 anteriores y la compra a SISA de acciones de la Sociedad JV.

2.2.6 Acuerdos de no competencia

SISA y Nestlé Chile han acordado que ellas y sus empresas relacionadas no competirán con la Sociedad JV en lo que respecta al negocio aportado a la Sociedad JV, con la excepción de Nestlé Chile que podrá competir con la Sociedad JV respecto del manjar y la crema Nestlé en tarro, lo que tiene su justificación en que el proceso productivo y de distribución de productos enlatados es diferente a la de los productos C&L del JV.

CAPÍTULO III.- OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA OPERACIÓN CONSULTADA

1. Objeto de la Alianza DPA en Chile

En Chile, las características de Fonterra (a través de Soprole) y Nestlé (a través de Nestlé Chile) indican que los mayores beneficios de un joint venture vendrían de la producción y comercialización de productos lácteos refrigerados. En particular, Soprole es una compañía que ha mostrado parámetros de alta eficiencia en producción y comercialización de productos lácteos y con una eficiente red de distribución en los distintos canales. Además, ha sido un buen desarrollador de marcas nacionales. Por su parte, Nestlé Chile se ha mantenido como un actor importante en el mercado de productos lácteos refrigerados, pero no de la magnitud de Soprole. Sin embargo, Nestlé Chile tiene una fortaleza en *know how* y recursos relativos a marketing, innovación y desarrollo que es complementaria con la capacidad de Soprole.

Un joint venture entre ambas compañías, permitirá expandir la oferta de productos a nichos de mercado que hoy no son atendidos con todo su potencial. Por otra parte, dicha alianza permitirá aprovechar de mejor manera los recursos en R&D que posee mundialmente Nestlé, favoreciendo, asimismo la inversión en innovación.

Desde el punto de vista de Fonterra, el joint venture presenta una oportunidad para aliarse con una empresa líder en comercialización de productos masivos y desarrollo de marcas, lo que le permite liberar recursos de un negocio que no se encuentra totalmente ligado con su *core business* global, donde Fonterra es líder en producción y desarrollo de innovaciones en la producción de ingredientes lácteos, de tal forma que puede ampliar dichos recursos a seguir desarrollando su vocación exportadora a partir de operaciones de Prolesur y desarrollar las potencialidades del sur de Chile como *cluster* chileno de exportación.

2. Productos de consumo masivo

De acuerdo a un estudio del Economic Research Service del USDA y de Euromonitor¹⁴, las principales tendencias en el consumo de alimentos son el **crecimiento de las categorías que ofrecen mayor valor agregado y aporte calórico producto del crecimiento del ingreso, la urbanización y cambios de estilos de vida.**

¹⁴Ver

<http://www.ers.usda.gov/Briefing/globalfoodmarkets/consumer.htm>; y
http://www.euromonitor.com/Top_ten_food_trends_for_2007

En este contexto, **una de las tendencias más importantes en alimentos tiene relación con la preocupación por una mejor calidad de vida (*wellness*), lo que se refleja en una creciente demanda de productos “funcionales” y dietéticos.** En el caso de los productos lácteos, ello se ha reflejado en el crecimiento de productos que incluyen atributos funcionales para promover beneficios añadidos a la salud tales como la constipación, salud ósea, cardiovascular, sistema inmunológico y cerebral, entre otros. También es el caso de productos dietéticos o “Light” que promueven el control del peso.

3. Objetivos de la Operación Consultada

La Operación Consultada es fruto de la naturaleza complementaria de Nestlé y Fonterra a nivel mundial y las oportunidades que brinda el mercado nacional a estas dos empresas.

3.1 Complementariedad de Fonterra y Nestlé

Aunque Fonterra y Nestlé son importantes compañías del rubro lácteo que compiten en ciertos mercados y categorías de productos, el núcleo principal de los negocios de cada una las hace más complementarias que competitivas, pues usualmente no se superponen.

Las fortalezas de Nestlé dicen relación con su enfoque hacia el consumidor con marcas de gran presencia, apoyadas en R&D y publicidad.

Fonterra es un actor líder el mercado de la producción de ingredientes lácteos, operando a gran escala y de manera eficiente. En diversos mercados, Fonterra vende sus productos como ingredientes para posterior procesamiento, mientras que Nestlé vende productos finales, bajo sus propias marcas, y las distribuye vía retail y por canales *foodservice*.¹⁵

No obstante que Fonterra ha tenido un buen desempeño en algunos mercados de productos lácteos para consumidores finales, por ejemplo, en Australia, Nueva Zelandia y Chile, su enfoque comercial principal no tiene que ver con el desarrollo de marcas de productos. En Chile, Soprole es el líder de mercado en productos C&L, con una extensa red de distribución y marcas bien establecidas. Por su parte, Nestlé Chile tiene un área de negocios relacionada con productos lácteos refrigerados, pero ésta constituye una fracción menor dentro del negocio total de Nestlé Chile.

¹⁵ Vid. Form CO. EU Filing.

Soprole, a pesar de ser su controladora una empresa multinacional, es principalmente una empresa local, la cual tiene un gran arraigo en el consumidor chileno, por lo que no accede a una red internacional que le permita, por ejemplo, distribuir los altos costos de R&D entre diversos países, y en consecuencia, su capacidad de innovación puede ser mejorada si tuviera acceso más directo a innovación que se desarrolla en otros países por empresas multinacionales como es el caso de Nestlé. Por otra parte, en ciertas ocasiones, la consolidación de los supermercados y la llegada de supermercadistas internacionales, quienes han establecido alianzas mundiales con algunos de sus principales proveedores, ha significado una desventaja para Soprole frente a otros competidores que sí pertenecen a multinacionales que operan en el mercado de los productos de consumo masivo, como es el caso de Danone y Nestlé.

Por su parte, si bien Nestlé Chile es una importante empresa en Chile, su participación en C&L es marginal dentro de su negocio total (representa el 10,5% en términos de ventas). Además, la distribución de los productos C&L es distinta a la mayoría de los abarrotes que comercializa Nestlé Chile, los que no necesitan cadena de frío. No obstante ser Nestlé Chile un actor relevante del mercado, sus volúmenes de producción son tales, que aunque aprovecha parte de las innovaciones que se generan en sus centros de R&D regionales, no es una empresa que lidere la innovación en productos lácteos en Chile.

Una combinación de la penetración de mercado de Soprole, con los recursos en R&D que Nestlé puede poner a disposición del JV, permitirán lanzar una mayor cantidad de productos innovadores y abarcar nichos de mercado que hoy no se encuentran completamente abastecidos.

3.2 Oportunidades que brinda el mercado chileno

3.2.1 Expansión de la demanda local por productos lácteos

La complementariedad señalada en el punto 3.1 anterior puede brindar un amplio beneficio a los consumidores chilenos. El consumo per cápita de productos lácteos en Chile es inferior a lo consumido en otros países de equivalente desarrollo económico, tales como Argentina y Uruguay y, ciertamente más bajo que países con mayor desarrollo y cultura de consumo de productos lácteos.

En este sentido, conviene destacar que el mercado lácteo posee una elasticidad ingreso relativamente alta. Un estudio del USDA¹⁶, muestra que países con bajos niveles de

¹⁶ **Fuente:** USDA, Economic Research Service. From the ERS report Cross-Price Elasticities of Demand Across 114 Countries (TB-1925)

ingresos tienen alta elasticidad ingreso en lácteos. Por ejemplo, en Suiza la elasticidad es de 0,29, en Chile 0,68 y en Zambia, 0,93. Es decir, ante una caída del ingreso los países pobres y en vías de desarrollo dejan de consumir productos lácteos en una proporción muy superior a la que ocurre en países desarrollados y, por el contrario, una disminución de los mismos, hará aumentar el consumo.

Por otra parte, la tabla N° 1 muestra el crecimiento de las ventas del sector lácteo por grupos de países de acuerdo a su nivel de ingreso per cápita. Los países de ingreso medio y bajo son los que mayor aumento de los ingresos han tenido en el período señalado. En consecuencia, aún cuando los consumidores de países en vías de desarrollo son más sensibles a precio y una caída de ingresos implica una importante disminución de la demanda de productos lácteos, la situación económica actual de relativo crecimiento de la economía chilena presenta una oportunidad para que el JV elabore propuestas de valor, lanzando productos innovadores que expanden el consumo de productos lácteos, o expandiendo el consumo de productos de mayor valor agregado que hoy sólo consume un porcentaje menor de la población.

Asimismo, las sinergias y ahorros de costos que derivan de una mayor eficiencia productiva y de comercialización fruto de esta alianza, permitirá desarrollar formatos más económicos que sean accesibles a aquellos consumidores de menos ingresos que quedan excluidos del consumo de estos productos, conforme a la elasticidad de ingresos que se ha explicado en los párrafos anteriores.

Tasa Anual Venta Lácteos

Tasa anual Crecimiento Ventas Lácteos 2003-08	
Alto Ingreso	Lácteos (%)
Czech Republic	5,0
France	1,1
Germany	5,7
Japan	1,2
Singapore	4,4
South Korea	2,4
United Kingdom	3,5
USA	5,4
Promedio	3,6
Ingreso Medio Alto	
Bulgaria	6,4
Chile	8,5
Hungary	6,5
México	6,7
Romania	17,0
Russia	21,9

South Africa	7,9
Turkey	7,1
Promedio	10,3
Ingreso Medio bajo	
Brazil	11,2
China	18,0
Colombia	7,1
Indonesia	16,6
Morocco	6,0
Philippines	10,6
Ukraine	27,4
Promedio	13,8

Tabla 1.

Fuente:USDA, Economic Research Service.

Existen una serie de beneficios para la salud de la población derivada de una mayor ingesta de productos lácteos.

Uno de los factores que incide o puede incidir en el mayor consumo es la innovación y desarrollo de nuevos productos, como por ejemplo, los yogures con propiedades funcionales. El joint venture de Nestlé Chile y Soprole permitirá un desarrollo más masivo de dichos productos, accediendo a sectores más amplios de la sociedad y con ingresos más variados (no sólo el sector más acomodado), por cuanto Nestlé Chile tiene la posibilidad de prorratear los costos de R&D entre varios países, y Soprole puede, por su parte, aportar la masa crítica suficiente en Chile para que sea más atractivo experimentar con el lanzamiento de nuevos productos en el país, los que de ser exitosos, podrán satisfacer demandas insatisfechas de nuestros consumidores.

La motivación de las Partes es hacer crecer el consumo de productos lácteos en Chile, aumentando el tamaño del mercado, creando nuevos consumidores y fomentando que aquellos actuales consumidores aumenten su consumo de productos lácteos. Con dicha finalidad, el JV buscará obtener economías de escala, tanto en producción como en distribución, que permitan ofrecer un alto valor agregado a menores precios, lo que permitirá hacer crecer no sólo los niveles de consumo de productos lácteos per cápita, sino que también mejorar la calidad promedio de los productos consumidos.

Estos círculos virtuosos harían posible expandir el consumo de productos lácteos en Chile con el consiguiente beneficio para la población.

3.2.2 Desarrollo de Chile como un país exportador

Como se ha señalado a lo largo de esta presentación, el negocio central de Fonterra y, en consecuencia, su principal foco, es abastecer la demanda creciente de ingredientes lácteos, y en particular, leche en polvo y sus derivados. Esta demanda mundial crece aproximadamente un 10% anual, mientras que la capacidad de producción de leche de Nueva Zelanda puede, potencialmente, crecer sólo un 3% anual. Por ende, Fonterra se ha visto obligada a buscar nuevos países donde abastecerse de leche, que cuenten con ventajas competitivas para construir buenas y eficientes instalaciones de manera de abastecer su demanda mundial, por lo que sus recursos e inversiones en R&D son destinados principalmente a la consecución de este objetivo. Pues bien, **Chile es uno de esos países**, por lo que para Fonterra es fundamental mejorar el negocio de Prolesur, invirtiendo en desarrollo ganadero, transferencia de tecnologías y *know how*, de manera de aumentar y mejorar la competitividad de la producción de leche en nuestro país.

En consecuencia, un joint venture con Nestlé Chile le permitiría a Fonterra, continuar beneficiándose de un negocio de productos C&L y, a la vez, destinar recursos a su negocio central o *core business*, el desarrollo de la masa ganadera para producir leche y la más eficiente explotación de predios destinados a la producción lechera en el sur de Chile, convirtiendo a Prolesur en una compañía líder del negocio de exportación de ingredientes lácteos. En efecto, Fonterra, a través de Prolesur, podría desarrollar el potencial exportador en las regiones décima y décimo cuarta, mejorando su capacidad y eficiencia.

CAPÍTULO IV.- MERCADOS DE PRODUCTOS INVOLUCRADOS EN LA OPERACIÓN CONSULTADA

1. Criterios generales para delimitar los mercados relevantes

1.1 Criterios generales para determinar mercados relevantes de productos

La delimitación de un mercado relevante pasa por la determinación del producto (bien o servicio) y el lugar geográfico en que el mismo es ofrecido o demandado. Para ello es preciso analizar en un determinado contexto geográfico¹⁷ dos aspectos fundamentales, a saber: la existencia de sustitución en la demanda de un bien o servicio determinado y la existencia de sustitución por el lado de la oferta del mismo.

La sustitución en la demanda, se refiere a la posibilidad efectiva que tienen los consumidores públicos o privados de un bien o servicio determinado, de reemplazar aquél por otros productos o servicios que posean un uso similar.

En economía, esta sustitución, se conoce como elasticidad cruzada de la demanda y ella mide el incremento porcentual que se registra en la demanda de un bien dado, por cada punto porcentual que aumenta el precio de un segundo bien¹⁸.

En otras palabras, debido a que los consumidores pueden utilizar en forma similar ambos bienes, basta que aumente el precio de uno de ellos para que se lo reemplace por otro. Si los consumidores tienden a considerar que dos bienes son sustituibles en el consumo, entonces, dichos bienes deberían formar parte del mismo mercado¹⁹.

El concepto de mercado relevante ha sido desarrollado por las autoridades encargadas de defensa de la competencia.

En el caso de los sistemas estadounidense y europeo, han definido el mercado relevante en las *Horizontal Merger Guidelines*²⁰ (“HMG”) y en la Comunicación de la Comisión “Relativa a la definición de Mercado de Referencia a efectos de la normativa en

¹⁷ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. “Prohibición del abuso de posición dominante”, en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maillo González Orús. “Tratado de Derecho de la competencia”, Tomo I. Barcelona: Bosh, 2005”, Tomo I Barcelona. Bosh, p.496.

¹⁸ Vid. MANKIW, Gregory Nicholas. “Principios de economía”, cuarta edición, traducido por Esther Rabasco, Madrid: Thomson, 2007, p.65-66.

¹⁹ En tal sentido Landes y Posner señalan que: “Puede parecer paradójico que el monopolista maximizador de utilidad afronte una demanda elástica sin importar la magnitud de su monopolio. Después de todo, mientras más elástica es la demanda, menor es el poder de mercado de una empresa ¿porqué entonces dicho poder no maximiza utilidades cuando una demanda es inelástica? Es verdad que si una empresa afronta una demanda inelástica elevará el precio, y mientras más inelástica es la demanda que enfrenta, más elevará su precio. Ésta continuará elevando su precio hasta que alcance una región de la curva de demanda donde la demanda es elástica. Tarde o temprano cualquier curva de demanda en el mundo real debe tener una región elástica —de lo contrario, el precio maximizador de utilidad podría crecer hasta el infinito”. Vid. LANDES, William y POSNER, Richard. “Market power in antitrust cases”, en HLR N°5, volumen 94, marzo 1981, p.942.

²⁰ Vid. DOJ/FTC “Horizontal Merger Guidelines”. Agosto 2010, disponible en:
<http://www.usdoj.gov/atr/public/guidelines/hmg.htm>

materia de competencia” COM 1997 (372), Bruselas 9.12.2007²¹ (“CCMR”).

De acuerdo con los HMG, para los efectos de definir el mercado del producto relevante, se acude al test del monopolista hipotético que sube los precios de manera pequeña pero no significativa (*Small But Significant and Non-transitory Price Increase*²²), lo que sirve para determinar el comportamiento de los consumidores frente a dicho incremento²³. En concreto, permite determinar a qué otros productos acuden los consumidores cuando se produce un incremento en el precio del bien o servicio que se encuentra enmarcado en el asunto de competencia²⁴.

Si como respuesta a dicho incremento en el precio, las ventas del hipotético monopolista se reducen, de manera tal que hacen poco rentable el incremento en el precio, deberá agregarse al mercado relevante todos aquellos productos hacia los cuales el consumidor desvía sus preferencias²⁵. El ejercicio se repite hasta que desaparece la variación en la demanda²⁶.

Este ejercicio es replicado en la CCMR con una variación de los porcentajes, los cuales fluctúan entre un 5% y un 10%, cifras que son meramente referenciales y pueden cambiarse dependiendo del mercado en que nos movamos²⁷.

Asimismo, la FNE en la Guía interna para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales (“Guía FNE”), también considera ejercicios similares para la definición del mercado relevante²⁸.

Si bien el concepto de elasticidad cruzada tiene un significado preciso en economía y el mismo es el resultado de ensayos cuantitativos que resultan de análisis econométricos, las dificultades prácticas que conlleva su medición, por la inexistencia de datos de calidad, han determinado que en la mayoría de los casos la sustituibilidad de productos se realice en base a un análisis subjetivo de lo que razonablemente constituye un sustituto perfecto, conforme a las preferencias de los consumidores o demandantes, sean éstos públicos o

²¹ Vid. Comisión Europea. Comunicación de la Comisión “relativa a la definición de mercado de referencia a efectos de la normativa en materia de competencia” COM 1997 (372), Bruselas 9.12.2007, disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997Y1209\(01\):ES:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997Y1209(01):ES:HTML)

²² El uso de la figura del “hipotético monopolista” responde al hecho de que, para poder determinar el grado de sustituibilidad de un producto respecto a otros, debe evaluarse la reacción de la totalidad de consumidores frente al aumento en el precio de todas las unidades del referido producto.

²³ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. “Prohibición del (...) Op cit”, en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maíllo González Orús. “Tratado de (...) Op cit.”, p.498.

²⁴ Cfr. DOJ/FTC. “Horizontal Merger (...) Op cit”, p.4. En ella se indica lo siguiente: “A price increase could be made unprofitable by consumers either switching to other products or switching to the same product produced by firms at other locations”.

²⁵ Es importante advertir que la prueba considera un incremento de precios relativos; es decir, un incremento en el precio del producto en cuestión con relación al precio de todos los otros productos.

²⁶ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. “Prohibición del (...) Op cit”, en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maíllo González Orús. “Tratado de (...) Op cit.”, p.498. En este mismo sentido Vid. HERGUERA, Iñigo y PETITBÒ, Amadeo. “La determinación del mercado relevante y de las barreras de entrada, pieza clave del Derecho de la competencia”, en ANDC 2000, p.59.

²⁷ Vid. Comisión Europea. Comunicación de la Comisión “Relativa a (...) Op cit”, p.3.

²⁸ Vid. FNE. “Guía interna para el análisis de operaciones de concentración horizontales”, p.13.

privados²⁹, de ahí que las distintas regulaciones para determinar el mercado relevante, incorporen aspectos subjetivos³⁰, regla a la que no escapa la FNE, la que poniéndose en el supuesto de ausencia de datos de calidad, señala que el análisis de elasticidades cruzada, sólo es posible en la medida que existan datos confiables³¹.

Un segundo aspecto a ser considerado a la hora de definir el mercado relevante del producto es la existencia de sustitución por el lado de la oferta, lo que supone determinar ante un aumento pequeño pero no significativo en los precios, qué agentes económicos son capaces de reaccionar inmediatamente y entrar de manera efectiva al mercado, sin cambiar mayormente sus estructura de costos³².

Este aspecto alude a la facilidad con la que los productores o proveedores de otros bienes o servicios pueden trasladar sus esfuerzos productivos hacia la producción del bien o servicio en cuestión y, al igual que la sustituibilidad de la demanda, la de la oferta, medirá el incremento porcentual que se produce en la producción de un bien o servicio por cada punto porcentual en que disminuye el precio de otro bien o servicio.

Esto requiere que los proveedores puedan pasar a fabricar los productos de referencia y comercializarlos en corto plazo³³ sin incurrir en costos o riesgos adicionales significativos, lo que tiende a producirse en aquellos casos de agentes económicos que comercialicen una amplia gama de calidades o tipos de un mismo producto³⁴.

Esta definición, al igual que su homónima de demanda y por las mismas razones señaladas, resulta difícil de medir en la práctica³⁵. Por ello, los órganos de defensa de la competencia, han efectuado en la mayoría de los casos sometidos a su conocimiento, una aplicación subjetiva sobre la base de la razonabilidad de la sustitución, limitándose a verificar la adecuación de la misma.

²⁹ Vid. Comisión Europea. Comunicación de la Comisión “Relativa a (...) Op cit”, p.4-5.

³⁰ Vid. HERGUERA, Iñigo y PETITBÔ, Amadeo. “La determinación (...) Op cit”, p.53.

³¹ Vid. FNE “Guía interna (...) Op cit”, p.13.

³² Vid. Comisión Europea. Comunicación de la Comisión “Relativa a (...) Op cit”, p.3.

³³ Pese a que las HMG utilizan la sustituibilidad de la demanda en un momento posterior el plazo que manejan de entrada es de un año. Vid. DOJ/FTC. “Horizontal merger (...) Op cit”, p.11.

³⁴ La propia Comunicación ejemplifica meridianamente este razonamiento acudiendo al ejemplo del papel. Indica la Comisión que: “el sector del papel constituye un ejemplo práctico del análisis de la sustituibilidad de la oferta para la definición de un mercado de producto. El papel suele suministrarse en una serie de calidades diferentes, desde el papel de escribir corriente al papel de alta calidad para su utilización, por ejemplo, en la edición de libros de arte. Desde el punto de vista de la demanda, las diferentes calidades de papel no pueden utilizarse para un uso específico, esto es, un libro de arte o una publicación de alta calidad no pueden editarse con papel de baja calidad. Sin embargo, las fábricas de papel pueden producir diferentes calidades, y la producción puede ajustarse a un coste insignificante a corto plazo. Por ello, si no existen dificultades particulares en la distribución, los fabricantes de papel pueden competir respecto de los pedidos de diversas calidades, particularmente si éstos se efectúan con antelación suficiente para permitir modificar los planes de producción. En tales circunstancias, la Comisión no define un mercado distinto para cada calidad de papel y uso respectivo. Las diversas calidades de papel se incluyen en el mercado de referencia y sus ventas se suman para estimar el valor y el volumen total del mercado”. Cfr. Comisión Europea. Comunicación De La Comisión “Relativa a (...) Op cit”, p. 4.

³⁵ Vid. DOJ/FTC. “Horizontal merger (...) Op cit”, p.6-7. En este mismo sentido Vid. GUTIERREZ, Inmaculada y PADILLA, Atilano. “La sustituibilidad de la oferta en el análisis de las concentraciones empresariales”, en ANDC 2001, p.213.

Para ello, se tiene en consideración el aumento del número de productores de un bien cuando aumenta el precio de éste, el tiempo de demora de la misma, la rapidez en la respuesta, los costos que lleva aparejada adaptar los procesos productivos³⁶, la capacidad de producción o provisión y, en síntesis, todo lo que permite un riesgo creíble de entrada³⁷. Se tratará de firmas que presentan una amplia disponibilidad de tecnología o activos productivos³⁸ que son fácilmente intercambiables³⁹.

La CCMR establece que cuando las empresas comercializan una amplia gama de calidades o tipos de un mismo producto, aun cuando para un grupo de consumidores esas distintas calidades no sean sustituibles, se agruparán en un único mercado de producto siempre que la mayoría de proveedores puedan ofrecer y vender esas diversas calidades inmediatamente y sin incrementos significativos de costos.

Más esta delimitación, se debe hacer de manera subsidiaria a la aplicación de la sustitución de la demanda⁴⁰ ya que al ser la respuesta más lenta que la de los consumidores⁴¹ (por requerir de mayores recursos económicos) la utilización de esta herramienta se deja para ver si las conductas anticompetitivas pueden ser rápidamente morigeradas⁴².

Este análisis difiere para el caso norteamericano, en que los potenciales entrantes sólo se consideran para ponderar efectivamente si en el mercado relevante correctamente definido, resultaría rentable para un monopolista o agente que tenga posición de dominio, aplicar exitosamente una conducta explotativa que le permita obtener rentabilidades supranormales⁴³. Dicho en otros términos, se determina si el comportamiento puede ser efectivamente disciplinado por el propio mercado⁴⁴.

³⁶ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. "Prohibición del (...) Op cit", en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maillo González Orús. "Tratado de (...) Op cit.", p.501.

³⁷ Vid. DOJ/FTC. "Horizontal merger (...) Op cit", p.14.

³⁸ Vid. GUTIERREZ, Inmaculada y PADILLA, Atilano. "La sustituibilidad (...) Op cit", en ANDC 2001, p.214-215.

³⁹ Vid. LANDES, William y POSNER, Richard. "Market power (...) Op cit", p.950.

⁴⁰ Vid. Comisión Europea. Comunicación de la Comisión "Relativa a (...) Op cit", p.2-3.

⁴¹ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. "Prohibición del (...) Op cit", en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maillo González Orús. "Tratado de (...) Op cit.", Tomo I. Barcelona. Bosh, p.497.

⁴² Vid. DÍEZ ESTELLA, Fernando. "Algunas consideraciones en torno a la Comunicación sobre definición de mercado relevante de la Comisión Europea y las merger Guidelines del Departamento de Justicia de EEUU", en ANDC 2000, p.333.

⁴³ Vid. DOJ/FTC. "Horizontal merger (...) Op cit", p.11.

⁴⁴ El análisis de mercados en casos de libre competencia toma en cuenta una alta elasticidad de oferta en dos formas diferentes. En primer lugar, para incluir en el mercado relevante a aquellas firmas capaces de cambiarse fácilmente al mercado de la empresa denunciada en respuesta a un aumento de precios de esta última. En segundo lugar, para definir el mercado más estrechamente, pero a la vez concluyendo que las barreras a la entrada son bajas. Si las elasticidades de oferta son altas en ambos casos, la empresa denunciada no tiene un poder de mercado significativo, por lo que ambas alternativas pueden ser consideradas como intercambiables. Traducción libre del siguiente texto: "Antitrust market analysis accounts for high supply elasticity in two different ways. First, it can include in the market definition those firms easily able to switch to the defendant's market in response to principal firm's price increase. Second, it can define the market more narrowly, but conclude that entry barriers are low. If supply elasticities are high under either measure, the defendant's lacks substantial market power, so in this sense the two alternatives can be regarded as

Por lo tanto, la discusión podría verse reducida únicamente a determinar en qué momento del análisis se incorporan los efectos de la elasticidad de oferta, si en la determinación del mercado de producto relevante (visión europea) o en la determinación de existencia de poder de mercado (visión norteamericana).

1.2 Criterios generales para determinar el mercado relevante geográfico

El segundo elemento que permite configurar un mercado relevante determinado, es el aspecto geográfico. Éste se determina en función de la facilidad con que los consumidores de un área determinada, pueden abastecerse de productores que operan en otras áreas geográficas⁴⁵.

El análisis de delimitación del mercado geográfico, se centrará en determinar cuál es el costo de adquirir el producto relevante proveniente de otra área geográfica, de manera que dicho producto satisfaga la demanda a niveles competitivos. En suma, determinar cuál es la oferta que satisface las necesidades de los consumidores del producto relevante.

De acuerdo a las HMG, a efectos de definir el mercado geográfico relevante, la autoridad de competencia se preguntará a qué otras fuentes de aprovisionamiento acudirán los consumidores de imponérseles un incremento de precios pequeño, pero significativo y no transitorio del producto relevante en la zona donde lo venían consumiendo.

Aquella zona en donde un hipotético monopolista pueda imponer un incremento de precios pequeño, pero significativo y no transitorio, sin perder un número significativo de consumidores, será el área geográfica relevante⁴⁶.

Como se aprecia, delimitar geográficamente un mercado implica establecer cuál es el área geográfica donde se encuentra la oferta real y potencial que satisface la demanda que los consumidores locales realizan del producto relevante.

En particular, el criterio de homogeneidad de condiciones de competencia, utilizado por la CCMR da cuenta que, en un mercado geográfico relevante, donde interactúan oferentes y demandantes de un mismo producto, todos ellos enfrentarán condiciones de competencia similares y, de existir zonas aledañas con diferentes condiciones de mercado, probablemente dichas zonas deberán ser excluidas de la delimitación de mercado.

Al respecto, un instrumento adecuado para verificar la existencia de zonas geográficas contiguas consiste en el análisis de correlaciones de precios entre distintas

interchangeable. Cfr. HOVENKAMP, Herbert. "Federal antitrust policy the law of competition and its practice". Minnesota: Thomson West, 2005, p.112.

⁴⁵ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. "Prohibición del (...) Op cit", en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maillo González Orús. "Tratado de (...) Op cit.", p.504.

⁴⁶ Vid. DOJ/FTC. "Horizontal merger (...) Op cit", p.8 y Comisión Europea. Comunicación de la Comisión "Relativa a (...) Op cit", p.2.

zonas. Para ello se deberá analizar la factibilidad de realizar operaciones de importación desde dicha área⁴⁷.

También factores tales como las preferencias de los consumidores, la disponibilidad de infraestructura de transporte, la necesidad de inversión en publicidad, costos de cambio (*switching costs*), autorizaciones municipales o regionales, entre otros, podrían influir en la delimitación del mercado geográfico relevante.

Por lo tanto, si se desea averiguar si el mercado geográfico relevante excede las fronteras de un país, se deberá analizar la posibilidad de realizar importaciones del producto relevante desde terceros países. En dicho análisis deberá considerarse la existencia de restricciones al ingreso como consecuencia de barreras legales, entre las que podemos mencionar, aranceles, para-aranceles, cuotas de importación, entre otros.

Los costos de transporte, también deben tenerse en consideración⁴⁸, tanto si se analiza la posibilidad de trasladar el producto relevante desde otros países, como si el análisis se refiere al traslado desde una región al interior del propio país⁴⁹.

Cuando se trata de bienes de escaso precio en relación a su volumen o peso, el costo de transporte tiene una incidencia mayor sobre el valor del producto, delimitándose por lo general mercados geográficos de ámbito más restringido. Por el contrario, cuando se trata de productos de alto precio por unidad de volumen, los mercados geográficos tienden a ser más amplios.

Si el precio del producto en un mercado distante al local, más los costos de transporte (de llevar el producto desde el área distante hasta el área local), exceden

⁴⁷ Un aspecto importante en la delimitación de mercados geográficos se refiere al análisis del patrón de comportamiento de los flujos comerciales interregionales. Si bien éste es un indicador estático que no muestra cual podría ser el patrón de comportamiento del flujo futuro de comercio, resulta útil por cuanto permite apreciar la presencia de productos de otras zonas geográficas que develen, de ser significativa dicha presencia, la existencia de competencia proveniente de otras áreas geográficas.

Para la medición del patrón comercial basta con considerar al menos dos zonas. Si existe un amplio tráfico comercial entre ambas zonas, entonces dichas zonas deben ser consideradas parte de un mismo mercado geográfico. En este sentido, el origen de las importaciones y el destino de las exportaciones puede ser un indicador útil que delimite el territorio al momento de definir el mercado geográfico relevante. Un test de medición del patrón de comportamiento de los flujos comerciales ha sido desarrollado por ELZINGA y HOGARTY mediante el uso de dos índices: LIFO (little in from outside) y LOFI (little out from inside). Según el test, el mercado geográfico relevante es la zona de menor extensión territorial que satisfaga que un alto porcentaje (90%) del consumo de la zona provenga de empresas instaladas dentro de ella y un alto porcentaje (90%) de lo producido en dicha zona sea consumido en ella. Esto es, no más del 10% de las ventas son transportadas desde fuera del área y no más del 10% de la producción del área es transportada fuera de la misma. De no cumplirse estas condiciones, el mercado geográfico debe ampliarse a otras áreas hasta que se obtenga un área en la que la demanda sea satisfecha en un alto porcentaje con producción local y, a la vez, esta última sea consumida en un alto porcentaje en dicha área. Pese a constituir una referencia útil, el test de ELZINGA y HOGARTY omite indagar la posible reacción de los consumidores ante un aumento en el precio. Por eso se le ha criticado que: De la ausencia de comercio entre dos regiones, es erróneo deducir la existencia de dos mercados geográficos. Aun cuando en un lapso prolongado de tiempo, no haya existido comercio entre dichas regiones, es posible que las elasticidades cruzadas entre productos provenientes de éstas sea alta, y que ante aumentos pequeños en precios en alguna de las regiones, el comercio se produzca. Vid. ELZINGA, Kenneth y HOGARTY, Tomas. "The problem of geographic market delineation in antimerger suits", en *The Antitrust Bulletin* N°23, N°1, 1973, p.75.

⁴⁸ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. "Prohibición del (...) Op cit", en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maillo González Orús. "Tratado de (...) Op cit.", p.504.

⁴⁹ Vid. HERGUERA, Iñigo y PETITBÒ, Amadeo. "La determinación (...) Op cit", p.70.

significativamente al precio del producto en el mercado local, entonces el área distante no debe ser incluida como parte del mercado geográfico relevante.

Se desprende de las consideraciones anteriores que, una delimitación adecuada del mercado geográfico requiere la consideración de aspectos tales como el área de operación de las principales empresas productoras del bien o servicio en cuestión, la correlación existente entre los precios del bien registrados en las distintas zonas a ser incluidas en dicho mercado⁵⁰ y la existencia o no de elevados costos de transporte que puedan actuar como barreras a la integración de distintas zonas.

Teniendo presente los criterios y mecanismos de delimitación de los mercados relevantes en general, hacemos presente que la delimitación particular de los mercados relevantes que se ven afectados con la operación consultada, y de aquellos que no se ven afectados, los haremos *infra* V, VI y VII.

1.3 Identificación y caracterización de los mercados relevantes

1.3.1 Proceso productivo del mercado lácteo de productos terminados

Según se muestra en el diagrama 1, los procesos productivos del mercado lácteo consideran la utilización de insumos y elaboración de productos terminados en las plantas procesadoras-productoras que se encuentran distribuidas en las distintas regiones del país, las que se han emplazado cerca de los productores de leche cruda ("Agricultores").

La cadena de valor de los productos terminados, supone acceder a materias primas, de las cuales la principal la constituye la leche cruda que es adquirida a los Agricultores que se encuentran emplazados en los mercados preferentemente regionales que definiremos *infra* VII 3, y otros insumos particulares que se necesitan para la elaboración específica de los productos que conforman los mercados relevantes que analizaremos y que serán tratados cuando analicemos los mercados relevantes específicos.

Luego, se encuentra el proceso de manufactura de productos terminados y finalmente la distribución de los mismos, los cuales se realizan a través de los distintos canales de distribución antes de llegar al consumidor final.

⁵⁰ Vid. PASCUAL Y VICENTE, Julio. "Prohibición del (...) Op cit", en obra colectiva dirigida por José María Beneyto y coordinada por Juan Maillo González Orús. "Tratado de (...) Op cit.", p.504.

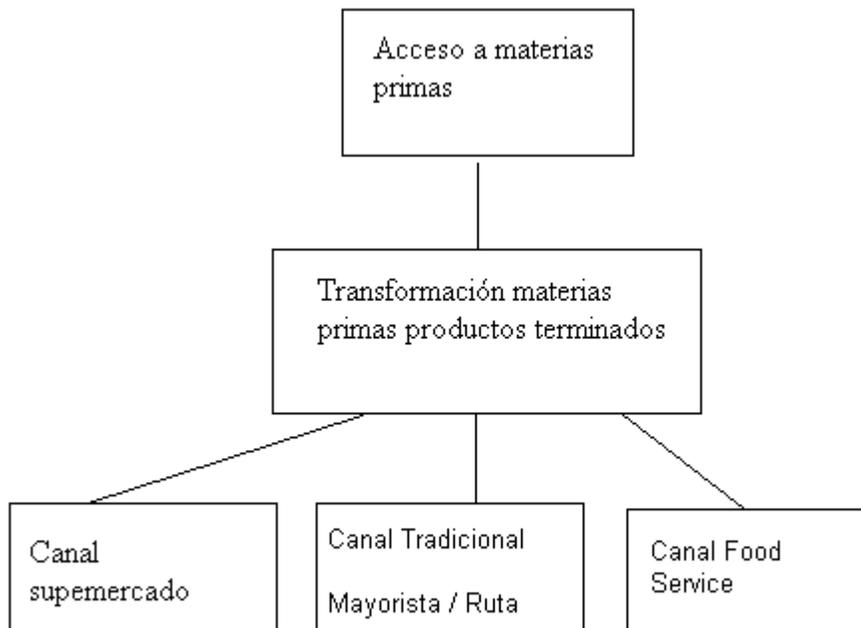


Diagrama 1.

Desde ya debemos señalar que nuestra representada, no enfrenta directamente la relación de consumo con el consumidor final, sino que en el modelo de negocio los actores que enfrentan la relación de consumo son los supermercados, canal tradicional (mayorista o ruta) o el canal *food service*.

1.3.2 Plantas procesadoras-productoras de productos terminados

Como se indicó 3.2.1 y se desprende de las figuras 2 y 3, nuestra representada mantiene plantas receptoras de leche cruda y productoras de productos terminados en la Región Metropolitana, conocida por su ubicación, como Planta San Bernardo. Asimismo, cuenta con plantas receptoras y productoras de productos terminados en Los Ángeles (arrendada), conocida por su ubicación como Planta Los Ángeles.

Desde el punto de vista de los productos lácteos que inciden en la operación consultada, éstos se producen en las plantas que se indican a continuación:

- **Plantas operadas por Soprole:**
 - Planta San Bernardo (propia); y
 - Planta de Los Ángeles (arrendada)

- **Plantas de terceros (Prolesur):**

Prolesur provee actualmente a Soprole los productos terminados que se indican a continuación y materias primas que se utilizan como insumos para sus productos finales.

- Temuco (IX Región), la que sólo recepciona leche cruda.

- Los Lagos (XIV Región);
- Osorno (X Región)

Conviene señalar adicionalmente, como se muestran en las figura 1 y 2, que en las plantas antes indicadas, se producen las siguientes materias primas y productos terminados.

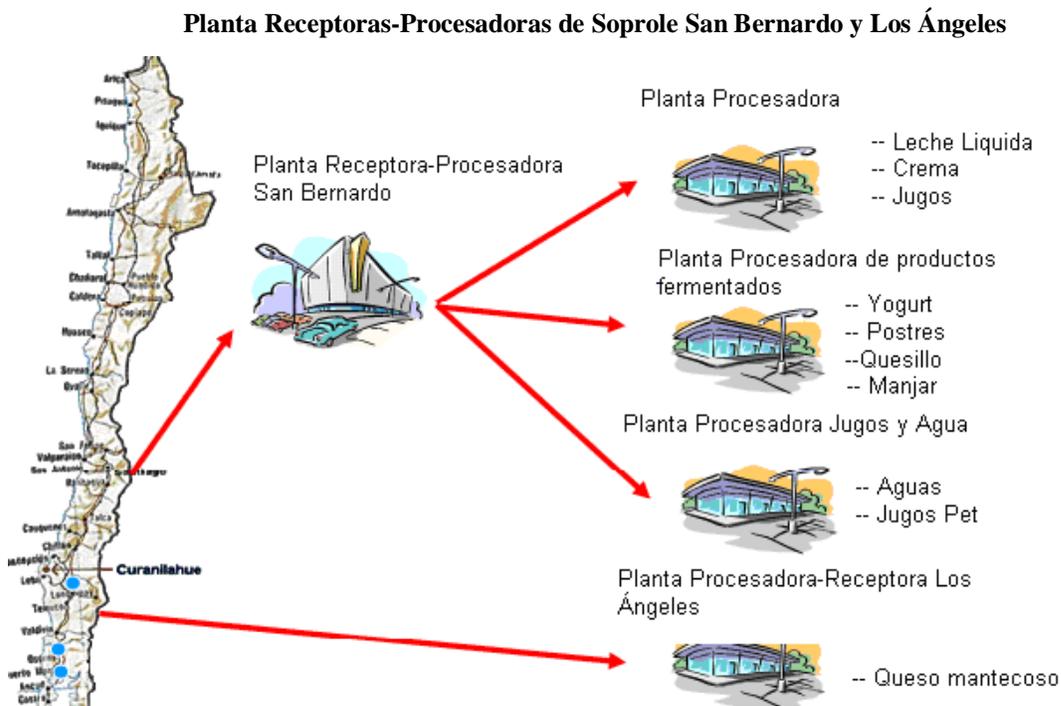


Figura 1.

Plantas Receptoras-Procesadoras de Prolesur Los Lagos y Osorno

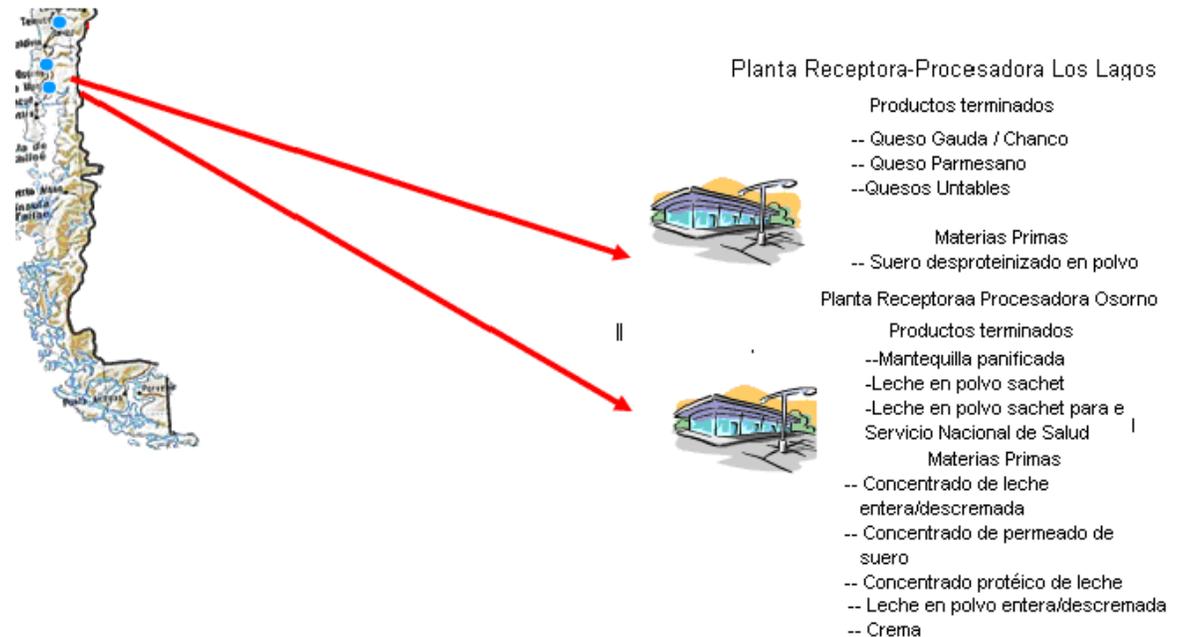


Figura 2.

Hacemos presente que del total de litros de leche cruda destinados a productos lácteos (según informa ODEPA e INE 2009), ellos se distribuyen de la forma que indica el gráfico 1 siguiente. Hacemos presente, en todo caso, que ODEPA no reporta de manera

individual la leche asignada al mercado de los postres, colacionándolo en la categoría yogurt y leche cultivada.

No obstante lo anterior, se estima que los postres representan menos del 1% de la producción láctea.

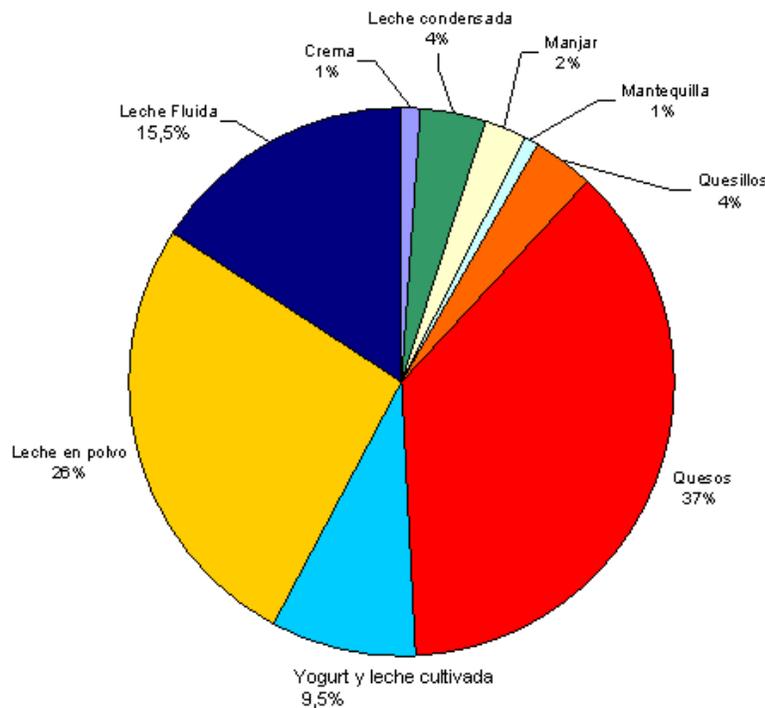


Gráfico 1.
Fuente: ODEPA.

1.3.3 Sistemas de distribución y comercialización de productos terminados

La distribución de productos terminados incluye procesos logísticos que varían dependiendo de si la decisión de un productor es enfocar la distribución en aquellos agentes económicos que cuentan con sus propios procesos logísticos (como es el caso de los supermercados y grandes mayoristas), a los que también se pueden llegar con medios de transporte propios o contratados con terceros, o bien, se enfocan en el canal tradicional cuyos agentes no cuentan con mecanismos de distribución, por lo que la logística debe organizarse con medios propios o externalizando el servicio.

Hoy existe disponibilidad de oferta en el mercado para acceder a sistemas de transporte de frío tanto para el canal supermercado, como para el canal tradicional. Así, por ejemplo, productores de cecinas y pollos, prestan servicios de transporte de productos fríos para el canal tradicional. También, existen empresas con cobertura regional o nacional que

permiten llegar a los distintos puntos de venta del canal tradicional.

En lo que a Soprole respecta la distribución de sus productos es administrada por su filial Comercial Santa Elena, la que contrata los servicios de porteadores independientes que realizan la distribución nacional de los productos Soprole, tanto para el canal supermercado como para el canal tradicional. Los principales empresarios de transporte de Soprole son los que se indican en la tabla 1.

Empresa	Servicio	Radio de Cobertura	Exclusividad
Transportes Rabié	Transporte	Nacional	No tiene exclusividad
Kuehne y Nagel Ltda	Transporte C&L	Nacional	No tiene exclusividad
APL	Transporte C&L	Nacional	No tiene exclusividad
Transportes Friocaval	Transportes C&L	Regional (V Región)	No tiene exclusividad
Diprochil	Transporte C&L	Regional X Región y Chiloé	No tiene exclusividad
Las Lechuzas	Transporte C&L	Regional XI Región	No tiene exclusividad

Tabla 1.
Fuente: Soprole.

1.3.4 Canales de distribución y comercialización utilizados por Soprole

Soprole ha diseñado su modelo de negocio sobre la base de la utilización de distintos canales de distribución, entre los que se encuentran el canal supermercado, el canal tradicional y el canal *food service*. A su vez, dentro del canal tradicional, Soprole reconoce el canal ruta (minoristas) y el canal mayorista.

Según se muestra en el Anexo Confidencial A (IV 1.3.4), la mayor parte de las ventas de Soprole se realizan a través del canal supermercado; le siguen el canal tradicional y finalmente el canal *food service*.

1.3.4.1 Distribución Canal Supermercado

El canal supermercado agrupa a las cadenas Líder, Santa Isabel, Jumbo, Unimarc, Tottus, Supermercados del Sur y Montserrat, cuyas salas se distribuyen a nivel nacional en superficies que van desde los 1.000 m² a 10.000 m².

Destacamos que el 51% de las ventas de Soprole, se realizan a través de este canal distribuyéndose dichas ventas conforme a los siguientes porcentajes, según supermercado:

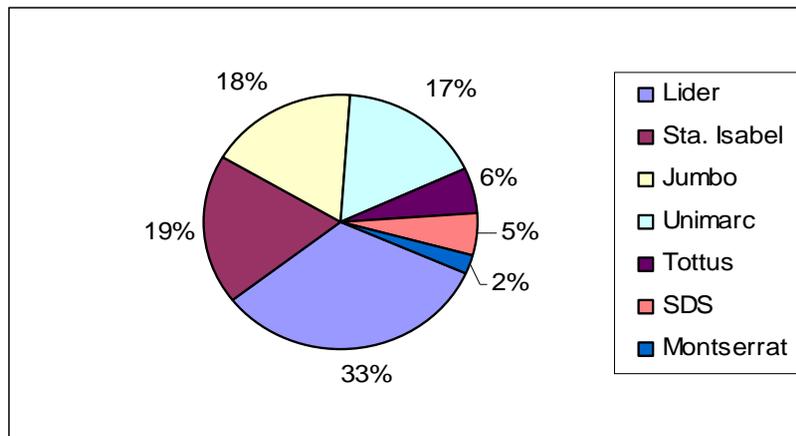


Gráfico 2.
Fuente: Soprole.

El tipo de relación comercial que se produce entre el canal supermercado y sus proveedores en general (incluido Soprole), se traduce en que éste, define el ámbito, alcance y condiciones de las negociaciones y es dentro de este marco que las empresas logran negociar determinadas condiciones en función de la estrategia comercial de cada compañía, hecho lo cual, el aprovisionamiento se hará mediante pedidos que hace el canal supermercado a través de plataformas electrónicas tales como EDI.

1.3.4.2 Distribución y comercialización Canal Tradicional mayorista

El canal tradicional mayorista está compuesto por mayoristas supermercados y mayoristas tradicionales. Mientras los primeros asumen un mix en que combinan ventas al detalle y al por mayor (Empresas Alvi, Mayorista 10, Castro y Telemercados Europa), los segundos son grandes centros mayoristas, dentro de los cuales se encuentran distintos agentes que distribuyen al por menor.

Destacamos que el 18% de las ventas promedio mensuales de Soprole para el año 2009 se hizo a través de este canal.

Conviene destacar también que muchos de los agentes que participan en el canal tradicional, concurren a los centros de distribución mayoristas para adquirir sus productos que venden finalmente al consumidor final.

La tendencia actual es que los supermercados han comenzado a participar en este canal de distribución, como lo muestra el interés manifestado por D&S respecto de la adquisición de Alvi⁵¹ o el desarrollo de la propuesta Superbodega a Cuenta⁵² por parte de

⁵¹ Vid. Hecho Reservado Esencial, enviado por D&S a la Superintendencia de Valores y Seguros, con fecha 28 de mayo de 2010, en el que manifiesta el interés de comprar el 65% de de la cadena mayorista ALVI.

⁵² Vid. "Memoria D&S", año 2009, p.50, disponible en: http://www.dys.cl/admin/upload/Memoria_DyS_2009.pdf.

D&S y por Unimarc, a través de su cadena mayorista Diez.

En este canal de distribución, dado el incremento de la participación de los supermercados, las condiciones comerciales indicadas en el punto anterior han tendido a replicarse.

Ahora bien, tratándose de mayoristas tradicionales, las condiciones comerciales se definen de mutuo acuerdo entre las partes, a través de un proceso de negociación directo, hecho lo cual, el aprovisionamiento se realiza mediante órdenes de compra que son procesadas y despachadas a los diferentes puntos de venta.

1.3.4.3 Distribución y comercialización Canal Tradicional ruta (Minorista)

El canal tradicional agrupa a superficies medianas inferiores a los 1.000 m², a través del cual Soprole distribuye el 21% de sus ventas promedios mensuales para el año 2009.

También la tendencia actual es que los Supermercados han comenzado a participar en este canal de distribución, como lo demuestra D&S con su formato Ekono y/o Líder Express, que cuenta a la fecha con más de 47 locales en todo el país⁵³ y Unimarc con el formato OK Market.

En este canal, las negociaciones las lleva adelante la fuerza de venta que visitan a los agentes económicos que conforman el canal tradicional --en base a rutas y frecuencias previamente definidas-- produciendo en el punto de venta la oferta de los productos, la comunicación de las distintas promociones y/u ofertas, hecho lo cual el agente económico realiza su pedido.

Para agentes económicos de menor volumen de compra, el mismo proceso anterior, se realiza mediante *call centers*, los cuales también se organizan conforme a rutas y frecuencias de llamadas preestablecidas, a fin de definir pedidos y comunicar promociones.

1.3.4.4 Distribución Canal Food Service

Este canal se encuentra conformado por pastelerías, panaderías (Bakery), restaurantes, hoteles y cafeterías (“HORECA”), *catering*, tal como empresas del rubro casinos de alimentos, Central de Restaurantes (Aramark, Sodexo, etc) y clientes industriales.

A través de este canal, Soprole distribuye el 10% de sus ventas, con ventas promedio mensuales para el año 2009 de \$2.121.000.000.

Los modelos de distribución y comercialización varían dependiendo del cliente que

⁵³ Vid. “Memoria (...) Op cit”, p.47 y 49, disponible en: http://www.dys.cl/admin/upload/Memoria_DyS_2009.pdf.

se agrupa en esta categoría. Mientras en la categoría *Bakery* podemos encontrar nuevamente a los supermercados (para pastelerías y panaderías que se encuentran al interior de sus salas de venta), en cuyo caso, utilizarán el mismo sistema de comercialización que vimos *supra* 1.3.4.1., también encontramos pastelerías y panaderías que no son supermercados, en cuyo caso la distribución y comercialización es similar a como se realiza la distribución y comercialización para el canal tradicional ruta minorista según vimos *supra* 1.3.4.3.

Por su parte, en el segmento “HORECA”, también el sistema de distribución y comercialización se realiza siguiendo el modelo para el canal tradicional, por lo que nos remitimos a lo dicho en el punto anterior.

El caso de las centrales de casinos, la distribución y negociación se lleva adelante en negociaciones bilaterales de manera centralizada y una vez definidas las condiciones de comercialización, la distribución se hace para cada punto, en base a pedidos que se realizan mediante plataformas electrónicas.

Finalmente, la distribución y comercialización de clientes industriales se hace también en base a negociaciones bilaterales, en que prima principalmente el factor precio.

1.3.5 Costos de distribución a través de los distintos canales de distribución

Dependiendo del modelo de negocio que quiera desarrollar un agente en el mercado, los procesos logísticos de transporte pueden realizarse: (i) con medios propios, a través de una flota de camiones con cadena de frío y/o (ii) con medios de terceros, para los cuales existen a lo menos tres alternativas distintas:

- Acudir a los servicios de transporte de terceros con cobertura nacional.
- Acudir a los servicios de transporte de otros proveedores de alimentos, que manejan similares condiciones de la cadena de frío, como son los cecineros y polleros.
- Acudir a los servicios de transporte de los supermercados, los cuales realizan el transporte a nivel nacional a sus propios puntos de ventas.
- Convenios comerciales con operadores mayoristas, para a través de ellos llegar al Canal Tradicional ruta.

En la tabla 2 y 3, se muestran los supuestos y los costos de transporte en los que debe incurrir un productor medio (entendiendo por tal un agente económico que participe en el mercado con un 10%, por ejemplo, del mercado del yogurt y que basa sus sistema de distribución en un 80% en el canal supermercado y en un 10% en el canal tradicional).

SUPUESTOS PARA LA ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	
Canal Supermercado	Canal Tradicional
Caso a.- 16 camiones 6 salas por camión frecuencia semanal 3 camiones de 8 tons. ventana horaria de 5,5 hrs. drop size 393 kg	3 camiones 12 clientes por camión frecuencia semanal 3 camiones de 5 tons ventana horaria de 8 hrs. drop size 189 kg
Caso b.- Se considera 4 camiones de traslado Operación de bodega sin peckeo solo Unidades de despacho Se considera un 3% de comisión pagado sobre las ventas	
Caso c.- El distribuidor tiene un costo de distribución y ventas de MM\$ 12 Reposición sala MM\$ 5,9 mes Administración comercial MM\$ 1,2 La suma de los 3 costos anteriores es MM\$ 19,1 Actualmente a un distribuidor grande se le da un 8% de dscto. sobre el precio venta base, lo que asciende a MM\$ 99,1 Dado los costos anteriores es que sólo se debe considerar el 8% como un costo completo de la operación	El distribuidor tiene un costo de distribución y venta de MM\$ 2,9 Reposición sala MM\$ 0 mes Administración comercial MM\$ 3,5 La suma de los 3 costos anteriores es MM\$ 6,4 Actualmente a un distribuidor grande se le da un 8% de dscto. sobre el precio venta base, lo que asciende a MM\$ 17,5 Dado los costos anteriores es que sólo se debe considerar el 8% como un costo completo de la operación
Caso d.- Para el caso de operador logístico se consideran los costos de bodegaje y distribución proporcionales al tamaño de la operación y las sinergias que significa un Centro Logístico Multipropósito Se incorpora una utilidad del 15% sobre los de costos operacionales.	Para el caso de operador logístico se consideran los costos de bodegaje y distribución proporcionales al tamaño de la operación y las sinergias que significa un Centro Logístico Multipropósito Se incorpora una utilidad del 15% sobre los de costos operacionales.

Tabla 2.

Fuente: Soprole.

	COSTO DE DISTRIBUCIÓN (en M\$)	
	CANAL SUPERMERCADOS	CANAL TRADICIONAL
a) En caso de distribución directa (entrega directa a supermercados y mayoristas)	Flota camiones propia o licitada 21.895 Bodega 20.973 Administración-ventas 5.340 Total 48.208	Flota camiones propia o licitada 4.922 Bodega 3.701 Administración-ventas 2.002 Total 10.625
b) En caso de distribución centralizada (se entrega a la central de distribución de supermercados y mayoristas)	Flota menor de camiones 3.120 Bodega 6.543 Administración-ventas 1.500 Comisión por Distribución Centralizada 43.740 Total 54.903	
c) En caso de distribución a través de intermediario (distribución y comercialización)	Distribuidor 99.144 Total 99.144	Distribuidor 17.496 Total 17.496
d) En caso de distribución a través de operador logístico (sólo distribución)	Operador 56.406 Administración y venta 1.100 Total 57.506	Operador 12.750 Administración y venta 500 Total 13.250

Fuente: Soprole

Tabla 3.

Fuente: Soprole.

1.3.6 Regulaciones sectoriales comunes a los mercados relevantes involucrados en la operación consultada

Las regulaciones sectoriales relevantes que rigen los mercados relevantes afectados y no afectados con la operación consultada, corresponden a técnicas autorizatorias, es decir, verificaciones regladas en que la autoridad administrativa se limita a “contrastar las pretensiones del interesado con una lista previa de requisitos, otorgándose automáticamente la autorización una vez constatado el cumplimiento de tales requisitos”⁵⁴.

Asimismo, se pueden identificar técnicas de intervención de policía, es decir,

⁵⁴ Vid. ARIÑO ORTIZ, Gaspar. “Principios de Derecho Público Económico”. Granada: Comares, 1999, p. 763.

normas o actos de imperio en cuanto se imponen coactivamente a los ciudadanos. Tal como lo señala la doctrina:

“Se trata de limitaciones, condicionamientos o cargas necesarias para una ordenada convivencia. Incluye esta actividad tanto la potestad legislativa como la reglamentaria, con todas sus secuelas de aplicación limitadora y coactiva, o incluso, ablativa, plasmada en instrumentos como las órdenes, licencias, permisos, provisiones, etc. Es la actividad clásica y esencial del Estado, y va íntimamente unida a la noción de orden público”⁵⁵.

Las normas de policía que se encuentran presentes en los mercados relevantes estudiados, corresponden a potestades de fiscalización de parte de la autoridad sanitaria, requerimientos de información, instrucciones, sanciones, etc.

Conforme con lo expuesto, las normativas que se pasan a señalar, regulan los siguientes mercados relevantes de las leches líquidas; yogurt y leches cultivadas, postres y petit, cremas; margarinas, manjar, mantequillas, jugos y el mercado relevante de la leche cruda.

- **Código Sanitario, en especial los artículos 7, 108 y 110 del Código Sanitario**

Corresponden principalmente a: (i) técnicas de autorización, dentro de la que destacamos el artículo 7⁵⁶ del Código Sanitario y (ii) técnicas de policía, dentro de las que destacamos el artículo 110 del Código Sanitario.

Mientras la primera normativa regula la autorización que debe dar la autoridad de salud, la segunda disposición regula las técnicas de fiscalización.

- **DFL N°1 de 1969, Determina materias que requieren autorización sanitaria expresa**

Las plantas receptoras-productoras de leche y otros productos alimenticios y torres de secado quedan comprendidas dentro de los números 30 y 31⁵⁷ del referido Reglamento, por lo que conforme a la normativa del Código Sanitario, requerirán autorización expresa de la autoridad de salud.

- **Decreto Supremo N°977, de 1996 del Ministerio de Salud, que aprueba el**

⁵⁵ Vid. ARIÑO ORTIZ, Gaspar. “Principios de(...) Op cit”, p.252.

⁵⁶ Artículo 7°. **Las autorizaciones o permisos** concedidos por los Servicios de Salud, de acuerdo con las atribuciones de este Código, tendrán la duración que para cada caso se establezca en los respectivos reglamentos, con un mínimo de tres años. Estos plazos se entenderán automática y sucesivamente prorrogados por períodos iguales, mientras no sean expresamente dejados sin efecto.

La autoridad sanitaria ante quien se presente una solicitud de **autorización o permiso**, deberá pronunciarse dentro de plazo de 30 días hábiles, contado desde que el requirente complete los antecedentes exigidos para ello, y en caso de denegarla, deberá hacerlo fundadamente.

Si la autoridad sanitaria no emitiera un pronunciamiento dentro de dicho plazo, la autorización se entenderá concedida salvo respecto de aquellas materias que de acuerdo con la ley requieren autorización expresa.

Estas últimas actividades no podrán iniciar su funcionamiento mientras no obtengan la autorización sanitaria respectiva.

⁵⁷ 1°.- Determinase las siguientes materias que, conforme a lo dispuesto en el artículo 7° del Código Sanitario requieren autorización expresa:

30- Instalación, funcionamiento, ampliación o modificación de establecimientos destinados al almacenamiento, distribución y/o ventas de alimentos que necesiten refrigeración.

31- Instalación, funcionamiento, ampliación o modificación de establecimientos destinados a la elaboración, manipulación o consumo de alimentos.

Reglamento Sanitario de los Alimentos (“RSA”)

La reglamentación del RSA, en especial lo dispuesto en los artículos 5⁵⁸, 6⁵⁹, 7⁶⁰, 9⁶¹, 10, 11⁶² 12⁶³ y 13⁶⁴, incide principalmente en la definición de lo que debe entenderse por alimentos; los requisitos que deben cumplir las autorizaciones que se soliciten; y la potestad fiscalizadora que ejerce la Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud, tanto Metropolitana como Regionales.

- **Artículo 55 de la Ley General de Urbanismo y Construcción**

La regulación que analizamos⁶⁵ sólo resulta aplicable en aquellos casos en que la planta receptora, procesadora o torre de secado vaya a construirse fuera del límite urbano

⁵⁸ Artículo 5.- Establecimientos de alimentos son los recintos en los cuales se producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen, expenden y consumen alimentos y aditivos alimentarios.

⁵⁹ Artículo 6.- La instalación, modificación estructural y funcionamiento de cualquier establecimiento de alimentos deberá contar con autorización del Servicio de Salud correspondiente. (1)

⁶⁰ Artículo 7.- Al solicitar la autorización para la instalación de un establecimiento, el interesado deberá presentar, según corresponda:

- a) autorización municipal de acuerdo a plano regulador;
- b) plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala de la misma;
- c) croquis de los sistemas de eliminación del calor, olor o vapor y sistema de frío;
- d) descripción general de los procesos de elaboración;
- e) materias primas que empleará;
- f) rubros a los que se destinará;
- g) sistemas de control de calidad sanitaria con que contará;
- h) tipos de alimentos que elaborará;
- i) sistema de eliminación de desechos.

⁶¹ Artículo 9.- La autorización sólo podrá emitirse previa inspección del establecimiento y la solicitud de autorización deberá ser resuelta por el Servicio de Salud correspondiente dentro del plazo de treinta días hábiles contados desde que el requeriente complete los antecedentes exigidos para ello. En dicho período deberán practicarse todas las visitas, inspecciones, análisis y otras actuaciones o diligencias necesarias para decidir sobre su aceptación o rechazo.

⁶² Artículo 11.- Desde el inicio de su funcionamiento, el interesado deberá aplicar las prácticas generales de higiene en la manipulación incluyendo el cultivo, la recolección, la preparación, la elaboración, el envasado, el almacenamiento, el transporte, la distribución y la venta de alimentos, con objeto de garantizar un producto inocuo y sano.

⁶³ Artículo 12.- Los establecimientos de alimentos no podrán utilizarse para un fin distinto de aquel para el que fueron autorizados.

⁶⁴ Artículo 13.- La autoridad sanitaria deberá enrolar los establecimientos y para este efecto llevará un registro en el que se indicará el rubro o giro, su ubicación y el nombre del propietario.

⁶⁵ Artículo 55.- Fuera de los límites urbanos establecidos en los Planes Reguladores no será permitido abrir calles, subdividir para formar poblaciones, ni levantar construcciones, salvo aquellas que fueren necesarias para la explotación agrícola del inmueble, o para las viviendas del propietario del mismo y sus trabajadores, o para la construcción de conjuntos habitacionales de viviendas sociales o de viviendas de hasta un valor de 1.000 unidades de fomento, que cuenten con los requisitos para obtener el subsidio del Estado.

Corresponderá a la Secretaría Regional de Vivienda y Urbanismo respectiva cautelar que las subdivisiones y construcciones en terrenos rurales, con fines ajenos a la agricultura, no originen nuevos núcleos urbanos al margen de la Planificación urbana-regional.

Con dicho objeto, cuando sea necesario subdividir y urbanizar terrenos rurales para complementar alguna actividad industrial con viviendas, dotar de equipamiento a algún sector rural, o habilitar un balneario o campamento turístico, o para la construcción de conjuntos habitacionales de viviendas sociales o de viviendas de hasta un valor de 1.000. unidades de fomento, que cuenten con los requisitos para obtener el subsidio del Estado, la autorización que otorgue la Secretaría Regional del Ministerio de Agricultura requerirá del informe previo favorable de la Secretaría Regional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Este informe señalará el grado de urbanización que deberá tener esa división predial, conforme a lo establezca la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

Igualmente, las construcciones industriales, de equipamiento, turismo, y poblaciones, fuera de los límites urbanos, requerirán, previamente a la **aprobación correspondiente de la Dirección de Obras Municipales, del informe favorable de la Secretaría Regional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y del Servicio Agrícola que corresponda.**

definido por el plan regulador pertinente, debiendo en tales casos contar con la aprobación de la Dirección de Obras Municipales competente territorialmente y de la Secretaría Regional del Ministerio de Vivienda y Urbanismos y del Servicio Agrícola y Ganadero.

En efecto, además de las normas de constructibilidad y técnicas propias de cada planta, el artículo 55 de la LGUC establece que ello requiere autorización previa de la Secretaría Regional Ministerial y del Servicio Agrícola competente.

- **Decreto Supremo N°307, de 1979 del Ministerio de Agricultura**

Este cuerpo reglamentario regula básicamente que las empresas dedicadas a la producción o comercio de alimentos, suplementos aditivos o ingredientes de alimento de animales, cumplan con los requerimientos técnicos previstos en la normativa.

Para tal efecto, contempla la información que debe contenerse en el rotulado de los alimentos que se expendan y el deber de información del Director Técnico de cada establecimiento para con el Servicio Agrícola y Ganadero, que es el que se encarga de fiscalizar el cumplimiento de la normativa.

- **Ley N°19.300 de 1994, Ley de Bases Generales del Medio Ambiente**

Esta regulación contiene técnicas relacionadas con el cumplimiento de normas medioambientales, para lo cual se vale de técnicas autorizatorias, sancionatorias, requerimientos de información, etc.

- **Resolución N°5.081/93 Establece Sistema de Declaración y Seguimiento de Desechos Sólidos Industriales**

Mediante la imposición de deberes de información a las fuentes de emisión fija, se trata de controlar el cumplimiento de estándares de emisión compatibles con el medio ambiente. En caso de no cumplirse con la regulación, se incorpora un régimen sancionatorio, regido por las normas del derecho administrativo sancionador contenido en el Título X del Código Sanitario.

- **Decreto Supremo N°609/1998, Establece norma de emisión para la regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos industriales líquidos a sistemas de alcantarillado**

Mediante técnicas autorizatorias, regula el tratamiento, almacenamiento y disposición de residuos peligrosos.

Además, asociada a los permisos, la normativa incorpora cargas que imponen requisitos de funcionamiento y deberes de información.

- **Decreto Supremo N°146/1998, Establece los niveles máximos permisibles de presión sonora corregidos generados por fuentes fijas. Adicionalmente, establece los criterios técnicos que permitirán la evaluación y calificación de los ruidos generados por fuentes fijas**

Mediante técnicas autorizatorias, regula las fuentes de emisión sonoras para evitar contaminación acústica.

- **Norma Chilena Oficial NCh 409.Of.2005, Establece requisitos de calidad que debe cumplir el agua potable en todo el territorio nacional**

Regula la calidad del agua que debe ser utilizada para el consumo humano.

- **Norma Chilena Oficial NCh 409/1, Establece los procedimientos de inspección, muestreo para verificar los requisitos, microbiológicos, químicos, radioactivos, organolépticos y de desinfección del agua potable, que se especifican en la NCh 409/1**

Regula la calidad del agua que debe ser utilizada para el consumo humano.

- **Decreto Supremo N°594/2000, Establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo**

Establece técnicas de autorización, de policía y sancionadoras, de manera que los lugares de trabajo cumplan con la normativa ambiental y sanitaria.

- **Ley 16.744/68 Norma sobre accidentes del trabajo y condiciones laborales. Seguridad y ambiente laboral**

Establece las condiciones que deben cumplir los lugares de trabajo de manera de evitar, prevenir y, en caso de producirse, sancionar accidentes laborales.

- **Decreto Supremo 95/2001, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA)**

Regula un procedimiento administrativo a cargo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente o de la Comisión Regional respectiva, en su caso, que, en base a un Estudio o Declaración de Impacto Ambiental, determina si el impacto ambiental de una actividad o proyecto se ajusta a las normas vigentes.

1.3.7 Asociaciones gremiales a las cuales pertenece Soprole

Soprole participa en las siguientes asociaciones gremiales:

- Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)
- Asociación de Exportadores de Productos Lácteos (Exporlac AG).
- Asociaciones Gremial de Industrias Proveedoras (AGIP A.G.)

CAPÍTULO V.- MERCADOS RELEVANTES AFECTADOS CON LA OPERACIÓN CONSULTADA

1. Mercado relevante geográfico

Conforme a los criterios generales para la delimitación de mercados relevantes geográficos, es conveniente señalar que el mercado relevante geográfico de los productos que se pasan a analizar corresponde al territorio nacional.

Para lo anterior, entre otros aspectos, se considera que la mayor parte de las ventas de los productos C&L se hace a través de grandes cadenas de supermercados y a través del canal tradicional (ruta y mayoristas), ambos con presencia en el territorio nacional

En conjunto, ambos canales alcanzan el 90% de las ventas totales de Soprole según vimos *supra* IV 1.3.4.

Destacamos en este sentido que los supermercados negocian de manera global las compras, para luego vender los productos a nivel nacional en sus diferentes puntos de venta, lo que determina que el mercado relevante de los productos del JV sea de carácter nacional, lo cual fue reconocido en el año 2006 por la FNE, quien abordó el análisis del mercado del producto final desde dicha perspectiva⁶⁶.

Finalmente el 10% restante de las ventas de Soprole, son hechas en el canal *food service*, en el cual además de los supermercados, participan otros agentes económicos, según vimos *supra* IV 1.3.4.

Dado lo reducido del porcentaje que representa el canal *food service* no supermercado, y el hecho que tanto Soprole como sus competidores pueden abastecer directa o indirectamente este canal en los distintos puntos del territorio nacional, creemos que ello desvirtúa la definición nacional del mercado relevante geográfico.

2. Mercado relevante de la leche líquida o fluida

2.1 Definición del mercado relevante de la leche líquida o fluida

El mercado relevante que analizamos corresponde a la leche de consumo, o leche líquida, la cual, previo procesado y envasado, es vendida a través de los distintos canales de distribución al consumidor final.

La leche líquida, es obtenida en instalaciones industriales (plantas receptoras-productoras) mediante el tratamiento térmico de leche cruda, a partir del cual se produce

⁶⁶ Vid. Informe de la FNE presentado en la causa no contenciosa Rol NC 138-06, p.4.

leche pasteurizada⁶⁷, leche esterilizada⁶⁸ o leche UHT⁶⁹.

La leche líquida o fluida es un producto altamente *commodity* (dado sus procesos de producción, empaques-formatos y regulación legal común) que debemos analizar como parte del JV, en sus diversos formatos, considerando los distintos sabores⁷⁰, variedades y contenidos de materia grasa⁷¹ (entera, semi-descremada y descremada)⁷².

Conforme con lo anterior, Soprole tiene las siguientes líneas de negocio en el mercado relevante de la leche líquida (las que formarían parte del JV):

- Leche blanca UHT (entera, semi y descremada).
- Leche UHT saborizada
- Leches funcionales.

Mientras Soprole comercializa las leches blancas bajo la marca “Soprole”, las saborizadas bajo las marcas “Soprole” y “Soprole Huesitos” y las funcionales bajo las marcas “Soprole Next”, “Soprole Activ” y “Soprole SIN”, Nestlé comercializa las leches blancas bajo la marca “Svelty”, las saborizadas bajo las marcas “Nesquick”, “Milo”, y “Trencito”, y las funcionales bajo la marca “Svelty Calci Lock”.

2.2 Sustitutos de la leche líquida o fluida y factores que justifican la sustitución

2.2.1 Sustitución perfecta

Un análisis subjetivo de sustituciones pasa por determinar si dos o más productos son sustitutos uno del otro, para lo cual se realizan análisis de intercambio de uso, acudiendo a factores tales como: (i) el hábito de consumo, (ii) uso alternativo de la leche, (iii) propiedades protéicas del producto y (iv) el proceso productivo, etc.

⁶⁷ Conforme con lo dispuesto en el artículo 199 del Reglamento de los Alimentos, la **pasteurización** “es el procedimiento por el que se somete uniformemente la totalidad de las leches u otros productos lácteos a una temperatura conveniente durante el tiempo necesario, para destruir la mayor parte de la flora banal y la totalidad de los gérmenes patógenos, seguido de un enfriamiento rápido (...)”.

⁶⁸ Conforme con lo dispuesto en el artículo 202 del Reglamento de los Alimentos, la **esterilización** es el procedimiento al que se somete uniformemente la totalidad de las leches a un proceso térmico en autoclave o equipo similar, por el tiempo necesario para asegurar la ausencia de gérmenes viables y esporas que germinen en condiciones normales de almacenamiento.

⁶⁹ Conforme a lo dispuesto en el artículo 201 del Reglamento de los Alimentos, el tratamiento a ultra alta temperatura (**UHT**) es el procedimiento al que se somete uniformemente la totalidad de las leches u otros productos lácteos a una temperatura entre 130 y 145°C durante 2 a 4 segundos u otra combinación tiempo-temperatura de tratado equivalente.

⁷⁰ Las leches saborizadas, de conformidad con el artículo 213 del RSA, corresponden al producto obtenido a partir de la leche entera, parcialmente descremada o descremada pasteurizada, sometida a tratamiento UHT o esterilizada, a la que se han adicionado saborizantes, aromatizantes, edulcorantes y estabilizantes autorizados en el RSA, con el objeto de obtener un producto con caracteres organolépticos diferentes.

⁷¹ Este H. Tribunal deberá tener presente que, de conformidad con lo dispuesto en el precitado Reglamento, las clasificaciones de entera, semi-descremada y descremada, dependen del contenido de materia grasa. En efecto, el RSA dispone en su artículo 205° que la “Leche entera es aquella con un contenido superior a 30 g de materia grasa por litro. Leche parcialmente descremada es aquella con un contenido máximo de 30 g de materia grasa y un mínimo superior a 5 g por litro. Leche descremada es aquella con un contenido máximo de hasta 5 gramos por litro de materia grasa.”

⁷² Vid. Informe de la FNE presentado en la causa no contenciosa Rol NC 138-06, p.5.

Conforme con lo anterior, creemos que en la actualidad la leche líquida no tiene sustitutos perfectos.

2.2.2 Sustitución imperfecta

El mismo análisis anterior sirve para determinar los productos sustitutos imperfectos de la leche líquida, conforme a lo cual creemos que aquella puede ser sustituida, en alguno de los usos que pueden dársele (hábitos de consumo), por la leche en polvo y el yogurt, incluyendo la leche cultivada, según se explica a continuación.

En efecto, mientras el yogurt y la leche cultivada son un buen sustituto de la leche líquida, desde un punto de vista del hábito de consumo (al poder consumirse el mismo al desayuno o la hora del té), dicha sustituibilidad pasa a ser imperfecta si se tiene en consideración que el yogurt o la leche cultivada no pueden ser calentados o usados para la cocina y no tienen las mismas propiedades nutricionales que la leche líquida o leche en polvo, además de tener procesos productivos distintos.

Con todo as leches cultivadas pueden considerarse parte también de este mercado y no del yogurt, no afectando las conclusiones el que dicho producto se agregue a uno u otro mercado relevante.

Exponemos a continuación, el producto que conforma el mercado relevante, analizado desde el punto de vista de las ocasiones de consumo e ingredientes, para luego ir presentando en la tabla 2, los productos que presentan desde el punto de vista de hábitos de consumo y satisfacción necesidades similares.

Cuadro sustituciones perfectas

	Hábito de consumo			Ingredientes
		Frío	Caliente	
Leche líquida				Leche
	Desayuno	Sí	Sí	Cobertura Choc
	Colación	Sí	No	Cacao
	Aperitivo	No	No	Azúcar
	Almuerzo	No	No	Glucosa
	Postre	No	No	Colorante
	Té	Sí	Sí	Aromas/Esencias/Colorantes
	Comida	No	No	Estabilizante
Insumo cocina	No	Sí	Sucralosa	
				Inulina

Tabla 1.

Fuente: Soprole.

Cuadro sustituciones imperfectas

Hábito de consumo				Ingredientes
Leche en polvo		Frío	Caliente	Leche Cobertura Choc Cacao Azúcar Glucosa Colorante Aromas/Esencias/Colorantes Estabilizante Sucralosa Inulina
	Desayuno	Sí	Sí	
	Colación	Sí	No	
	Aperitivo	No	No	
	Almuerzo	No	No	
	Postre	No	No	
	Té	Sí	Sí	
	Comida	No	No	
	Insumo cocina	No	Sí	

Tabla 2.

Fuente: Soprole.

Hábito de consumo				Ingredientes
Yogurt y leche cultivada		Frío	Caliente	Leche Cobertura Choc Cacao Azúcar Glucosa Colorante Aromas/Esencias/Colorantes Estabilizante Sucralosa Inulina
	Desayuno	Sí	No	
	Colación	Sí	No	
	Aperitivo	No	No	
	Almuerzo	No	No	
	Postre	Sí	No	
	Té	Sí	No	
	Comida	No	No	
	Insumo cocina	Sí	No	

Tabla 3.

Fuente: Soprole.

2.2.3 Sensibilidad de la demanda ante variaciones del precio de productos sustitutos

2.2.3.1 Precios unitarios de los productos sustitutos llevado a precio de litro de leche blanca entera UHT equivalente

Los precios de los productos sustitutos son lo que se exponen en la tabla siguiente, demostrando el mismo --dadas las diferencias de precios-- que los mismos no serían sustitutos perfectos de las leches líquidas, lo que determinaría que no formen parte del mismo mercado relevante, aún cuando esta conclusión pudiera matizarse para la leche cultivada en otros formatos y su comparación con leches saborizadas.

Comparativo Precios Sustitutos Leches Liq.	Precios x Litro
Leches Líquidas	640
Leches en Polvo	434
Yoghurt Bolsa Litro	750
Leche Cultivada Botellas Litro	934

Tabla 4.

Fuente: Nielsen 2010.

2.2.3.2 Análisis de elasticidades

No existen datos de calidad públicos para realizar análisis de elasticidades, por lo que para este mercado relevante no se acompañan dichos antecedentes.

2.3 Costos de la leche líquida o fluida

2.3.1 Costos de producción, distribución, comercialización y factores que los afectan

Los costos de producción de la leche líquida son los que se exponen en el Anexo Confidencial B (V.2.3.1), en la cual se explicitan los costos fijos y variables para la producción de leches líquidas.

2.3.2 Costos de importación y factores que los afectan

Soprole no ha importado leche líquida, por lo que no maneja información relacionada a costos de importaciones y/o factores que afectan dichos costos.

La forma natural de entrada para un importador será a través del canal supermercado, existiendo importadores que han competido activamente en el mercado a precios competitivos (D&S, con su marca propia Líder, Cencosud, con su marca propia Jumbo y Café Do Brasil (Sancor)).

En este sentido debemos señalar que los supermercados en el pasado han ayudado a entrantes --que basan su modelo de negocio en la importación-- por la vía de rebajar condiciones comerciales exigidas a los incumbentes, de manera de facilitar la entrada al mercado al desafiante (el caso del yogurt Danone es un ejemplo claro de lo que hemos señalado).

En este sentido, los incentivos del entrante (ingresar al mercado y posicionarse rápidamente en el mismo), se encuentran alineados con los de los supermercados, ya que para éstos, el nuevo entrante es visto como una forma de aumentar los productos ofrecidos a los consumidores finales, además de facilitar los procesos de negociación con los actores incumbentes. Éstos no se encuentran en condiciones de imponer condiciones comerciales más agresivas, primero, por el poder de negociación de los supermercados y, segundo, por la presión competitiva que ejerce el entrante bajo el “patrocinio” del supermercado.

Asimismo, los propios supermercados han realizado actividad de importación para sus marcas propias, por lo que la importación constituye una alternativa, comprobada en nuestro país, para participar en este mercado.

2.3.3 Relación con proveedores

Los proveedores de insumos de Soprole para fabricar leches líquidas son los que se exponen en el Anexo Confidencial C (V.2.3.3)

En la misma, se indica el nombre del proveedor, el insumo que proporciona, la

utilización de dicho insumo dentro del proceso productivo de las leches líquidas, la existencia de un contrato solemne o consensual con dicho proveedor, la existencia o no de contratos con cláusulas de exclusividad y la vigencia de dichos contratos.

Según se desprende del referido anexo, ninguno de los proveedores de insumo mantiene en la actualidad cláusulas de exclusividad y la práctica es que, en la mayoría de los casos, la relación no se encuentra formalizada por escrito, de lo que se sigue que:

- No existe cautividad ni dependencia económica del proveedor respecto de Soprole.
- Cualquier competidor de Soprole puede adquirir los productos ofrecidos en condiciones de mercado, tanto respecto de los mismos productores identificados como de terceros.

2.3.4 Inexistencia de convenios de colaboración con proveedores

En la actualidad no existen convenios de colaboración con proveedores del mercado relevante de las leches líquidas, en especial en lo que dice relación con el aprovisionamiento.

2.3.5 Asociaciones gremiales a los cuales pertenecen los proveedores

Soprole no tiene conocimiento si sus proveedores pertenecen o no a asociaciones gremiales.

2.4 Condiciones de acceso al mercado

2.4.1 Barreras a la entrada

Desde el punto de vista de la libre competencia y teniendo en consideración que el objetivo de este H. Tribunal es velar que los mercados se rijan por los parámetros del libre juego de la oferta y la demanda y, a través de dicha vía, velar por la eficiencia productiva y asignativa, asegurando así el bienestar general de la sociedad, las barreras de entrada que deben ser ponderadas, corresponden a: “aquellos factores que permiten que las empresas ya establecidas en un mercado obtengan utilidades supranormales sin que exista la amenaza de entrada por parte de potenciales empresas competidoras.”⁷³.

Conforme con lo anterior, podemos distinguir tres tipos de barreras de entrada: (i) las que surgen de modo natural (el monopolio natural es el más claro ejemplo), (ii) las legales, que son el cumplimiento de normativas excesivamente onerosas o regulatorias, y (iii) las artificiales, que son aquellas que aparecen como consecuencia de acciones

⁷³ Vid. Bain, Joe. citado por Claudio Agostini en Seminario “Comentario a la Guía para el Análisis de Operaciones de Concentración de la Fiscalía Nacional Económica”, llevado a cabo en el Centro de Estudio Públicos el 22 de Junio de 2006.

estratégicas por parte de las empresas instaladas.

2.4.2 Barreras naturales

En el mercado relevante de las leches líquidas, no existen barreras naturales desde que:

- Existe **plena disponibilidad de insumos** para producir leche líquida. Según vimos *supra* 2.2.1, la leche líquida se puede producir a partir de leche procesada, cuyo principal insumo es la leche cruda, o bien, leche en polvo, existiendo en la actualidad aproximadamente 2.000 millones de litros disponibles en nuestro país para la producción de la misma.

Del total de la leche cruda nacional, sólo 15,5% se destina a la producción de leche líquida, según se indicó en el gráfico 1 *supra* IV. 1.3.2.

Asimismo y tal como se indica en el Anexo Confidencial C (V 2.3.3), los proveedores de insumos para la producción de leche líquida no mantienen contratos de suministro exclusivo para con Soprole o Nestlé y, tienen además, la capacidad de proveer a otros agentes que ingresen al mercado relevante de la leche líquida.

- Los costos de **construcción de una planta de producción de leche líquida son abordables**, sin perjuicio de lo cual, existe también la posibilidad de arrendar o adquirir, según se verá más adelante.

En este sentido, la construcción de una planta para alcanzar un 10% de participación de mercado, podría tener un costo total aproximado de USD\$6.266.471, según se muestra en la tabla 5.

Construcción de una Planta de UHT para leche y jugos (Para un 10% de participación de mercado en Leche)

ITEM	Costo US\$	Tiempo (meses)
Estudios	100.000	3
- Definición de lo necesario	50.000	
- Permisos (construcción, resolución ambiental, resolución sanitaria, inscripción de marca)	50.000	2
- Terreno	792.453	2
- Edificación planta y bodegas	1.854.339	10
- Compra de maquinarias (modalidad de arriendo tetrapak, no incluye compra línea aséptica)	800.000	
- Servicios (vapor, frío, aire, electricidad, riles, piping)	1.450.000	8
- Montaje y puesta a punto de líneas de producción y envasado	500.000	4
- Informática	100.000	
- Imprevistos 10%	569.679	
- Desarrollo y Definición de proveedores		3
- Desarrollo y definición de fórmula y envases		3
- Negociación con clientes		3
TOTAL	6.266.471	15

Tabla 5

Fuente: Soprole.

También existe un mercado secundario de venta de plantas, según veremos a propósito del mercado primario y que queda reafirmado también con la venta de la

planta de leche UHT por parte de Nestlé a Surlat.

- Existe plena **disponibilidad para el proceso de envases** en el mercado a diferentes escalas. Entre otros antecedentes, debemos tener en consideración que Tetrapack, principal proveedor de envases, mantiene oferta de dichos insumos, como asimismo tecnología disponible, para cualquier agente económico que desee acceder a ella.
- El proceso **logístico de transporte para abordar el canal tradicional, puede ser subcontratado a precios razonables**. Además, se puede implementar el desarrollo de la relación con mayoristas, para llegar al canal tradicional. Finalmente, el canal supermercado, puede ser abordado también contratando servicio de transporte a los propios supermercados, quienes cuentan con un sistema de distribución centralizado y que hoy por hoy es una exigencia impuesta por parte de estos agentes económicos, para la mayoría de sus proveedores.
- Asimismo, el desarrollo de una marca comercial no es el factor más importante para la entrada a este mercado, dado el carácter *commodity* del producto, en que la competencia, tratándose de la leche líquida, más que por marca, es por precio y distribución.

Evidencia empírica de lo que venimos señalando, lo constituye el caso del crecimiento de los supermercados a través de “marcas propias”, las que sin realizar inversión publicitaria en los medios, tienen una participación del 12,2% del mercado, según veremos *infra* 2.6.

Asimismo, es de la mayor relevancia destacar que los supermercados ofrecen a sus proveedores los servicios de reposición, lo cual le permite a un desafiante del mercado tener exhibición en todos los puntos de venta a nivel nacional, sin la necesidad de contar con su propia fuerza de reposición. De esta forma, los costos de reposición pasan a ser un costo variable dentro de la estructura total de comercialización, lo que beneficia sin duda a agentes económicos que no tienen capacidad para tener estructuras de costos fijos muy elevados.

La importancia del canal supermercado queda también en evidencia, como un efecto facilitador de la entrada, en el hecho que el entrante accede a un sistema de ventas por vía electrónica (EDI-Plataforma Net), a nivel nacional, con lo cual no se requiere una fuerza de venta en los puntos comerciales, lo que también reduce los costos fijos en personal o trabajadores.

- Otro ejemplo que demuestra la desafiabilidad del mercado, es el caso de Surlat, sociedad constituida por productores de leche cruda y capitales españoles, que entró en funcionamiento el año 2000, la que conforme a las conclusiones de la propia

FNE, hoy elabora el 22% de la leche fluida a nivel nacional⁷⁴.

2.4.3 Barreras artificiales

No existen barreras artificiales en el mercado relevante estudiado.

2.4.4 Barreras legales

No existen barreras legales en el mercado relevante estudiado, ya que las regulaciones analizadas, fueron sorteadas eficaz y oportunamente por los incumbentes y desafiantes que han entrado en los últimos cinco años.

2.5 Barreras de salida

Las barreras de salida están representadas por aquellos activos cuya inversión no puede ser recuperada al momento de la salida del mercado de un agente económico.

De todos los activos, el único que se podría eventualmente plantear como un costo hundido, corresponde a aquellas inversiones en publicidad, más la inversión en actividad publicitaria puede ser recuperada al momento de la venta de la unidad económica lo que se hará valorado como un intangible las marcas comerciales y pagando un precio por las mismas, sin perjuicio de la facultad de licenciar la marca.

En el caso de la leche líquida, las inversiones en publicidad son menores en comparación a otros productos, lo que se explica en parte, por el carácter *commodity* del producto.

El gráfico 1 siguiente, muestra la inversión publicitaria de los actores del mercado relevante que realizan inversiones publicitarias en el mismo. Debe tenerse en consideración que las cifras que se muestran en el gráfico, consideran sólo las tarifas brutas de publicidad y no las netas que se pagan a los distintos avisadores, por lo que la cifra real debiera tender a la baja:

⁷⁴ Vid. Informe emitido por FNE en la causa caratulada “Consulta de Federación de Productores de Leche F.G”, Rol NC N°342-09, p.27.

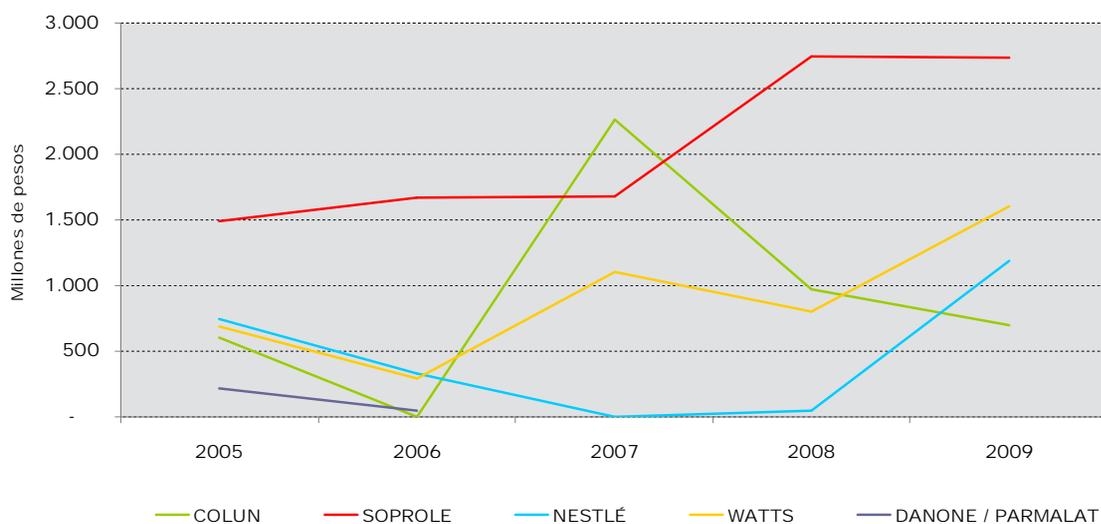


Gráfico 1.

Fuente: Megatime información en base a tarifas brutas.

El gráfico precedente y su correlación con la tabla 6, daría cuenta que:

- El líder del mercado, Soprole, invirtió en los últimos cinco años un promedio de \$2.204.000.000, lo que supone una inversión de \$183.000.000.- mensuales.
- La inversión publicitaria no es directamente proporcional a la participación de mercado (lo que se explica por el carácter *commodity* del producto).

En efecto, mientras en el año 2007 la participación de mercado de **Soprole** alcanzaba un 47%,4, invirtiendo \$1.680.000.000.-, la participación de mercado para el mismo año 2008 **baja 2 puntos porcentuales**, no obstante **aumentar considerablemente** su inversión publicitaria a \$2.744.000.000.-

En los años 2006-2007, que coincide con la **mayor inversión de publicidad de Colún**, la participación de mercado de este agente en el mismo período **aumenta sólo un 3%**.

Por su parte, Nestlé, **bajo 0,7% su participación de mercado** en el período 2008-2009, no obstante aumentar su inversión publicitaria en el mismo periodo en más de \$1.000.000.000.

Danone, quien produce leche líquida bajo la marca Parmalat, en el período 2006-2007, pese a **aumentar su inversión publicitaria**, baja su participación de mercado, y en los años 2008-2009, **pese a disminuir la misma, aumenta 3 puntos porcentuales**.

- Además, existen actores con porcentajes importantes de participación de mercado como es el caso de Surlat, que **no registra actividad publicitaria**.

La falta de relación directa entre los esfuerzos de inversión publicitaria y la

participación de mercado, se explica en que los entrantes son ayudados por los supermercados para posicionarse rápidamente en el mercado. En la medida que el canal supermercado cuenta con un nuevo competidor, ello le permite aumentar su poder de negociación frente a los proveedores establecidos. Un buen ejemplo de lo anterior, lo constituye el propio caso de Danone vs Soprole y Nestlé en el mercado relevante del yogurt.

Otro caso reciente en el mercado de las mayonesas, lo constituye el caso de la mayonesa Kraft quien en poco tiempo ha adquirido una participación importante de mercado del incumbente Hellman's.

Además, la fidelidad del consumidor a la marca es desafiante vía precio. El entrante podrá adoptar una política de precios promocionales para invitar al consumidor a probar sus productos, siendo el riesgo de prueba bastante bajo y la posibilidad de cambio inmediata. De ahí que la competencia se produzca fuertemente en el punto de venta.

2.6 Estructura de la oferta. Actores que participan o pueden participar por el lado de la oferta en el mercado relevante de la leche líquida o fluida y factores que la determinan

2.6.1 Actores actuales

Tal como se demuestra en los gráficos 2 y 3 siguientes, en la actualidad participan más de 10 actores en el mercado relevante de la leche líquida (Colún, Soprole, Nestlé, Surlat, Watt's, Carozzi, Quillayes y los supermercados a través de sus marcas propias Líder, Jumbo y Tottus), lo que transforma al mercado bajo análisis en un mercado competitivo.

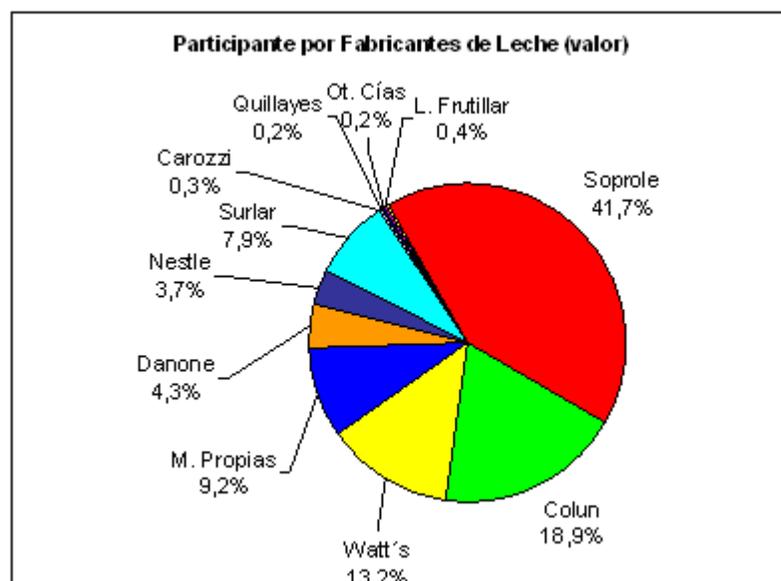


Gráfico 3.
Fuente Nielsen 2009.

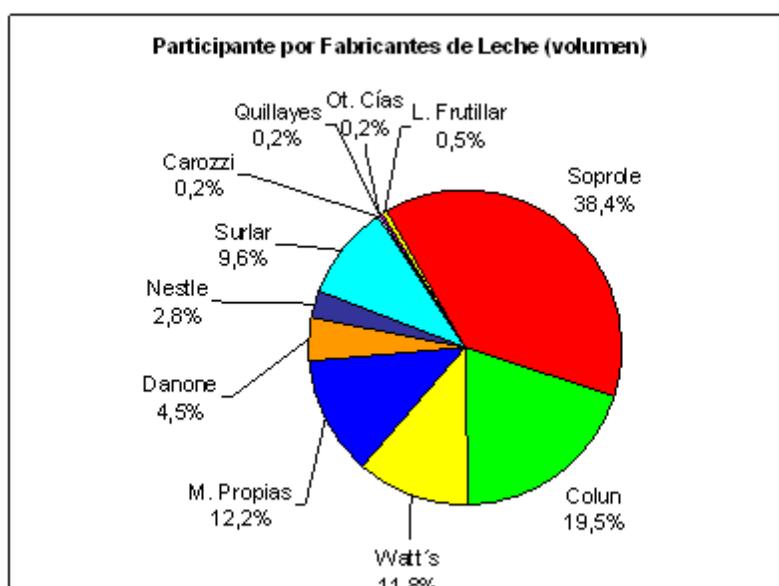


Gráfico 2.
Fuente: Nielsen 2009.

La mayor participación del mercado relevante, la tiene Soprole, quien en la actualidad alcanza un 41,7% del mercado medida por valor y 38,4% medida por volumen.

	VENTAS LITROS ('000)					
	2005	2006	2007	2008	2009	YTD 2010
LECHES LIQUIDAS SIN CULTIVADAS	214.714	223.774	209.934	199.493	217.181	150.067
SOPROLE	41,9%	41,9%	45,5%	41,5%	41,6%	39,7%
COLUN	16,1%	18,1%	21,3%	21,2%	21,1%	27,4%
P.LABELS	4,7%	6,5%	5,2%	10,0%	13,2%	11,8%
DANONE	2,8%	3,3%	2,6%	3,4%	4,8%	6,8%
NESTLE	6,3%	4,5%	4,2%	3,9%	3,1%	3,9%
SURLAT	6,7%	7,8%	7,7%	13,0%	10,3%	5,5%
WATT'S	17,4%	14,6%	10,8%	5,3%	4,7%	4,6%
CAROZZI	NA	NA	NA	0,0%	0,2%	0,2%
OT.CIAS	1,2%	0,8%	1,3%	0,6%	0,3%	0,1%
LACTEOS FRUTILLAR	0,5%	0,7%	1,0%	0,8%	0,6%	0,0%
CAMPO LINDO	1,5%	1,3%	0,4%	0,3%	0,0%	0,0%
SANCOR	0,8%	0,6%	0,0%	0,0%	NA	NA

Tabla 6.
Fuente: Nielsen 2009.

En el mismo período, otros actores, como es el caso de Colún, ha crecido 11 puntos porcentuales en el último quinquenio. También, en los últimos cinco años, se observa un crecimiento de 7 puntos porcentuales de las marcas propias de los supermercados.

La participación de Nestlé en el mercado de la leche fluida es bastante menor, ya que hoy sólo tiene el 3,1% del mercado relevante, producción que ni siquiera es propia, ya que dicho porcentaje es producto del proceso de maquila que Surlat le hace parcialmente a Nestlé, lo que incluye producción y envasado.

Los casos de Colón y marcas propias de supermercados dan cuenta de firmas agresivas dispuestas a capturar participaciones de mercado, lo que impide a los líderes del mercado comportarse de manera independiente como si no tuvieran competencia disciplinadora, ya que estas firmas, contrarrestan cualquier intento del JV en orden a incurrir en conductas contrarias a la libre competencia, como podría ser, por ejemplo, estrategias de reducción de producción de leche líquida con el objeto de elevar el precio.

En este sentido, de producirse una disminución en la producción en el mercado de la leche líquida, sería inmediatamente restablecida por las firmas que participan actualmente en el mercado, debiendo por tanto estas firmas ser analizadas como un factor de competencia importante y disciplinador de cualquier posible abuso⁷⁵.

2.6.2 Actores potenciales

Dentro de los actores potenciales del mercado de la leche líquida, se encuentran aquellos agentes que han tenido participación en el pasado y que, ante un aumento en los precios de la leche líquida, podrían volver a entrar en éste.

Tal es el caso de Lácteos Frutillar y Campo Lindo, que son potenciales actores del mercado relevante de la leche líquida.

Asimismo, dentro de los actores potenciales, se encuentran aquellos agentes económicos que en el pasado han importado leche líquida, cual es el caso de Conaprole, D&S (Líder), Café Do Brasil (Sancor) y Cencosud (Jumbo), según se muestra en la tabla 7 siguiente.

		Año	Datos						
		2007		2008		2009		2010	
Importador	UM	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF
Leche									
Conaprole	KN	1.711.287	861.440	22.619	12.567	-	-	-	-
Otros Imp.									
Aliment.	KN	25.000	55.039	295.531	262.816	123	1.680	8	1
D&S	KN	406.382	241.359	-	-	-	-	-	-
Café Do Brasil	KN	172.152	144.007	24.192	19.595	-	-	-	-
Cencosud	KN	99.000	50.935	-	-	1	11	-	-
Watts	KN	2	14	-	-	-	-	-	-
Total general		2.413.823	1.352.793	342.342	294.979	128	1.972	17	1.111

Tabla 7.

Fuente: Aduana 2010.

⁷⁵ Vid. HOVENKAMP, Herbet. “Federal Antitrust Policy, The Law of Competition and its Practice”, Second Edition, Herbert Hovenkamp, West Group, p.510.

Finalmente, existen actores como Alpina⁷⁶ de Colombia, el Grupo Gloria⁷⁷ de Perú, Kerry⁷⁸ Group, o incluso Kraft⁷⁹, que pueden ingresar al mercado adquiriendo plantas procesadoras o receptoras que estén disponibles, o bien, construyendo una nueva propia.

2.6.3 Inexistencia de acuerdos de colaboración con competidores

En la actualidad, Soprole no mantiene convenios de colaboración⁸⁰ con los competidores que participan en el mercado relevante de la leche líquida, sean de aprovisionamiento, uso compartido de instalaciones o prestación de servicios.

2.7 Estructura de la demanda: Actores que participan por el lado de la demanda en el mercado relevante de la leche líquida y factores que la determinan

Los actores que participan por el lado de la demanda en el mercado de la leche líquida son los agentes económicos que compran para vender al consumidor final, correspondiendo en el caso concreto a los agentes económicos (supermercados-mayoristas-ruta) que compran al por mayor a Soprole para vender al consumidor final a través del canal supermercado, canal tradicional (mayorista y ruta) y *food service*, por lo que nos remitimos a lo señalado en el punto IV 1.3.4, en cuanto a las características de los mismos y las relaciones comerciales y contractuales que rigen la relación con dichos proveedores.

[REDACTED]

2.7.1 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados

En la actualidad Soprole no mantiene acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados.

⁷⁶ Vid. www.alpina.com.co

⁷⁷ Vid. www.gloria.com

⁷⁸ Vid. www.kerry.com

⁷⁹ Vid. www.kraft.com

⁸⁰ Entendemos por acuerdos de exclusividad, todos aquellos celebrados entre agentes económicos, que no tiene una retribución en la medida común de valores (dinero) sino que por el contrario, van en la línea de realizar concesiones a distintos agentes económicos que tienen beneficios no cuantificables en términos económicos.

2.7.2 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y/o colaboración con canal food service

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con el canal food service.

2.7.3 Existencia de acuerdos de colaboración con el canal tradicional

En la actualidad, Soprole tiene implementados acuerdos de colaboración con el canal tradicional, consistentes en inversiones en equipos de frío.

La inversión total de Soprole en equipos de frío, asciende a \$371.000.000.-, lo que se traduce en que el canal tradicional cuenta hoy con 639 equipos de frío de propiedad de Soprole, entregados en comodato a los distintos dueños de locales del canal tradicional.

2.8 Tasa de crecimiento del mercado relevante de la leche líquida

Tal como hemos indicado, el mercado relevante de las leches líquidas está compuesto por varias categorías, algunas de mayor valor agregado y otras de menor valor agregado. De ahí que no exista una correlación exacta y directa entre el valor y volumen de litros transados.

Sin perjuicio de lo anterior, se destaca que después de años con crecimiento negativo en términos de volumen, el año 2009-2010, muestra un crecimiento importante en los volúmenes transados de cerca de un 12%, cifras que el JV espera mantener y aumentar, sobre todo, en la base de la pirámide socio-económica, permitiendo el acceso de productos de mayor valor agregado a segmentos de la población nacional que hoy día no tienen acceso a dichos productos.

Crec.Mdo Leches Liq.+ Leche Polvo	Volumen (000,Litros)	Crec.	Valor (000,\$)	Crec.
Año 2005-2006	394.840	-4%	168.629.684	3%
Año 2006-2007	390.342	-1%	179.648.500	7%
Año 2007-2008	346.115	-11%	214.533.346	19%
Año 2008-2009	346.736	0%	209.047.941	-3%
Año 2009- 2010	389.516	12%	216.920.738	4%

Tabla 8.

Fuente: Soprole.

2.9 Evolución del precio de la leche líquida en el último quinquenio y factores que influyen en el mismo

Según se muestra en el gráfico 4, el precio de la leche líquida en el último quinquenio ha tenido fluctuaciones.

Es así como se puede observar un aumento entre la serie de años (2005-2006)-(2006-2007) de más de \$33 pesos por litro, entre la serie de años (2006-2007)-(2007-2008) de \$160 y una reducción de casi \$17 pesos por litro en la serie de años (2007-2008) y (2008-2009), según se muestra en la tabla 9 y gráfico 4 siguiente.

Evolución Precios	Precios x Litro	Crec.
Año 2005-2006	427	
Año 2006-2007	460	8%
Año 2007-2008	620	35%
Año 2008-2009	603	-3%
Año 2009- 2010	557	-8%

Tabla 9.
Fuente: Nielsen 2010.

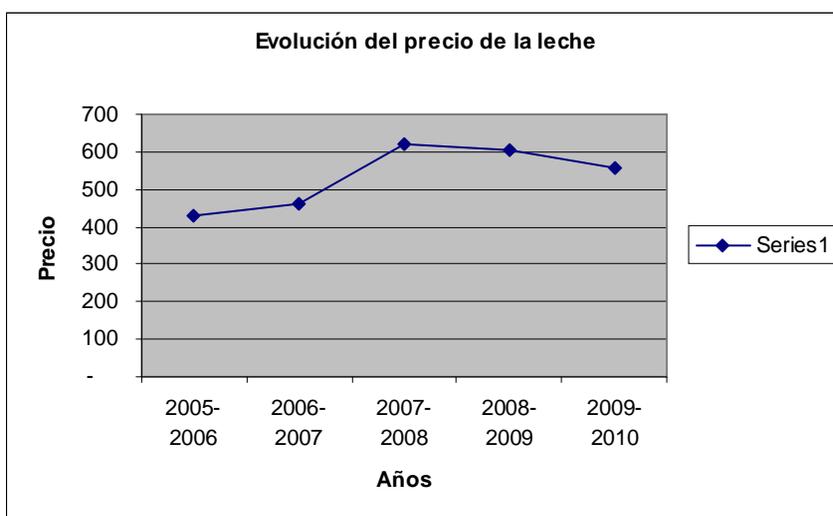


Gráfico 4.
Fuente: Nielsen 2009.

Las fluctuaciones en el precio de la leche líquida se explican por los siguientes factores:

- Variaciones en el precio de la leche cruda, el cual está correlacionado con el precio internacional de *commodities* lácteos, según vemos *infra* VII.4.5.
- Condiciones climatológicas que afectan la producción y por lo tanto la oferta y disponibilidad de leche cruda en el mercado local.
- La competencia que se genera en el punto de venta, ya que tratándose de un productor generador de tráfico en el canal supermercado, los supermercados presionan en las negociaciones el precio del producto a la baja.

Los factores mencionados, desplazan las curvas de oferta y demanda del mercado relevante de la leche líquida.

2.9.1 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal

supermercado y su evolución en los últimos cinco años

Soprole utiliza una serie de estrategias combinadas para la comercialización de sus productos a través del canal supermercado. En este sentido, utiliza estrategias de precios y promociones que tienen como objetivo mantener una posición competitiva en relación a los otros competidores del mercado. Adicionalmente, ha desarrollado estrategias de innovación y mix de productos, estrategias todas que se han mantenido constantes en los últimos años, utilizándolos indistintamente dependiendo del objetivo de comercialización que se quiera lograr y/o priorizar.

Así, la administración de Soprole intenta posicionar sus productos de primer precio en relación a su competencia, sin perjuicio de tener sistemas de promociones dependiendo del periodo, con todo el mix de productos y manteniendo equipos de reponedores y promotoras de la misma compañía en el punto de venta.

Según veremos en el punto siguiente, el precio al cual se comercializan las leches líquidas en supermercados no es muy distinto del que se comercializa a través del canal tradicional y, en términos de porcentaje, el producto llega a precios similares.

2.9.2 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal tradicional y su evolución en los últimos cinco años

La estrategia de comercialización en el canal tradicional se fundamenta también en posicionarse como un producto de primer precio, en base a un mix básico de productos y estrategias de publicidad basadas en material en punto de venta (Publicidad POP).

Se intenta mantener precios competitivos con los supermercados ya que, según veremos infra 2.11.3.3, Soprole debe mantener sustentable el canal tradicional dado la importancia que han adquirido los supermercados en los procesos de negociación, imponen términos y condiciones en las relaciones que se llevan adelante.

Finalmente, agregamos en este punto que el precio con que llegan al canal tradicional las leches líquidas es similar al del canal supermercado.

2.9.3 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal food service

Dada la competencia existente entre distintos proveedores de leches líquidas, la competencia en este canal es principalmente vía precio tanto para la categoría HORECA como para la categoría central de restaurantes.

2.10 Índice de concentración en el mercado relevante de la leche líquida

El índice HHI Pre-JV en el mercado relevante de la leche líquida alcanza los 2.514,6

y Post-JV aumentando a 2.769,6.

Sin perjuicio de lo señalado, los índices de concentración son un antecedente estático que no mide el grado de desarrollo, profundidad y desafiabilidad del mercado.

2.11 Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada

2.11.1 Proyección de crecimiento después de la operación consultada y efectos sobre los índices de concentración: Índice de concentración post-JV

El aumento en los índices de concentración es pequeño y no produce efectos en el mercado relevante, debido a que en éste, de aprobarse la operación consultada, seguirán compitiendo a lo menos 5 actores relevantes (Danone (Parmalat), Colún, Surlat, Watt's y los supermercados con sus marcas propias (Líder, Jumbo y Tottus), todos con una organización y capacidad económica suficiente para reaccionar ante cualquier atisbo de conducta contraria a la competencia por parte del JV.

Asimismo, fruto que Soprole y Nestlé presentan propuestas similares para la leche líquida, se prevé que la operación consultada no cambiará el escenario que Soprole tenía individualmente previo al JV.

En efecto, las propuestas de leche líquida que quedarán después del JV, incluyen la propuesta entera, descremada y semidescremada que se comercializan bajo la marca Soprole y la propuesta de leche descremada que Nestlé comercializa bajo la marca *Svelty*.

Asimismo, se incluyen las leches saborizadas, que en el caso de Soprole se comercializan bajo las marcas Soprole y "Soprole *Huesitos*" y en el caso de Nestlé bajo las marcas Milo.

Finalmente, se incluyen en la propuesta funcional las leches líquidas que Soprole comercializa bajo las marcas *Soprole Next*, *Soprole SIN Lactosa*; y Nestlé bajo la marca *Svelty Calci Lock* para la propuesta calcio.

En este contexto, las participaciones esperadas de mercado después del JV no son muy distintas a la participación individual que tenía Soprole en el año 2006, que alcanzaba a un 42,2% del mercado.

2.11.2 Efectos sobre el crecimiento de la industria

Tal como expusimos en los primeros capítulos de esta presentación, la creación del JV ayudará a Chile para que su consumo lácteo per capita se acerque al de países europeos con tradición en consumo lácteo.

Este aumento se produciría, sobre todo, en productos de mayor valor agregado

dónde hoy por hoy, ni Nestlé ni Soprole, llegan de manera individual, dado que se requiere un tamaño mínimo que el JV podría alcanzar, para cumplir con el objetivo de llegar a la base de la pirámide de la población con nuevos productos funcionales y mejora de productos ya existentes.

En este contexto, los efectos del JV sobre el crecimiento de la industria serán positivos, esperándose un crecimiento en términos de cantidad y calidad de productos.

2.11.3 Efectos sobre los factores de competencia

2.11.3.1 Mercados desafiados o contestables por el lado de la oferta disciplinan conductas contrarias a la competencia

Las características del mercado analizado, demuestran que el mercado de la leche líquida es un mercado contestable en los términos expuestos en la obra de Boumol, Panzar y Willig⁸¹.

En efecto, el mercado bajo análisis se encuentra abierto a la existencia de actores que en poco tiempo pueden aumentar fácilmente su producción de leche, como es el caso de Surlat o Colún, o bien, los propios supermercados a través de sus marcas propias (Líder, Jumbo y Tottus).

Incluso es más, las necesidades del mercado pueden ser satisfechas con importaciones de productos, como ha sucedido en el pasado, en concreto, en los años 2007 y 2008 en los que se registra una importante actividad importadora de actores tales como Conaprole, D&S (Lider), Café Do Brasil (Sancor), Cencosud (Jumbo) y Unimarc (Lech), según vimos *supra* 2.6.2.

Las características del mercado analizado, producen como natural efecto:

- Limitar el rango de variación del precio doméstico de la leche a uno compatible con las paridades de importación de dichos productos⁸², lo que disciplina cualquier conducta contraria a la libre competencia.
- Permitir a un agente económico racional, ingresar directamente al mercado en forma rápida, vía importaciones y comenzar en breve tiempo a comercializar y posicionar su producto, mientras al mismo tiempo desarrolla sus propias instalaciones de producciones en el país, que fue el modelo seguido por Danone para desafiar el exitosamente el mercado relevante del yogurt.
- Disciplinar cualquier intento de abuso de poder de mercado, sea por la vía de la producción nacional de empresas con capacidad instalada para producir leche

⁸¹ Vid. BOUMOL, William, PANZAR, John y WILLIG, Robert. "Contestable markets and the theory of industry structure". San Diego: Harcourt brace jovanovich, 1988, p.4-5.

⁸² Vid.FNE, Informe 2009, par. 67, p. 20

líquida (Surlat y Colún), o bien, vía importaciones (entre otros, Cencosud y D&S).

2.11.3.2 Mercados altamente concentrados por el lado de la demanda, impide incurrir en conductas contrarias a la competencia. Caso canal supermercado

Dada la relevancia del canal supermercado y mayoristas para la comercialización de leche líquida, la demanda se presenta muy concentrada, de tal forma que el poder de negociación se genera por el lado de la demanda.

Lo anterior, determina que el JV no podrá imponer o fijar precios, o introducir prácticas restrictivas de oferta, ya que carece de poder de mercado ante los supermercados y mayoristas, lo cual incluso ha sido reconocido por la FNE, señalando al efecto en mayo de 2010 que: **“(...) los supermercados constituyen un mercado altamente concentrado y difícilmente objeto de abusos por algún proveedor”**⁸³.

Es este también, el criterio asentado en el derecho comparado norteamericano⁸⁴, dónde se estableció el siguiente criterio jurisprudencial:

“no es posible que la fusión de productores lácteos dañe la competencia, debido a que no obstante la concentración del mercado que se produce, el mercado vertical asociado a la distribución de dichos productos, se encuentra aún más concentrado. En efecto, tres distribuidores controlaban el 90% del total del mercado, por lo que esta concentración daba suficiente poder de mercado a estos distribuidores para disciplinar abusos de posición dominante, ya que ningún productor lácteo puede pretender perder su negocio, lo que sucedería si los productores lácteos subieran los precios por sobre el precio de mercado”⁸⁵.

Asimismo, en el derecho comunitario, se señala que los efectos de la operación consultada, deben ser evaluados a la luz de los factores que compensan el poder de mercado que se genera, como puede ser el poder de negociación de otros agentes⁸⁶.

El poder de los supermercados que venimos analizando, se encuentra determinado por los siguientes factores:

- Por la vía de competir con sus marcas propias, la que tiene como ventaja competitiva el tener menores costos que aquellos que tendrá el JV, desde que las marcas propias no enfrentan: (i) los rappels que significan un rango entre un 7% y 15% del precio de venta al supermercado; (ii) inversión en catálogos promocionales, promociones temáticas y compra de espacios para exhibiciones adicionales que

⁸³ Vid. Informe Investigación sobre adquisición de Frugo por parte de Promarca.

⁸⁴ Vid. Smith, Howard and Thanassoulis, John. “Bargaining between Retailers and Their Suppliers”, en obra colectiva editada por Ariel Ezrahi and Ulf Bernitz. “Private Labels, Brands and Competition Policy. The Changing Landscape of Retail Competition”. Oxford: Oxford University Press, 2009, p.63,

⁸⁵ Vid. United States v. Country Lake Foods, 754 F. Supp. 669, 679 (D. Minn. 1990. En este mismo sentido FTC v. Elders Grain, Inc. 868 F.2d 901, 905, 905 (7th Circ. 1989).

⁸⁶ Vid. “Guidelines on the assesment of non-horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings”, p.10, disponible en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:265:0006:0025:EN:PDF>

significan un rango entre 0,1% y 0,5% del precio de venta del productor al supermercado.

- Los productos lácteos en general, son utilizados por los supermercados como gancho comercial para la venta de otros productos, traspasándose dicha presión competitiva a los proveedores de los mismos. De esta forma, no existe un mayor margen para que el JV pueda subir los precios, ya que el incentivo de los supermercados es precisamente el inverso, presionar los precios a la baja, lo que puede comprobarse por la vía de consultar los precios promocionales que ofrecen los supermercados con el objetivo de generar afluencia de público en sus salas de venta.
- El incentivo del supermercado va por el lado de rentabilizar los metros cuadrados de estanterías, para lo cual no se tiene sólo en consideración la mayor rotación de los productos --calidad que pudiera atribuírsele a la leche líquida que comercializará el JV--, sino que también atiende a otros factores tales como: (i) el precio, (ii) la disposición a pagar por la utilización de metros cuadrados, y (iii) promociones con propuestas y productos distintos.
- El supermercado cuenta con herramientas para hacer frente a alzas de precios, como pudiera ser la incorporación o facilitación del ingreso de actores internacionales al mercado nacional vía importaciones, sin perjuicio que el mismo supermercado realice sus propias importaciones.
- Los costos del consumidor en el canal supermercado para comparar precios de productos en formatos similares, **son nulos** --desapareciendo el paradigma del consumidor asimétrico--, desde que: (i) el consumidor, en la comodidad de su hogar, puede comparar precios en los catálogos que llegan semanalmente a través de la prensa escrita y de la televisión abierta, que motiva la afluencia al supermercado el fin de semana y, en todo caso, (ii) en las góndolas de los supermercados los consumidores pueden comparar precios, mediante la agrupación y forma en que los supermercados exhiben a los consumidores los productos clasificados por categorías, lo que permite a un consumidor elegir en cada categoría productos de diferentes proveedores, conforme al precio más bajo.

En consecuencia, esta característica particular del mercado impide que el JV, pudiere realizar conductas atentatorias contra la libre competencia extrayendo excedente de los consumidores.

2.11.3.3 No existen incentivos para incurrir en conductas contrarias a la competencia en el canal tradicional ruta

Dado el grado de concentración que se ha producido en el canal supermercado, queda en evidencia la necesidad de trabajar intensamente con el canal tradicional, descartando desde ya cualquier abuso, ya que ello no es económicamente racional.

El incentivo de un agente económico racional, como lo será el JV, ante un fenómeno de concentración del canal supermercado y la incursión de estos últimos en el canal tradicional --como lo muestran los formatos Líder Vecino, Ekono, OK Market, A Cuenta, Mayorista Diez etc--, será darle sustentabilidad al canal tradicional e invertir en las relaciones con el comercio que componen el mismo ya que, de lo contrario, en el futuro, el único poder comprador dependerá del canal supermercado, con lo cual aumentaría el poder dominante de los supermercados.

2.12 Conclusiones relativas al mercado relevante de las leches líquidas

La operación consultada no produce efectos contrarios a la libre competencia en el mercado relevante de la leche líquida, desde que:

- ✓ La participación de mercado que tendrá el JV no es sustancialmente distinta de la que tenían las partes antes del JV. En efecto, la operación consultada supone agregar a la participación de Soprole, cifras marginales en términos de volúmenes comercializadas en el canal tradicional y supermercado.
Además, la participación del JV no es muy distinta de aquella que tenía Soprole el año 2006, lo cual resulta relevante, ya que dicha participación no impidió que entraran nuevos agentes al mercado, lo que evidencia la desafiabilidad del mismo.
- ✓ Estamos en presencia de un mercado desafiable o contestable, como lo prueba el pasado ingreso de Danone, amén de ser un mercado en expansión con espacio para el crecimiento, como lo muestra el reciente anuncio de la empresa de alimentos de productos lácteos⁸⁷, la multinacional Irlandesa Kerry⁸⁸.
- ✓ El mercado de la leche líquida es un mercado competitivo, en el cual coexistirán junto al JV actores con capacidad para disciplinar cualquier actuación anticompetitiva del JV, como lo son: Danone, Colún, Watts, Surlat y los supermercados.
- ✓ Un potencial entrante o incumbente que desee crecer en el mercado, tiene libre acceso a materias primas y proveedores de insumos, los que no mantienen cláusulas de exclusividad con los restantes agentes del mercado.
- ✓ Dado el fenómeno de concentración del canal supermercado y su gran poder de

⁸⁷ Vid. <http://www.kerrygroup.com/>

⁸⁸ Vid. Diario el Mercurio de 25 de julio de 2010, Cuerpo B Mercurio.

negociación, éste cuenta con las herramientas necesarias para disciplinar cualquier conducta contraria a la competencia en dicho canal.

- ✓ La entrada de los supermercados a otros canales de distribución (tradicional ruta y mayorista), produce como incentivo que el JV desarrolle políticas de crecimiento e inversiones en el canal tradicional.
- ✓ Tal como veremos, la operación consultada lleva aparejada sinergias que se indican infra IX, las cuales contribuirán en general a la innovación y desarrollo de las líneas de negocio del JV, compensando los riesgos que se pudieran identificar respecto de los mercados en que operará el JV.
- ✓ En todo caso, potenciales riesgos exclusorios de competidores o explotativas en relación al canal tradicional, se mitigarán con las medidas ofrecidas infra VIII.
- ✓ En consecuencia, dadas las características de este mercado relevante, no cabe considerar al JV como un vehículo con aptitud para abusar de una posición de dominio y, en todo caso, su poder de mercado no le atribuye capacidad para incurrir en conductas estratégicas que puedan afectar las condiciones de libre competencia.

3. Mercado relevante del yogurt y leche cultivada

El yogurt desde el punto de vista de sus características de sabor, consistencia, viscosidad y apariencia, es un producto *commodity* intercambiable con la leche cultivada por compartir las mismas características.

Sin perjuicio de lo anterior, igualmente podría considerarse a las leches cultivadas como parte del mercado relevante de las leches líquidas, no cambiando las conclusiones de considerarse en uno u otro mercado.

Este producto muestra un crecimiento importante a lo largo de los últimos años, lo que se debe al ingreso de nuevos competidores, como fue en su día el caso Parmalat, luego Danone y Yoplait, además de un gran dinamismo en las participaciones de los ocho actores que participan en el mercado y del desarrollo de marcas propias por parte de los supermercados.

Sin duda el yogurt batido es la categoría más importante del mercado relevante que analizaremos, ya que es la base para el desarrollo de las otras líneas que, en términos de volumen transado no tienen la relevancia del yogurt batido, según se muestra en la tabla 10 siguiente y tampoco mayores diferencias presentan en los procesos productivos y/o hábitos de consumo.

Mercado del Yogurt

Año 2009

Evolución Segmentos	
Ventas (miles pesos)	144.019.781
Volumen (millones litros)	113,0

Participación Subcategorías	
Batido	44%
1+1	11%
Diet	10%
Frutado	8%
Bebible	3%
Funcionales	24%

Tabla 10.
Fuente: Nielsen 2010.

En efecto, en el año 2009 se produjeron alrededor de 113 millones de litros de yogurt en el sector industrial lechero nacional, de los cuales un 44,4% se destinó al tradicional yogurt batido y sólo un 24% a otras líneas funcionales.

Si bien, el consumo per cápita de yogurt en Chile es más alto que el de algunos países desarrollados, como Estados Unidos, Canadá, Australia y que el de otros países sudamericanos, aún está muy por debajo del que muestran los países europeos, algunos de los cuales superan los 40 litros per cápita, por lo que se encuentran dadas las condiciones para que nuestro país desarrolle una cultura de consumo del producto, dando muestra del potencial de crecimiento del mercado doméstico que, como señalamos, el JV permitirá crear.

3.1 Definición del mercado relevante del yogurt y leche cultivada

El mercado relevante del yogurt, corresponde a aquél producto lácteo coagulado, obtenido por fermentación láctica mediante la acción de *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*, a partir de leche pasteurizada entera, parcialmente descremada o descremada, leche en polvo entera, parcialmente descremada o descremada o una mezcla de estos productos⁸⁹.

El mercado relevante así definido por esta parte consultante y por la FNE en el pasado⁹⁰, incorpora una serie de productos derivados del mismo, a partir de la agregación de ingredientes, aromatizantes naturales, frutas, azúcares, edulcorantes y aditivos, con lo cual se han ido creando diferentes segmentos, con propuestas distintas en términos de valor y posicionamiento de los mismos. Dicho en otros términos, todas las derivaciones y líneas de negocio se hacen a partir del yogurt batido, pudiendo encontrar las siguientes:

⁸⁹ La definición del producto ha sido tomada del artículo 220 del Reglamento Sanitario de los Alimentos.

⁹⁰ Vid. Informe de la FNE presentado en la causa no contenciosa Rol NC 138-06, p.15.

- **Yogurt batido:** yogurt saborizado tradicional con bajo nivel de diferenciación (segmento comoditizado). Se consideran en este segmento todos los formatos, sean individuales (en potes tales que van entre 125-175 grs.) o familiar (bolsa, botella y pote). El yogurt batido, tiene una participación en el mercado del yogurt de 44% en términos de valor.
- **Yogurt con cereales:** considera toda la línea de yogurt batido cuyo componente adicional es el cereal, para lo cual se han desarrollado distintas alternativas de los mismos. Su participación en el mercado relevante del yogurt, es de 11%, en términos de valor.

En este segmento Soprole participa con las marcas 1+1, Next y Nestlé con las marcas Nesquick, Trix, Zucosos, Cheerios, Chiquitín/Cheerios, Milo, Estrellitas y Chocapic.

- **Funcionales:** considera todos aquellos yogures que entregan un beneficio saludable adicional a lo que constituye su base, que es el yogurt. Las propiedades saludables que se pueden identificar están definidas en el Decreto Supremo del Ministerio de Salud, siendo entre otras las siguientes: sistema inmunológico, tránsito intestinal, osteoporosis, crecimiento, colesterol. Su participación en el mercado de los yogures es de 24% en términos de valor.

En este segmento participa Soprole con las marcas Soprole Diet, Soprole Uno Al Día, Soprole Next, Soprole Activ, Soprole Huesitos y Soprole Vitaplus. Por su parte, Nestlé participa con las marca Chamyto y Svelty.

- **Frutado:** considera todos los yogures que consideran como propuesta de valor la indulgencia y sabor, para lo cual se ha innovado constantemente a través de nuevos sabores o formas de incorporar la fruta (trozos, mermelada, frutos secos). Su participación es de 8% en términos de valor.

En este segmento, Soprole participa con las marcas Soprole Batifrut, Soprole Gold, y Nestlé con la marca Nestlé.

- **Leche Cultivada:** es un producto lácteo coagulado, obtenido por la fermentación láctica, mediante la acción de cultivos a partir de leches pasteurizadas, enteras, descremadas o parcialmente descremadas, más la adición de ingredientes tales como aromatizantes, edulcorantes, azúcares, frutas, etc.

Los formatos de comercialización, son en botellas de consumo individual de 190 ml y botellas de formato familiar de un litro.

Como se refleja en la tabla 10, es evidente que tanto en términos de volúmenes como de valor, lidera el mercado la elaboración de yogurt batido, siendo las demás líneas

de negocio mucho menos importantes en términos de su participación relativa en esta industria.

3.2 Sustitutos del yogurt y factores que justifican la sustitución

3.2.1 Sustitución perfecta

El producto yogurt presenta sustitución perfecta con la leche cultivada, tanto al considerarse los insumos a partir de los cuales se pueden producir dichos productos, los hábitos de consumo y las propiedades nutritivas de ambos productos, según se muestra en la tabla 11 y 12 siguiente, e incluso los formatos de comercialización, por lo que las leches cultivadas forman parte del mercado relevante estudiado.

Volvemos a reiterar en todo caso que la consideración de las leches cultivadas en el mercado relevante del yogurt o fuera del mismo, no afectan mayormente las conclusiones que se hacen para este mercado.

3.2.2 Sustitución imperfecta

El yogurt elaborado en casa, puede ser sustituto del yogurt, más factores como el tiempo de elaboración y formato de comercialización podrían dificultar la **sustitución perfecta del yogurt**.

El yogurt presenta también sustituciones imperfectas con los productos que se transan en el mercado relevante de los “postres y petit”, ya que si bien los hábitos de consumo y formatos de comercialización son similares, las propiedades nutritivas de los productos, precios y procesos productivos difieren entre sí.

Con el objeto de reflejar lo señalado anteriormente, exponemos a continuación el producto que conforma el mercado relevante, analizado desde el punto de vista de las ocasiones de consumo e ingredientes, para luego ir presentando en tablas separadas los productos que desde el punto de vista de la ocasión de consumo, satisfacen las mismas necesidades

Hábito de consumo				Ingredientes
Yogurt		Frío	Caliente	Leche Cobertura Choc Cacao Azúcar Glucosa Colorante Aromas/Esencias/Colorantes Estabilizante Sucralosa Inulina
	Desayuno	Sí	No	
	Colación	Sí	No	
	Aperitivo	No	No	
	Almuerzo	No	No	
	Postre	Sí	No	
	Te	Sí	No	
	Comida	No	No	
Insumo cocina	Sí	No		

Tabla 11.
Fuente: Soprole.

Alternativas de producto sustitutos perfectos

Hábito de consumo				Ingredientes
		Frío	Caliente	
Leche cultivada				Leche Cobertura Choc Cacao Azúcar Glucosa Colorante Aromas/Esencias/Colorantes Estabilizante Sucralosa Inulina
	Desayuno	Sí	No	
	Colación	Sí	No	
	Aperitivo	No	No	
	Almuerzo	No	No	
	Postre	Sí	No	
	Te	Sí	No	
	Comida	No	No	
	Insumo cocina	No	No	

Tabla 12.

Fuente: Soprole.

Alternativas de productos sustitutos imperfectas

	Hábito de Consumo		
		Frío	Caliente
Postres y petit			
-- Flan	Desayuno	Sí	No
-- Gelatina	Colación	Sí	No
-- Sémola	Aperitivo	No	No
-- Compota		No	No
--Leche Asada	Postre	Sí	No
--Manjarate	Te	Sí	Sí
--Petit	Comida	No	No
	Insumo cocina	No	No

Tabla 13.

Fuente: Soprole.

3.2.3 Sensibilidad de la demanda ante variaciones del precio de productos sustitutos

No existen datos públicos para poder realizar un estudio de elasticidades respecto de productos sustitutos.

3.2.3.1 Precios unitarios de los productos sustitutos en base a kilo de yogurt batido equivalente

La tabla 14 siguiente, demuestra que entre los sustitutos yogurt batido y leche cultivada, no existen mayores diferencias de precios. En efecto, la diferencia entre el precio de yogurt batido de 170 grs. en relación a la leche cultivada es de sólo \$127 pesos.

Por su parte la diferencia entre los postres y petit es relevante, lo que refleja que la sustitución se producirá de los postres y petit al yogurt, más que del yogurt a los postres.

Comparativo Precios Sustitutos Yogurt	Precios x Litro
Yoghurt Batido 170g.	1170
Leche cultivada 300 cc	1297
Postres Flan 120g	2325
Petit 45g	2444
Yoghurt Batido 125g.	864

Tabla 14.

Fuente: Soprole 2010.

3.2.3.2 Análisis de elasticidades

No existen datos públicos para poder realizar un estudio de elasticidades respecto de productos sustitutos.

3.3 Costos del yogurt

3.3.1 Costos de producción, distribución, comercialización y factores que los afectan

Los costos de producción del yogurt se presentan en el Anexo Confidencial D (V 3.3.1), en el cual se explicitan los costos fijos y variables para la producción de yogures.

3.3.2 Costos de importación y factores que los afectan

Nuestra representada no ha importado yogurt, por lo que no maneja costos actualizados de dicha actividad.

Sin perjuicio de lo anterior, se estima que un productor que quiera importar yogurt incurre en costos abordables, tal como lo demuestra la evidencia del caso de Danone, quien entró al mercado exclusivamente bajo un modelo de importación, utilizando como plataforma Argentina y utilizando al canal supermercado para la comercialización.

En el modelo importador de Danone, que se inicia en febrero de 2006 y culmina en abril de 2007, para volver a repetir dicho modelo este año⁹¹, donde Danone llega a precios competitivos, según se muestra en las tablas 15 y 16, siendo la diferencia de tan solo cinco pesos por kilo.

Precio por Kilo año 2009

	Precio por Kilo
Categoría Yoghurt	1.231
DANONE	1.275

Tabla 15.

Fuente: Soprole.

⁹¹ Vid. Artículo publicado en Diario el Mercurio de fecha 9 de octubre de 2010, dónde el gerente general de Danone Luis Patrón Costas señala: “Fuimos la compañía más afectada en la industria por tener nuestra planta industrial en el epicentro del terremoto”, agregando que la empresa tomó decisiones rápidas, importando productos desde Argentina.

Precio por Kilo año 2010

	Precio por Kilo
Categoría Yoghurt	1.244
DANONE	1.281

Tabla 16.
Fuente: Soprole.

3.3.3 Relación con proveedores

Los proveedores de insumos de Soprole para la producción de yogurt son los que se exponen en el Anexo Confidencial E (V.3.3.3).

En el mismo, se indica el nombre del proveedor, el insumo que proporciona, la utilización de dicho insumo dentro del proceso productivo del yogurt y leche cultivada, la existencia de un contrato solemne o consensual con dicho proveedor, la existencia o no de contratos con cláusulas de exclusividad y la vigencia de dichos contratos.

Se indica en el Anexo Confidencial que los proveedores de insumos del mercado relevante del yogurt no mantienen en la actualidad cláusulas de exclusividad y la relación ni siquiera se encuentra formalizada por escrito, de lo que se concluye que:

- No existe cautividad ni dependencia económica del proveedor respecto de Soprole.
- Cualquier competidor de Soprole puede adquirir los productos ofrecidos en condiciones de mercado, además de poder recurrir a la importación.

Ahora bien, respecto de los proveedores que mantienen cláusulas de exclusividad, como es el caso de Kellog, ello no puede ser considerado un problema desde el punto de vista de la libre competencia, desde que existen otros agentes económicos en el mercado que pueden proveer a otros actores cereales entre los que se encuentran: (i) Carozzi, (ii) Dipal, (iii) Quaker y (iv) los supermercados quienes importan marcas extranjeras de cereales y comercializan los mismos con sus marcas propias.

3.3.4 Inexistencia de contratos de colaboración con proveedores

En la actualidad no existen convenios de colaboración con proveedores del mercado relevante del yogurt, en especial en lo que dice relación con el aprovisionamiento.

3.3.5 Asociaciones gremiales a los que pertenecen proveedores

Soprole no tiene conocimiento si sus proveedores pertenecen o no a asociaciones gremiales.

3.4 Condiciones de acceso al mercado

3.4.1 Barreras naturales

El mercado del yogurt y leche cultivada **no presenta barreras de entrada** desde que:

- Existe **plena disponibilidad de insumos** para producir yogurt. Según vimos, el yogurt y leche cultivada se produce a partir de leche pasteurizada líquida o en polvo en todas sus variedades (descremadas, semi descremadas y enteras), existiendo en la actualidad litros disponibles para la producción de yogurt y leche cultivada, sin dejar de mencionar que dichos insumos pueden ser perfectamente importados.

En todo caso, hacemos presente que del total de litros de leche cruda, sólo un 9,5% se destina a la elaboración de yogurts y leches cultivadas.

Asimismo y tal como se muestra en el Anexo Confidencial E (V 3.3.3), los proveedores de insumo para la producción de yogurt no mantienen contratos de distribución exclusiva para con Soprole o Nestlé, y tienen la capacidad de proveer a otros agentes que ingresen al mercado relevante del yogurt y leches cultivadas.

- Los costos de **construcción de una planta de producción de yogurt y leche cultivadas son abordables** alcanzando cifras del orden de 12 millones de dólares para una planta productora de 15.000 toneladas/litros anuales, con lo cual se puede a precios competitivos alcanzar el 10% del mercado, según se muestra en la tabla 17 siguiente:

Costos y plazos de construir y poner en marcha una Planta de Yogures

	Costo US\$	Supuestos
ETAPA I: Inversión Inicial	992.453	4 meses implementación
Estudios	100.000	
Definición de lo necesario	50.000	
Permisos	50.000	
Terreno industrial	792.453	Costo 2 uf/m2
ETAPA II: Servicios Comunes	3.101.979	12 meses implementación
Servicios Industriales		
Subestación eléctrica	220.000	Incluye postación, estudios, enlace a reconector.
Sistema de Generación de Vapor	500.000	En base a equipos básicos sin optimización de energía
Sistema de Tratamiento de Agua	150.000	Básico de cloración, acumulación, etc.
Sistema de Generación de Frío	350.000	En base a amoníaco.
Sistema de Tratamiento de Riles	350.000	Estimación en base a 1000 m3 hora peak máximo.
Sistema de Aire	100.000	Incluye compresor, pipping, instalación.
Urbanización (Pavimentación)	594.340	Costo 5 uf/m2; 30% del terreno
Servicios de Recepción y estandarización de Leche	350.000	
Oficinas Administrativas y Servicios Generales		
Oficinas Administrativas	118.868	Costo 20 uf/m2
Servicios (Casino, Baños y Camarines)	53.491	Costo 30 uf/m2
Cierres	33.283	Costo 2,1 UF m; terreno de 100 x 100
Imprevistos	281.998	10% de los costos
ETAPA III: Etapa de Construcción Planta Yoghurt y Postres	8.887.689	12 meses implementación
Planta de Yoghurt		
Edificio	990.566	Costo 25 uf/m2
Cámara de Frío	404.151	Costo 17 uf/m2
Envasadoras	3.770.000	Shots MMUS\$ 0.5 / 2 líneas pote
Planta Receptora/Pasteurizadora/Estandarizadora	200.000	Con recombinación Leche Polvo
Planta Yogurt	780.000	
Planta Postres	585.000	
Automatización	300.000	
CIP	200.000	
Piping	350.000	
Informática	100.000	
Montaje y puesta a punto de líneas de producción y envasado	400.000	
Imprevistos	807.972	10% de los costos
Desarrollo y Definición de proveedores		3 meses
Desarrollo y definición de fórmula y envases		3 meses
Negociación con clientes		3 meses
TOTAL INVERSION	12.982.121	19 meses implementación

Tabla 17.

Fuente: Soprole.

- Existe plena **disponibilidad para el proceso de envases** en el mercado a diferentes escalas.
- El proceso logístico puede ser propio, o bien, subcontratado a precios razonables, ya sea a porteadores independientes o porteadores que ya tienen implementada una logística de distribución, como es el caso de los comercializadores de pollos, cecinas o, incluso, utilizando el servicio de distribución de los supermercados.
- Anteriormente, se ha demostrado en esta presentación que es posible desarrollar el valor de una marca comercial desde cero, lo que queda demostrado con el ingreso de Danone al mercado nacional el 2008, bajo un modelo importador, con una marca desconocida a nivel nacional como es *Activia* y que a finales de 2008 alcanza el 6% de dicho segmento, siendo hoy día un actor relevante en el mercado del yogurt.

3.4.2 Barreras artificiales

No existen barreras artificiales en el mercado relevante estudiado.

3.4.3 Barreras legales

No existen barreras legales en el mercado relevante estudiado, ya que las regulaciones analizadas fueron sorteadas eficaz y oportunamente por los incumbentes y desafiantes que han entrado en los últimos años como Parmalat, Colún, Danone y Yoplait.

3.5 Barreras de salida

Las barreras a la salida que podrían existir en el mercado corresponden a la inversión en publicidad, la cual en caso de una salida del mercado, en principio, no es recuperable, sin perjuicio que al momento de la venta, ello se valorice como un intangible con motivo de la venta de la marca comercial.

La inversión publicitaria da cuenta que los únicos actores que invierten en publicidad son Soprole, Danone y actores con participaciones relevantes de mercado, como es el caso de Nestlé 20,7% y Colún 18,2%, que invirtieron cada uno, en promedio, en los últimos tres años, menos de \$2.000.000.000.-, es decir, un promedio de \$166.000.000.- mensuales, lo que según demostraremos, no se encontraría relacionado en una proporción directa con las participaciones de mercado de los mismos agentes económicos.

Así, del análisis conjunto de los gráficos 5 y tabla 18, se desprende que **Colún ganó 1,5 puntos porcentuales** de participación de mercado, entre los años 2009-2010, con una inversión publicitaria anual inferior a los \$2.000.000.000.-.

Por otra parte, **Danone** en el mismo período de tiempo, **mantiene su participación de mercado**, pero invirtiendo más de \$14.000.000.000.

Debe descartarse como argumento del aumento de la inversión publicitaria, el hecho que Danone fuere un entrante y Colún un incumbente, ya que Soprole también es un incumbente y en el mismo período analizado realizó una inversión similar a la efectuada por Danone y, no obstante ello, **perdió 1,2 puntos porcentuales** de participación de mercado.

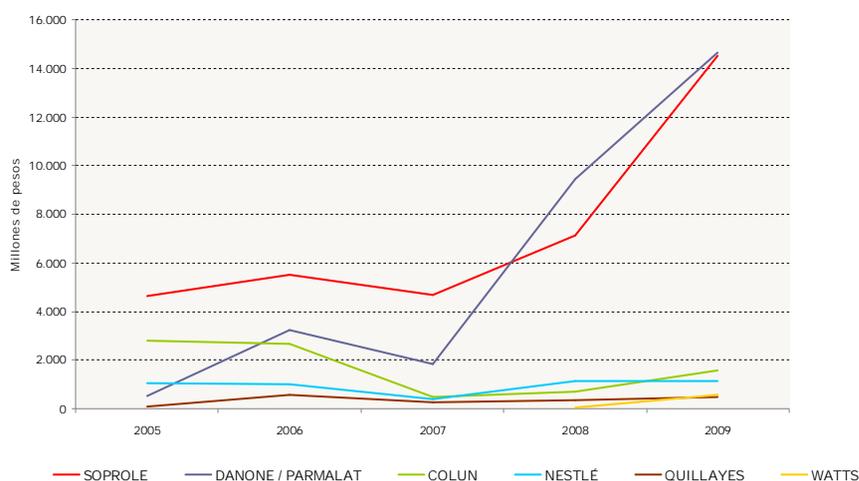


Gráfico 5.

Fuente: Megatime información en base a tarifas brutas.

3.6 Estructura de la oferta. Actores que participan o pueden participar por el lado de la oferta en el mercado relevante del yogurt y factores que la determinan

3.6.1 Actores actuales

Tal como se demuestra en los gráficos 6 y 7, en la actualidad participan 8 actores en el mercado relevante del yogurt y leche cultivadas (Danone, Colún, Nestlé, Quillayes, Surlat, Watt's, los supermercados a través de sus marcas propias y Soprole), lo que transforma al mercado bajo análisis en un mercado competitivo.

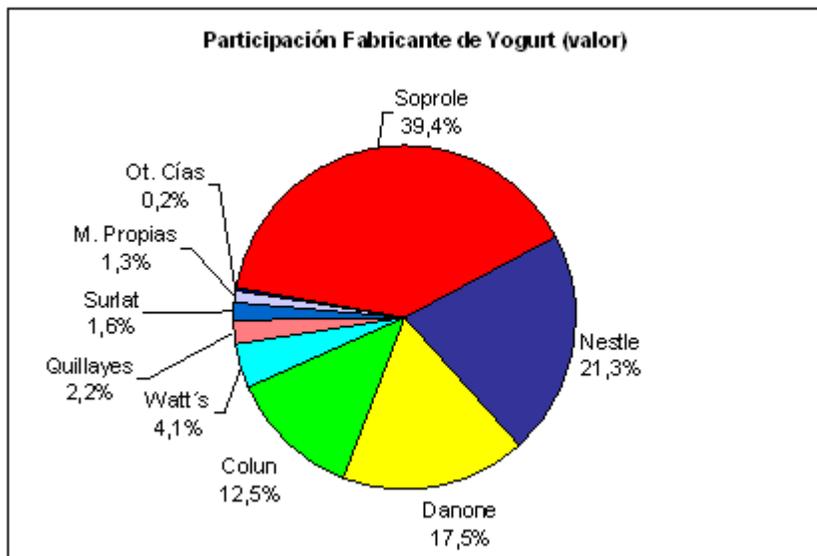


Gráfico 6.

Fuente: Nielsen 2009.

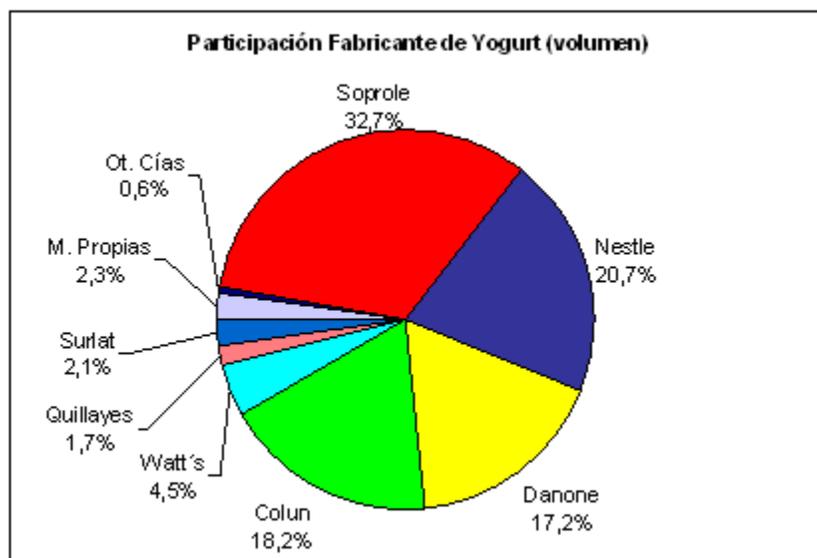


Gráfico 7.

Fuente: Nielsen 2009.

La mayor participación del mercado la tiene Soprole, quien en la actualidad alcanza un 39,4% del mercado considerando ingresos y un 32,7 considerando valor, participación que ha ido evolucionando a la baja., si se tiene presente que, como se muestra en la tabla 19, en el año 2005 el mismo actor representaba el 39,6% del mercado considerado por ingresos.

Por su parte, el otro integrante del JV, Nestlé, en la actualidad tiene una participación de mercado que alcanza un 20,1% considerando los ingresos y un 18,6% considerando el volumen. También la participación de este integrante del JV ha ido evolucionando a la baja, perdiendo 3 puntos porcentuales en los últimos 5 años, según se muestra en la tabla 18.

	VENTAS KILOS/LITROS ('000)					
	2005	2006	2007	2008	2009	YTD 2010
T.YOGURT+LECHES CULT	103.113	111.668	115.706	120.483	125.301	87.481
SOPROLE	39,6%	38,6%	37,6%	36,3%	34,4%	33,2%
NESTLE	21,8%	20,6%	21,3%	19,7%	19,2%	18,8%
DANONE	13,9%	13,8%	14,0%	15,1%	17,0%	17,0%
COLUN	12,6%	16,3%	16,2%	18,0%	18,0%	19,5%
WATT'S	7,2%	5,7%	4,7%	4,6%	4,8%	4,9%
QUILLAYES	1,8%	1,8%	1,8%	1,7%	1,9%	2,2%
SURLAT	1,1%	1,5%	1,3%	1,7%	1,9%	2,0%
P.LABELS	0,7%	0,9%	1,6%	1,6%	2,1%	2,1%
OT.CIAS	0,8%	0,9%	1,4%	1,2%	0,5%	0,2%
SOALVA	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
LOS CRIADORES	0,0%	NA	NA	0,0%	0,0%	0,0%

Tabla 18.
Fuente Nielsen 2009.

Contrasta las bajas de los participantes del JV, con el crecimiento que en el mismo período han tenido otros actores, como es el caso de Colún, quien ha crecido 6 puntos porcentuales su participación en el último quinquenio. Lo mismo sucede con Danone, quien en igual período ha aumentado su participación en seis puntos porcentuales su participación de mercado.

También, en el último quinquenio se observa un crecimiento de 1 punto porcentual de las marcas propias de los supermercados.

Debemos considerar que el mercado relevante analizado, ha sido siempre concentrado. En efecto, Soprole en el año 1995 tenía el 63% del mercado, participación que ha ido perdiendo gradualmente debido al ingreso de nuevos agentes, hoy incumbentes. Tal es el caso de: (i) Parmalat que ingresó el año 1995 al mercado relevante, (ii) Colún, que ingresó en el año 1998, (iii) Yoplait que ingresó en el 2003 mediante una alianza con

Quillayes y (iv) Danone que ingresó en el año 2004, lo que demuestra la desafiabilidad del mercado que venimos analizando.

3.6.2 Actores potenciales

Dentro de los actores potenciales, se encuentran aquellos agentes económicos que en el pasado y presente han importado yogurt, cual es el caso de Danone, tanto directamente como a través de Promerco, según se muestra en la tabla 19 siguiente

	U M	Año		2007		2008		2009		2010	
		Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF		
		1.491.07	1.366.27	6.329.99	6.603.86	2.935.93	3.156.25	1.005.33	1.124.73		
DANONE	KN	6	1	9	1	5	4	4	7		
Promerco	KN	742.413	923.366	-	-	-	-	-	-		
Otros Imp. Aliment.	KN	3	213	2.115	18.737	8.695	64.820	12.511	83.070		
Industriales	KN	1.650	11.960	1	23	6	75	-	-		
Total general		2.239.16 9	2.338.07 5	6.336.10 7	6.667.46 1	2.945.63 4	3.232.73 7	1.017.84 5	1.207.80 7		

Tabla 19.

Fuente: Aduana 2010.

Un poder importador potencial también se encuentra en los supermercados, quienes se encuentran en condiciones de promover a nuevos entrantes (importadores) al canal supermercado en el mercado relevante estudiado, lo que en el pasado se ha realizado con políticas comerciales de incentivos para importadores, como por ejemplo, rebajando las condiciones y requerimientos que aplica a los incumbentes en términos de vida útil de los productos, con lo cual logra un poder aún mayor de negociación para con los actores establecidos en el mercado.

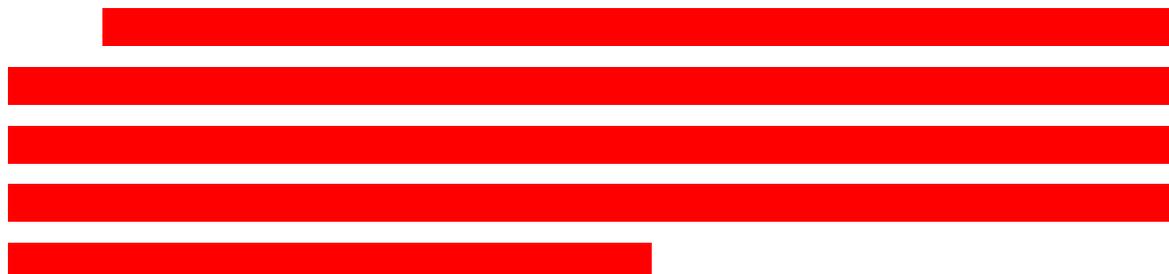
3.6.3 Inexistencia de acuerdos de cooperación con competidores

En la actualidad, Soprole no mantiene convenios de cooperación con los competidores que participan en el mercado relevante del yogurt y leches cultivadas, sean de aprovisionamiento, uso compartido de instalaciones o prestación de servicios.

3.7 Estructura de la demanda. Actores que participan por el lado de la demanda en el mercado relevante del yogurt y factores que la

determinan

Los actores que participan por el lado de la demanda en el mercado del yogurt son los agentes económicos que compran para vender al productor final, correspondiendo en el caso concreto a los agentes económicos que compran al por mayor a Soprole para vender al consumidor final, a través del canal supermercado y canal tradicional, por lo que nos remitimos a lo señalado en el punto IV 1.3.4 en cuanto a las características de los mismos.



3.7.1 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados.

3.7.2 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y/o colaboración con el canal food service

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con el canal food service.

3.7.3 Existencia de acuerdos de colaboración con el canal tradicional

Nos remitimos a lo señalado en el punto 2.7.3, anterior.

3.8 Tasa de crecimiento del mercado relevante del yogurt

Según se desprende de la tabla 20, el mercado relevante del yogurt y leche cultivada exhibe crecimientos, tanto en volumen cuanto en valor, con la salvedad del año 2008-2009, lo que determina que en nuestro país se encuentran presentes las condiciones para seguir creciendo en otros segmentos de mayor valor agregado y llegar con productos funcionales a otros segmentos de la población nacional.

Crec.Mdo Yogurt+ Lech. Cultivada	Volumen (000,Litros)	Crec.	Valor (000,\$)	Crec.
Año 2005-2006	105.338	5%	102.470.699	12%

Año 2006-2007	115.253	9%	115.042.690	12%
Año 2007-2008	120.839	5%	135.183.215	18%
Año 2008-2009	119.313	-1%	144.884.577	7%
Año 2009- 2010	129.396	8%	156.716.366	8%

Tabla 20.

Fuente: Nielsen 2010.

3.9 Evolución del precio del mercado relevante del yogurt en el último quinquenio y factores que lo afectan

Según se muestra en el gráfico 8 y tabla 21, el precio del mercado relevante del yogurt y leches cultivadas en los últimos cinco años ha evolucionado al alza, aumentando en \$25 por litro entre la serie de años (2005-2006)-(2006-2007).

Asimismo, para la serie de años (2006-2007) y (2007-2008), registra un aumento de 121 pesos por litro y entre la serie de años (2007-2008) y (2008-2009), registra un aumento de \$95.

Evolución Precios	Precios x Litro	Crec.
Año 2005-2006	973	
Año 2006-2007	998	3%
Año 2007-2008	1.119	12%
Año 2008-2009	1.214	9%
Año 2009- 2010	1.211	0%

Tabla 21.

Fuente: Nielsen 2010.

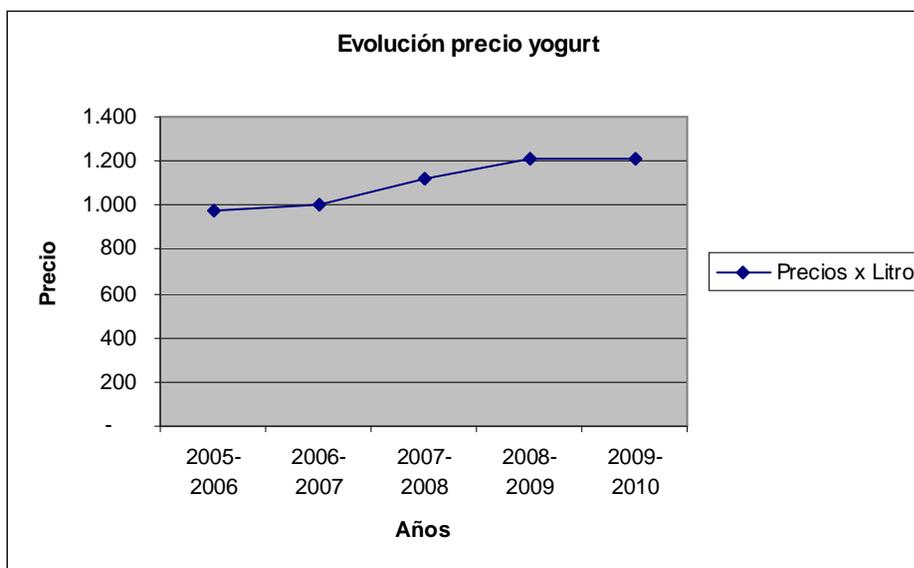


Gráfico 8.

Fuente: Nielsen 2009.

Las razones que explican el aumento del valor por litro del yogurt se explica principalmente por el cambio en el mix de productos vendidos, dada la innovación que se ha producido en el mercado relevante del yogurt hacia productos de mayor valor agregado y que entregan mayores beneficios al consumidor.

3.9.1 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal supermercado

Soprole utiliza estrategias combinadas para la comercialización de sus productos a través del canal supermercado. En este sentido, utiliza estrategias de precios, estrategias de promociones, mix de productos, intento de diferenciación con los productos de la competencia, etc, dependiendo del objetivo de comercialización que se quiera lograr y/o priorizar.

Así Soprole se intenta posicionar como producto de primer precio en relación a su competencia, sistemas promocionales en puntos de venta y en catálogos, mix completo de productos y mantenimiento de equipos de reponedores de la misma compañía en el punto de venta.

Según veremos en el punto siguiente, el precio al cual se comercializa el yogurt en este canal, no es muy distinto del que se comercializa en el canal tradicional y en términos de porcentaje el producto llega a precios similares.

3.9.2 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal tradicional

La estrategia de comercialización en el canal tradicional, se fundamenta también en posicionarse como un producto de primer precio, pero en este caso, sobre un mix basado en los productos de mayor consumo.

Al igual que en el caso del mercado relevante de las leches líquidas, se intenta mantener precios competitivos con los supermercados para dar sustentabilidad al canal, según vimos en el punto anterior.

3.9.3 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal food service

Dada la competencia existente entre distintos proveedores, la competencia en este canal es principalmente vía precio, tanto para la categoría HORECA como para la categoría central de restaurantes.

3.10 Índice de concentración en el mercado relevante del yogurt

El índice HHI Pre-JV en el mercado relevante del yogurt alcanza los 2.159 y Post-JV aumentando a 3.409.

Sin perjuicio de lo señalado, los índices de concentración son un antecedente estático que no mide el grado de desarrollo, profundidad y desafiabilidad del

mercado.

3.11 Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada

3.11.1 Efectos sobre los índices de concentración. Índice de concentración post-JV

El aumento en términos de concentración del mercado de los yogures y leches cultivadas no afecta el funcionamiento de éste, ya que su carácter contestable impide la realización de abusos.

Es más, el índice de concentración esperado no es la suma de las participaciones de mercado de Soprole y Nestlé sino que, por el contrario, dado que Soprole y Nestlé presentan propuestas similares para categorías de yogurt, se prevé una disminución en la participación de mercado del JV.

En este contexto, para la participación esperada de mercado después del JV se prevé que ésta será inferior a la simple suma de las participaciones de Soprole y Nestlé, que alcanza hoy en conjunto a un 61,3% del mercado fruto del proceso de integración de líneas de negocio que se aportan al JV.

3.11.2 Efectos sobre el crecimiento de la industria

Tal como expusimos en los primeros capítulos de esta presentación, la creación del JV ayudará a Chile para que su consumo lácteo per capita, se acerque al de países europeos con tradición en el consumo lácteo.

Este aumento se produciría, sobre todo, en productos de mayor valor agregado, dónde hoy por hoy, ni Nestlé ni Soprole llegan de manera individual, dado que se requiere un tamaño mínimo eficiente que el JV podría alcanzar, para cumplir con el objetivo de llegar a la base de la pirámide de la población con nuevos productos funcionales y mejora de productos ya existentes.

En este contexto, los efectos del JV sobre el crecimiento de la industria serán positivos, esperándose un crecimiento de la industria en los segmentos del yogurt funcionales tanto en términos de calidad como de cantidad.

3.11.3 Efectos sobre los factores de competencia

3.11.3.1 Mercado desafiables o contestables por el lado de la oferta disciplinan conductas contrarias a la competencia

Las características del mercado analizado demuestran que el mercado del yogurt y

leche cultivada es un mercado contestable.

En efecto, el mercado se encuentra abierto a la existencia de actores que en poco tiempo pueden aumentar fácilmente su producción y, en consecuencia, su participación de mercado, como es el caso de Danone y Colún.

Incluso es más, las necesidades del mercado pueden ser satisfechas con importaciones de productos, como ha sucedido exitosamente en el pasado, en concreto, en los años 2007, 2008 y recientemente en el año 2010, en los que se registra una importante actividad importadora de actores relevantes como Danone.

Las características del mercado analizado, produce como natural efecto:

- Limitar el rango de variación del precio doméstico del yogurt, a uno compatible con las paridades de importación de dichos productos, lo que disciplina cualquier conducta contraria a la libre competencia.
- Permitir a un agente económico racional, ingresar directamente al mercado en forma rápida, vía importaciones y comenzar en breve tiempo a comercializar y posicionar su producto, mientras al mismo tiempo desarrollar sus propias instalaciones de producciones en el país, que fue el modelo seguido por Danone.
- Disciplinar cualquier intento de abuso de poder de mercado, sea por la vía de la producción nacional por empresas con capacidad instalada para producir yogurt, o bien, vía importaciones.

3.11.3.2 Mercados altamente concentrados por el lado de la demanda, impide incurrir en conductas contrarias a la competencia. Caso canal Supermercados

Nos remitimos a lo ya señalado a propósito del mercado de las leches líquidas, sólo agregando que para el caso del yogurt vs las marcas propias, presentan los siguientes costos diferenciados: (i) los rappels que significan un rango entre un 7% y 15% del precio de venta al supermercado; (ii) inversión en catálogos promocionales, promociones temáticas y compra de espacios para exhibiciones adicionales, que significan un rango entre 1% y 1,5% del precio de venta al supermercado.

3.11.3.3 No existen incentivos para incurrir en conductas contrarias a la competencia en el canal tradicional

Nos remitimos a lo indicado *supra* 2.11.3.3 a propósito del mercado relevante de las leches líquidas.

3.12 Conclusiones del mercado relevante del yogurt y leches cultivadas

La operación de concentración no produce efectos contrarios a la libre competencia en el mercado relevante del yogurt y leches cultivadas desde que:

- ✓ El mercado del yogurt es un mercado contestable, como lo demuestra el caso Danone, quien logró entrar exitosamente en el mercado relevante estudiado.
- ✓ El mercado del yogurt después de la fusión seguirá siendo un mercado competitivo, en el cual coexistirán junto al JV actores con capacidad para disciplinar cualquier actuación anticompetitiva, como lo son: Colún, Watts-Loncoleche, Danone, Yoplait y los supermercados a través de sus marcas propias.
- ✓ Dado el fenómeno de concentración del canal supermercado y su gran poder de negociación, cuenta con las herramientas necesarias para disciplinar cualquier conducta contraria a la competencia en dicho canal.
- ✓ La entrada de los supermercados a otros canales de distribución (mayorista y tradicional), produce como incentivo que el JV desarrolle políticas de crecimiento e inversiones en el canal tradicional.
- ✓ Tal como veremos, la operación consultada lleva aparejada las sinergías que se señalan *infra* IX, las cuales contribuirán en general a la innovación y desarrollo de las líneas de negocio del JV, compensando los riesgos que se pudieran identificar respecto de los mercados en que operará el JV.
- ✓ En todo caso, potenciales riesgos exclusorios de competidores o explotativas en relación al canal tradicional, se mitigarán con las medidas ofrecidas *infra* VIII.
- ✓ En consecuencia, dadas las características de este mercado relevante, no cabe considerar al JV como un vehículo con aptitud para abusar de una posición de dominio y, en todo caso, su poder de mercado no le atribuye capacidad para incurrir en conductas estratégicas que puedan afectar las condiciones de libre competencia.

4. Mercado relevante de los postres

4.1 Definición del mercado relevante de los postres

El mercado de los postres en general incluye o considera los postres lácteos y no lácteos, pastelería fresca, pastelería congelada, fruta en conserva, frutas frescas, postres en polvo y postres refrigerados (lácteos y no lácteos)⁹², según se muestra en el diagrama 1 siguiente:

⁹² Vid. Food ForThought. “The Desserts Market USA”, en www.fft.com.



Diagrama 1.

Dentro de este mercado relevante, los productos comercializados por Soprole y Nestlé (flanés, sémolas, arroz con leche, compota, leche asada, jaleas, postres y petit⁹³) y que pasarán a ser producidos y comercializados por el JV, no constituyen un mercado relevante en sí mismo, siendo en consecuencia un segmento más de este mercado que nosotros trataremos bajo la categoría de postres refrigerados y petit, dada la alta elasticidad cruzada que presentan dichos productos con los postres en general, lo que determina que formen un solo mercado relevante.

Así lo reconoció la FNE con motivo de una resolución de archivo de los antecedentes del año 2007, en la cuál indicó:

“Que, dónde se genera dicho efecto, en las premezclas para la repostería, en que Carozzi aumenta su participación de un 60% a un 90%, no hay riesgos para la competencia, toda vez que se trata de un mercado en desarrollo, siendo además dudosa su calificación como tal mercado, por cuanto existe un importante grado de sustitución con los productos de repostería listos para el consumo y hasta con los postres en general”⁹⁴.

Relacionado con lo que venimos diciendo, el RSA nos recuerda que los postres se pueden preparar utilizando productos en polvo (polvo o granulados) que, por dispersión en

⁹³ “Petit” o “Petit Suisse” es un queso originario de la región de Normandía, Francia, fresco, sin sal, suave y cremoso, fabricado a partir de leche de vaca enriquecida con crema de modo que contiene aproximadamente un 40% de grasa. El producto es luego suavizado y drenado en una centrífuga. Un queso típico pesa unos 30 gramos, y es empacado en pequeños cilindros de aproximadamente 4cm de alto por 3cm de diámetro. El Petit-suisse puede ser consumido con azúcar, como postre con mermelada o miel, o con sal y condimentado con pimienta y hierbas. [http://en.wikipedia.org/wiki/Petit_suisse_\(cheese\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Petit_suisse_(cheese))

⁹⁴ Vid. Resolución dictada por la FNE en el Expediente Rol N° 766-06 FNE, de fecha 26 de junio de 2007.

agua y/o leche, permiten la obtención de las preparaciones correspondientes (**gelatinas, flanes, budines u otros**).

Otra consideración adicional que este H. Tribunal deberá tener presente, es que los productos elaborados en base a leche que se encuentran dentro de esta categoría y que forman parte del JV, no requieren grandes volúmenes de leche para su elaboración, sino que por el contrario, dichos requerimientos son menores al 1% del total de leche recepcionada a nivel nacional.

Finalmente, debe agregarse que el segmento del mercado relevante que se analizará, representa un porcentaje bastante bajo dentro del consumo en los distintos hogares, lo que le otorga un escaso poder de mercado al JV, ya que de subir los precios respecto de bienes que no son de primera necesidad, el cambio de los consumidores a productos sustitutos será inmediato.

En efecto, si revisamos la canasta del IPC que incluye los consumos promedios de los hogares del gran Santiago, los postres no lácteos de todo tipo representan un 0,035% del total de la canasta y los postres lácteos un 0,072%⁹⁵, de lo que se sigue que los postres lácteos refrigerados representan un porcentaje aún menor.

En este mismo sentido, los postres refrigerados y petit considerados en la alianza, representan en términos de ventas anuales un porcentaje bastante menor en consideración al mercado lácteo en general. En concreto, las ventas de este segmento ascendieron en el período diciembre 2008-noviembre 2009, un 6% del total del mercado lácteo nacional, lo que en términos de volúmenes comercializados significa un 18,2 millones de litros, de los cuales un 88% correspondió a postres refrigerados y un 12% a petit⁹⁶.

4.2 Sustitutos de los postres lácteos refrigerados y petit y factores que justifican dicha sustitución

4.2.1 Sustitución perfecta

Los postres lácteos refrigerados y petit suisse presentan sustituciones perfectas con productos tales como el yogurt, leche cultivada, postres en polvo (flanes, gelatinas, mouse en polvo), fruta fresca en conserva, repostería, etc.

En efecto, los hábitos de consumo son similares, pudiendo variar sólo en algunos casos los formatos de comercialización, para lo cual, en todo caso, existe la alternativa de envases plásticos conforme a los cuales un consumidor puede sustituir el envasado industrial para los efectos del consumo.

En consecuencia, en postres, el segmento **“impulso”**, que agrupa aquellos postres

⁹⁵ Vid. http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2008/noviembre/pdf/nuevacanasta.pdf

⁹⁶ La información y porcentajes indicados, ha sido extaída de Retail Indez, AC Nielsen y considera dentro del mercado lácteo las ventas de jugos y néctare.

más elaborados o sofisticados, tales como el mousse, suspiro limeño, postres de manjar o chocolate, etc, la alternativa de consumo de postres en polvo es tan válida que corresponden ser considerados sustitutos perfectos los unos de los otros.

Lo mismo sucede con el segmento **“tradicional”**, que agrupa los postres envasados pero de tipo caseros (tales como flanes, leche asada, compota, arroz con leche, jaleas, sémolas, etc). Éstos y aquéllos, son perfectamente sustitutos, si se analizan los hábitos de consumo, variando sólo el formato de comercialización, para lo cual puede nuevamente acudir a los envases plásticos que permiten transportar los productos elaborados en casa.

En la siguiente tabla, presentamos las sustituciones perfectas --atendida la ocasión de consumo --que permiten considerar en un solo mercado relevante el de los postres en general.

Cuadro sustituciones perfectas

Hábito de Consumo	
-- Postres y Petit -- Flan -- Gelatina -- Sémola -- Compota --Leche Asada --Manjarate --Petit	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Yogurt	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Leche Cultivada	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Flanes en polvo	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Gelatina en polvo	Colación/Snack
	Postre
	Comida

Mouse en polvo	
	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Fruta en conserva	
	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Fruta	
	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Flan casero	
	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Arroz con leche casero	
	Colación/Snack
	Postre
	Comida
Sémola casera	
	Colación/Snack
	Postre
	Comida

Tabla 22.
Fuente: Soprole.

4.2.2 Sensibilidad de la demanda ante variaciones del precio de productos sustitutos

No existen datos públicos que permitan realizar un estudio de sustituciones cruzadas entre los distintos productos que conforman el mercado relevante analizado, más no parece

discutible que, por ocasión de consumo, el mercado relevante que analizamos sea el de los postres en general, dentro del cuál se ubican como subsegmentos el de los postres lácteos refrigerados y petit.

4.2.2.1 Precios unitarios de los productos sustitutos

No existen datos públicos que permita entregar los precios de productos sustitutos.

4.2.2.2 Análisis de elasticidades

No existen datos públicos que permita realizar análisis de elasticidades.

4.3 Costos del segmento postres lácteos refrigerados y petit

4.3.1 Costos de producción, distribución, comercialización y factores que los afectan

Los costos de producción de postres lácteos refrigerados y petit suisse son los que se exponen en el Anexo Confidencial F (V 4.3.1), en la cual se explicitan los costos fijos y variables para la producción, distribución y comercialización de postres lácteos refrigerados y petit suisse.

4.3.2 Costos de importación y factores que los afectan

Nuestra representada no ha realizado actividad de importación de postres lácteos refrigerados y petit, por lo que no cuenta con información relativa a dicha actividad.

4.3.3 Relación con proveedores

Los proveedores de insumos de Soprole para la producción de postres lácteos refrigerados y petit son los que se contienen en el Anexo Confidencial G (V 4.3.3).

En dicho anexo indica el nombre del proveedor, el insumo que proporciona, la utilización de dicho insumo dentro del proceso productivo de los postres y petit, la existencia de un contrato solemne o consensual con dicho proveedor, la existencia o no de contratos con cláusulas de exclusividad y la vigencia de dichos contratos.

En relación a la información contenida en el anexo, podemos concluir que los proveedores de insumos de postres lácteos refrigerados y petit no mantienen en la actualidad cláusulas de exclusividad y la relación ni siquiera se encuentra formalizada por escrito, de lo que se concluye que:

- No existe cautividad ni dependencia económica del proveedor respecto de Soprole.
- Cualquier competidor de Soprole puede adquirir los productos ofrecidos en condiciones de mercado, sin perjuicio que igualmente parte de los insumos pueden ser importados.

Hacemos presente, adicionalmente, que el único proveedor que mantiene exclusividad es un proveedor de cremas, producto commodity en que existen otros oferentes, entre los que se encuentra Colún y Watt's, según veremos cuando analicemos el mercado relevante de las cremas.

4.3.4 Inexistencia de convenios de colaboración con proveedores

En la actualidad no existen convenios de colaboración con proveedores del mercado relevante de los postres lácteos refrigerados y petit suisse, en especial, en lo que dice relación con el aprovisionamiento.

4.3.5 Asociaciones gremiales a los cuales pertenecen los proveedores

Soprole no tiene conocimiento de si sus proveedores pertenecen o no a asociaciones gremiales.

4.4 Condiciones de acceso al mercado

4.4.1 Barreras naturales

El mercado relevante de los postres (incluyendo el subsegmentos de los postres lácteos refrigerados y petit), **no presenta barreras de entrada** desde que:

- Existe **plena disponibilidad de insumos** para producir los referidos productos. Según vimos en el capítulo IV.-1.3.2, la leche líquida necesaria para producir postres es marginal, alcanzando menos de un 1% del total nacional. Asimismo, como vimos *supra* 4.3.3, los proveedores de insumo para la producción de postres y petit suisse no mantienen contratos de distribución exclusiva para con Soprole o Nestlé y tienen la capacidad de proveer a otros agentes que ingresen al mercado relevante analizado.
- Los costos de **construcción de una planta de producción de postres lácteos refrigerados y petit son abordables**, alcanzando una cifra de USD\$585.000.- anexar una línea productora de postres a una planta fabricante de yogurt, lo cual resulta económicamente razonable.

- Existe plena **disponibilidad para el proceso de envases** en el mercado, a diferentes escalas.
- El proceso logístico puede ser propio o subcontratado a precios razonables, ya sea a portadores independientes y/o portadores que ya tienen implementado una logística de distribución, como es el caso de los comercializadores de pollos o cecinas o, incluso, utilizando el servicio de distribución propio de los supermercados.

El desarrollo de una marca comercial de nicho para la categoría de postres, no es lo más importante para participar en el mercado, como lo demuestra Colún, que ha logrado construir un posicionamiento en los consumidores basado en el uso de su marca paraguas Colún, lo que le ha permitido crecer en los últimos años 7,6 puntos porcentuales.

En el mismo periodo, su inversión publicitaria específica en esta categoría, según se demuestra en el siguiente gráfico, no es relevante, atendido a lo ya mencionado respecto de las marcas y a que los factores relevantes para competir en el mercado son la distribución / reposición y una estrategia de precios competitiva.

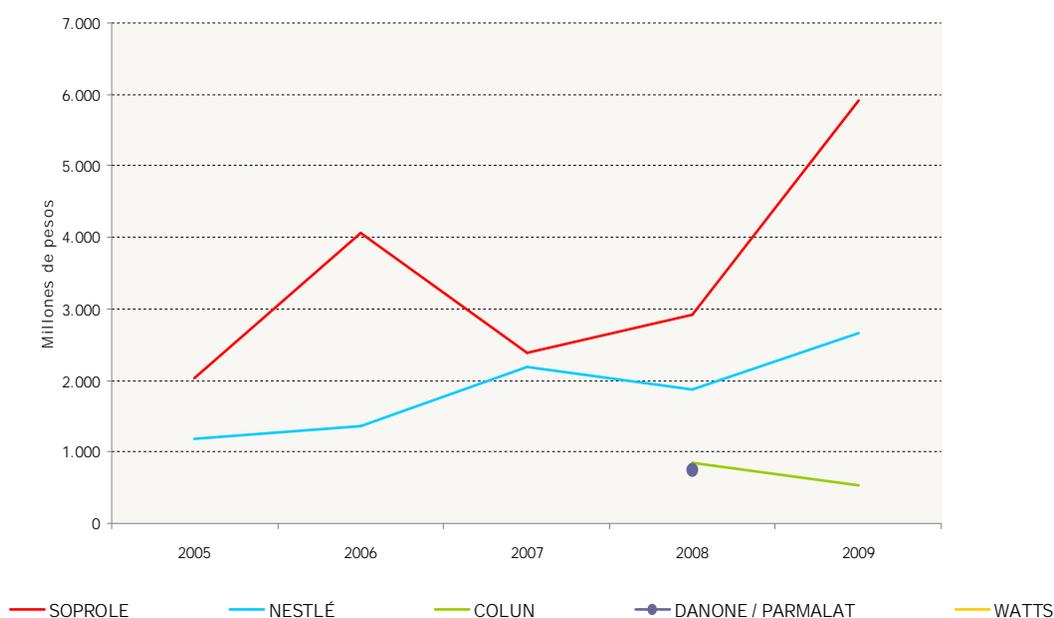


Gráfico 9.
Fuente: Soprole.

Sin perjuicio de lo anterior, además existen potenciales entrantes como Danone que cuenta con marcas de reconocimiento nacional e internacional (Tabla 23), con lo cual su introducción y posicionamiento de las mismas podría darse en el corto plazo, como lo demostró el mismo Danone el año 2006 cuando entró al mercado relevante del yogurt.

Portafolio de marcas registrada por parte de Danone

Marcas nacionales	Marcas internacionales
Vialat	Cindor
Nutraox	Danonino
Calán	Danet
	Serenito
	Ser
	Vitalinia

Tabla 23.

Fuente: Soprole.

4.4.2 Barreras artificiales

No existen barreras artificiales.

4.4.3 Barreras legales

No existen barreras legales en el mercado relevante de los postres en general, ya que las regulaciones analizadas, fueron sorteadas eficaz y oportunamente por los incumbentes y desafiantes que han entrado en los últimos cinco años.

4.5 Barreras de salida

La inversión en publicidad, no debiera ser considerada una barrera de salida para agentes económicos que actúan en el mercado de los postres en general o en el subsegmento de los postres lácteos refrigerados, ya que en el caso que alguno de ellos decida salir del mercado, la inversión realizada contribuye a la construcción y posicionamiento de la marca paraguas la que puede ser vendida o licencia en caso de salida del mercado.

4.6 Estructura de la oferta. Actores que participan o pueden participar por el lado de la oferta en el segmento de los postres lácteos refrigerados y petit y factores que la determinan

4.6.1 Actores actuales

Considerando sólo el subsegmento de los postres lácteos refrigerados, debemos señalar que en este subsegmento participan los agentes económicos con las participaciones que se exponen en la tabla 24.

	VENTAS KILOS/LITROS ('000)					YTD 2010
	2005	2006	2007	2008	2009	
T.POSTRES + PETIT	14.890	16.021	17.833	17.633	18.456	13.575
SOPROLE	53,0%	49,8%	51,8%	49,0%	45,5%	44,7%
NESTLE	39,8%	43,1%	42,5%	43,7%	44,7%	44,5%
COLUN	NA	NA	NA	2,3%	7,0%	7,5%
WATT'S	1,7%	1,9%	1,6%	1,3%	0,9%	1,3%
P.LABELS	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,8%
OT.CIAS	0,7%	1,5%	1,5%	1,5%	1,0%	0,8%
DANONE	4,1%	3,6%	2,6%	2,0%	0,7%	0,3%
QUILLAYES	0,5%	0,2%	0,0%	NA	NA	NA
BADA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
SOALVA	0,2%	0,0%	NA	0,0%	NA	NA

Tabla 24.
Fuente: Nielsen 2009.

Destacamos de las participaciones de mercado, actores con capacidad económica importante como son Watt's, Colún y Danone, que tienen acceso a toda la cadena de valor para poder disciplinar conductas contrarias a la competencia que pudieran producirse en el subsegmento de los postres lácteos refrigerados y petit, sin perjuicio de tener siempre en consideración que, estas participaciones se enmarcan dentro de un mercado relevante más amplio, por lo que ni Soprole ni Nestlé tienen poder de mercado en el mercado relevante de los postres, como tampoco lo tendrá el JV en el futuro.

Conviene resaltar el hecho que en tan sólo dos años desde que Colún tomó la decisión de entrar al mercado relevante de los postres y petit, adquirió 7,5% de participación, lo que demuestra que el mercado bajo análisis no es un mercado maduro sino que existe espacio para la entrada de nuevos competidores o el aumento de las participaciones de mercado de los incumbentes.

4.6.2 Actores potenciales

Dentro de los potenciales entrantes, Danone, ha jugado un rol importante. Dicho actor tiene experiencia y productos (postres) con los cuales puede ingresar prontamente al mercado nacional, sea por la vía de la importación desde Argentina, o bien, mediante la producción interna, en la medida que la administración de Danone tome la decisión de entrar con el mix adecuado de productos.

Sólo a título de ejemplo, Danone comercializa en España, natillas "Danet", las cuales en sabor y consistencia son muy similares a las del Postre de Chocolate Soprole y al Chandelle de Nestlé. Incluso el "Suspiro" que Danone comercializa en Argentina, tampoco presenta mayores diferencias con el postre "PK2" sabor Suspiro Limeño de Soprole, según se expone a continuación.



Figura 1.

Adicionalmente, actores fuertes como Alpina, Gloria o el mismo Kraft pueden ingresar al mercado, por lo que debe considerarse a aquéllos como actores potenciales que disciplinarán cualquier comportamiento anticompetitivo del JV.

4.6.3 Inexistencia de acuerdos de cooperación con competidores

No existen acuerdos de cooperación con competidores.

4.7 Estructura de la demanda. Actores que participan por el lado de la demanda en el segmento de los postres y petit y factores que lo determinan

Los actores que participan por el lado de la demanda en el segmento de los postres y petit son los agentes económicos que compran para vender al productor final, correspondiendo en el caso concreto a los agentes económicos que compran al por mayor a Soprole para vender al consumidor final a través del canal supermercado y/o canal tradicional, por lo que nos remitimos a lo señalado en el punto IV 1.3.4, en cuanto a las características de los mismos.



4.7.1 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados.

4.7.2 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y/o colaboración con canal food service

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con el canal food service.

4.7.3 Existencia de acuerdos de colaboración con canal tradicional

Nos remitimos a lo señalado en el punto 2.7.3, anterior.

4.8 Tasa de crecimiento del subsegmento del mercado relevante de los postres lácteos refrigerados y petit

Si bien la industria de los postres refrigerados es un nicho pequeño que vende aproximadamente 85 millones de dólares anuales, la tabla 25 muestra que el segmento de los postres lácteos refrigerados y petit tiene un acelerado crecimiento en términos de volumen y valor, lo que da cuenta que estamos en presencia de un segmento no maduro, donde están dadas las condiciones para la entrada de desafiantes que pueden aprovechar el crecimiento de este segmento, que en el último quinquenio ha crecido en promedio un 10% anual aproximadamente.

Esta característica del mercado, hace especialmente atractivo el ingreso de actores como Danone y los potenciales entrantes que vimos en el punto 4.6.2 anterior.

Categoría Postres - Petit Suisse

Crecimiento del Mercado	Volumen (000,kilos)	Crec.	Valor (000,\$)	Crec.
Año 2005-2006	15.043	2%	30.225.091	7%
Año 2006-2007	17.226	15%	35.774.645	18%
Año 2007-2008	17.622	2%	39.777.844	11%
Año 2008-2009	18.101	3%	42.674.868	7%
Año 2009- 2010	19.205	6%	45.480.098	7%

Tabla 25.

Fuente: Nielsen 2009.

4.9 Evolución del precio de los postres lácteos congelados y petit en el último quinquenio y factores que los afectan

El precio de los postres y petit, según se muestra en la tabla 26 y gráfico 9 se ha movido al alza en el último quinquenio, lo que tiene su explicación en la permanente innovación que existe en este mercado, con una muy buena aceptación de parte de los consumidores finales.

La evolución al alza del precio genera las condiciones necesarias para que agentes

económicos que participan en el mercado lácteo, puedan anexar a sus procesos productivos plantas productoras de postre, lo que como hemos visto *supra* 4.4.1, tiene un costo abordable.

Además, dado que se trata de un mercado no maduro, existe espacio para que potenciales entrantes extranjeros puedan entrar al mercado nacional a fin de comercializar sus productos.

	Precios x kilo	Crec.
Año 2005-2006	2.009	
Año 2006-2007	2.077	3%
Año 2007-2008	2.257	9%
Año 2008-2009	2.358	4%
Año 2009- 2010	2.368	0%
Tabla 26		
Fuente: Nielsen		

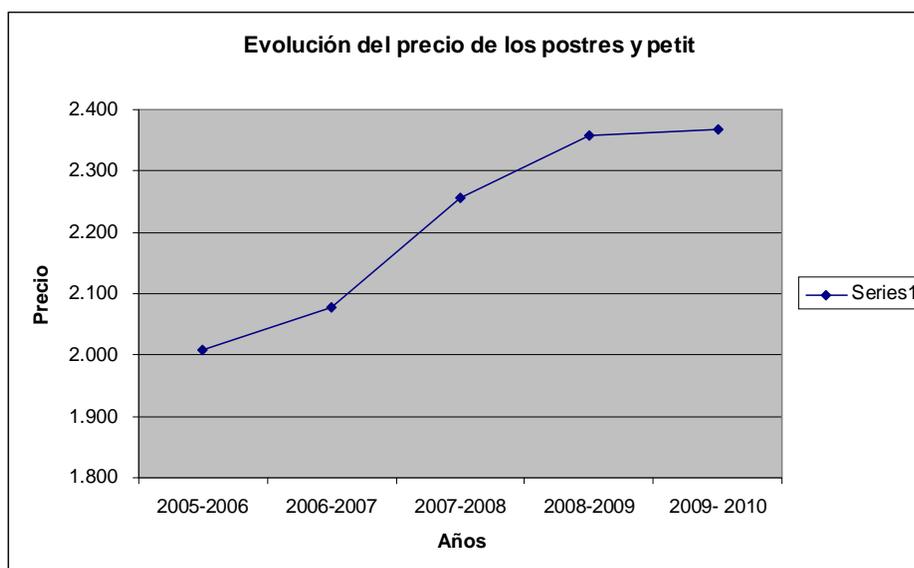


Gráfico 9.
Fuente: Soprole.

4.9.1 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal supermercado y su evolución en los últimos cinco años

Soprole utiliza estrategias combinadas para la comercialización de los postres lácteos congelados y a través del canal supermercado. En este sentido, utiliza estrategias de precios y promociones que tienen como objetivo mantener una posición competitiva en relación a los otros competidores del mercado.

Adicionalmente, ha desarrollado estrategias de innovación y mix de productos que se han mantenido constantes en los últimos años, utilizando indistintamente cada uno de los factores señalados, dependiendo del objetivo de comercialización que se quiera lograr y/o priorizar.

Así, la administración de Soprole intenta posicionar sus productos de primer precio en relación a su competencia, sin perjuicio de tener sistemas de promociones y

manteniendo equipos de reponedores y promotoras de la misma compañía en el punto de venta.

Según veremos en el punto siguiente, el precio al cual se comercializan los postres lácteos refrigerados es similar tanto para el canal supermercado cuanto para el tradicional.

4.9.2 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal tradicional y su evolución en los últimos cinco años

La estrategia de comercialización en el canal tradicional se fundamenta también en posicionarse como un producto de primer precio, en base a un mix básico de productos y estrategias de publicidad basadas en material en punto de venta (Publicidad POP).

Se intenta mantener precios competitivos con los supermercados ya que, según vimos supra IV 2.11.3.3, Soprole debe mantener sustentable el canal tradicional dada la importancia que han adquirido los supermercados en los procesos de negociación, quienes en la mayoría de los casos imponen sus términos en las relaciones que se llevan adelante.

4.10 Índice de concentración en el mercado relevante

No existe información pública disponible que permita calcular las participaciones de mercado en el mercado de los postres en general de manera de entregar índices de concentración.

En este sentido, calcular el índice HHI debiera considerar no sólo el subsegmentos de los postres lácteos refrigerados sino que el mercado de los postres en general. Obrar en contrario, conduciría a análisis errados desde el punto de vista de concentración del mercado.

4.11 Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada

4.11.1 Efectos sobre los índices de concentración. Índice de concentración post-JV

Nos remitimos a lo señalado en el punto 4.10.

4.11.2 Efectos sobre el crecimiento de la industria

Se espera que el JV tenga efectos positivos en el subsegmento del mercado relevante que analizamos en términos de innovaciones, es decir, productos que serán ofrecidos al consumidor final.

Así, el JV prevé incorporar mayores funcionalidades a las ya existentes, sin sacrificar el factor de la indulgencia propia de los postres lácteos refrigerados. Además, permitirá aprovechar la potencialidad del JV en acceso a innovación, para crear productos que contribuyan a disminuir la obesidad de la población infantil.

En otros términos, se espera un crecimiento en calidad de los postres lácteos refrigerados, así como en la diversidad de los ya existentes, con lo que el segmento de los postres lácteos refrigerados ganará en cantidad y calidad de productos.

4.11.3 Efectos sobre los factores de competencia

4.11.3.1 Mercados desafiados o contestables por el lado de la oferta disciplinan conductas contrarias a la competencia

Sin perjuicio de las características del mercado --bajo grado de concentración--, el mismo constituye igualmente un mercado contestable.

En efecto, el mercado se encuentra abierto a la existencia de actores que en poco tiempo pueden aumentar fácilmente su producción, como es el caso de Colón.

Las características del mercado analizado produce como natural efecto:

- Permitir a un agente económico racional, ingresar directamente al mercado vía importaciones, en forma rápida y comenzar en breve tiempo a comercializar y posicionar su producto, mientras al mismo tiempo desarrolla sus propias instalaciones industriales en el país, que fue el modelo seguido por Danone en el mercado del yogurt.
- Disciplinar cualquier intento de abuso de poder de mercado, sea por la vía de la producción nacional de empresas con capacidad instalada para producir postres preparados o postres en polvo para preparar, helados, frutas en conserva, o bien, vía importaciones (Danone,).

4.11.3.2 Mercados altamente concentrados por el lado de la demanda, impide incurrir en conductas contrarias a la competencia. Caso canal supermercados

El poder de los supermercados en el mercado bajo análisis, se encuentra determinado por los siguientes factores:

- El incentivo del supermercado irá por el lado de rentabilizar los metros lineales de góndola, para lo cual no se tienen sólo en consideración el precio, que de aumentar indefinidamente, atentaría contra la política comercial de los supermercados.

De esta manera, una subida de precio que quisiera imponer el JV implicará una menor rotación de productos para los supermercados, lo que se contrapone con su

estrategia de generar tráfico hacia sus puntos de venta, lo que evidentemente no será aceptado por parte de estos últimos.

- El supermercado cuenta con herramientas y poder de negociación para hacer frente a alzas de precios, como pudiera ser la incorporación o facilitación del ingreso de actores internacionales.
- Los costos del consumidor en el canal supermercado para comparar precios de productos en formatos similares, son casi nulos --desapareciendo el paradigma del consumidor asimétrico--, teniendo el consumidor la posibilidad de informarse vía catálogos que vienen en la prensa escrita y/o avisos publicitarios en la televisión, o bien, en las góndolas de los supermercados en que se agrupan y muestran a los consumidores productos por categorías de productos de diferentes proveedores, lo que le permite a un consumidor elegir conforme al precio más bajo.

En consecuencia, estas características particulares del mercado impide que el JV u otro incumbente, realice conductas atentatorias contra la libre competencia.

4.11.3.3 No existen incentivos para incurrir en conductas contrarias a la competencia en el canal tradicional

Nos remitimos a lo indicado *supra* 2.11.3.3 a propósito del mercado relevante de las leches líquidas.

4.12 Conclusiones del mercado relevante de los postres en general

La operación de concentración no produce efectos contrarios a la libre competencia en el mercado relevante de los postres, ni menos en el subsegmento de los lácteos refrigerados, desde que:

- ✓ El mercado relevante, debe entenderse configurado como el mercado de los postres en general, que incluye o considera los postres lácteos y no lácteos, pastelería fresca, pastelería congelada, fruta en conserva, frutas frescas, postres en polvo y postres refrigerados en general. Así vistas las cosas, la operación objeto de consulta afectará un segmento muy pequeño del mercado relevante, lo que es indicativo de ausencia de riesgos de competencia.
- ✓ El JV compartirá protagonismo en este mercado con otros actores relevantes, tanto en el mercado de los postres en general cuanto en el subsegmento de los postres refrigerados en particular, con capacidad para disciplinar cualquier actuación anticompetitiva del JV, como lo son Colón, Carozzi, Kraft (con sus marcas Royal) y los supermercados con sus marcas propias.
- ✓ Existen actores nacionales e internacionales con capacidad de reaccionar

inmediatamente frente a cualquier conducta contraria a la competencia.

- ✓ Para un potencial entrante o incumbente que desee crecer en el mercado, tiene libre acceso a materias primas y proveedores de insumo que no mantienen cláusulas de exclusividad con los restantes agentes del mercado.
- ✓ Dado el fenómeno de concentración del canal supermercado y su gran poder de negociación, cuenta con las herramientas necesarias para disciplinar cualquier conducta contraria a la competencia en dicho canal.
- ✓ La entrada de los supermercados a otros canales de distribución (mayorista y tradicional), produce como incentivo que el JV desarrolle políticas de crecimiento e inversiones en el canal tradicional.
- ✓ Tal como veremos, la operación consultada lleva aparejada las sinergias que se indican *infra IX*, las cuales contribuirán en general a la innovación y desarrollo de las líneas de negocio del JV, compensando los riesgos que se pudieran identificar respecto de los mercados en que operará el JV.
- ✓ En todo caso, potenciales riesgos exclusorios de competidores o explotativas en relación al canal tradicional, se mitigarán con las medidas ofrecidas *infra VIII*.
- ✓ En consecuencia, dadas las características de este mercado relevante, no cabe considerar al JV como un vehículo con aptitud para abusar de una posición de dominio y, en todo caso, su poder de mercado no le atribuye capacidad para incurrir en conductas estratégicas que puedan afectar las condiciones de libre competencia.

5. Mercado relevante de las cremas

Como cuestión previa, debemos señalar que la crema deviene del proceso productivo de la leche líquida, por lo que cualquier productor de leche líquida puede producir crema, bastando para ello dejar la leche en reposo durante un período de 24 a 48 horas, o bien, mediante un proceso de centrifugación en descremadora u otros mecanismos.

Lo anterior, se refleja en el hecho que en el mercado de la crema y la leche líquida participan en parte los mismos actores.

5.1 Definición del mercado relevante de las cremas

La crema de leche, es “el producto lácteo relativamente rico en grasa separada de las leches que adoptan la forma de emulsión tipo leches descremadas con grasa. Su contenido

de materia grasa deberá rotularse en forma destacada⁹⁷.

Desde un punto de vista de libre competencia, el mercado relevante de las cremas puede considerarse como uno solo, o bien, dejarse abierto a la existencia de dos mercados relevantes, cuales son: (i) el mercado relevante de las cremas para batir y (ii) el mercado relevante de las cremas espesas, según exponemos en la tabla 27 siguiente, no cambiando sustancialmente los análisis de competencia que se realizarán tomando una u otra definición del o los mercados relevantes.

Mercado Relevante de las Cremas para Batir	Mercado Relevante de las Cremas Espesas
Crema para batir refrigerada	Crema espesa refrigerada
Crema para batir larga vida (UHT)	Crema espesa larga vida

Tabla 27.

En todo caso hacemos presente que, la razón de separar la crema en dos mercados relevantes, tiene como fundamento que: (i) las cremas para batir son utilizadas principalmente para usos de repostería, siendo el canal food service el principal demandante de dicho producto; y (ii) las cremas espesas tienen un uso culinario más amplio, siendo el canal supermercado y tradicional los agentes económicos que demandan dichos productos para comercializarlo como producto final para usos culinarios.

5.2 Sustitutos de las cremas y factores que justifican dicha sustitución

5.2.1 Sustitución perfecta

La sustitución perfecta entre la crema para batir refrigerada y la crema para batir larga vida (UHT), se encuentra en que dichos productos pueden utilizarse en pastelería de manera indistinta, de forma tal que pueden ser considerados en el mercado relevante de las cremas para batir.

Por su parte, las cremas espesas larga vida (UHT pote y tarro) y las refrigeradas, son sustitutos en el uso culinario más amplio, lo que nos lleva a concluir que forman parte del mercado relevante de las cremas espesas.

5.2.2 Sustitución imperfecta

La crema para batir refrigerada puede ser sustituida con la crema vegetal, pero factores importantes como el gusto y calidad hacen que dicha sustitución sea imperfecta.

⁹⁷ Vid. Artículo 221 del RSA.

5.2.3 Sensibilidad de la demanda ante variaciones del precio de productos sustitutos

5.2.3.1 Precios unitarios de productos sustitutos

No existe información de mercado respecto de precios de productos sustitutos

5.2.3.2 Análisis de elasticidades

No existen datos suficientes para realizar un estudio de elasticidades en el mercado relevante de las cremas considerado en general, o el de las cremas para batir y espesas considerados como dos mercados relevantes en sí mismos.

Además, un análisis de esta naturaleza supone tener disponible toda la data y por de pronto Nielsen no levanta información relativa al mercado de las cremas para batir en lo que respecta a su comercialización por el canal *food service*.

5.3 Costos de la crema espesa y crema para batir

5.3.1 Costos de producción, distribución y comercialización y factores que afectan los costos de producción de cremas espesas y para batir

Los costos de producción de las cremas para batir y espesas, son los que se exponen en el Anexo Confidencial H (V 5.3.1) en la cual se explicitan los costos fijos y variables de las cremas espesas y cremas para batir.

5.3.2 Costos de importación y factores que afectan las cremas para batir y espesas

No contamos con información relativa a la importación de cremas espesas y cremas para batir, dado que Soprole no ha realizado actividad importadora en dichos mercados relevantes.

5.3.3 Relación con proveedores

Dado que las líneas de producción son similares, los proveedores de insumos de Soprole para la producción de cremas para batir y cremas espesas son los que se indican en el Anexo Confidencial I (V 5.3.3)

En el anexo se indica el nombre del proveedor, el insumo que proporciona, la utilización de dicho insumo dentro del proceso productivo de la crema, la existencia de un contrato solemne o consensual con dicho proveedor, la existencia o no de contratos con

cláusulas de exclusividad y la vigencia de dichos contratos.

Ninguno de los proveedores de insumos, mantiene en la actualidad cláusulas de exclusividad y, salvo excepciones, la relación contractual no se encuentra formalizada por escrito, de lo que se sigue que:

- No existe cautividad ni dependencia económica del proveedor respecto de Soprole.
- Cualquier competidor de Soprole puede adquirir los respectivos insumos ofrecidos en condiciones de mercado.

5.3.4 Inexistencia de convenios de colaboración con proveedores

En la actualidad no existen convenios de colaboración con proveedores del mercado relevante de las cremas espesas y para batir, en especial, en lo que dice relación con el aprovisionamiento.

5.3.5 Asociaciones gremiales a los cuales pertenecen los proveedores

Soprole no tiene conocimiento si sus proveedores pertenecen o no a asociaciones gremiales.

5.4 Condiciones de acceso al mercado

5.4.1 Barreras naturales

Los mercados de las cremas para batir y espesas **no presentan barreras de entrada** desde que:

- Existe **plena disponibilidad de insumos** para la producción de los productos finales, siendo el principal la leche enriquecida con un contenido de grasa láctea⁹⁸. Este insumo, según vimos a propósito del mercado relevante de las leches líquidas, se encuentra en capacidad disponible, debiendo en todo caso tener en consideración que del total de la producción de leche cruda nacional, sólo un 1% se destina a la producción de cremas.

Asimismo y tal como se indica en el Anexo Confidencial I (V 5.3.3), los proveedores de insumos para la producción de crema espesa y para batir no mantienen contratos de distribución exclusiva para con Soprole o Nestlé, y tienen la capacidad de proveer a otros agentes que ingresen a los mercados relevantes de

⁹⁸ Vid. Informe del Servicio de Defensa de la Competencia español, N° 07053, Expediente Lácteos Siglo XXI/Parmalat.

crema para batir y espesas.

- Los costos de **construcción de una planta son marginales si se tiene instalada una planta productora de leche líquida** (propia o arrendada), dado que del proceso productivo de la leche líquida, se obtiene crema como materia prima base. En este sentido, el costo de anexión de una planta de crema para un agente económico medio que también participa en el mercado de las leches líquidas, no supera los 2,5 millones de dólares según se indica en la tabla 28 siguiente:

Creación de Líneas de Producción de Crema dentro de una Planta de Operación de Productos Lácteos⁹⁹

Inversión	US\$
Item	Costo
I. Envasado Estéril (Tipo Tetra Pack)	
Pasteurizador	300.000
Estanque de Almacenamiento de Crema Pasteurizada	200.000
Descremadora	300.000
Equipo de Esterilización en Líneas	1.400.000
Equipo de Envasado Tetra (sólo instalación, equipo en comodato)	300.000
Varios	250.000
Imprevistos	250.000
Total Envasado Tetra Pack	2.500.000 a 3.000.000
II. Esterilizado de Producto Envasado (Tipo Tarro o Botella Tricapa)	
Pasteurizador	300.000
Estanque de Almacenamiento de Crema Pasteurizada	200.000
Descremadora	300.000
Equipo de Llenado de Potes y/o Tarros	800.000
Equipo de Esterilización Batch y/o Autoclaves	200.000
Equipode Etiquetado de Tarros y/o Potes	150.000
Varios	150.000
Imprevistos	150.000
Total Envasado Tarro o Botella Tricapa	2.000.000 a 2.500.000

Tabla 28

Fuente: Soprole.

- Existe plena **disponibilidad para el proceso de envases** en el mercado, a diferentes escalas.
- El proceso logístico puede ser propio y/o subcontratado a precios razonables, ya sea a portadores independientes, portadores que ya tienen implementado una logística de distribución refrigerada, como es el caso de los comercializadores de pollos o cecinas.
- Asimismo, el desarrollo de una marca comercial para comercializar cremas para

⁹⁹ Supuestos:

(i) Se cuenta con los espacios de edificios de preparación y de sala de envasado.

(ii) Se cuenta con todas las instalaciones y equipos necesarios para proveer los servicios requeridos (energía eléctrica, vapor, agua de enfriamiento, aire estéril, etc.) y para operaciones de sistemas (neumáticos de los equipos, entre otros). Estos procesos son intensivos en el uso de servicios y, de no contarse con dichas instalaciones, las inversiones asociadas a servicios y edificios pueden ser tan importantes como los propios equipos de procesamiento y envasado.

(iii) Se cuenta con las zonas de recepción y manejo de leche fresca y/o crema fresca.

batir y espesas no es relevante, dado el carácter *commodity* del producto y por el hecho de que ésta es utilizada como una materia prima intermedia para producir un producto final (pastelería en el caso de las cremas para batir y culinarios para el caso de las cremas espesas), en que la competencia más que por marca es por precio y rendimiento.

En este contexto, los factores de comercialización más relevantes pasan a ser el precio, cobertura y rendimiento.

Evidencia empírica de lo que venimos señalando lo constituye la inexistencia de inversión publicitaria para el año 2009 en crema para batir y espesas.

5.4.2 Barreras artificiales

No existen barreras artificiales en los mercados relevantes estudiados.

5.4.3 Barreras legales

No existen barreras legales en los mercados relevantes estudiados, ya que las regulaciones analizadas, fueron sorteadas eficaz y oportunamente por los incumbentes y desafiantes que han entrado en los últimos cinco años.

5.5 Barreras de salida

No se registran barreras de salida importantes, ya que --sin perjuicio que no consideramos como barreras a la entrada la inversión en marcas, dada su posibilidad de venta-- prácticamente no existe inversión en publicidad en el mercado de las cremas para batir y espesas, por ser ambos productos commodities.

En este contexto, debemos señalar que sólo tres actores (de un total de **11** que participan en el mercado relevante de las cremas para batir y de un total de **7** que participan en el mercado relevante de las crema espesas) invirtieron en el pasado en publicidad, según se muestra en el gráfico siguiente.



Gráfico 10.
Fuente: Megatime.

Conforme se muestra en el gráfico, la actividad publicitaria fue efectuada sólo por tres de los actores que participan en el mercado de las cremas para batir y espesas, actividad publicitaria que es realizada sólo para los años 2005, 2006 y 2007, con una muy baja inversión el 2008, no registrándose nueva inversión a partir del año 2009.

La inversión en publicidad de parte de Soprole se explica por el lanzamiento del formato de crema espesa en pote larga vida, que compite con la crema en tarro de Nestlé.

5.6 Estructura de la oferta. Actores que participan o pueden participar por el lado de la oferta en el mercado relevante de las cremas y factores que la determinan

5.6.1 Actores actuales del mercado relevante de las cremas para batir

Las participaciones de mercado que se indican en las tablas 29 y 30, no contienen información relacionada con el canal food service, por lo que las mismas participaciones de mercado no consideran los productos que se distribuyen y comercializan a través de dicho canal.

	SHARE VALOR				
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
CREMA PARA BATIR	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PARMALAT/DANONE	5,8	11,6	7,8	24,1	27,2
SOPROLE	28,9	25,9	25,3	22,3	23,0
COLUN	15,1	15,9	17,9	18,0	15,5
NESTLE	14,1	13,8	12,3	8,4	10,2
TMLUC			8,3	8,4	7,2
WATT'S LONCOLECHE	16,0	15,1	15,9	8,6	7,0
GOOD FOOD	4,7	4,4	3,7	3,9	4,1
SURLAT	1,0	2,5	6,6	3,8	3,1
CAROZZI	1,6	1,2	1,1	1,3	1,5
P.LABELS	0,8	0,9	1,0	1,1	1,3
CTM (Corpora)	12,0	8,7			
Tabla 29 Fuente Nielsen 2009.					
	SHARE VOLUMEN				
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
CREMA PARA BATIR	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PARMALAT/DANONE	8,4	16,4	10,2	32,8	36,1
SOPROLE	29,5	24,7	23,1	18,1	19,4
COLUN	19,1	19,1	22,0	22,0	18,1
NESTLE	18,5	16,7	13,7	8,6	10,7
TMLUC			2,5	2,8	2,4
WATT'S LONCOLECHE	18,1	15,5	17,0	8,6	6,8
GOOD FOOD	1,3	1,2	1,3	1,4	1,3
SURLAT	1,3	3,7	9,2	4,6	3,6

CAROZZI	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7
P.LABELS	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6
CTM (Corpora)	2,9	2,1			

Tabla 30.

Fuente: Nielsen 2009.

Conforme se desprende de las tablas precedentes, en el mercado de las cremas para batir participan compitiendo 11 actores, siendo el líder del mercado Danone, quien mantiene en la actualidad una participación de 27,2% del mercado considerando valor y 36,1% considerando volumen.

Le siguen en participación Soprole, quien mantiene una participación de 23% de mercado considerado valor y de 19,4% considerado volumen y luego Colún, con una participación de 15,5% considerado valor y 18,1%, considerando volumen.

El otro integrante del JV, por su parte, es el cuarto agente del mercado, siendo sus participaciones de mercado medidas en valor y volumen de 10,2% y 10,7%, respectivamente.

Considerando el mercado de las cremas para batir, medidas en volumen, el JV después de la operación consultada, no será el líder del mercado. Por el contrario, lo será Danone siendo impensado, en consecuencia, que el JV pueda encontrarse en condiciones de comportarse independientemente de su competencia.

En los hechos, existe intensa competencia tanto del líder del mercado, como de otros agentes económicos (Colún, Watt's, Surlat) que se encuentran en condiciones de restablecer y disciplinar comportamientos anticompetitivos.

5.6.2 Actores actuales del mercado relevante de las cremas espesas

En este mercado relevante, participan en parte los mismos actores, lo que tiene su explicación en que el proceso productivo de las cremas espesas es similar al de las cremas para batir.

El líder del mercado es Nestlé, quien en la actualidad participa del 59,6% del mercado considerado ingresos y del 54,2% considerando volumen. Esta participación ha ido evolucionando a la baja, si se tiene en consideración que, según se muestra en la tabla 31, en el año 2005 el mismo actor tenía el 63% considerando valor.

Contrasta dicha baja, con el crecimiento que en el mismo período han tenido otros actores, como es el caso de Colún y las marcas privadas de los supermercados, que han restado participación de mercado al líder Nestlé. Por su parte, la participación de Soprole se ha mantenido en el tiempo en un 23,5%.

La participación de Colún en este mercado, da cuenta de firmas agresivas dispuestas a capturar participaciones de mercado, lo que impide a los líderes del mercado comportarse de forma independiente como si no tuvieran competencia, ya que firmas incumbentes

disciplinarán cualquier intento en orden a incurrir en conductas contrarias a la libre competencia, como podría ser por ejemplo reducir la producción con el objeto de elevar el precio.

En este sentido, de producirse una disminución en la producción en el mercado de las cremas con el objeto de subir el precio, será inmediatamente restablecido por las firmas que participan actualmente en el mercado, y es por ello que la existencia de estas firmas deben ser analizado como un factor de competencia importante y disciplinador de cualquier posible abuso.

	SHARE VALOR				
CREMA ESPESAS	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
NESTLE	63,0	59,8	58,7	60,4	59,6
SOPROLE	20,2	23,8	24,1	21,4	21,2
COLUN	9,1	8,7	9,1	8,1	10,5
WATT'S LONCOLECHE	2,7	2,5	2,9	1,3	2,4
P.LABELS		0,9	2,0	2,4	1,7
PARMALAT/DANONE	4,0	3,5	1,3	4,1	3,2
SURLAT	1,0	0,8	1,8	2,2	1,4

Tabla 31.
Fuente: Soprole.

	SHARE VOLUMEN				
CREMAS ESPESAS	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
NESTLE	59,4	55,7	53,8	54,9	54,2
SOPROLE	18,6	22,1	23,4	20,2	20,3
COLUN	12,6	12,0	12,2	11,2	14,0
WATT'S LONCOLECHE	3,3	3,0	3,5	1,6	3,0
P.LABELS		1,3	2,9	3,6	2,5
PARMALAT/DANONE	4,8	4,8	1,6	5,5	4,3
SURLAT	1,4	1,1	2,6	3,0	1,8

Tabla 32.
Fuente: Soprole.

5.6.3 Actores potenciales

Debemos señalar que dentro de los agentes económicos que potencialmente pueden ingresar al mercado relevante de las cremas espesas y cremas para batir se encuentra Quillayes, productor y comercializador lácteo que no obstante participar en el mercado relevante de las leches líquidas, en los mercados relevantes que nos encontramos analizando no lo hace.

Ahora bien, tratándose del mercado de las cremas espesas, al mismo pueden ingresar aquéllos agentes económicos que hoy, no obstante participar en el mercado de las cremas para batir, no participan en el mercado de las cremas espesas, entre los que se encuentran: (i) TMLUC, (ii) Good Food y (iii) Carozzi.

5.6.4 Inexistencia de acuerdos de cooperación con competidores

No existen acuerdos de cooperación con competidores.

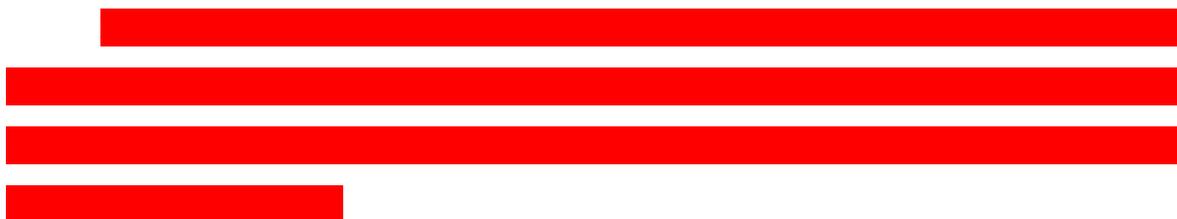
5.7 Estructura de la demanda. Actores que participan por el lado de la demanda en el mercado relevante de la crema para batir y espesas y factores que la determinan

Los actores que participan por el lado de la demanda en el mercado de las cremas para batir y espesas, son los agentes económicos que compran para vender al cliente y consumidor final y/o utilizar dichos productos como insumos para la elaboración de productos finales.

En este contexto, participan en el mercado relevante de las cremas para batir los supermercados, tanto para venta como producto final, cuanto comprando al por mayor para el uso en las pastelerías que funcionan al interior de sus salas de ventas, no teniendo el canal tradicional una participación relevante en relación a este producto.

Por lo anterior, nos remitimos a lo señalado en el punto IV 1.3.4 en cuanto a las características de los agentes económicos que actúan como demandantes y las relaciones comerciales y contractuales que rigen la relación con dichos proveedores.

Asimismo, participan en el mercado relevante de las cremas espesas los supermercados y el canal tradicional, quienes comercializan el producto terminado, que es utilizado en usos culinarios, remitiéndonos también al punto IV 1.3.4 en cuanto a las características de los agentes económicos que actúan como demandantes y las relaciones comerciales y contractuales que rigen la relación con dichos proveedores.



5.7.1 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y colaboración con supermercados

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con supermercados.

5.7.2 Inexistencia de acuerdos de acuerdos de exclusividad y colaboración con canal food service

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con canal food service.

5.7.3 Existencia de acuerdos de colaboración con el canal tradicional

Nos remitimos a lo señalado en el punto 2.7.3 de este capítulo.

5.8 Tasa de crecimiento del mercado relevante de la crema para batir y espesas

En base a proyecciones del precio de Soprole estimamos el crecimiento del mercado relevante de las cremas espesas y para batir, cifras que se acompañan como Anexo Confidencial L (V 5.8).

El carácter commodity de ambos productos queda reflejado en que no se observa un crecimiento sustancial en términos de volumen y/o valor.

5.9 Evolución del precio de la crema para batir y espesas en el último quinquenio y factores que lo afectan

Según se muestra en el gráfico siguiente, el precio de las cremas para batir y espesas se ha movido al alza en los últimos años, aumentando de \$2.200 por kilo a \$2.550 por kilo para la serie de años 2007-2008, tendencia que se mantiene para la serie de años 2008-2009.

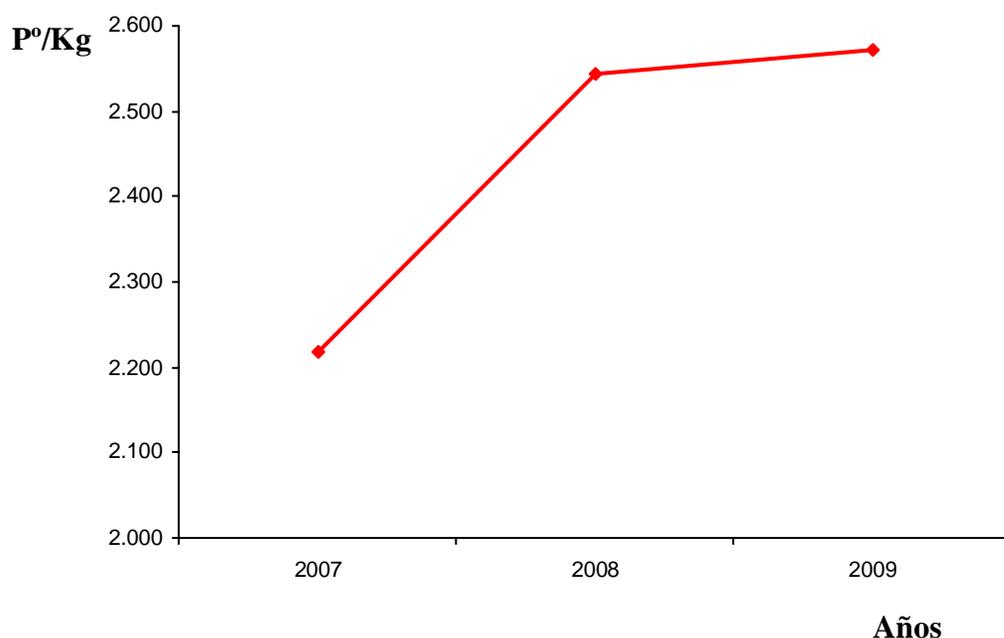


Gráfico 11.
Fuente: Soprole.

Las fluctuaciones en el precio de los mercados relevantes de la crema para batir y espesa, se explican por los siguientes factores, los que en parte coinciden con los indicados

a propósito de la leche líquida, debido a que la crema es un derivado de la misma.

Entre los factores que afectan el precio de las cremas en general, se encuentran:

- Variaciones en el precio de la leche cruda.
- Condiciones climatológicas que afectan la producción y por lo tanto la oferta y disponibilidad de leche cruda en el mercado local.
- Precio de materia grasa nacional e importada.
- Balance de grasa de las distintas compañías lácteas.

Los factores mencionados, mueven las curvas de oferta y demanda del mercado relevante de la leche líquida y, consecuentemente, el de la crema para batir y espesa.

5.9.1 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal supermercado y su evolución en los últimos cinco años

El carácter commodity tanto de la crema para batir como de la crema espesa hace que no tenga un proceso de comercialización muy complejo, por lo que la competencia en este mercado es con el mix completo de productos, vía precio y excepcionalmente promociones quincenales en los catálogos de supermercados, para el caso de la crema para batir.

5.9.2 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal tradicional y su evolución en los últimos cinco años

A través de este canal se distribuye principalmente crema espesa, proceso de comercialización en que el factor principal pasa a ser el precio, por no ser un producto de mayor valor agregado.

5.9.3 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal food service

Nos remitimos a lo señalado en el punto anterior, en cuanto a que por tratarse de un producto commodity no existe mayor actividad promocional o publicitaria, siendo la competencia vía precio.

Recordemos en todo caso que en este mercado se comercializa principalmente crema para batir y el formato principal es bolsa para el segmento food service-bakery

5.10 Índice de concentración en el mercado relevante de la crema

El índice HHI Pre-JV en el mercado relevante de la crema espesa alcanza 3.470 y Post-JV aumentando a 5612.

A su vez la crema para batir el índice HHI Pre-JV en el mercado relevante de las crema espesa alcanza 2.156 y Post-JV aumenta a 2.479.

Debemos recordar en todo caso que el mercado de las cremas dado su carácter commodity, impide a los agentes comportarse como si no tuvieran competencia, además de ser un proceso productivo que viene del proceso de la leche, con lo cual cualquier agente económico que participe en dicho mercado podrá desafiarlo o disciplinar comportamientos anticompetitivos.

5.11 Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada

Los efectos que produce la operación de concentración en los mercados relevantes hay que analizarlos desde el punto de vista de un aumento de las condiciones de coordinación entre el JV y Nestlé, en relación a la crema espesa.

En efecto, de aprobarse la operación consultada, por una parte, Soprole será reemplazado por el JV en el mercado relevante de las cremas para batir y espesas, a lo cual, se le agregará la crema para batir larga vida y la crema espesa que comercializa Nestlé.

Por otra parte, Nestlé retendrá para sí su propio negocio de crema espesa en tarro, que comercializa bajo las marcas, **Nestlé y Svelty, productos que forman parte del mercado relevante de las cremas espesas**, por lo que los efectos de la operación consultada hay que analizarlos desde el punto de vista de si existen o no los incentivos adecuados entre JV y Nestlé para incurrir en conductas de coordinación.

En este contexto, la evidencia del mercado relevante de las cremas espesas, permite concluir que no existen condiciones para coordinarse desde que:

- La principal razón por la que la crema espesa en tarro no se aporta al JV, se explica en el proceso productivo y de comercialización de la misma.

En efecto, la crema espesa en tarro se produce por Nestlé en su Planta de los Ángeles (que no se aporta al JV), ya que es en dicha planta dónde se encuentra el otro producto de Nestlé que se comercializa en un formato tanto para el mercado nacional como para el internacional. Nos referimos, a la leche condensada (que tampoco forma parte del JV en cuanto producto) la que también es comercializada en tarro, según se muestra en la figura 2, por lo que no tiene racionalidad económica desde un punto de vista productivo traspasar dicha línea de producción al JV, que no tiene productos comercializados en dicho formato.



Figura 2.

- Una conducta colusoria exitosa supone cobrar un precio supra-competitivo, de manera de cubrir los costos de operación de esta conducta. Aquéllo, no tiene cabida en este mercado ya que los antecedentes indican que éste es un mercado pequeño dentro de los considerados en el JV, con una gran cantidad de participantes con posibilidad de disciplinar conductas anticompetitivas, con ausencia de barreras de entrada y desafiante, sobretodo, por productores de leche líquida.

Además, actores como Colún, Watt's, Danone y Surlat, que participan en el mercado de las cremas para batir y espesas, tienen la capacidad de evitar que el JV y Nestlé puedan cobrar un precio supracompetitivo producto de la coordinación.

- El JV no se encuentra en condiciones de imponer precios a los supermercados, que es el principal canal de distribución tratándose de la crema espesa.
- Resulta impensado que la operación consultada se haya hecho para que el JV y Nestlé se coordinen en el mercado relevante de las cremas espesas en tarro, ya que dicho negocio representa sólo un porcentaje menor del total de negocios del JV.
- Finalmente, conviene destacar que hoy la FNE cuenta con potestades inspectivas poderosas, las que junto con mecanismos propios como la delación compensada o el aumento de las multas, desincentivan conductas colusivas.

5.11.1 Efectos sobre los índices de concentración. Índice de concentración post-JV

Conviene señalar que, no obstante aumentar los índices de concentración del mercado relevante de las cremas para batir y espesas, dicho aumento no produce efectos contrarios a la libre competencia, ya que en el mercado siguen compitiendo a lo menos 9 actores en el mercado de las cremas para batir y, en todo caso, el JV no es líder del mercado considerando su participación de mercado en términos de volumen.

Demás está decir que los agentes económicos que seguirán participando en el mercado tienen capacidad económica y productiva para absorber la demanda insatisfecha, producto de un potencial aumento de precio vía disminución en la cantidad de crema para batir producida.

Ahora bien, tratándose de la crema espesa, el JV, además de enfrentar la competencia de rivales como Colún, Watt's, Danone y Surlat y las marcas privadas de los supermercados, seguirá compitiendo con Nestlé en lo que respecta a la crema espesa que se comercializa en tarro, lo que como hemos dicho, tiene su explicación en eficiencias productivas que se producen por el hecho de mantener la crema espesa que Nestlé comercializa en tarro en la Planta de los Ángeles, lugar donde se produce también el manjar en tarro y la leche condensada en tarro.

Debemos destacar que las eficiencias no sólo vienen del proceso productivo, sino que también del proceso logístico, ya que todos los productos antes indicados tienen un sistema de transporte similar como abarrotes no refrigerados.

5.11.2 Efectos sobre el crecimiento de la industria

Dado el carácter commodity de las cremas espesas y para batir, el JV no considera un cambio sustancial en el crecimiento de la industria.

5.11.3 Efectos sobre los factores de competencia

5.11.3.1 Mercado desafiables o contestables por el lado de la oferta disciplinan conductas contrarias a la competencia

Las características de los mercados relevantes analizados, demuestran que éstos son mercados contestables.

En efecto, los mercados analizados, se encuentran abiertos a la existencia de actores que, en poco tiempo pueden aumentar fácilmente su producción y, en consecuencia, su participación de mercado, como es el caso de Danone, Colún, Watt's y Surlat, disciplinando con ello conductas contrarias a la competencia, para el caso de las cremas para batir.

La misma situación se observa en el mercado de las cremas espesas, en que se siguen manteniendo actores fuertes (Colún, Watt's, Surlat y Danone) jugando el mismo rol disciplinador señalado anteriormente.

En síntesis, el mercado de la crema espesa y para batir al derivar del proceso de producción de las leches líquidas, hace que comparta sus características, por lo que nos

remitimos a lo allí señalado en relación a la desafiabilidad de dichos mercados.

5.11.3.2 Mercados altamente concentrados por el lado de la demanda, impide incurrir en conductas contrarias a la competencia. Caso canal supermercados

Nos remitimos a lo ya señalado a propósito del mercado de las leches líquidas.

5.11.3.3 No existen incentivos para incurrir en conductas contrarias a la competencia en el canal tradicional

Nos remitimos a lo indicado *supra* 2.11.3.3, a propósito del mercado relevante de las leches líquidas.

5.12 Conclusiones del mercado relevante de la crema para batir y espesa

La operación de concentración no produce efectos contrarios a la libre competencia en el mercado relevante de las cremas para batir y espesas, desde que:

- ✓ El mercado relevante de las cremas es un mercado competitivo, de un producto *commodity*, en el cual coexistirán junto al JV actores con capacidad para disciplinar cualquier actuación anticompetitiva de este agente, como lo son: Colún, Danone, Watts, Surlat y otros.
- ✓ Dado el fenómeno de concentración del canal supermercado y su gran poder de negociación, éste cuenta con las herramientas necesarias para disciplinar cualquier conducta contraria a la competencia en dicho canal, sea de tipo explotativa o colusiva.
- ✓ El fuerte crecimiento y concentración que se ha producido en el canal supermercado, más la entrada de los supermercados a otros canales de distribución (mayorista y tradicional), produce como incentivo que el JV desarrolle políticas de crecimiento e inversiones en el canal tradicional, con el fin de otorgarles sustentabilidad en el tiempo a este canal de ventas.
- ✓ Tal como veremos, la operación consultada lleva aparejada las eficiencias que se indican en el Capítulo IX, las cuales contribuirán en general a la innovación y desarrollo en productos como las leches líquidas, yogurt y postres refrigerados, compensando los riesgos que se pudieran identificar respecto de los mercados relevantes de las cremas para batir y espesas.
- ✓ En todo caso, potenciales riesgos exclusorios de competidores o explotativos en relación al canal tradicional, se mitigarán con las medidas ofrecidas infra VIII.
- ✓ No existen riesgos de coordinación, ya que Nestlé retiene su negocio de las cremas

espesas en tarro por razones de eficiencia en su línea de producción, resultando impensado además que se haya hecho el JV sólo para coordinarse en el mercado de las cremas espesas, que representa un porcentaje menor dentro del negocio total del JV.

- ✓ En consecuencia, dadas las características de este mercado relevante, no cabe considerar al JV como un vehículo con aptitud para abusar de una posición de dominio y, en todo caso, su poder de mercado no le atribuye capacidad para incurrir en conductas estratégicas que puedan afectar las condiciones de libre competencia.

6. Mercado relevante del manjar

6.1 Definición del mercado relevante del manjar

El manjar o dulce de leche es “el producto obtenido a partir de leches adicionadas de azúcar que por efecto del calor adquiere su color característico. El contenido de sólidos totales de leche será 25,5% como mínimo y no contendrá más de 35% de agua”¹⁰⁰.

A su vez, la Norma Chilena Oficial N° 2.082-1999, del Instituto Nacional de Normalización, define al manjar como el producto obtenido por concentración de leche por acción del calor a presión normal o reducida, con adición de sacarosa (parcialmente sustituida o no por monosacáridos o disacáridos), con o sin adición de sólidos de origen lácteo, crema u otras sustancias alimenticias indicadas en esta norma.

Soprole participa en el mercado con las marcas Soprole y Soprole Dos Álamos y tiene en la actualidad el 17,8% del mercado.

Nestlé por su parte, tiene el 37,7% y participa en el mercado bajo la marca Nestlé, reservándose este producto para ser comercializado en forma independiente del JV, ya que la línea de producción del manjar de Nestlé se encuentra en su planta de Los Ángeles, dónde produce también crema en tarro, leche condensada en tarro y manjar en tarro, compartiendo de esta forma el proceso de producción en lo que dice relación con su envasado, según se muestra en la figura 3.



¹⁰⁰ Vid. artículo 219 del RSA.

Figura 3.

6.2 Sustitutos del manjar y factores que justifican dicha sustitución

6.2.1 Sustitución perfecta

El manjar encuentra sustitutos perfectos con los manjares artesanales, desde que a ellos pueden dársele todos y cada uno de los usos que se le otorgan al manjar comercializado por Soprole y/o Nestlé.

Asimismo, el manjar puede ser sustituido por la producción casera de este producto, el cual se logra calentando a altas temperatura (baño maría u olla a presión) la leche condensada.

En todo caso, sustitutos perfectos como los manjares artesanales, no se reflejan en las participaciones de mercado ya que Nielsen no levanta dicha información, lo cual no obsta a que ellos no pueden ser obviados en un análisis de competencia, para analizar y ponderar prospectivamente los efectos que generará la operación consultada en este mercado relevante.

6.2.2 Sustitución imperfecta

El manjar también presenta sustituciones con otros productos como la mermelada, si se acuden a criterios subjetivos de sustitución como la untabilidad y/o uso también en repostería.

Sin embargo, acudir sólo al criterio de untabilidad pudiera no ser correcto, desde que a la mermelada, otro producto untable y dulce, no se le pueden dar los mismos usos que al manjar, por lo que no se satisfacen las mismas necesidades (por ejemplo: para la producción de cuchuflés y diversos pasteles y tortas cuyo relleno es naturalmente el manjar).

6.2.3 Sensibilidad de la demanda ante variaciones del precio de productos sustitutos

No contamos con información disponible en el mercado respecto de las sustituciones entre productos como el manjar que comercializa Soprole y los manjares artesanales, o incluso los manjares caseros que se hacen a partir de la leche condensada, por no levantar Nielsen dicha información, lo que impide calcular elasticidades.

6.2.3.1 Precios unitarios de los productos sustitutos

Dado que no existe información disponible respecto del precio de los manjares artesanales, no se puede entregar información relativa al precio unitario en valores comparables.

6.2.3.2 Análisis de elasticidades

Dado que no existe información disponible respecto del precio de los manjares artesanales, no se puede entregar información relativa a elasticidad precio entre el manjar artesanal y el que comercializará el JV.

6.3 Costos del manjar

6.3.1 Costos de producción, distribución, comercialización y factores que los afectan

Los costos de producción del manjar, se exponen en el Anexo Confidencial J (V 6.3.1), indicando los costos fijos y variables para la producción del manjar.

6.3.2 Costos de importación y factores que los afectan

Nuestra representada no ha realizado actividad de importación de manjar, por lo que no tiene información en relación a los costos de importación.

6.3.3 Relación con proveedores

Los proveedores de insumos de Soprole para la producción de manjar se exponen en el Anexo Confidencial K (V 6.3.3), indicando el nombre del proveedor, el insumo que proporciona, la utilización de dicho insumo dentro del proceso productivo del manjar, la existencia de un contrato solemne o consensual con dicho proveedor, la existencia o no de contratos con cláusulas de exclusividad y la vigencia de dichos contratos.

Según se desprende del mencionado anexo que ninguno de los proveedores de insumo, mantiene en la actualidad cláusulas de exclusividad y, salvo una sola excepción, la relación contractual no se encuentra formalizada por escrito, de lo que se sigue que:

- No existe cautividad ni dependencia económica del proveedor respecto de Soprole.
- Cualquier competidor de Soprole puede adquirir los respectivos insumos ofrecidos en condiciones de mercado.

6.3.4 Inexistencia de convenios de colaboración con proveedores

En la actualidad no existen convenios de colaboración con proveedores del mercado relevante del manjar, en especial en lo que dice relación con el aprovisionamiento.

6.3.5 Asociaciones gremiales a los cuales pertenecen los proveedores

Soprole no tiene conocimiento de si sus proveedores pertenecen o no a asociaciones gremiales.

6.4 Condiciones de acceso al mercado

6.4.1 Barreras naturales

El mercado del manjar **no presenta barreras de entrada** desde que:

- Existe **plena disponibilidad de insumos** para producir manjar. En este contexto, existe leche disponible para la producción del manjar, debiendo tenerse en consideración que, del total de la producción de leche cruda recepcionada, sólo un 2% se destina a la producción de Manjar.

Asimismo, los proveedores de insumo para la producción de manjar no mantienen contratos de distribución exclusiva y tienen la capacidad de proveer a otros agentes que ingresen al mercado relevante del manjar.

- La producción de manjar puede realizarse a partir de leche líquida o en polvo, siendo el proceso de producción de la leche en polvo más simple, por lo que no se requiere ser operador activo de lácteos para entrar en este mercado.

En particular, la producción de manjar a partir de leche en polvo requiere de un estanque formulado, cuyo valor en el mercado asciende a US\$ 100.000, un homogenizador que en el mercado tiene un precio aproximado de US\$ 200.000, pailas de caramelización que tienen un costo aproximado de US\$ 100.000 y una máquina envasadora cuyo costo asciende a US\$ 300.000, además de líneas, bombas y otros productos que pueden adquirirse por valores que fluctúan entre US\$100.000 - US\$ 300.000.

De este modo, sin considerar servicios industriales ni inversiones en obras civiles, la inversión estimada sería del orden de US\$ 800.000 a US\$ 1.000.000 para participar como oferente en el mercado relevante del manjar.

- Existe plena **disponibilidad para el proceso de envases** en el mercado, a diferentes escalas.

- El proceso logístico puede ser propio o subcontratado a precios razonables, ya sea a porteadores independientes.

Asimismo, el desarrollo de una marca comercial no es requisito para la entrada al mercado, dado el carácter *commodity* del producto en que la competencia, más que por marca es por precio, lo que explica la existencia de manjares artesanales compitiendo en el mercado relevante sin una marca paraguas de reconocido prestigio en el mercado.

6.4.2 Barreras artificiales

No existen barreras artificiales.

6.4.3 Barreras legales

No existen barreras legales en el mercado relevante estudiado, ya que las regulaciones analizadas, fueron sorteadas eficaz y oportunamente por los incumbentes y desafiantes que han entrado en los últimos cinco años.

6.5 Barreras de salida

No se registra actividad publicitaria relevante en el mercado relevante del manjar, dado que el producto como tal es *commodity* y, en consecuencia, no se justifica una mayor actividad publicitaria.

6.6 Estructura de la oferta. Actores que participan o pueden participar por el lado de la oferta en el mercado relevante del manjar y factores que la determinan

6.6.1 Actores actuales

Según se muestra en el gráfico 14 en el mercado relevante del manjar participan actores grandes, medianos y pequeños, entre los que destacan: Soprole con un 17% del mercado relevante, Nestlé con un 37,3% y Colún con un 32,2%.

Además participan en el mercado Watt's, Quillayes y los supermercados con sus marcas privadas.

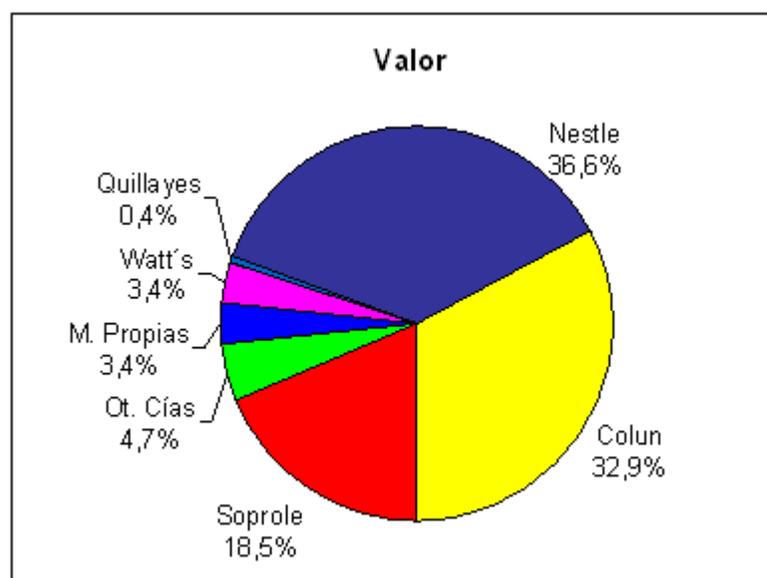


Gráfico 12.
Fuente: Nielsen 2009.

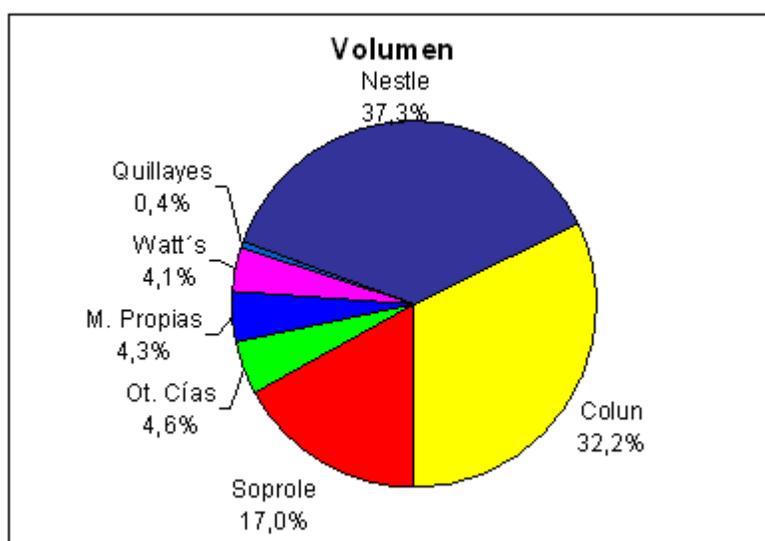


Gráfico 13.
Fuente: Nielsen.

En este mercado relevante, existe gran actividad importadora en los últimos cuatro años, lo que da cuenta que existe manjar importado en el mercado relevante analizado, según se muestra en la tabla 33.

Importador	U	Año		Datos		2007		2008		2009		2010	
		M	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	Cantidad	CIF	
Café Do Brasil	KN	5	1.072.59	7	1.173.45	865.330	0	710.000	851.357	311.000	468.425		
Manj. Nevares	KN		463.500		508.587	408.000	486.142	377.780	426.783	135.000	154.772		
Dist. Manjar	KN		587.664		628.719	260.056	309.758	245.048	273.089	132.016	177.701		

Otros Imp.									
Aliment.	KN	63.851	118.902	228.730	441.783	302.807	490.483	218.490	315.330
Manj. Lesaffre	KN	307.891	326.373	292.496	348.511	297.000	332.209	135.000	175.655
Nestlé	KN	285.000	319.829	360.000	551.125	160.000	261.992	2.000	35.503
Manj. Redpan	KN	229.708	236.026	242.502	279.692	243.002	262.990	216.000	273.758
Ferron Foods	KN	-	-	175.300	231.013	531.109	623.807	-	-
Cencosud	KN	48.000	69.558	124.803	282.683	102.728	245.595	49.930	123.470
Quillayes	KN	127.585	138.800	102.310	140.837	118.979	157.481	60.965	87.729
Comer. Axis	KN	81.237	148.803	56.641	91.063	1.187	2.824	655	1.125
Industriales	KN	3.024	3.236	31.036	36.325	42.000	46.238	-	-
Leche									
Conaprole	KN	30.588	39.397	19.800	26.655	-	-	-	-
Comer. Calafqu en	KN	-	-	25.001	30.626	-	-	-	-
Comer. Bustamante	KN	-	-	-	-	10.739	18.168	2.758	5.006
Santa Rosa	KN	3.267	8.974	-	-	40	130	-	-
Alimentos	KN	4.500	6.291	-	-	-	-	-	-
Watts	KN	960	1.201	-	-	-	-	-	-
D&S	KN	-	-	2	17	-	-	-	-
Total general		3.309.37 0	3.728.15 3	3.192.00 8	4.418.50 2	3.142.42 0	3.993.14 6	1.263.81 3	1.818.47 4

Tabla 33.
Fuente Aduana.

6.6.2 Actores potenciales

Los actores potenciales del mercado, corresponden a todos aquellos importadores que en el pasado han registrado actividad de importación y que, ante un aumento significativo en el precio, ingresarán al mercado relevante del manjar. Tal es el caso de Farron Food, Leche Conaprole, Comercial Calafquén, Santa Rosa, D&S y Watt's.

Adicionalmente, se pueden integrar a este mercado productores de manjar artesanal, ya que dada la baja importancia de la marca y de las inversiones a realizar en infraestructura, se puede participar de manera eficaz y eficiente en el mercado relevante del manjar.

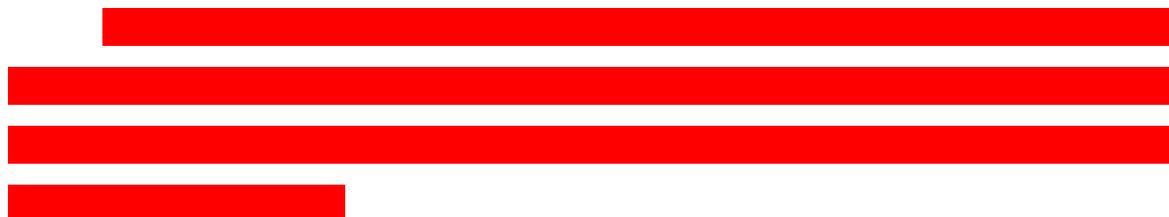
6.7 Estructura de la demanda. Actores que participan por el lado de la demanda en el mercado relevante del manjar y factores que la determinan

Los actores que participan por el lado de la demanda en el mercado del manjar son los agentes económicos que compran para vender al consumidor final, correspondiendo en

el caso concreto a los actores que compran al por mayor a Soprole para vender al consumidor a través del canal supermercado, canal tradicional mayorista y canal *food service*, por lo que nos remitimos a lo señalado en el punto IV 1.3.4 en cuanto a las características de los mismos y las relaciones comerciales.

Sólo debemos agregar que los supermercados --al igual que la crema-- compran manjar como producto terminado y como producto industrial para el uso en sus pastelerías.

Por su parte, el canal *food service*, compra el manjar principalmente para repostería y para uso industrial.



6.7.1 Inexistencia de acuerdos de exclusividad y colaboración con los supermercados

No existen acuerdos de exclusividad y/o colaboración con los supermercados.

6.7.2 Inexistencia de acuerdos de colaboración con canal *food service*

No existen acuerdos de colaboración con supermercados.

6.7.3 Existencia de acuerdo de colaboración con el canal tradicional

Nos remitimos a lo señalado en el punto 2.7.3, a propósito de las leches líquidas.

6.8 Tasa de crecimiento del mercado relevante del manjar

Según se muestra en el Anexo Confidencial M 6.8 el mercado relevante del manjar no presenta un crecimiento uniforme en término de volumen, sino que por el contrario se observa una disminución de los volúmenes transados, lo que tiene su explicación en que los hábitos de consumo llevan a los consumidores a comprar tortas preparadas sustituyendo la antigua tradición de su preparación en casa.

De esta manera en términos porcentuales el manjar se consume principalmente como insumo intermedio por pastelerías, agentes económicos que optimizan el uso del manjar, lo que explica la disminución del volumen comercializado.

Ahora bien, el crecimiento en término de precio, se explica principalmente en el aumento que ha tenido en el último tiempo el precio de la leche que es su principal insumo.

6.9 Evolución del precio del manjar en el último trienio y factores que los afectan

El gráfico 14, da cuenta de una evolución al alza del precio del manjar, aumentando casi 200 pesos por kilo entre los años 2007 y 2008 y otros 100 pesos entre los años 2008 y 2009.

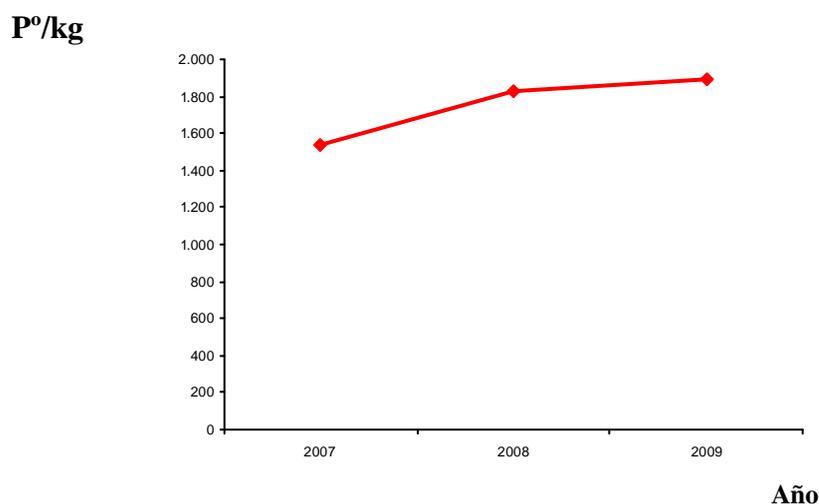


Gráfico 14

Las fluctuaciones en el precio del mercado relevante del manjar, se explican por los siguientes factores, los que coinciden en parte con los indicados a propósito de la leche líquida:

- Variaciones en el precio de la leche cruda.
- Condiciones climatológicas que afectan la producción, por lo tanto la oferta y disponibilidad de leche cruda en el mercado local.
- Estacionalidad invierno y verano.
- Precio de productos sustitutos como la mermelada.

Los factores mencionados, mueven las curvas de oferta y demanda del mercado relevante de la leche líquida y consecuentemente el del manjar.

6.9.1 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal supermercado y su evolución en los últimos cinco años

El carácter commodity del manjar, hace que no tenga un proceso de comercialización complejo (no se utilizan estrategias conjuntas de marketing, publicidad en punto de venta, mix de productos), por lo que la competencia en este mercado es principalmente vía precio.

6.9.2 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal tradicional y su evolución en los últimos cinco años

Nos remitimos a lo señalado en el punto anterior.

6.9.3 Estrategia de comercialización y precios que enfrenta el canal food service

Nos remitimos a lo señalado en el punto anterior.

6.10 Efectos en el mercado relevante de materializarse la operación consultada

Los efectos que produce la operación de concentración en el mercado relevante estudiado hay que analizarlos desde el punto de vista de un aumento de las condiciones de coordinación entre el JV y Nestlé.

En efecto, de aprobarse la operación consultada, Soprole será reemplazado por el JV en el mercado relevante del manjar en tarro, y retendrá Nestlé su negocio de manjar, por lo que los efectos hay que analizarlos desde el punto de vista de si existen o no los incentivos adecuados entre JV y Nestlé para incurrir en conductas de coordinación.

En este contexto, creemos que no existen condiciones para coordinarse desde que:

- La explicación de la retención del negocio del manjar por parte de Nestlé, reside en eficiencias del proceso productivo del Manjar Nestlé en tarro.
- Una conducta colusoria exitosa para cobrar un precio supra-competitivo, de manera de cubrir los costos de operación de la colusión, no tiene cabida en este mercado, ya que existen actores como Colún y Watt's con el potencial para evitar que JV y Nestlé puedan cobrar dicho precio supracompetitivo.
- Resulta impensado que la operación consultada se haya hecho para que el JV y Nestlé se coordinen en el mercado relevante del manjar, el cual, en lo que respecta a Soprole, representa un porcentaje menor en relación a otros productos que se aportan al JV.
- La FNE cuenta hoy con facultades inspectivas muy eficaces para la lucha contra los carteles, además, de haberse aumentado las sanciones por conductas de tipo colusivas.

6.10.1 Efectos sobre los índices de concentración. Índice de concentración post-JV

Dado que Nestlé no aporta su negocio de manjar, los índices de concentración no varían.

6.10.2 Efectos sobre el crecimiento de la industria

No se prevé un comportamiento muy distinto del que hasta la fecha tenía el mercado

relevante del manjar en términos de volumen.

6.10.3 Efectos sobre los factores de competencia

No existe mayor concentración en este mercado, sin perjuicio de lo que se señala en los párrafos siguientes.

6.11 Conclusiones del mercado relevante del manjar

La operación consultada no produce efectos contrarios a la libre competencia en el mercado relevante del manjar desde que:

- ✓ No hay mayor concentración en este mercado porque Nestlé retiene su negocio del manjar y, en consecuencia, la participación de mercado que tendrá el JV será igual a la que tenía Soprole antes de la Operación Consultada, ya que éste reemplaza a aquél.
- ✓ El mercado del manjar es un mercado competitivo, en el cual coexistirán junto al JV actores con capacidad para disciplinar cualquier actuación anticompetitiva del JV, como lo es Colún, Watt's y los supermercados.
- ✓ Es impensando que el JV se haya hecho sólo para coordinarse en el mercado relevante del manjar, que en el negocio total del JV representa un porcentaje muy menor.
- ✓ Dadas las mayores atribuciones con que cuenta hoy la FNE para perseguir, reprimir y sancionar cárteles, unido al aumento de las multas, hay una institucionalidad que desincentiva a los agentes incurrir en conductas de tipo colusorias.
- ✓ Dado el fenómeno de concentración del canal supermercado y su gran poder de negociación, éste cuenta con las herramientas necesarias para disciplinar cualquier conducta contraria a la competencia en dicho canal.
- ✓ La entrada de los supermercados a otros canales de distribución (mayorista y tradicional), produce como incentivo que el JV desarrolle políticas de crecimiento e inversiones en el canal tradicional.
- ✓ Tal como veremos, la operación consultada lleva aparejada las eficiencias que se indican en el Capítulo VIII, las cuales contribuirán en general a la innovación y desarrollo en productos como las leches líquidas, yogurt, postres lácteos refrigerados, compensando los riesgos que se pudieran identificar respecto del mercado relevante del manjar.
- ✓ En todo caso, potenciales riesgos exclusorios de competidores o explotativas en relación al canal tradicional, se mitigarán con las medidas ofrecidas infra VIII.

- ✓ En consecuencia, dadas las características de este mercado relevante, no cabe considerar al JV como un vehículo con aptitud para abusar de una posición de dominio y, en todo caso, su poder de mercado no le atribuye capacidad para incurrir en conductas estratégicas que puedan afectar las condiciones de libre competencia.

**VI.-
MERCADOS RELEVANTES DE PRODUCTOS QUE NO SE VEN AFECTADOS
CON LA OPERACIÓN CONSULTADA**

1. El mercado relevante de la mantequilla

El mercado relevante de la Mantequilla corresponde a aquél “*producto lácteo derivado exclusivamente de la crema pasteurizada de leches que cumple las exigencias técnicas*”¹⁰¹.

Soprole participa con un 45,3% del mercado relevante, participando con las marcas Soprole y Soprole Dos Álamos. Nestlé no participa en el mismo, desde que la Mantequilla que produce la utiliza como insumo para su negocio residual de galletas.

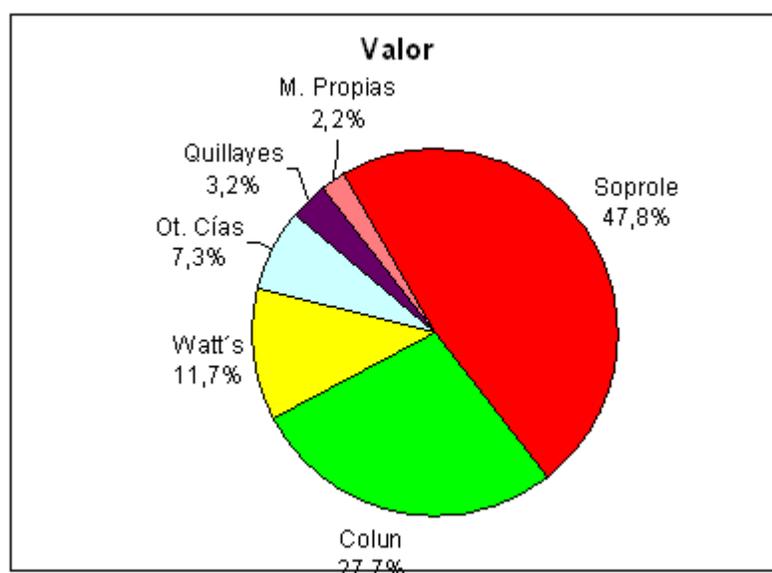


Gráfico 1.
Fuente: Nielsen 2010.

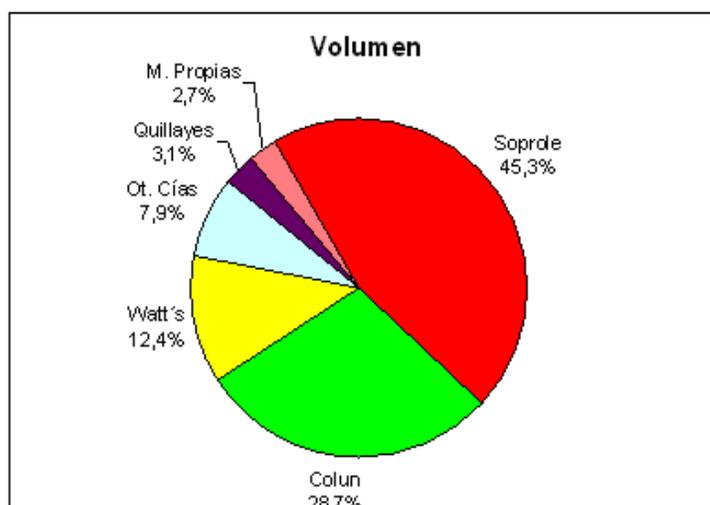


Gráfico 2.
Fuente: Nielsen 2009.

Hacemos presente que la margarina no puede considerarse un sustituto perfecto de

¹⁰¹ Vid. Artículo 225 y 227 del RSA.

la mantequilla, ya que si bien comparten su uso, como untables para el pan, su producción, sabor y usos alternativos difieren en tal magnitud que ambos deben considerarse mercados relevantes en sí mismos.

Dado que Nestlé no participa en este mercado relevante, la operación consultada no produce efectos en el mismo, ya que lo único que cambia es que el actor llamado Soprole, cambia por otro llamado JV.

2. El mercado relevante de la margarina

El mercado relevante de la margarina es “el producto en forma de emulsión usualmente del tipo agua/aceite, obtenido de grasas y aceites comestibles”¹⁰².

En este mercado relevante, Soprole participa en el mercado con las marcas Soprole y Soprole Next. Dado que Nestlé no participa en este mercado relevante, la operación consultada no produce efectos en el mismo, ya que lo único que cambia es que el actor llamado Soprole, cambia por otro llamado JV.

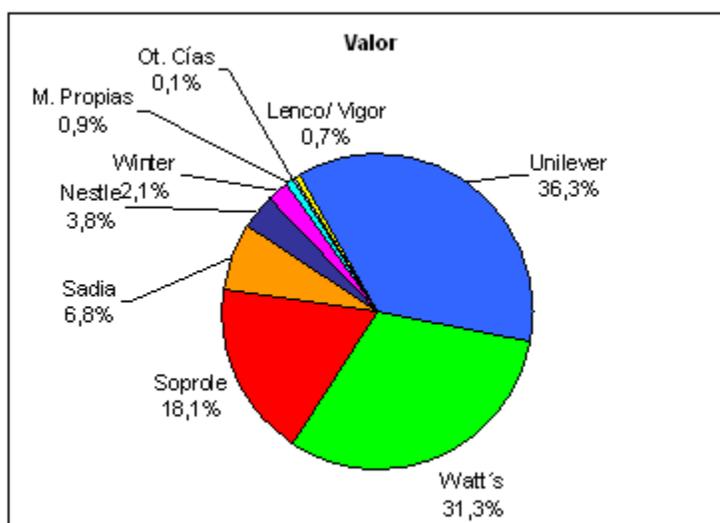


Gráfico 3.
Fuente: Nielsen 2009.

¹⁰² Vid. Artículo 262 del RSA.

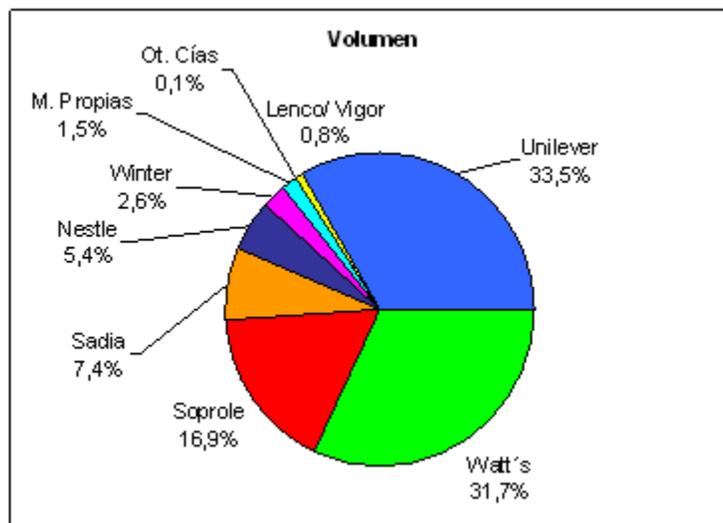


Gráfico 4.
Fuente: Nielsen 2009.

En efecto, el negocio de la margarina fue vendido por Nestlé a Team, firma colombiana productora de aceites y grasas comestibles el 30 de octubre del año 2006 reflejando Nielsen lo que Nestlé utiliza para sus proceso productivos internos.

3. El mercado del queso maduro

El mercado relevante de los quesos maduros corresponde a aquellos productos “madurados o sin madurar, sólidos o semisólidos, obtenido coagulando leches, leches descremadas, leches parcialmente descremadas, crema, crema de suero, suero de queso o suero de mantequilla debidamente pasteurizado o una combinación de estas materias, por la acción de cuajo u otros coagulantes apropiados (enzimas específicas o ácidos orgánicos permitidos), y separando parcialmente el suero que se produce como consecuencia de tal coagulación”¹⁰³.

El mercado de los quesos incluye distintos tipos de categorías, sobre la base de su pasta. Así, hay quesos duros, semi-duros, blandos y fundidos; existiendo dentro de cada categoría distintas variedades. De este modo, al existir distintas variedades, ellas se encuentran en los límites de las otras categorías, por lo que hay sustitutos cercanos de una categoría respecto de otras.

En Chile se comercializan distintos tipos de quesos, pero predominan los tipos gaudas o de la familia del “Gauda” o “Gouda”, con el primer lugar del mercado. Le siguen los quesos denominados “chanco”, de consumo tradicional en el país y que presenta grandes variaciones de color, composición y humedad. Una variación de este queso es el denominado “mantecoso”, que es elaborado tanto por la industria como por empresas de menor tamaño. Dicho producto es de masa semiblanda, cocida a menor temperatura y con

¹⁰³ Vid Artículo 234 del RSA.

mayor humedad (queso untuoso), tiende a escurrirse o deformarse, originando dificultades en el transporte. No se puede laminar - a diferencia del chanco- que por lo general es de masa más firme y sólida. Esta variedad de queso es apetecida por ciertos consumidores y se vende a mayor precio que el chanco "corriente"¹⁰⁴.

Aún cuando en Chile se han establecido algunas normas para la clasificación de quesos, los datos estadísticos de que se dispone no especifican los diferentes tipos o variedades que se producen.

El queso chanco, de campo o mantecoso no sólo es producido industrialmente, sino que también lo es por unas 100 empresas de tamaño pequeño y medio, ubicadas de preferencia en la zona sur del país. A nivel industrial también se elabora un gran número de otras variedades de queso, entre las que destacan las de pasta dura, como el reggianito y el parmesano¹⁰⁵.

En la actualidad Soprole participa en el mercado de los quesos con un 16,1% del mercado. La producción de quesos es realizada principalmente en la Planta de Los Ángeles. Además, en la actualidad Prolesur produce quesos para Soprole --que los vende en el mercado doméstico--, cobrando por los mismos un precio de transferencia de acuerdo al mercado y reservando un remanente para su negocio de exportación de quesos.

	Volumen		Valor	
	2005	2009	2005	2009
Colun	31,5%	33,6%	32,0%	34,1%
Ot. Cías	23,4%	17,4%	22,8%	17,3%
Soprole	13,1%	15,1%	13,8%	16,1%
Mayer	11,0%	13,3%	9,7%	11,7%
Quillayes	5,5%	5,1%	6,2%	5,8%
Loncoleche	3,2%	2,2%	2,8%	1,9%
M. Propias	2,4%	5,4%	2,1%	3,8%
L. Fundos	0,7%	1,3%	1,4%	2,4%
P. Fernandez	1,7%	1,5%	1,4%	1,5%
La Rotunda	NA	0,9%	NA	1,0%
Surlat	NA	0,6%	NA	0,5%
L. Criadores	1,1%	0,6%	1,3%	0,8%
Winter	NA	0,9%	NA	0,9%
P. Octay	1,8%	0,7%	1,6%	0,7%
Bandurrias	NA	0,5%	NA	0,5%
Frutillar	1,4%	0,6%	1,0%	0,5%
L. Hornos	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%
Unilever	0,5%	0,1%	0,7%	0,1%
AL. Santiago	0,2%	0,1%	0,4%	0,1%
Chilolac	0,6%	0,0%	0,5%	0,0%
Sancor	1,2%	0,0%	1,5%	0,0%
Soprocar	0,6%	NA	0,5%	NA

Tabla 1.
Fuente: Nielsen 2009.

En este contexto la operación consultada no produce efectos desde el punto de vista de la competencia ya que:

- El JV que pasará a ocupar el lugar de Soprole, seguirá comercializando

¹⁰⁴ Vid. Lewis, Esnaola. "Situación del mercado del queso en Chile", ODEPA, 2005.

¹⁰⁵ Vid. Lewis, Esnaola. "Situación del mercado del queso en Chile", ODEPA, 2005.

quesos.

- Dado que el contrato de arriendo de la Planta de Los Ángeles expira en el mes de julio del próximo año, sin que se renueve el arriendo, ni el JV ofrezca tomar su lugar, el queso maduro que comercializará el JV deberá ser comprado en el mercado, en tanto no tenga producción propia. En este contexto, el JV considera incorporar capacidad de producción de quesos maduros, por la vía de ofrecer adquirir a Prolesur su planta procesadora-productora de Los Lagos. De concretarse ese escenario, el JV podría asumir la actividad de productor de quesos maduros para el mercado doméstico y, a su vez, ofrecer producción a Prolesur para su actividad de exportación.

En este nuevo escenario, hacemos presente que la operación consultada no cambia los índices de participación de mercado, manteniendo el JV la producción de un 16,1% que anteriormente Soprole tenía, ya que Nestlé no participa en el negocio del queso.

Como consecuencia de lo anterior, no se producen variaciones en el mercado relevante consultado.

4. El mercado del quesillo y queso fresco

El mercado relevante del queso fresco y quesillo comprende aquellos productos denominados quesos “de elaboración reciente que no han sufrido ninguna transformación ni fermentación, salvo la láctica y son preparados con leches pasteurizadas enteras, parcialmente descremadas o descremadas.”¹⁰⁶

A diferencia de lo que ocurre con el queso maduro, el queso fresco y quesillo tienen una menor duración que la del queso maduro, teniendo por ende una vida más corta, la forma de producción es diferente y los hábitos de consumo también difieren, por lo que no forman parte del mercado relevante de los quesos maduros.

En este mercado relevante, Soprole tiene una participación del 18,8%, según información proporcionada por Nielsen y participa con la marca Next. Por su parte, **Nestlé no participa en el mismo.**

¹⁰⁶ Art. 237 RSA.

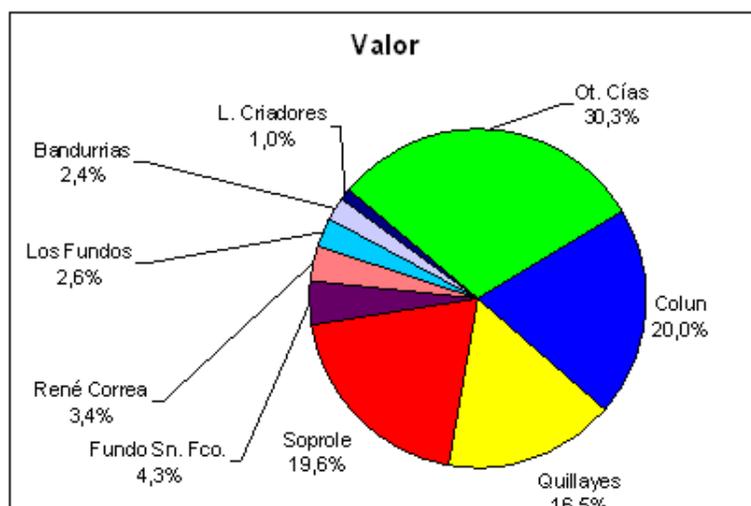


Gráfico 5.
Fuente: Nielsen 2009.

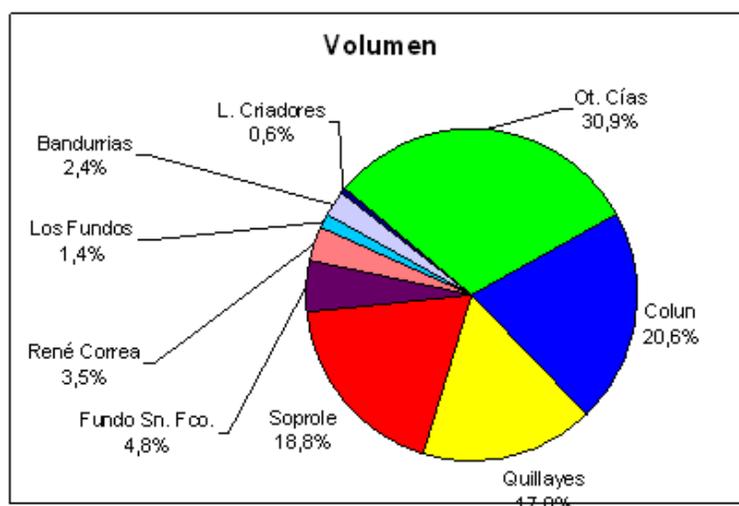


Gráfico 6.
Fuente: Nielsen 2009.

En este contexto, el JV pasará a ocupar el lugar que tenía Soprole en el mercado, por lo que el índice HHI del mismo no se ve alterado.

Como consecuencia de lo anterior, no se producen variaciones en el mercado relevante consultado.

5. El mercado de jugos y néctares

Contrariamente a lo que se piensa, los jugos y néctares son productos diferentes. El mercado relevante de los jugos y néctares corresponde a aquellas “bebidas analcohólicas elaboradas a base de agua potable, carbonatada o no, y adicionadas de una o más de las siguientes sustancias: azúcares, jugos de fruta, extractos vegetales, ácidos, esencias, proteínas, sales minerales, colorantes y otros aditivos permitidos; que no contengan más de 0,5% en volumen de alcohol etílico, con excepción de los jarabes, los que podrán contener

hasta 2,5 % en volumen de alcohol etílico”¹⁰⁷.

Son jugos puros de fruta u hortaliza los productos que “sin fermentar, pero fermentable, pulposo, turbio o claro, destinado al consumo directo, obtenido por procedimientos mecánicos a partir de frutas u hortalizas maduras en buen estado o de sus carnes y conservados exclusivamente por medios físicos. El jugo podrá haber sido concentrado y luego reconstituido con agua para conservar la composición esencial y los factores de calidad del mismo.”¹⁰⁸.

Por su parte son néctares de fruta aquellos “productos pulposos o no pulposos, sin fermentar pero fermentable, obtenido mezclando el jugo o zumo de fruta y/o toda la parte comestible de frutas maduras y sanas concentrado o sin concentrar, con adición de agua y azúcares o miel, y aditivos autorizados”¹⁰⁹.

En este mercado relevante que en el pasado ha sido definido de la misma manera por la FNE¹¹⁰, Soprole participa con el 13,4% del mercado, con la marca Soprole Next y Soprole Huesitos Actifort, mientras que **Nestlé no participa**.

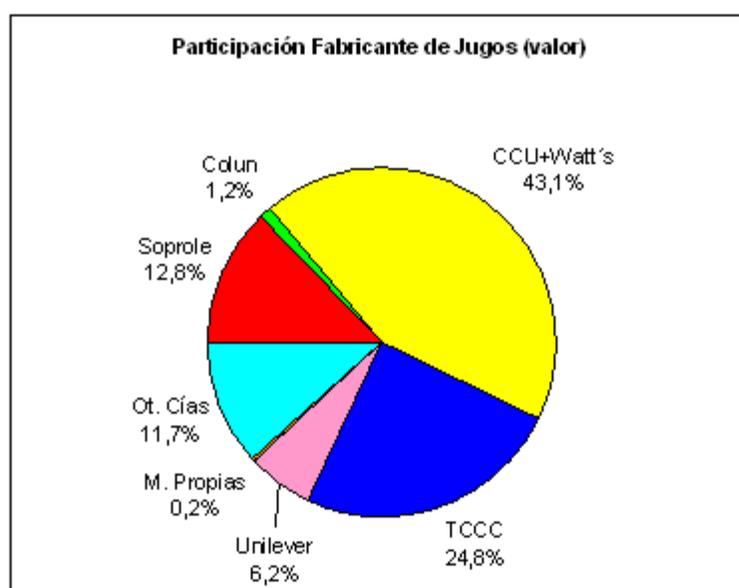


Gráfico 7.
Fuente: Nielsen 2009.

¹⁰⁷ Vid, artículo 474 del RSA.

¹⁰⁸ Vid. artículo 482 del RSA.

¹⁰⁹ Vid. artículo 485 del RSA.

¹¹⁰ Vid. Informe Fiscalía Nacional Económica “Investigación de oficio sobre adquisición de Frugo por parte de Promarca”, Mayo 2010, p.29.

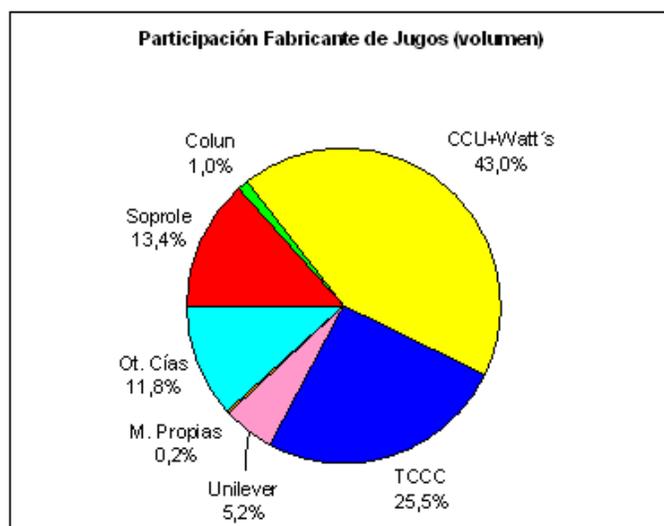


Gráfico 8.
Fuente: Nielsen 2009.

En este contexto, el JV pasará a ocupar el lugar que tenía Soprole en el mercado, dónde participan más de 8 actores, por lo que el índice HHI del mismo no se ve alterado.

Como consecuencia de lo anterior, no se producen variaciones en el mercado relevante consultado.

6. Conclusiones de los mercados relevantes del producto

Dentro del marco de libertad de empresa reconocido por el artículo 19 N°21 de la Constitución Política de la República, la ponderación de los objetivos y efectos que la operación consultada produce en los mercados relevantes, nos lleva a concluir que la visión empresarial de Nestlé y Soprole está en alcanzar a través del JV eficiencias de innovación, calidad, variedad y novedad de los productos objeto de la operación consultada.

El JV no se ha realizado con el objeto de explotar poderes de mercado o buscando instancias de coordinación, sino que por el contrario, con la firme convicción que a través del mismo, el mercado de productos lácteos evolucionará en términos positivos en beneficio del consumidor.

En este sentido, conviene recordar que de los 11 mercados involucrados en la operación consultada, sólo en 4 de los mercados relevantes analizados (Leche Líquida, Yogures y Leche Cultivada, Postres y Cremas para batir) se produce una mayor concentración. Sin embargo, dado el carácter contestable y competitivo de los mismos, el riesgo de conductas explorativas o colusivas es remoto.

Finalmente, conviene señalar que las medidas de mitigación y el traspaso de sinergias compensarán los efectos contrarios a la competencia que quiera levantarse. Mientras las primeras, restablecerán los escenarios competitivos previos al JV, las sinergias que se alcanzarán serán traspasadas vía innovación y variedad de los productos.

CAPÍTULO VII.- MERCADO PRIMARIO DE LA COMPRA DE LECHE CRUDA INVOLUCRADO EN LA OPERACIÓN CONSULTADA

La producción de leche cruda en Chile creció desde mediados de los años 80 y hasta fines de los 90 (1998) a una tasa promedio anual del 6%, lo que trajo como consecuencia un aumento a un poco más del doble de la producción nacional, pasando de 1.043 millones de litros, a una producción anual de 2.080 millones de litros¹¹¹.

Este crecimiento se sustentaba, por una parte, en el aumento de la demanda interna, donde el consumo per cápita creció de 80 litros a 120 litros anuales y, por otra, a la sustitución de importaciones, ya que el país mostraba un déficit en aquel período cercano al 25%.

A principios del año 2000, el país enfrenta el desafío de desarrollar el mercado exportador como único camino para seguir aumentando la producción, ya que habiendo logrado el autoabastecimiento y con un consumo interno que disminuía su ritmo de crecimiento, era necesario iniciar una fase de exportación masiva.

Para desarrollar la estrategia exportadora, el país debía analizar su posición competitiva respecto a los otros países exportadores ya que, en este escenario, no sería el precio de paridad de importación una de las variables claves para la determinación del precio de leche cruda para el mercado de compra, sino que, por el contrario, el precio de paridad de exportación (inferior por definición al anterior), lo que presentaba un desafío para la sustentabilidad y competitividad del sector.

En el período que va del año 2000 al 2004, el sector en su conjunto, esto es, Agricultores, la industria procesadora, la academia, los centros de investigación y la autoridad, analizaron el complejo escenario de transición desde una situación de déficit a una situación de superávit, desarrollándose una estrategia mixta consistente en: (i) iniciar la fase exportadora en base a las preferencias arancelarias, que el país había obtenido a través de diferentes acuerdos y tratados de libre comercio y (ii) la discusión de los modelos de producción de bajo costo, competitivos a nivel mundial.

Lo anterior, tuvo como consecuencia que, a partir del año 2005, se realizaran importantes inversiones tanto en el sector de producción primaria, como también, en el sector industrial, mediante la inversión en infraestructura de procesamiento, en lo que se refiere a torres de secado para producir leche en polvo y fábricas de quesos, que suman en los últimos cuatro años inversiones por más de 100 millones de dólares, estimándose para

¹¹¹ Vid. ODEPA.

los próximos tres años un monto similar.

Por último, se hace presente que el país ha exportado en los últimos tres años, en promedio, un volumen equivalente en litros de leche a 18,4% de la recepción nacional en igual período, esperándose crecimientos significativos para los próximos años¹¹².

1. Mercado relevante del producto. La leche cruda

El mercado del producto que analizamos ha sido definido por la FNE y el H. TDLC como la leche obtenida en planteles de vacas lecheras, mantenidas en predios de propiedad de Agricultores mediante procedimientos de ordeña manual y mecanizada¹¹³.

Creemos, no obstante, que dicha definición debe complementarse para satisfacer íntegramente la definición reglamentaria contenida en el RSA, lo que supone reconocer un atributo importante del producto, cual es, la calidad¹¹⁴ sanitaria, su contenido graso y proteico, el que a su vez determina el precio final que recibe cada Agricultor según las pautas de precio que ofrecen y publican las diferentes compañías.

Conforme con lo anterior, estimamos que el mercado relevante corresponde a la leche cruda, que es aquella procedente de planteles de vacas lecheras sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro, obtenida mediante procedimientos de ordeña manual y mecanizada.

En el mercado relevante del producto, quien participa por el lado de la demanda, son los procesadores de leche cruda, quienes compran la misma para elaborar distintos productos terminados y, por el lado de la oferta, los Agricultores que producen leche cruda.

Hacemos presente que el producto que conforma el mercado relevante analizado, no tiene sustitutos perfectos, dado que la leche cruda de vaca no puede ser substituida --por ejemplo-- con leche de cabra o de oveja, ya que dada su composición bioquímica y características organolépticas, no suele ser consumida directamente, dirigiéndose en consecuencia a la producción de productos terminados como quesos¹¹⁵.

2. Proceso de producción, recolección y adquisición de la leche cruda

Como se muestra en la figura 1, la cadena de producción de leche cruda se encuentra compuesta de tres etapas: ordeña, recolección-transporte y procesamiento en las plantas receptoras-procesadoras de leche cruda.

¹¹² Vid. Aduanas.

¹¹³ Vid. Definición de mercado aportada por la FNE en la causa Rol C N°1-04 y recogida por éste H. Tribunal en la RTDLC N°7/2004, página 4.

¹¹⁴ Vid. artículo 198 del Reglamento Sanitario de los Alimentos que define la leche cruda de la siguiente forma: “aquél producto de la ordeña completa e ininterrumpida de vacas sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro”.

¹¹⁵ Vid. Expediente de Concentración 41/99. Tribunal de Defensa de La Competencia, España.

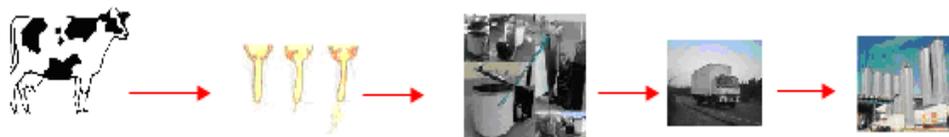


Diagrama 1

Nuestra representada ha optado por recolectar la leche cruda en los distintos planteles lecheros o centros de acopio¹¹⁶, para lo cual no distingue entre planteles pequeños, medianos o grandes, sino que por política corporativa, Soprole y Prolesur compran la producción lechera a quienes se encuentren interesados en vender la misma, siempre que reúnan las condiciones de calidad y sanidad mínimas reglamentadas establecidas en el RSA.

Además, existe información en las listas de precio, llamadas pautas de pago de leche, para cada una de las zonas geográficas que más adelante indicaremos, información que, según fue resuelto por este H. Tribunal, mediante Sentencia N°7 de agosto de 2004: (i) se informa previamente a los Agricultores en reuniones convocadas para tal efecto y (ii) se publica en la prensa regional y se mantiene permanentemente disponible en la página web de Soprole.

En síntesis, la información relativa a las pautas de pago, es pública y cualquier modificación de las mismas debe ser avisada con, a lo menos, una antelación de 30 días.

La entrega de la leche cruda por parte del Agricultor, se realiza en el predio del mismo, a empresas porteadoras contratadas por las empresas procesadores de leche fresca. En este contexto, las mejoras en las vías de comunicación, en especial, la autopista Ruta 5 Sur y el sustancial mejoramiento de los caminos transversales, como también la mejora en la cadena de frío para el transporte de leche cruda, ha permitido que las compras de leche en los distintos planteles sobrepasen los límites políticos-administrativos de las regiones adyacentes, ya que el radio mínimo de compra está determinado por la calidad de la leche al arribo de cada planta y ésta, a su vez, en relación al tipo y calidad de producto que cada planta procesa.

En los hechos, el radio mínimo de compra de leche, permite recolectar en los predios de los Agricultores que se encuentran al interior de las regiones que se muestran en la figura 2.

¹¹⁶ Debemos señalar que al día de hoy casi el 97% de los productores tienen sus estanques de frío instalados en el predio y sólo los pequeños productores utilizan los centros de acopio comunes de dónde se retira la leche fresca.

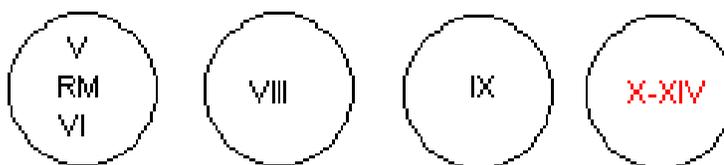


Diagrama 2

2.1 Costos de recolección de la leche cruda y factores que los afectan

Conforme con lo anterior, un productor que participe en los mercados preferentemente regionales antes definidos tiene los costos de recolección que se presentan en la tabla 1 siguiente, donde indicamos para cada uno de los mercados relevantes identificados, los costos de recolección, expresados en pesos por cada litro de leche:

Costos de recolección leche cruda \$/Litro	
Mercado Relevante	Costo de Recolección
V Región -RM-VI Región	\$8,29
VIII Región	\$9,30
IX Región	\$7,11
X-XIV Región	\$10,61

Tabla 1

Fuente: Soprole-Prolesur.

2.2 Costos de producción de leche cruda por parte de los Agricultores y factores que los afectan

No todos los Agricultores tienen implementado un mismo sistema de producción de leche cruda, variando aquéllos en función de las distintas zonas geográficas, las que dependen, a su vez, de factores agro-climáticos.

Conforme con lo anterior, se pueden identificar las siguientes tres zonas: (i) la Centro-Norte, que incluye, la Región Metropolitana y la VIII Región; (ii) la Centro-Sur, que incluye la IX Región; y (iii) la Zona Sur, que incluye X y XIV Región, en los que se aplican los siguientes sistemas:

- Zona Centro-Norte

Los modelos de producción son principalmente intensivos y basados en el uso de alimentación externa al predio, como por ejemplo forrajes externos (alfalfa), concentrados balanceados y subproductos agroindustriales, con el consecuente efecto, de producciones de leche parejas a través del año.

- Zona Centro-Sur

Se incorpora el sistema de producción en base a “pradera”¹¹⁷ como alternativa y en

¹¹⁷ Conviene destacar que el modelo de producción de leche cruda en base a Praderas, fue incorporado por Soprole y Prolesur en los distintos mercados regionales en que dichos actores participan comprando leche cruda, habiendo invertido entre USD 4.000.000 y 5.000.000 USD en desarrollar tecnológicamente a los productores.

forma restringida a la alimentación del ganado lechero. Por las particulares condiciones climáticas de esta zona, se requiere el uso de riego tecnificado, razón por la cual los modelos de producción son mixtos, es decir, uso limitado de pradera y alimentación externa al predio, lo que tiene como consecuencia una producción de leche moderadamente superior en primavera-verano que la producción de otoño-invierno.

- Zona Sur

En las regiones XIV y X, que representan el 70,5%¹¹⁸ de la producción de leche del país, el sistema de producción “pradera” es el factor principal de alimentación del ganado lechero, a través del pastoreo directo y del forraje propio conservado (heno y silo). Se utiliza alimentación externa sólo en forma estratégica y exclusivamente de carácter suplementario. Lo anterior, ha tenido como consecuencia que la producción de leche de primavera-verano, sea significativamente superior a la del período otoño-invierno.

Las características recién anotadas, determinan que la curva de producción anual sea diferente en las distintas regiones, manteniéndose producciones parejas a través del año en la zona centro y centro-sur y, por otra parte, estacionales en la zona sur del país.

En relación a los costos de producción que enfrentan los Agricultores, debemos señalar que ellos, cualquiera sea la zona en que se encuentren, incurren en los siguientes costos fijos y variables: electricidad, servicios veterinarios, servicios de empresas profesionales e intermediación financiera, resumiendo la tabla 2 siguiente los costos en que incurre el promedio de 244 Agricultores que llevan su contabilidad en Todoagro:

Costos fijos y variables comunes a todos los Agricultores \$/Litros

Ítem	Total
Compra leche externa	0,2
Control lechero	0,8
Contribuciones	0,8
Arriendo	1,2
Compra de vacas	1,3
Inseminación	1,5
Depreciaciones	4,3
Forrajes externos	4,4
Electricidad	4,7
Sanidad	4,8
Combustibles	4,8
Mantenimiento	8,7
Remuneraciones	19,4

El sistema de producción de leche cruda en base a Praderas busca como su principal objetivo aumentar la producción de leche a bajo costo en base a praderas. Para ello, se utilizan las praderas existentes y se desarrolla un modelo de cultivo de pasto de gran calidad (ballicas y trébol blanco), se modelan los procesos reproductivos del ganado en función del crecimiento de las praderas y se invierte en el suelo donde crecen las praderas, corrigiendo la acidez del suelo, el fósforo, potasio y azufre.

Finalmente se debe mejorar la infraestructura donde se mantienen el ganado de manera tal de evitar el excesivo desplazamiento del ganado o que lo hagan por lugares con excesiva pendiente, dividir los potreros de manera homogénea.

¹¹⁸ Vid. ODEPA 2009.

Reposición	20,2
Praderas	22,2
Concentrados	32
Costo directo	126,2
Costo producción	131,3

Tabla 2
Fuente Todoagro 2009

Por su parte, dependiendo del sector geográfico en que se encuentra cada Agricultor, podría incurrir en otros costos diferenciados. Así, por ejemplo, los Agricultores del norte invierten en maíz, alfalfa y alimentos balanceados, para la alimentación directa de su ganado; y los Agricultores del sur invierten en cultivos, fertilizantes y semilla forrajera a fin de obtener la mayor productividad de materia seca por hectárea, fuente fundamental de la alimentación del ganado, lo cual se resume en la tabla 3 siguiente.

Costos fijos y variables diferenciados de Agricultores diferenciados por zonas geográficas
\$/Litros

Ítem	X región (sector este)	X región (sector Llano Central)	X región (sector Sur)	XIV región	VIII región
Concentrados	31,9	30,5	26,0	33,6	32,7
Reposición	22,1	19,5	21,3	18,7	8,5
Praderas	21,9	20,8	24,2	24,6	16,4
Remuneraciones	19,0	20,4	15,4	19,6	26,3
Mantenición	8,2	9,0	7,8	8,8	10,4
Sanidad	4,8	4,6	3,6	4,7	5,1
Forrajes externos	3,7	4,5	1,9	6,4	6,5
Combustibles	4,6	5,0	3,5	5,2	5,6
Electricidad	4,6	5,1	5,4	4,7	4,8
Compra de vacas	0,9	0,4	-	3,9	0,5
Arriendo	2,0	0,3	-	0,2	2,1
Inseminación	1,4	1,5	1,0	1,7	1,4
Control lechero	0,6	1,3	0,9	0,6	0,8
Compra leche externa	0,2	-	0,3	0,1	0,2
Paja	-	0,3	-	-	-
Costo directo	125,9	123,2	111,3	132,8	121,3
Contribuciones	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0
Depreciaciones	3,8	5,4	5,8	4,4	3,9
Costo producción	130,5	129,6	118,1	138,0	126,2

Número de productores	106	54	15	47	22
-----------------------	-----	----	----	----	----

Tabla 3.

Fuente Todoagro 2009.

2.3 Costos de importación de leche cruda

Según veremos más adelante, no existen casos de importación de leche cruda, ya que es evidente que la perecibilidad del producto impide realizar actividad importadora.

3. Mercado geográfico relevante

En el caso de la operación consultada, el mercado geográfico relevante es preferentemente regional, definido éste, según vimos, no en base a cada división política-administrativa del país, ya que los mercados relevantes están determinados por el tiempo de transporte de un producto perecible, su calidad y costos de transporte.

La circunstancia que un mercado relevante supere los límites político-administrativos de cada región, dadas las transferencias interregionales que se evidencian en regiones adyacentes, ha sido destacada por la FNE al señalar:

“Cabe considerar, además, que la leche fluida es un insumo altamente perecible y con un costo de transporte elevado, lo que es concordante con reconocer que, generalmente, una planta de recepción de leche fluida compre su materia prima a los productores de leche ubicados en su **misma Región o en una adyacente**”¹¹⁹.

Conforme con lo anterior, los mercados relevantes son cuatro en total, a saber: (i) el mercado relevante de la V Región, Región Metropolitana y VI Región; (ii) el mercado relevante de la VIII Región; (iii) el mercado relevante de la IX Región y (iv) el mercado relevante de la X-XIV Región, según se muestran en la tabla 4, en la cual, además, se destacan los distintos actores que participan en los mismos, comprando leche cruda a los Agricultores:

V-R.M-VI Región	VIII Región	IX Región	X-XIV Región
Soprole	Soprole		
		Prolesur	Prolesur
Quillayes		Quillayes	Quillayes
	Danone		
	Nestlé		

¹¹⁹ Vid. Informe presentado ante el H. TDLC en la causa Rol NC-N°342-09, p.25.

			Watt's
		Surlat	
			Colón
			Mulpulmo
			Cuinco
			Alimentos Puerto Varas
			Chilolac
			Lácteos Frutillar
Otros 37 actores queseros	Otros 20 actores queseros	Otros 15 actores queseros	Otros 29 actores queseros

Tabla 4.
Fuente: ODEPA 2009 e INE 2009.

4. Estructura de la demanda. Actores que participan o pueden participar en el mercado relevante de la leche cruda. Los procesadores de leche cruda

Según datos oficiales para el año 2009 informados en el Boletín de la Leche de ODEPA, el total de litros de leche recepcionados por las plantas que informan a ODEPA alcanzó a un total de 1.772.670 miles de litros anuales. Se estima que la producción de la Industria láctea menor que no informa a ODEPA es de un 25% adicional, es decir para el año 2009 un volumen de 443.167 miles de litros anuales, por lo que la producción total estimada para el año 2009 es de 2.215.837 miles de litros.

Así, en el año 2009, el 100% de los litros recepcionados fueron adquiridos en los distintos mercados relevantes regionales por los siguientes compradores: Soprole, Prolesur, Nestlé, Quillayes, Danone, Watts, Surlat, Colón, Mulpulmo, Cuinco, Alimentos Puerto Varas, Chilolac, Lácteos Frutillar y otras 101 medianas y pequeñas empresas, según fuente ODEPA e INE reflejada en la tabla 4 ¹²⁰.

¹²⁰ Hacemos presente que los datos de Odepa se basan en la información que voluntariamente proporcionan 10 actores, reconociendo dicho organismo que existe un 25% de la producción total de leche que no es

Recepción de leche cruda por regiones

	V-R.M y VI Región.	VIII Región	IX Región	X-XIV Región
Soprole	65%	29%		
Prolesur			14%	13%
Quillayes	10%		1%	1%
Danone		19%		
Nestlé		27%		17%
Watts			5%	12%
Surlat			55%	
Colún				22%
Mulpulmo				7%
Cuinco				1%
Alimentos. Puerto Varas				1%
Chilolac				0,5%
Lácteos Frutillar				0,5%
Otras (101)	25%	25%	25%	25%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Tabla 5.

Fuente: ODEPA 2009 e INE 2009.

Por otra parte, el porcentaje de recepción en cada uno de los mercados señalados, respecto del total de litros transados a nivel nacional, se refleja en el siguiente gráfico:

informada. Adicionalmente, INE señala que existen 91 procesadores de leche adicionales que giran en el rubro de la quesería.

Producción de leche cruda por región en relación al número de litros transados a nivel nacional

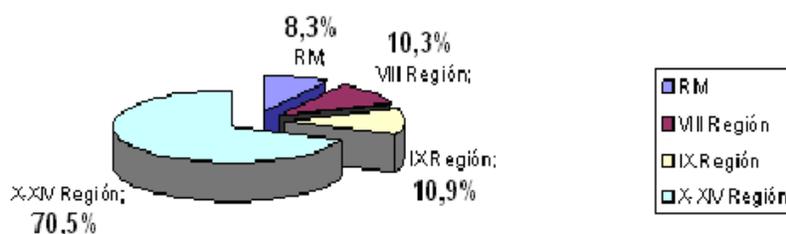


Gráfico 1

Fuente ODEPA 2009 - INE 2008

Como se puede apreciar de la tabla 4 y gráfico 1 precedente:

- En la Región Metropolitana, donde se transa el 8,39% de litros de recepción de leche cruda del país, no participa Nestlé.
- Soprole y Nestlé coinciden como compradores, sólo en la VIII Región, donde se transa sólo un 10,3% de la recepción de leche cruda del país. Sin embargo, esta situación no existirá a partir del mes de julio de 2011, dado que Bioleche y Soprole han manifestado su intención de no seguir ligados contractualmente, terminando el contrato de arriendo de la planta receptora-procesadora de Los Ángeles de propiedad de Bioleche.

4.1 Actores que participan o pueden participar en el mercado relevante de la Región Metropolitana

En el mercado relevante de la V-RM y VI Región, en el que se transa sólo el 8,3% de litros de leche del total nacional, participan como agentes del mismo, Soprole, Quillayes y otros queseros. Soprole mantiene en la actualidad una participación de 65% considerando volumen, según informa OPEPA y Nestlé no participa, según se muestra en los gráficos siguientes, por lo que la operación consultada no cambia el escenario de competencia en este mercado relevante.

VOLÚMEN

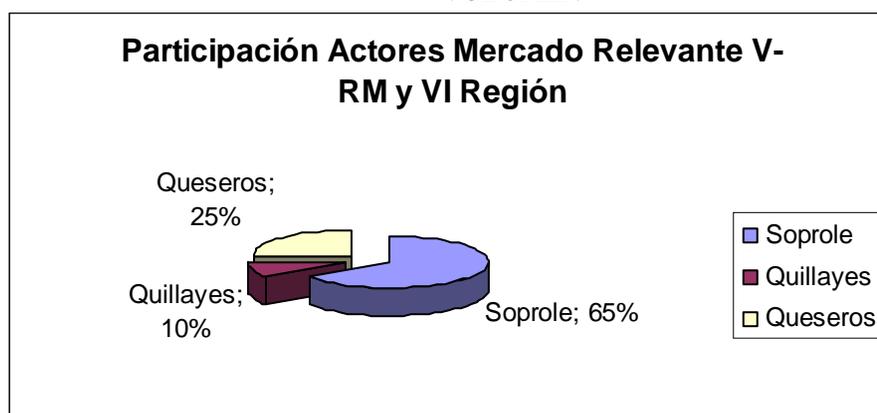


Gráfico 2.
Fuente: ODEPA.

Hacemos presente que no existe información pública del valor pagado por cada industria procesadora en cada región del país. La información existente está en forma agregada para cada una de las zonas que considera el Boletín de la leche de ODEPA: Región Metropolitana, VIII Región, IX Región, XIV Región – desde su subdivisión administrativa de la X Región – y la X Región.

Sin perjuicio de lo anterior, los valores agregados por cada región del país y para los años 2005 al año 2009 se indican en los cuadros 8.6.3, 8.6.4, 8.6.5, 8.6.6.

En los últimos cinco años, según se muestra en la tabla 6, la participación en el mercado relevante de los actores que participan en este mercado se ha mantenido constante, no obstante lo cual destacamos que en este mercado relevante, Soprole no se encuentra en condiciones de incurrir en conductas de tipo explotativas, dado que el precio viene determinado por el del mercado relevante de la X-XIV región, mercado que según demostraremos es altamente competitivo.

Compra de leche cruda (en porcentajes) años 2004-2009 por actores y mercados geográficos relevantes

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Soprole /San Bernardo	61%	60%	62%	65%	65%	65%
Quillayes / C. de Tango	9%	11%	10%	10%	10%	10%
Vitalac / Talagante	5%	4%	2%	0%	0%	0%
Otros (25%)	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 6
Fuente: ODEPA

Finalmente, conviene destacar que no obstante las participaciones de mercado, la existencia de 37 queseros constituye una amenaza real de captura de Agricultores, ante cualquier intento de abuso por parte de Soprole.

4.2 Actores que participan o pueden participar en el mercado relevante de la VIII Región

En el mercado relevante de la VIII Región, en que se transa el 10,3% de la leche a nivel nacional, participan Danone, Nestlé, Soprole y otros queseros, con las participaciones de mercado medidas en volumen que se muestran en el gráfico 4 siguiente:

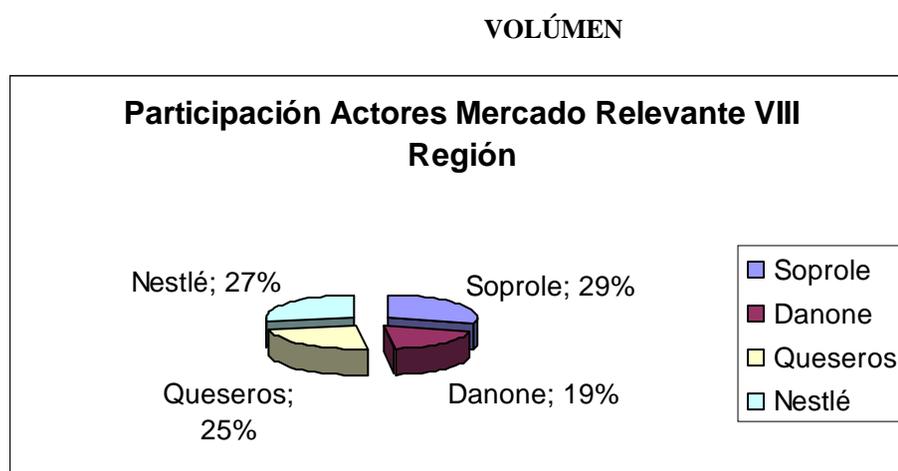


Gráfico 3
Fuente: ODEPA 2009 - INE 2008

Hacemos presente que no existe información pública del valor pagado por cada industria procesadora en cada región del país en la cual tiene presencia en el mercado de compra de leche cruda. La información existente está en forma agregada para cada una de las zonas que considera el Boletín de la leche de ODEPA: Región Metropolitana, VIII Región, IX Región, XIV Región – desde su subdivisión administrativa de la X Región – y la X Región.

Sin perjuicio de lo anterior, los valores agregados por cada región del país y para los años 2005 al año 2009 se indican en los cuadros 8.6.3, 8.6.4, 8.6.5, 8.6.6.

En los últimos cinco años, la participación en el mercado relevante de los actores que participan en éste ha sido la que se muestra en la tabla 7 siguiente:

Compra de leche cruda (en porcentajes) años 2004-2009 por actores y mercados geográficos relevantes

		2004	2005	2006	2007	2008	2009
VIII Región	Calan - Vialat- Danone ¹²¹ / Chillan	10%	15%	16%	12%	14%	19%
	Nestlé / Los Ángeles	36%	30%	27%	27%	28%	27%

¹²¹ Debe tenerse en consideración que en el año 2006, Vialat adquiere la planta de Calán y luego, en el año 2007, Danone adquiere la planta a Vialat.

	Soprole / Los Ángeles	29%	29%	32%	35%	33%	28%
	Otros (25%)	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 7.

Fuente: ODEPA 2009.

De la evolución de las participaciones, destacamos que la entrada de Danone al mercado relevante analizado, mediante la compra de la planta de Vialat, significó un aumento de 9 puntos porcentuales, la que se espera que incluso aumentará, como se desprende de las declaraciones del gerente general de Danone, quien ha revelado al mercado sus planes de expansión, señalando que se pretende duplicar la capacidad de su planta de Chillán¹²², lo que elevaría sustancialmente la participación de Danone en el mercado relevante analizado.

Además, debe tenerse en consideración que a partir del mes de julio de 2011, dado que Bioleche y Soprole han manifestado su intención de no seguir ligados contractualmente, terminando el contrato de arriendo de la planta receptora-procesadora de Los Ángeles de propiedad de Bioleche, Soprole no continuará operando dicha planta y quedará habilitada para que su propietario o un tercero la explote.

Finalmente, pueden potencialmente actuar en este mercado, productores de quesos distintos a los 20 que actualmente actúan en este mercado relevante.

4.3 Actores que participan o pueden participar en el mercado relevante de la IX Región

En el mercado relevante de la IX Región, donde se transa el 10,9% de la leche a nivel nacional, participan Surlat (con la mayor participación de mercado), Prolesur y Quillayes, no participando en consecuencia las partes de la operación consultada, es decir Nestlé o Soprole.

En el caso de Prolesur, sociedad relacionada a Soprole, ésta recibe leche cruda en su Planta de Temuco, fabrica sobre la cual se contempla por Soprole ofrecer adquirir a Prolesur, para ser incorporada al proceso productivo del JV.

VOLÚMEN

¹²² Vid. Artículo publicado en Diario el Mercurio de fecha 9 de octubre de 2010, dónde se indica: “Duplicar la capacidad de su planta en Chillán, es uno de los planes más importantes de Danone Chile”, para lo cual se estiman inversiones de entre USD\$70.000.000.- y \$83.000.000.-

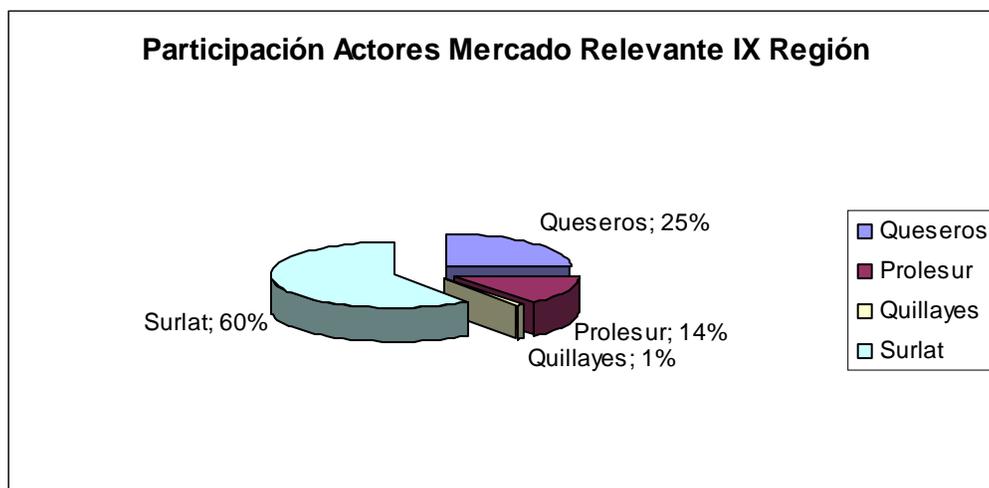


Gráfico 4.
Fuente: ODEPA 2009.

Hacemos presente que no existe información pública del valor pagado por cada industria procesadora en cada región del país en la cual tiene presencia en el mercado de compra de leche cruda. La información existente está en forma agregada para cada una de las zonas que considera el Boletín de la leche de ODEPA: Región Metropolitana, VIII Región, IX Región, XIV Región – desde su subdivisión administrativa de la X Región – y la X Región.

Sin perjuicio de lo anterior, los valores agregados por cada región del país y para los años 2005 al año 2009 se indican en los cuadros 8.6.3, 8.6.4, 8.6.5, 8.6.6.

En los últimos cinco años, la participación en el mercado relevante de sus actores ha sido la que se muestra en la tabla 8 siguiente:

Compra de leche cruda (en porcentajes) años 2004-2009 por actores y mercados geográficos relevantes

		2004	2005	2006	2007	2008	2009
IX Región	Calan – Vialat-Quillayes ¹²³ /Victoria	18%	21%	19%	13%	5%	1%
	Prolesur / Temuco	14%	13%	13%	11%	11%	14%
	Surlat	29%	28%	31%	38%	46%	60%
	Watt´s ¹²⁴	15%	13%	14%	12%	14%	0%
	Otros (25%)	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 8.
Fuente: ODEPA.

Destaca asimismo en este mercado, la entrada de Vialat, Quillayes y Surlat, según se desprende de la tabla precedente, que refleja el ingreso y salida de distintos actores y, en consecuencia, movilidad, recuperación de costos e interés de los agentes económicos de

¹²³ Debe tenerse en consideración que en el año 2006, Vialat adquiere la planta de Calán y luego, en el año 2009, Quillayes adquiere la planta de Vialat.

¹²⁴ Debe tenerse en consideración que en el año 2009 Surlat adquiere la planta de quesos de Watt´s en Loncoche.

participar en este mercado relevante.

4.4 Actores que participan o pueden participar en el mercado relevante de la X-XIV Región

Finalmente, en el mercado relevante de la X-XIV Región, que es el que determina el precio para el resto de las regiones, participan los siguientes actores: Colún, Prolesur, Nestlé, Watt's, Lácteos Frutillar, Lácteos Puerto Varas, Cuiuco, Quillayes, Mulpulmo, Chilolac y otros queseros con las participaciones de mercado medidas en volumen promedio que se muestran en el gráfico 5 siguiente:

Compra de leche cruda por actores (porcentajes) años 2004-2009

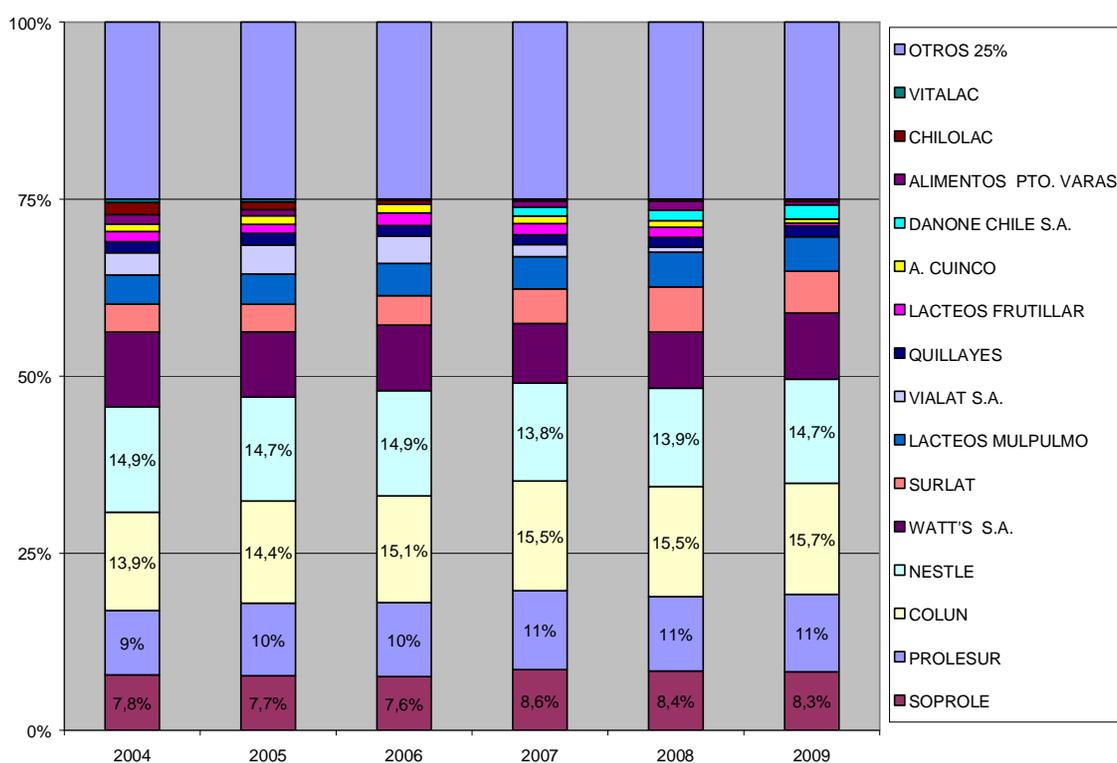


Gráfico 5
Fuente: ODEPA 2009.

Destaca en este mercado la existencia de 40 actores diferentes, grandes, medianos y pequeños¹²⁵, con participaciones de mercado que evolucionan a través del tiempo, además de presentar entradas y salidas del mercado, según se muestra en la tabla 9 siguiente. En efecto, en el año 2005 Lácteos Frutillar adquiere a Cafra su planta receptora-procesadora. Por su parte, en el año 2007, Lácteos Puerto Varas adquiere la planta receptora-procesadora a Soalva, lo que evidencia la desafiabilidad que venimos comentando.

Hacemos presente que no existe información pública del valor pagado por cada industria procesadora en cada región del país en la cual tiene presencia en el mercado de

¹²⁵ Vid. ODEPA e INE 2009.

compra de leche cruda. La información existente está en forma agregada para cada una de las zonas que considera el Boletín de la leche de ODEPA: Región Metropolitana, VII Región, IX Región, XIV Región --desde su subdivisión administrativa de la X Región-- y la X Región.

Sin perjuicio de lo anterior, los valores agregados por cada región del país y para los años 2005 al año 2009 se indican en los cuadros 8.6.3, 8.6.4, 8.6.5, 8.6.6.

Compra de leche cruda (en porcentajes) años 2004-2009 por actores y mercados geográficos relevantes

		2004	2005	2006	2007	2008	2009
XIV y X Región	Colun / La Unión	20%	21%	21%	22%	23%	22%
	Prolesur / Los Lagos	4%	4%	4%	4%	4%	3%
	Watts / Valdivia	5%	3%	2%	2%	2%	0,3%
	Prolesur / Osorno	7%	8%	8%	10%	9%	10%
	Nestle / Osorno	8%	8%	8%	7%	8%	8%
	Watts / Osorno	7%	8%	8%	8%	7%	12%
	Cafra - L. Frutillar ¹²⁶ / Frutillar	2%	2%	3%	2%	2%	0,5%
	Nestle / Llanquihue	9%	10%	10%	9%	8%	9%
	Chilolac / Ancud	2%	2%	1%	0%	0%	0%
	Soalva- Al. Pto. Varas ¹²⁷ /	2%	1%	0%	0,5%	1,5%	0,7%
	A. Cuinco / Osorno	1%	2%	2%	2%	1%	1%
	Quillayes / Futrono	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	Mulpulmo / Osorno	6%	6%	6%	7%	7%	7%
	Otros (25%)	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 9.

Fuente: ODEPA.

4.5 Factores que influyen en la demanda de leche cruda

La demanda de leche cruda está influenciada por una serie de variables, algunas de ellas visibles, otras no y otras que actúan con rezago, las que intervienen en la determinación de la demanda de leche.

Entre dichas variables, podemos mencionar el comportamiento de los mercados marginales referidos a:

¹²⁶ Debe tenerse en consideración que en el año 2005 el Grupo Cariola-Délano adquiere la planta a Cafra, naciendo un nuevo actor en el mercado de la compra de leche cruda llamado Lácteos Frutillar.

¹²⁷ Debe tener en consideración que en el año 2007, Lácteos Puerto Varas es adquirida por un fondo de inversión privado, pasándose a llamar Alimentos Puerto Varas.

- Precio de paridad de importación de leche en polvo.
- Precio de paridad de exportación de leche en polvo.
- Precio de paridad de importación de quesos.
- Precios de paridad de exportación quesos.
- Comportamiento de los mercados marginales internos de leche en polvo y quesos.
- Producción de leche cruda.

4.6 Condiciones de acceso para participar en el mercado relevante de leche cruda por el lado de la demanda

4.6.1 Barreras a la entrada

Como ha sido reconocido recientemente por la FNE, en el expediente administrativo Rol N°1.660-10 sobre la venta de la planta receptora-procesadora de Victoria, ubicada en la IX Región, por parte de Vialat S.A. a la sociedad Quillayes Limitada., no existen barreras de entrada en el mercado relevante de la leche cruda.

En concreto, en el considerando tercero de su resolución indica:

“Que, asimismo, no se verifican barreras a la entrada de tipo legal que impidan la incorporación de un nuevo competidor, no se observa algún comportamiento de las empresas que tienda a entorpecer o impedir la entrada de nuevos oferentes a los mercados en cuestión, y la factibilidad de la entrada es oportuna y suficiente”¹²⁸.

4.6.2 Inexistencia de barreras naturales

Conforme con lo anterior, no se identifican barreras naturales para participar en el mercado relevante de la leche cruda por el lado de la demanda en los mercados relevantes de compra de leche cruda, dada la posibilidad de adquirir la infraestructura mínima necesaria para participar en este segmento del mercado no demanda una gran inversión, existiendo una alta oferta nacional y mundial de equipos nuevos y usados para la recepción y procesamiento de leche cruda.

En efecto, las inversiones en activos consisten en plantas receptoras de leche cruda y procesadoras de la misma y procesos logísticos para la recolección o recepción de la leche, según sea el modelo por el cual opta el agente económico, los que no son de la entidad necesaria para desincentivar la entrada a los diversos mercados relevantes.

Es así, como el acceso a plantas receptoras-procesadoras puede serlo por la vía de su construcción, compra, o bien, mediante el arriendo de las mismas, según se muestra en la tabla 10 siguiente:

Venta de plantas	Arriendo de plantas	Instalación de Nuevas Plantas
Parmalat Vialat en la VIII Región	Soprole a Bioleche en la VIII Región	Agrícola Santa Sara Limitada en la XIV Región
Vialat-Quillayes en la IX Región	Surlat a Vialat en la IX Región	Valle Verde (Empresas Ariztía en

¹²⁸ Vid. Resolución FNE de fecha 26 de abril de 2010, en el expediente administrativo Rol N°1660-10.

		la X Región
Calán-Vialat en la IX Región		
Watt's-Surlat en la IX Región		
Parmalat-Vialat en la X Región		
Soalva-Fondo Inversión en la X Región		

Tabla 10

Fuente Soprole-Prolesur.

Hacemos presente que existen plantas de distintas capacidades y productos, por lo que el tamaño y volumen a procesar de la planta no es una barrera a la entrada a potenciales actores.

En efecto, como se demostró en la tabla 4, el hecho que el 25% de la recepción de leche de cada uno de los mercados definidos sea tomada por un total de al menos 101 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de quesos maduros y frescos, habla sin duda de mercados desafiables.

Ahora bien, el proceso de recolección de leche que se hace en los predios de los Agricultores, se realiza mediante la contratación de servicios de porte a agentes en el mercado, servicios que son pagados por las empresas procesadoras ya que el precio de la leche es por el producto puesto en el predio del Agricultor.

En consecuencia, existe la posibilidad de acceder a infraestructura necesaria para participar por el lado de la demanda en el mercado de la leche cruda, sea por la vía de construir, desarrollar, arrendar y/o comprar (en Chile o en el exterior) una planta receptora-procesadora. En este sentido, podemos destacar que la industria procesadora de lácteos de Argentina, Uruguay y Brasil, tienen en su conjunto producciones de leche cruda cercanas a los 40.000.000.- de litros¹²⁹, según FEPALE (Federación Panamericana de la Leche), es decir, casi 20 veces la producción chilena que alcanza poco más de 2.000.000.- de litros, con lo que existe un atractivo mercado secundario de plantas procesadoras de los más diversos tamaños y tecnologías.

Dado que las plantas receptoras contratan a distintos empresarios de transporte la recolección de leche cruda, cualquier entrante lo podría realizar de igual forma, por cuanto no existe barrera de entrada en cuanto al sistema de recolección de leche.

Más aún, dado que estos empresarios son de diversos tamaños (desde 1 camión a flotas superiores a 50 camiones), no existe ningún impedimento según el tamaño para ningún potencial entrante.

4.6.3 Inexistencia de barreras legales

La regulación sectorial vista *supra* IV.1.2.6, resulta aplicable en este mercado analizado, más la misma no puede ser considerada como una barrera a la entrada, ya que en los últimos cinco años han ingresado a los diferentes mercados relevante actores como

¹²⁹ Vid. www.Fepale.org

Vialat, Quillayes, Surlat, Danone, Santa Sara y Valle Verde, todos quienes han sorteado eficaz y oportunamente dicha normativa.

En todo caso, las regulaciones ya vistas deben ser complementadas con las que se exponen a continuación, que sin duda constituyen regulación que mejora la competencia del mercado primario de compra de leche cruda:

- **Sentencia N°7-2004, la que dictó las siguientes medidas que inciden directamente en el mercado relevante de la leche cruda:**

1. “Las empresas procesadoras de leche deberán mantener un listado de precios de compra, el que deberá detallar los diferentes parámetros que lo componen, con la debida información a los interesados;
2. Las empresas procesadoras de leche deberán anunciar, a lo menos con un mes de anticipación, cualquier cambio en las condiciones de compra de leche fresca;
3. Las plantas procesadoras de leche deberán fundamentar sus negativas de compra a los Agricultores que les hayan realizado ofertas por escrito;
4. Estas mismas plantas deberán llevar un sistema de registros de las ofertas que rechacen, e informar a la Fiscalía Nacional Económica, semestralmente, los cambios significativos de compra a clientes antiguos así como la incorporación de nuevos;
5. Las plantas deberán abstenerse de usar en la determinación del precio el cuociente histórico entre entregas de invierno y entregas de verano, en cualquier forma que pudiere implicar que dicho parámetro se transforme en un impedimento a la movilidad de los productores.¹³⁰
6. Las empresas procesadoras de leche, deberán dentro de un plazo de seis meses, diseñar un sistema de tomas de muestras que dé garantías a las partes involucradas, el que deberá ser aprobado por la Fiscalía Nacional Económica. Si transcurrido ese plazo la industria no hubiese presentado una propuesta, la Fiscalía requerirá al Ministerio de Agricultura el diseño del sistema; y.
7. La Fiscalía Nacional Económica deberá permanecer atenta al desarrollo del proceso de comercialización de la leche, sin perjuicio de las medidas que previamente se ha ordenado”.

Adicionalmente, corresponde destacar que la medida dispuesta en el N°6 de la Sentencia N°7-2004 del H. TDLC (de establecer un sistema de toma de muestras) fue cumplida el año 2005 ante el H. TDLC, en virtud de la presentación efectuada por la FNE del sistema de tomas de muestras elaborado por el Ministerio de Agricultura¹³¹, en cuya elaboración participaron las principales empresas del sector y Fedeleche.

La implementación de esta medida se tradujo en solicitar al Instituto Nacional de Normalización la actualización de la Norma Chilena Nch1011/1.Of 1998¹³², para establecer en sus propias palabras: “(...) *un procedimiento tipo de toma de muestras de leche fresca en predio, de aplicación estándar en toda la industria lechera nacional* (...)”¹³³.

Respecto a la relevancia e incidencia de las referidas medidas dispuestas por este H.

¹³⁰ El párrafo subrayado se incorporó por la resolución TDLC de 13 de julio de 2005, dictada en la misma causa Rol C N°01-04, al acogerse un recurso de aclaración respecto de la citada Sentencia N°7 de 2004.

¹³¹ Informe FNE, que rola a fojas 2907 de la Causa Rol C N°01-04.

¹³² Norma oficial vigente de la República de Chile Nch1011/1.Of 2008.

¹³³ Informe FNE sobre cumplimiento de la medida N°6, evacuado en la citada causa Rol C N°01-04, p.2 N°1.

TDLC, corresponde recordar que Fedeleche, mediante su escrito de consulta presentado en la Causa Rol NC N°342-09, ha sido categórica en destacar el cumplimiento de las medidas de regulación dictadas por el H. TDLC, afirmando:

“Que un balance del cumplimiento de estas medidas arroja como resultado un “Cumplimiento íntegro y cabal por las empresa que fueron partes en la respectiva Causa Rol C N°01-04, de ese Honorable Tribunal”, proceso en el que fueron partes, entre otros, Soprole y Nestlé.

“Que las empresa Watts, Soprole y Nestlé realizan publicaciones abiertas de sus pautas de pago o factores valorizados, lo que permite, a cualquier productor que realice entregas a éstas u otras empresas conocer el precio que recibiría si entregara su leche a alguna de estas firmas”. Destacando que: “estas empresas publican sus pautas de pago vigentes en sus respectivos sitios Web, con acceso abierto, incluso mediante la publicación de avisos en diario de circulación nacional y regional”; agregando que “Con ello, las firmas nombradas (Soprole, Nestlé), exhiben --entre ellas--un comportamiento competitivo objetivamente superior al de las restantes”.

Como conclusión, Fedeleche finaliza señalando:

“Las relaciones comerciales entre proveedores e industria lechera han ido madurando junto con el desarrollo del mercado lácteo nacional. Las prácticas propias de un mercado opaco y sin información son, para muchos, un recuerdo lejano; hoy existe una gran confianza en que el avance logrado gracias a las medidas regulatorias impuestas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia no tendrá retroceso, en consecuencia, sólo queda mejorar”.

- **Autorregulaciones**

Conviene señalar que Soprole y Prolesur, además de las regulaciones y medidas del H. TDLC, complementan las mismas por la aplicación voluntaria que éstas efectúan de lo resuelto por la Iltma. Corte de Apelaciones de Valdivia mediante sentencia de fecha 1 de Octubre de 2002, con motivo de un recurso de protección que dispuso medidas en contra de la empresa Parmalat, que contempla para el caso de terminación de contratos con productores, un aviso previo no inferior a seis meses, resolviendo al efecto:

“SE ACOGE el recurso interpuesto a fs.18 de estos autos en cuanto se refiere a la falta de anticipación debida para poner término al contrato, el que se declara vigente; ordenándose a la sociedad “INDUSTRIA PARMALAT CHILE S.A.” considere los períodos de producción láctea para terminar tal relación contractual, si preservare en su decisión, para lo cuál deberá dar el aviso correspondiente con una antelación no inferior a seis meses a contar de la fecha de la presente resolución”¹³⁴.

La eficacia del conjunto de las medidas dictadas por el H. TDLC y la autorregulación implementada por Soprole y Prolesur en los mercados relevantes de la leche cruda, fue también corroborado por la FNE en el informe evacuado en el marco de la Consulta citada, ratificando el buen funcionamiento del mercado de la leche cruda, el que presenta, entre otras, las siguientes características:

- Los productores tienen libertad para cambiar de planta procesadora, sin perjuicio de establecerse relaciones de largo plazo;
- Las empresas comunican el precio de compra a los productores de leche mediante una *pauta de precios*, que implica, en principio, pagar el mismo precio de compra a todos los productores que suministren leche en igualdad de condiciones y calidad.
- No se verifican barreras a la entrada de tipo legal que impidan la incorporación de

¹³⁴ Vid. SCA Rol N°13.372-02.

- un nuevo competidor.
- Presencia de condiciones que permiten a entrantes desafiar exitosamente a empresas existentes en el mercado.
 - Ausencia de comportamiento de las empresas que tienda a entorpecer, o impedir la entrada de nuevos oferentes a los mercados en cuestión, destacando la FNE que ello “es corroborado por la reciente entrada de empresas a esta industria como Surlat y Danone”.
 - Entre el año 2004 y el 2009 la FNE ha observado una evolución en el mercado de recepción de leche fluida “manifestada en un aumento en la tasa de crecimiento de la recepción de leche fluida, ingreso de nuevos actores, importantes variaciones en las participaciones de mercado y disminución en las dispersión de precios entre otros aspectos”.

Conforme con lo anterior, en los mercados relevantes analizados, existen regulaciones que tienen por objeto impedir conductas contrarias a la competencia, las que inhiben comportamientos competitivos de los agentes económicos a quienes se les hace extensiva la sentencia N°7-2004.

4.6.4 Inexistencia de barreras de salida

No existen barreras a la salida para quienes participan por el lado de la demanda en el mercado de la leche cruda, desde que la inversión que pudiera hacerse en activos es fácilmente recuperable si se decide salir del mercado. Ello, dado que los activos identificados en el proceso productivo, como son las plantas receptoras-procesadores de leche-cruda, tienen un mercado secundario dónde se transan, como lo demuestra la evidencia empírica.

Así, entre el año 2002 y 2009, se registran ventas de plantas en la VIII Región, IX Región y X Región, según da cuenta la tabla 11 siguiente:

Planta	Ubicación	Vendedor	Comprador	Año Transacción
Procesadora-Receptora	IX Región Pitrufuquén	Nestlé	Surlat	2002
Planta Procesadora-Receptora	IX Región Angol	Calán	Vialat	2004
Procesadora-Receptora	VIII Región Chillán	Parmalat	Vialat	2005
Planta Procesadora-Receptora	IX Región Victoria	Parmalat	Vialat	2005
Planta Procesadora-Receptora	X Región Camino Nueva Braunau	Soalva	Fondo de Inversión	2007
Planta Procesadora-Receptora	IX Región Victoria	Vialat	Quillayes	2009
Planta Procesadora-Receptora	IX Región Victoria Loncoche	Watts	Surlat	2009

Tabla 11

Fuente Soprole-Prolesur.

Conforme con lo señalado, el mercado relevante de la leche cruda por el lado de la demanda se encuentra abierto a los agentes económicos, dada la inexistencia de barreras de entrada y, en caso de salida, dichos actores cuentan con un mercado que les permite recuperar sus inversiones, tal como lo ha demostrado la evidencia empírica de traspasos de plantas.

4.6.5 Inexistencia de acuerdos de colaboración con compradores de leche cruda

No existen en la actualidad acuerdos de colaboración con otros competidores o compradores de leche cruda en ninguno de los mercados relevantes identificados.

4.6.6 Inexistencia de acuerdos de exclusividad con compradores de leche cruda

No existen en la actualidad acuerdos de exclusividad con otros competidores o compradores de leche cruda en ninguno de los mercados relevantes identificados.

4.6.7 Existencia de acuerdos de colaboración con Agricultores

Soprole y Prolesur desarrollan en la actualidad en los distintos mercados relevantes en que actúan como compradores, una serie de programas que tienen como objetivo, entregar herramientas de eficiencia productiva y de gestión a sus productores.

Estos programas, se han desarrollado bajo el alero de la Corporación de Fomento de la Producción dentro del marco del Programa Desarrollo de Proveedores (PDP) y se han enfocado en los siguientes aspectos:

- Mejora de la calidad de la leche.
- Mejoras de condiciones sanitarias de los predios.
- Mejora de la calidad de suelo.
- Manejo de praderas.
- Manejo de purines.
- Uso racional de energía.
- Capacitación del personal de ordeña.

Hacemos presente que el participar o no en los programas que venimos analizando, no tiene una consecuencia negativa en los contratos celebrados con Soprole o Prolesur, pudiendo incluso los Agricultores poner término a la relación contractual en medio de estos programas de desarrollo.

5. Asociaciones gremiales a los cuales pertenecen los compradores de leche cruda

No existen en la actualidad asociaciones gremiales a las cuales pertenezcan Soprole y/o Prolesur.

6. Estructura de la oferta. Actores que participan o pueden participar en el mercado relevante de la leche cruda y factores que lo determinan

Según se muestra en la tabla 12, existe una variedad de Agricultores en los mercados relevantes identificados, con distintos tamaños de operación.

En efecto, el 2% de la leche que adquiere Soprole, viene de Agricultores que producen menos de 100.000 litros anuales y que tienen dotaciones de ganado que no superan las 36 cabezas aproximadamente.

Asimismo, el 9% de la leche que adquiere Soprole, proviene de Agricultores que producen entre 100.000 litros y 500.000 litros anuales y que tienen dotaciones de ganado que van entre las 170 y 230 cabezas aproximadamente.

A su vez, el 15% de la leche que adquiere Soprole, proviene de Agricultores que producen entre 500.000 litros y 1.000.000 de litros anuales y que tienen dotaciones de ganado que van entre los 170 y 230 cabezas aproximadamente.

Finalmente, el 74% de la leche que adquiere Soprole, proviene de Agricultores que producen más de 1.000.000 de litros anuales, para lo que se requieren más de 230 cabezas aproximadamente.

País			
Producción Anual (miles l)	Productores	Volumen	Dotación de vacas
< 100	82%	13%	< 36
100 - < 500	12%	26%	36 - < 170
500 - < 1.000	3%	23%	170 - < 230
> 1.000	3%	38%	> 230
Soprole			
Producción Anual (miles l)	Productores	Volumen	Dotación de vacas
< 100	33%	2%	< 36
100 - < 500	30%	9%	36 - < 170
500 - < 1.000	17%	15%	170 - < 230
> 1.000	21%	74%	> 230
Prolesur			
Producción Anual (miles l)	Productores	Volumen	Dotación de vacas
< 100	31%	3%	< 36
100 - < 500	41%	20%	36 - < 170
500 - < 1.000	14%	21%	170 - < 230
> 1.000	15%	56%	> 230

Tabla 12

Fuente: Datos País: Estudio de Competitividad del sector lechero, 1999 y Datos Soprole-Prolesur, 2009)

Conforme a lo indicado en la tabla precedente, a un Agricultor que desee vender su producción lechera a Soprole o a Prolesur, no se le exige un determinado número mínimo de cabezas de ganado, ya que Soprole y Prolesur compran a pequeños, medianos y grandes Agricultores, por lo que no existe barrera de entrada alguna por parte de los Agricultores en relación al tamaño de cada uno de ellos.

Actualmente, los proveedores de leche cruda de Soprole y Prolesur, son en números los que se presentan en la tabla 13.

Mercado Relevante de la V-VI y RM	Mercado Relevante de la VIII Región	Mercado Relevante de la IX Región	Mercado Relevante de la X-XIV Región
116 Agricultores	103 Agricultores	66 Agricultores	477 Agricultores

Tabla 13
Fuente: Soprole-Prolesur

6.1 Oferta potencial

Dado que no existe discriminación en términos del tamaño de Agricultores, cualquier agricultor puede entrar a un negocio rentable --como lo es la venta de leche cruda--, ya que cumpliendo con las condiciones de calidad, sanidad y salubridad de la leche cruda, podrá ser proveedor de Soprole, o de cualquiera de los otros agentes que participan comprando leche a Agricultores en los distintos mercados relevantes.

6.2 Condiciones de acceso para participar en el mercado relevante de leche cruda por el lado de la demanda

6.2.1 Inexistencia de barreras naturales

No existen barreras naturales para participar como oferentes en los mercados relevantes estudiados.

6.2.2 Inexistencia de barreras artificiales

No existen barreras artificiales para participar como oferentes en los mercados relevantes estudiados.

6.2.3 Inexistencia de barrera legales

Además de las regulaciones sectoriales antes vistas, los Agricultores se encuentran sujetos a la siguiente normativa:

- **Ley 18.755 Establece normas sobre el Servicio Agrícola y Ganadero**

Establece regulaciones básicamente para la mantención de la salud animal, para lo

cual se dota al SAG de facultades de policía: fiscalización y sancionatorias, en sus relaciones con los particulares que tengan ganado.

Es así como el SAG puede aplicar cuarentenas a ganados que presenten enfermedades o incluso ordenar el sacrificio de los mismos, en cuyo caso no pueden ser utilizados para la producción de alimentos humanos.

6.2.4 Inexistencia de barreras de salida

La evidencia da cuenta que la mayoría de los Agricultores se mantienen en el negocio de producción de leche, a pesar de poder destinar el ganado a otro uso y/o los predios a usos alternativos, como pudiera ser la venta del inmueble o el cultivo y la venta de la carne respectivamente.

En este sentido, debemos señalar que existe un mercado de venta de tierras aptas para producción lechera, a precios de mercado transparentes y competitivos.

Por otra parte, dado que la leche cruda puede destinarse a la producción de *commodities*, al igual que en el caso de la minería, existen inversionistas extranjeros dispuestos a adquirir la tierra, con el objeto de producir en Chile la materia prima a exportar. Esto explica que inversionistas Neozelandeses hayan adquirido en la X-XIV Región, alrededor de 26.000. hectáreas, las que se dedican íntegramente a la producción de leche, lo que como se señaló al inicio de esta presentación, es consecuente, con el hecho que la producción interna de Nueva Zelanda no es capaz de abastecer la demanda internacional de *commodities* lácteos.

Lo mismo sucede con la venta del ganado, ya que existe un mercado de ferias de ganado tanto para razas de carne como de leche, donde se transan aproximadamente durante un año el 25% del total de la masa-vaca lechera del país, como se explica en el cuadro siguiente para los últimos cinco años.

Período	Ganado bovino rematado (número de cabezas)							
	Total	Novillos gordos	Novillos para engorda	Vacas	Bueyes	Toros y torunos	Vaquillas	Terneros y terneras
2005	1.067.581	153.261	119.399	221.918	18.045	22.112	191.651	341.195
2006	1.127.139	149.298	130.106	247.986	18.310	23.935	207.739	349.765
2007	1.099.935	146.574	127.137	236.907	19.509	22.204	191.642	355.962
2008	1.097.248	129.624	119.685	264.669	20.984	21.763	190.171	350.352
2009	953.286	112.344	110.962	228.386	16.333	19.281	167.180	298.800

Tabla 14.
Fuente: Asociación de Ferias Ganaderas.

En conclusión, no existen barreras de salida para los Agricultores, ni en cuanto a tierra ni en cuanto a animales. Por el contrario, la evidencia empírica de los últimos 10 años nos muestra una atractiva rentabilidad para el Agricultor que mantuvo sus tierra o animales,

lo que genera, finalmente, un mayor grado de competencia por la tierra, por los animales y cultivos alternativos.

7. Asociaciones a las que pertenecen los Agricultores

Los productores u oferentes de leches se han organizado en asociaciones de distinta índole: (i) Cooperativas, (ii) Grupos de Transferencias de Tecnología, (iii) Centros de Gestión y (iv) Asociaciones Gremiales Regionales que conforman Fedeleche.

Dentro de las Cooperativas, se encuentran: (i) la Cooperativa de Casablanca, que agrupa casi la totalidad de Agricultores de dicha localidad, (ii) la Cooperativa Agrícola Lechera de Santiago (CALS), que agrupa a más del 70% de la producción de leche de la Región Metropolitana, (iii) la Cooperativa Bioleche que agrupa cerca del 40% de la producción de leche del mercado relevante de la VIII Región y (iv) la Cooperativa Colún, que agrupa casi el 30% de los productores del mercado relevante de la X-XIV Región.

Ahora bien, en relación a los Grupos de Transferencias Tecnológicas (GTT), estos se conforman con un número reducido de productores y tienen por objeto transferir tecnología entre ellos, usando asesorías externas y benchmark de producción, existiendo más de 100 asociaciones de producción en el país, en diferentes rubros productivos, destacando en todo caso las siguientes, según región:

GTT VIII Región

GRUPO	PRESIDENTE
Anrepu	Gustavo Kaussel
Cultivos	Germán Delgado D.
El Valle	Patricio Guzmán A.
Entre-Ríos	Rodrigo Valenzuela C.
Frutales de Nahuelbuta	Diego Romero
Frutales	Nelson Catalán K.
Lechero Los Ángeles	Alejandro Marin Q.
Los Ángeles Sur	Alejandro Pizani Q.
Mulchén	Carlos Schürch Garrido
Porvenir	Eduardo Krumm
Santa Bárbara	Raúl Abaria
37° Sur	Raúl Avaria Gebauer

Tabla 15

Fuente: www.gtt.cl

GTT IX Región

GRUPO	PRESIDENTE
Freire	Gustavo Hott M.
Gorbea	Eduardo Sabugo T.
Toltén	Javier Acuña S.
Lautaro	Jerome Dargent

Nueva Imperial	Carlos Greve E.
Frontera	Marcelo Zirotti K.
Llaima	Aino Brun
Los Laureles	Andrés Vera J.

Tabla 16

Fuente: www.gtt.cl

X región

GRUPO	PRESIDENTE
Cafra Ñadi	Inge Konenkamp
Cafra Trumao	Víctor Hugo Gómez
Caipulli	Raquel Calderón
Costa Osorno	Alfonso Keim M.
Chahuilco	Alejandro Schilling
Carnes El Sarao	Francisco Vesperinas
La Junta	Alejandro Menzel
La Unión	Orfelina Hermosilla A.
Las Quemadas	Eduardo Schwerter A.
Los Muermos	Iván Droppelmann N.
Quilanto	Luciano Weisser
Santa Bárbara Sur	Carlos Neumann L.
Santa María	Juan Carlos Klein
Volcan	Víctor Cabrera
Escuelas Agrícolas X	Ernesto Uslar G.

Tabla 17

Fuente: www.gtt.cl

También existen Agricultores asociados en centros de gestión (CG), que tienen como objetivo mejorar la gestión administrativa y productiva de los campos, entre las que destacan:

- Centro de Gestión Los Lagos.
- Centro de Gestión de Los Ángeles.
- Todoagro.
- CeGe Llanquihue.

Finalmente, existen las agrupaciones regionales de agricultores que conforman Fedeleche F.G, entre las que se encuentran las siguientes:

- Aproleche Centro.
- Aproleche Linares.
- Aproleche Ñuble.
- Aproleche Bío Bío.
- Aproleche IX Región.
- Aproval Leche.
- Aproleche Osorno.
- Agrollanquihue.

8. Precios del mercado relevante de la leche cruda

8.6.1 Antecedentes

En consideración al cambio estructural del sector lácteo al alcanzar el autoabastecimiento y generar producción exportable, la industria, en general y, los compradores, como es el caso de Soprole, en particular, han efectuado modificaciones en las estructuras de sus respectivas pautas de pago, con el objetivo de entregar los incentivos económicos correctos a los Agricultores, para que éstos no tengan ningún impedimento en producir leche en aquellos meses en que el costo de hacerlo es menor y, a su vez, desincentivar la producción en períodos de alto costo de producción.

Como se indicó al inicio de este capítulo, durante el período en que el país era deficitario y crecía sustituyendo importaciones, la industria procesadora requería abastecimiento de leche cruda por parte de sus Agricultores durante todo el año, en forma relativamente pareja.

Eso motivó la incorporación de incentivos económicos para mantener un nivel adecuado de producción invernal, período en que los costos de producción de leche en la zona sur del país aumentan respecto al período de primavera–verano.

Soprole y Prolesur modificaron en 2005 la estructura de su pauta de pago, eliminando el concepto de invierno, con el fin de generar la flexibilidad necesaria para que cada productor buscara su modelo de producción de menor costo, el cual estaría correlacionado en la zona sur del país con un uso directo e intensivo de la pradera y hacia el norte con alimentos diferentes a la pradera.

Al desarrollar sistemas de producción en base a “praderas”, al cual ya nos hemos referido y, por las tasas de crecimiento que se logran en los meses de primavera/verano, estos ajustes generan un aumento en la estacionalización de la producción, el cual más que un objetivo es una consecuencia de la optimización de sistemas de producción de menor costo en base a praderas.

Como consecuencia de lo anterior, cada entidad compradora decide sus propias pautas de precio en forma independiente de las otras, conforme a la relación que establecen con sus Agricultores en base a modelos distintos, lo que da origen a precios diferentes.

8.6.2 Determinación del precio de compra de leche cruda en el mercado relevante de la X y XIV región y su influencia en los mercados relevantes del norte

Según dijimos, los factores que permiten determinar el precio en este mercado relevante (X y XIV Región) provienen de mercados competitivos, para lo cual se toma como referencia, entre otros, los precios internacionales de los productos lácteos transables

(los *commodity* leche en polvo entera, leche en polvo descremada y quesos), así como otros elementos, como son las condiciones de la oferta y demanda interna de leche fluida¹³⁵.

Las empresas compradoras establecen sus propias pautas de precio en forma independiente, las que son informadas públicamente y se rigen por las medidas establecidas por este H. Tribunal en la Sentencia N°7-2004, ya citada.

En el caso de Soprole, los precios por litro de leche de la IX Región hacia el norte, son establecidos en base al precio del mercado relevante de la X y XIV Región, más los costos alternativos (fletes, calidad de arribo de la leche y otros), lo que equivale a pagar un precio similar o igual a todos los Agricultores de los diferentes mercados relevantes, puesto en planta, lo que evita discriminaciones entre éstos. La diferencia en el precio final pagado, se traduce en factores de calidad, sanidad, costos de transporte y otros.

Dicho lo anterior, debemos señalar que en el mercado relevante de la X y XIV Región, se encuentra la oferta de cerca del 70,54% de la leche cruda que se transa en el país (conforme se indicó en el gráfico 1, en base a información ODEPA 2009. A su vez, en este mercado se encuentra establecido el mayor número de industrias compradoras, grandes y medianas empresas que constituyen el 75% de la recepción total de dicho mercado relevante. Adicionalmente, según se indica en la tabla 4, existen 37 medianas y pequeñas empresas recolectoras de leche cruda y dedicada principalmente a la elaboración de quesos frescos y maduros, según datos del INE para el año 2009.

El actual índice de concentración HHI para el mercado de compra de leche cruda en el mercado relevante de la X-XIV Región es equivalente a 1.158 puntos, lo que es reflejo de un mercado de compra de leche “desconcentrado”, lo que determina que la operación de JV consultada no tenga potenciales efectos anticompetitivos, dado que el cambio tanto de la identidad como el número de actores que participan demandando leche cruda es marginal¹³⁶.

En este mercado relevante, los productores venden su leche a las distintas compañías recolectoras, independientemente de las subregiones geográficas, es decir, Agricultores de la X región también venden a compañías recolectoras de la XIV región y, a su vez, Agricultores de la XIV región le venden también su producto a recolectores de la X Región.

Como se demostrará, existe en este mercado un alto grado de movilidad de los Agricultores. Por ejemplo, en el caso de Prolesur sólo el 27% de la leche que adquiere actualmente proviene de Agricultores que trabajaban con la compañía antes de 2002; y el 73% restante corresponde a leche vendida por Agricultores ingresados durante los últimos 7

¹³⁵ Vid. Informe presentado por FNE en el marco de la consulta Rol NC N°342-09, p.20.

¹³⁶ Vid. “Guía Operaciones (...) Op cit”, p.14.

años, según se muestra en el gráfico 13.

Adicionalmente, las inversiones que algunas empresas procesadoras han realizado en torres de secado --que aumentan la demanda de leche-- determinan que la competencia por los Agricultores sea más intensa, con el objeto de rentabilizar las inversiones, lo que supone invertir en relaciones de larga duración y fidelizar a Agricultores propensos al cambio, por lo que el incentivo de potenciales abusos respecto de los Agricultores no está presente.

Conforme con lo expuesto, respecto de los cuatro mercados relevantes definidos y analizados (V-RM y VI), (VIII), (IX) y (X-XIV), podemos concluir lo siguiente:

- El precio de compra de leche es representativo de un precio competitivo. Así, en el mercado de la X-XIV Región el mismo se determina en base a distintas variables, con un gran peso de los precios internacionales, por lo que el precio por litro de leche cruda proviene de bases competitivas en que existe plena competencia.
- En los restantes mercados hacia el norte, el mismo es representativo del precio existente en el mercado relevante de la X-XIV Región, más costos de transportes y otros costos alternativos.
- No existe discriminación en los pagos que se realizan en aquellos mercados en que existe un mayor número de plantas receptoras-procesadoras, siendo la regla que a Agricultores homogéneos se les de un tratamiento homogéneo. Por lo tanto, en las regiones IX, VIII y Metropolitana, independientemente del número de empresas compradoras que existan, el precio de la leche está relacionado directamente con el precio del mercado relevante de la X y XIV Región.

8.6.3 Evolución del precio de la leche cruda en el mercado relevante de la X-XIV Región durante los últimos cinco años

Como cuestión previa, debemos señalar que entre el mercado relevante que analizamos y los restantes, existe una evidente correlación de precios, que determina que las tendencias de curvas de precio sean similares en todos ellos: al alza hasta el año 2008, para registrar una baja en el año 2009, producto de una caída del precio internacional de los *commodities* lácteos de más de un 50%.

Así, se observa en la tabla 18 y gráfico 9 un aumento sostenido en el precio pagado por litro de leche cruda a Agricultores desde el año 2005 a 2008, alcanzando un total de \$77,61, para luego bajar el año 2009.

Evolución del precio de la leche cruda (\$/Litro)

Año	Mercado Relevante de la X - XIV Región
Año 2005	122,13
Año 2006	120,53
Año 2007	177,59
Año 2008	199,74
Año 2009	150,02

Tabla 18

Fuente: ODEPA 2005-2009, Pesos Nominales del mes de diciembre de cada año.

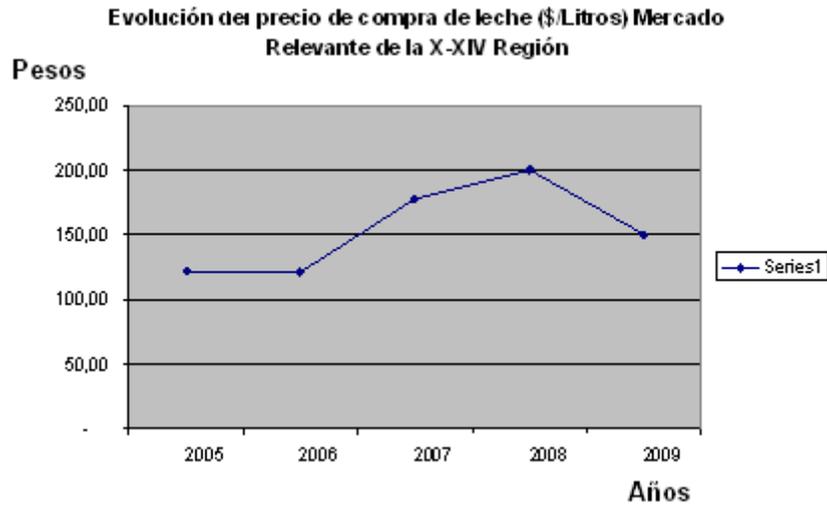


Grafico 9.

Fuente: ODEPA 2005-2009.

8.6.4 Evolución del precio de la leche cruda en el mercado relevante de la IX Región durante los últimos cinco años

Nos remitimos a lo señalado en el punto anterior, con la salvedad que en este mercado relevante el alza acumulada entre los años 2005 y 2009 del precio por litro de leche cruda pagado a Agricultores es de \$75,79 pesos, para luego bajar el 2009.

Año	Mercado Relevante de la IX Región
Año 2005	126,10
Año 2006	122,80
Año 2007	182,83
Año 2008	201,89
Año 2009	149,24

Tabla 19

Fuente: ODEPA 2005-2009, Pesos Nominales del mes de diciembre de cada año.

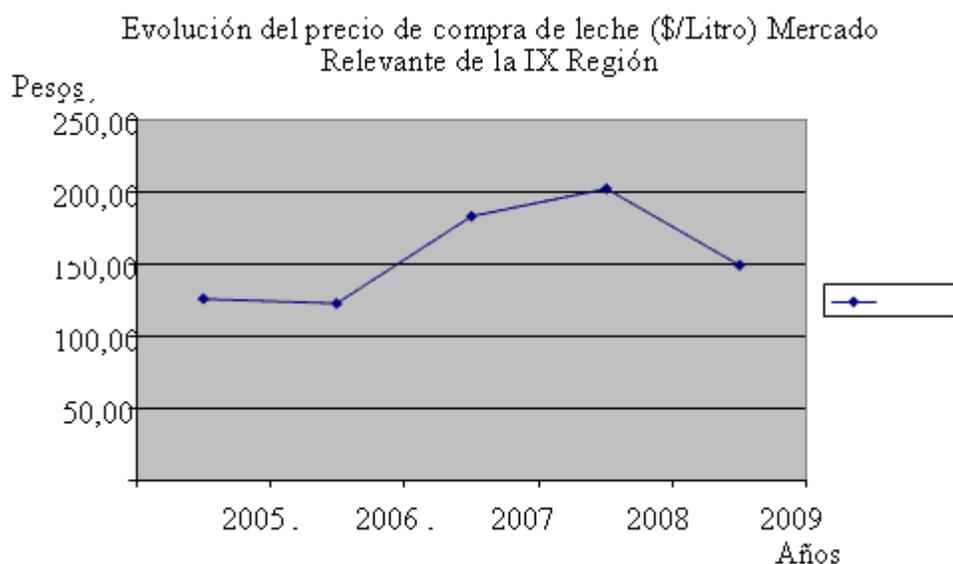


Gráfico 10
Fuente: ODEPA 2005-2009.

8.6.5 Evolución del precio de la leche cruda en el mercado relevante de la VIII Región durante los últimos cinco años

Nos remitimos a lo señalado en el punto 8.6.3, con la salvedad que en este mercado relevante el alza acumulada entre los años 2005 y 2009 del precio por litro de leche cruda pagado a Agricultores es de \$73,48 pesos, para luego bajar el 2009.

Año	Mercado Relevante de la VIII Región
Año 2005	130,91
Año 2006	129,88
Año 2007	185,99
Año 2008	204,39
Año 2009	152,12

Tabla 20
Fuente: ODEPA 2005-2009, Pesos Nominales del mes de diciembre de cada año.

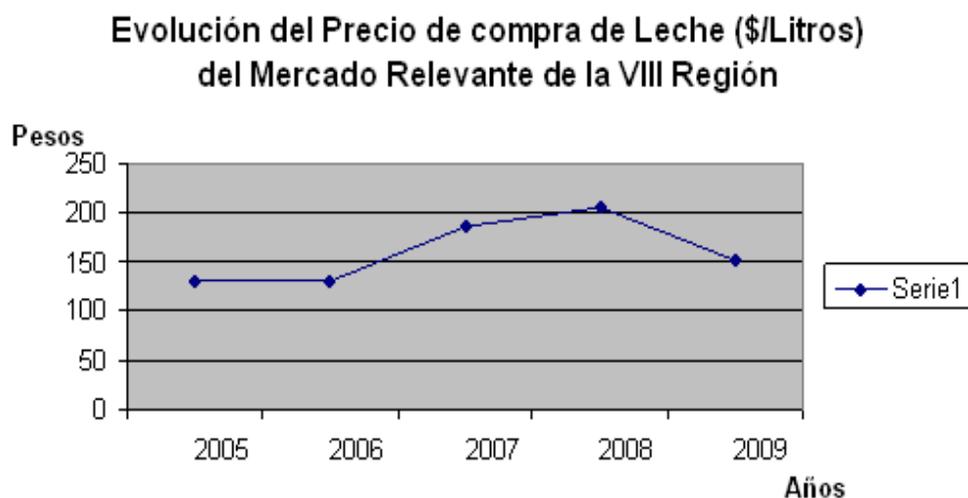


Gráfico 11
Fuente: ODEPA 2005-2009.

8.6.6 Evolución del precio de la leche cruda en el mercado relevante de la Región Metropolitana, V y VI Región durante los últimos cinco años

Nos remitimos a lo señalado en el punto 8.6.3, con la salvedad que en este mercado relevante el alza acumulada entre los años 2005 y 2008 del precio por litro de leche cruda pagado a Agricultores es de \$72,97 pesos, para luego bajar el 2009.

Año	V Región-RM-VI Región
Año 2005	144,16
Año 2006	143,55
Año 2007	195,21
Año 2008	217,13
Año 2009	172,23

Tabla 21
Fuente: ODEPA 2005-2009.

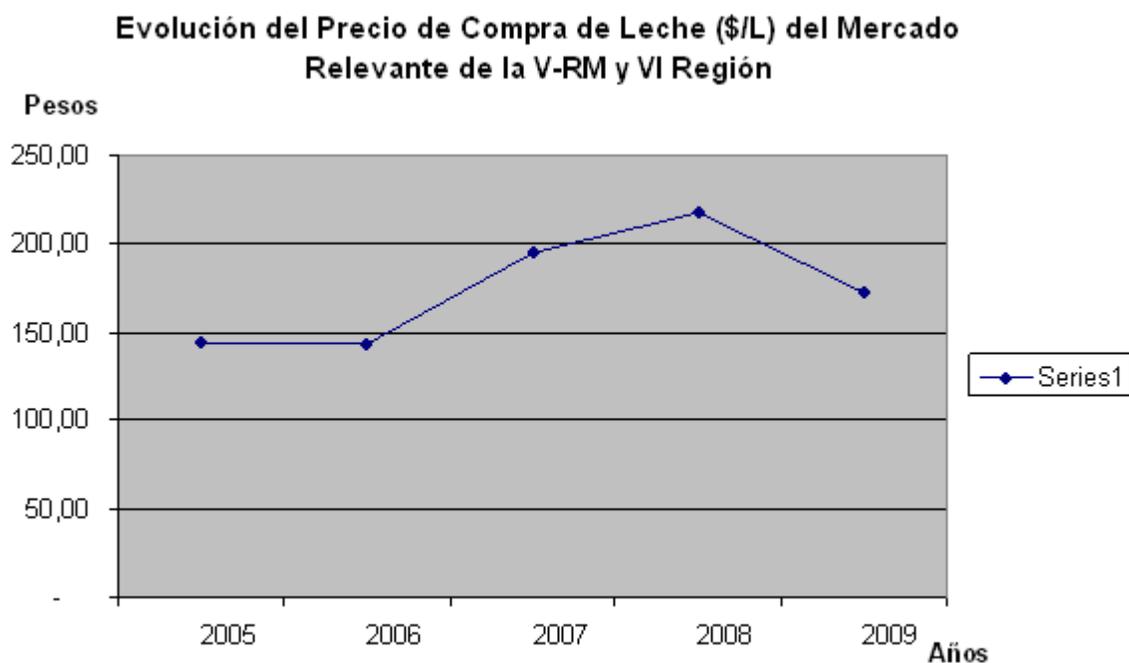


Gráfico 12
Fuente: ODEPA 2005-2009.

Antes de terminar, conviene explicar el por qué el precio de la leche cruda cae en todos los mercados relevantes analizados en los puntos 8.6.3, 8.6.4, 8.6.5 y 8.6.6., y dicha explicación se encuentra en que durante el año 2009 cayó la producción de leche con motivo de la sequía que afectó a nuestro país.

El año 2010, ODEPA registra un aumento de la producción, acumulado al mes de septiembre de 2010, de un 6,8%.

9. Soprole en el mercado relevante de la leche cruda y su relación con Prolesur. Modelo de compra de Soprole y Prolesur

Dado el carácter *commodity* de la leche cruda, Soprole y su relacionada Prolesur, mantienen una política pública y transparente de compra, acorde con la regulación impuesta por el H. TDLC en la ya referida sentencia N°7-2004.

Soprole participa en el mercado de la leche cruda, comprando sólo en los mercados relevantes de la Región Metropolitana (incluyendo V y VI) y el de la VIII Región, dónde se transan el 8,39% y 10,3%, respectivamente, del total de litros producidos a nivel nacional.

Por su parte, Prolesur, participa en los mercados relevantes de la IX Región y el mercado relevante de la X-XIV Regiones, en los cuales se transa el 10,9% y 70,5% respectivamente, del total de litros producidos a nivel nacional.

Conforme con lo anterior, el proceso de recolección de nuestra representada y su relacionada Prolesur se desarrolla en base a distritos geográficos, coincidentes con los cuatro mercados relevantes geográficos antes definidos, que corresponden a los siguientes, de sur a norte:

- **Distrito Geográfico 1:** comprende el mercado relevante de X-XIV Regiones, en el que recolecta y procesa la leche cruda Prolesur.
- **Distrito Geográfico 2:** comprende el mercado relevante de la IX Región, en el cual recolecta la leche cruda Prolesur.
- **Distrito Geográfico 3:** comprende el mercado relevante de la VIII Región, en el cual recolecta y procesa la leche cruda Soprole.
- **Distrito Geográfico 4:** comprende el mercado relevante RM- V-VI Regiones en los cuales recolecta y procesa la leche cruda Soprole.

Adicionalmente, se define para cada uno de los distritos una pauta de pago para el precio de la leche, las que tienen las siguientes características generales para todas las zonas:

- Precio base por litro de leche (base 3% de grasa y 3% de proteína).
- Bonos variables de calidad higiénica de la leche y sanitaria del rebaño.
- Bonos fijos de incentivos de volumen.
- Valorización para la materia grasa y proteína que excede al 3% ya incorporado en el precio base.

La alta competitividad existente en el mercado relevante de la X y XIV Regiones por la compra de leche cruda, determina una alta tasa de rotación de los Agricultores entre los distintos actores que compran leche cruda. Prolesur no ha escapado a esta tendencia y,

pese a las inversiones que ha realizado a fin de establecer relaciones estables con los productores de leche fresca, basadas en la confianza, transparencia y simetría de información, la rotación de productores es elevada¹³⁷.

Es así como en el año 2009, el 73% de la leche cruda provienen de Agricultores que ingresaron en la compañía a partir del año 2003 y de este porcentaje, el 20% de la leche actual proviene de Agricultores que ingresaron el año 2005, un 19% el año 2008, un 12% el año 2007 y así sucesivamente como explica el gráfico 13.

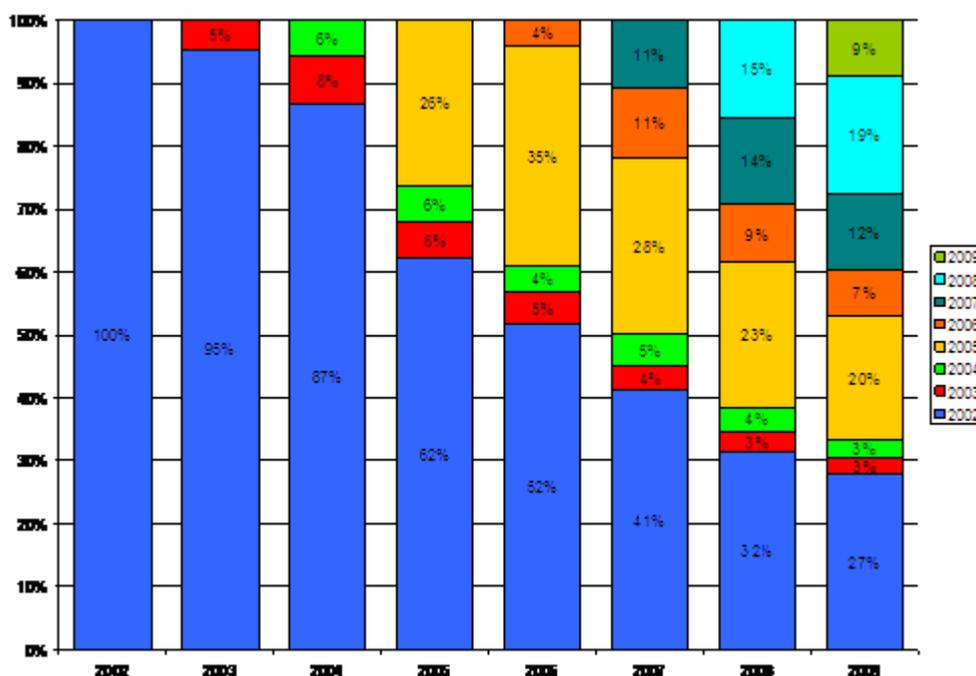


Gráfico 13

Fuente: Elaboración propia certificado por Price Waterhouse.

El gráfico anterior demuestra una alta tasa de movilidad de productores entre plantas, por lo que no se puede hablar de cautividad de los Agricultores, sino que por el contrario, existe movilidad tanto de Agricultores desde las plantas de Prolesur hacia otras plantas, como también de Agricultores desde plantas de terceros hacia las de Prolesur.

Soprole y Prolesur mantienen publicadas en la página web¹³⁸ las pautas de pago que cada una de estas empresas ofrece a sus respectivos proveedores de leche, las cuales permiten saber ex-ante la forma de pago y valores, pauta que, según vimos, no puede ser cambiada sin un aviso previo de, a lo menos, 30 días.

Adicionalmente, Soprole y Prolesur celebran contratos escritos con algunos Agricultores, contratos que tienen duración de hasta cuatro años y que permiten al

¹³⁷ En este sentido se han desarrollado con los Agricultores, procesos de entrega de Información del mercado relevante, programas de mejoramiento de la productividad sanidad, calidad y medio ambiente y programas de gestión (costos y sustentabilidad).

¹³⁸ Vid. <http://www.soprole.cl/nuestraEmpresa.php?Id=29>

Agricultor ponerle término anticipadamente, con un simple aviso escrito y sin que existan cláusulas penales que castiguen la salida.

10. El buen funcionamiento del mercado relevante de la leche cruda

Las características señaladas en los numerales precedentes, dan cuenta que los distintos mercados relevantes han operado adecuadamente, lo cual ha sido destacado recientemente.

En efecto, Fedeleche F.G.-- entidad que agrupa a todas las asociaciones regionales gremiales de productores de leche--, ha señalado a este H. TDLC que Soprole S.A., Prolesur S.A. y Nestlé S.A., entre otros, han cumplido íntegra y cabalmente las medidas de transparencia decretadas en la RTDLC N°7-2004, destacando que:

“Las prácticas propias de un mercado opaco y sin información son, para muchos, un recuerdo lejano, hoy existe una gran confianza en que el avance logrado gracias a las medidas regulatorias impuestas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia no tendrá retroceso, en consecuencia, sólo queda mejorar”¹³⁹.

Lo anterior ha sido refrendado por la FNE¹⁴⁰ quien, dentro del marco del informe presentado en la causa Rol NC-342-09, dio cuenta que el mercado primario de la leche era un mercado desafiante o contestable, señalando al efecto:

“A partir del análisis preliminar realizado al mercado de recepción de leche fluida, esta Fiscalía ha observado una evolución en el mismo, entre 2004 y el presente, manifestada en un aumento de la tasa de crecimiento de la recepción de leche fluida, ingreso de nuevos actores, importantes variaciones en las participaciones de mercado y disminución en la dispersión de precios, entre otros aspectos”.

Este buen funcionamiento del mercado, no se verá afectado con motivo de la operación consultada, por lo que se espera el mismo funcionamiento y grado de satisfacción de los Agricultores.

11. Efectos de la operación consultada en los mercados relevantes de la leche cruda

Como cuestión previa, debemos señalar que los controladores del JV propuesto (Fonterra y Nestlé), mantienen actualmente relaciones a nivel internacional con motivo del DPA que han instaurado en Latinoamérica, América del Sur y que incluye acuerdos en mercados como Venezuela, Brasil, Colombia, Ecuador y Argentina.

De esta forma, el JV no es una instancia adicional a la coordinación de las que ya podrían existir, por lo que cualquier temor adicional resulta infundado y, en todo caso, será

¹³⁹ Vid. Presentación efectuada por Fedeleche F.G. en Rol NC-N°342-09 con fecha 3 de Julio de 2009.

¹⁴⁰ Vid. Informe presentado ante el H. TDLC en la causa Rol NC-N°342-09, p.28.

mitigado debidamente, sin perjuicio que eventuales riesgos de efectos anticompetitivos producto de una coordinación son en este caso de difícil materialización, desde que en relación a la operación consultada, no concurren los elementos endógenos y exógenos necesarios para que exista una cartelización exitosa.

Mientras los factores endógenos, se corresponden con todas aquellas acciones desplegadas por los integrantes de un acuerdo colusorio para procurar la viabilidad del mismo (implementación de un acuerdo que regule las condiciones del reparto de los beneficios anticompetitivos, sanciones a los miembros que se desvíen del acuerdo y actuaciones destinadas a impedir la entrada), los factores exógenos, corresponden a aquellas medidas ajenas al cártel, que buscan evitar o destruir el mismo. Nos referimos al diseño legislativo de los procedimientos de investigación destinados a detectar, probar y sancionar cárteles.¹⁴¹

Así las cosas, no concurren los elementos endógenos necesarios para una cartelización exitosa dado que:

- En los mercados relevantes analizados, la operación consultada no generará cambios importantes en los actores participantes y el JV no altera los programas de desarrollo que aplican Nestlé y Prolesur en sus negocios principales.
- Es así como Prolesur y Nestlé requieren de materia prima para destinarla a sus distintos productos que desarrollan y comercializan, dirigidos a distintos mercados (internos y de exportación), por lo que los ingresos marginales de sus productos son diferentes, generando por cierto distintos niveles de rentabilidad, produciéndose en consecuencia diferenciaciones verticales¹⁴² que impiden un acuerdo colusivo exitoso, dados los costos asimétricos¹⁴³ que enfrentan Nestlé, Prolesur y el JV.
- Los sistemas de producción que incentiva Prolesur y Nestlé en sus respectivos proveedores, en particular en el mercado relevante de la X-XIV Regiones, son diferentes, centrándose Prolesur en un modelo de producción basado en el uso intensivo de las “Praderas” y consecuentes producciones estacionales; y Nestlé, en

¹⁴¹ Es precisamente lo que venimos diciendo lo que la Guía de Fusión de la Comunidad Europea considera necesario para la producción de acuerdos colusorios un determinado grado de concentración en los mercados. Vid. Comisión. Reglamento (CE) N°139/2004 del Consejo de 20 de enero de 2004 sobre el control de las concentraciones entre empresas, disponible en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:024:0001:0022:ES:PDF>

¹⁴² La mayor diferenciación que se logre introducir en las preferencias de consumo de los demandantes de bienes y servicios, se conoce con el nombre de diferenciación vertical y si ello proviene de distintas combinaciones en relación al mismo bien o servicio, por ejemplo forma, color, cantidad, se conoce con el nombre de diferenciación horizontal. Vid. PASCUAL PONS, Carlos. “Las prácticas (...) Op cit”, p.22. El autor citado expone precisamente como ejemplo de una práctica facilitadora el que los distintos agentes de un determinado mercado acuerden la estandarización de productos fijando las características físicas del producto y estableciendo requisitos insalvables para los productos foráneos.

¹⁴³ Vid. STIGLER, George. “A theory (...) Op cit”, p.44. En este mismo sentido Vid. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, María Belén. “El intercambio (...) Op cit”, en obra colectiva coordinada Juan Ignacio Font Galán y Manuel Pino Abad. “Estudios de (...) Op cit”, p.366.

un modelo que tiene por objetivo un abastecimiento constante durante el año, lo que se refleja en los incentivos que esta empresa incorpora en sus pautas de precio.

- Lo anterior determina pautas de compras y precios de compra diferenciados y competitivos.

Todo lo anterior impide, en consecuencia, hablar de una homogeneidad¹⁴⁴, necesaria por cierto para llegar a un precio colusorio que facilite la cartelización.

- Finalmente, tampoco concurren los elementos extrínsecos, ya que hoy día:
 - Se encuentra desarrollada la institucionalidad contra la lucha de carteles, la que contempla: (i) elevación de las multas por prácticas colusorias, (ii) la creación de procedimientos administrativos de delación compensada y (iii) mayores potestades de la FNE que impiden la realización de coordinaciones exitosas.
 - La FNE ha sido instruida para vigilar el desempeño del mercado de la leche cruda por parte del H. TDLC, según consta en la Sentencia N° 7-2004, entidad facultada para vigilar y controlar el comportamiento y evolución de las pautas y precios, sin perjuicio que dichas pautas se mantienen publicadas.
- Existen asociaciones gremiales de productores leche, de fuerte y organizada institucionalidad, que actúan alertando a la autoridad de cualquier acuerdo anticompetitivo.
- Por su parte, Prolesur es una sociedad anónima abierta, con accionistas minoritarios, lo que constituye un factor que impide llegar a acuerdos colusorios, puesto que cumplirán una suerte de función de “*whistle blower*” que alertará cualquier intento de acuerdo anticompetitivo.

La operación consultada, en consecuencia, no cambia mayormente las condiciones de funcionamiento del mercado relevante de leche cruda, dado que:

- Se sustituirá un actor llamado Soprole por un nuevo entrante, llamado JV, empresa independiente en su administración de sus empresas relacionadas, Nestlé y Prolesur.
- El JV actuará como comprador independiente.
- La planta receptora-procesadora de Los Ángeles, VIII Región, que arrienda Soprole a Bioleche, no será operada en el futuro por el JV, terminando el actual contrato de arrendamiento en julio de 2011.

Como se indica en el Capítulo VIII sobre mitigaciones, al término del arrendamiento Soprole ofrecerá al propietario (Bioleche), en términos

¹⁴⁴ Vid. OECD. “Lineamientos para (...) Op cit”, p.4.

comerciales, los equipos que permiten continuar la operación de la Planta, conservando una capacidad productiva de 250 toneladas mensuales de queso.

De esta forma, esta unidad productiva de la VIII Región quedará disponible para un nuevo operador, ya sea el propietario Bioleche, o bien, un incumbente o un nuevo entrante.

- En la IX Región, el JV reemplazaría a Prolesur, manteniéndose la actual estructura con los restantes participantes, Surlat y Quillayes.
- En la X-XIV Región, se agregaría un nuevo actor llamado JV, a través de la Planta de Los Lagos (cuya adquisición será ofrecida por Soprole a Prolesur), operación que será independiente de sus empresas relacionadas, lo que significaría en esta región una participación de un 3,1%, lo que constituye un cambio marginal e irrelevante para la libre competencia.
- En el mercado relevante de la X-XIV, se mantienen los actuales incentivos de competencia entre Prolesur y Nestlé, ya que dichas compañías deben rentabilizar sus inversiones en torres de secado, quienes en conjunto han invertido más de US\$100 millones en dichos activos en los últimos cuatro años. En este mismo sentido, Nestlé tiene previsto inaugurar el 2012 una nueva torre de secado, de lo que se desprende que deberá rentabilizar la misma, por lo que se mantendrá una alta competitividad por la leche cruda como materia prima.
- Se mantienen los índices de concentración en los mercados relevantes de la V-RM-VI, VIII Región, IX Región, disminuyendo para el caso del mercado relevante del precio de la X-XIV Región, por la entrada de un nuevo actor llamado JV, según se muestra en la siguiente tabla.

		V-RM-VI Región	VIII Región	IX Región	X-XIV Región
Pre-JV		4.342	1.905	3.838	1.158
Post-JV		4.342	1.905	3.838	1.097

Tabla 22

- En todo caso, seguirán vigentes las medidas impuestas por la Sentencia N°7-2004, así como el permanente monitoreo de la FNE en los mercados relevantes, lo que inhibe conductas exclusorias o de coordinación, riesgos que en todo caso serán mitigados con las medidas que se proponen *infra* VIII.

A lo anterior, se suma el anuncio efectuado por el Presidente de la República - cuya implementación se encuentra radicada en el Ministerio de Agricultura- en el sentido de reforzar la institucionalidad de libre competencia a favor de los productores agrícolas, por la vía de crear lo que se ha denominado la “Fiscalía

Económica Agrícola”¹⁴⁵.

11.1 Bajo impacto de la operación consultada en el mercado relevante conformado por la RM, V y VI Regiones

Con motivo de la operación consultada, en este mercado relevante el JV pasará a ocupar el lugar que tenía Soprole como comprador, no observándose otro cambio diferente a éste en dicho mercado, debiendo además tenerse presente que Nestlé no actúa como comprador en el mismo.

A su vez, debe recordarse, según se señaló en el gráfico 1, que en este mercado relevante se transa sólo el 8,3% del total de leche cruda nacional.

11.2 Bajo impacto de la operación consultada en el mercado relevante de la VIII Región

En el mercado relevante de la VIII Región, la operación consultada no genera mayores impactos.

En efecto, como ya se señaló, el contrato de arrendamiento de la planta receptora-procesadora que Bioleche arrienda a Soprole terminará en julio de 2011 y, conforme se indica en el capítulo VIII de Mitigaciones, el JV no negociará un nuevo contrato, liberando la planta en términos que su propietario, o bien un tercero, actual agente del mercado o nuevo entrante, la pueda continuar operando con una capacidad productiva de 250 toneladas mensuales de queso.

11.3 Nulo impacto de la operación consultada en el mercado relevante de la IX Región: Remplazo del JV por Prolesur

En este mercado relevante, en el que no participa Nestlé, sí lo hará el JV, reemplazando a Prolesur en la operación de su Planta de Quepe, de acopio de leche cruda, con motivo de la oferta de adquisición que le formulará previamente Soprole.

11.4 Bajo impacto de la operación consultada en el mercado relevante de la X-XIV Región

La operación consultada genera un bajo impacto en el mercado relevante de la X-XIV Región, desde que la oferta que dirigirá JV a Prolesur para adquirir la planta receptora-procesadora de los Lagos, implica que el JV sería un actor más en este mercado relevante, con una participación del 3,1%, lo que es un cambio bastante menor si se tiene en

¹⁴⁵ Vid. Cuenta Pública 21 de mayo de 2010.

consideración que en este mercado relevante participan actores importantes con mayores participaciones del mercado que el JV, quienes además de Nestlé y Prolesur Osorno, son Colún, Watt's y Mulpulmo.

Además, debemos recordar que participan en este mercado relevante, otras 29 empresas medianas y pequeñas del tipo maverick, como son Valle Verde, Agrícola Las Parcelas, Alimentos Puertos Varas y Quesos Santa Sara, entre otras.

Por otra parte, cabe destacar que Nestlé, Prolesur y el JV, mantendrán equipos de administración y comercialización independientes, además de seguir presentes en el mercado los incentivos de competencia entre los distintos actores que participan en el mercado.

En efecto, Nestlé seguirá participando en el mercado relevante comprando leche cruda para los productos que se mantienen fuera del JV, como son leche en polvo (commodities y mejoradas, comercializadas bajo las marcas (Nido y Nan) y que requieren dicha materia prima para su producción. Adicionalmente, Nestlé ha anunciado públicamente una inversión de 100 millones de dólares en mayor capacidad de secado de leche, en instalaciones que entrarían en operaciones el 2012.

Por su parte, Prolesur seguirá participando en el mercado relevante comprando leche cruda para su negocio de leche en polvo para la exportación y para el mercado nacional a través del CENABAST, y además, actuará en el mercado comprando quesos terminados para su negocio de exportación.

A lo anterior se suma que Prolesur ha completado recientemente una inversión de mejoramiento y aumento de capacidad de secado en su Planta Osorno, por lo que seguirá expandiendo sus actividades de forma independiente y competitiva, con los consiguientes aumentos en los volúmenes de compra de leche cruda.

La situación descrita implicará la necesaria búsqueda de rentabilidad para las inversiones ya realizadas por Prolesur y en ejecución por parte de Nestlé, con el consiguiente impacto en los volúmenes de leche a procesar, todo lo cual asegura una sana y alta competitividad entre Prolesur, Nestlé y el JV.

Conforme con lo anterior, la operación consultada no modifica mayormente ni altera ningún patrón de compra de los actualmente existentes en el mercado relevante de la X-XIV Región.

12. Conclusiones del mercado relevante de la leche cruda

- ✓ Los mercados relevantes de la leche cruda no presentan barreras a la entrada, ni respecto de la oferta, ni de la demanda.

- ✓ La autoridad ha reconocido que el comportamiento competitivo de las empresas procesadoras de leche cruda, no ha tendido a entorpecer la entrada de nuevos oferentes, verificando que la factibilidad de entrada es oportuna y suficiente.
- ✓ La participación de variados actores en los mercados relevantes, unido a los planes de inversión de las respectivas empresas, sus incentivos de producción y la independencia de actuación que se asegura por la vía del régimen de gobierno corporativo que se contempla para el JV, permite anular cualquier riesgo de coordinación que pudiera presentarse.

VIII.- MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Independiente que la operación consultada no genera efectos contrarios a la libre competencia, se ha considerado conveniente contemplar las medidas que se pasan a señalar, con el objeto de mitigar potenciales riesgos y asegurar la acción independiente y transparente del JV en los respectivos mercados.

Para tal efecto, se proponen medidas comunes y particulares para los mercados afectados con la operación consultada (mercado primario y de productos), según pasamos a indicar.

1. Medidas comunes al mercado de productos y primario, relacionadas con la independencia del JV respecto de sus accionistas y personas relacionadas

El JV será una sociedad anónima que incluirá en sus estatutos un régimen similar al que el legislador de la Ley N°18.046 considera para las sociedades anónimas abiertas, estableciendo una estructura de gobierno corporativo que incorpore las instituciones de (i) directores independientes, (ii) comité de directores y (iii) procedimientos de aprobación de operaciones con partes relacionadas.

Para lo anterior, se considera que las medidas de tipo corporativo que se pasan a indicar, ponen los incentivos correctos para evitar conductas de tipo colusivas tanto en el mercado de los productos cuanto en el mercado primario.

Para que las medidas de mitigación que se proponen sean cumplidas de manera efectiva, serán incorporadas en los estatutos de la respectiva sociedad anónima (JV), estatutos que no podrán ser modificados en dichas materias por un plazo de cinco años, sin previa aprobación del H. TDLC, la que deberá solicitarse dentro del marco del procedimiento establecido en el artículo 18 del DL 211.

Las referidas medidas de gobierno corporativo que se proponen son las siguientes:

(a) Directores Independientes:

El JV contemplará en sus estatutos, un Directorio de 7 miembros, 3 de los cuales serán independientes de sus respectivos accionistas.

Para estos efectos, serán considerados independientes del JV, sólo aquellos directores que reúnan las calidades señaladas en el artículo 50 bis de la Ley N°18.046, Ley de Sociedades Anónimas, y no se encuentren comprendidos dentro de los supuestos de dependencia que el legislador considera en dicha disposición.

(b) Comité de Directores:

Establecer un Comité de Directores que tendrá las mismas facultades y

deberes que la Ley N°18.046 contempla para las sociedades anónimas abiertas en el artículo 50 bis, otorgándole expresamente, además, la atribución de aprobar las políticas generales que regirán la compra de lecha cruda, según veremos en el punto 2 siguiente.

El Comité de Directores estará integrado por tres miembros, la mayoría de los cuales deberán ser independientes.

La elección de sus miembros, su responsabilidad legal en el ejercicio del cargo, procedimientos de adopción de acuerdos, organización, presupuesto y demás regulaciones del Comité se regirán en todo y deberán cumplir estrictamente con las disposiciones del citado artículo 50 bis de la Ley N° 18.046.

(c) Independencia de Ejecutivos:

Los ejecutivos principales y directores del JV no podrán ejercer cargos ejecutivos o directivos en Soprole, Nestlé y/o Prolesur, ni viceversa, como tampoco podrán compartir funciones.

(d) Operaciones entre Partes Relacionadas:

Las operaciones que se produzcan entre partes relacionadas sólo podrán celebrarse dando aplicación a los artículos 146 y 147 de la Ley N°18.046, a cuyas normas el JV se acogerá voluntariamente.

En consecuencia, tales operaciones deberán tener por objeto contribuir al interés social y ajustarse en precio, términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación.

En particular, se identifican desde ya las siguientes transacciones comerciales a celebrarse entre el JV y Prolesur:

- a. La provisión que hará el JV a Prolesur respecto de quesos para el negocio de exportación de este último.
- b. La provisión de suero de leche que le hará el JV a Prolesur.
- c. La provisión de mantequilla que hará Prolesur al JV.

Copia de estos contratos y sus modificaciones serán informados semestralmente a la FNE.

(e) Audidores Independientes:

Será obligatorio para el JV la designación de auditores independientes que se encuentren registrados en la Superintendencia de Valores y Seguros, con el

objeto que revisen y auditen sus estados financieros.

(f) Publicidad de Estados Financieros:

Con la misma periodicidad exigida para las sociedades anónimas abiertas, el JV publicará voluntariamente en su página web, sus estados financieros.

2. Medidas de mitigación destinadas a impedir conductas de tipo colusiva en el mercado primario de compra de leche cruda

La política que contemple las condiciones generales de compra de leche cruda de parte del JV a Agricultores, y sus modificaciones, deberá ser aprobada por el Directorio, previo informe del Comité de Directores.

El Gerente General informará mensualmente al Comité de Directores las medidas de aplicación de la política, incluidos los precios y sus variaciones, correspondiendo a su vez al Comité examinar si las medidas se ajustan a la política vigente, elevando un informe al Directorio para ser considerado en su próxima sesión.

3. Medidas de mitigación destinadas a perfeccionar aún más el funcionamiento del mercado primario

Sin perjuicio que, como se ha señalado en el capítulo VII, la operación consultada no genera mayores cambios en los distintos mercados relevantes, se estima en todo caso conveniente, en pro de la transparencia y funcionamiento del mercado, establecer las siguientes medidas:

3.1 Medidas adicionales a las regulaciones que en su día este H. Tribunal dictó sólo respecto de algunos agentes económicos:

3.1.1 Medidas de mitigación destinadas a evitar conductas explotativas del JV con los Agricultores

El JV asumirá como autorregulación interna, todas las medidas que este H. Tribunal instruyó aplicar en la Sentencia N°7-2004 y, con el objeto de perfeccionar las mismas, asume además las siguientes obligaciones adicionales:

- Mantener en el sitio web del JV las pautas de precio de compra de leche cruda, con indicación de los parámetros relevantes que determinan el precio a pagar al Agricultor.
- Publicar en el sitio web del JV y en diarios de circulación regional, los cambios que se produzcan en el precio pagado a Agricultores.
- Las plantas receptoras-procesadoras de leche cruda del JV, sus partes

relacionadas y de sus accionistas deberán fundamentar sus negativas de compra a los Agricultores de forma escrita.

- Estas mismas plantas deberán llevar un sistema de registros de las ofertas que rechacen, como también un registro de todos los ingresos y salidas de Agricultores, e informar a la Fiscalía Nacional Económica (FNE), semestralmente, los cambios significativos de compra a Agricultores así como la incorporación de nuevos Agricultores.
- La información que se envíe a la FNE deberá contener, a lo menos, el nombre del productor, volumen de leche recibida vs semestre anterior, la planta a quien le vende su producción y, en su caso, razón o motivo de la salida o rechazo de compra de leche cruda.
- El JV asumirá el compromiso de ofrecer a los Agricultores, en los respectivos mercados relevantes en que participe, como mínimo, las condiciones de calidad, sanidad, forma de pago, políticas de anticipos y sistema de recolección que tenga vigentes en la X-XIV Región, en todo lo que dichas medidas sean aplicables en los demás mercados relevantes, atendidas sus propias particularidades.
- Los contratos de compra de leche cruda del JV, sus accionistas y partes relacionadas con los Agricultores, se llevarán de forma independiente y no combinarán su poder conjunto para realizar compras de leche.
- Los Agricultores que lo soliciten, podrán firmar contratos solemnes con el JV, según formato tipo que será previamente comunicado a la FNE.

3.1.2 Medidas de mitigación destinadas a evitar conductas explotativas respecto de Agricultores y exclusorias respecto de entrantes o incumbentes

Con el objeto de evitar riesgos de abusos explotativos con Agricultores o exclusorias con entrantes o incumbentes, el JV adoptará las siguientes medidas adicionales:

- Los Agricultores tendrán la facultad de poner término a sus contratos en cualquier momento, con un aviso previo de, a lo menos, 30 días.
- En caso de término de los contratos de compraventa de leche cruda por parte de las plantas procesadoras del JV, de sus partes relacionadas o accionistas, éstas deberán avisar a los Agricultores con una antelación de seis meses.

3.2 Disponibilidad de unidad productiva de Los Angeles (VIII Región) :

3.2.1 El JV no ofrecerá nuevos términos para renovar el contrato de arrendamiento de la planta recolectora que actualmente opera Soprole – como arrendataria- en Los Ángeles, de propiedad de Bioleche, que termina el 31 de Julio de 2011.

3.2.2 Al término del arrendamiento, Soprole ofrecerá al propietario, en términos comerciales, los equipos que permitan continuar la operación de la Planta, con una capacidad productiva de 250 toneladas mensuales de queso.

3.2.3 Lo anterior, permitirá que un nuevo operador, ya sea el propio propietario, o bien, un tercer agente actual del mercado o nuevo entrante opere esta instalación productiva en la VIII Región.

4. Medidas de mitigación destinadas a anular riesgos de conductas explotativas en los canales de distribución y/o exclusorias respecto de sus competidores

Con el objeto de eliminar cualquier riesgo de abusos derivados de una eventual posición de dominio, en su vertiente explotativa (en particular con el canal tradicional o *food service*), o bien, conductas de tipo exclusorias (con los otros agentes económicos que participan como oferentes de productos finales en los mercados afectados con la operación consultada), el JV adoptará y se compromete a asumir las siguientes obligaciones de no hacer:

- No celebrar contratos (consensuales o solemnes) con cláusulas de exclusividad o que tengan efectos similares, de manera tal que los otros oferentes que participen en los mercados de productos de la operación consultada, puedan también distribuir sus productos dentro del marco de una sana y leal competencia en los canales ya referidos.
- No celebrar contratos (consensuales o solemnes) que impongan ventas atadas, empaquetamientos u otras conductas explotativas de efectos similares.
- En los procesos de negociación y comercialización de productos intermedios y terminados que se lleven adelante, el JV no negociará considerando conjuntamente el portfolio de los productos que comercialicen los accionistas del JV y demás entidades relacionadas.

5. Medidas a ser incorporadas a Prolesur

Con el objeto de ampliar las medidas de independencia y transparencia en el mercado primario de leche cruda, Soprole y su controlador, Fonterra, apoyarán y

aprobarán en Prolesur la adopción de todas las medidas descritas en los números 1, 2 y 3 precedentes.

IX.-
SINERGIAS GENERADAS POR LA OPERACIÓN CONSULTADA

1. Identificación de las sinergias que genera la operación consultada

Las sinergias que generará la operación consultada --en un escenario conservador-- han sido en esta etapa estimadas en la cantidad de \$9.259 millones de pesos anuales, lo que llevado a valor presente representa alrededor de 100 mil millones de pesos¹⁴⁶.

Las referidas sinergias fueron evaluadas por la Dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DICTUC), conforme se detalla en el respectivo informe elaborado por dicha entidad y que se acompaña a esta consulta.

Desde ya debemos señalar que las sinergias analizadas y valorizadas por DICTUC, no son las únicas que llevará aparejada la operación consultada, ya que hay otras adicionales de alta probabilidad de ocurrencia, como es el caso de la obtención de importantes economías de escala en algunos procesos productivos que, por su naturaleza, requiere de estudios aún más detallados.

Dicho lo anterior, las sinergias generales productivas evaluadas por el DICTUC se agrupan en las siguientes categorías: (i) Comercial, (ii) Manufactura, (iii) Logística y (iv) Backoffice.

1.1. Sinergias identificadas y valorizadas por DICTUC

1.1.1 Sinergias Comerciales

En esta categoría se identifican dos subcategorías de sinergias: (i) las asociadas a optimización de recursos por duplicación y (ii) las asociadas a la disminución de costos de marketing corporativo.

1.1.2 Sinergias de Manufactura

En esta categoría, se identifican sinergias de la cadena de valor industrial, teniendo en consideración que la Planta Receptora-Productora de San Bernardo absorberá las líneas de producción C&L de Nestlé, liberando espacio y duplicaciones de costos derivados de producir en dos plantas básicamente los mismos productos.

1.1.3 Sinergias en Logística

El JV también genera eficiencias en la logística de transporte de productos a través de ahorros en los costos de porte, ya que clientes comunes a Nestlé y Soprole serán ahora atendidos por el JV, con las consiguientes eficiencias en términos de reducción de viajes y

¹⁴⁶ Para el cálculo del valor presente, se considera una tasa de descuento del 8%.

menor desgaste de la flota de camiones, lo que redundará en último término en externalidades positivas como la reducción de la huella de carbono y la descongestión en las áreas urbanas.

1.1.4 Sinergias asociadas a la categoría BackOffice

Se valorizaron las sinergias que, con motivo de la creación del JV, se generan en gastos generales de marketing, administrativos, corporativos, tecnología y distribución asociados directamente a las líneas de negocios de Nestlé de C&L que se integran al JV.

1.2 Otras sinergias identificadas y no valorizadas por DICTUC

Debemos tener en consideración que el escenario planteado de sinergias corresponde a un análisis conservador de estimaciones, por las restricciones que enfrentan las partes para intercambiar información de naturaleza estratégica.

Estas restricciones y la naturaleza de los estudios que habría que realizar, explican que a la fecha no se hayan valorizado, por ejemplo, las siguientes categorías de sinergias:

- Economías de escala tanto en la producción como en la distribución a nivel de detalle.
- Economías de escala y mayores eficiencias producto de integración de líneas de producción a plantas más nuevas y de mayor eficiencia; como es el caso de las líneas C&L de la Planta de Macul que se integrarán a la Planta de San Bernardo, con instalaciones más modernas, con una escala mayor de producción y compartiendo gastos fijos comunes.
- Eficiencias derivadas de la reubicación de centros de distribución que se consideren ineficientes luego que entre en funcionamiento el JV.

2. Período estimado para que el JV alcance las eficiencias

Se estima que las eficiencias generales inherentes al JV se obtendrán en el corto plazo, fruto de la integración de las distintas líneas de negocios y productos contemplados en la operación consultada.

Conforme con lo evaluado por el DICTUC, cabe considerar una fase de transición de hasta dos años, durante el cual se llevarán a cabo los cambios requeridos, estimándose que el JV esté completamente integrado al término del tercer año de operación, sin perjuicio que muchas de las sinergias empezarán a percibirse desde el momento del inicio de sus operaciones conjuntas.

3. Contribución de las sinergias inherentes a la operación consultada al mejoramiento de la cantidad, calidad y precio de los bienes o servicios de los mercados en que incide la operación

Estas sinergias inherentes a la operación consultada, generarán beneficios tanto en el mercado primario como en el de productos finales, con lo cual se producirá un círculo virtuoso en toda la cadena de valor del mercado lácteo.

Las sinergias identificadas pueden ser traspasadas al consumidor por la vía de mejorar la cantidad, variedad y calidad de los productos ofrecidos por el JV, por ejemplo, a través de una mayor inversión en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación), según se ha señalado previamente en esta presentación. Esto se traducirá, por ejemplo, en nuevos productos funcionales, en la masificación de productos que otorgan mayor valor agregado, en nuevos formatos a precios más competitivos que apunten a la base de la pirámide socio económica, facilitando el acceso a productos lácteos a una mayor población y, con todo ello, generando un crecimiento en las tasas de consumo lácteo doméstico.

Asimismo, se pretende traspasar sinergias por la vía de dar sustentabilidad al canal tradicional, ya que el JV podrá aumentar el radio de cobertura y llegar de un modo más eficiente a dicho canal con un beneficio directo al consumidor.

En cuanto a los proveedores, y en particular los Agricultores, el efecto esperado de expansión del consumo lácteo en Chile, presupone una industria lechera eficiente y de calidad, para lo cual el JV estará en condiciones de generar y apoyar programas destinadas a mejorar rendimientos y retornos sobre los planteles lecheros, así como el mejoramiento de condiciones sanitarias y calidad de la leche recepcionada.

POR TANTO; en mérito de lo expuesto.

RUEGO AL H. TRIBUNAL: Se sirva tener por presentada la consulta que se formula, acogerla a tramitación y aprobarla en definitiva en los términos propuestos en el cuerpo de esta presentación, o bien, en aquellos que el H. Tribunal estime pertinentes y razonables.

PRIMER OTROSÍ: Rogamos al H. Tribunal tener por acompañados los siguientes documentos:

1. Resolución de fecha 20 de diciembre de 2002, de la Comisión Europea, que aprobó la formación del DPA entre Fonterra y Nestlé.
2. Resolución de fecha 15 de enero de 2003, del *Conselho Administrativo de Defesa Econômica* de Brasil, que aprobó la formación del DPA en dicho país.

SEGUNDO OTROSÍ: De conformidad con lo dispuesto en el Auto Acordado N° 11/2008, y atendido que los siguientes instrumentos contienen información comercial interna y

estratégica de nuestra representada y de terceros distintos de SISA, rogamos al H. Tribunal tener por acompañados los siguientes documentos, **bajo confidencialidad**:

1. Copia simple de contrato en idioma inglés denominado “Heads of Agreement” celebrado entre SISA y Nestlé Chile con fecha 25 de noviembre de 2010.
2. Copia simple del acuerdo marco en idioma inglés suscrito entre Nestlé y Fonterra con fecha 25 de marzo de 2002, denominado Alliance Agreement (texto refundido que ya contiene incorporadas las modificaciones números 1 y 2 realizadas a dicho acuerdo).
3. Copia simple de la modificación número 3 al Alliance Agreement de fecha 19 de enero de 2006 (denominada Amendment No. 3 to Alliance Agreement y que consta en inglés).
4. Copia simple de la modificación número 4 al Alliance Agreement de fecha 25 de noviembre de 2010 (denominada Amendment No. 4 to Alliance Agreement y que consta en inglés).
5. Copia de informe económico, de fecha 25 de noviembre de 2010, preparado por don Patricio Rojas R. y doña Constanza Forascepi.
6. Copia de informe económico, de noviembre de 2010, preparado por don Andrés Ibáñez Tardel y don Hernán Palacios Correa.
7. Copia de informe, de fecha 26 de noviembre de 2010, preparado por la División Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DICTUC).
8. Anexos Confidenciales, signados desde la letra A a la O.

TERCER OTROSÍ: Hacemos presente al H. Tribunal que, en virtud de lo indicado el artículo octavo del Auto Acordado N° 11/2008, mi representada acompañará versiones públicas de los documentos acompañados en el segundo otrosí dentro de tercer día hábil.

CUARTO OTROSÍ: Dado que los instrumentos acompañados en el número 1 del Primer Otrosí y los números 1, 2, 3 y 4 del Segundo Otrosí, se encuentran otorgados en inglés, por una parte, y, por la otra, el documento acompañado en el número 2 del Primer Otrosí fue otorgado en portugués, venimos en solicitar al H. Tribunal un plazo de 10 días hábiles, para acompañar sus traducciones libres al castellano, por tratarse de documentos complejos y especializados cuya revisión y posterior traducción fidedigna resulta demorosa.

POR TANTO, Rogamos al H. Tribunal se sirva acceder a lo solicitado.

QUINTO OTROSÍ: De acuerdo a lo previsto en el Auto Acordado N° 7/2006, rogamos al H. TDLC tener por acompañado un CD que contiene la versión electrónica de esta presentación y de los documentos referidos en los números 6, 7 y 8 del Segundo Otrosí.

SEXTO OTROSÍ: De conformidad con lo establecido en el Auto Acordado N°12/2009, venimos por este acto en declarar a este H. TDLC que toda la información contenida en la presente consulta es fidedigna.

SÉPTIMO OTROSÍ: Sírvasse H. TDLC tener por acompañada nuestra personería, para comparecer en representación de Soprole Inversiones S.A., la que consta de la escritura pública de fecha 30 de junio de 2010, otorgada en la Notaría de Santiago de don Eduardo Diez Morello, y en escritura pública de fecha 24 de noviembre de 2010, otorgada en la Notaría de Santiago de don Eduardo Avello Concha.

OCTAVO OTROSÍ: Designamos abogados patrocinantes y otorgamos poder para actuar en esta causa a los abogados habilitados señores **Sebastián Obach González** (sobach@cariola.cl), domiciliado en Av. Andrés Bello 2711, piso 19, comuna de Las Condes, Santiago, y **José Tomás Errázuriz Grez** (jterrazuriz@bye.cl), domiciliado en Av. Isidora Goyenechea 2939, piso 11, comuna de Las Condes, Santiago, y, asimismo, conferimos poder a los abogados habilitados señores **Rodrigo Fernández Robinson** (rfernandez@cariola.cl), domiciliado en Av. Andrés Bello 2711, piso 19, Las Condes, y a los señores **Luis Eduardo Toro Bossay** (letoro@bye.cl) y **David Cademartori Gamboa** (dcademartori@bye.cl), ambos con domicilio en Av. Isidora Goyenechea 2939, piso 11, comuna de Las Condes, Santiago.