

**ANT.:** Operación de concentración entre Promotora Camino a Canaán S.A. y Nuestros Parques.  
Rol F36-2014 (Guía)

**MAT.:** Informe de archivo.

**Santiago, 18 DIC 2014**

**A : FISCAL NACIONAL ECONÓMICO**  
**DE : JEFE DE DIVISIÓN DE FUSIONES Y ESTUDIOS (S)**

Por este 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 (en adelante, la "Guía"), presento a usted el siguiente informe (el "Informe") relativo a la investigación del Antecedente (la "Operación"), recomendando el archivo de sus antecedentes, en virtud de las razones que a continuación se exponen:

## **I. ANTECEDENTES**

### **I.1. Investigación de esta Fiscalía y notificación de la Operación**

1. La Fiscalía Nacional Económica ("FNE" o "Fiscalía") con fecha 5 de marzo de 2014, inició la investigación reservada (FNE F29-2014) por la eventual compra de tres cementerios relacionados a Parques de Chile S.A. por parte del grupo de sociedades denominadas Nuestros Parques<sup>1</sup>. Durante el transcurso de la investigación las partes informaron a través de presentación de fecha 15 de mayo del 2014 la frustración de las negociaciones, lo que llevó al archivo de la misma con fecha 3 de julio de 2014.
2. Posteriormente, a inicios del mes de agosto de 2014, los interesados

---

<sup>1</sup> Según se detalla en el acápite relativo a las Partes de la Operación el grupo de sociedades denominadas Nuestros Parques incluye: Penta Las Américas Administradora de Fondos de Inversión S.A. ("Las Américas AFI"), Inmobiliaria Parque La Florida S.A., Inmobiliaria Parque de La Serena S.A. e Inmobiliaria Los Capitanes S.A.

informaron a esta División la reanudación de las negociaciones, manifestando su interés de notificar una operación de concentración conforme al procedimiento establecido en la Guía la que tendría características distintas a la previamente investigada, particularmente en lo que respecta al número de cementerios involucrados. En tal contexto, se agendaron reuniones con el objeto de utilizar los antecedentes ya recopilados en la investigación FNE F29-2014 trayéndose el expediente a la vista, de forma de acelerar el proceso y racionalizar la información a solicitar.

3. De esta manera, con fecha 27 de agosto de 2014 los representantes de Promotora Camino a Canaán S.A. ("**Promotora Canaán**") y del grupo de sociedades que conforman Nuestros Parques (las "**Partes**"), notificaron a la FNE, en el marco de la Guía, la intención de materializar una operación de concentración, conforme a la cual, Nuestros Parques adquiriría el cementerio denominado "Parque Camino a Canaán", de propiedad de la primera.
4. Una vez verificada la suficiencia de los antecedentes acompañados, complementados por aquellos traídos a la vista, se dictó resolución de inicio el 1 de septiembre del presente, lo que dio origen a la investigación Rol FNE F36-2014<sup>2</sup>.

## **I.2. Descripción de la Operación**

5. Conforme lo señalado en la notificación de 27 de agosto del presente, ya citada, la Operación consiste en la adquisición por parte de Inmobiliaria Los Capitanes S.A. ("**Los Capitanes**") del inmueble sobre el cual se emplaza el Cementerio "Parque Camino a Canaán" ("**Parque Canaán**"), ubicado en la comuna de Pudahuel y de los demás activos destinados al giro de administración, operación y explotación del mismo (la "**Operación**") a Promotora Canaán<sup>3</sup>.
6. La Operación se detalla en la Promesa de Compraventa, de Cesión de Créditos y Posición Contractual celebrada entre las Partes con fecha 7 de agosto de 2014 (la "Promesa"), estableciéndose en ella que la celebración del

---

<sup>2</sup> Resolución disponible en: <http://www.fne.gob.cl/defensa-de-la-libre-competencia/investigaciones-de-la-fne/> [Última visita: 28 de noviembre de 2014].

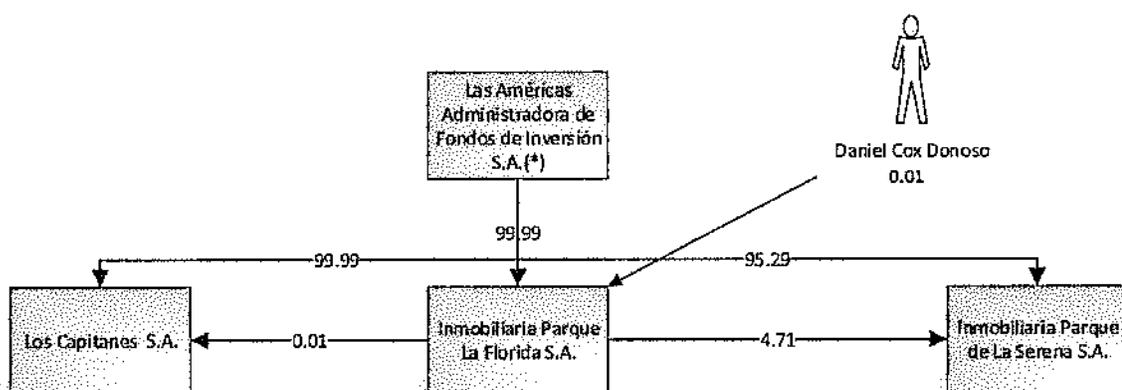
<sup>3</sup> El monto de la operación se encuentra en el Anexo N° 1 versión confidencial.

contrato prometido se encuentra sujeto a diversas condiciones suspensivas, entre las que se encuentra el pronunciamiento de la FNE<sup>4</sup>.

7. Una vez materializada la Operación, según ha sido señalado por las Partes, Los Capitanes pasaría a ser la única propietaria del Parque Canaán, contemplándose además en la Promesa una cláusula de no competir cuya duración era de 5 años en los términos que se especifican en el Anexo N°3 versión confidencial.

### I.3. Partes de la Operación

8. La compradora, corresponde a un grupo de sociedades conformado por Penta Las Américas Administradora de Fondos de Inversión S.A. ("Las Américas AFI"), Inmobiliaria Parque La Florida S.A., Inmobiliaria Parque de La Serena S.A. y Los Capitanes, denominadas en conjunto, bajo el nombre de fantasía "Nuestros Parques". Conforme a la información proporcionada en la notificación, la estructura de las sociedades que componen Nuestros Parques sería la siguiente:



9. Nuestros Parques se dedica, según fuera señalado en su presentación, a la venta y alquiler (excepto amoblados) de inmuebles propios o arrendados, y a la explotación de cementerios. Así, Inmobiliaria Parque La Florida S.A. opera tres cementerios dentro de la Región Metropolitana, Parque El Prado, Parque El Manantial y Parque Santiago. A su vez, Inmobiliaria Parque La Serena S.A. opera el Cementerio Parque La Foresta, en la IV Región.

<sup>4</sup> Para mayor profundidad respecto de las condiciones suspensivas de la Promesa, revisar el anexo N° 2 versión confidencial.

10. Por último se debe señalar que Los Capitanes, sociedad que en definitiva sería la propietaria de Parque Canaán, hasta el momento no tiene actividades en la explotación de cementerios, por lo que tales permisos se encontrarían en trámite.
11. Por su parte, Promotora Camino a Canaán S.A. es una sociedad relacionada de manera indirecta a Parques de Chile S.A. ("**Parques de Chile**"), a través de Inversiones Buen Retiro S.A. y se dedica a la operación del Cementerio Parque Canaán. Parques de Chile, por su parte, es una sociedad que opera una red de cementerios tipo parque en 16 ciudades del país, contando con 18 cementerios y más de 800.000 metros cuadrados de terreno<sup>5</sup>.
12. Parque Canaán, que es el objeto de la Operación, es un Cementerio Parque ubicado en la comuna de Pudahuel, emplazado en un terreno que tiene una superficie total de 18,7 hectáreas, encontrándose a la fecha 13,5 hectáreas<sup>6</sup> habilitadas para sepultar.

## II. LA INDUSTRIA

### II.1. Soluciones ante el fallecimiento

14. Ante el fallecimiento de una persona existen diversas soluciones que pueden ofrecer los cementerios, entre las cuales, como primera aproximación, podemos encontrar la inhumación y la cremación del cuerpo. No obstante, resulta perfectamente posible diferenciar distintas formas que toman dichas soluciones.
15. Conforme al Reglamento General de Cementerios<sup>7</sup> (el "**Reglamento**"), los cementerios comprenden los "*establecimientos destinados a la inhumación o la incineración de cadáveres o de restos humanos y a la conservación de cenizas provenientes de incineraciones*" y pueden clasificarse en públicos y particulares. Sin perjuicio de la referencia general a la inhumación que realiza el Reglamento, los cementerios pueden ofrecer diversas soluciones ante el

<sup>5</sup> Conforme a la información proporcionada en su página web: <<http://www.parquesdechile.cl/home.htm>> [Última visita: 10 de diciembre de 2014].

<sup>6</sup> Para acceder al párrafo original, revisar Anexo N°4 versión confidencial.

<sup>7</sup> Reglamento N° 357 del Ministerio de Salud. Disponible en: <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=12643>> [última visita: 11 de diciembre de 2014]

fallecimiento dependiendo de las características que tenga el establecimiento, siendo posible enumerar a lo menos seis productos: (i) Sepultura bajo tierra<sup>8</sup>, (ii) Nichos,<sup>9</sup> (iii) Mausoleos<sup>10</sup>, (iv) Bóvedas<sup>11</sup>, (v) Patio de tierra<sup>12</sup> y (vi) fosa común<sup>13</sup>.

16. De esta forma, los productos ofrecidos varían dependiendo del tipo de cementerio de que se trate y de la política del mismo, ello sin perjuicio de los subproductos que pudieran ofrecerse.

17. Por su parte, la cremación o incineración, si bien se contempla como una solución ante el fallecimiento, aún no alcanza niveles significativos a nivel de demanda en nuestro país. Lo anterior, conforme a declaraciones de la industria, encontraría fundamento en motivos principalmente religiosos y de costumbres locales, lo que justifica, según fue señalado a esta División, el hecho de que quienes optan por esta solución, normalmente no consideran la sepultación del cuerpo como sustituto.

18. Además de inhumaciones e incineraciones, los cementerios prestan una serie de servicios secundarios asociados al giro, como son, entre otros, las mantenciones, el derecho a sepultación<sup>14</sup>, las reducciones y los traslados. Éstos representan, un porcentaje menor de los ingresos totales de los cementerios, sin perjuicio de la relevancia que tienen las mantenciones en los Cementerios Parque.

---

<sup>8</sup> La sepultura bajo tierra consiste en el entierro del difunto en contacto directo con la tierra, o, en un sarcófago de cemento que rodea el ataúd respectivo. Esta solución es otorgada por cementerios tradicionales y parque, existiendo de diversas capacidades (desde un cuerpo hasta ocho).

<sup>9</sup> Los nichos son soluciones en altura, sea en galería o de manera rasante al suelo. Ellos pueden ser ofrecidos de manera perpetua o en arriendo por cierta cantidad de años renovable, sin embargo suelen encontrarse únicamente en cementerios tradicionales.

<sup>10</sup> Conforme al Reglamento, los mausoleos son "aquellas construcciones que dispongan de nichos a ambos lados, con o sin bóvedas y osario en el subsuelo", estando, por consiguiente, construidas de manera privada en altura. Ellas solo son ofrecidas por cementerios tradicionales.

<sup>11</sup> Las bóvedas son construcciones o tumbas subterráneas que pueden poseer diversas capacidades dependiendo de las especificaciones de quien la solicite.

<sup>12</sup> El patio de tierra es la solución más económica, pues consiste en el arrendamiento de un espacio en tierra por un tiempo bastante limitado y sólo es proporcionada por algunos cementerios tradicionales.

<sup>13</sup> La fosa común consiste en un "depósito destinado a la inhumación de cadáveres de indigentes, de restos humanos no reclamados" y en caso de vencimiento de sepultura temporal (artículos 37 y 38 del Reglamento).

<sup>14</sup> Consiste en el cobro de un monto de dinero que se realiza cada vez que se inhuma un nuevo cuerpo en la sepultura ya adquirida.

## II.2. Cementerios Parque y cementerios tradicionales

19. Tal como se hacía referencia en el apartado anterior de la presente sección, el tipo de producto ofrecido por los cementerios permite realizar clasificaciones distintas a las establecidas en el Reglamento que distingue en base a la titularidad del cementerio entre cementerios públicos y particulares. En efecto, con independencia del titular, resulta perfectamente posible distinguir entre cementerios tradicionales y cementerios tipo parque.
20. La diferencia esbozada entre cementerios tradicionales y cementerios tipo parque se justifica en razón de los productos ofrecidos por cada uno, la temporalidad de la solución (arriendo o venta), los segmentos a los que están dirigidos, las estrategias de venta, precios y facilidades de pago. Así, conforme a declaraciones del mercado, “los Cementerios Parque serían un modelo, distinto de los cementerios tradicionales, otro concepto dentro de la industria”<sup>15</sup>.
21. Por cementerios tradicionales, esta División ha entendido todos aquellos cementerios cuyo diseño se aleja de la estructura de un parque. A la vez, frecuentemente ello implica la asignación del cuidado de la sepultura al particular, de modo que a éste no le asiste la obligación de pago de mantenimiento. Si bien este tipo de cementerios suele asociarse a los cementerios públicos, durante la investigación fue posible constatar en la práctica que no se limitaba a los mismos, siendo un caso emblemático el del Cementerio Metropolitano que opera como un cementerio particular tradicional.
22. En contraposición a lo anterior y pese a ser un concepto ya incorporado dentro de la industria, cabe señalar que por Cementerio Parque se entienden aquellos que ofrecen soluciones bajo tierra de tal forma que en la superficie pueda existir pasto y vegetación.
23. Cabe señalar que la distinción que hemos efectuado entre ambos tipos de cementerios no pretende hacer referencia ni dilucidar los contornos del mercado relevante del producto que podría verse afectado por la operación, definición que en todo caso no será necesario precisar atendida la metodología empleada en este Informe para analizar los efectos de la Operación según se

---

<sup>15</sup> Anexo n°5 versión confidencial.

detalla en la sección III.1.

24. Es del caso señalar que ambas partes de la Operación son proveedoras de cementerios tipo parque, siendo relevante consignar que pese a tratarse de productos que en principio podrían ser vistos como relativamente homogéneos, presentan ciertas características que hacen posible distinguir aquellos que se ofrecen entre uno y otro, existiendo además una gran cantidad de productos diferenciados dentro de un mismo cementerio.
25. La diferenciación de productos dentro de un Cementerio Parque se basa, principalmente, en la ubicación que la sepultura tenga dentro del cementerio, de tal manera que mientras más cerca se está del acceso, mayor es el valor, sin perjuicio de la relevancia del paisajismo con que cuente el sector específico. Otros factores que permiten distinguir entre productos son: la densidad de sepulturas, la capacidad total de la misma, la incorporación de servicios secundarios y si se compra de manera anticipada ("Necesidad Futura" o "NF") o para disponibilidad inmediata ("Necesidad Inmediata" o "NI")<sup>16</sup>. Además, algunos cementerios cuentan con productos especiales, como jardines cerrados, lápidas de mayor tamaño, entre otros. Sumado a todos estos factores que pueden alterar el precio ofrecido, los vendedores tienen cierto margen para realizar descuentos, lo que en la práctica se traduce en opacidad de los precios finales cobrados.
26. Por último, para entender el funcionamiento de esta Industria, resulta necesario atender a la estrategia de venta que tienen los Cementerios Parque. Éstos, a diferencia de los tradicionales, suelen contar con una importante fuerza de venta, destinada principalmente a captar clientes de NF. Las estrategias son básicamente seis en sus distintas variaciones; el porteo<sup>17</sup>, la localización de un punto remoto<sup>18</sup>, el "referido" que consiste en la recomendación de un cliente, el servicio de condolencias<sup>19</sup>, telemarketing y los convenios con empresas.
27. Una vez hecho el contacto con el cliente, quien frecuentemente cotiza en más

---

<sup>16</sup> Las compras programadas de NF tienen un descuento en relación con el valor de las NI.

<sup>17</sup> Porteo es el sistema mediante el cual los vendedores recorren zonas de la ciudad ofreciendo productos y servicios directamente en casas habitación.

<sup>18</sup> Consiste en la localización de un stand o un grupo de vendedores en un sector estratégico de la ciudad (también puede ser dentro del parque).

<sup>19</sup> A través de esta estrategia se obtiene información de quienes asisten a un funeral mediante el libro de condolencias, siendo contactados posteriormente.

de un cementerio, el vendedor ofrece diversas alternativas dentro del cementerio, pudiendo inclusive ofrecer productos de otros cementerios pertenecientes al mismo grupo empresarial. Aceptada la oferta por el cliente se firma un contrato, que generalmente suele ser de promesa de compraventa en caso de comprarse a crédito<sup>20</sup> (lo que representa la mayor parte de las ventas de los Cementerios Parque) o bien se celebra directamente una compraventa del derecho de uso y goce de la sepultura en caso de ser pagado el precio al contado.

28. Firmado el contrato el cliente pasa a tener la posibilidad de usar la sepultura, sin perjuicio de que es usual que tratándose de una NF, el cliente deba esperar cierta cantidad de tiempo para poder utilizarla, pudiendo existir un recargo en caso de requerirse la sepultura previamente. Pese a lo señalado, existe un importante porcentaje de contratos que se resuelven producto del cese en el pago de las cuotas pactadas.

### **II.3. Actores**

29. A nivel nacional resulta posible reconocer cuatro actores relevantes en la Industria de los Cementerios Parque. Así, adicionalmente a Nuestros Parques y Parques de Chile (relacionada con Promotora Camino a Canaán), participan Los Parques S.A. –que solo cuenta con presencia a nivel regional- y Parque del Sendero SpA.

30. Los Parques S.A. es una sociedad dedicada a la explotación de cementerios bajo la marca "Parque del Recuerdo", contando con tres parques dentro de la Región Metropolitana; Parque del Recuerdo Américo Vespucio y Américo Vespucio II<sup>21</sup>, Parque del Recuerdo Cordillera y Parque del Recuerdo Padre Hurtado.

31. Parque del Sendero SpA, por su parte, cuenta con once cementerios en diversas regiones del país, los que se encuentran establecidos en las localidades de Arica, Iquique, Villa Alemana, Quilpué, Valparaíso, San Antonio,

---

<sup>20</sup> Lo señalado es sin perjuicio de la estrategia de cada cementerio, puesto que podría tratarse de una compraventa directamente.

<sup>21</sup> Ampliación del parque, también conocida como Parque del Recuerdo Santa Clara.

Maipú, San Bernardo, Rancagua, Concepción y Temuco<sup>22</sup>.

32. Considerando de manera preliminar que el ámbito geográfico de influencia de la Operación es local y que este no superaría en ningún caso los límites regionales, resulta necesario realizar una aproximación a los actores que participan en dicha dimensión. Hacemos presente, dada la metodología que se explicita en la sección III.1 de este Informe, que no resulta indispensable para el análisis de los efectos de la Operación sobre la competencia definir con precisión los límites del mercado geográfico afectados.
33. Ahora bien, y dicho lo anterior, si uno analiza la Región Metropolitana, Parque del Recuerdo, que cuenta con tres Cementerios Parque, sería el actor más fuerte medido tanto en ventas como en cantidad de sepulturas vendidas para el año 2013; seguido por Nuestros Parques, que participa a través de Parque El Manantial, Parque El Prado y Parque Santiago; Parque del Sendero, con Parque del Sendero de Maipú y Parque del Sendero de San Bernardo y; Parques de Chile que participaría a través de Parque Canaán y Parque Melipilla. A ellos se suman Valles Unidos con el Parque Quilicura; Cementerios Parque S.A. con Parque Sacramental y Parque San Joaquín y, por último, Inmobiliaria Cementerio Tradicional y Parque Bema Ltda. ("**Memory Park**").
34. La Tabla N°1 muestra los cementerios más relevantes de la región, incluyendo entre ellos cementerios que sin ser parque, podrían, de manera preliminar, ejercer algún grado de presión competitiva respecto de los mismos, como es el caso del Cementerio General y el Cementerio Metropolitano<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Para mayor información visitar página web de Parque del Sendero: <http://www.cementerioarquedelsendero.cl/parques.php> [Última visita: 11 de diciembre de 2014].

<sup>23</sup> Los datos relativos al Cementerio Católico no fueron tenidos a la vista en el presente análisis, dado que ellos no pudieron ser obtenidos por esta División. Aun así, la Encuesta encargada por la FNE a Cadem S.A. con ocasión de la presente investigación, sugiere que no se trataría de un competidor relevante de Parque Canaán ni de Parque El Manantial.

**Tabla N° 1**  
**Ventas por Cementerio Región Metropolitana año 2013<sup>24</sup>**

Cadena	Cementerio	% Ventas	% Cantidad
Parque del Recuerdo	Parque Américo Vespucio	15%-25%	5%-15%
	Parque Cordillera	15%-25%	5%-15%
	Parque Padre Hurtado	5%-15%	5%-15%
Nuestros Parques	Parque El Prado	5%-15%	5%-15%
	Parque Manantial	5%-15%	5%-15%
	Parque Santiago	0%-5%	0%-5%
Parque del Sendero	Parque Maipú	5%-15%	5%-15%
	Parque San Bernardo	0%-5%	0%-5%
Cementerio Metropolitano	Cementerio Metropolitano	5%-15%	5%-15%
Parques de Chile	Parque Canaán	0%-5%	0%-5%
	Parque Melipilla	0%-5%	0%-5%
Cementerio General	Cementerio General	0%-5%	0%-5%
Valles Unidos	Parque Quilicura	0%-5%	0%-5%
Cementerios Parques S.A.	Parque Sacramental	0%-5%	0%-5%
	Parque San Joaquín	0%-5%	0%-5%
Memory Park	Memory Park	0%-5%	0%-5%
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por actores de la industria.

### III. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

35. La Operación que se analiza, como ya se mencionó en los párrafos anteriores, supone el cese en la independencia de Parque Canaán y Nuestros Parques, dos entidades potencialmente competidoras. Dado que tanto Nuestros Parques como la empresa adquirida participan en la explotación de Cementerios Parques en la Región Metropolitana, esta División considera que se requiere evaluar el cambio de incentivos de las Partes para la fijación de los precios y otras variables competitivas a modo de determinar si existen riesgos anticompetitivos de naturaleza unilateral o coordinada en el o los mercados involucrados.

#### III.1. Riesgos y metodología utilizada

36. Con objeto de analizar los efectos de las operaciones de concentración, se comparan los niveles de competencia previos y posteriores a su verificación. Estos niveles de competencia, según la Guía, pueden afectarse a través de

<sup>24</sup> Ver valores exactos en el Anexo n°6, versión confidencial.

prácticas unilaterales o coordinadas, dependiendo de las características propias del mercado analizado.

37. Esta División, tras la investigación FNE F29-2014 sumado a los antecedentes recabados durante la presente investigación, considera que el riesgo más relevante que podría llevar aparejada la Operación es de carácter unilateral. Ello en el entendido de que la compra de Parque Canaán podría dotar a la entidad resultante de poder para incrementar sus precios.
38. Este poder de mercado podría ser alcanzado en los casos en que una parte importante de los clientes de la empresa adquirente hubiesen dirigido su demanda hacia los productos ofrecidos por la empresa adquirida en el evento de que la primera incrementara sus precios<sup>25</sup>, permitiendo a la empresa resultante internalizar la pérdida<sup>26</sup>. Para evaluar los efectos de la operación en la competencia esta División consideró adecuado realizar un análisis que permitiera determinar la proximidad de los competidores, optando por un enfoque de competidor directo.
39. Lo anterior se basa en el hecho de que en mercados de productos diferenciados, como el mercado en estudio, la definición de mercado relevante y el cálculo de los índices de concentración, podría no permitir detectar de manera precisa la cercanía competitiva de las empresas fusionadas y, por tanto, el nivel de disciplina ejercida mutuamente previo a una operación de concentración. Esto, porque bajo dicho análisis se asume que, a igual tamaño, todas las empresas o productos contenidos en el interior del mercado relevante ejercen el mismo grado de presión competitiva, sin importar el nivel de cercanía de los competidores en cuanto a los atributos de los productos o locación física. Lo señalado implicaría que a igual tamaño de las empresas y sin considerar eficiencias, cualquier fusión entre actores de un mismo mercado relevante generaría el mismo efecto a la competencia, lo que podría no ser del todo efectivo cuando se trata de productos con diferente grado de cercanía competitiva.

---

<sup>25</sup> Lo anterior aplica también en el caso que una parte importante de los clientes de la empresa adquirida hubiesen dirigido su demanda hacia los productos ofrecidos por la empresa adquirente en el evento de que la primera incrementara sus precios.

<sup>26</sup> Conforme a la Guía para el Análisis de Operaciones de Concentración publicada por esta Fiscalía en octubre de 2012.

40. De esta manera y sin desestimar el valor del mercado relevante a la hora de proveer un marco para el análisis de los efectos de las operaciones de concentración, esta División considera que para este caso en particular, conforme faculta la Guía, es posible prescindir de dicho análisis<sup>27</sup>. Ello en el entendido de que la Guía contempla la definición de mercado relevante como una herramienta para dilucidar potenciales riesgos anticompetitivos, más no como un fin en sí mismo, pudiendo utilizarse otras herramientas que puedan cumplir para un caso concreto de mejor forma la misma finalidad.
41. En este sentido, a efecto de evaluar los riesgos unilaterales de la Operación, esta División considera adecuado el cálculo de distintos índices de presión al alza en precios, los que, a diferencia del análisis tradicional, permiten diferenciar a los competidores en términos de su cercanía competitiva<sup>28</sup> y determinar con mayor precisión el cambio de incentivos para aplicar alzas en precios o modificar otras variables<sup>29</sup>.
42. Así, el análisis presentado a continuación, se basa principalmente en la metodología propuesta por Farrel y Shapiro (2010)<sup>30</sup>, quienes proponen el uso de un indicador simple, denominado *Upward Pricing Pressure* ("UPP") como alternativa al uso de índices de concentración para identificar preliminarmente fusiones potencialmente anticompetitivas. El test busca comparar, en un solo indicador, dos fuerzas contrapuestas; la primera de ellas, que crea presión al alza en precios, es la pérdida de competencia entre las empresas fusionadas y

<sup>27</sup> A lo largo de la investigación, esta División, ha detectado algunos elementos que proveen indicios acerca de la correcta definición del mercado relevante afectado por la Operación. En primer lugar, en relación al mercado relevante del producto, como fue mencionado en la sección II.2., existen una serie de elementos que diferencian a los cementerios parques de los cementerios tradicionales, estos son, entre otros, la temporalidad de la solución, el paisajismo y las facilidades de pago. Por su parte, con respecto al mercado geográfico, los datos de procedencia de clientes y las declaraciones de algunos actores de la industria revelan que existe un componente eminentemente local de éste explicado por la tendencia de los clientes a adquirir una sepultura cerca del lugar de residencia, lo que generaría un área de influencia geográfica centrada en cada cementerio, cuyo tamaño podría variar según las características de cada uno de éstos.

<sup>28</sup> Esto a través de la determinación de patrones de sustitución de los clientes ante cambios en los precios u otras variables competitivas.

<sup>29</sup> La aplicación de índices para determinar la presión al alza en precios es ampliamente utilizada en diversas jurisdicciones. Por ejemplo, ver los casos en Reino Unido: Somerfield/Morrison, Sports Direct/JJB Sports, Cineworld/Showcase Cinema, Asda/Netto, CGL/Somerfield y Zipcar/Streetcar. Además es posible reconocer ciertos casos en que la autoridad de competencia sueca lo ha usado: Office Depo/Svanstroms, Cloetta/Leaf, Arla/Milko y Eniro/Teleinfo. Así también ha sido aplicado recientemente por la Comisión Europea en la fusión 3G Austria/Orange Austria (COMP/M.6497) con objeto de evaluar la cercanía competitiva entre las empresas fusionadas.

<sup>30</sup> Farrell, Joseph y Carl Shapiro (2010). *Antitrust Evaluation of Horizontal Mergers: An Economic Alternative to Market Definition*. The B.E. Journal of Theoretical Economics. Volumen 10, Issue 1:1935-1704.

la segunda es la eventual disminución del costo marginal producto de eficiencias relacionadas con la operación que presionan los precios en la dirección contraria. Mediante la comparación de estas dos fuerzas, se intenta determinar si existe o no presión al alza en precios, sin poder definir, sin embargo, la magnitud de esta alza o baja proyectada.

43. El UPP se basa en la idea de que, luego de la materialización de la operación de concentración, cada una de las empresas fusionadas, que anteriormente funcionaban independientemente, al tomar sus decisiones de precio u otra variable competitiva internaliza el efecto que estas decisiones tienen sobre la otra empresa, por lo que post-fusión, para cada una de las compañías existe un incentivo extra a aumentar el precio, compuesto por el valor de las ventas desviadas hacia la empresa que antes no era parte del mismo grupo económico.

44. Este incentivo puede ser entendido también como un aumento en el costo marginal, ya que ante una baja en el precio de una de las partes (por ejemplo de la Empresa A) y consiguiente aumento en la cantidad demandada de ésta, existe un costo extra<sup>31</sup> explicado por la disminución en la cantidad demandada de la otra parte de la operación (Empresa B) multiplicada por su margen. Considerando lo anterior, tal como se refleja en el primer término de la ecuación (1), el aumento en el costo marginal de la Empresa A es igual a la razón de desvío desde esta empresa a la Empresa B<sup>32</sup> multiplicada por el margen de esta última.

45. Para estimar si existe un incentivo a subir los precios, se deben considerar también las posibles eficiencias asociadas a la fusión que ejercen una presión sobre los precios en el sentido contrario. Para hacerse cargo de esto, el UPP considera un segundo componente que representa la disminución del costo marginal producto de las eficiencias derivadas de la operación. Así, en términos matemáticos el UPP de una Empresa A, ante una fusión con una Empresa B, se expresa de la siguiente manera:

---

<sup>31</sup> Este costo extra existe en la medida en que haya algún grado de sustitución entre las compañías y en que el margen de la Empresa B sea positivo.

<sup>32</sup> En términos simples, la razón de desvío desde una Empresa A a una Empresa B es la proporción de las ventas perdidas por la Empresa A que se desvían a la Empresa B ante un alza en el precio de la primera empresa. Por ejemplo, supongamos que la Empresa A incrementa su precio y como resultado de esto sus ventas disminuyen en 1000. Si 400 de estas unidades son capturadas por la Empresa B, entonces la razón de desvío desde A a B es igual a  $400/1000=0,4$ .

$$UPP_A = D_{AB}(P_B - c_B) - E_A c_A \quad (1)$$

Donde,  $D_{AB}$  es igual a la razón de desvío desde A a B,  $(P_B - c_B)$  es el margen de la Empresa B y  $E_A$  es el valor de la eficiencia, expresado como porcentaje del costo marginal de la Empresa A, representado por  $c_A$ <sup>33</sup>.

46. De esta manera, dado que el UPP representa un cambio en el costo marginal, una operación de concentración generará presión al alza en precios si es que el UPP es mayor a cero<sup>34</sup>.
47. Como se observa en la ecuación (1), para el cálculo del UPP sólo se requiere información de las compañías fusionadas, resultando necesario: a) las razones de desvío entre los cementerios participantes de la Operación; b) los márgenes de los cementerios fusionados; y c) una cuantificación de las eficiencias derivadas de la Operación.

#### a) Razón de desvío

48. Para el cálculo de la razón de desvío, esta División consideró oportuno efectuar una encuesta a los clientes de los cementerios Parque Canaán y Parque El Manantial<sup>35</sup>, la que fue encargada por la FNE a Cadem S.A. con ocasión de la presente investigación (la "Encuesta"). Dentro de los tres cementerios de Nuestros Parques operando en la Región Metropolitana, se escogió únicamente Parque El Manantial porque se estimó que por cercanía geográfica era el que experimentaría el mayor cambio de incentivos ante la eventual materialización de la operación de concentración en estudio, en efecto, la distancia lineal aproximada entre el Cementerio Parque Canaán y los cementerios Parque El Manantial, Parque Santiago y Parque El Prado es, respectivamente, igual a 5, 18 y 25 kilómetros.

49. La Encuesta se realizó de manera telefónica entre el 2 y 16 de octubre de 2014,

<sup>33</sup> Este análisis es aplicable de manera simétrica para la Empresa B.

<sup>34</sup> Esto asumiendo al menos un pequeño nivel de traspaso desde costo marginal a precio.

<sup>35</sup> La aplicación de encuestas a consumidores para el cálculo de las razones de desvío es un procedimiento que ha sido ampliamente utilizado en otras jurisdicciones. Por ejemplo, ver los casos Somerfield/Morrison (2005) y Sports Direct/JJB Sports (2010) de la *Competition Commission* del Reino Unido, CGL/Somerfield (2008) de la *Office of Fair Trading* del Reino Unido.

utilizando datos de todos los clientes vigentes<sup>36</sup> cuyos contratos fueran firmados entre enero de 2012 y junio de 2014, en el caso de Parque Canaán, y entre enero de 2012 y julio de 2014 en el caso de Parque El Manantial. La muestra seleccionada al azar fue de 204 clientes en el caso del primer cementerio y de 201 clientes en el caso del segundo<sup>37,38</sup>.

50. Tal como se realiza en otras jurisdicciones, para el cálculo de las razones de desvío de Parque Canaán y Parque El Manantial, se preguntó a cada uno de los clientes en qué cementerio hubiese adquirido la sepultura si es que en el momento de la compra no hubiese existido el cementerio escogido. Esto permite determinar en qué proporción se desviarían los clientes a cada uno de los demás cementerios o fuera del mercado.

51. La pregunta expuesta anteriormente, al forzar la sustitución por parte del cliente, permite conocer el patrón de sustitución del consumidor promedio y no del consumidor marginal que es el que realmente se desviaría ante un alza pequeña del precio. Si bien es cierto, lo ideal sería conocer la reacción del consumidor marginal, por ser la que considera una empresa al definir su política comercial, en el caso particular, se optó por no contemplar en el análisis los resultados ante la pregunta sobre la reacción frente un alza de un 5% o 10% en el precio, dado que el tamaño de la muestra de clientes desviados obtenida

---

<sup>36</sup> Solamente se utilizaron datos de clientes vigentes por un posible sesgo en las respuestas de clientes no vigentes que pudiesen haber experimentado inconvenientes con el cementerio contratado.

<sup>37</sup> El anexo N°1 versión pública se contiene el cuestionario aplicado a cada uno de los clientes encuestados.

<sup>38</sup> Es importante destacar algunos elementos que entregan credibilidad a los resultados obtenidos a través de la Encuesta. En primer lugar, el marco muestral abarca prácticamente todo el universo de clientes vigentes con contratos firmados entre 2012 y 2014. En efecto, de las 7.901 observaciones de contratos pagados o vigentes, solamente se contemplaban 24 clientes difuntos, y 33 situaciones en las que no se contaba con teléfono de contacto. Se debe considerar, sin embargo, que es posible que existan algunos errores en los datos de contacto que pudiesen excluir del marco muestral a algunos clientes.

Adicionalmente, un análisis estadístico de diferencias de medias indica que no hay mayores divergencias entre la muestra obtenida al azar y las bases de datos originales. En efecto, al comparar la muestra de los clientes de Parque Canaán y Parque El Manantial con la base de todos los clientes vigentes del período 2012-2014, se deduce que las variables sexo, edad, tipo de necesidad, capacidad de la sepultura y año de contrato no son estadísticamente diferentes, incluso a un 90% de confianza estadística. Por su parte, al 95% de confianza, sólo en dos comunas el número de observaciones es estadísticamente diferente.

Por su parte, cuando se compara la muestra con la base completa, incluyendo clientes vigentes y no vigentes, sólo hay una diferencia estadísticamente significativa para la variable año de contrato. Además, al 95% de confianza, con respecto a la comuna de procedencia, en solo dos casos el número de observaciones es estadísticamente diferente.

Finalmente, si se realiza el análisis para cada cementerio por separado, si bien existe un mayor número de divergencias entre la muestra y las bases de datos originales, los resultados no son cualitativamente diferentes.

disminuía la validez estadística del mismo<sup>39</sup>. Además de lo anterior, a juicio de esta División, en el mercado en estudio no hay mayores razones que pudiesen implicar la existencia de patrones de sustitución significativamente diferentes entre el consumidor promedio y el consumidor marginal.

52. En las tablas Nros. 2 y 3, respectivamente, se muestran las razones de desvío desde los cementerios Parque Canaán y Parque El Manantial a otros cementerios. Se incluye también en el cálculo a los clientes que responden que no hubiesen comprado ante la situación hipotética por cuánto éstas también son ventas desviadas. No se incluye, sin embargo, a los clientes que responden que no saben qué hubiesen hecho, asumiéndose que en la realidad éstos se desviarían en igual proporción que el resto de los entrevistados.

**Tabla N° 2**  
**Razones de Desvío Clientes Parque Canaán**

<b>Cementerio</b>	<b>Razón de Desvío</b>
Parque del Sendero Maipú	24,2%
Cementerio General	18,1%
Parque del Recuerdo Américo Vespuccio	10,7%
No hubiese comprado	8,7%
Parque El Manantial	7,4%
Parque del Recuerdo Cordillera	7,4%
Cementerio Metropolitano	6,0%
Otro	5,4%
Parque El Prado	3,4%
Municipal de Pudahuel	2,0%
Municipal de Quilicura	1,3%
Parque del Recuerdo Padre Hurtado	1,3%
Parque Cementerio Quilicura	1,3%
Parque Santiago	0,7%
Cementerio Católico	0,7%
Parque del Sendero San Bernardo	0,7%
Jardín Sacramental	0,7%
<b>Total Nuestros Parques</b>	<b>11,4%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Cadem S.A. Número de observaciones: 149

<sup>39</sup> A pesar de lo anterior, se incluyeron en el cuestionario dos preguntas que buscaban entender la reacción ante un alza de un 5% y 10% en el precio. Si se utilizan las razones de desvío calculadas a partir de estas preguntas para estimar los posibles efectos anticompetitivos de la operación en estudio, las conclusiones de esta División no varían. Lo anterior porque en todos los casos, salvo en uno, las razones de desvío son menores a las utilizadas en el análisis que sigue. En el caso en que la razón de desvío es mayor (desvíos desde Parque Canaán a Nuestros Parques ante un alza del 5% de los precios), la mitad de los desvíos estimados están dirigidos a Parque El Prado, cementerio que, conforme a declaraciones de la Industria, se encontraría limitado de capacidad, lo que restringe los posibles efectos anticompetitivos de la Operación.

**Tabla N° 3**  
**Razones de Desvío Clientes Parque El**  
**Manantial**

Cementerio	Razón de Desvío
Parque del Sendero Maipú	32,2%
Cementerio General	16,4%
Parque Canaán	11,2%
Cementerio Metropolitano	9,9%
Parque del Recuerdo Américo Vespucio	8,6%
No hubiese comprado	4,6%
Otro	3,9%
Parque del Recuerdo Padre Hurtado	3,3%
Parque del Recuerdo Cordillera	2,6%
Parroquial de Maipú	2,6%
Municipal de Quilicura	1,3%
Parque del Sendero San Bernardo	1,3%
Jardín Sacramental	0,7%
Municipal de Pudahuel	0,7%
Parque Cementerio Quilicura	0,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Cadem S.A. Número de observaciones: 152

53. Como se observa en la tabla N° 2, los resultados sugieren que para los clientes de Parque Canaán el Cementerio Parque El Manantial es el cuarto en términos de cercanía competitiva, más atrás de Parque del Sendero de Maipú, Cementerio General y Parque del Recuerdo Américo Vespucio. Si se consideran también las ventas desviadas a los cementerios Parque El Prado y Parque Santiago, la razón de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques es igual a 11,4%<sup>40</sup>. Por otro lado, de acuerdo a lo indicado en la tabla N° 3<sup>41</sup>, los clientes de Parque El Manantial ven a Parque Canaán como el tercer cementerio en términos de cercanía competitiva, obteniéndose una razón de desvío de 11,2%<sup>42</sup>.

54. De todas maneras es necesario señalar que se presenta una eventual limitación de cualquier análisis realizado en base a los datos presentados en las

<sup>40</sup> Este resultado es estadísticamente significativo, con un intervalo de confianza del 95% que va desde 6,3% a 16,5%.

<sup>41</sup> Para el cómputo de las razones de desvío presentadas en esta tabla, se excluyen las respuestas de aquellos encuestados que respondieron que se desviarían a alguno de los cementerios de Nuestros Parques, ya que, en la práctica, estas no son ventas desviadas.

<sup>42</sup> Tal como lo indicado en el caso de la razón de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques, este resultado es estadísticamente significativo, obteniéndose un intervalo de confianza del 95% que va desde 6,2% a 16,2%.

tablas Nros. 2 y 3, vinculada con la capacidad disponible de los cementerios presentados en ellas, dado que es posible que un cementerio que aparezca como un competidor relevante en el corto plazo, no lo sea en el mediano y largo plazo por limitaciones de capacidad. Con respecto a este punto, la información recabada por esta División durante la investigación indica que considerando la capacidad disponible habilitada, por habilitar y los proyectos de ampliación, el único cementerio que no podría mantener el vigor competitivo en el corto plazo es el Cementerio Parque El Prado de Nuestros Parques. Esto, implica que las razones de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques estarían sobreestimadas<sup>43</sup>.

### **b) Cálculo de Márgenes**

55. Un segundo elemento necesario para el cálculo del UPP y de otros índices de presión al alza en precios, es el margen variable de los productos involucrados en la operación de concentración. Para el caso particular, éste se estimó a través de datos provistos por las Partes sobre las ventas, costos y gastos de los productos ofrecidos.

56. Ahora bien, el caso en estudio presenta algunas complejidades especiales para calcular el margen de los productos, dado que un porcentaje importante de las ventas de los cementerios se anulan producto de no pago por parte de los clientes<sup>44</sup>, sumado al hecho de que coexisten dos tipos de ingresos recibidos por un cementerio al vender una sepultura, el recibido por el precio de la misma y el recibido por las mantenciones. Para hacer frente a lo anterior esta División considera adecuado calcular el margen esperado por el cementerio en el momento mismo de la venta. En concreto, se incluyen los siguientes factores para realizar el cálculo: (i) Ingreso esperado por venta de sepultura<sup>45</sup>, (ii) Ingreso esperado por mantención<sup>46,47</sup>, (iii) Comisiones variables a vendedores<sup>48</sup>

<sup>43</sup> Sin considerar al Cementerio Parque El Prado, la razón de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques es igual a 8,3%.

<sup>44</sup> Otra complejidad se deriva del hecho de que un porcentaje de los ingresos que corresponderían a estas ventas sí son recibidos por el cementerio con el que se firmó el contrato.

<sup>45</sup> Calculado como el precio promedio de la sepultura del año 2013 multiplicado por la tasa neta histórica de ventas exitosas. La tasa neta de ventas exitosas, toma en consideración el hecho de que un porcentaje de los ingresos de los contratos caídos sí son recibidos por parte del cementerio, por ello resulta mayor a la tasa bruta de ventas exitosas,

<sup>46</sup> Calculado como el ingreso promedio por cobros de mantención del parque a los clientes del año 2013 multiplicado por la tasa bruta histórica de ventas exitosas, la que equivale al porcentaje histórico de sepulturas que terminan de ser pagadas. Cabe señalar que bajo el entendido de que las mantenciones comienzan a pagarse transcurrido el primer año de la firma del contrato, se

(iv) Costo esperado del inventario<sup>49</sup> y, (v) Gasto en salario fijo de vendedores<sup>50,51</sup>.

57. Considerando lo indicado precedentemente, en las tablas Nros. 4 y 5 se presenta el cálculo de los márgenes absolutos y de los márgenes porcentuales<sup>52</sup> de los cementerios Parque Canaán y Parque El Manantial:

**Tabla N° 4**  
**Margen Parque Canaán<sup>53</sup>**

Ítem	Valor (UF)
Ingreso esperado por venta de sepultura	
Ingreso esperado por mantención	
Comisión variable	
Costo esperado inventario	
Gasto salarios fijos	

asume que los clientes con contratos caídos no alcanzaron a pagar ninguna cuota de mantención.

<sup>47</sup> Para el cálculo del ingreso esperado por cobros de mantención de cada cementerio se promedió la estimación hecha para cada cliente del valor presente del ingreso por mantención. Al respecto, se consideró, en primer lugar, que para un cliente con un producto que no incluya liberador de mantención de ningún tipo, el valor presente del ingreso por mantención equivale al precio del liberador de mantención perpetua de una unidad básica de sepultación en Parque Canaán, igual a 30 UF. Por su parte, para las sepulturas que incluyen derecho de liberación perpetuo se consideró un ingreso por mantención igual a cero. Finalmente, para aquellos clientes cuyo producto incluye liberación de mantención por cinco o diez años se calculó el valor presente de 30 UF a recibirse en cinco o diez años, respectivamente. La tasa de descuento utilizada para descontar los flujos es igual a la tasa implícita del liberador de mantención perpetua de una unidad básica de sepultación en Parque Canaán, considerando el precio de 30 UF y como flujo anual el costo de mantención anual de una unidad básica de sepultación en este cementerio, igual a 1,8 UF (tasa de descuento=1,8/30=6%).

<sup>48</sup> Este factor Corresponde al gasto total en comisiones variables del año 2013 dividido por el número total de sepulturas vendidas en el mismo año. En este caso no se realiza un ajuste por las ventas no exitosas, ya que se supone que la totalidad de la comisión variable sí se alcanza a recibir por los vendedores de aquellas sepulturas que posteriormente dejan de ser pagadas.

<sup>49</sup> Equivale al valor contable del terreno donde se emplaza la sepultura, multiplicado por la tasa bruta de ventas exitosas. Si bien es cierto, la inversión realizada para la construcción del cementerio es un costo hundido, esta División considera que el valor del terreno podría ser considerado como costo variable porque una venta actual tiene como costo de oportunidad la realización de una venta futura al momento del término del stock del cementerio.

<sup>50</sup> Este factor es calculado como el gasto total en sueldos fijos a vendedores en el año 2013 dividido por el número total de sepulturas vendidas en el mismo año. Con respecto a este punto, es necesario mencionar que a pesar de que la parte fija de los salarios de los vendedores no varía directamente ante la venta de una sepultura, esta División es de la opinión de que este ítem tiene cierto grado de variabilidad ante un cambio en la cantidad. Lo anterior porque si un cementerio desea incrementar la cantidad vendida por medio de una disminución en el precio, al menos en cierto nivel, esto debería ir aparejado con un aumento de la cantidad de vendedores, ya que éstos tienen una capacidad limitada de atención a clientes.

<sup>51</sup> No se incluye como parte del margen, el gasto por mantención del parque porque este es un costo fijo que no depende del número de sepulturas vendidas.

<sup>52</sup> Calculados como el total de ingresos anuales menos los costos totales anuales, enumerados anteriormente, todo lo anterior dividido por el total de ingresos anuales.

<sup>53</sup> Ver valores exactos en el Anexo n°7, versión confidencial.

<b>MARGEN</b>	
<b>MARGEN PORCENTUAL</b>	<b>50% - 60%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por Promotora Camino a Canaán.

**Tabla N° 5**  
**Margen Parque El Manantial<sup>54</sup>**

Ítem	Valor (UF)
Ingreso esperado por venta de sepultura	
Ingreso esperado por mantención	
Comisión variable	
Costo esperado inventario	
Gasto salarios fijos	

<b>MARGEN</b>	
<b>MARGEN PORCENTUAL</b>	<b>50% - 60%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por Nuestros Parques.

### c) Eficiencias

58. Sin perjuicio de la relevancia que la cuantificación de las eficiencias derivadas de una operación de concentración tiene para el cálculo del UPP (dado que ellas podrían compensar la presión al alza en precio, producida por la desaparición de un competidor), las Partes no han acreditado eficiencias que pudiesen impactar negativamente el costo marginal y, por tanto, los precios de las sepulturas. Por esta razón ellas no han sido consideradas en el presente análisis, de tal manera que el resultado presentado aparece, en principio, como conservador.

### d) UPP y otros índices de presión al alza en precios

59. Una vez conocidas las razones de desvío, los márgenes y las eficiencias derivadas de la Operación, es posible calcular diferentes índices de presión al alza en precios. En primer lugar, la tabla N° 6 muestra el UPP para los cementerios Parque Canaán y Parque El Manantial.

<sup>54</sup> Ver valores exactos en el Anexo n°8, versión confidencial.

**Tabla N° 6<sup>55</sup>**  
**Upward Pricing Pressure (UPP)**

Cementerio	UPP
Parque Canaán	[4 – 6] UF
Parque El Manantial	[2 – 4] UF

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por las Partes y Cadem S.A.

59. Como se mencionó anteriormente, los resultados presentados en la tabla anterior deben ser interpretados como un cambio en el costo marginal de cada uno de los cementerios. Para favorecer su entendimiento, en la tabla N° 7, éstos son presentados como un porcentaje del precio del producto, lo que es conocido como *Gross Upward Pricing Index (GUPPI)*<sup>56,57</sup>. Según lo indicado en la tabla, si el aumento en costo fuese traspasado totalmente a precio, este aumentaría en un [5%-10%] en el caso de Parque Canaán y [5%-10%]<sup>58</sup> en el caso de Parque El Manantial<sup>59</sup>.

**Tabla N° 7<sup>60</sup>**  
**Gross Upward Pricing Pressure Index (GUPPI)**

Cementerio	GUPPI
Parque Canaán	5%-10%
Parque El Manantial	5%-10%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por las las Partes y Cadem S.A.

60. Se debe tener presente que el UPP sólo provee información sobre la dirección del cambio en precio pero no sobre la magnitud de este cambio. Por ende, para extender el análisis y determinar una aproximación de la magnitud del cambio en precios es necesario conocer la tasa de traspaso desde costo marginal a precio, lo que depende de la forma de la curva de demanda. Shapiro (1996)<sup>61</sup> propone asumir una forma funcional de la demanda para estimar el cambio en precio producido por una fusión. En concreto, propone un índice denominado *Illustrative Price Rise (IPR)*, asumiendo demanda lineal o isoelástica y

<sup>55</sup> Ver valores exactos en el Anexo n°9, versión confidencial.

<sup>56</sup> Esto es:  $GUPPI_A = \frac{D_{AB}(P_B - C_B)}{P_A}$

<sup>57</sup> Este índice se encuentra incluido en Horizontal Merger Guideline de la Federal Trade Commission y Department of Justice de EE.UU.

<sup>58</sup> Los porcentajes exactos se encuentran en la tabla del Anexo N° 10 versión confidencial.

<sup>59</sup> Es importante destacar que en el cálculo del GUPPI no se incluyen posibles eficiencias.

<sup>60</sup> Ver valores exactos en el Anexo n° 10, versión confidencial.

<sup>61</sup> Shapiro, Carl (1996). *Mergers with Differentiated Products*. Antitrust, Spring.

márgenes y razones de desvío simétricas entre las empresas. En el caso de demanda lineal, el IPR de una empresa A equivale al siguiente índice:

$$IPR_A = \frac{Dm}{2(1 - D)} \quad (2)$$

Donde  $D$  es la razón de desvío y  $m$  es el margen porcentual, ambos considerados como simétricos entre las empresas.

61. La siguiente tabla muestra el IPR para Parque Canaán y Parque El Manantial suponiendo demanda lineal<sup>62</sup>. Como se aprecia, el modelo sugiere un alza en precio producto de la Operación de 3,4% para Parque El Manantial y de 3,5% para Parque Canaán<sup>63,64</sup>.

<sup>62</sup> Se adopta el supuesto de demanda lineal porque los resultados obtenidos con demanda isoelástica muchas veces resultan en valores poco realistas. Así por ejemplo, en el caso Somerfield/Morrison (2005) de la Competition Commission del Reino Unido, para uno de los locales afectados por la operación de concentración se estima un alza en precios de 1.000%. En el caso en estudio, el IPR calculado en base a demanda isoelástica equivale a alrededor de tres veces el GUPPI, lo que implicaría un alza en precio de una magnitud mucho mayor a la del cambio en costos. Al respecto, Shapiro (1996) *ibid.* sugiere que hay buenas razones para preferir fórmulas en base a sistemas de demanda lineales por sobre sistemas de demanda isoelásticas.

<sup>63</sup> Esta alza en precios debe ser considerada como un indicador más que como un predictor, puesto que el modelo se basa en varios supuestos y no considera la reacción o entrada de otros actores diferentes de las Partes, ni posibles eficiencias derivadas de la operación de concentración.

<sup>64</sup> Una posible crítica al análisis sobre presión al alza en precios recién mostrado tiene que ver con la alta razón de desvío desde las Partes hacia el Cementerio General, a pesar de que éste posee varias características que parecen hacerlo diferente a los cementerios parque. La crítica anterior se refuerza al observar los patrones de cotización de los clientes encuestados, los que son considerados por esta División como un dato más objetivo del comportamiento real de los individuos. En efecto, el porcentaje de las cotizaciones realizadas en el Cementerio General es mucho menor que la razón de desvío (Para los clientes de Parque Canaán el 7,7% de las cotizaciones se realizaron en el Cementerio General versus un de razón de desvío de 18,1%; y un 6,2% de las cotizaciones de los clientes de Parque El Manantial se realizaron en el Cementerio General versus un 16,5% de razón de desvío).

Todo lo anterior puede ser explicado por el conocimiento generalizado de este cementerio (de hecho, entre los encuestados es el primer cementerio en recordación espontánea sin considerar Parque Canaán), lo que podría hacerlo estar artificialmente sobre ponderado en las preferencias declaradas por los entrevistados. Si de manera conservadora se hace frente a este problema eliminando del análisis el 100% de las ventas desviadas hacia el Cementerio General, se obtiene una razón de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques de 13,9% y una razón de desvío desde Parque El Manantial a Parque Canaán de un 13,4%, lo que se refleja en un IPR de Parque Canaán y de Parque El Manantial de un 4,4% y 4,2% respectivamente.

**Tabla N° 8**  
**Illustrative Price Rise (IPR)<sup>65</sup>**

<b>Cementerio</b>	<b>IPR</b>
Parque Canaán	3,5%
Parque El Manantial	3,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por las Partes y Cadem S.A.

**e) Otros resultados de la Encuesta**

62. Además de entregar información sobre los patrones de sustitución de los clientes de Parque Canaán y Parque El Manantial, la Encuesta entregó otros resultados que otorgan alguna aproximación respecto de lo que los clientes de uno perciben respecto del otro. Estos resultados sugieren un bajo conocimiento y recordación de los cementerios de Nuestros Parques por parte de los clientes de Parque Canaán y lo mismo por parte de los clientes de Parque El Manantial en relación a Parque Canaán.

63. En efecto, la Encuesta muestra que para los clientes de Parque Canaán el Cementerio Parque El Manantial es el séptimo más recordado espontáneamente, con un 13%<sup>66</sup> de recordación, mientras que Parque Canaán se ubica en el sexto lugar entre los clientes de Parque El Manantial, con un 20% de recordación espontánea. Adicionalmente, los resultados muestran que sólo el 9%<sup>67</sup> de los clientes de Parque Canaán han visitado el Cementerio Parque El Manantial, posicionándose éste como el séptimo cementerio más visitado. Por su parte, el 10% de los clientes de Parque El Manantial han visitado Parque Canaán, lo que ubica a este último como el sexto cementerio más visitado por los clientes de Parque El Manantial.

64. Adicionalmente a lo anterior, los resultados muestran un elemento diferenciador entre los clientes de Parque Canaán y Parque El Manantial relacionado con la

<sup>65</sup> Si de manera conservadora se lleva a cabo esta misma estimación pero utilizando como razón de desvío el extremo superior del intervalo de confianza (16,5% como razón de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques y 16,2% desde Nuestros Parques a Parque Canaán), se obtiene un IPR para Parque Canaán igual a 5,4% y un IPR para Parque El Manantial igual a 5,3%. De todas formas es necesario recalcar que este es un resultado en extremo conservador y que no toma en consideración otros elementos tales como la reacción de los incumbentes, la entrada de nuevas empresas o posibles eficiencias derivadas de la Operación.

<sup>66</sup> Si se incluyen a todos los cementerios de Nuestros Parques, este valor se eleva a un 24%, con un 6% de recordación de Parque El Prado y un 5% de recordación de Parque Santiago.

<sup>67</sup> Si se incluyen a todos los cementerios de Nuestros Parques, este valor se eleva a un 17%, con un 4% de clientes que han visitado Parque El Prado y un 3% Parque Santiago.

religión de los clientes. De acuerdo a declaraciones de participantes de la industria, inicialmente Parque Canaán se constituyó como un cementerio enfocado en el segmento evangélico, enfoque que se fue dejando en el tiempo. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que aún existe cierta diferenciación al respecto. Así, por ejemplo, el 42% de los clientes de Parque Canaán se declaran evangélicos, mientras que para los clientes de Parque El Manantial este valor es de sólo un 15%.

#### **f) Análisis de riesgos coordinados**

65. En cuanto a los efectos coordinados que pudiera acarrear la Operación investigada, la información recabada durante la presente investigación condujo a la conclusión de que existían una serie de elementos propios de la industria que dificultarían la ejecución de prácticas en este sentido.

66. En concreto, tal como se señaló en la sección relativa a la Industria, existe una alta heterogeneidad de productos y escasa transparencia en los precios, dado que ellos son definidos en base a cotizaciones individuales para cada cliente, no existiendo un precio público ni único. Todas estas características, tal como reconoce la Guía, dificultan la coordinación y el monitoreo de un eventual acuerdo.

67. Producto de lo anterior y considerando que la desaparición de un actor relevante no permite desestimar del todo el potencial riesgo de coordinación, resulta pertinente mantener bajo monitoreo el mercado en estudio.

#### **III.2. Condiciones de entrada**

68. En relación a las condiciones de entrada al mercado, esta División ha detectado que los principales elementos que dificultan y retrasan la entrada, se refieren a la disponibilidad de terrenos y los trámites de aprobación administrativa, todo en el contexto de los requisitos establecidos por el Reglamento.

69. Así y en el entendido de que el texto legal exige que los terrenos sean exclusivamente dedicados al objeto "cementerio", sean permeables, parejos, su pendiente no supere el 20% y se encuentre a una distancia mínima de 25

metros de cualquier vivienda, sumado al hecho de la necesidad de contar con una superficie adecuada a las necesidades del establecimiento<sup>68</sup>, la búsqueda de los mismos se dificulta en la práctica. En concreto, debido al tamaño requerido de los terrenos y los alcances de los respectivos planos reguladores comunales, la disponibilidad de terrenos se limita a la periferia de la ciudad, siendo cada vez más escasos, conforme diversas municipalidades han comunicado a esta División.

70. A su vez, para la instalación de un cementerio se requiere de una resolución de aprobación de impacto ambiental por parte del Servicio de Evaluación de Impacto Ambiental, permisos de instalación y funcionamiento del Seremi de Salud y un permiso de edificación por parte de la Dirección de Obras Municipales.

71. Otra eventual dificultad para la entrada consiste en la necesidad de construir la fuerza de venta necesaria para la operación del cementerio, lo que implica un gran esfuerzo inicial. Lo anterior, sin embargo, se ve mitigado por la existencia de gran rotación de los vendedores entre cementerios, lo que disminuye el costo de capacitación de los mismos.

72. De esta manera, de acuerdo a la información provista en el contexto de la investigación Rol FNE F29-2014<sup>69</sup>, todo el proceso de entrada, para un cementerio de más de 7 hectáreas podría tardar alrededor de 28 meses, a lo que se debe sumar el tiempo necesario para publicitar y posicionar al cementerio como un competidor relevante<sup>70</sup>.

### **III.3. Conclusiones análisis de competencia**

73. Tras el análisis presentado y pese a ser posible sostener de manera preliminar, la existencia de cierto riesgo, en cuanto los índices de presión al alza en precios muestran una presión positiva sobre éstos, esta información debe ser considerada como referencial, debiendo ser complementada con otra evidencia.

---

<sup>68</sup> Artículo 14 del Reglamento.

<sup>69</sup> Para acceder a información aportada ver Anexo n°11 versión confidencial.

<sup>70</sup> Con objeto de tener una referencia a la inversión total para el establecimiento de un cementerio, véase la inversión llevada a cabo por Cementerio Parque Canaán y Parque el Manantial en el Anexo n°12 versión Confidencial.

74. En este sentido es relevante mencionar que no existe un umbral claro de los índices de presión al alza en precios que permita discriminar entre fusiones anticompetitivas y aquéllas inocuas para la competencia<sup>71</sup>. Sin perjuicio de lo anterior, las razones de desvío calculadas a partir de la encuesta sugieren que, a pesar de la cercanía física entre los cementerios Parque Canaán y Parque El Manantial, existen otros competidores relevantes que pueden disciplinar a las Partes, específicamente los Cementerios Parque del Sendero Maipú, Parque del Recuerdo Américo Vespucio<sup>72</sup>, Cementerio General y Cementerio Metropolitano<sup>7374</sup>.

75. Por su parte, según lo declarado por los encuestados, existe un bajo conocimiento y recordación de los clientes de Parque Canaán sobre el Cementerio Parque El Manantial y viceversa, además de existir una preferencia del sector evangélico por el Cementerio Parque Canaán, todo lo cual atenúa la intensidad competitiva entre los cementerios en cuestión.

76. Finalmente, en el caso de Parque Canaán, el riesgo de alza en precios se diluye aún más al considerar que el Cementerio Parque El Prado de Nuestros Parques eventualmente no tendría capacidad, lo que lo haría desaparecer del mercado en el corto plazo. Sin considerar a este cementerio, la razón de desvío desde Parque Canaán a Nuestros Parques se vería reducida desde un 11,4% a un 8,3%, lo que reduciría los índices de presión al alza en precios presentados anteriormente

---

<sup>71</sup> Una referencia puede ser tomada de fusiones en el ámbito del retail en el Reino Unido (Ver por ejemplo Somerfield/Morrison (2005) de la Competition Commission y CGL/Somerfield (2008) de la Office of Fair Trading), donde se han sometido a un análisis más profundo aquellas tiendas donde el índice IPR en base a demanda isoelástica superase el 5% y la razón de desvío fuese mayor a un 14,3%, criterio que no es satisfecho en el caso en estudio.

<sup>72</sup> Es importante destacar que este cementerio cuenta con una ampliación que, según mencionaron diversos actores de la Industria, estaría enfocada a un segmento socioeconómico más bajo, más cercano al segmento al que apuntan Parque Canaán y Parque El Manantial.

<sup>73</sup> Ver Anexo N° 13, versión confidencial.

<sup>74</sup> Los datos recabados en la encuesta a través de la pregunta sobre el proceso de cotización de los clientes van en la misma línea que los datos relativos a las razones de desvío mostrados anteriormente. En concreto, en el caso de los clientes de Parque Canaán, el 11% de las cotizaciones se realizaron en Parque El Manantial (16,5% en Nuestros Parques y 12,1% en Nuestros Parques excluyendo al Cementerio El Prado), ubicándose éste por detrás de los cementerios Parque del Sendero Maipú (34,1%) y Parque del Recuerdo Américo Vespucio (14,3%). Por su parte, en el caso de los clientes de Parque El Manantial, del total de cotizaciones realizadas en cementerios diferentes a los de Nuestros Parques, el 14,1% se llevaron a cabo en Parque Canaán, ubicándose éste por detrás de los cementerios Parque del Sendero Maipú (41,5%) y Parque del Recuerdo Américo Vespucio (18,9%). Una ventaja de estos datos es que se basan en hechos objetivos que muestran el comportamiento real de los clientes y no en preferencias hipotéticas.

77. Sumado a estos hechos que mitigan la presión al alza en precios producto de esta Operación, esta División ha considerado como factores que refuerzan la idea de la ausencia de efectos relevantes, el hecho de la existencia de un competidor cercano, como es Parque del Sendero de Maipú, que cuenta con vasta capacidad<sup>75</sup> para seguir ejerciendo la presión competitiva necesaria.

#### IV. CONCLUSIONES

78. En atención a todo lo expuesto, esta División es del parecer que la Operación no generará una amenaza sustancial a la libre competencia, por lo que se recomienda archivar los antecedentes, salvo a su mejor parecer.

79. Asimismo, como elemento adicional se debe tener en consideración la modificación de la cláusula de no competir pactada en la Promesa citada en la sección II de este informe, en la que las Partes disminuyeron su duración a un plazo de dos años, en vez de los cinco originalmente pactados<sup>76</sup>.

80. Todo lo anterior, sin perjuicio de la facultad de esta Fiscalía para velar permanentemente por la libre competencia en los mercados y de mantener bajo estricta vigilancia las consiguientes operaciones de concentración que pudieran producirse en la Industria investigada.

Saluda atentamente a usted,



FELIPE CERDA BECKER  
JEFE DIVISIÓN DE FUSIONES Y ESTUDIOS (S)

  
SOS

<sup>75</sup> La información relativa a los años proyectados de funcionamiento se encuentra en el Anexo N°14 versión confidencial.

<sup>76</sup> Anexo n° 15 versión confidencial contiene la nueva redacción de la promesa.