

ANT.: Adquisición por parte de
Marriott de cadena hotelera
Starwood.
Rol F55-2015.

MAT.: Informe de archivo de
investigación.

Santiago, 05 MAY 2016

A : FISCAL NACIONAL ECONÓMICO

DE : JEFE DE DIVISIÓN DE FUSIONES Y ESTUDIOS

Por el presente medio, y de conformidad a lo establecido en la Guía para el Análisis de Operaciones de Concentración, publicada por esta Fiscalía, en octubre de 2012 ("**Guía**"), presento a usted el siguiente informe, relativo a la operación del Antecedente ("**Operación**"), recomendando su archivo, en virtud de las razones que a continuación se exponen:

I. ANTECEDENTES

1. Con fecha 16 y 17 de noviembre de 2015, se dio a conocer, a través de información difundida por diversos medios de prensa nacional e internacional¹, que la cadena hotelera Marriott International, Inc. ("**Marriott**"), había presentado una oferta para la compra de la cadena hotelera Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. ("**Starwood**" y, en conjunto, "**las partes**").

2. Marriott es una compañía internacional, con matriz en Estados Unidos, líder mundial en la provisión de servicios de alojamiento hotelero, presente en 85 países, a través de distintas marcas. Asimismo, dispone de un programa de fidelización, denominado Marriott Rewards, que cuenta con aproximadamente 55 millones de suscritos.

¹ CAPITAL ONLINE. Marriott compra Starwood Hotels y nace la mayor hotelera del mundo. 16 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.capital.cl/negocios/2015/11/16/091134-marriott-compra-starwood-hotels-y-nace-la-mayor-hotelera-del-mundo> [Última visita: 3 de mayo de 2016].

DIARIO FINANCIERO. Marriott compra Starwood y crea la cadena hotelera más grande del mundo. 17 de noviembre de 2015. Disponible en: <https://www.df.cl/noticias/empresas/multinacionales/marriott-compra-starwood-y-crea-la-cadena-hotelera-mas-grande-del-mundo/2015-11-16/220905.html> [Última visita: 3 de mayo de 2016].

LA TERCERA. Marriott compra Starwood para crear la mayor cadena hotelera del mundo. 17 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://papeldigital.info/lt/2015/11/17/01/paginas/029.pdf> [Última visita: 3 de mayo de 2016].

3. Actualmente en Santiago, Marriott administra el Hotel Ritz-Carlton, Hotel Courtyard by Marriott y Hotel Marriott. Además, en este último, Marriott tiene una participación minoritaria en la propiedad del inmueble. Por otro lado, se encuentra actualmente en construcción un cuarto hotel de la cadena, AC by Marriott, cuya entrada en operación se pronostica para el presente año 2016 y que será administrado por Marriott.
4. Ahora bien, existen otros hoteles asociados a la marca Marriott, que son administrados por terceros, en virtud de un contrato de franquicia y en cuya operación, Marriott no injiere. En particular, este es el caso del Hotel Renaissance, en Santiago.
5. Por su parte, Starwood es también una compañía mundial líder en la provisión de servicios de alojamiento hotelero, con su matriz en Estados Unidos, y presencia en cerca de 100 países. Su programa de pasajero frecuente, Starwood Preferred Guest, goza de un amplio reconocimiento a nivel mundial.
6. Starwood administra en Santiago los hoteles San Cristóbal Tower, Sheraton Santiago Hotel and Convention Center, Four Points by Sheraton Santiago y W. En relación a los dos últimos, además de administrador, es propietario de un porcentaje de cada inmueble².
7. Fuera de Santiago, Starwood opera el hotel Sheraton Miramar Hotel and Convention Center, ubicado en Viña del Mar. Además, en Los Ángeles, se ubica el hotel Four Points by Sheraton Los Ángeles, operado a través de un contrato de franquicia, por un tercero. Ambos hoteles no han sido analizados para efectos de este informe de archivo, por no existir superposición geográfica con hoteles de cadena Marriott.
8. En noviembre de 2015, Starwood aceptó la oferta presentada por el Directorio de Marriott, luego de que, en abril del mismo año, Starwood fuese puesta en venta. La Operación fue autorizada por ambas juntas de accionistas durante el mes de abril de 2016 y su materialización se espera para mediados del presente año, una vez que ésta se encuentra aprobada por las agencias de competencia de diversos países³.

² Starwood es propietario del 40% del inmueble del Hotel W y de un 20% del inmueble de Hotel Four Points.

³ A la fecha del presente informe, la operación se encuentra aprobada por las agencias de competencia de Estados Unidos y Canadá y se encuentra pendiente de aprobación por la Unión Europea y China.

II. INDUSTRIA

9. La Operación tiene lugar en la industria de administración de servicios de alojamiento hotelero, esto es, la gestión de un inmueble destinado a proveer servicios de hospedaje a consumidores, quienes, por regla general, desean permanecer en el mismo, por un corto período.

10. Dentro de la industria se pueden distinguir distintos modelos de negocios, según cómo se administra un hotel. Así, una sociedad puede ser sólo administradora, mientras que la propiedad del inmueble es de un tercero, o bien, la sociedad puede ser, a la vez, administradora y propietaria del inmueble. Un tercer modelo, es el de franquicia, bajo el cual es un tercero quien se constituye como propietario del inmueble y administrador de una marca franquiciada, por la cual paga una tarifa. Bajo este modelo, la sociedad propietaria de la marca franquiciada no tiene injerencia alguna en la administración del hotel. Tal como fue mencionado, este es el caso de Hotel Renaissance y Hotel Four Points by Sheraton Los Angeles.

11. Por la razón señalada, la Operación será analizada respecto de los hoteles que son, efectivamente, administrados por Marriott y Starwood, bajo el primer y segundo modelo, indistintamente. Los hoteles operados bajo un contrato de franquicia no serán considerados dentro de la Operación, para efectos de calcular los índices de concentración previos y posteriores. Ello se debe a que, respecto de estos últimos, no existiría pérdida de independencia.

12. Por otra parte, la industria de administración de servicios de alojamiento hotelero se caracteriza por los atributos que cada hotel ostenta, con el fin de diferenciarse unos de otros. Entre estos, es posible mencionar, por ejemplo, el nivel de lujo, ubicación geográfica, tamaño, infraestructura, pertenencia o no a una cadena, sea ésta nacional o internacional y los servicios que provee.

III. MERCADO RELEVANTE Y CONCENTRACIÓN

13. En la industria descrita, las diferenciaciones competitivas guardan relación con los distintos atributos del producto. Ello implica que, en este caso particular, una definición de mercado relevante significaría establecer una línea divisoria relativamente arbitraria en un continuo competitivo.

14. Para efectos de analizar este mercado y dimensionar la diferenciación entre hoteles por las características del producto que ofrece, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia ("TDLC"), en su Resolución N° 49/2016, de 14 de abril de 2016, considera adecuado referirse al estudio STAR Report, elaborado por la empresa STR Global⁴, consultora experta en la industria hotelera.

15. El estudio STAR Report divide a los hoteles en tres segmentos según ciertas características del producto ofrecido⁵: Segmento 1, compuesto por hoteles *Luxury* y *Upper Upscale*; Segmento 2, compuesto por hoteles *Upscale* y *Upper Midscale*; y Segmento 3, compuesto por hoteles *Midscale* y *Economy*. Para esta segmentación, el STAR Report incorpora los hoteles de cadena con presencia global, según el posicionamiento internacional de la marca, mientras que a los hoteles nacionales los divide de acuerdo a sus precios relativos, en relación a los hoteles de cadena internacional que se encuentren, geográficamente, más cercanos⁶. Según las conclusiones que se obtienen de este estudio, la Operación tendría lugar en hoteles de los segmentos 1 y 2.

16. Ahora bien, el TDLC hace patente en la Resolución N° 49/2016 que la clasificación por segmentos utilizada en el estudio STAR Report, como aproximación a los atributos ofrecidos por cada hotel, es imprecisa, al no considerar el posicionamiento nacional de la marca de cadena internacional. A pesar de ello, en ausencia de mayores antecedentes, y teniendo en consideración las limitaciones de dicha clasificación, el Tribunal utiliza esta herramienta para definir el mercado relevante.

17. En vista de las dificultades ya expuestas, se estima prudente evaluar la Operación bajo diferentes definiciones de mercado relevante. En primer lugar, se analizará el correspondiente a la administración de servicios de alojamiento hotelero para hoteles de más de 70 habitaciones, pertenecientes a los segmentos 1 y 2 del estudio STAR Report, ubicados en la ciudad de Santiago, tal y como se definió en la Resolución N° 49/2016.

18. Bajo la definición anterior, el mercado relevante estaría compuesto por los siguientes hoteles, divididos según quién lo administra y el segmento al que pertenecen⁷:

⁴ TDLC, Resolución N° 49/2016, considerando 101.

⁵ El estudio STAR Report no incluye dentro de tales características, por ejemplo, el área geográfica reducida dentro de la cual se ubica el hotel (sólo incluye ciudades), en circunstancias que el TDLC en Resolución N° 49/2016, considerando 112, letra a, reconoce su relevancia en los siguientes términos: "*en relación con el área geográfica, el lugar donde esté ubicado el hotel forma parte de las características de los servicios que éste ofrece, ya que desde el punto de vista de la demanda los clientes buscan un alojamiento según sus preferencias y propósitos del viaje*".

⁶ TDLC, Resolución N° 49/2016, considerando 101.

⁷ A los 43 hoteles que forman parte del mercado relevante, conforme a la Resolución N° 49/2016, se añadieron cuatro que han iniciado actividades recientemente o bien, cuya apertura se espera para el presente año:

Tabla 1

"Administración, nivel de lujo y comuna de los hoteles de Segmentos 1 y 2 de la ciudad de Santiago"

Nombre Hotel	Administrador	Categoría	Comuna	Segmento
Cumbres	Cumbres	Luxury	Vitacura	1
Grand Hyatt Santiago	Hyatt	Luxury	Las Condes	1
InterContinental Santiago	IHG (F)	Luxury	Las Condes	1
Luxury Collection San Cristobal Tower	Starwood	Luxury	Providencia	1
NOI Vitacura	Noi	Luxury	Vitacura	1
Plaza El Bosque Nueva Las Condes	Plaza el Bosque	Luxury	Las Condes	1
Ritz-Carlton Santiago	Marriott	Luxury	Las Condes	1
W Hotel Santiago	Starwood	Luxury	Las Condes	1
Diego De Almagro Aeropuerto De Santiago	Diego de Almagro	Upper Upscale	Pudahuel	1
Diego De Almagro Providencia	Diego de Almagro	Upper Upscale	Providencia	1
Diego De Almagro Santiago Centro	Diego de Almagro	Upper Upscale	Santiago	1
Kennedy	Kennedy	Upper Upscale	Vitacura	1
Marriott Santiago Hotel	Marriott	Upper Upscale	Las Condes	1
Neruda	Neruda	Upper Upscale	Providencia	1
NH Collection Plaza Santiago	NH	Upper Upscale	Las Condes	1
Regal Pacific Hotel Santiago	Regal Pacific	Upper Upscale	Las Condes	1
Renaissance Santiago Hotel	Marriott (F)	Upper Upscale	Vitacura	1
Santiago Park Plaza Hotel	Radisson	Upper Upscale	Providencia	1
Sheraton Hotel Santiago Convention Center	Starwood	Upper Upscale	Providencia	1
AC by Marriott	Marriott	Upscale	Providencia	2
Atton El Bosque	Atton	Upscale	Las Condes	2
Atton Las Condes	Atton	Upscale	Las Condes	2
Atton Vitacura	Atton	Upscale	Vitacura	2
Best Western Premier Marina Las Condes	Best Western Premier (F)	Upscale	Las Condes	2
City Express	City Express	Upscale	Pudahuel	2
Courtyard Santiago Las Condes	Marriott	Upscale	Las Condes	2
Crowne Plaza Santiago	IHG	Upscale	Santiago	2
Director Vitacura	Director	Upscale	Vitacura	2
DoubleTree Santiago Vitacura	Hilton (F)	Upscale	Las Condes	2
Four Points by Sheraton Santiago	Starwood	Upscale	Providencia	2
Fundador	Fundador	Upscale	Santiago	2
Galerías Hotel	Galerías	Upscale	Santiago	2
Gen	Gen	Upscale	Santiago	2
Gran Palace	Gran Palace	Upscale	Santiago	2
Hilton Garden Inn Santiago Airport	Hilton	Upscale	Pudahuel	2
Hyatt Place Santiago Vitacura	Hyatt	Upscale	Vitacura	2
Mercure Santiago Centro	Accor	Upscale	Santiago	2
NH Ciudad De Santiago	NH	Upscale	Providencia	2

Cumbres, AC by Marriott, City Express y Diego de Almagro Providencia. Asimismo, con el símbolo "(F)" han sido designados aquellos hoteles que son operados a través de una franquicia.

Novotel Santiago Vitacura	Accor	Upscale	Vitacura	2
Plaza El Bosque Ebro	Plaza el Bosque	Upscale	Las Condes	2
Plaza San Francisco	San Francisco	Upscale	Santiago	2
Radisson Ciudad Empresarial Santiago	Radisson (F)	Upscale	Huechuraba	2
Radisson Petra La Dehesa Hotel	Radisson	Upscale	Lo Barnechea	2
Torremayor Lyon	Torremayor	Upscale	Providencia	2
El Conquistador	El Conquistador	Upper Midscale	Santiago	2
Holiday Inn Express Santiago Las Condes	IHG (F)	Upper Midscale	Las Condes	2
Holiday Inn Santiago Airport Terminal	IHG (F)	Upper Midscale	Pudahuel	2

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio STAR Report.

19. A continuación, se presentan las participaciones de mercado e índices de concentración, contruidos a partir de las sumatorias del número de habitaciones que actualmente administran Starwood y Marriott y las que administraría Marriott si se materializase la Operación.

Tabla 2

"Definición de Mercado Relevante N° 1: Participaciones de mercado de los hoteles de más de 70 habitaciones de Segmentos 1 y 2 de la ciudad de Santiago"^a

Administrador	Participación pre-fusión	Participación post-fusión
Marriott	[10%-15%]	[15%-25%]
Starwood	[5%-10%]	-
IHG (F)	[5%-10%]	[5%-10%]
Alton	[5%-10%]	[5%-10%]
Diego de Almagro	[5%-10%]	[5%-10%]
Hyatt	[5%-10%]	[5%-10%]
Plaza el Bosque	[5%-10%]	[5%-10%]
IHG	[0%-5%]	[0%-5%]
Accor	[0%-5%]	[0%-5%]
NH	[0%-5%]	[0%-5%]
Gen	[0%-5%]	[0%-5%]
Hilton (F)	[0%-5%]	[0%-5%]
Cumbres	[0%-5%]	[0%-5%]
Radisson	[0%-5%]	[0%-5%]
Marriott (F)	[0%-5%]	[0%-5%]
Galerías	[0%-5%]	[0%-5%]
Best Western Premier (F)	[0%-5%]	[0%-5%]
Fundador	[0%-5%]	[0%-5%]
San Francisco	[0%-5%]	[0%-5%]
Hilton	[0%-5%]	[0%-5%]
City Express	[0%-5%]	[0%-5%]
Kennedy	[0%-5%]	[0%-5%]

^a Para ver los valores utilizados para el cálculo del HHI, ver Anexo Confidencial.

Radisson (F)	[0%-5%]	[0%-5%]
El Conquistador	[0%-5%]	[0%-5%]
Neruda	[0%-5%]	[0%-5%]
Regal Pacific	[0%-5%]	[0%-5%]
Torremayor	[0%-5%]	[0%-5%]
Director	[0%-5%]	[0%-5%]
Gran Palace	[0%-5%]	[0%-5%]
Noi	[0%-5%]	[0%-5%]
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio STAR Report.

Tabla 3
"Índices de concentración bajo la definición de Mercado Relevante N° 1"

<i>HHI pre Operación</i>	<i>576</i>
<i>HHI post Operación</i>	<i>784</i>
<i>Cambio HHI</i>	<i>207</i>

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio STAR Report.

20. Tal como se observa, según el mercado relevante definido en concordancia con los parámetros esbozados por el TDLC recién citados, la Operación no supera los umbrales de concentración establecidos en la Guía, por lo cual, no requeriría de un mayor análisis.

21. En el caso de que se adoptase una definición de mercado relevante más conservadora, considerando sólo los hoteles pertenecientes a los Segmentos 1 y 2, de cadena nacional e internacional, del sector oriente de Santiago⁹, los índices de concentración tampoco sobrepasarían los umbrales establecidos en la Guía, según se indica en la Tabla N° 4. Para este caso, fueron eliminados 15 hoteles de la Tabla N° 1, de modo que los índices de concentración serían los siguientes:

Tabla 4
"Índices de concentración bajo la definición de Mercado Relevante N° 2"

<i>HHI pre Operación</i>	<i>841</i>
<i>HHI post Operación</i>	<i>1240</i>
<i>Cambio HHI</i>	<i>399</i>

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio STAR Report.

⁹ Se compone por las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura. Ahora bien, ello no se estima razonable dados los argumentos esgrimidos por el TDLC en su Resolución N° 49/2016, esto es, que una definición basada en límites comunales sería imprecisa dado que la localización del hotel es parte de los servicios éste ofrece, pues, desde el punto de vista de la demanda los clientes buscan alojamiento según sus preferencias y propósitos de viaje, tal como fue ya señalado. Por otro lado, según los antecedentes del caso, no es posible constatar que, para los hoteles parte de la Operación, exista una especialización en la demanda, que permita identificar un lugar específico que los clientes hayan tenido en consideración en la elección del hotel, lo que lleva a considerar que en este caso el mercado geográfico debiese ser amplio.

22. Finalmente, si se considerara una definición aún más conservadora, que incluyera sólo a los hoteles del Segmento 1, de cadena internacional, del sector oriente de Santiago, los índices de concentración superarían los umbrales definidos por la Guía, según se aprecia en la Tabla N° 5. No obstante ello, en este caso, los riesgos competitivos son atenuados por las escasas barreras de entrada que el TDLC concluyó, existen en este mercado¹⁰ y que serán analizadas en el siguiente apartado, haciendo insostenible el ejercicio de poder de mercado en el largo plazo¹¹.

Tabla 5
 “Índices de concentración bajo la definición de Mercado Relevante N° 3”

<i>HHI pre Operación</i>	<i>2101</i>
<i>HHI post Operación</i>	<i>3499</i>
<i>Cambio HHI</i>	<i>1398</i>

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio STAR Report.

23. En conclusión, es posible presumir que el cambio estructural de la Operación reviste un escaso potencial anticompetitivo, cualquiera que sea la definición de mercado relevante que se adopte, por lo que una definición precisa del mismo puede quedar abierta.

IV. BARRERAS DE ENTRADA

24. La Resolución N° 49/2016 concluye que en el mercado analizado existe un bajo nivel de concentración y escasas barreras a la entrada.

25. Apoya el TDLC su conclusión en que no existiría escasez de suelo, al señalar que *“los ingresos de nuevos proyectos hoteleros en los años recientes parece indicar que la escasez de suelo no sería un obstáculo relevante para el desarrollo de estos proyectos”*¹². Respecto de los costos de construcción expresa que, *“si bien pueden ser importantes, ellos no constituyen una barrera a la entrada, toda vez que su inversión no supone un costo irre recuperable”*¹³.

26. Asimismo, tampoco, operaría, a juicio del TDLC, la marca como barrera a la entrada en este mercado, señalando que habría un número importante de marcas internacionales

¹⁰ TDLC, Resolución N° 49/2016, considerando 129: *“Asimismo, la Operación incide en un mercado con un bajo nivel de concentración y que, además, muestra escasas barreras a la entrada”*.

¹¹ TDLC, Resolución 49/2016, considerando 128: *“En síntesis no constan en autos antecedentes que permitan concluir la existencia de barreras de entradas relevantes que hagan sostenible el ejercicio de poder de mercado en el largo plazo”*.

¹² TDLC, Resolución N° 49/2016, considerando 125.

¹³ TDLC, Resolución N° 49/2016, considerando 126.

que no operan actualmente en nuestro país¹⁴, indicándose además que la incidencia de las marcas en la decisión de consumo ha disminuido considerablemente con la entrada de plataformas web¹⁵.

27. Lo anterior se encontraría respaldado por las recientes entradas al mercado, junto a las esperadas para el presente año, tanto para el Segmento 2, en la categoría *Upscale*, como para el Segmento 1, en la categoría *Upper Upscale*¹⁶.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

28. Teniendo presente las consideraciones antedichas, y en particular, lo recientemente resuelto por el TDLC al analizar el mercado de los servicios de alojamiento hotelero, esta División considera que la Operación no infringiría las disposiciones del DL 211. Ello por cuanto reviste un escaso potencial anticompetitivo, cualquiera que sea la definición de mercado relevante que se adopte.

29. En conclusión, no existen antecedentes que den cuenta de riesgos de una entidad que justifique la adopción de medidas, por lo que se recomienda archivar la investigación, salvo el mejor parecer del señor Fiscal. Ello sin perjuicio de la facultad de esta Fiscalía para velar permanentemente por la libre competencia en los mercados.

Saluda atentamente a usted,



FELIPE CERDA BECKER

JEFE DIVISION DE FUSIONES Y ESTUDIOS

NAA

¹⁴ La posibilidad de operar un hotel a través de una franquicia, vinculada a una marca ya posicionada, es relativamente factible, tal como ha sido el caso del Hotel Renaissance.

¹⁵ TDLC, Resolución N° 49/2016, considerando 127.

¹⁶ Véase nota al pie N° 7.