

ANT.: Adquisición de Winter S.A.
por parte de AKS Limitada.
Rol FNE N° 1877-11.

MAT.: Informe de Archivo.

Santiago, 14 MAR 2012

A : FISCAL NACIONAL ECONÓMICO
DE : JEFE DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES

Por medio del presente, y de conformidad a la Guía Interna para el Análisis de Operaciones de Concentración Horizontales (la “**Guía**”) de la Fiscalía Nacional Económica (“**FNE**”), informamos a Usted que si bien la operación del Antecedente supera los umbrales de concentración establecidos en la Guía, esta División, en virtud del análisis de la información reunida, y de la ponderación de los potenciales riesgos de la operación y sus posibles eficiencias, recomienda cerrar y archivar esta investigación por las razones que a continuación se exponen.

I. ANTECEDENTES

1. Con fecha 13 de abril 2011, el Gerente General del Consorcio Industrial de Alimentos S.A. (“**CIAL**”) informó a esta Fiscalía que su empresa controladora, Empresas AKS Limitada (“**AKS**”)¹, adquirió, el día 12 de abril de 2011, el 85% de las acciones de Cecinas Winter S.A. (“**Winter**”) convirtiéndose, de esta manera, en su nueva controladora.
2. Concretamente, mediante contrato de compraventa de acciones, los accionistas de Winter vendieron, cedieron y transfirieron a AKS la cantidad de [•] acciones de la compañía, equivalentes al [•]% de participación

¹ Pertenecen también al grupo empresarial de AKS las siguientes sociedades: Cecinas La Preferida S.A., Alimentos Predilectos S.A., Inversiones Alkasa S.A., Inversiones Antillanca S.A., Compañía Industrial de Alimentos S.A. y Transportes Alka S.A. Todas sociedades controladas por la familia Kassis-Sabag.

accionaria, a un precio establecido en dicho contrato de [•] por acción, sin perjuicio de los ajustes de precios indicados en el mismo documento (la “Transacción” o la “Operación”).

- CIAL es una sociedad anónima cerrada constituida el año 1976. Su capital accionario está compuesto por [•] acciones, las cuales se reparten entre los siguientes accionistas:

Cuadro N°1
Estructura Societaria CIAL, año 2011.

Accionista	Acciones	Participación
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]

Fuente: Información proporcionada por AKS

- AKS, por su parte, es una sociedad de responsabilidad limitada cuyos socios y sus respectivas participaciones societarias se detallan en el cuadro a continuación:

Cuadro N°2
Estructura Societaria AKS, año 2011.

Socio	Participación
[•]	[•]
[•]	[•]
[•]	[•]
[•]	[•]
[•]	[•]

Fuente: Información proporcionada por AKS.

- AKS, a través de sus empresas relacionadas, fabrica, comercializa y distribuye cecinas, embutidos y productos cárnicos contando, para ello, con una planta productiva instalada en la comuna de Pudahuel, cuya superficie construida alcanza los [•] metros cuadrados aproximadamente. Sus principales productos son las cecinas de cerdo, pollo y pavo. Asimismo, AKS cuenta con una amplia gama de productos elaborados a partir de las mismas carnes, entre los que destacan jamones, longanizas, chorizos, patés y mortadelas, todos productos que la compañía distribuye y comercializa a lo

largo de todo el territorio nacional a través de sus marcas San Jorge, JK y La Preferida².

6. Cecinas Winter S.A. es también una sociedad anónima cerrada constituida el año 1966. Su capital accionario, antes de la Operación del antecedente, se dividía en [•] acciones, siendo los dueños de dichas acciones, los accionistas que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N°3
Estructura Societaria Winter, año 2011.

Accionista	Acciones	Participación
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]

Fuente: Información proporcionada por AKS

7. Winter produce y distribuye cecinas de cerdo y ave, jamones, chorizos, longanizas, salames y mortadelas, entre otros. Cuenta para ello con una planta productiva en la zona sur de Santiago, con una capacidad instalada para producir [•]. La empresa cuenta con una red de distribución con alcance nacional que lo conecta con sus más de [•] clientes.
8. Con posterioridad a la Transacción la participación accionaria de Winter se configuraría de la siguiente forma:

Cuadro N°4
Estructura Accionaria Winter post Operación, año 2011.

Accionista	Acciones	Participación
[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]

Fuente: Información proporcionada por AKS

² Importante destacar que la marca Swan se encuentra actualmente sin actividad y que AKS también es dueña de la marca Fast Deli, marca comercializadora de quesos en bajos volúmenes.

II. MERCADO RELEVANTE

9. Esta Fiscalía entiende por mercado relevante “el producto o grupo de productos, en un área geográfica en que se produce, compra o vende, y en una dimensión temporal tales que resulte probable ejercer a su respecto poder de mercado”³.
10. Considerando la definición anterior, el siguiente cuadro detalla, de acuerdo a la información proporcionada por las empresas, tanto las líneas de productos como sus respectivas marcas que se verán afectadas por la Transacción:

Cuadro N°5

Líneas de Productos Involucrados en la Operación.

Productos	Marcas CIAL	Marcas Winter
Vienesas	La Preferida JK San Jorge	Winter
Fiambres		
Parrilleros ⁴		
Paté		

Fuente: Empresas.

11. No obstante lo anterior, se debe tener en consideración que cada línea de producto detallada en el cuadro precedente se divide en distintos subproductos, los cuales, a su vez, pueden ser clasificados de acuerdo al insumo productivo utilizado para su fabricación. Tomando en cuenta lo anterior, el cuadro siguiente muestra los distintos subproductos afectados por la Operación de acuerdo a la información proporcionada por la marca de CIAL, La Preferida. Se puede observar que AKS, a través de sus distintas marcas, compite directamente con Winter en toda la gama de productos que ambas empresas producen y comercializan.

³ Guía Interna para el análisis de Operaciones de Concentración Horizontales, pág. 14.

⁴ Los productos parrilleros contemplados en el análisis realizado por esta Fiscalía corresponden a: Longaniza, chorizos, choricillos, choripan y prietas.

Cuadro N°6
Cartera Total de Productos Involucrados en la Operación.

Línea de Producto	Insumo	Producto	Empresa			
			JK	La Preferida	San Jorge	Winter
Vienesas	Cerdo	Gordas	X	X		X
		Salchichas		X		X
		Vienesas	X	X	X	X
	Pollo	Gordas				
		Vienesas	X		X	
	Pavo	Salchichas				X
		Vienesas		X	X	
	Vacuno	Salchichas			X	
		Vienesas		X		
		Arrollado	X	X	X	X
Fiambres	Cerdo	Fiambres	X		X	X
		Mortadelas	X	X	X	X
		Jamón	X	X	X	X
	Pollo	Salame		X	X	X
		Mortadelas	X		X	X
		Arrollado	X	X		
	Pavo	Fiambres			X	X
		Jamón		X	X	X
		Mortadelas			X	X
	Vacuno	Jamón		X		
Parrilleros	Cerdo	Chorizo	X	X	X	X
		Longanizas	X	X	X	X
	Pavo	Chorizo		X		
		Longanizas		X		
Paté	Cerdo		X	X	X	X
	Pavo			X		X
	Pollo		X		X	X
	Vacuno		X	X	X	X

Fuente: La Preferida.

12. Tomando en cuenta esta información, esta Fiscalía define los siguientes mercados relevantes afectados, en términos de producto, por la Operación de concentración: (i) tocino; (ii) arrollados; (iii) salame; (iv) jamón; (v) mortadela; (vi) patés; (vii) parrilleros y (viii) salchichas⁵.

13. La comercialización y distribución de los distintos mercados relevantes definidos se realiza principalmente a través de los siguientes canales: (i) Supermercados y/o Mayoristas: Principal canal de distribución, destacando actores como Walmart, Cencosud y SMU, entre otros; (ii) Mercado Tradicional o de Cobertura: Distribución directa a clientes que presentan formatos de menor tamaño en comparación a los supermercados, como por ejemplo carnicerías y; (iii) Otros: Canal con bajo desarrollo e importancia que se concentra principalmente en ferias⁶.

⁵ El análisis que dio origen a esta clasificación de mercados relevantes afectados se expone en el Anexo Confidencial N° 1.

⁶ [*] Ver Anexo Confidencial N°4.

14. De acuerdo a lo anterior y en lo que al mercado relevante geográfico respecta⁷, es preciso señalar que el mercado de cada uno de los productos relevantes se ha considerado nacional para efectos de este informe, pues los productores de la industria comercializan y distribuyen sus productos a través de los distintos canales los cuales se encuentran localizados a lo largo del territorio nacional.

III. CONCENTRACIÓN Y UMBRALES

15. En esta sección se examinarán, con el objetivo de determinar el grado de concentración de la industria, las participaciones de mercado de las principales empresas en cada uno de los mercados relevantes identificados en los párrafos anteriores, con la correspondiente comparación entre los índices HHI existentes antes y después de la transacción realizada⁸.
16. El siguiente cuadro muestra la participación de mercado de los distintos actores entre los años 2007 y 2010, incluyendo los ocho mercados relevantes definidos anteriormente de acuerdo a las cantidades (kilos) vendidas⁹. Se puede apreciar que CIAL es el actor líder en el mercado con una participación de mercado de un 40,9% el año 2010, seguido por Productos Fernández, en adelante indistintamente PF, con un 25,7% de participación.

⁷ Esta Fiscalía entiende delimitado el mercado relevante geográfico, de acuerdo a su Guía, por la menor área geográfica dentro de la cual sea probable ejercer poder de mercado respecto de un producto o grupo de productos relevantes.

⁸ Es necesario mencionar que esta Fiscalía no ha tenido acceso a cifras de venta de todos los actores de la industria con el grado necesario de desagregación para estimar las participaciones por separado de todos los mercados relevantes involucrados en la Operación. En razón de lo anterior, solo se utilizan datos aportados por los principales actores del mercado y que son parte de la Asociación Nacional de Industriales de Cecinas.

⁹ Un análisis separado y más específico para cada uno de los mercados relevantes afectados se encuentra en el Anexo Confidencial N° 2. Es importante mencionar que las conclusiones generales no cambian.

Cuadro N°7
Participaciones de Mercado Cecinas (ex – ante).

Empresa	2007	2008	2009	2010
CIAL	32,7%	31,1%	41,1%	40,9%
PF	23,3%	25,9%	27,0%	25,7%
Winter	13,8%	12,9%	12,0%	11,9%
Agrosuper	19,5%	18,2%	10,3%	11,2%
Ariztia	7,5%	8,8%	6,5%	7,2%
Llanquihue	3,2%	3,1%	3,2%	3,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
HHI ex ante	2.250,4	2.220,8	2.715,7	2.658,9

Fuente: Empresas.

17. Ahora bien, luego de la Operación, el nuevo HHI alcanzaría los 3.629 puntos en base a cifras del año 2010, lo que significa un incremento de 970 puntos, cifra que sobrepasa ampliamente los umbrales estipulados en la Guía de esta Fiscalía¹⁰.

Cuadro N°8
Participaciones de Mercado Cecinas (ex – post).

Empresa	2007	2008	2009	2010
CIAL ex post	46,5%	44,0%	53,1%	52,7%
HHI ex post	3.150,5	3.025,6	3.704,9	3.628,6
VAR HHI	900,2	804,9	989,1	969,7

Fuente: Empresas.

IV. CONDICIONES DE ENTRADA

18. Las condiciones de entrada a un mercado en específico se evalúan considerando que la entrada de un nuevo actor sea oportuna y suficiente. Lo anterior se traduce en que necesariamente se deban analizar los siguientes tres elementos del mercado: i) Existencia de barreras a la entrada; ii) Tiempo y suficiencia de entrada y; iii) Comportamiento estratégico de los incumbentes.

¹⁰ Para un análisis más exhaustivo y detallado, con el objetivo fundamental de definir mercados relevantes correctos, esta Fiscalía se enfocó solamente en los principales actores presentes en la industria supermercadista y no tomó en consideración los datos Nielsen, datos que incluyen ventas de marcas propias y marcas más pequeñas o de nicho (Los datos Nielsen ya se encuentran agrupados en distintos segmentos, por lo que no era posible una definición de mercado relevante distinta, al usar estos datos). Lo anterior es importante pues, si se considerarán datos de ventas de las marcas propias y/o empresas de nicho, los niveles de concentración y participación de mercado, analizados en esta sección y en el Anexo N° 2 Confidencial, disminuirían.

i. Existencia de barreras a la entrada¹¹.

19. El análisis de barreras a la entrada toma en consideración tanto las barreras legales como las barreras económicas - principalmente compuestas por los costos hundidos – que presenta el mercado en cuestión.

Barreras Legales

20. Habiendo ésta Fiscalía analizado los antecedentes legales pertinentes, entre ellos: i) la regulación específica del mercado de la comercialización y distribución de productos cárnicos - Reglamento Sanitario de Alimentos, Resolución N°24-2000 modificada por la resolución N°5653-2006 del Servicio Agrícola y Ganadero entre otras - y; ii) la normativa agrícola, ambiental y sanitaria general aplicable, es posible concluir que las mismas no constituirían, en principio, una barrera de entrada muy significativa al mercado.

Costos Hundidos

21. Analizadas las respuestas de las empresas que participan en la industria, es posible concluir que los principales costos hundidos asociados al ingreso del mercado de la comercialización y distribución de productos cárnicos de un nuevo entrante son: i) La inversión en publicidad y marketing y; ii) Los costos relativos a la construcción de instalaciones.

i) Marketing y Publicidad

22. Un costo hundido relevante para ingresar a este mercado de elaboración y comercialización de productos cárnicos se relaciona con los gastos en publicidad y la creación del valor de marca. Para cuantificar la importancia de estos costos hundidos, el siguiente cuadro resume los gastos en

¹¹ En este caso, el análisis de las barreras de entrada se realizó de forma unificada sin perjuicio de ser distintos los mercados identificados en la Operación. Lo anterior, puesto que, como se verá, la única forma de ingresar de manera eficiente a la industria es ofreciendo un portafolio de productos y las condiciones de entrada son bastantes similares independientemente del mercado relevante que se trate.

publicidad por kilogramo vendido de las principales empresas de la industria entre los años 2007 y 2010¹².

Cuadro N° 9
Gasto en Publicidad (\$/Kg)

Empresa	2007	2008	2009	2010
Llanquihue	[•]	[•]	[•]	[•]
PF	[•]	[•]	[•]	[•]
Cial - La Preferida	[•]	[•]	[•]	[•]
Ariztia	[•]	[•]	[•]	[•]
Winter	[•]	[•]	[•]	[•]
Agrosuper	[•]	[•]	[•]	[•]

Fuente: Empresas.

23. Según se puede apreciar en el cuadro anterior, un nuevo entrante debiese invertir montos importantes en publicidad, ya que en promedio las empresas invierten más de \$[•] de producto, aún cuando existen productores que invierten más de \$[•] de producto¹³.

ii) Construcción de instalaciones

24. De acuerdo a la información analizada, las posibilidades de construir una planta con la tecnología necesaria para elaborar los productos del mercado relevante no implicaría grandes costos de capital ni impedimentos de tipo administrativo, legal y/o medioambiental de importancia.
25. Así, en términos de inversión, y de acuerdo al Informe económico preparado por Patricio Rojas para CIAL, la construcción de una planta para satisfacer el [•] % de la demanda de mercado – [•] toneladas por mes aproximadamente -, implicaría invertir un monto cercano a los US\$[•] millones, monto que según el propio economista, no sería desproporcionado en mercados que exhiben ventas totales de US\$[•] millones anuales¹⁴.

¹² [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

¹³ [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

¹⁴ [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

ii. Tiempo y suficiencia de entrada.

26. La FNE considera en su análisis el tiempo necesario para convertirse en un real competidor y la probabilidad de éxito del nuevo entrante¹⁵.
27. En cuanto al tiempo para la entrada al mercado, el Informe Económico de Patricio Rojas, señala que el tiempo necesario para poner en marcha una planta productiva de cecinas sería de [•] aproximadamente, siendo el período destinado a la obtención de permisos sanitarios y medioambientales de 4 a 6 meses aproximadamente.
28. Respecto a la suficiencia en la entrada, es necesario analizar todos aquellos factores que dificulten el desarrollo y penetración al mercado del nuevo entrante. Para este caso en particular, se analizarán los siguientes factores: (i) la escala de entrada; (ii) dificultades de acceso a los supermercados; (iii) el desarrollo de una red de distribución y; iv) acceso a materias primas.

Escala de entrada

29. Un obstáculo al ingreso de nuevos competidores y que se relaciona directamente con costos y/o eficiencias del entrante, es la existencia de una escala mínima de producción. Así por ejemplo, compañías más pequeñas que no cuentan con reconocimiento de marca y con red propia de distribución, no han podido ser un competidor real, pues su baja escala de producción les genera una desventaja frente a los grandes productores nacionales debido a que sus mayores costos de producción las hacen menos competitivas.
30. Adicionalmente, la exigencia de una escala mínima de producción se relaciona con la posibilidad de acceso a supermercados, pues estos últimos exigen, para comercializar con sus proveedores, mínimas cantidades y disponibilidad garantizada para su abastecimiento y reposición.

¹⁵ Guía Interna para el análisis de Operaciones de Concentración Horizontales, pág. 17.

Dificultades de acceso al canal supermercados

31. En términos generales, para acceder al canal supermercados los proveedores deben asumir distintos tipos de costos por concepto de cobro que realizan los supermercados^{16 17}. Todos estos costos resultan elevados para potenciales competidores y para empresas pequeñas que no cuentan con altos niveles de producción¹⁸.
32. Por otra parte, en este canal, los productos son ubicados en góndolas¹⁹. Los criterios de asignación de los espacios en góndolas siguen un proceso de negociación con un margen amplio de discrecionalidad para los supermercados. No obstante el tamaño y la relevancia de la empresa proveedora de productos, los supermercados juegan un rol importante en cuanto a la ubicación de los productos y la asignación de dichos espacios.
33. Así, para determinados productores, principalmente aquellos que tienen escala de producción pequeña, el ingreso a una cadena de supermercados puede resultar caro y difícil, debido a que los supermercados privilegian sus marcas propias y los productos de mayor rotación o con mayor disposición a pagar por espacio en góndola²⁰.

Desarrollo de una red de distribución

34. Las redes de distribución cobran una relevancia importante con respecto a los productos cárnicos perecibles, esto es, los que tienen una vida limitada en términos de consumo (principalmente fiambres, parrilleros y vienesas), en atención que dichos productos requieren de un transporte continuo en

¹⁶ Informe FNE sobre Análisis Económico de la Industria de Supermercados, Causa Rol N°101-2006.

¹⁷ Entre estos cobros, destacan los siguientes: i) pago por recepción de mercaderías (despacho centralizado); ii) "rappel" o cobro que corresponde a un porcentaje del precio de venta a público de cada producto que pasa por caja; iii) cobro por ubicación de los productos en la góndola; iv) cobros por promoción de productos o colocación de las mercaderías en la cabecera de la góndola, islas en los locales de venta y publicidad en catálogos; v) cobros por otros conceptos como refrigeración, reposición, mermas de mercadería vencida, descompuesta o deteriorada etc.

¹⁸ [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

¹⁹ Zonas específicas que los supermercados usan para acomodar o ubicar sus productos y para mostrarlos al alcance de sus clientes. En estas zonas se incluyen las marcas más reconocidas y las marcas propias de los supermercados.

²⁰ [•] Ver Anexo Confidencia N°4.

frío para su debida conservación y su arribo al canal de comercialización de destino, todo esto dentro del menor tiempo posible.

35. En razón de lo anterior, el transporte en frío aludido eleva los costos asociados a la distribución y genera que la logística del transporte se transforme en una actividad más compleja²¹. Lo anterior ha generado que empresas importantes de la industria externalicen su proceso de distribución.
36. En el caso de CIAL, esta empresa mantiene contratos de distribución con múltiples transportistas externos. Estos contratos pueden ser separados en dos grupos: i) transporte primario (desde Santiago a los puntos de distribución zonales) y ii) transporte secundario (reparto a clientes directos). En el primer grupo [•], mientras que para el transporte secundario, [•]. Adicionalmente, existe un contrato con [•] (para la distribución de congelados al retail (Supermercados y grandes mayoristas)²². Finalmente, CIAL no mantiene contratos vigentes [•].
37. Por su parte, la distribución de Winter se efectúa a través de servicios externalizados con flota de terceros, la cual también presta servicios de distribución a otras empresas, aprovechando así el transporte a los mismos puntos de venta²³. Winter mantiene contratos vigentes con múltiples

²¹ En lo que se refiere a la regulación del transporte refrigerado de alimentos, el artículo 68 del Reglamento Sanitario de los Alimentos ("RSA"), aprobado por Decreto Supremo N° 977/96 del Ministerio de Salud, establece que: "El transporte de alimentos perecibles que requieren frío para su conservación en estado fresco, enfriado y/o congelado, sólo podrá realizarse en vehículos o medios de transporte con carrocería cerrada, con equipos capaces de mantener la temperatura requerida según el tipo de producto y lo establecido en este reglamento, provistos de termómetros que permitan su lectura desde el exterior y deberán mantenerse en todo momento en perfectas condiciones de higiene y limpieza. Además, deberán contar con autorización sanitaria otorgada por la autoridad sanitaria en cuyo territorio de competencia registre el domicilio el propietario o su representante legal. Esta autorización será válida por un plazo de tres años contados desde la fecha de su otorgamiento". Adicionalmente, el mismo Reglamento establece ciertas temperaturas que son únicamente aplicables a determinados alimentos, a salas donde se ejecutan determinados procesos o a sus medios de transporte, reglamento que, aplicado a este mercado, exige el transporte cecinas a una temperatura menor a los 6°C (art.303 RSA).

²² [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

²³ Patricio Rojas, Informe Económico sobre la Adquisición de Winter S.A. por parte de Empresas AKS Limitada, 8 de abril de 2011.

transportistas externos siendo, el contrato más importante, el firmado con la empresa [•]. Adicionalmente, Winter no mantiene contratos vigentes con [•].

38. Adicionalmente, PF señala que “[•]” (Ver Anexo Confidencial N°4).
39. Ahora bien, en términos de inversión, para una capacidad de [•] toneladas al mes (monto que representaría el [•] % de mercado aproximadamente), se requeriría alrededor de [•] camiones distribuidores cuyo costo mensual alcanzaría los \$[•] millones²⁴.
40. En consecuencia, para un potencial entrante al mercado no contar con una red de distribución consolidada y estable, que le permita asegurar un suministro continuo de productos finales a los distintos canales de comercialización, constituye un obstáculo para un ingreso suficiente al mercado relevante correspondiente.

Acceso a materias primas

41. Respecto al acceso de insumos, en especial de los insumos cárnicos – ave, cerdo y vacuno –, se concluye, del análisis de los antecedentes, que existe posibilidad de acceso, para un potencial entrante, tanto en el mercado nacional como en el exterior vía importaciones. Los principales oferentes de insumos nacionales son: Sopraval, Agrosuper y Ariztía (Ave); Agrosuper, Jeres, Pavez y cía. y Maxagro (cerdo); y Liberato Díaz, González Mañes, Frigorífico Temuco y Agrolomas (vacuno)²⁵. Se debe tener en consideración que los productos importados de insumos cárnicos, por parte de las empresas cecineras, corresponden en su gran mayoría a carne congelada (solo se importa carne fresca de vacuno desde países vecinos y no es posible importar pasta de carne o carne procesada – técnicamente denominada ADM en el caso de la carne de pollo y pavo – debido a su perecibilidad). Por su parte, desde los proveedores nacionales, las

²⁴ Patricio Rojas, Informe Económico sobre la Adquisición de Winter S.A. por parte de Empresas AKS Limitada, 8 de abril de 2011. Ver Anexo Confidencial N°4.

²⁵ Patricio Rojas, Informe Económico sobre la Adquisición de Winter S.A. por parte de Empresas AKS Limitada, 8 de abril de 2011.

empresas cecineras demandarían, principalmente, ADM como así también productos de carne fresca no procesada.

42. Por su parte, las importaciones más comunes de materias primas provienen de los mercados de Brasil, Canadá y Estados Unidos. Sin embargo, es importante notar que, si bien no existen barreras legales en este contexto más allá del cumplimiento de la normativa respectiva, existen ciertas limitaciones dadas, en lo fundamental, por la naturaleza misma del producto que se importa.
43. Cabe hacer presente que respecto de la importación directa de los productos, al tratarse de productos perecibles cuya duración no excede los 30 a 35 días, las importaciones de ellos son bajas y representan menos del 2% del total de la industria. Existe además la prohibición sanitaria de importar estos productos desde países en que los insumos se elaboran con fécula, sin perjuicio de la posibilidad de solicitar la producción de ellos al exportador sin este ingrediente a fin de hacer permisible su ingreso al país²⁶.

iii. Comportamiento estratégico

44. Conforme a los términos de la Guía, el comportamiento estratégico de las empresas puede impedir o hacer más costosa la entrada de nuevos competidores a la industria. Por este motivo, esta Fiscalía analizará las diferentes variables estratégicas que son utilizadas en el mercado de la producción y comercialización de los productos pertenecientes a los mercados relevantes involucrados en la Operación, y que eventualmente podrían ser utilizados para impedir o simplemente crear un obstáculo para el ingreso de otro actor al mercado²⁷.
45. En primer lugar, podrían señalarse como estrategias llevadas a cabo por incumbentes que dificultan la entrada, las altas inversiones en publicidad, según lo señalado precedentemente en este informe, y la proliferación de

²⁶ [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

²⁷ Guía Interna para el análisis de Operaciones de Concentración Horizontales, pág. 17.

marcas. Respecto de la proliferación de marcas, las empresas que operan en la industria de cecinas, como es el caso de las dos empresas involucradas en la Operación, se caracterizan por ofrecer un amplio abanico de productos, dirigidos a todas las edades, sexo y segmento socioeconómicos. Esta estrategia por parte de las empresas involucradas en la transacción, puede llegar a dificultar el ingreso de nuevos competidores, al encontrarse cubiertos los posibles nichos de ingreso al mercado.

46. Otra posibilidad de comportamiento estratégico viene dada por el levantamiento de barreras artificiales a la entrada o a la expansión de competidores, mediante el bloqueo al acceso de insumos necesarios para la elaboración de sus productos, o al acceso a ciertos operadores logísticos (distribuidores) o al canal de distribución.
47. En relación al tema de los insumos productivos, no parece darse las condiciones necesarias para la existencia de un bloqueo al acceso a los mismos, por la vía de la celebración de contratos de exclusividad con los proveedores, ya que dos de los principales proveedores de carnes de cerdo, pollo y pavo, participan también en la elaboración de cecinas, situación que limita a CIAL para ejercer este tipo de comportamiento estratégico en contra de sus competidores. Por lo demás, actores del mercado recalcaron que en caso de un incremento en el precio de los insumos no existiría problemas para importar los mismos²⁸.
48. Asimismo, analizados los contratos suscritos por CIAL con sus principales operadores logísticos, [•], no se ha constatado la existencia en ellos de cláusulas de exclusividad o de otra naturaleza que pudieran constituir o erigir barreras a la contratación de servicios de distribución y transporte por parte de sus competidores.
49. Finalmente, respecto de los contratos establecidos por CIAL con las principales cadenas supermercadistas del país se pudo acreditar que los mismos contemplan acuerdos verticales que otorgan premios a cambio de

²⁸ [•] Ver Anexo Confidencial N°4.

metas de crecimiento. Evidentemente, la consolidación de la posición de mercado de CIAL incrementará los riesgos de exclusión asociados a dichos acuerdos.

V. RIESGOS PARA LA COMPETENCIA

50. De acuerdo con lo establecido por la Guía, “el efecto propio de una Operación de concentración, sin perjuicio de otros, es aumentar la participación de mercado de una empresa o de un grupo empresarial y, con ello, su poder de mercado, con lo cual, eventualmente, aumentan también las probabilidades de abuso de poder de mercado. Ese efecto restrictivo dependerá del nivel de concentración de la industria, de su incremento a partir de la operación de concentración, de la participación de mercado que adquiera la empresa concentrada y de los restantes actores, así como de las condiciones de entrada al mercado, entre otros factores”²⁹.

Riesgos de abusos unilaterales

51. El riesgo unilateral asociado a la operación analizada es la consolidación de una posición de dominio y, consecuentemente, la generación de la habilidad e incentivos para aumentar unilateralmente los precios, o afectar otras variables competitivas, en determinados mercados relevantes del producto.
52. En efecto, de acuerdo con la información contenida en el Anexo Confidencial N°2, la empresa resultante de la operación de concentración adquirirá una participación de mercado cercana o superior al 50% en los mercados relevantes del paté, vienesas, parrilleros, jamón, mortadela y arrollado.
53. Siguiendo los términos de la Directriz Europea sobre Concentraciones Horizontales, la participación alcanzada por CIAL en dichos mercados relevantes podría permitirle incrementar la base de ventas “*sobre la cual se puede obtener un mayor margen tras aplicar un aumento de precios*”,

²⁹ Guía Interna para el análisis de Operaciones de Concentración Horizontales, pág. 18

haciéndose más probable “que a las empresas que se van a fusionar les resulte rentable tal aumento de precios, a pesar de la correspondiente reducción de la producción”³⁰.

54. Con el objeto de determinar la entidad del riesgo con mayor precisión, esta Fiscalía realizó el análisis sugerido por la Guía de Fusiones Horizontales de Estados Unidos para industrias diferenciadas, en cuanto a determinar si adquirente y adquirido eran competidores directos dentro de la industria³¹.
55. Siguiendo la Guía Europea, lo anterior se explica porque “cuanto mayor sea el grado de sustituibilidad entre los productos de las empresas que se van a fusionar, más probable es que éstas vayan a subir los precios de una manera significativa”³². Así, por ejemplo, si una de las empresas hubiera subido sus precios antes de la concentración, habría perdido parte de sus ventas en beneficio de la otra empresa participante en la concentración, presión competitiva a que la concentración pone fin³³.
56. Conforme con dicho análisis, lo relevante es determinar si Winter desempeñaba un rol disciplinador importante en la determinación de precios de San Jorge, marca de CIAL orientada al mismo segmento de público³⁴. El mencionado rol disciplinador se traduce en que los precios de ventas de los productos de CIAL en cada uno de los mercados relevantes definidos anteriormente dependen del precio y/o participaciones de mercado de las restantes empresas y de la concentración existente en ellos.
57. Ahora bien, con respecto a la concentración de mercado, la teoría económica indica, en general, que en mercados más concentrados cada una de las firmas posee una mayor capacidad para fijar precios más altos –

³⁰ Op. cit., párrafo 27.

³¹ El grado de competencia directa entre los productos comercializados por las empresas fusionadas resulta central para la evaluación de los efectos unilaterales. Guía de Fusiones Horizontales de 19 de agosto de 2010 (FTC, DOJ), p.20 según la cual: “In differentiated product industries, some products can be very close substitutes and compete strongly with each other, while other products are more distant substitutes and compete less strongly”.

³² Op. cit., párrafo 28.

³³ Ibidem, párrafo 24.

³⁴ Se eligió a la empresa San Jorge pues Winter competía directamente con dicha empresa y no con La Preferida, marca que estaría posicionada en un mercado con mayor disposición a pagar.

ya que cada firma tendría un mayor poder de mercado -, reflejando una dependencia positiva entre ambas variables.

58. De acuerdo a lo anterior, para esta Operación de concentración es importante verificar tal relación y cuantificar, en una primera instancia, si aumentarían o no - y en cuánto en el caso de aumentar - los precios de los productos San Jorge a causa de la mayor concentración de mercado.
59. Para cada mercado relevante se cuenta con datos de precios, cantidades vendidas y costos promedios de producción y distribución entre los meses de enero de 2007 y diciembre de 2010 de las empresas CIAL (San Jorge y La Preferida), Winter, PF, Cecinas Llanquihue, Agrosuper y Ariztía. A partir de los datos de cantidades vendidas se calcularon, en forma mensual, la participación de mercado de cada empresa y el índice de concentración HHI, con el objeto de analizar la relación entre los precios de San Jorge y la concentración del mercado.
60. Los resultados del estudio respecto del efecto en los precios debido a la mayor concentración a causa de la Operación de concentración – estudio contenido en el Anexo Confidencial N°3 - muestran que la fusión podría generar un aumento en los precios entre un 0,1% y 1,2% dependiendo del mercado relevante que se trate y un 0,8% en términos generales. El mercado menos preocupante sería el mercado del salame - donde se esperaría un aumento del 0,1% en los precios promedios - mientras que el mercado más preocupante sería el mercado de la mortadela – donde se esperaría un aumento del 1,2%.
61. En conclusión, los resultados hacen esperable un aumento en los precios de San Jorge que, dadas las particularidades del mercado y de la Operación, no resultan de la entidad suficiente para justificar el ejercicio de acciones ante el H. Tribunal de Defensa de la Competencia en contra de la entidad fusionada.

Riesgos de coordinación

62. Según se ha señalado en otros informes, la evaluación de riesgos coordinados -en el contexto del análisis de una operación de concentración- no debe interpretarse como una “acusación” relativa a la existencia de un acuerdo o de esfuerzos de las empresas por lograr ciertos niveles de coordinación en los mercados relevantes, sino como un análisis del incremento de los incentivos para que dicha coordinación pueda ocurrir o, de estar ocurriendo, un análisis del mejoramiento de las condiciones que determinan su sustentabilidad³⁵.
63. La aptitud de las firmas para organizar algún mecanismo de coordinación o, lo que es lo mismo, la vulnerabilidad de la industria a conductas coordinadas, depende de los beneficios de un actuar coordinado en relación con los beneficios de un eventual desvío y de la predictibilidad del entorno competitivo en que habrán de desenvolverse las partes³⁶.
64. En dichos elementos inciden una serie de factores, ampliamente estudiados, que analíticamente esta Fiscalía ha dividido en tres grupos:
 - i) Concentración de mercado y número de competidores³⁷;
 - ii) Posibilidades de monitoreo en la industria (transparencia en los precios, estabilidad de la demanda y homogeneidad de los productos comercializados); y,

³⁵ Ver la Guía de Fusiones Horizontales de Estados Unidos, citada en la nota 31, Capítulo Séptimo.

³⁶ La Guía norteamericana citada en la nota 31, señala a ese respecto: “A market typically is more vulnerable to coordinated conduct if each competitively important firm’s significant competitive initiatives can be promptly and confidently observed by that firm’s rivals. This is more likely to be the case if the terms offered to costumers are relatively transparent. (...)”.

³⁷ Respecto al **número de firmas**, por regla general, la coordinación será más fácil (menos costosa) mientras menor sea el número de empresas que se deban coordinar, ello especialmente cuando la coordinación se basa en un entendimiento (tácito) común del mercado. Por otro lado, teóricamente, en una industria oligopólica, mientras menor sea el número de actores, las ganancias de la coordinación crecerán, atendido que a cada miembro de la industria le correspondería una porción mayor de las ganancias que genera la conducta coordinada. Por último, monitorear y anticipar las reacciones de los competidores ante una acción propia resulta más fácil entre pocas firmas que interactúan repetidamente (para una referencia ver el trabajo de Masaki Aoyagi (2000). “Collusion in Dynamic Bertrand Oligopoly with Correlated Private Signals and Communication”, Journal of Economic Theory, Vol. 102, N°1, pp. 229-248.

iii) Sustentabilidad externa de la coordinación (presencia de barreras a la entrada)

65. Como se ha visto durante este informe, efectivamente estamos en presencia de mercados relevantes concentrados (que fluctúan entre 2.481 y 5.841 puntos), en el que con posterioridad a la operación de concentración quedaron pocos actores relevantes, liderados de manera indiscutida por CIAL (seguido por PF, y más atrás por Agrosuper y Ariztía, y finalmente por ciertas empresas de nicho y/o empresas que tienen mayor presencia en ciertas regiones del país que, eventualmente, podrían expandir sus operaciones³⁸).
66. Asimismo, en lo que respecta a las posibilidades de monitoreo existente en la industria, estamos en presencia de un mercado sumamente transparente, tanto por la posibilidad de monitorear directamente los precios de la competencia, como por la existencia de los informes de Nielsen, que en algunos casos informan de los precios promedios asociados a ciertos productos de la competencia). Dicha posibilidad de monitoreo se ve incrementada, además, por la homogeneidad de los productos comercializados y la estabilidad de la demanda de dichos bienes. Finalmente, la existencia de una asociación gremial viene a ser otro factor que incrementa el riesgo de monitoreo al interior de la industria.

Figura N° 1
Ejemplo de estudio de M° realizado por Nielsen, que detalla los precios de los actores del mercado.

[•]

67. Con todo, existen factores que atenúan el riesgo de coordinación referido, como lo es, por ejemplo, la asimetría existente entre las incumbentes, tanto en términos de ventas, costos y capacidad productiva³⁹. Así, por ejemplo, empresas Ariztía y Agrosuper podrían ganar más expandiendo sus

³⁸ Como por ejemplo: Cecinas San Pablo, Felco, Los Colonos del Norte, Cecinas Lelita.

³⁹ No obstante lo anterior, resulta público y notorio, y la experiencia práctica reciente así lo demuestra, que la existencia de asimetría entre los competidores no constituye un obstáculo insalvable a la realización de conductas coordinadas.

operaciones que manteniendo el actual status quo. Dicha expansión sería posible gracias a las tecnologías de producción y disponibilidad de insumos con que ya cuentan estas empresas, como así también a su consolidada red de distribución, acceso a los distintos canales de comercialización y amplio “*know how*” de la industria de los alimentos. Asimismo, tampoco puede descartarse que otras empresas que orientan su oferta a segmentos de nicho (por ejemplo, Llanquihue), decidan ampliar sus operaciones en caso de que se produzca un alza de precios como consecuencia de la materialización del riesgo de coordinación.

68. Otro elemento que disminuye el riesgo de coordinación, dice relación con que la empresa adquirida, Winter, no aparecía como un competidor especialmente dinámico, de manera que no se estaría eliminando un “*maverick*”⁴⁰. En efecto, los actores que inyectarían presiones competitivas al mercado aún seguirían estando presentes, lo que permite restar probabilidad a la ocurrencia del riesgo de coordinación.
69. Winter no parecía ser un competidor “*maverick*” pues: i) No ha sido un competidor particularmente innovador en la industria, lo que se ve, en parte, reflejado en el bajo monto que ha gastado en publicidad en, al menos, los últimos 4 años, donde su promedio de gasto en publicidad por kilo vendido alcanzó la cifra de \$[•], cifra bastante inferior en comparación a lo gastado por Cecinas Llanquihue y PF (\$[•] y \$[•] por kilo vendido promedio 2006-2010, respectivamente). Por otra parte, Winter posee actualmente una capacidad ociosa igual a [•] toneladas mensuales – la capacidad nominal de la planta es de [•] toneladas mensuales, sin embargo, la planta, a junio de 2011, estaba produciendo solamente [•] toneladas –, cifra que representa tan solo el [•] de lo vendido mensualmente el año 2010 en la Industria. Finalmente, y no menos importante, es altamente probable que Winter no sea una firma con bajos costos en términos comparativos – y por lo tanto su

⁴⁰ De acuerdo a la Guía de fusiones de Estados Unidos, capítulo 2.1 – citada en la nota 31 –, una firma “*maverick*” es aquella que tiene los mayores incentivos económicos para desviarse de un acuerdo en comparación a sus rivales y que constituye una inusual fuerza destructiva en el mercado, fuerza que puede beneficiar a los consumidores. Algunas de las características que identifican a una firma “*maverick*”, de acuerdo a la Guía de fusiones de Nueva Zelanda, son: i) Un historial agresivo e independiente en la conducta de su “*pricing*”; ii) Un historial de constante innovación; iii) Presencia bajos costos, en términos comparativos; iv) Importante porcentaje de capacidad ociosa – particularmente si la firma en cuestión tiene baja participación de mercado – y; v) Un modelo de negocios que difiera del modelo estándar de la industria.

estrategia de “pricing” no podría ser muy agresiva – ya que: i) Algunos de sus competidores son sus propios proveedores de insumos productivos y; ii) La escala de producción es menor que la de PF y Cecinas Llanquihue.

70. Finalmente, se detectó una fluctuación en las participaciones de mercado existentes en los distintos mercados relevantes (particularmente en los mercados del tocino, jamón, vienesas, paté y parrilleros⁴¹) que no se condice con una hipótesis de coordinación actual en la industria.
71. Atendidas las condiciones descritas en este acápite, se tiene que si bien se ha detectado la existencia de riesgos de coordinación, los mismos no son de la entidad suficiente como para proceder a la revisión - en sede contenciosa – de la operación de concentración analizada.

VI. EFICIENCIAS

72. Descritos anteriormente los potenciales riesgos a la competencia que puede provocar el proceso de concentración en estudio, es necesario evaluar las eventuales eficiencias que puedan emanar de dicho proceso, con el objetivo de contrapesar los riesgos detectados^{42 43}.
73. De acuerdo a información proporcionada por AKS a la presente investigación, la Operación en comento generaría sinergias de tipo operativas por un valor cercano a los \$[•] mil millones anuales. La estimación anterior es avalada por el Informe Económico sobre la Adquisición de Winter S.A. por parte de Empresas AKS Limitada, elaborado por Patricio Rojas, socio principal de P. Rojas y Asociados.

⁴¹ Ver Anexo Confidencial N° 5.

⁴² En este contexto, y de acuerdo con la Guía, la FNE “contrapondrá a los riesgos de la concentración las eficiencias que ésta genere, siempre y cuando pueda verificarse la probabilidad de realización y magnitud de esas eficiencias, las mismas presumiblemente conlleven incentivos competitivos para la empresa concentrada y no puedan alcanzarse mediante otras operaciones viables”. Guía Interna de Operaciones de Concentración, pág. 21.

⁴³ Guía Interna de Operaciones de Concentración, pág. 22. En este sentido, es preciso indicar que la visión de esta Fiscalía es concordante con las directrices sobre la evaluación de las concentraciones horizontales de la Comisión Europea, que declara que las eficiencias esgrimidas por las partes deberán, acumulativamente, “beneficiar a los consumidores, tener un carácter inherente a la concentración y ser verificables” (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:031:0005:0018:ES:pdf>, párrafo 78)

74. Según dicho informe las sinergias mencionadas provendrían, principalmente, de la eliminación de duplicidades en materia de estructura organizacional, distribución y reposición.
75. La cifra total de eficiencias anuales que serían alcanzadas por la Operación – \$[•] millones aproximadamente – representa una cifra inferior al [•] % de las ventas totales, obtenidas en conjunto por CIAL y Winter, en base a cifras de venta del año 2010.
76. En principio, las eficiencias esgrimidas por las partes, parecen presuntivamente verificables y algunas de ellas resultan difícilmente alcanzables por otras vías distintas al proceso de adquisición debido, principalmente, a que dichas eficiencias son operativas y se alcanzarían por medio de eliminación de duplicidad de funciones.
77. Ahora bien, respecto de si dichas eficiencias serán potencialmente traspasadas a los consumidores finales, y de acuerdo con la Directriz de la Comisión Europea⁴⁴, se debe analizar si las eficiencias productivas esgrimidas por CIAL corresponden a reducción de costos variables o costos fijos en el corto o largo plazo⁴⁵. Lo anterior es importante, pues parte de las eficiencias esgrimidas por las partes tienen el carácter de costo fijo.

Cuadro N°10⁴⁶
Resumen Eficiencias Operación de Concentración

[•]

⁴⁴ La Comisión Europea menciona que “las eficiencias en costos que provocan reducciones de los costos variables o marginales tienen una mayor probabilidad de resultar pertinentes para la evaluación de las eficiencias que las reducciones de los costes fijos; en principio, es más probable que sean las primeras las que acaben dando lugar a unos precios más bajos para los consumidores (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:031:0005:0018:ES:pdf>, párrafo 80)

⁴⁵ Lo anterior es importante pues una reducción de un costo fijo o un costo de largo plazo no atenuará los riesgos a la competencia inmediatos, expresados fundamentalmente en un aumento de precios, que puede generar la Operación de Concentración, por lo que esta Fiscalía no considerará las reducciones de costos fijos como eficiencias que potencialmente puedan ser traspasadas a los consumidores finales.

⁴⁶ Ver Anexo Confidencial N°4.

78. En primer lugar, es esperable que la reducción de costos asociados al ahorro en gastos de distribución y reposición sean mayormente traspasadas a los consumidores finales, al ser estos costos de producción mayoritariamente variables. Por el contrario, la reducción de costos asociados a la denominada restructuración organizacional está directamente relacionada con la cantidad de productos distribuidos y comercializados por las empresas, al menos dentro de ciertos intervalos de producción, por lo que dichas eficiencias constituirían un ahorro en costos fijos y, por ende, dichos ahorros serían más difícil de traspasar a los consumidores finales.
79. En síntesis, las eficiencias esgrimidas por CIAL no resultarían mayoritariamente traspasables a los consumidores, de manera que no serán consideradas en la evaluación de la operación en análisis.

VII. CONCLUSIONES

80. Con fecha 12 de abril de 2011, Empresas AKS Limitada, empresa controladora del Consorcio Industrial de Alimentos S.A., adquirió el [•] % de las acciones de Cecinas Winter S.A., materializándose, de esta forma, una Operación de concentración entre el primer actor y el tercer actor en la industria nacional de cecinas, de acuerdo a cifras de ventas del año 2010.
81. Los mercados relevantes afectados por la descrita Operación de Concentración, de acuerdo al análisis realizado por esta Fiscalía, son: (i) tocino; (ii) arrollados; (iii) salame; (iv) jamón; (v) mortadela; (vi) patés; (vii) parrilleros y (viii) salchichas.
82. A nivel agregado, producto de la Operación, y nuevamente tomando en consideración cifras de ventas del año 2010, el índice de concentración HHI aumentaría de 2.659 a 3.629 puntos, registrándose así un incremento de 970 puntos, sobrepasando ampliamente los umbrales estipulados en la Guía de esta Fiscalía para los mercados altamente concentrados. Así, como consecuencia de la Operación, los índices de concentración de los mercados

relevantes identificados fluctuarían desde los 3.374 puntos (tocino) a los 5.481 puntos (arrollados).

83. En lo que respecta a las condiciones de entrada, los dos principales obstáculos que debiese enfrentar un potencial entrante dicen relación con la logística de distribución de los productos, especialmente aquella relacionada con la cadena de frío, y con la escala de producción necesaria para tener acceso al principal canal de distribución, el canal supermercadista.
84. Por otra parte, y teniendo en consideración los estudios econométricos realizados, no se ha constatado que los riesgos unilaterales detectados sean de la entidad suficiente para justificar el ejercicio de acciones ante el H. Tribunal de Defensa de la Competencia en contra de la entidad resultante de la Operación de concentración.
85. En lo que a los riesgos de coordinación respecta, si bien concurren una serie de elementos que permiten concluir que los mismos se ven incrementados por la Operación de concentración que se informa, lo cierto es que asisten asimismo otras variables (asimetría de los actores, expansión potencial de incumbentes, participaciones de mercado inconstantes y escasa intensidad competitiva de la empresa adquirida) que restan probabilidad a su ocurrencia.
86. En general, y en base a todo lo anteriormente señalado, no parece probable que la Operación resulte en un aumento de precios o en la adopción de otras medidas en detrimento de la competencia, por lo que se sugiere proceder al archivo de los antecedentes.
87. Ahora bien, atendida la participación de mercado adquirida por la empresa CIAL, se propone sugerir a dicha empresa consultar, en los términos del artículo 31° del DL 211, cualquier nueva operación de concentración de naturaleza horizontal que pretenda efectuar, antes de proceder a su materialización.

88. Asimismo, se debe estar atento a cualquier intento de dicha empresa por reforzar su posición de mercado mediante la celebración de contratos de exclusividad con operadores logísticos y, principalmente, a través de la celebración de convenciones –tanto en el canal supermercadista como tradicional- que impliquen en los hechos incentivos exclusorios, como ocurre por ejemplo con el otorgamiento de descuentos de naturaleza retroactiva como premio por el cumplimiento de determinadas metas de compra o de participación en las ventas.

Saludan atentamente a usted,

RONALDO BRUNA VILLENA
JEFE DIVISIÓN INVESTIGACIONES