

ANT.: Notificación de Operación de Concentración Ideal S.A. – Nutrabien S.A. Rol FNE F90-2017.

MAT.: Informe de prohibición de operación de concentración
(Versión Pública).

Santiago, 09 MAYO 2018

A : FISCAL NACIONAL ECONÓMICO

DE : JEFE DIVISIÓN DE FUSIONES

De conformidad a lo establecido en el Título IV del Decreto con Fuerza de Ley N°1, de 2004, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley N°211 de 1973, y sus respectivas modificaciones (“**DL 211**”), presento a usted el siguiente informe relativo a la adquisición de Alimentos Nutrabien S.A. (“**Nutrabien**”) por parte de Ideal S.A. (“**Ideal**”).

La superposición en la oferta de ambas compañías se produce en la elaboración y comercialización de bizcochos, alfajores y galletas en el territorio nacional. Ideal es el principal comercializador de bizcochos individuales y alfajores del país, tanto en supermercados como en tiendas de menor tamaño. Nutrabien, por su parte, es el tercer actor en ventas de bizcochos individuales en los canales de distribución mencionados.

A juicio de esta División y según se analiza en el presente informe, atendida la cercanía competitiva entre los productos de las Partes en las categorías bizcochos individuales y alfajores, los incentivos al alza en precios de ciertos productos y la elevada participación conjunta que alcanzaría la entidad concentrada en algunos de los mercados con superposición, la operación notificada tendría la aptitud para reducir sustancialmente la competencia en los mercados afectados. Las eficiencias argumentadas y la entrada de nuevos actores no podrían mitigar suficientemente los riesgos detectados. Además, aunque se han ofrecido una serie de medidas, ninguna de ellas satisface los criterios exigidos en materia de remedios para ser aceptadas, a la luz de los criterios publicados en la Guía de Remedios de la Fiscalía Nacional Económica (“**FNE**” o “**Fiscalía**”).

Debido a lo anterior, esta División recomienda prohibir la operación notificada. Los antecedentes jurídicos y económicos que fundamentan esta recomendación son expuestos en este informe.

TABLA DE CONTENIDOS

I. ANTECEDENTES	4
a. Las Partes	6
b. La Operación	7
II. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	7
a. Categorías de producto superpuestas	7
a.1. Bizcochos individuales	8
a.2. Bizcochos familiares	10
a.3. Alfajores	11
a.4. Galletas dulces	12
b. Mercados relevantes afectados	13
b.1. Distinción entre canales de comercialización	14
b.2. Mercados afectados en el canal supermercadista	16
b.3. Mercados afectados en tiendas de menor tamaño	19
b.4. Mercado relevante geográfico	22
b.5. Sustitución de oferta	22
b.6. Jurisprudencia comparada	23
c. Participación de mercado y umbrales de concentración	25
c.1. Canal supermercadista	25
c.2. Canal tiendas de menor tamaño	25
d. Riesgos para la competencia	26
d.1. Cercanía competitiva entre Ideal y Nutrabien	28
d.2. Análisis de presión al alza en precios	31
d.3. El lanzamiento de productos Fuchs	41
e. Eficiencias de la Operación	43
e.1. Eficiencias presentadas por las Partes	43
e.2. Eficiencias en logística y distribución	46
e.3. Eficiencias por costo de mano de obra asociada a ventas	52
e.4. Eficiencias por ahorros en mano de obra productiva	54
e.5. Eficiencias en materias primas	54
e.6. Resumen de eficiencias estáticas analizadas por la FNE	55
e.7. Eficiencias dinámicas	57
f. Condiciones de entrada	59
f.1. Reacomodo de actores en rubros afines	60
f.2. Entradas recientes en los mercados afectados	61
f.3. Marcas propias en el canal supermercadista	62
f.4. Importación en los mercados afectados	63
f.5. La lealtad a la marca	64

g. Escenario contrafactual de la Operación.....	68
h. Medidas de mitigación ofrecidas por las Partes	69
III. CONCLUSIONES	72
ANEXO I: Descripción y resultados Encuesta Activa Research	75
I. Antecedente y objetivos	75
II. Metodología	76
II.1. Formato de las encuestas.....	77
II.2. Población objetivo.....	78
II.3. Tamaño muestral	78
II.4. Diseño muestral	79
II.5. Diseño del cuestionario.....	80
III. Trabajo de campo	81
IV. Uso de ponderadores y efecto diseño	83
IV.1. Uso de ponderadores	83
IV.1 Efecto diseño.....	86
V. Principales resultados del estudio	87
V.1. Resultados Encuesta en Supermercados	87
V.2. Resultados Encuesta en Tiendas de menor tamaño.....	98
ANEXO II: Evaluación de Encuesta Cadem	105
I. Diseño del estudio	105
II. Representatividad de la muestra, ponderadores y alcance de los datos	109
II.1. Agregación de tipos de locales.....	109
II.2. Agregación de categorías de productos	111
II.3 Conclusiones sobre la metodología de la Encuesta Cadem	113
III. Resultados.....	114
III.1 Resultados del trabajo de campo	114
III.2 Estimaciones de razones de desvío	115
ANEXO III: Cuantificación de riesgos para la competencia	118
I. Diferencias en la estimación de las razones de desvío	118
II. Diferencias respecto del cálculo de los márgenes	121
III. Diferencias en la metodología de cálculo de los GUPPI	125
IV. Cálculo de IPR.....	127

La información con carácter confidencial, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 39 letra a del DL 211, no se encuentra disponible y se han puesto corchetes en su reemplazo [-]. Las cifras con carácter de confidencial han sido intercambiadas por intervalos de valores.



I. ANTECEDENTES

1. Mediante el documento presentado a esta Fiscalía, con fecha 28 de julio de 2017 y su complementación realizada el 25 de agosto del mismo año, Ideal, por una parte, y Foods Compañía de Alimentos CCU S.A. ("**Foods**") y CCU Inversiones S.A. ("**CCU**"), por otra, notificaron a esta Fiscalía el acuerdo de compraventa de acciones por el cual Foods y CCU, en su calidad de titulares, proyectan transferir el 100% de las acciones de Nutrabien a Ideal (la "**Notificación**").
2. De conformidad a lo señalado en el artículo 50 del DL 211, con fecha 8 de septiembre de 2017, esta Fiscalía ordenó el inicio de la investigación de la referida operación de concentración (la "**Operación**") bajo el rol FNE F90-2017. Con fecha 20 de octubre de 2017, las Partes y esta Fiscalía convinieron la suspensión del plazo contemplado en el artículo 54 del DL 211 para la primera fase de investigación por el término de 30 días.
3. En su resolución de fecha 7 de diciembre de 2017, publicada el día 27 de diciembre del mismo año en su sitio institucional¹, la Fiscalía determinó extender el plazo de investigación, por considerar que la Operación podía reducir sustancialmente la competencia, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 54 letra c) del DL 211, dando inicio a la segunda fase de investigación.
4. Con fecha 26 de marzo de 2018, en la segunda fase de la investigación, la Fiscalía comunicó a las Partes los riesgos que podría producir la Operación, en los términos preceptuados en el artículo 53 del DL 211 ("**Informe de Riesgos FNE**").
5. Con fecha 12 de abril de 2018, las Partes acompañaron un documento con observaciones a los riesgos expuestos por la Fiscalía y ofrecieron además una serie de medidas de mitigación ("**Presentación de Observaciones**" u "**Observaciones**").
6. Durante la primera etapa de esta investigación ("**Fase I**") se recabaron diversos antecedentes que permitieron a la Fiscalía llegar a la conclusión preliminar de que la Operación podía resultar riesgosa para la competencia, y que por lo tanto era necesario decretar la extensión del plazo que contempla el artículo 54 letra c).

¹ FNE, Publicación disponible en: <<http://www.fne.gob.cl/fne-extiende-a-fase-2-analisis-de-operacion-de-concentracion-entre-ideal-y-nutrabilien/>>

7. Los principales antecedentes de esta Fase I, que fueron tenidos en vista al tiempo de la dictación de dicha resolución, eran indicios de la cercanía competitiva entre las Partes y de que intervenían en mercados relevantes más restringidos que el declarado por las Partes en su Notificación. Dentro de estos antecedentes se encontraban las respuestas a cuestionarios de la Fiscalía, declaraciones de actores de la industria, posicionamiento de los productos en las góndolas del canal supermercadista, monitoreo de precios entre los distintos actores y algunos estudios de mercado aportados al expediente. Además, en esta etapa fue posible establecer que, bajo diversas definiciones plausibles de mercado relevante, la Operación podía sobrepasar los umbrales de índices de concentración de la Guía de Operaciones de Concentración Horizontal de la FNE (“**la Guía**”).
8. En la Presentación de Observaciones, las Partes señalan una serie de limitaciones de aquellos antecedentes, tanto para definir mercado relevante, como para ser considerados indicios de cercanía competitiva y, asimismo, destacan la presencia de otros antecedentes contenidos en el expediente que podrían, a su juicio, desvirtuar las conclusiones arribadas en el Informe de Riesgos FNE.
9. Un primer aspecto que puede observarse al respecto es la diferencia entre el estándar legal para determinar si corresponde o no una extensión del plazo de investigación, del estándar utilizado en la decisión final respecto a la operación sometida a análisis. Los antecedentes recabados durante la Fase I, vistos de forma aislada, efectivamente no permiten definir el mercado relevante, las condiciones de entrada ni aseverar el potencial lesivo de esta Operación. Sin embargo, vistos en su conjunto, permitieron a la Fiscalía estimar que con una probabilidad razonable podrían existir riesgos a la competencia de aprobarse la Operación y por lo mismo se decretó la extensión del plazo de la investigación.
10. Un segundo aspecto es que uno de los principales cuestionamientos en la Presentación de Observaciones a los antecedentes que justificaron extender la investigación consistió en señalar que quienes realmente definirían la estructura de la demanda y por tanto los distintos niveles de sustituibilidad entre bienes y servicios serían los consumidores finales y no otros agentes de mercado². En línea con lo anterior y para conocer directamente el

² Las Partes al observar los cuestionarios realizados a distribuidores e importadores que fundamentaron la decisión de extender la investigación señalaron en su escrito de Observaciones lo siguiente: “La muestra no es representativa ni cuenta con la robustez suficiente para sacar conclusiones sobre la materia. *Quienes realmente definen la estructura de la demanda y por tanto determinan los niveles de sustituibilidad entre distintos bienes o servicios, son los consumidores finales y su decisión de compra. No así otros agentes del mercado-como productores o importadores de*

parecer de los consumidores, esta FNE durante la investigación encargó la realización de una encuesta a la consultora Activa Research S.A. (“**Activa Research**”). La encuesta fue aplicada en un total de 90 locales del canal supermercadista ubicados en Antofagasta, La Serena, Santiago, Rancagua, Los Ángeles y Temuco, y en 32 locales, distribuidos en tiendas de conveniencia y almacenes de la Región Metropolitana (“**Encuesta Activa Research**”)³.

11. Asimismo, con un objetivo similar, las Partes encargaron una encuesta a la consultora Cadem, que fue practicada en la Región Metropolitana a consumidores de cinco grupos de productos (bizcochos de Ideal, alfajores de Ideal, bizcochos de Nutrabien, alfajores de Nutrabien y galletas de Nutrabien), en cuatro tipos de establecimiento (supermercados, tiendas de conveniencia, almacenes y quioscos) (“**Encuesta Cadem**”)⁴.
12. Para la realización del presente informe, esta División tuvo a la vista los antecedentes de la investigación, que pueden consultarse en el expediente público.

a. Las Partes

13. Ideal es una sociedad domiciliada en Chile, cuyo objeto social es la manufactura y comercialización de productos alimenticios. Es filial del Grupo Bimbo, consorcio mexicano presente en Canadá, Estados Unidos, México, Centro América, Sudamérica, España, Portugal, Reino Unido, Marruecos, India y China. Ideal se enfoca en la elaboración de productos de panadería y pastelería. En Chile, la empresa cuenta con una planta de producción ubicada en la comuna de Quilicura, en donde se elaboran la mayoría de los productos comercializados en el país, bajo las marcas Agua de Piedra, Cena, Fuchs, Ideal, Lagos del Sur, Laguito, Marinela y Sanissimo.
14. Foods y CCU son sociedades domiciliadas en Chile, filiales de Compañía Cervecerías Unidas S.A. (“**Grupo CCU**”) y controladoras de Nutrabien. Foods, tras la enajenación de Calaf y Natur a Empresas Carozzi S.A., se limita a ejercer sus derechos como controlador de Nutrabien y a prestarle servicios exclusivos de distribución y comercialización a dicha sociedad. CCU, por su parte, es una sociedad de inversiones de Grupo CCU⁵.

snacks en general y clientes revendedores- que forman parte de la oferta, compiten con las Partes y pueden tener una mirada estratégica respecto de la Operación. Presentación de Observaciones, p. 5, párr 9.

³ Los detalles sobre los objetivos, diseño, metodología y principales resultados obtenidos de la Encuesta Activa Research pueden consultarse en el Anexo I de este informe.

⁴ Para más detalles sobre los aspectos metodológicos de esta encuesta, resultados y observaciones, revisar Anexo II de este informe.

⁵ Notificación, p. 29.

15. Nutrabien, la sociedad adquirida en virtud de la Operación, es una empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de bizcochos, galletas y productos horneados. La totalidad de sus productos son elaborados en su planta de producción ubicada en la comuna de Talagante, los cuales comercializa con las marcas Nutrabien y Sweetlife.

b. La Operación

16. La Operación consiste en la adquisición del 100% de las acciones de Nutrabien, actuando Foods y CCU como vendedores, por una parte, e Ideal como comprador, por otra. En razón de lo anterior, se trataría de una operación de aquellas contemplada en la letra b) del artículo 47 del DL 211.

17. De materializarse la Operación, se produciría la superposición en la oferta de productos de dos agentes económicos – Ideal y Nutrabien – en algunos mercados, según se analiza a continuación.

18. De acuerdo a lo señalado por las Partes, la motivación de Grupo CCU para desprenderse de Nutrabien [-]. En el caso de Ideal, la Operación le permitiría [-].

19. De acuerdo a los documentos aportados por las Partes, la Operación tendría ciertos beneficios, tales como: (i) mejoras en el manejo logístico que permitirían aumentar la participación de Nutrabien en los distintos canales en que participa, (ii) incorporar al portafolio del adquirente marcas con posibilidades de expandir la participación de Grupo Bimbo en el extranjero, (iii) ampliar de manera rápida la capacidad de producción de Ideal en Chile que hoy se encontraría restringida, y (iv) utilizar la marca Nutrabien para desarrollar nuevos productos, donde esta marca podría ser valorada.

II. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

a. Categorías de producto superpuestas

20. Tanto Ideal como Nutrabien producen y comercializan alimentos de consumo masivo distribuidos al público a través de supermercados, tiendas de conveniencia y el canal tradicional (almacenes de barrio, quioscos y pequeñas tiendas). La oferta de ambas

empresas se superpone en bizcochos⁶, alfajores⁷ y galletas dulces⁸. En el caso de Ideal, estas categorías representaron el [30-35]% de su venta en 2016⁹. Nutrabien comercializa casi exclusivamente productos de las categorías con traslape¹⁰.

21. En lo sucesivo se describe cada categoría, señalando la importancia relativa de las Partes y de otros actores en cada una de ellas. Las participaciones expuestas en esta sección no presuponen una definición de mercado relevante, sino que ilustran cuáles serían las principales categorías afectadas por la Operación.

a.1. Bizcochos individuales

22. Después del pan envasado, la segunda línea de negocios de Ideal, en cuanto a ventas, son los bizcochos, los que representan un [25-30]% de sus ingresos¹¹. Dentro de esta categoría, el [65-70]% corresponde al formato individual¹². Los principales bizcochos individuales comercializados por Ideal son aquellos de marca Mankeke, que en 2016 representó el [25-30]% de las ventas de este formato, Pingüino ([20-25]%), Rayita ([15-20]%) y Gansito ([10-15]%)¹³.

23. Además, durante el primer semestre del año 2017 Ideal lanzó al mercado dos variedades de brownie, con la marca Fuchs (Brownie con Nueces y Brownie con Chips de Chocolate), los que, por sus características, denominación y apariencia, se tratarían de productos análogos a aquellos comercializados por Nutrabien, bajo las marcas Brownie y Braunichoc. De hecho, según consta en los estudios de mercado acompañados por Ideal, Brownie Fuchs estaría dirigido al mismo público que los brownies de Nutrabien¹⁴.

⁶ Se entiende por bizcochos aquellos productos alimenticios horneados hechos generalmente con harina, huevos y azúcar, que resulta en una masa blanda, dulce y esponjosa. Se consideran dentro de esta categoría también a los brownies y bizcochos rellenos o con coberturas de chocolate u otras.

⁷ Se entiende por alfajores a aquellos productos compuestos por dos rodajas delgadas de masa, adheridas una a otra con manjar y generalmente recubiertas con chocolate.

⁸ Se entiende por galletas dulces la mezcla compuesta de harina, azúcar y a veces huevo, manteca o confituras que se hornea y resulta en un producto crujiente y dulce. Se consideran dentro de esta categoría las obleas, galletas sándwich, bañadas en chocolate, entre otras.

⁹ Su principal línea de negocio es la comercialización de pan envasado, que representó un [50-55]% de la venta de la compañía el año 2016. (Estadísticas a partir de Presentación de Ideal, aportada con fecha 29 noviembre de 2017).

¹⁰ También comercializa un conjunto de productos estacionales, servicios para terceros y maquilas, los que representan cerca de un [0-5]% de sus ventas (año 2016). Fuente: "Project Boston, Information Memorandum" en Anexo 14 de Foods y CCU en la Notificación.

¹¹ Información para el año 2016, a partir de información de la empresa acompañada a esta Fiscalía con fecha 29 noviembre de 2017.

¹² Para efectos de este informe consideramos bizcochos individuales, aquellos envueltos en envases individuales, sea que ellos se comercialicen en formatos de bolsas o paquetes en conjunto, tiras, o en unidades independientes.

¹³ Información para el año 2016, a partir de Presentación de Ideal, aportada con fecha 29 noviembre de 2017.

¹⁴ Ideal Resultados Benchmark Product Test, Brownie Nuez", en respuesta de Ideal a Ord. N° 1843-17, aportado con fecha 22 de septiembre de 2017.

24. En el caso de Nutrabien, los bizcochos en formato individual son los productos que representan el mayor porcentaje de su venta ([40-45]% el año 2016). Las marcas de bizcochos individuales comercializadas por Nutrabien que representan una mayor proporción de sus ingresos de la categoría, son Brownie, con el [60-65]% de las ventas de bizcochos individuales de la compañía, y Braunichoc, con el [20-25]%, ambas respecto al año 2016¹⁵.
25. Ideal lidera esta categoría con el [50-55]% de las ventas del año 2016¹⁶. El segundo actor medido en ventas de la categoría es Empresas Carozzi S.A. ("**Carozzi**") con los productos Chocman, Tuareg Cake y Frac Cake, con los cuales alcanza un [15-20]% de las ventas. En tercer lugar, se encuentra Nutrabien con el [10-15]% de las ventas en la categoría, principalmente con sus marcas Brownie y Braunichoc.
26. Buenas Migas Ltda. ("**Buenas Migas**"), con presencia exclusiva en el canal supermercadista, es el cuarto actor de la categoría con una participación de [5-10]%. El principal producto comercializado por esta empresa son las magdalenas, las que en todo caso, de acuerdo a los antecedentes recopilados, tendrían una muy baja sustitución respecto de los bizcochos de Nutrabien y de Ideal, existiendo una razón de desvío cercana a cero desde los bizcochos individuales hacia este tipo de productos, de acuerdo a los datos de la Encuesta Activa Research¹⁷.
27. El quinto actor es Alimentos Fruna Ltda. ("**Frana**"), sólo presente en el canal tradicional, con un [0-5]% de participación de las ventas del año 2016. Los demás actores (principalmente productos importados y marcas propias) tienen conjuntamente una participación de [5-10]% de las ventas de la categoría¹⁸. En la siguiente tabla se muestran las participaciones en las ventas en bizcochos individuales para el año 2016, de acuerdo a la información recopilada por esta Fiscalía.

¹⁵ Respuesta de Foods y CCU a Ord. N°1842-17, aportada con fecha 25 de septiembre de 2017.

¹⁶ Elaboración propia, en base a información proporcionada por proveedores y datos de importaciones del Servicio Nacional de Aduanas.

¹⁷ Sólo para los productos Braunichoc de Nutrabien y Mankeke de Ideal, existen encuestados que mencionan que sustituirían su compra por magdalenas, representando en el primer caso un 0,6% de las respuestas y en el segundo un 1,1% de las respuestas. En los otros casos, actores que hablan genéricamente de "queques" o similares, representan menos de 1% de las respuestas. Para más detalles sobre la encuesta aplicada por Activa Research, véase Anexo I.

¹⁸ La estimación de las ventas de productos importados se realizó mediante información del Servicio Nacional de Aduanas, ajustando los porcentajes que corresponden a cada canal, a partir de la proporción observada para los bizcochos comercializados por Importadora Café do Brasil S.A. ("**ICB**"), de quien fue posible obtener los datos en la investigación. La distribución entre el porcentaje que corresponde al formato familiar e individual se realizó utilizando la misma proporción que se observa en los datos de la base Nielsen aportada por Ideal.

Tabla 1
Participación en las ventas de bizcochos individuales
Por canal de comercialización (año 2016)

Empresas	Supermercado	Tiendas de conveniencia	Canal Tradicional	Total general
Ideal	[30-35]	[10-15]	[60-65]	[50-55]
Carozzi	[20-25]	[25-30]	[15-20]	[15-20]
Nutrabien	[10-15]	[60-65]	[10-15]	[10-15]
Buenas Migas	[15-20]	[0-5]	[0-5]	[5-10]
Fruna	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
ICB	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Snack Adventure	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Marcas propias	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Otros	[10-15]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de proveedores e importaciones.

a.2. Bizcochos familiares

28. En la categoría de bizcochos familiares, según la base Nielsen aportada por las Partes¹⁹, el [45-50]% de las ventas de la industria corresponde a pan de pascua, que es un producto estacional en el mercado chileno. El restante [50-55]% corresponde a otros bizcochos envasados en formato familiar.
29. Respecto al segmento de pan de pascua, las marcas propias de supermercados tenían el [60-65]% de las ventas en 2016, de acuerdo a la base Nielsen. Sin contar a las marcas propias, Ideal es el actor que exhibía una mayor participación, con el [20-25]% de las ventas del segmento. En segundo lugar, se encontraba Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda. (“**Castaño**”) con el [5-10]% de las ventas y después numerosos proveedores, que en conjunto no superan el [5-10]% de participación. Nutrabien tiene una participación en torno al [0-5]% de las ventas de este producto.
30. En el canal tradicional –donde no participan Castaño ni las marcas propias–, la base Nielsen muestra una elevada participación de Ideal. Sin embargo, las ventas en este canal serían sólo el [0-5]% de las ventas de la categoría, mientras que supermercados y tiendas de conveniencia representan el [95-100]% restante, de acuerdo a la misma base.
31. En la siguiente tabla se presentan las participaciones en ventas para el año 2016 de pan de pascua, de acuerdo a la base Nielsen, aportada por las Partes:

¹⁹ “Anexo 14-IDEAL Nielsen-2017 06 27 Pivot Bizcochos.xlsx” en Anexo 14 de Ideal en Notificación.

Tabla 2
Participación en las ventas de pan de pascua
Por canal de comercialización (año 2016)

Empresas	Supermercados y tiendas de conveniencia	Canal Tradicional	Total general
Ideal	[20-25]	[85-90]	[20-25]
Castaño	[5-10]	[0-5]	[5-10]
Nutrabien	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Marcas propias	[60-65]	[0-5]	[60-65]
Otros	[5-10]	[5-10]	[5-10]
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Base Nielsen aportada por las Partes.

32. En relación con los demás bizcochos familiares envasados, distintos de pan de pascua, de acuerdo a la información tenida a la vista por esta Fiscalía, los principales actores del mercado son Ideal, Nutrabien y Buenas Migas. Existen además otros numerosos actores que conjuntamente representan el [40-45]% de las ventas de este segmento²⁰. Según Nielsen el [95-100]% de las ventas de la categoría se concentran en supermercados y tiendas de conveniencia, teniendo, por lo tanto, muy baja presencia en el canal tradicional.

Tabla 3
Participación en las ventas de bizcochos familiares distintos a pan de pascua
Por canal de comercialización (año 2016)

Empresas	Supermercados y tiendas de conveniencia	Canal Tradicional	Total general
Ideal	[20-25]	[90-95]	[25-30]
Nutrabien	[10-15]	[5-10]	[10-15]
Buenas Migas	[5-10]	[0-5]	[5-10]
Marcas propias	[5-10]	[0-5]	[5-10]
Otros	[45-50]	[0-5]	[40-45]

Fuente: Base Nielsen aportada por las Partes.

a.3. Alfajores

33. En la categoría alfajores, Ideal comercializa productos de las marcas Alfi, Lagos del Sur y Laguito. Nutrabien, por su parte, vende un alfajor chileno. Este producto tiene características físicas que lo diferencian de los alfajores tradicionales, al no tener cobertura de chocolate.

34. Los principales actores que comercializan alfajores, de acuerdo a la información recabada por la Fiscalía, serían Ideal ([50-55]% de las ventas de la categoría el 2016), Carozzi ([15-20]% de las ventas), Fruna ([10-15]%), Arcor ([10-15]%) y Nutrabien ([5-

²⁰ De acuerdo a la base proveedores elaborada por la Fiscalía, este porcentaje sería de un [30-35]% y de acuerdo a la base Nielsen sería superior al 50% considerando las marcas propias ([5-10]%) y otras ([40-45]%).

10]%). La siguiente tabla expone las participaciones en alfajores, de acuerdo a la información de ventas aportada por los proveedores de la industria:

Tabla 4
Participación en las ventas de alfajores
Por canal de comercialización (año 2016)

Empresas	Supermercado	Tiendas de conveniencia	Canal Tradicional	Total general
Ideal	[55-60]	[15-20]	[50-55]	[50-55]
Carozzi	[25-30]	[30-35]	[5-10]	[15-20]
Fruna	[0-5]	[0-5]	[15-20]	[10-15]
Arcor	[0-5]	[25-30]	[10-15]	[10-15]
Nutrabien	[10-15]	[25-30]	[0-5]	[5-10]
Otros	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]

Fuente: Elaboración propia a partir de información de proveedores.

a.4. Galletas dulces

35. La última categoría en donde las actividades de las Partes se superponen, es en galletas dulces, donde Ideal tiene una muy baja participación, con ventas anuales de [0-5]% del total de la categoría, sin distinguir formato²¹. Nutrabien, por su parte, tuvo el año 2016 un [0-5]% de participación.

36. En la siguiente tabla se presentan las participaciones en galletas dulces, a partir de la información aportada por proveedores.

Tabla 5
Participación en las ventas de galletas dulces
Por canal de comercialización (año 2016)

Empresas	Supermercado	Tiendas de conveniencia	Canal Tradicional	Total general
Nestlé	[30-35]	[10-15]	[45-50]	[35-40]
Carozzi	[30-35]	[65-70]	[30-35]	[30-35]
Marcas propias	[15-20]	[0-5]	[0-5]	[10-15]
Evercrisp	[0-5]	[5-10]	[5-10]	[5-10]
Arcor	[5-10]	[5-10]	[5-10]	[5-10]
Mondelez	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Fruna	[0-5]	[0-5]	[5-10]	[0-5]
Nutrabien	[0-5]	[5-10]	[0-5]	[0-5]
Ideal	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]
Otros	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[0-5]

Fuente: Elaboración propia a partir de información de proveedores.

²¹ La participación que se presenta en la Tabla 5 no incluye la venta de galletas para base de alfajor que comercializa Ideal, el cual es un producto que por sus características físicas y la ocasión de consumo sería distinto a las galletas dulces que vende Nutrabien.

37. Como se observa, la Operación no representaría una modificación significativa de la situación competitiva en esta categoría.

b. Mercados relevantes afectados

38. Desde el punto de vista de la demanda, la FNE entiende que conforman un mismo mercado relevante el producto o grupo de productos que sus consumidores consideran sustitutos suficientemente próximos. Siguiendo uno de los asentados criterios de análisis, se trataría de un grupo de productos que harían rentable para un monopolista hipotético efectuar un alza de precios pequeña, pero significativa y no transitoria (*SSNIP*, por su sigla en inglés), ello al tener los consumidores pocas alternativas de cambio. A su vez, la definición del ámbito de competencia en que participan los productos de las Partes permite calcular sus cuotas de mercado y evaluar cómo se modificaría la estructura de los mismos, en caso de perfeccionarse la Operación.

39. Desde la perspectiva del producto, de acuerdo a la Notificación de las Partes, la oferta de ambas compañías se vería superpuesta en un “mercado de los *snacks* en general”, definido como aquellos alimentos que se comen a cualquier hora y en pequeñas cantidades – generalmente entre comidas – ya sea como colación, refrigerio o como indulgencia (individual y colectiva). En opinión de las mismas Partes, se trataría de productos que “(i) se encuentran listos para su consumo, (ii) generalmente producido[s] a través de procesos continuos; y (iii) son vendidos a los consumidores en condiciones que permitan transportar el producto para consumirlo con posterioridad”²².

40. Las Partes también propusieron una definición de mercado más restringida, entendida como “*producción y comercialización de snacks dulces*”. En este mercado estarían comprendidas las siguientes categorías de productos: alfajores, barras de cereal, barras de cereal energéticas, bizcochos/queques, cereales, chocolates, cuchufliés, dulces (*candies*), fruta deshidratada, fruta fresca, frutas secas/semillas, galletas dulces, helados, obleas, palomitas de maíz (cabritas), panecillos dulces, postres lácteos y yogurts²³.

41. De igual manera, las Partes plantearon que los productos frescos comercializados por panaderías también serían parte del mercado relevante de producto, por lo que existiría

²² Notificación, pp. 24 y 25.

²³ Presentación de las Partes, acompañada con fecha 25 de agosto de 2017, pp. 8 y 9.

un importante número de competidores que debiera ser tomado en cuenta en el análisis, además de los proveedores de los canales de distribución moderno y tradicional²⁴.

42. Como se verá más adelante, esta Fiscalía difiere de la visión de las Partes respecto a la definición del mercado relevante de producto afectado por la Operación. De acuerdo a lo que se puede observar en las encuestas del expediente de investigación, el nivel de sustitución de los principales productos y categorías en que existe traslape hacia el resto de las categorías mencionadas por las Partes –barras de cereal, barras de cereal energéticas, cereales, chocolates, cuchuflíes, dulces (*candies*), fruta deshidratada, fruta fresca, frutas secas/semillas, helados, obleas, palomitas de maíz (cabritas), panecillos dulces, postres lácteos y yogurts, así como productos frescos comercializados por panaderías– es bajo o prácticamente nulo para los consumidores. Respecto a la categoría de galletas dulces y sólo para el canal de tiendas de menor tamaño, podría eventualmente plantearse su pertenencia al mercado relevante de producto. Sin embargo, tal como se mostrará *infra*, su inclusión o no dentro de la definición no incide en las conclusiones de este informe.
43. Con todo, tal como ha sido señalado en investigaciones previas de esta Fiscalía y por el Informe de Riesgos BC acompañado por las Partes, en industrias con una elevada diferenciación de productos, en donde atributos físicos e intangibles reciben distinta valoración de parte del consumidor, resulta más adecuado efectuar un análisis que tome en consideración la cercanía competitiva de las marcas y productos involucrados y directamente los efectos que produciría la operación de concentración en análisis.
44. Es pertinente señalar que, atendido lo anterior, el Informe de Riesgos BC no realiza una definición de mercado relevante, sino que evalúa directamente los efectos que podrían observarse a partir de un análisis basado en índices de presión al alza en el precio de los productos de las Partes.

b.1. Distinción entre canales de comercialización

45. Tal y como se señaló en el Informe de Riesgos FNE, a juicio de esta Fiscalía, en el presente caso existen antecedentes para determinar que el mercado relevante, desde el punto de vista del producto, debería ser diferenciado según el canal de distribución. En el mismo sentido, el Informe de Riesgos BC propone distinguir entre los canales

²⁴ Notificación, p. 45. En el mismo sentido, el informe de Butelmann Consultores titulado “Análisis de riesgos a la libre competencia respecto de la compra de Nutrabien por parte de Bimbo”, aportado por las Partes con fecha 2 de marzo de 2018 (“Informe de Riesgos BC”), p. 49.

supermercados y tradicional²⁵ en base a diferencias desde el punto de vista de la demanda y de la oferta de cada uno de estos canales.

46. En efecto, como se desprende de la Encuesta Activa Research²⁶, el uso y la ocasión de compra son diferentes entre supermercados y tiendas de menor tamaño (*i.e.*, tiendas de conveniencia y canal tradicional). En supermercados, existe una mayor proporción de encuestados que declara comprar bizcochos individuales²⁷ para colaciones escolares, mientras que los consumidores de tiendas de menor tamaño, declaran mayoritariamente adquirirlos para su consumo inmediato. En la siguiente tabla se presentan los resultados de la encuesta al respecto:

Tabla 6
Característica del perfil de consumidor por categoría de producto y canal

	Bizcochos rellenos		Brownies	
	Supermercados RM	Tiendas menores RM	Supermercados RM	Tiendas menores RM
% compra para colación de los niños	53,0	29,9	48,1	15,9
% compra consumo inmediato	29,2	71,7	25,3	75,0
Tamaño muestral (N)	449	127	233	88

Fuente: Encuesta Activa Research.

47. Por otra parte, desde el punto de vista de la oferta, de acuerdo a la información aportada por las Partes, los actores asumirían estrategias de precio diferenciadas por canal, lo que manifestaría que en cada uno de ellos enfrentan condiciones competitivas distintas.

48. Por último, resulta indiciario de la misma diferenciación, el hecho de que no todos los actores de la industria participan en todos los canales (por ejemplo, Buenas Migas no está presente en el canal tradicional y Fruna no está en el canal supermercadista). Ello podría explicarse en parte por diferencias en el perfil de los consumidores y en aspectos logísticos ligados a la atención de cada canal²⁸.

²⁵ En el presente informe se ha preferido agrupar a las tiendas de conveniencia con almacenes, quioscos y otros, bajo la denominación “tiendas de menor tamaño” en lugar de denominarlo “canal tradicional”, como lo denomina Butelmann Consultores (“BC”).

²⁶ El detalle de los aspectos metodológicos y principales resultados de la medición puede consultarse en el Anexo I de este informe.

²⁷ Esta categoría de productos se toma como base para la determinación del mercado relevante, en atención a que constituye la principal categoría con traslape entre las Partes. A partir de la Encuesta Cadem se puede realizar un ejercicio similar para las demás categorías con traslape, siendo válidas las mismas conclusiones aquí arribadas.

²⁸ Los supermercados ofrecen a sus proveedores la opción de enviar sus productos a un centro de distribución único, desde donde se reparte a cada local, lo que no sería posible en tiendas de menor tamaño. Por otra parte, incluso en el evento de que los proveedores no opten por esta modalidad de distribución centralizada, el número de locales y su dispersión dentro de las ciudades y pueblos es mucho menor que el número y la dispersión de las tiendas de conveniencia, minimarkets, almacenes y quioscos.

49. Todo lo antedicho sugeriría que, ante un alza en los precios de algunos de estas categorías de productos en el canal supermercadista, una mayoría de los consumidores no estaría dispuesta a cambiar hacia tiendas de menor tamaño, siendo más probable la sustitución hacia otras categorías dentro del mismo canal. El mismo criterio resulta aplicable en el caso de consumidores de tiendas de menor tamaño. Ante un alza en el precio de los productos en estas tiendas, lo más razonable es que las personas alternarían otras categorías de productos, antes que cambiar de canal.
50. En consecuencia, a continuación se evalúa la sustitución entre distintas categorías de producto diferenciando la situación competitiva de cada canal de comercialización (supermercadista y tiendas de menor tamaño).

b.2. Mercados afectados en el canal supermercadista

51. Como se ha descrito, la principal superposición entre Ideal y Nutrabien se produce en la producción y comercialización de bizcochos individuales. La determinación del ámbito de competencia de los productos de las Partes en esta categoría (principalmente bizcochos rellenos y brownies) se realiza primordialmente a partir de los resultados de la Encuesta Activa Research en el canal supermercadista²⁹.
52. Al respecto, la encuesta tiene preguntas para detectar los patrones de sustitución de productos específicos de las Partes³⁰ y también respecto de las categorías de productos en que participan³¹. Ambos tipos de preguntas dan cuenta de la sustitución de los bizcochos individuales de las Partes, respecto de otros productos o tipos de productos.

²⁹ En Fase I, la Fiscalía envió a clientes mayoristas, *retailers* y competidores de las Partes un cuestionario que permitía a los actores clasificar la cercanía competitiva y relación de sustitución entre distintas categorías. Las Partes, tomando los resultados de este cuestionario como referencia, han sugerido que éste es un antecedente de que la categoría “galletas dulces” sería parte del mercado relevante definido desde la perspectiva del producto (Presentación de Observaciones, Anexo A, párr. 10). Al respecto, debe notarse que el cuestionario constó de dos fases, una que incluyó “galletas dulces” como una categoría completa y luego en una segunda fase se subdistinguió, de modo que los actores pudieran distinguir si se referían a todos los segmentos de galletas, o alguno en específico, en su respuesta anterior. El resultado de esta segunda fase también fue expuesto a las Partes, y da cuenta de que el subsegmento más cercano a brownies, para los 17 actores que respondieron el cuestionario, es galletones, estando las galletas en formato individual y clásico en una relación de cercanía mucho más lejana. En todo caso, siguiendo un criterio compartido con las Partes, esta Fiscalía ha preferido aquellos antecedentes que consultan directamente a los consumidores finales – como las encuestas de Activa Research y Cadem–, en lugar de basarse en un antecedente del análisis preliminar de Fase 1, para sus conclusiones sobre mercado relevante.

³⁰ La pregunta que se realiza respecto de los principales productos de las Partes, es la siguiente: “En caso que [nombre del producto] no estuviese disponible en este ni en ningún establecimiento comercial, ¿por qué otro producto lo reemplazaría?” En esta pregunta se escriben las respuestas de los encuestados, sin leerles alternativas.

³¹ Respecto de la sustitución de categorías se realizan dos preguntas. La primera es la siguiente:

“¿Cuál de las siguientes frases describe mejor lo que usted haría si es que no pudiese encontrar un [bizcocho relleno/ brownie] en este supermercado y en cualquier otro establecimiento comercial? 1. Compraría otro producto; 2. No compraría otro producto”.

Respecto de los que responden que comprarían otro producto, se les pregunta “¿Cuál de los siguientes productos compraría?” y se le entrega una lista de ocho categorías de productos, permitiendo que especifique otras que considere relevante.

53. En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de consumidores de bizcochos rellenos de Ideal y de brownies de Nutrabien, que señala espontáneamente qué productos buscaría en caso de no estar disponible el que acaba de escoger para su compra. En la tabla se agrupan los productos de acuerdo a la categoría o sub categoría a la que pertenecen³².

Tabla 7
Sustitución de productos en caso de no estar disponibles bizcochos individuales de Ideal o Nutrabien (canal supermercadista)

	Bizcochos rellenos Ideal (%)	Brownies Nutrabien (%)
Bizcocho relleno	66,49	39,39
Brownie	4,96	25,47
No compraría	19,94	24,29
No sabe/ no responde	3,77	2,83
Otro bizcocho	0,86	2,83
Otro no identificado	1,08	2,12
Alfajor	1,51	2,12
Galletas dulces	1,40	0,94
Total	100	100
Tamaño Muestral (N)	928	424

Fuente: Encuesta Activa Research.

54. Como se observa, desde bizcochos rellenos existe sustitución alta hacia productos de la misma subcategoría, siendo los brownies, aunque con un porcentaje mucho menor de desvío, la segunda subcategoría en orden de importancia. Es pertinente señalar que prácticamente no existe sustitución hacia otras categorías como galletas dulces, otros bizcochos individuales, alfajores ni hacia productos frescos o hacia formatos familiares.

55. Similar situación se observa respecto de los brownies de Nutrabien. La mayor sustitución se da hacia bizcochos rellenos (39% de las respuestas) y después hacia otras marcas distintas de brownie (25%). Otros bizcochos individuales, alfajores y galletas dulces tienen muy pocas menciones. Otras categorías, tales como productos frescos, prácticamente no reciben menciones.

56. Ahora bien, la Encuesta Activa Research también incluye preguntas que obligan a la sustitución de productos en caso de que no se encontrara disponible una categoría

³² En la Encuesta Activa Research se realizaron preguntas respecto de la sustitución de productos de Ideal (Gansito, Rayita, Pingüinos y Mankeke) y de Nutrabien (Brownie y Braunichoc) a personas que hubieran escogido dichos productos en su compra. Los encuestados mencionaron distintos productos que escogerían como sustituto, en caso de no encontrarse disponible el que acababan de escoger. En esta tabla se presentan las respuestas de los consumidores, agrupando los productos de acuerdo a la categoría a la que pertenecen. En el Anexo I, se puede observar el detalle de las razones de desvío hacia todos los productos mencionados.

completa, lo que partiría del supuesto de un mercado relevante más amplio que las categorías de bizcochos rellenos y brownies³³. A partir de estas preguntas se obtiene un resultado consistente con los presentados, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 8
Sustitución por producto de otra categoría (canal supermercadista),
 ¿Qué harían si no estuviese disponible el producto de esa categoría?

	Bizcochos rellenos (%)	Brownies (%)
No compraría	45,9	38,3
Alfajores	14,4	6,3
Queques individuales	13,1	7,6
Brownies	15,9	
Bizcochos rellenos		41,3
Cuchuflies	1,1	0,0
Galletones	1,9	1,0
Galletas en formato clásico	2,0	1,3
Galletas en formato mini	1,1	0,3
Barras de cereal	2,0	1,8
Otro producto	2,5	2,3
Total	100	100
Tamaño muestral (N)	684	352

Fuente: Encuesta Activa Research.

57. Como se observa, la categoría más cercana a bizcochos rellenos sería la de brownies, hacia la que se dirigen las preferencias del 15,9% de los encuestados. La siguiente categoría que los consumidores mencionan son los alfajores (14,4%) y luego los queques individuales (13,1%). Las demás categorías de productos reciben muy pocas menciones, resultando en porcentajes poco significativos.

58. Respecto a brownies, la situación es similar. Al forzarse el cambio de categoría, los consumidores prefieren en su gran mayoría escoger bizcochos rellenos (41,3%), luego queques individuales (7,6%) y por último alfajores (6,3%). Las categorías de cuchuflies, galletones, galletas dulces y barras de cereal presentan niveles de sustitución muy reducidos con respecto a bizcochos rellenos y brownies, alcanzando porcentajes de sustitución menores al 3% en todos los casos, por lo que es razonable excluirlas del mercado relevante del producto.

³³ Debe tenerse en cuenta que la pregunta pertinente para definir un mercado relevante supone un alza significativa y no transitoria de los precios de un candidato de mercado, mientras que esta pregunta realizada en la Encuesta Activa Research obliga a los encuestados a migrar de la categoría de origen.

59. En definitiva, a partir de los valores presentados en las Tablas 7 y 8, se observa que bizcochos rellenos y brownies son las categorías más cercanas entre ellas. En particular, la Tabla 7 muestra poca sustitución hacia otros tipos de productos. Los resultados de la Tabla 8, por su parte, dan cuenta de un ámbito de sustitución mayor, que podría extender la definición de mercado relevante del producto hacia queques individuales y alfajores.
60. En cuanto a galletas dulces, categoría en la que también se verifica superposición entre las Partes, para el análisis de esta Operación no es necesario delimitar una definición precisa de mercado relevante, puesto que Ideal ostenta una participación muy baja, ante cualquier definición plausible de mercado, según fue señalado en la sección precedente.
61. En el caso de bizcochos familiares, es preciso distinguir entre la categoría de pan de pascua y el resto de los bizcochos familiares, ello atendido a que la ocasión de consumo del pan de pascua es reconociblemente diferente a la de los otros bizcochos, exhibiendo una clara estacionalidad.
62. No obstante lo anterior, a juicio de esta Fiscalía, una definición precisa del mercado relevante de producto en el que compite este tipo bizcochos puede quedar abierta (por ejemplo, si correspondería la inclusión de panes de pascua frescos o no), ya que, en este caso, aún bajo una definición conservadora no se superan los umbrales de la Guía³⁴.

b.3. Mercados afectados en tiendas de menor tamaño

63. Para las tiendas de menor tamaño, la Encuesta Activa Research tiene preguntas que permiten analizar patrones de sustitución respecto de consumidores de las siguientes categorías o subcategorías de productos: alfajores, bizcochos rellenos, brownies, queques individuales y galletas dulces.
64. La tabla a continuación presenta el porcentaje de consumidores que señala espontáneamente qué productos buscaría en caso de no estar disponibles los bizcochos rellenos de Ideal y de brownies de Nutrabien³⁵. En la tabla se agrupan los productos de acuerdo a la categoría o sub categoría a la que pertenecen.

³⁴ De acuerdo a la base Nielsen aportada por las Partes, para el año 2016, el HHI resultante de la Operación (suponiendo que la participación de marcas propias se divide en partes iguales, entre las cuatro cadenas de supermercados) en la categoría pan de pascua sería de 1.156 puntos; en el caso de los bizcochos familiares restantes, el HHI tras la Operación correspondería a 1.254 puntos. En bizcochos familiares vistos como un todo, el HHI resultante sería de 1.156 puntos.

³⁵ Para captar la sustitución de productos se realiza a los encuestados la siguiente pregunta: “Si quisiera comprar bizcochos rellenos o brownies ¿Cuál preferiría? [No se leen alternativas]”. En este cuadro las respuestas se agrupan de acuerdo a la categoría a la que pertenecen. Ver más detalles respecto de la encuesta en el Anexo I.

Tabla 9
Sustitución de productos en caso de no estar disponibles bizcochos individuales de Ideal o Nutrabien (tiendas de menor tamaño)

	Bizcochos rellenos Ideal (%)	Brownies Nutrabien (%)
Bizcocho relleno	82,3	53,0
Brownie	6,5	20,0
No compraría	5,2	17,0
No sabe/ no responde	2,6	4,0
Otro bizcocho	0,4	0,0
Otro no identificado	0,4	1,0
Alfajor	0,0	2,0
Galletas dulces	2,6	3,0
Total	100	100
Tamaño Muestral (N)	231	100

Fuente: Encuesta Activa Research.

65. Al igual que en el caso de supermercados, cuando se trata de una respuesta espontánea para bizcochos rellenos Ideal, la mayoría de los consumidores elige productos dentro de la misma subcategoría (82,3%). En el caso de brownies Nutrabien, la mayoría de los consumidores sustituirían a bizcochos rellenos (53%) y en menor medida hacia brownies. Categorías diferentes a las señaladas, como otros bizcochos, alfajores, y galletas dulces, reciben escasas menciones.
66. Lo anterior es indicativo de que las categorías más próximas, desde el punto de vista del consumidor, serían bizcochos rellenos y brownies. Ahora bien, si se obliga a los consumidores a cambiar de categoría de productos³⁶ –tal como se hizo para supermercados– los resultados de la Encuesta Activa Research son los siguientes:

³⁶ Respecto de la sustitución de categorías se realizan las mismas preguntas que en la encuesta aplicada en el canal supermercadista:

“¿Cuál de las siguientes frases describe mejor lo que usted haría si es que no pudiese encontrar [categoría o subcategoría de producto que se encuentra consumiendo] en este local y en cualquier otro establecimiento comercial?
 1. Compraría otro producto; 2. No compraría otro producto”.

Respecto de los que responden comprar otro producto, se les pregunta “¿Cuál de los siguientes productos compraría?” y se le entrega una lista de ocho categorías de productos, permitiendo que especifique otras que considere relevante.

Tabla 10
Sustitución por producto de otra categoría (tiendas de menor tamaño)
 ¿Qué haría si no estuviese disponible categoría del producto adquirido?

	Alfajores (%)	Biscochos rellenos (%)	Brownies (%)	Queques individuales (%)	Galletas dulces (%)	Galletones (%)
No compraría	19,7	20,3	35,8	32,9	24,1	36,5
Alfajores		19,2	11,4	7,1	10,8	9,3
Queques individuales	4,6	17,6	10,5		10,0	1,6
Brownies	17,6	14,2		9,1	5,2	10,6
Biscochos rellenos	35,0		14,7	8,7	16,1	6,7
Cuchuffies	4,6	0,0	1,4	2,6	10,3	4,7
Galletones	10,9	5,9	6,0	2,0	6,4	
Galletas en formato clásico	0,0	3,4	6,7	10,6		16,6
Galletas en formato mini	5,9	10,9	7,1	20,3		13,9
Barras de cereal	1,7	5,8	6,2	6,6	14,8	0,0
Otros	0,0	2,5	0,0	0,0	2,4	0,0
Total	100	100	100	100	100	100
Tamaño muestral	53	127	88	66	56	26

Fuente: Encuesta Activa Research.

67. Como se observa, un porcentaje relevante de las respuestas indica que ante la desaparición de las categorías biscochos rellenos o de brownies, no compraría ningún producto, lo que podría significar una alta lealtad a estas categorías de origen. Respecto a los consumidores dispuestos a sustituir, en tiendas de menor tamaño, se aprecia un ámbito de sustitución mayor al del canal supermercadista, con menciones a otras categorías como alfajores, queques individuales, galletones y galletas dulces en formato mini³⁷.

68. En definitiva, el mercado relevante de producto en tiendas de menor tamaño razonablemente podría incorporar las categorías de biscochos individuales y alfajores, y eventualmente incluir otras categorías de productos, tales como galletas dulces (galletones, galletas en formato clásico, galletas en formato mini). Con todo, tal como en el canal supermercadista, esta División considera innecesario adoptar una definición precisa de mercado relevante, por tratarse de bienes diferenciados donde resulta más apropiado realizar un análisis que tome en cuenta la cercanía competitiva.

³⁷ Las Partes en el Anexo A de sus observaciones, destacan los resultados mostrados en la Tabla 10 como indicativos de la pertenencia de galletas al mercado relevante del producto. Al respecto, cabe señalar, por una parte, que este aparente mayor nivel de sustitución se vería exclusivamente en las tiendas de menor tamaño y que el análisis que sigue, basado en índices de presión al alza en precios, toma en consideración, de manera directa, la restricción competitiva impuesta por todos los eventuales sustitutos a los productos de las Partes, incluyendo galletas. Además, la pregunta sobre la cual se construye esta tabla exagera o sobrestima el ámbito de sustitución de los consumidores, al obligar a los encuestados a migrar de la categoría de origen, lo que no se ajusta al criterio del *test* del monopolista hipotético.

69. En relación con las otras categorías con superposición (pan de pascua y demás bizcochos familiares), el canal de tiendas de menor tamaño representa una proporción menor de las ventas totales de este tipo de productos, comparado con el canal supermercadista, por lo que no resulta necesario mayor análisis.

b.4. Mercado relevante geográfico

70. Respecto a la definición del mercado relevante geográfico afectado, tanto las Partes como esta Fiscalía estiman que debiera ser evaluada en una dimensión nacional, atendido a que el formato de comercialización de este tipo de productos, [-] generalmente se definen a nivel nacional.

b.5. Sustitución de oferta

71. Del lado de la oferta, las Partes han argumentado que no existirían mayores costos en adaptar la estructura productiva de las empresas para producir distintos *snacks* dulces³⁸. En este sentido, un productor de galletas podría fácilmente ofertar bizcochos individuales o alfajores, de estimarlo rentable.

72. Para que un criterio de sustitución de oferta sea tomado en cuenta en la definición de mercado relevante de producto sería necesario que agentes económicos que actualmente producen un bien no relacionado o poco relacionado desde el punto de vista de la demanda, tengan la capacidad para producir y comercializar este producto en el corto plazo, sin incurrir en costos significativos, como respuesta a un aumento de precio pequeño, significativo y no transitorio de éste³⁹.

73. De acuerdo a los antecedentes de la investigación, no existe evidencia suficiente de que la sustitución por parte de los actores que intervienen en otras categorías es técnica y económicamente factible, ni que exista capacidad disponible para ello en la actualidad. Así, por ejemplo, un actor relevante de la categoría de galletas señaló no contar en la actualidad con maquinaria ni personal suficiente para desarrollar un plan de negocios en las categorías de mayor preocupación para esta División, por lo que para hacerlo

³⁸ Notificación, pp. 44, 48-49.

³⁹ Para una revisión exhaustiva del tema, véase Padilla, Jorge (2001). *The role of supply-side substitution in the definition of the relevant market in merger control: A report for DG Enterprise A/4*. European Commission, Madrid. Disponible en <http://ec.europa.eu/growth/content/role-supply-side-substitution-definition-relevant-market-merger-control-0_en>

requeriría de inversiones adicionales y de la contratación de personal especializado⁴⁰. Tampoco existe evidencia de que esta sustitución de oferta haya operado en el pasado.

74. Además, según se verá en la sección de condiciones de entrada, en mercados como el analizado – de productos de consumo masivo, con bienes diferenciados – el conocimiento de la marca del productor juega un rol preponderante en el desarrollo y lanzamiento de productos. De esta forma, los actores requieren de un tiempo y costo adicional para entrar al mercado que no se condice con la velocidad necesaria para que pueda observarse una sustitución tal que permita ampliar la definición de mercado relevante.

b.6. Jurisprudencia comparada

75. En su Presentación de Observaciones⁴¹, las Partes han sostenido que la jurisprudencia comparada ha utilizado definiciones de mercado más amplias que aquella evaluada por la Fiscalía, y apoyaría lo que ellos consideran la “correcta definición de mercado relevante”, entendida como *snack dulces* en general. En su opinión, esta misma jurisprudencia habría reconocido presión competitiva de los “*biscuit*” y “*non biscuits snacking products*” y la alta sustituibilidad desde el lado de la demanda entre distintas categorías⁴².

⁴⁰ “La producción de alfajores y bizcochos importaría necesariamente para [-] la instalación de maquinaria adicional y la contratación de personal para la operación de la o las nuevas líneas. Nuestras líneas actuales no permiten el desarrollo de alfajores y bizcochos”. Respuesta de [-] actor del mercado de galletas.

⁴¹ Anexo A (pp. 16 y ss.). También Notificación, párr. 104.

⁴² Para ello se valen principalmente de los casos OFT, Anticipated Acquisition by United Biscuits (UK) Limited of the Jacobs Bakery Limited, 10 de septiembre de 2004, que si bien analiza el mercado a nivel de la categoría “biscuits” reconoce un ámbito de disciplina ejercido por otras categorías de producto. Esta misma resolución reconoce que esta disciplina debe examinarse siempre producto a producto (párr. 8). También reseñan el caso neozelandés Bluebird Foods Limited and Hansells (NZ) Limited, Decision N° 560, 5 de octubre de 2005 y el caso húngaro Hungarian Competition Authority, Székesfehérvár biscuit and wafer factory of Stollwerck-Budapest Ltd. Vj-116/1999/29, 30 de noviembre de 1999. Con todo, otros de los casos citados, siquiera son pertinentes para defender una definición amplia de “*snack dulces*”. Por ejemplo, COMP IV/M.232 - Pepsico/General Mills, donde simplemente se dejaron las definiciones abiertas, en atención a que la operación no revestía mayores riesgos aún bajo las definiciones más estrechas. Por su parte, Latimer Acquisitions Ltd / Weetabix Ltd es un caso en el que la OFT de Reino Unido descartó mayores riesgos debido al escaso traslape entre las Partes y la baja participación conjunta de mercado de barras de cereal combinada con la categoría de “biscuits”. En este caso, la autoridad se abrió a la posibilidad de que las barras de cereal pudieran ser sustitutas de la categoría “biscuits”. En Case COMP/M.1920 - Nabisco/United Biscuits, la Comisión Europea confirmó el criterio según el cual el mercado de las galletas es independiente de otros mercados, sin perjuicio de que pueda verse afectado por otros tipos de productos en alguna dimensión (“*albeit one subject to the constraining influence of snacks, confectionaries, cakes and breads*”), que es el fragmento citado por las Partes. De hecho, acto seguido la Comisión señaló en su oportunidad “*In addition, the question of defining narrower boundaries in the biscuit market can be left open since the information provided by the parties with respect to all biscuits, sweet biscuits, sweet other than chocolate-coated biscuits, chocolate-coated biscuits, and savoury biscuits has shown that the position of the parties would be similar even on the narrowest assessment of product segments*” (párr. 8). En otras palabras, siguiendo un criterio conservador, la Comisión evaluó la operación bajo una definición estricta inclusive y aun así descartó mayores riesgos.

76. Contrario a lo sostenido por las Partes, y más allá del valor relativo que puedan tener los casos referidos para analizar la Operación y el contexto específico en que tienen lugar las consideraciones citadas, existe abundante jurisprudencia que evalúa las condiciones de competencia en definiciones de mercados relevantes más estrechas, restringidas a categorías o a un grupo de ellas. En efecto, al igual que en esta Operación, muchas veces la autoridad de competencia fija su postura explícitamente en oposición a las definiciones amplias de las empresas que proponen la operación, que suelen incluir más categorías, aunque usualmente dejando abierta una definición categórica de los mercados relevantes afectados.
77. Por vía ejemplar, *Kraft Foods/Cadbury* (2010), en donde la Comisión Europea realiza varias distinciones en el mercado relevante de producto: (i) dulces de chocolate –donde se sub-dividen “*tablets*”, “*countlines*” y “*praline*”; (ii) Dulces de azúcar; (iii) Galletas; (iv) “*soft cakes*”; y (v) “*powdered chocolate drinks*”, mostrándose reacia a definiciones estrictas⁴³. Otro caso de la misma Comisión es *Mars/Wrigley* (2008), que realiza un tratamiento separado de las categorías (i) chocolates; (ii) dulces de azúcar; y (iii) goma de mascar⁴⁴. En el mismo sentido, el caso europeo *Kraft/Danone Biscuits* (2007) separó (i) galletas dulces, (ii) galletas saladas; y (ii) chocolates⁴⁵. Autoridades de competencia de otras jurisdicciones también han tomado decisiones sobre la base de definiciones más estrechas que “snacks dulces”⁴⁶.
78. Todo lo expuesto en todo caso, debe considerarse bajo la salvedad compartida entre esta Fiscalía y las Partes, de que los comportamientos y patrones de sustitución entre categorías son específicos de cada país, y ha de atenderse principalmente al consumidor potencialmente afectado.

⁴³ Case COMP/M.5644 - Kraft Foods/Cadbury

⁴⁴ Case COMP/M.5188 - Mars Wrigley

⁴⁵ Case COMP/M.4824 - Kraft / Danone Biscuits

⁴⁶ La autoridad de competencia española – siguiendo el criterio comunitario en *Kraft/Danone Biscuits*– analizó los efectos una operación en el mercado de fabricación y comercialización de *galletas dulces* y en el mercado de fabricación y comercialización de *galletas saladas*. Comisión Nacional de la Competencia, NUTREXPA/CUÉTARA, C-0125/08, decisión de 15 de enero de 2009. En el mismo sentido, Comisión Nacional de la Competencia - NUTREXPA/ARTIACH, C-0483/12, decisión de 19 de diciembre de 2012. La autoridad brasileña, CADE (2004), *Nestlé / Garoto*, Ato de Concentração N°08012.001697/2002-89.

c. Participación de mercado y umbrales de concentración

c.1. Canal supermercadista

79. En la siguiente tabla se presentan las participaciones en el canal supermercadista para dos alternativas de definición de mercado relevante, ello a partir de las ventas en valor reportadas por las empresas comercializadoras de bizcochos individuales (incluidos bizcochos rellenos, brownies y queques individuales) y alfajores.

Tabla 11
Participaciones de mercado en ventas del año 2016
Supermercados

Empresas	Bizcochos indiv.	Bizcochos indiv. + alfajores
Ideal	[30-35]	[35-40]
Carozzi	[20-25]	[20-25]
Nutrabien	[10-15]	[10-15]
Buenas_Migas	[15-20]	[15-20]
MP	[0-5]	[0-5]
Otros	[10-15]	[10-15]
HHI pre	1.896	2.194
Cambio	893	968
HHI final	2.788	3.162

Fuente: Elaboración propia a partir de información de las empresas

80. Las Partes alcanzarían luego de la Operación más del [45-50]% de las ventas bajo las dos definiciones planteadas, superándose los umbrales establecidos en la Guía en ambos escenarios.

c.2. Canal tiendas de menor tamaño

81. En la siguiente tabla se presentan las participaciones de mercado (en valor) para el año 2016, en locales del canal tradicional y tiendas de conveniencia bajo distintas definiciones plausibles de mercado relevante. Como se observa, producto de la Operación se sobrepasan los umbrales de la Guía en tres de los cuatro escenarios propuestos.

Tabla 12
Participaciones de mercado en ventas del año 2016
Tiendas de menor tamaño

Empresas	Biscochos indiv.	Alfajores + Biscochos indiv.	Alfajores+Bisc.Ind+ Galletas mini + galletón	Alfajores+Bisc.Ind+ Galletas dulces
Ideal	[60-65]	[55-60]	[35-40]	[15-20]
Nestle	[0-5]	[0-5]	[15-20]	[30-35]
Carozzi	[15-20]	[15-20]	[15-20]	[25-30]
Nutrabien	[15-20]	[10-15]	[10-15]	[0-5]
Fruna	[0-5]	[5-10]	[0-5]	[5-10]
Evercrisp	[0-5]	[0-5]	[0-5]	[5-10]
Otros	[0-5]	[0-5]	[5-10]	[5-10]
HHI pre	4.225	3.969	2.313	2.198
Cambio	1.897	1.624	818	152
HHI final	6.121	5.594	3.132	2.350

Fuente: Elaboración propia a partir de información de proveedores.

d. Riesgos para la competencia

82. La Operación pondría término a la competencia entre dos actores que concentran elevadas participaciones de mercado y que se caracterizan por ser altamente cercanos en términos competitivos, siendo, en razón de lo anterior, el principal riesgo de naturaleza unilateral, manifestado en un probable aumento de precios o afectación de otras variables competitivas, como la calidad y la variedad de los productos.
83. Este riesgo se presenta particularmente respecto de los productos pertenecientes a las categorías de biscochos individuales y alfajores –especialmente de aquéllos comercializados por Nutrabien – tanto en el canal supermercadista como en el canal de tiendas de menor tamaño.
84. En efecto, como se observa en la Tabla 11, Ideal, con su portafolio de marcas, es líder en distintas definiciones plausibles de mercado relevante en supermercados, alcanzando participaciones de [30-35]% y [35-40]% dependiendo de la definición adoptada. Por otro lado, Nutrabien es uno de los principales actores en supermercados con participaciones de un [10-15]%. De este modo, la Operación que se analiza significa la creación de un agente económico con el [50-55]% de las ventas en el canal supermercadista en la definición más amplia considerada por la FNE. En tiendas de menor tamaño, tal como se muestra en la Tabla 12, la participación conjunta de las Partes, sería de entre un [20-25]%, en la definición de mercado más amplia, y un [75-80]% considerando sólo

bizcochos individuales dentro del mercado relevante. Producto de la Operación, Ideal aumentaría su participación de mercado entre un [0-5]% y un [15-20]%, dependiendo de la definición de mercado.

85. Adicionalmente, como se detalla a continuación, para los principales productos de Nutrabien Ideal es el competidor más cercano⁴⁷. Por otra parte, para Ideal, Nutrabien habría sido el referente para la incorporación de nuevos productos y marcas (en particular para la marca Fuchs), siendo la transacción una alternativa al crecimiento orgánico para ampliar la cartera de productos hacia nichos de mercado poco desarrollados a la fecha por Ideal.

86. En lo que sigue, se presenta un análisis de la cercanía competitiva de Ideal y Nutrabien, en términos generales (d.1), de índices de presión al alza en precios de los principales productos donde existe superposición entre las Partes (d.2) y de la dinámica competitiva actual de Ideal y Nutrabien, a partir de la experiencia del lanzamiento de los productos Fuchs (d.3). Los análisis toman en consideración la Presentación de Observaciones de las Partes.

87. Por tratarse de un mercado de bienes diferenciados, la determinación de riesgos unilaterales a partir de un análisis de la cercanía competitiva de los productos a través del cálculo de razones de desvío –lo que no depende de una definición estricta de mercado relevante– es plenamente coincidente con el estándar de análisis de fusiones y operaciones de concentración en el derecho comparado. La guía estadounidense de 2010, sobre el particular, señala:

“El diagnóstico de efectos unilaterales en precios basado en el valor de las ventas desviadas no necesita fundarse en una definición de mercado o en el cálculo de participaciones de mercado y concentración. Las agencias confían mucho más en el valor de las ventas desviadas que en el nivel de HHI para diagnosticar efectos unilaterales en los precios en mercados con bienes diferenciados”⁴⁸.

⁴⁷ Las encuestas encargadas, tanto por las Partes como por la Fiscalía, si bien tienen algunas diferencias en sus metodologías y enfoques, dan cuenta de manera consistente de esta cercanía competitiva entre Nutrabien e Ideal. La Encuesta Cadem aporta antecedentes adicionales a los contenidos en la Encuesta Activa Research, respecto a la cercanía competitiva entre las Partes en la comercialización de alfajores.

⁴⁸ En el original: “Diagnosing unilateral price effects based on the value of diverted sales need not rely on market definition or the calculation of market shares and concentration. The Agencies rely much more on the value of diverted sales than on the level of the HHI for diagnosing unilateral price effects in markets with differentiated products”, Guía de Fusiones Horizontales de Estados Unidos (Horizontal Mergers Guidelines, 2010) del Departamento de Justicia de Estados Unidos (U.S. Department of Justice) y la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission). p. 31.

d.1. Cercanía competitiva entre Ideal y Nutrabien

88. De los resultados de la Encuesta Activa Research y de la Encuesta Cadem, es posible obtener diversos indicadores que permiten determinar la cercanía competitiva entre Ideal y Nutrabien. Todos ellos aportan antecedentes de que la Operación implicaría la concentración de dos actores con un alto grado de proximidad en términos de las preferencias de los consumidores.
89. Un primer indicador son las *razones de desvío*, las que muestran en qué proporción se desviarían las ventas perdidas por las Partes ante un alza en el precio de sus productos. Las razones de desvío son un insumo necesario para el cálculo de índices de presión al alza en precios y, además, por sí mismas, captan la cercanía competitiva entre distintos productos, permitiendo ordenarlos en función de esta cercanía.
90. Así, tomando como referencia los resultados de Activa Research⁴⁹, las razones de desvío desde Brownie y Braunichoc a los productos de Ideal fluctúan entre un 36,1% y 67,9%, dependiendo del producto y canal (ver Tablas 15 y 16 *infra*), siendo en todos los casos esta última empresa el competidor más cercano y secundada por Carozzi, que ostenta razones de desvío inferiores (entre 7,5% y 10,7%).
91. En el caso de los resultados de la Encuesta Cadem se observa que Ideal es el competidor más cercano de Nutrabien en el canal supermercados y tradicional para las categorías de bizcochos, alfajores y galletas. Las razones de desvío desde Nutrabien a Ideal son de un 28,1%, 35,3% y 12,1%, respectivamente, en el canal supermercado y de un 30,3%, 37,1% y 18,4%, respectivamente, en el canal tradicional⁵⁰.
92. Por su parte, con respecto a las razones de desvío de los principales bizcochos individuales de Ideal (Gansito, Rayita, Pingüino y Mankeke), la Encuesta Activa Research

⁴⁹ En el caso de la Encuesta Activa Research, en el canal supermercadista, para medir la cercanía competitiva entre las Partes, los consumidores respondieron la siguiente pregunta, respecto de cada uno de los productos: “*En caso de que [Producto consumido] no estuviese disponible en este supermercado ni en ningún otro establecimiento comercial, ¿por qué otro producto lo reemplazaría?*”. Cada encuestado entregó una respuesta espontánea, y el encuestador ubicó la respuesta dentro de un listado de alternativas de productos, pudiendo el encuestado dar como respuesta que no compraría ningún otro producto. En caso de que no estuviese en el listado el producto señalado por la persona, se marcó la alternativa “Otro” especificando su nombre. Para el cálculo de las razones de desvío se excluyen las respuestas “No sabe” y “No responde”, dado que no es posible distinguir con la encuesta el patrón de sustitución de estos consumidores, los que en este caso representan en promedio un 3% de las respuestas. Tratándose del canal de tiendas de menor tamaño, se aplicó la misma pregunta tanto a consumidores efectivos de los productos, como a consumidores potenciales, sin embargo, las razones de desvío presentadas en este informe consideran sólo consumidores efectivos (Ver Anexo I).

⁵⁰ Para el cálculo de estas razones de desvío se consideraron como ventas desviadas las de clientes que adquirirían otro producto de la misma empresa ante la desaparición de la categoría y marca adquirida. Se utilizaron los datos de la Encuesta Cadem ajustados por los ponderadores faltantes, conforme se explica en el Anexo II de este informe.

refleja que Nutrabien no sería su rival más cercano, sino que Carozzi, especialmente en consideración de la relevancia del producto Chocman.

93. En contraste, la Encuesta Cadem muestra que Nutrabien sería el rival más cercano de Ideal en bizcochos en el canal tradicional y alfajores en los canales supermercado y tradicional, lo que se refleja en razones de desvío de 6,1%, 14,3% y 20,3%, respectivamente. Lo anterior permite prever un riesgo anticompetitivo en el caso de alfajores, puesto que en este tipo de productos las Partes serían mutuamente los rivales más cercanos.

94. Otro elemento útil para determinar la relevancia de cada competidor e ilustrar la calidad de competidores directos entre las firmas es el porcentaje que representan las ventas desviadas hacia una empresa por sobre el total desviado hacia competidores. Esto es relevante, por cuanto, en ambas encuestas se observa un porcentaje de encuestados que sustituyen por productos de la misma empresa del producto originalmente escogido y un porcentaje que deja de consumir. La Tabla 13 expone los valores calculados por producto de las Partes en base a la Encuesta Activa Research y la Tabla 14 presenta este indicador por categorías de productos de las Partes incluidas en la Encuesta Cadem.

Tabla 13⁵¹
Desvío a las Partes sobre total de desvíos a competidores
Encuesta Activa Research

	Producto	Canal	
		Supermercados	Tiendas de menor tamaño
Nutrabien a Ideal	Brownie	67%	67%
	Braunichoc	69%	86%
Ideal a Nutrabien	Gansito	18%	25%
	Pingüino	22%	26%
	Rayita	20%	5%
	Mankeke	21%	19%

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas a Encuesta Activa Research.

Tabla 14⁵²
Desvío a las Partes sobre total de desvíos a competidores
Encuesta Cadem

	Categoría	Canal	
		Supermercados	Tradicional
Nutrabien a Ideal	Bizcochos	74%	82%
	Alfajores	97%	89%
	Galletas	32%	55%
Ideal a Nutrabien	Bizcochos	32%	80%
	Alfajores	75%	96%

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas a Encuesta Cadem.

⁵¹ Estos indicadores fueron calculados a partir de las razones de desvío presentadas en las tablas 15 y 16.

⁵² Valores calculados ponderando respuestas por kilogramos adquiridos.

95. Como puede apreciarse, de acuerdo a la Encuesta Activa Research, un 67% de los consumidores de Brownie y 69% de los de Braunichoc que se desvían hacia otros competidores, en el canal supermercadista, eligen como alternativa productos de Ideal, ante la desaparición del producto escogido. En tiendas de menor tamaño, estos porcentajes son de 67% para Brownie y 86% para Braunichoc. En el caso de la Encuesta Cadem, para la categoría de bizcochos, estos valores son de un 74% en supermercados y 82% en tiendas de menor tamaño, y en el caso de alfajores entre un 97% y 89%, respectivamente.
96. En relación con los productos de Ideal, según la información de la Encuesta Activa Research, los productos de Nutrabien representan entre un 18% y un 22% de los desvíos de productos hacia competidores en el canal supermercadista y entre un 5% y un 26% en tiendas de menor tamaño, lo que guardaría relación con el tamaño relativo de ambas empresas. De acuerdo a los datos de la Encuesta Cadem, para alfajores, un 75% de los consumidores de Ideal que se desviarían a competidores en supermercados lo harían hacia Nutrabien. En el canal tradicional este porcentaje sería de 96%. Ello mostraría que esta última empresa es el competidor más cercano a Ideal en este segmento.
97. En relación con el perfil de consumidores atendidos por Ideal y Nutrabien, las Partes argumentaron en su Notificación⁵³ y en las Observaciones⁵⁴ que estas empresas apuntarían a *targets* distintos. Así, Nutrabien dirigiría sus productos mayoritariamente a adultos con mayor poder de compra, mientras que Ideal se dirigiría a adultos cuyo consumo tendría especial énfasis en la adquisición de productos para sus hijos siguiendo preferencias de niños, con un perfil socioeconómico inferior (hasta grupo D1).
98. Al respecto, no debe olvidarse que este es un mercado de bienes diferenciados, por lo que si bien existe algún grado de diferenciación entre las Partes, para los productos de Nutrabien, las marcas de Ideal son su competencia más próxima, comparadas con las de otras empresas del mercado, como Carozzi, Fruna, ICB o Buenas Migas, según se ha analizado en esta sección.
99. Adicionalmente, la Encuesta Activa Research muestra que la diferencia entre el perfil de los consumidores de ambas Partes no sería tan significativa como señalan las Partes. Así, por ejemplo, en relación con la pertenencia al grupo socioeconómico, el 22% de los consumidores encuestados de Nutrabien calificarían en el segmento ABC1 y un 19% en

⁵³ Notificación, pp. 18 y 19, párr. 44.

⁵⁴ Véase Presentación de Observaciones, Anexo A, pp. 23-27.

el caso de los clientes de Ideal. Por su parte, un 43% de los clientes de Nutrabien encuestados adquirieron los productos para colación de los niños, mientras que en el caso de Ideal esta finalidad alcanzaría un 49%. Así, si bien las Partes tendrían ciertos atributos diferenciadores, el público objetivo de ambas empresas no sería sustancialmente distinto.

100. En síntesis, la información proveniente de las encuestas aplicadas a consumidores permite concluir que Ideal y Nutrabien son competidores cercanos en bizcochos individuales y alfajores, siendo Ideal el competidor directo de Nutrabien en estas categorías.

d.2. Análisis de presión al alza en precios

101. Los índices de presión al alza en precios permiten cuantificar los riesgos unilaterales de una operación, ya que reflejan el cambio en los incentivos provocado por la incorporación de nuevos productos en la oferta de la empresa concentrada. Dentro de estos índices se encuentran el UPP, el *Gross Upward Pricing Pressure Index* (“GUPPI”) y el *Illustrative Price Rise* (“IPR”)⁵⁵.

102. El UPP permite determinar la existencia de presión al alza en precios, pudiendo ser interpretado como un cambio en el costo marginal de una empresa que participa en una operación de concentración. Lo anterior, debido a que post-operación, ante un aumento de las ventas de un producto –por la reducción de su precio–, existirá una pérdida adicional derivada de la reducción de ventas de los productos de la otra parte concentrada. Este incentivo a incrementar los precios se compara con las eficiencias esperadas, lo que permite determinar la existencia de presión al alza en precios.

103. Por su parte, el GUPPI representa el UPP sin contemplar eficiencias, expresado como porcentaje del precio de venta del producto para el que se calcula este índice. Este indicador puede ser entendido como el porcentaje mínimo de eficiencias que permite

⁵⁵ La utilización de índices de presión al alza en precios se encuentra reconocida en la Guía de Fusiones Horizontales de Estados Unidos (Horizontal Mergers Guidelines, 2010) del Departamento de Justicia de Estados Unidos (U.S. Department of Justice) y la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission). Para mayores antecedentes, véase: Farrell, J. y Shapiro, C., “*Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition*”, en: *The BE Journal of Theoretical Economics*, 10(1), 2010; Salop, S. y Moretti, S. *Updating the Merger Guidelines: Comments*, 2009. La FNE ha empleado esta metodología en reiteradas oportunidades. En la experiencia reciente, véase FNE (2018), Informe de aprobación de Notificación de la Operación de Concentración entre Essilor Internacional y Luxottica Group, Rol FNE F85-2017. y FNE (2017) Acuerdo Extrajudicial entre FNE y Holchile S.A. e Inversiones Caburga Ltda. Rol TDLC AE-14-17. También pueden consultarse los roles FNE F43-2015; F36-2014 y F1-2013 y el rol TDLC AE12-2015 (2015). En la jurisprudencia, véase TDLC, Resolución N° 43/2012, Consulta de SMU S.A. sobre fusión entre SMU S.A. y Supermercados del Sur S.A., Rol NC 397-11, párr. 12 y siguientes.

compensar la presión al alza en el precio generada por la pérdida de competencia derivada de la concentración de empresas rivales.

104. En este caso particular, atendido que las Partes son empresas multiproducto, se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo del GUPPI de un producto i ⁵⁶:

$$GUPPI_i = \frac{\sum_{j=1}^n D_{ij} * (p_j - c_j)}{p_i} \quad (1)$$

Donde D_{ij} es la razón de desvío del producto i hacia el producto j , p_j corresponden al precio del producto j y c_j es el costo marginal del producto j . Cabe hacer presente que los productos $j = 1, \dots, n$ corresponden a todos los n productos de la otra parte de la operación.

105. Es pertinente señalar que en el Informe de Riesgos BC se optó por construir un GUPPI por empresa en lugar de uno por producto, lo que evalúa la presión al alza en precios asumiendo que las firmas fijan el precio de todos sus productos conjuntamente, esto es, sin permitir que cambien los precios relativos entre éstos. En opinión de BC esta metodología se justificaría porque en el caso en cuestión las empresas son multiproducto, por lo que ante un alza en el precio de uno de sus productos no sólo existe sustitución hacia bienes de empresas rivales sino que también hacia productos de la misma empresa. Así, en las decisiones de precio de Ideal y Nutrabien también se tomaría en cuenta la canibalización existente entre sus propios productos.

106. Adicionalmente, en el Anexo C de las Presentación de Observaciones, BC indica que luego de una fusión, las partes re-optimizarían sus precios, considerando todos los efectos cruzados, no siendo correcto, a su juicio, calcular un GUPPI para cada producto que las Partes venden por separado, suponiendo que los demás precios se mantienen constantes.

107. En relación con lo anterior, esta División concuerda con que en el caso de empresas multiproducto éstas consideran en sus decisiones de precio los efectos cruzados o externalidades existentes entre todos los productos de su portafolio. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario llevar a cabo algunas precisiones al respecto, para determinar las implicancias de esto sobre el cálculo de índices de presión al alza en precio.

⁵⁶ La derivación del GUPPI para fusiones de empresas multiproducto se presenta en el Anexo III de este informe.

108. En primer lugar, la derivación del UPP no obedece a una condición de equilibrio, sino que se deriva a partir de las condiciones de primer orden del problema de maximización de una empresa. En este sentido, por construcción, considera fijos los márgenes y precios de los demás productos, lo que representa una limitación por no tomar en cuenta el efecto retroalimentador de la modificación del precio de la otra parte de la operación y de otros competidores. Tratándose de fusiones entre empresas que comercializan bienes sustitutos, lo anterior implica que cuando existe un incremento en el precio de los demás productos, la presión al alza en el precio sugerida por el UPP estará subestimada, ya que, por el aumento en los precios de los demás participantes del mercado, existirá una presión al alza adicional.
109. Por otra parte, si es que la tasa de traspaso de costo marginal a precio es menor a uno⁵⁷, esto aplicaría también en presencia de eficiencias, debido a que, incluso cuando el precio de la otra parte de la operación se reduzca, su margen variable debiese verse incrementado, lo que eleva el valor de las ventas desviadas ante un alza en el precio. Esto concuerda con Farrell y Shapiro (2010), quienes indican que *“Nuestra medida de UPP₁ fue diseñada para basarse de una manera simple en las variables existentes pre-fusión y no toma en cuenta el hecho de que cualquier reducción en el costo del Producto 2 subirá el margen de este producto y, por lo tanto, incrementará el valor de las ventas desviadas hacia el Producto 2 cuando el precio del Producto 1 aumenta”*⁵⁸⁻⁵⁹.
110. En el caso en cuestión, tratándose de empresas multiproducto, la conclusión anterior aplicaría igualmente. En primer lugar, el GUPPI calculado por esta División adopta la misma simplificación considerada por Farrell y Shapiro (2010), esto es, asume los precios y costos constantes, no obedeciendo, por tanto, a una condición de equilibrio.

⁵⁷ Esto parece razonable pues sólo implica que ante un alza en el costo marginal el incremento en el precio es de una magnitud menor que el alza en el costo, lo que genera una disminución en el margen.

⁵⁸ Traducción propia del original: *“Our measure UPP₁ was designed to be based in a simple manner on pre-merger variables, and does not account for the fact that any cost reduction on Product 2 will raise Product 2’s margin and thus raise the value of sales diverted to Product 2 when the price of Product 1 rises”*. Farrell, J. y Shapiro, C., *“Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition”*, en: *The BE Journal of Theoretical Economics*, 10(1), 2010, p.12.

⁵⁹ Carlton plantea que el UPP ignora que, en la medida que las eficiencias de una fusión disminuyan el costo marginal de un Producto 2, esto tenderá a reducir el precio de este producto, lo que presionará el precio de un Producto 1 a la baja. Para mostrar este efecto retroalimentador, considerando una demanda del tipo PCAIDS, muestra los resultados de una simulación que evalúa el efecto de las eficiencias en un producto sobre el cambio en el precio proyectado de otro producto luego de una operación de concentración. Sus resultados muestran que en ciertas situaciones la existencia de eficiencias en un Producto 2 que presionan su precio a la baja, llevarían a compensar la presión al alza en el precio de un Producto 1, obteniéndose, incluso, disminuciones en su precio (véase Carlton, D., *“Revising the Horizontal Mergers Guidelines”*. *Journal of Competition Law & Economics*, 0(0), 1–34, 2010). A este respecto, es pertinente señalar que difícilmente esta situación podría ser pertinente en este caso particular, ya que, como se verá, para los productos de las Partes las eficiencias esgrimidas no son de una cuantía suficiente como para generar presión a la baja en el precio sobre los productos para los que existen estas eficiencias. Esto aplica tanto para una posible retroalimentación generada por productos comercializados por las empresas multiproducto como para una eventual retroalimentación por cambios en el precio de los productos de la otra Parte de la Operación.

En segundo lugar, si se considerase el efecto retroalimentador producto del alza en el margen de los productos de la otra Parte y de los otros productos comercializados por la empresa, la presión al alza en el precio debiese ser mayor a la estimada por el UPP.

111. En relación a lo anterior, si nos centramos en la fijación de precios de una firma comercializadora de múltiples productos con algún grado de sustitución entre sí, que se ve involucrada en una operación de concentración, se debe tener en cuenta que previo a ésta sus precios óptimos ya incorporan el efecto de la canibalización entre sus productos. Así, no sería adecuado para el cálculo del UPP incorporar los efectos cruzados debido a esta canibalización⁶⁰, ya que esto no es un efecto de la operación, sino que la precede. Lo que sí sería relevante en un modelo más afinado que incorpore efectos de segundo orden, sería incorporar al análisis el margen adicional⁶¹ que tendrán los productos de la empresa multiproducto, ya que, al ser este aumento en el margen una consecuencia de la operación de concentración, sí es una presión al alza en el precio relevante para evaluar sus efectos a la competencia. Lo anterior no fue considerado por esta División, lo que significa una subestimación del valor de las ventas desviadas.

112. Además de lo anterior, esta División considera inadecuado el supuesto llevado a cabo por BC referido al aumento en el precio de todos los productos de las Partes en un mismo porcentaje. Esto porque, producto de una operación de concentración en la que participa una empresa multiproducto, la presión al alza en el precio que enfrenta cada uno de estos productos será asimétrica y dependerá de los niveles de sustitución entre los distintos bienes de las empresas que se concentran. BC estima un solo GUPPI para cada empresa, lo que estaría reflejando una presión al alza en el precio homogénea, cuando, en realidad, existen productos particulares que enfrentan presiones al alza en precio mayores.

113. En este sentido, en un problema de maximización clásico de una empresa multiproducto⁶², la decisión de ésta se refiere a la elección particular de cada uno de los precios de sus bienes y no en la definición de un solo precio que de alguna manera reúna a todos sus productos, debido a que las condiciones competitivas enfrentadas por cada uno de éstos son disímiles. Así, por ejemplo, una fusión puede involucrar productos para los que las partes son sustitutos cercanos y productos que no tienen relación competitiva

⁶⁰ Por esta razón, el GUPPI calculado por esta División no considera razones de desvío entre productos de una misma empresa ni márgenes de otros productos comercializados por la misma firma.

⁶¹ Como se mencionó anteriormente, este aumento en el margen debiese verse incluso en la presencia de eficiencias cuando la tasa de traspaso de costo marginal a precio sea menor a uno.

⁶² Véase Anexo III.

alguna. En este caso, sólo es razonable prever alzas en el precio para el primer grupo de productos⁶³.

114. En consideración a lo anterior, tal y como se explica en el Anexo III, esta División optó por calcular índices de presión al alza en el precio particulares por producto⁶⁴.

115. Otro índice es el *Illustrative Price Rise*, que estima el efecto sobre los precios que podría tener una fusión, asumiendo cierta forma de la función de demanda⁶⁵. En este informe, se asume demanda lineal y asimetría en costos y razones de desvío entre las empresas⁶⁶. Cabe destacar, que el GUPPI e IPR son índices que representan elementos distintos, por lo que no es dable compararlos de forma directa. El IPR estima un alza en el precio producto de la Operación, mientras que el GUPPI simplemente expresa la presión al alza en el precio⁶⁷ como porcentaje del precio del producto para el que se calcula este indicador⁶⁸.

116. La estimación de las razones de desvío se realiza a partir de la información de la Encuesta Activa Research⁶⁹. Para su cálculo se mantuvieron las respuestas de aquéllos consumidores que declararon sustituir por un producto de la misma empresa. Así, por

⁶³ En el extremo, el argumento de BC, debiese llevar a incluir dentro de sus cálculos de GUPPI a productos comercializados por Ideal que no tienen ninguna relación con los de Nutrabien, tales como panes envasados, los que claramente no enfrentan presión al alza en el precio producto de la Operación. La inclusión de estos productos en el cálculo llevaría a disminuir la presión al alza en el precio estimada, a pesar de que, en realidad, podrían existir productos particulares con mayor presión al alza.

⁶⁴ En el Anexo C de la Presentación de Observaciones (p.13), BC manifiesta que la FNE habría sido inconsistente en su análisis pues en el estudio de la operación de concentración entre Essilor International y Luxottica Group (FNE (2018), Informe de aprobación de Notificación de la Operación de Concentración entre Essilor Internacional y Luxottica Group, Rol FNE F85-2017) no habría calculado GUPPI por productos sino que por empresas, agrupando los segmentos de anteojos ópticos y anteojos de sol. A este respecto, cabe señalar que existen diferencias entre el contexto de dicha operación y aquella objeto de este informe. En efecto, el GUPPI calculado en el análisis de la fusión entre Essilor International y Luxottica Group se enmarca en el mercado del *retail* donde las empresas comercializan un número muy elevado de productos, no representando ninguno de éstos un porcentaje elevado de sus ventas. En este sentido, por dificultades prácticas, para el análisis de operaciones de concentración entre empresas de retail, lo usual es calcular índices de presión al alza en precio por empresas, tal como ha sido llevado a cabo con anterioridad por el TDLC y por la jurisprudencia comparada (Ver Resolución N° 43/2012, Consulta de SMU S.A. sobre fusión entre SMU S.A. y Supermercados del Sur S.A., Rol NC 397-11). Además, en el caso mencionado por BC, la información relativa a las razones de desvío fue obtenida a partir de un estudio de mercado de un tercero, siendo imposible, a partir de esta información, obtener razones de desvío diferenciadas por grupos de productos, lo que, a juicio de esta División, habría sido del todo deseable para calcular índices de presión al alza en precio diferenciando por tipos de productos.

⁶⁵ Es importante mencionar que el IPR considera la retroalimentación generada por el aumento en el precio de las dos partes de una operación de concentración, en consideración de su calidad de complementos estratégicos.

⁶⁶ Siguiendo lo propuesto por Hausman, J., Moresi, S., & Rainey, M., "*Unilateral effects of mergers with general linear demand*" en: *Economic Letters* 111(2), 2011, p. 119-121.

⁶⁷ Entendida como la razón de desvío multiplicada por el margen del otro participante de la fusión.

⁶⁸ Al respecto, como se manifiesta entre los párrafos 40 y 42 de las Observaciones, aparentemente las Partes se confunden al comparar estos dos índices de presión al alza en precio que, como se mencionó, no deben ser contrastados de manera directa. En el Informe de Riesgos de la FNE, por meras razones de presentación, se destacan los resultados del GUPPI, sin embargo, éstos son plenamente consistentes con lo ilustrado por el IPR.

⁶⁹ Las autoridades de libre competencia suelen recurrir a encuestas a consumidores en el marco del análisis de fusiones para el cálculo de razones de desvío. Por vía ejemplar, véanse las recientes experiencias de la Competition and Market Authority (CMA): Pounland/99p Stores, 2015, Landbrokers/Coral, 2016 y Cardtronics Holdings/DirectCash Payments, 2017.

ejemplo, la sustitución desde Brownie de Nutrabien a Braunichoc de Nutrabien se consideró como una venta desviada. Por otra parte, las razones de desvío para el canal tradicional difieren de las indicadas en el Informe de Riesgos FNE, por cuanto solo se consideraron consumidores efectivos, acogiendo los comentarios de la Presentación de Observaciones⁷⁰.

117. Las tablas a continuación exponen las razones de desvío en el canal supermercadista y en tiendas de menor tamaño, para los principales productos de las Partes en la categoría de bizcochos individuales⁷¹:

Tabla 15
Razones de desvío en supermercados según resultados de la Encuesta Activa Research

Razones de desvío desde Prod. Nutrabien hacia productos Ideal			Razones de desvío desde Prod. Ideal hacia productos Nutrabien				
Productos IDEAL	Brownie Nutrabien	Braunichoc	Productos Nutrabien	Gansito	Rayita	Pingüinos	Mankeke
Gansito	9,4%	8,2%	Braunichoc	0,5%	0,9%	0,5%	2,0%
Rayita	2,4%	6,3%	Brownie Nutrabien	1,8%	1,9%	2,9%	3,1%
Pingüinos	8,7%	5,7%	Brownie sin azúcar (Nutrabien)	-	-	1,4%	0,4%
Mankeke	7,9%	10,1%	Brownie (Sweet life)	0,5%	0,5%	-	0,4%
Brownie (Fuchs)	7,5%	3,2%					
Otros Ideal	2,8%	5,1%					
TOTAL	38,6%	36,1%	TOTAL	2,8%	3,3%	4,8%	5,9%
Tamaño muestral (N)	254	158	Tamaño muestral (N)	218	211	210	254

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas a encuesta de Activa Research.

⁷⁰ En el Informe de Riesgos FNE, las razones de desvío fueron calculadas sin utilizar ponderadores para las respuestas de los encuestados, lo que fue señalado por las Partes en sus Observaciones. Asimismo manifestaron que el cálculo de las varianzas tenía sesgo al no considerar el efecto diseño. Una tercera observación realizada por BC, se refería al uso de encuestados que no fueran consumidores efectivos de los productos, en tiendas de menor tamaño. En este informe se presentan los resultados tomando en cuenta solo las dos últimas observaciones. Para un mayor detalle véase el Anexo I de este informe.

⁷¹ En Anexo I se presentan los intervalos de confianza al 95% de cada una de las razones de desvío y las razones de desvío hacia todos los productos mencionados por los encuestados en cada canal de comercialización.

Tabla 16
Razones de desvío en tiendas de menor tamaño
según respuesta a Encuesta Activa Research

Razones de desvío desde Prod. Nutrabien hacia productos Ideal			Razones de desvío desde Prod. Ideal hacia productos Nutrabien				
Productos IDEAL	Brownie Nutrabien	Braunichoc	Productos NB	Gansito	Rayita	Pingüinos	Mankeke
Gansito	8,6%	21,4%	Brownie Nutrabien	0,0%	0,0%	9,1%	4,5%
Rayita	5,7%	14,3%	Braunichoc	2,3%	1,6%	0,0%	2,3%
Pingüinos	4,3%	7,1%	Brownie sin azúcar (Nutrabien)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mankeke	17,1%	17,9%	Brownie (Sweet life)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Brownie (Fuchs)	2,9%	3,6%					
Otros Ideal	1,4%	3,6%					
TOTAL	40,0%	67,9%	TOTAL	2,3%	1,6%	9,1%	6,8%
Tamaño muestral (N)	70	28	Tamaño muestral (N)	44	61	33	88

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas a Encuesta Activa Research.

118. En las Tablas 15 y 16 los valores bajo las columnas con los nombres de productos de Nutrabien e Ideal, representan los porcentajes de ventas desviados hacia los productos que se indican en las filas, en caso de que los primeros no estuviesen disponibles en el mercado.

119. A partir de lo expuesto en la Tabla 15 se observa que, para el canal supermercadista, las razones de desvío de Brownie y Braunichoc hacia productos de Ideal son respectivamente de 38,6% y 36,1%. En este caso, el intervalo de confianza para la razón de desvío de Brownie Nutrabien a Ideal es 31%-46% y para la razón de desvío de Braunichoc a Ideal es de 29%-43%.

120. En tiendas de menor tamaño, estos porcentajes son un 40% (para Brownie) y un 67,9% (para Braunichoc), como se muestra en la Tabla 16. El intervalo de confianza para la razón de desvío de Brownie Nutrabien a Ideal es 30%-50% y para la razón de desvío de Braunichoc a Ideal es de 54%-82%.

121. En relación con los márgenes de comercialización utilizados para el cálculo de los índices de presión al alza en precios, las Partes y esta División adoptaron criterios diferentes para considerar los ítems que correspondería incluir⁷². El criterio de esta División respecto de

⁷² En relación con lo anterior, en el Anexo C de las Observaciones, BC señala que la medida adecuada para medir los márgenes a usar en el cálculo del UPP es el costo incremental de largo plazo (criterio con el que inversiones serían considerados como variables). Para justificar lo anterior, utiliza ciertas citas que no aplican a este caso. Por ejemplo, se cita la Guía de Fusiones de EEUU, la que sólo habla de costo incremental sin indicar que éste sea el de largo plazo. Los consultores además citan a determinados autores para explicar que lo correcto sería utilizar el costo marginal, visión que esta Fiscalía comparte.

En la práctica, BC utiliza un enfoque similar al de la FNE con la sola diferencia de considerar cambios mayores en la escala productiva para determinar los ítems de costos a considerar como variables. Tanto la FNE como BC utilizan

los ítems de costos que se consideran se encuentran en el Anexo III. La fórmula utilizada para el cálculo del GUPPI, es la descrita en la ecuación (1) y los parámetros utilizados son los siguientes:

Parámetro	Descripción	Fuente
D_{ij}	Razón de desvío desde el producto i hacia producto j , calculada como el porcentaje de desvíos al producto j , del total de encuestados consumidores del producto i ⁷³ .	Encuesta Activa Research, diferente según canal de comercialización
P_i	Precio unitario (por kilogramo) del producto i , calculado como ingresos totales por venta, descontando Rappel y devoluciones, dividido por el total de kilogramos vendidos, el año 2016.	Datos aportados por las Partes en las siguientes bases de datos: - "Margenes Supermercados.xlsx" - "Margenes tradicional.xlsx"
C_i	Costo marginal de producción del bien i , el cual considera el valor unitario (por kilogramo) de ítems de costos que varían con la cantidad producida, de acuerdo al criterio expresado en el Anexo III.	Datos aportado por las Partes adjuntos al Anexo C de las Observaciones: - "Margenes Supermercados.xlsx" - "Margenes tradicional.xlsx"

122. En relación con los ítems de costos considerados para el cálculo de los márgenes, en general, se consideraron todos aquéllos relacionados directamente con producción (costo de materia prima y mano de obra directa) y los costos de logística, salvo parte de la distribución propia de Ideal⁷⁴ [-]. En el caso de Ideal, sólo el porcentaje correspondiente a costo energético se consideró variable dentro de los costos indirectos de producción⁷⁵ y, dentro de variación operativa, sólo el porcentaje relacionado con mermas.

como criterio para evaluar si corresponde considerar un determinado ítem de costo en el cálculo de UPP, variaciones discretas en las cantidades de producto vendidas (no infinitesimales), siendo la diferencia la escala de cambio considerada. La FNE, en general, considera variaciones menores en la escala a las consideradas por BC. Lo anterior porque, desde un punto de vista teórico, los costos que influyen en la determinación de los precios de venta, son aquéllos que varían ante cambios marginales en la cantidad producida.

⁷³ Se excluyen a los encuestados que no responden o responden "No Sabe".

⁷⁴ Con respecto al costo de logística de Ideal, en el Anexo C de las Observaciones, BC explica que, existiendo capacidad ociosa, habría cierto costo adicional para aumentar la cantidad distribuida por Ideal, debido al mayor gasto en combustibles y mantenciones al abrir nuevas rutas o aumentar la carga transportada. Respecto a la flota de terceros, de acuerdo a la argumentación presentada, sería menos razonable asumir capacidad ociosa, ya que el pago dependería del número de clientes al que Ideal atiende. Tomando en consideración lo anterior, esta Fiscalía considera como costo variable el pago por transporte de terceros y el gasto en combustibles y mantenciones de la flota propia. Un análisis más detallado se encuentra en el capítulo sobre eficiencias.

⁷⁵ En el Informe de Riesgos FNE, se había rechazado este ítem por no existir antecedentes respecto a sus componentes. Ajunto al Anexo C de las Observaciones, BC aportó el detalle de los componentes de los costos indirectos de producción y argumentó que algunos de éstos serían de naturaleza variable. Al respecto, BC consideró como variables los costos laborales indirectos (relativos a personal responsable de limpieza y mantención de equipos, mecánicos, supervisores de producción, supervisores de calidad y personal de almacenamiento de insumos), gasto energético, materiales indirectos y transporte de personal. Respecto al costo laboral indirecto, no se consideró como variable atendida la descripción de las funciones del personal asociado a este ítem, cuya variación depende de cambios de una escala significativa de producción, difícilmente considerable como marginal. Respecto a los materiales indirectos, no se tiene antecedentes sobre la composición de este ítem por lo que no se tuvo en consideración. Por último, en relación al gasto por transporte de personal, esta División estima que su variabilidad depende de cambios mayores en la cantidad producida, por lo que difícilmente puede ser considerado como un costo marginal.

123. En la siguiente tabla se presentan los GUPPI, según los cálculos de márgenes calculados por esta División e información de las razones de desvío informadas en las tablas anteriores⁷⁶.

Tabla 17
GUPPI calculados por FNE a partir de razones de desvío Activa Research

Productos	Supermercados			Tiendas de menor tamaño		
	GUPPI (promedio)	Intervalo de confianza 95%		GUPPI (promedio)	Intervalo de confianza 95%	
Brownie Nutrabien	[10-15]%	[-]	[-]	[15-20]%	[-]	[-]
Braunichoc Nutrabien	[10-15]%	[-]	[-]	[30-35]%	[-]	[-]
Gansito	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
Rayita	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
Pingüinos	[0-5]%	[-]	[-]	[5-10]%	[-]	[-]
Mankeke	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Activa Research y análisis de márgenes estimados por la FNE.

124. De la tabla anterior se desprende que, sin considerar eficiencias, la Operación sería equivalente, en los incentivos de la entidad resultante, a un aumento de un [10-15]% de los costos marginales de Brownie y Braunichoc en el canal supermercadista, expresados como porcentaje de su precio de venta. En tiendas de menor tamaño, este incentivo sería mayor: de [15-20]% para Brownie y [30-35]% para Braunichoc. En el caso de Ideal, la presión al alza en el precio sin considerar eficiencias sería de menor magnitud.

125. Esta División llevó a cabo también la estimación del IPR asimétrico, siguiendo lo planteado por Hausman et al. (2011)⁷⁷ en la ecuación (2) de su artículo. El valor del IPR en el canal supermercadista para Brownie y Braunichoc sería igual a un 5,3 y 6,3% respectivamente. En tiendas de menor tamaño, el IPR para Brownie y Braunichoc equivaldría a un 9,4% y 15,6%, respectivamente.

126. Por otra parte, la Encuesta Cadem permite estimar razones de desvío para categorías agregadas de productos Ideal y Nutrabien. Como se observa, en el Anexo II de este informe, la razón de desvío de alfajores Nutrabien a productos Ideal, en el canal supermercados, sería de 35,3% y en tiendas de menor tamaño, las razones de desvío

⁷⁶ Los intervalos de confianza de los GUPPI reportados en el Informe de Riesgos FNE difieren, por haberse acogidas ciertas observaciones de BC y porque los errores estándar fueron calculados utilizando *bootstrapping*, tal como lo lleva a cabo BC.

⁷⁷ Hausman, J., Moresi, S., & Rainey, M., "Unilateral effects of mergers with general linear demand" en: Economic Letters 111(2), 2011, p. 119-121. La metodología de cálculo de este indicador, considerando que son empresas multiproductos, se describe en el Anexo III.

tendrían un valor de 37,9%. Respecto de las razones de desvío desde alfajores de Ideal hacia productos de Nutrabien, en el canal supermercado tendría un valor de 14,3% y en tiendas de menor tamaño tendrían un valor de 20,3%.

127. Cabe notar que a partir de las razones de desvío de la Encuesta Cadem también se registra una presión al alza en precios en las categorías de bizcochos y alfajores de Nutrabien y en la categoría de alfajores de Ideal, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 18
GUPPI calculados por FNE, razones de Desvío Cadem

Productos	Supermercados			Tiendas de menor tamaño		
	GUPPI (promedio)	Intervalo de confianza 95%		GUPPI (promedio)	Intervalo de confianza 95%	
Bizcochos Nutrabien	[10-15]%	[-]	[-]	[10-15]%	[-]	[-]
Alfajores Nutrabien	[10-15]%	[-]	[-]	[15-20]%	[-]	[-]
Bizcochos Ideal	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
Alfajores Ideal	[5-10]%	[-]	[-]	[5-10]%	[-]	[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Cadem y análisis de márgenes estimados por la FNE.

128. Como se observa, lo anterior implica que para alfajores de Nutrabien, la Operación implicaría un GUPPI de [10-15]% en supermercados y de [15-20]% en tiendas de menor tamaño. Para bizcochos de Nutrabien, por su parte, la Operación implica un indicador GUPPI de [10-15]% en supermercados y [10-15]% en tiendas de menor tamaño. Para bizcochos de Ideal el GUPPI es de [0-5]% en supermercados y de [0-5]% en tiendas de menor tamaño. Finalmente, para alfajores de Ideal la Operación significaría un GUPPI de [5-10]% en supermercados y [5-10]% en tiendas de menor tamaño⁷⁸.

129. Adicionalmente, el IPR, calculado a partir de las razones de desvío de la Encuesta Cadem, en el canal supermercadista es igual a 5,4% para alfajores de Nutrabien, a 3,9% para alfajores Ideal y 5,3% para bizcochos Nutrabien y 1,5% para bizcochos Ideal. En tiendas de menor tamaño el IPR para alfajores Nutrabien y alfajores Ideal sería de 10,5% y 5,8%, respectivamente; para bizcochos Nutrabien este valor sería de 7,3% y 1,8% para bizcochos de Ideal.

130. De esta forma, se observa que, tanto para brownies como alfajores Nutrabien, la Operación propuesta generaría un incentivo relevante de aumento de precios o

⁷⁸ Es pertinente señalar que respecto de los productos de Ideal, las Partes no presentan eficiencias, como se verá en la siguiente sección.

afectación de otras variables competitivas en perjuicio de los consumidores. Ello con independencia de la encuesta que se utilice y la metodología empleada. Adicionalmente, en base a la Encuesta Cadem, se observa que también existiría presión al alza en el precio para alfajores de Ideal. Cabe hacer presente que, en casos anteriores, se ha estimado que el umbral de GUPPI tolerable para desestimar un mayor potencial lesivo de las Operaciones es de un 5%, y que valores superiores a un 10% son considerados como inequívocamente riesgosos⁷⁹⁻⁸⁰.

131. Sin perjuicio de lo anterior, es pertinente señalar que valores de GUPPI o IPR elevados no pueden ser considerados aisladamente para calificar una operación de concentración como riesgosa. Por el contrario, estos índices deben ser contrastados con otra evidencia relevante, tales como las eficiencias derivadas de la operación y las condiciones de entrada, expansión y reposicionamiento en el mercado⁸¹.

d.3. El lanzamiento de productos Fuchs como manifestación de la cercanía competitiva entre ambas compañías

132. Como se ha visto, existen diversos antecedentes que permiten aseverar que Ideal es el competidor más cercano de Nutrabien en términos de la oferta de productos en nichos o segmentos específicos. De este modo, la Operación eliminaría la disciplina competitiva que ambos actores se ejercen en la actualidad y que favorece al consumidor a través de una mayor variedad de productos y menores precios.
133. Sumado a lo anterior, se debe considerar que Ideal ha hecho esfuerzos por crear productos con atributos similares a los de Nutrabien. En este sentido, en marzo de 2017 lanzó la línea de productos Fuchs en los mismos subsegmentos en que Nutrabien se desempeña exitosamente –brownies y galletones– [-].
134. De acuerdo a las propias Partes, la Operación respondería, entre otros motivos, a la intención de Ideal de ingresar a un segmento específico de marcas en este mercado, percibido por los consumidores como “saludable” y de “calidad superior”. Sin embargo, el

⁷⁹ Véase, por ejemplo, FNE (2017) Acuerdo Extrajudicial entre FNE y Holchile S.A. e Inversiones Caburga Ltda. Rol TDLC AE-14-17, y Moresi, S., "*The use of upward price pressure indices in merger analysis*", en: *The Antitrust Source* 2, 2010.

⁸⁰ El criterio de la Fiscalía, en general, es atender al valor obtenido del GUPPI y no a las cotas que entregan los intervalos de confianza. Lo anterior por cuanto no todos los puntos son igualmente probables dentro del intervalo, siendo la mejor predicción la estimación puntual del valor medio.

⁸¹ A este respecto, se debe recalcar que los índices de presión al alza en precio son indicadores estáticos, que no consideran otras dinámicas relevantes del mercado como la entrada, expansión y reposicionamiento de actores dentro de éste.

lanzamiento de productos de la marca Fuchs habría tenido justamente este propósito, lo que evidencia que Ideal habría iniciado, [-], cuestión que lo vuelve el principal desafiante.

135. Ejemplos de lo referencial que resultan los productos de Nutrabien para los lanzamientos de Ideal [-]. Este reposicionamiento cobra sentido, en la medida en que, previo a la Operación, las empresas tienen productos que participan de los mismos segmentos del mercado, lo que incentivaría a reubicarlos en caso de integrarse ambas empresas.

136. [-]

137. [-]

138. [-]

Figura 1
Escenario Pre Operación y Propuesto post Operación, según
presentación interna de Ideal

[-]

Fuente: Págs.6 y 8, Rol de Marcas Boston. Contenido en el archivo pdf denominado "Anexo Confidencial 10- Rol de Marcas V2", aportado por Ideal, en Anexo 10, de su Notificación.

139. [-]

140. [-]

Figura 2
Conclusiones de propuesta de posicionamiento de
precios, presentación interna de Ideal

[-]

Fuente: Págs. 9, Rol de Marcas Boston. Contenido en el archivo pdf denominado "Anexo Confidencial 10- Rol de Marcas V2", aportado por Ideal, en Anexo 10, de su Notificación.

141. Estos documentos dan cuenta de la cercanía competitiva que existe entre los productos de marca Fuchs con los de Nutrabien [-]. Esta cercanía competitiva es la que los motiva a buscar estrategias de reacomodo de sus marcas, en caso de que se perfeccione la Operación.

142. Por lo tanto, en razón de la similitud física entre los productos de Nutrabien y Fuchs, del potencial de crecimiento de esta última marca y del conocimiento y experiencia de Ideal en el mercado, a juicio de esta Fiscalía, Fuchs sería el principal desafiante de Nutrabien en brownies, eliminándose, de esta forma, producto de la Operación, la disciplina competitiva impuesta en la actualidad y especialmente en el futuro a los productos de marca Nutrabien⁸².

e. Eficiencias de la Operación

143. Conforme a lo referido en la Guía, para aceptar ciertas eficiencias como contrapeso a los riesgos de una operación de concentración, la FNE estima que las eficiencias esgrimidas deben: i) ser verificables⁸³; ii) ser inherentes, es decir, atribuibles directamente a la operación y no alcanzables mediante alternativas menos restrictivas de la competencia y iii) resultar aptas para compensar el mayor poder de mercado obtenido por la empresa concentrada. Sobre este último estándar, resulta relevante la magnitud de las eficiencias para mitigar los riesgos (suficiencia), la coincidencia temporal con los efectos anticompetitivos (oportunidad) y que con una alta probabilidad sean traspasables a los consumidores⁸⁴.

e.1. Eficiencias presentadas por las Partes

144. Para sustentar su análisis de eficiencias, con fecha 27 de noviembre de 2017, las Partes acompañaron al expediente la presentación de Butelmann Consultores, titulada “Estimación de Eficiencias – Compra de Nutrabien por parte de Bimbo” (“**Informe de Eficiencias BC**”) y la presentación titulada “Análisis de eficiencias en la fusión Ideal-Nutra

⁸² En este sentido, es importante recalcar que Ideal posee una logística consolidada, relaciones estables con sus clientes y experiencia probada en el segmento de bizcochos que le facilita la expansión o entrada con nuevos productos como aquellos comercializados con la marca Fuchs.

⁸³ Véase la Guía de Fusiones Horizontales de Estados Unidos (*Horizontal Mergers Guidelines*, 2010) del Departamento de Justicia de Estados Unidos (*U.S. Department of Justice*) y la Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission*), capítulo 10. Respecto a esto, la Guía de Fusiones de Estados Unidos señala: “*Efficiencies are difficult to verify and quantify, in part because much of the information relating to efficiencies is uniquely in possession of the merging firms. Moreover, efficiencies projected reasonably and in good faith by the merging firms may not be realized. Therefore, it incumbent upon the merging firms to substantiate efficiency claims so that the Agencies can verify by reasonable means the likelihood and magnitude of each asserted efficiency, how and when each and incentive to compete, and why each would be merger-specific./Efficiency claims will not be considered if they are vague, speculative, or otherwise cannot be verified by reasonable means. Projections of efficiencies may be viewed with skepticism, particularly when generated outside of the usual business planning process. By contrast, efficiency claims substantiated by analogous past experience are those most likely to be credited.*”

⁸⁴ Vale decir, que con alta probabilidad las reducciones de costos afecten variables competitivas, lo que sucede generalmente ante rebajas de costos variables. En este sentido se pronuncian las Directrices de la Comisión Europea: “*las eficiencias en costes que generan reducciones de los costes 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*”, párr. 80.

Bien” de los economistas Manuel Willington y Guillermo Paraje (“**Informe de Eficiencias WP**”). Con fecha 29 de noviembre de 2017, las Partes aportaron las bases de datos que sustentan sus cálculos.

145. Con fecha, 2 de marzo de 2018 las Partes aportaron el Informe de Riesgos BC, en el cual nuevamente describen las eficiencias de la Operación, presentando algunas diferencias respecto de la versión aportada en noviembre.
146. Por último, en respuesta al Informe de Riesgos FNE, las Partes acompañaron en sus Observaciones, particularmente en el Anexo C de este documento, información y análisis sobre las eficiencias, en su gran mayoría complementario al presentado en los documentos anteriores.
147. En términos generales, los análisis presentados por las Partes coinciden en detectar eficiencias respecto de tres ítems: i) logística y distribución; ii) recursos humanos y iii) materias primas. Las eficiencias en cada de una de estas materias, de acuerdo a las presentaciones de los consultores económicos de las Partes, se refieren fundamentalmente a la equiparación de costos de Nutrabien con los de Ideal, debido a la adopción de ciertos procesos de Ideal⁸⁵.
148. En relación con las eficiencias por logística y distribución, los consultores argumentan una reducción de costos dado que Ideal contaría con un sistema de logística más eficiente que el actual de Nutrabien, siendo factible incorporar los productos de esta empresa al sistema de distribución de Ideal, aprovechando la capacidad ociosa de esta empresa. Lo anterior implicaría, entre otros, ahorros en el pago que realiza Nutrabien por distribución centralizada a supermercados, el ahorro por servicios de *courier* hacia regiones y el pago a ciertos transportistas, en especial, al Grupo CCU por los servicios de distribución que actualmente presta a Nutrabien.

⁸⁵ En este sentido, las eficiencias argumentadas mayoritariamente no serían sinergias por la asociación de procesos complementarios, sino que reducciones de costos de una de las Partes al adoptar tecnologías o procesos de la otra que sería más eficiente. Lo anterior es importante de considerar, por cuanto: (i) en la literatura económica se ha encontrado que este tipo de eficiencias en el caso de bienes homogéneos no serían un contrapeso suficiente de los riesgos unilaterales, siendo, en el caso de competencia con productos diferenciados, un tema debatido y (ii) respecto de los productos de Ideal no se argumentaron eficiencias, por lo que no existe ningún contrapeso a los riesgos unilaterales de los productos de esta compañía. En relación al punto (i) véase Farrell, J. y Shapiro, C. (1990) “*Horizontal Merger: An Equilibrium Analysis*”. American Economic Review, Vol.80, N°1, pp.107-126, en el caso de competencia en cantidad de bienes homogéneos (Cournot). Farrell, J. y Shapiro, C. (2001) “*Scale economies and synergies in horizontal merger analysis*” Antitrust Law Journal, 68 pp.685-710. Este principio ha sido utilizado por la Comisión Europea en el caso Ineos/Solvay, véase Bühler, B. y Federico, G. (2016) “*Recent developments in the assessment of efficiencies of EU mergers*”, Competition Law & Policy Debate, Volume 2, N°1. Con respecto a la posibilidad de extender el resultado de Farrell y Shapiro (1990), véase Röller, L., Stennek, J. y F. Verboven (2006). “*Efficiency gains from mergers*”, en: “*European Merger Control*”, Edward Elgar Publishing, capítulo 3. Ver pp. 23-24, disponible en ec.europa.eu/dgs/competition/economist/efficiency_gains.pdf.

149. En cuanto a las eficiencias relacionadas con el personal asociado a ventas, ambos equipos de consultores presentan ahorros para Nutrabien, que en su opinión serían inherentes a la Operación.
150. [-]
151. [-]
152. El Informe de Eficiencias WP además reporta ahorros en mano de obra productiva, que se explicarían por la posibilidad de Ideal de especializar ciertos procesos, realizar inversiones y aumentar la productividad de modo de igualar la capacidad productiva de Nutrabien con la propia.
153. Finalmente, con respecto a costo de materiales, la eficiencia estaría dada por el aprovechamiento, por parte de Nutrabien, de los precios más favorables en insumos de Ideal.
154. En resumen, dependiendo de la metodología utilizada, las Partes reportan las siguientes eficiencias en los mercados donde se midieron riesgos a la competencia⁸⁶:

Tabla 19
Eficiencias presentadas por los equipos económicos de las Partes en Bizcochos individuales

[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos utilizadas por los equipos de economistas de las Partes en la determinación de eficiencias.

Tabla 20
Eficiencias presentadas por los equipos económicos de las Partes en Alfajores

[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos utilizadas por los equipos de economistas de las Partes en la determinación de eficiencias.

155. En lo que sigue se analizan cada una de las eficiencias presentadas, a modo de corroborar si cumplen los criterios de verificabilidad, inherencia y suficiencia para compensar el mayor poder de mercado de la entidad concentrada. Desde ya, llama la

⁸⁶ Las eficiencias reportadas con respecto a BC corresponden a las consideradas en el Anexo C de las Observaciones, las que acogen ciertas observaciones del Informe de Riesgos FNE.

atención la disparidad en las magnitudes, si se analizan ítem por ítem los ahorros argumentados por los dos equipos de consultores⁸⁷.

e.2. Eficiencias en logística y distribución

156. Para la evaluación de esta eficiencia es relevante la distinción entre los canales de comercialización. Por esta razón, a continuación, el análisis sigue el enfoque de BC.
157. Dicho equipo de economistas calcula esta eficiencia como la diferencia entre los costos variables de logística de Nutrabien y los costos variables que estiman tendría Ideal si realizara estos servicios⁸⁸. Los ahorros calculados serían distintos por canal, por cuanto Ideal planearía mantener el sistema de distribución de Nutrabien en el canal tradicional (incluyendo vendedores), de forma de complementar su sistema de distribución secundaria en este canal⁸⁹, mientras que en el canal supermercadista se proyecta incorporar los productos de Nutrabien tanto en los servicios de distribución primarios como secundarios de Ideal.
158. En el Informe de Riesgos BC y en la Notificación, se señala respecto a lo anterior que Ideal tendría capacidad ociosa en la distribución, tanto propia como realizada por terceros, sin embargo, para la estimación de las eficiencias, señalan sólo considerar capacidad ociosa en la flota propia, aun cuando, según indican, los contratos de transporte considerarían un pago fijo por viaje y no por tonelada transportada⁹⁰.
159. En el Informe de Riesgos FNE, se consideraron como eficiencias el ahorro por pago de centralización a supermercados y el ahorro por pago de servicios de *courier* para transporte de productos de Nutrabien. Las demás eficiencias reportadas no fueron tomadas en consideración, debido a la falta de antecedentes para acreditar su verificabilidad o posibilidad de traspaso a consumidores.
160. Analizados los nuevos antecedentes aportados por BC en el Anexo C de las Observaciones⁹¹, esta División procedió a realizar un ejercicio similar al propuesto por

⁸⁷ Así por ejemplo, el ahorro por distribución y logística en bizcochos, presentaría una diferencia de más de un 70% entre los valores reportados por los dos equipos y en alfajores una diferencia de más del doble.

⁸⁸ Una metodología similar fue la presentada en el Informe de Eficiencias WP.

⁸⁹ Se entiende por distribución secundaria, las actividades de distribución relativas al transporte de productos desde los centros de venta de Ideal hacia los clientes finales. En contraste, la distribución primaria, corresponde al transporte de productos desde la planta productiva hacia los centros de venta.

⁹⁰ Informe de Riesgos BC, p.28.

⁹¹ Especialmente lo referente a la eliminación de parte de la flota de transporte de Nutrabien luego de la Operación (ver Anexo C de las Observaciones, p. 21 "Respecto del ahorro de gastos logísticos en supermercados").

estos consultores, es decir, se calculó la diferencia entre el costo variable de logística de Nutrabien y el costo variable de logística que se estima tendría Ideal luego de la Operación. La diferencia entre ambos cálculos radica en los ítems de costos que fueron considerados como variables y aquéllos que se consideró serían ahorrados de materializarse la Operación.

Capacidad ociosa de Ideal

161. En relación con lo anterior, en el Informe de Riesgos FNE, se dio por supuesta la presencia de capacidad ociosa en la distribución de Ideal, lo que implicaría que parte de la logística de Nutrabien podría ser absorbida por Ideal sin costos adicionales, especialmente en el canal supermercadista, canal en el que se verificaría mayormente la sustitución del sistema de distribución de Nutrabien por el de Ideal.
162. No obstante lo anterior, en el Anexo C de las Observaciones, las Partes presentaron nuevos antecedentes y análisis destacando la existencia de cierto costo para aumentar la cantidad distribuida por Ideal en su flota propia, incluso en la presencia de capacidad ociosa. Lo anterior, debido al mayor gasto en combustibles y mantenciones que incurriría la empresa al abrir nuevas rutas o aumentar la carga transportada⁹². Por otra parte, respecto a la flota de terceros, de acuerdo a la argumentación presentada en el Anexo C de las Observaciones, los consultores consideran menos razonable asumir capacidad ociosa en este segmento de la distribución, ya que el pago dependería del número de clientes al que Ideal atiende, lo que se vincula con la cantidad transportada.
163. Atendido lo anterior, las Partes han argumentado tanto la presencia de capacidad ociosa en la red de distribución propia de Ideal –suficiente para asumir el transporte en supermercados de la carga de Nutrabien– como la posibilidad de que dicha incorporación de productos a la cartera de Ideal, implique un aumento del pago por transporte de terceros y del gasto total en combustibles y mantenciones de la flota propia.

⁹² Para respaldar la existencia de una relación positiva entre las toneladas vendidas y el gasto en flete, BC realizó un ejercicio econométrico en el que estimó la elasticidad del gasto en fletes respecto de las toneladas netas vendidas de snacks dulces de Ideal (ver Tabla 3 del Anexo C de las Observaciones). A entender de esta División, esta estimación podría presentar ciertos inconvenientes. Lo anterior, porque se ha señalado que Ideal realiza conjuntamente la distribución con pan envasado, producto que representaría un [-]% de sus toneladas vendidas, con la distribución de *snacks* dulces. La no consideración de lo anterior podría generar ciertos sesgos en la estimación. En primer lugar, porque al ser el costo del flete compartido por estos dos grupos de productos, la regresión debiese hacerse considerando el gasto total en flete y la cantidad total vendida, no sólo la de *snacks* dulces. Además, no se menciona cómo se asignó el gasto en fletes total entre pan envasado y *snacks*. Lo anterior es importante, porque, en caso de haberse ponderado por las toneladas vendidas, la variable cantidad estaría presente tanto en el lado derecho como izquierdo de la regresión estimada, lo que introduciría un sesgo en los resultados.

164. Es pertinente señalar, no obstante, que existen dudas razonables respecto a la compatibilidad del pago de servicios de transporte a terceros y la existencia de capacidad ociosa de la flota propia. A este respecto, no han sido expuestas por las Partes las razones que explican la contratación con terceros ante la existencia de capacidad propia sin utilizar.
165. La aparente inconsistencia de lo anterior se podría deber a que el análisis de capacidad ociosa realizado por las Partes (en la respuesta al Oficio Ord. 136-18⁹³, Notificación e Informe de Riesgos BC) y considerado por esta Fiscalía en el Informe de Riesgos FNE, fue hecho a nivel agregado y teórico, tomando la suma total de metros cúbicos de transporte disponibles en las rutas de Ideal y comparándola con las necesidades de espacio de transporte de Nutrabien.
166. Sin embargo, un análisis más adecuado sobre la capacidad ociosa disponible debería hacerse considerando la complementación entre las rutas de las Partes. En efecto, existen rutas de Ideal que son provistas por camiones con capacidad disponible, por ejemplo, cuando atienden pueblos escasamente poblados, y otras rutas donde los viajes de los camiones van completamente ocupados (en zonas con alta densidad de clientes). Si se considera la capacidad total disponible de transporte de Ideal, puede incurrirse en un error al atribuir que Ideal puede distribuir los productos de Nutrabien sin costos, en las rutas que están saturadas.
167. Complementando lo anterior, es posible que exista capacidad ociosa en algunos días y temporadas del año y no en otros. Razonablemente, Ideal tendría que garantizar un abastecimiento constante y predecible de sus clientes, pero es esperable que la demanda varíe durante un año. Lo anterior implica que la utilización de la capacidad de transporte de los camiones sea variable en el tiempo. En este caso, el análisis agregado llevaría a concluir que existe capacidad disponible para ciertas rutas, cuando en realidad, en los períodos de alta demanda se encuentran saturadas.
168. En la siguiente tabla se presentan rangos de saturación (capacidad utilizada) de los camiones de Ideal por viaje, en la flota de distribución primaria, respecto del total de viajes realizados durante el año 2017.

⁹³ Respuesta de Ideal a oficio Ord. N° 136 de fecha 26 de enero de 2018, a las preguntas 9 y preguntas 10 entrega antecedentes para afirmar que existiría una capacidad ociosa de [10-15]% en distribución primaria y de [15-20]% en distribución secundaria para el canal supermercado y entre [10-15]% y [45-50]% dependiendo de la zona en el canal detalle.

Tabla 21
Rangos de utilización de la flota de distribución primaria de Ideal, respecto a los viajes realizados durante el año 2017

% capacidad utilizada de la flota	% de Viajes sobre el total año 2017
[20-40]	[0-5]
[40-60]	[5-10]
[60-80]	[15-20]
[80-90]	[20-25]
[90-98]	[25-30]
[98-100]	[25-30]
Total general	100

Fuente: Elaboración propia a partir de información aportada por Ideal, Anexo 5 de la Respuesta a Ord. N°136-18 FNE.

169. La tabla anterior muestra que en más de un cuarto de los viajes la flota de Ideal utilizaría más del [98-100]% de su capacidad y en alrededor del [50-60]% de éstos la capacidad disponible sería menor al [2-10]%. Esto plantea dudas acerca de la verdadera capacidad de Ideal para incorporar los productos de Nutrabien a sus sistemas de distribución sin mayores costos.
170. Adicionalmente, desde un punto de vista teórico, es dable esperar que una empresa eficiente intente utilizar toda su capacidad de transporte disponible. La presencia de capacidad ociosa puede ser el resultado de un proceso de optimización de la firma por diversos motivos, entre otros, para abastecer una demanda que varía de manera estacional, para posibilitar una cierta tasa de expansión, o como seguro, para poder asegurar el abastecimiento ante *shocks* positivos de demanda (*i.e.*, aumentos de demanda inesperados por parte de algún cliente en algún momento). Si la capacidad ociosa de Ideal responde a alguno de estas razones, la re-optimización del problema luego de la Operación, considerando los productos de Nutrabien, implicaría igualmente mantener un cierto grado de capacidad ociosa, luego de realizar inversiones adicionales en el sistema de distribución.
171. De este modo, esta División considera que la capacidad ociosa disponible de Ideal sería menor a la presentada por las Partes, por lo que no es evidente que se pueda absorber parte del transporte de Nutrabien de la manera en que ha sido planteada. No obstante ello, se realiza un análisis similar al presentado por BC, asumiendo que se puede incorporar a la distribución de Ideal parte de los productos de Nutrabien a un costo adicional. Este supuesto significa estimar una cota superior de las eficiencias por logística, ya que la capacidad ociosa de Ideal no es verificable para todas sus rutas.

Eficiencias de logística en el canal supermercadista

172. A continuación, se presenta el detalle de las consideraciones tenidas en cuenta por esta División para evaluar la existencia de eficiencias de logística distinguiendo por canal de comercialización. Para comprender las diferencias entre las estimaciones llevadas a cabo por esta División y por BC se presenta en esta sección una discusión de los puntos que fueron rebatidos en el Anexo C de las Observaciones⁹⁴.

Remuneraciones y gastos generales de logística de Nutrabien

173. [-]

174. Asimismo, otros gastos de logística de Nutrabien, como el gasto en combustibles y lubricantes, los servicios de terceros, el gasto en ruta, la mantención de vehículos, los peajes y la merma no se consideraron en el Informe de Riesgos FNE como eficiencias porque, según entendía la Fiscalía, Nutrabien iba a mantener su flota reubicándola a la distribución secundaria del canal tradicional, por lo que estos gastos subsistirían.

175. En relación con lo anterior, en el Anexo C de las Observaciones, BC complementó su análisis y aportó nueva información acerca de algunos de los ítems no considerados para el cálculo de eficiencias por la Fiscalía.

176. [-]

177. [-]

178. BC se refiere también, en el análisis de márgenes, específicamente a la variabilidad del gasto en los planes de datos utilizados para facturar y transmitir en línea las transacciones con los clientes, señalando que este ítem debería considerarse como un costo variable y, por lo tanto, su ahorro como una eficiencia, porque a medida que se abren o cierran rutas, aumenta o disminuye el número de planes que se deben contratar.

179. [-]

180. [-]

⁹⁴ Ver pp. 20 y 21.

181. En cuanto a otros gastos de logística de Nutrabien, en el Anexo C de las Observaciones⁹⁵, BC señala [-]. Atendida esta aclaración, esta disminución de gastos se considera en el análisis de eficiencias.

Gastos generales de ventas de Nutrabien

182. En el Informe de Riesgos FNE, no se consideró como eficiencia el ahorro de gastos generales de ventas, que incluían regalías de los vendedores, uniformes, artículos de seguridad, gasto en combustible, lubricantes, patentes y mantenciones de vehículos utilizados por vendedores, servicios de *courier* (distintos al servicio de *courier* considerado como costo logístico, por transporte a regiones distintas a la Metropolitana), gasto en viajes de ventas, otros gastos en ruta, incobrables y mermas.

183. Estos gastos no fueron tomados en cuenta como eficiencias por varios motivos [-].

Eficiencias en Tiendas de menor tamaño

184. En tiendas de menor tamaño, la FNE aceptó en su Informe de Riesgos solamente los ahorros de costos de servicios de *courier*, por el transporte de productos fuera de la Región Metropolitana con un tercero. En relación con los ahorros por la sustitución de la distribución realizada por Grupo CCU a una efectuada por Ideal, la Fiscalía no consideró correcto comparar el costo de distribución de Ideal, directamente con el precio de transferencia del Grupo CCU, por cuanto Nutrabien es una filial 100% de esta empresa. En este sentido, si se consideraba a la empresa en su conjunto, a juicio de la Fiscalía, el ahorro por este concepto debería calcularse como la diferencia entre los costos unitarios variables de transporte de Grupo CCU como un único agente económico respecto de los de Ideal, es decir, sin considerar el precio de transferencia por servicios presentados entre relacionados.

185. Al respecto en el Anexo C de las Observaciones, BC argumenta que CCU por política del grupo, organiza sus divisiones como entidades independientes, cobrándose los servicios que se presten inter-división a precios de mercado. BC pone como ejemplo que CCU prestaría servicios de distribución a terceros y cobraría por ello un valor similar al que estableció para Nutrabien.

⁹⁵ Presentación de Observaciones, Anexo C, p. 21, "Respecto del ahorro de gastos logísticos en supermercados".

186. En relación con lo anterior, dicha eficiencia no cumple: (i) con el estándar de verificabilidad, por cuanto no es posible para esta División determinar hasta qué punto el Directorio de CCU toma en consideración criterios de optimización conjunta entre las distintas unidades de negocio de su compañía, ni verificar que Ideal vaya a tomar una decisión de gestión diferente a la que actualmente tomaría CCU, además, no se han acompañado antecedentes que permitan comparar la potencial diferencia de costos de transporte entre Grupo CCU e Ideal; y (ii) con el estándar de inherencia, por cuanto el ahorro del margen que cobra CCU por los servicios de distribución a Nutrabien depende de una decisión de gestión de la matriz de la compañía y no propiamente de la Operación.
187. De este modo, no se puede considerar este ítem como una eficiencia derivada de la Operación, por no constar su verificabilidad ni su inherencia. El ahorro, tal como ha sido presentado, provendría de un cambio organizacional entre una matriz y su filial, y no propiamente de la Operación.
188. En síntesis, de manera análoga a lo realizado para el canal supermercadista, en tiendas de menor tamaño el ahorro de logística se consideró respecto a los servicios de *courier*, a las remuneraciones y gastos asociados con servicio de *picking* y post-ensado y respecto a otros ítems de gastos generales de logística de Nutrabien⁹⁶.

e.3. Eficiencias por costo de mano de obra asociada a ventas

189. En relación con la eficiencia asociada al cambio en el esquema de remuneración del personal de venta y comercial de Nutrabien destinado a supermercados, la que involucraría una disminución del porcentaje de comisión variable pagado, las Partes han argumentado que Nutrabien corresponde a un negocio de menor escala que Ideal, por lo que tendría menores posibilidades de incurrir en gastos fijos elevados.
190. Además, en el Anexo C de las Observaciones BC⁹⁷ señala dos elementos para justificar la diferencia entre los sueldos fijos y variables entre los vendedores de Ideal y los de Nutrabien. La primera se refiere a que, al tener Ideal un mayor volumen de ventas, cada vendedor podría alcanzar su salario de mercado con un menor porcentaje variable de ingreso por cada producto vendido.

⁹⁶ Combustibles y lubricantes, servicios de terceros para el arreglo de *pallets*, mantención de vehículos, peajes y mermas.

⁹⁷ Presentación de Observaciones, pp. 19-20, "Respecto de la diferencia de sueldos fijos y variables entre los vendedores de Ideal y Nutrabien en el canal supermercadista".

191. Lo segundo se refiere a que, según señalan, en teoría, cada empresa establece la proporción fija y variable del salario de sus vendedores que determina que el resultado óptimo dependerá del grado de aversión al riesgo del empleador y de los empleados. Al ser Ideal un actor de mayor escala y con mayores posibilidades de diversificación que Nutrabien, éste sería menos averso al riesgo, y por lo anterior, óptimamente absorbería un mayor riesgo dejando un menor porcentaje variable para sus vendedores.
192. A juicio de esta División, la eficiencia esgrimida no sería inherente a la Operación ni cumpliría el estándar de verificabilidad requerido. En cuanto a la inherencia [-].
193. Al respecto, a juicio de esta División, el cambio en la estructura de remuneraciones descrito obedecería a decisiones de gestión de las respectivas matrices, más que a una eficiencia específica de la Operación. Asimismo, si es que se considera que Nutrabien forma parte del Grupo CCU, es razonable esperar que el grupo tenga la capacidad de asumir mayores costos fijos, tal como lo podría hacer Ideal.
194. En segundo lugar, una parte importante de la compensación en sueldo variable representa un incentivo para incrementar la productividad de los trabajadores de una empresa. De este modo, en general, es razonable esperar que una mayor comisión variable implique un mayor esfuerzo de los vendedores por aumentar las ventas de sus productos, lo que beneficia indirectamente a los consumidores.
195. En este sentido, la transición por parte de una empresa desde un sistema de remuneración variable a uno fijo, en teoría, generaría un comportamiento menos agresivo en las ventas de sus productos y un efecto de relajación de la competencia en el mercado. Así, el cambio en el esquema de incentivos podría indirectamente perjudicar a los consumidores más que beneficiarlos.
196. Por último, como ya ha sido señalado, esta eficiencia tampoco cumple con el estándar de verificabilidad. Las decisiones de gestión sobre las que se fundaría el ahorro en este ítem, requieren una evaluación y la determinación de una serie de acciones o pasos a seguir, que no han sido revisadas en instancias formales de la compañía, por lo que no se puede dar por acreditada su ocurrencia.
197. [-]

e.4. Eficiencias por ahorros en mano de obra productiva

198. Esta eficiencia es mencionada en el Informe de WP, quienes la calculan como la diferencia entre los costos unitarios de mano de obra directa de producción de Nutrabien e Ideal. Como se mencionó, el fundamento esgrimido sería la intención de Ideal de realizar inversiones que mejoren la productividad de la mano de obra directa que actualmente utiliza Nutrabien (mejora de procesos).
199. La eficiencia señalada, a juicio de esta Fiscalía, no cumple con los criterios de inherencia ni de verificabilidad requeridos. En primer lugar, las inversiones que se mencionan están disponibles para Nutrabien (Grupo CCU), en la actualidad, descansando su motivación en una decisión de gestión y no específicamente en algo inherente a la Operación.
200. En segundo lugar, no resulta posible para esta Fiscalía evaluar cuáles serían las inversiones que realizarían para alcanzar el nivel de costos propuestos, ni si dicha inversión sería rentable, de modo de asignarle alguna probabilidad de ocurrencia. Además, esta Fiscalía no ha tenido a la vista ningún antecedente que de cuenta de planes concretos de inversiones en este sentido.

e.5. Eficiencias en materias primas

201. Respecto a los ahorros por menores costos de insumos es pertinente señalar que, a la fecha estos ahorros no han podido ser verificados, por cuanto no se tiene información respecto de si las calidades de los insumos adquiridos por cada Parte son equiparables.
202. Por ejemplo, en el caso de [-] Ideal informó diversos precios del insumo y distintas denominaciones y proveedores, utilizando BC para su cálculo de eficiencias aquél que representaba la mayor diferencia. Sin embargo, consultadas las Partes respecto a [-] sería la más cercana a la utilizada por Nutrabien para la fabricación de los productos marca [-], se señala [-] de Ideal que tiene una menor diferencia de costos⁹⁸.
203. Adicionalmente, respecto a la evolución de los precios de este insumo en particular, según información proporcionada por las Partes, esta diferencia de costos no sería la misma en todos los años. Así, por ejemplo, si se toma en cuenta el precio [-] que sería la

⁹⁸ Respuesta de las Partes a Ord. N° 386-18, aportado con fecha 23 febrero de 2018.

más cercana en cuanto a calidad, según lo informado⁹⁹, se observa que para el año 2015 Ideal habría pagado un precio superior al obtenido por Nutrabien¹⁰⁰.

204. Por otra parte, de acuerdo a la revisión realizada por esta Fiscalía, existen inconsistencias respecto de la información aportada por las Partes sobre las cantidades de insumo necesarias para elaborar cada producto, lo que genera diferencias de cálculo respecto de los equipos de economistas de las Partes¹⁰¹.

205. Al respecto, en el Anexo C de las Observaciones, BC recalcula las eficiencias eliminando los ahorros por cobertura, al no poder determinar si las calidades entre los productos son asimilables. Sin embargo, no existen antecedentes respecto a que las calidades de los insumos sean en general comparables, por lo que no se puede evaluar en su totalidad esta eficiencia. En consecuencia, no se puede dar por verificada esta eficiencia debido a que no existe certeza sobre la similitud de los insumos utilizados por las Partes y, por lo tanto, de la magnitud del eventual ahorro que podría generarse en caso de materializarse la Operación.

e.6. Resumen de eficiencias estáticas analizadas por la FNE

206. En atención a lo expuesto, las eficiencias tomadas en consideración por esta Fiscalía como una cota superior, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 22
Eficiencias estimadas por la FNE y por los consultores de las Partes en bizcochos individuales (% precio de venta)

Ítems de costos (\$/k)	BC		WP	FNE	
	Supermercados	Tiendas de menor tamaño	No distingue canal	Supermercados	Tiendas de menor tamaño
Distribución y logística	[5-10]%	[5-10]%	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%
Comisiones por venta	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Mano de obra productiva	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Ahorro materiales	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Otros costos de fabricación	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Ahorro/ Precio NB (%)	[5-10]%	[5-10]%	[5-10]%	[0-5]%	[0-5]%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos utilizadas por los equipos de economistas de las Partes en la determinación de eficiencias.

⁹⁹ Respuesta de las Partes a Ord. N° 386-18, aportado con fecha 23 febrero de 2018.

¹⁰⁰ Respuesta de Foods y CCU a Ord.N°137-18 aportado con fecha 26 de enero de 2018y respuesta de Ideal a Ord. N°136-18 aportado con fecha 26 de enero de 2018.

¹⁰¹ Respecto del Informe de WP existen diferencias en la metodología de cálculo por cuanto interpretan de una manera diferente la importancia relativa de cada insumo.

Tabla 23
Eficiencias estimadas por la FNE y por los consultores de las Partes en Alfajores (% precio de venta)

Ítems de costo (\$/k)	BC		WP	FNE	
	Supermercado	Tiendas de menor tamaño	No distingue canal	Supermercados	Tiendas de menor tamaño
Distribución y logística	[5-10]%	[5-10]%	[0-5]%	[5-10]%	[0-5]%
Comisiones por venta	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Mano de obra productiva	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Ahorro materiales	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Otros costos de fabricación	[0-5]%	[0-5]%	[0-5]%		
Ahorro/ Precio NB (%)	[15-20]%	[10-15]%	[5-10]%	[5-10]%	[0-5]%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos utilizadas por los equipos de economistas de las Partes en la determinación de eficiencias.

207. En virtud de lo anterior, el valor del GUPPI para los productos de Nutrabien presentado en la Tabla 17 supera sustancialmente a las eficiencias argumentadas por las Partes y aceptadas como cota superior por la FNE, por lo cual se considera que éstas no resultarían aptas para mitigar el mayor poder de mercado obtenido por las Partes en virtud de la Operación.

Tabla 24
Resumen GUPPI menos eficiencias de principales bizcochos individuales de Nutrabien en comparación con riesgos calculados por la FNE

		Supermercados			Tiendas de menor tamaño		
		Promedio	Intervalo de confianza 95%		Promedio	Intervalo de confianza 95%	
Braunichoc	GUPPI (Tabla 17)	[10-15]%	[-]	[-]	[30-35]%	[-]	[-]
	Eficiencias	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
	Valor medio (GUPPI-EF)	[5-10]%	[-]	[-]	[30-35]%	[-]	[-]
Brownie	GUPPI (Tabla 17)	[10-15]%	[-]	[-]	[15-20]%	[-]	[-]
	Eficiencias	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
	Valor medio (GUPPI-EF)	[5-10]%	[-]	[-]	[15-20]%	[-]	[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos utilizadas por los equipos de economistas de las Partes en la determinación de eficiencias y Encuesta Activa Research.

208. Los resultados estimados a partir de la Encuesta Cadem son consistentes con lo recién mencionado¹⁰². En efecto, las eficiencias no son capaces de compensar la presión al alza en el precio en ninguno de los productos y para varios de éstos se obtienen magnitudes

¹⁰² Estos índices se calcularon a partir de razones de desvío en base a la encuesta Cadem y a los márgenes de Ideal calculados por la FNE.

del GUPPI descontando eficiencias mayores a 5%¹⁰³. Así, por ejemplo, en tiendas de menor tamaño se obtienen valores para este indicador equivalentes a un [10-15]% y [15-20]% para bizcochos y alfajores Nutrabien, respectivamente. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Encuesta Cadem:

Tabla 25
Resumen GUPPI menos eficiencias de bizcochos y Alfajores
según Encuesta Cadem

Productos	Supermercados		Tiendas de menor tamaño		
	GUPPI -Eficiencias (promedio)	Intervalo de confianza 95%	GUPPI - Eficiencias (promedio)	Intervalo de confianza 95%	
Bizcochos Nutrabien	[5-10]%	[-] [-]	[10-15]%	[-]	[-]
Alfajores Nutrabien	[0-5]%	[-] [-]	[15-20]%	[-]	[-]
Bizcochos Ideal	[0-5]%	[-] [-]	[0-5]%	[-]	[-]
Alfajores Ideal	[5-10]%	[-] [-]	[5-10]%	[-]	[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos utilizadas por los equipos de economistas de las Partes en la determinación de eficiencias y Encuesta Cadem.

209. Por último, es pertinente señalar que, respecto de los productos de Ideal, las Partes no presentan eficiencias. De este modo, no existe mitigación de los GUPPI expuestos en la sección precedente, lo que sería especialmente relevante tratándose de alfajores Ideal.

e.7. Eficiencias dinámicas

210. Las Partes han señalado también, que a futuro la Operación traería consigo eficiencias derivadas del aumento de cobertura geográfica de los productos de Nutrabien en el canal tradicional y del aprovechamiento, por parte de Ideal, de la red de distribución secundaria de Nutrabien en ese mismo canal.

211. En relación con lo primero, se argumenta que Nutrabien no tendría presencia en una parte importante de los puntos de venta de Ideal. En efecto, de los 58.520 puntos de venta de Ideal, existirían, de acuerdo a las Partes, 46.752 donde no se encuentra Nutrabien. De esta forma, la Operación posibilitaría a Nutrabien alcanzar de manera rápida nuevos clientes, en rutas que actualmente no realiza.

212. Al respecto, esta División considera que la Operación tiene la potencialidad para aumentar el radio de atención de Nutrabien, sin embargo, no existen antecedentes

¹⁰³ Como se mencionó, el criterio de la Fiscalía, en general, es atender al valor obtenido del GUPPI y no a las cotas que entregan los intervalos de confianza. Nótese que en el caso de algunos productos la cota inferior de los intervalos de confianza entrega un valor negativo o cercano a cero. Ello significa que con un 2,5% de probabilidad el GUPPI descontando eficiencias tendría esta magnitud. No obstante lo anterior, es pertinente tener en cuenta que con igual probabilidad el valor del GUPPI está por sobre la cota superior.

suficientes como para asegurar que su materialización se produzca con una probabilidad elevada ni tampoco se ha podido estimar el número efectivo de puntos de ventas a los que los productos de Nutrabien podrían ser introducidos en la práctica.

213. En efecto, no es posible distinguir en cuántos de estos puntos efectivamente existirá demanda para los productos de Nutrabien –como para introducirlos exitosamente– ni tampoco ha sido posible evaluar los costos adicionales que ello podría significar para Ideal. Además, en la actualidad, Ideal poseería ciertos productos que no estarían siendo distribuidos en muchos de sus puntos de ventas, lo que demuestra que no es posible asumir que, de materializarse la Operación, los productos de Nutrabien fuesen a estar disponibles en todas las ubicaciones atendidas por Ideal. Por último, es pertinente mencionar que existen puntos de venta no atendidos por Ideal y que sí son cubiertos por Nutrabien, algunos de ellos a través de la distribución de CCU¹⁰⁴. Estos puntos representarían el [40-45]% de las ventas de Nutrabien según lo mencionado en el Informe de Riesgos BC¹⁰⁵. Considerando lo anterior, la Operación podría tener el efecto indeseado de disminuir la disponibilidad de productos en algunas locaciones que no son cubiertas actualmente por la distribución de Ideal.
214. A mayor abundamiento, tal como ha sido planteado por las Partes, terceros actores ofrecerían en el mercado el servicio de distribución de productos, por lo que, en la actualidad, Nutrabien tendría la posibilidad de expandir su presencia a lo largo del país a través de la externalización de su distribución¹⁰⁶.
215. En relación con el segundo tipo de eficiencia dinámica mencionado, Ideal plantea aprovechar la capacidad de distribución de Nutrabien en el canal tradicional, lo que, de acuerdo a la descripción de las Partes, podría generar sinergias entre las operaciones de ambas compañías. En efecto, Ideal señala que posee productos que no se comercializarían exitosamente en el canal tradicional atendidas ciertas características particulares de su demanda, que no serían compartidas con los demás productos distribuidos por esta compañía y que sí lo serían con los de Nutrabien.
216. Al respecto, esta División no considera que existan antecedentes suficientes como para dar por acreditada esta eficiencia. Por una parte, no se ha tenido a la vista evidencia que

¹⁰⁴ De los 19.219 puntos atendidos por Nutrabien 12.300 serían abastecidos exclusivamente por CCU. Informe Riesgos BC, p.34.

¹⁰⁵ Informe Riesgos BC, p. 34.

¹⁰⁶ Las Partes, en su Presentación de Observaciones, señalaron: “Las alternativas al alcance de los operadores del mercado de los snacks dulces para resolver sus necesidades de distribución, cualquiera sea la escala de la misma, son múltiples y flexibles[...]. Puede apreciarse que en el mercado de los snacks dulces existe una extensa gama de alternativas de distribución disponibles para los diversos actores [...], un alto grado de flexibilidad con que es posible diseñar los modelos de distribución [...]” (Anexo B, nota al pie 41, pp. 16 y 17)

dé cuenta de la capacidad de Nutrabien para incorporar a bajo costo nuevos productos en el canal tradicional y, por otra, no se ha justificado satisfactoriamente por qué Ideal no habría estado capacitada para expandir el ámbito de cobertura de estos productos y Nutrabien sí lo estaría.

f. Condiciones de entrada

217. Los análisis presentados en las secciones precedentes de participaciones de mercado y concentración en base a distintas definiciones y de índices de presión al alza en precio, permiten a esta División llegar a la convicción de que existen riesgos consistentes en el incentivo al alza de precios y la afectación de otras variables competitivas de ciertas categorías de productos, a raíz de la Operación. Las eficiencias, según fue desarrollado, no son suficientes para compensar el efecto anticompetitivo.
218. Habiendo establecido lo anterior, corresponde analizar en base a los antecedentes del expediente si otros elementos dinámicos de la competencia, como el reposicionamiento o expansión de actores existentes o la entrada de nuevos actores, pueden contrapesar los riesgos identificados, de modo de revertir cualquier preocupación que la Operación pudiera suscitar. Para ello, debe llegarse a la convicción de que la nueva entrada es copulativamente probable, oportuna y suficiente, según lo establece la Guía¹⁰⁷.
219. De estos últimos requisitos se desprende que al analizar las condiciones de entrada existe una diferencia importante entre, por una parte, la posibilidad de ingresar al mercado con una posición de nicho en el mismo y tener, por otro, una posición competitiva capaz de restringir el poder de mercado de las empresas concentradas.
220. Dicho de otra manera, en lo que concierne al análisis de operaciones de concentración no incide tanto la posibilidad de entrada, sino que la posibilidad de que los entrantes potenciales puedan reemplazar completamente y con un alto grado de probabilidad el vacío competitivo dejado por una empresa independiente –como lo es Nutrabien– que desaparece debido a la concentración¹⁰⁸.

¹⁰⁷ FNE, Guía, Sección “Condiciones de Entrada al Mercado”.

¹⁰⁸ Como señala la Guía, “Además de probable y oportuna, la entrada ha de tener un alcance y una extensión suficientes como para disuadir o impedir los potenciales efectos anticompetitivos asociados a la concentración. De esta manera, la existencia de evidencia empírica de entrada a pequeña escala, en segmentos de nicho, no permite presumir el cumplimiento de este requisito” (p.17).

221. Entre los elementos dinámicos a analizar, se encuentran el reacomodo de marcas presentes en mercados aledaños (f.1), las entradas registradas en los mercados afectados (f.2), la presión competitiva que podrían ejercer las marcas propias respecto a las Partes (f.3) y la posibilidad de que la importación pueda ser un disciplinante efectivo (f.4). Por último, un elemento que afecta la entrada en este mercado es la lealtad a las marcas existentes (f.5).

f.1. Reacomodo de actores en rubros afines

222. Al analizar las condiciones de entrada, la Guía reconoce la posibilidad de que las empresas que se desarrollan en mercados afines o próximos a los identificados como riesgosos puedan ingresar al mercado, y de este modo revertir o contrapesar las preocupaciones de la Fiscalía. En este sentido, las Partes han señalado que existiría una alta probabilidad de ocurrencia de este reacomodo, haciendo hincapié en actores específicos como [-] y [-].

223. Durante la investigación, la Fiscalía pudo consultar por planes concretos a las compañías que no participan de los segmentos de bizcochos individuales y alfajores, y éstas descartaron todo proyecto capaz de configurar una entrada probable, suficiente y oportuna¹⁰⁹.

224. A su vez, partiendo de un enfoque que toma en cuenta mayor dinamismo en el futuro, se les solicitó a los proveedores responder si cambiaría su parecer al observar un incremento del margen de un 5% en estas categorías (bizcochos individuales y alfajores), y todos los actores consultados señalaron no modificar su respuesta inicial.

225. Aún si tuviesen la voluntad de orientar la oferta hacia estos productos, los actores tendrían que realizar inversiones en maquinaria, personal y marca, lo que tarda tiempo y afecta la oportunidad de una nueva entrada. [-], por ejemplo, actor relevante de la categoría de galletas, indicó:

“El tiempo para desarrollar los pasos anteriores [aquellos necesarios para ingresar en las categorías] variará dependiente de las características del producto y se encontraría en el rango de entre 12 y 24 meses contados desde la toma de decisión de ingresar en la categoría”¹¹⁰.

¹⁰⁹ Véase respuesta a oficios de esta Fiscalía de actores de la industria [-].

¹¹⁰ [-]

226. Sólo una empresa que ya comercializa bizcochos con presencia significativa en la industria, [-], indicó contar con proyectos preliminares de expansión en estas categorías. Sin embargo, estos eventuales lanzamientos no representan la incorporación de un nuevo actor, por lo que su incentivo a competir de forma agresiva con las Partes no es el mismo que aquel que tendría un entrante o empresa con baja participación. En general, mientras más alta es la participación de una firma, menor será su incentivo a ser agresiva en su estrategia de precios¹¹¹.
227. Otro actor que ha intentado realizar este reacomodo es el propio Ideal, a través del comentado lanzamiento de su línea de productos Fuchs (marca posicionada en panadería), en brownies y galletones. Esta marca, sin embargo, tampoco ha mostrado un rápido crecimiento en sus ventas, lo que podría ser una evidencia adicional de que el traspasar el desarrollo de una marca determinada a otro producto no es sencillo, aún para el líder de la categoría.
228. En razón de estos antecedentes, esta División estima que la posibilidad de reacomodo alegada es meramente teórica, y no se cumplen las condiciones para considerarla como probable, oportuna y suficiente en términos competitivos.

f.2. Entradas recientes en los mercados afectados

229. Las Partes también han calificado como entrantes a empresas que no intervienen en los mercados relevantes afectados o bien registran ventas menores, debido a su posicionamiento en nichos específicos¹¹². Esta División considera que tales actores no satisfacen los criterios de probabilidad y suficiencia que se exige en la Guía. Dado que no tienen la envergadura de los incumbentes – Ideal, Carozzi o Nutrabien –, difícilmente servirán como un contrapeso efectivo a los riesgos detectados.
230. Snack Adventure, por ejemplo, es una empresa dedicada a la comercialización de alimentos libres de gluten. Comercial Epullén Ltda. (marca Terrium), comercializa principalmente galletas libres de azúcar y Comercial Vive Sano SPA (marca Mizos) no comercializa bizcochos ni alfajores, sino galletas de arroz y chips de frutas deshidratadas. Arcoalimentos Ltda. (marca Piacceri) cuenta con una línea de muffins, distribuidos principalmente en tiendas de conveniencia. Las marcas importadas Renata, Schlünder y

¹¹¹ Esto último se debe a que, ante una reducción en sus precios, la empresa obtiene un beneficio por las unidades adicionales vendidas, pero ello tiene también como consecuencia una pérdida por el menor margen obtenido en todas sus unidades inframarginales.

¹¹² Véase Notificación, p. 71. Informe de Riesgos BC, p. 47.

Danesita, corresponden a bizcochos familiares. Por último, Grupo Ferrero es una empresa cuyo foco en Chile son los productos en base a avellanas (bombones y crema marca Nutella).

231. En atención al perfil de estos productos, esta División descarta que la experiencia de estas empresas entregue evidencia sobre la factibilidad de entrada que pueda disciplinar o mitigar los riesgos de esta Operación. En lugar de ello, lo recién descrito confirma la ausencia de entrada suficiente en los últimos años, habiéndose producido ingreso de nuevos actores en nichos específicos dentro de la industria, lo que refleja la baja probabilidad de que este tipo de compañías discipline el actuar competitivo de Ideal y Nutrabien.

f.3. Marcas propias en el canal supermercadista

232. El desarrollo de marcas propias en los segmentos de mayor preocupación ha sido escaso, y acotado principalmente a la comercialización de magdalenas o bizcochos sencillos sin relleno y a algunos bizcochos importados. Su participación de mercado no excedió del [0-2]% en 2016, considerados bizcochos individuales y alfajores conjuntamente, según la información aportada por los propios supermercados a esta Fiscalía.

233. Los resultados de la Encuesta Activa Research también dan cuenta de que los productos de las marcas propias no representarían una alternativa de contrapeso a las Partes en estos segmentos, lo que es corroborado con el casi nulo desvío ante las preguntas por sustitución realizada a consumidores¹¹³.

234. Si bien la jurisprudencia comparada, como indican las Partes, ha tomado en cuenta a las marcas propias para sus decisiones en casos de la industria de *snacks*, lo ha hecho cuando la participación de este tipo de productos es realmente significativa. Por ejemplo, en el caso Kraft/Cadbury la Comisión Europea convino la desinversión de la marca *Wedel* de Cadbury en Polonia, en donde la participación de “Private Labels” representaba un 5-10%¹¹⁴. De hecho, para la evaluación de la fusión, se tuvo en especial consideración la cercanía y fortaleza de las marcas incumbentes¹¹⁵.

¹¹³ Ver Anexo I de este informe.

¹¹⁴ COMP/M.5644 - Kraft/Cadbury, párr. 110.

¹¹⁵ En este caso, tras el análisis de los cuestionarios respondidos por los clientes, fueron calificadas como “must have brands”: “*The Parties are perceived by a majority of competitors and customers as being the closest competitors in terms of brand positioning and brand recognition which is the most important selection aspect for chocolate tablets.[...] The large majority of the respondents to the market investigation regard the Parties' respective brands as the three*”

235. Adicionalmente, se consultó a las principales cadenas supermercadistas sobre sus proyectos concretos en estas categorías a futuro, y todas lo descartaron salvo una que mencionó su intención de incorporar bizcochos individuales, que en todo caso se trataría de magdalenas o queques sin relleno, productos hacia los que no se arrojaron mayores desvíos en la Encuesta Activa Research desde brownies y bizcochos con relleno.
236. Nuevamente debe recordarse que una entrada será relevante para el análisis competitivo en la medida en que pueda proyectarse que su entidad será tal que emulará la pérdida de competencia que experimentará el mercado, una vez materializada la Operación. Con los antecedentes tenidos en vista, resulta difícil que las marcas propias de supermercados –presentes por su propia naturaleza en un solo canal de comercialización– sean capaces de disciplinar el actuar de los incumbentes y restablecer la presión competitiva.

f.4. Importación en los mercados afectados

237. Respecto a la importación, a partir de la información de aduana, el Informe de Riesgos BC aportado por las Partes señala que el valor CIF de importaciones da cuenta de que sus montos serían comparables con la producción de Nutrabien en alfajores y bizcochos¹¹⁶. Sin embargo, la base de datos acompañada para hacer este ejercicio adolecería de ciertas imprecisiones que harían difícil concluir que los productos importados tengan tal envergadura en las categorías relevantes para esta investigación.
238. Al analizar los datos acompañados, en la categoría bizcochos éstos contabilizarían a actores que no forman parte del mismo mercado en que compiten las Partes. Así, por ejemplo, casi el 60% del valor CIF del año 2016 en la glosa bizcochos, que representa el 10% de las importaciones informadas, correspondería a un único importador (Strudel GSM SPA) que interna un producto que sirve de base para la elaboración de tortas (“Bizcochuelo” de la empresa argentina Bon Mase). En la misma glosa, el 10% del valor CIF estaría asociado a “Danesita”, bizcocho familiar importado por Cencosud Retail S.A., que tampoco forma parte de los productos en que los riesgos de la operación planteadas en este informe son mayores.

most important, "best selling" chocolate tablets brand in Poland. Accordingly, the transaction will lead to a consolidation of several very important brands, often qualified by customers as "must have" brands, COMP/M.5644 - Kraft/Cadbury, párr. 113.

¹¹⁶ Véase Informe de Riesgos BC, p. 47.

239. Otro producto clasificado como bizcocho en esta base es Kuchenmeister, importado por el mismo Cencosud Retail S.A. y que representa el 18% de las importaciones informadas. Esta marca, sin embargo, comprende tanto galletas como bizcochos familiares e individuales. Si se atiende sólo a la venta de bizcochos individuales, estos no superan el 1% de participación en la categoría en el canal supermercadista.
240. En base a lo anterior es posible sostener que, a la fecha, la importación no ha significado la creación de un actor capaz de disciplinar a las Partes en la comercialización de bizcochos individuales y no se advierte en qué medida podría lograrlo en el mediano plazo. No basta, en consecuencia, con la mera posibilidad de entrada vía importación, esta debe ser además oportuna y suficiente para reemplazar el vacío competitivo que se produciría por la desaparición de Nutrabien.

f.5. La lealtad a la marca en estos mercados afecta la oportunidad y suficiencia de entrada

241. Según la investigación de esta Fiscalía, coincidente con análisis previos¹¹⁷ y lo resuelto por agencias en derecho comparado para mercados análogos¹¹⁸, la creación de una marca reconocida por los consumidores es un factor decisivo que retarda la entrada de nuevos competidores¹¹⁹.
242. A este respecto, las categorías de alfajores y bizcochos individuales están dominadas por tres actores con marcas de larga data en la industria nacional. Ideal, con las submarcas de Marinela, Lagos del Sur y Laguito, lidera las categorías de bizcochos rellenos y alfajores, con marcas tradicionales y reconocidas. Carozzi, con su marca Costa, está presente desde hace más de veinte años con Chocman e incorporó en 2014

¹¹⁷ FNE (2015) Informe de archivo de Enajenación de Foods y Cía. De Alimentos, Rol FNE F43-2015.

¹¹⁸ Véase, por ejemplo: Case COMP/ M.4688 - Nestle/Gerber, Case COMP/M.P7946 - Pai/Nestlé/Fornieri, Case COMP/M.5644 - Kraft/Cadbury y Case COMP/M.4824 - Kraft/Danone.

¹¹⁹ Así ha sido ratificado en tomas de declaración a representantes de las empresas clientes y competidoras de las Partes. [-], por ejemplo, señaló que las marcas son un factor crítico para el desarrollo de productos: “Hay factores críticos en los distintos negocios. Uno es la capacidad de las empresas de generar marcas”. En el mismo sentido, señaló: “las marcas en confitería te dan confianza. [...]. Entonces cuando tú comes un producto de estos, te da tranquilidad con que esté envasado por un fabricante, un fabricante que te da respaldo ¿me explico? Para el consumidor es relevante. Te da una imagen de innovación, de calidad, que es un producto que está bien hecho”. Para [-], el bajo desempeño de [-] se debe al desconocimiento de su marca: “No ha tenido éxito porque no le interesa al consumidor final, no tenemos [...] ningún problema para estar en el mercado, de hecho, estoy en todos los supermercados de Chile hoy día y el producto no rota, no logra...”. Además, liga el aspecto de conocimiento de marca a tener una buena distribución: “La distribución es clave, si tú empiezas a ver una marca que te aparece en varias partes, te aparece en todos lados, empiezas a... como a creer un poco”. Por su parte, [-] respondió lo siguiente: “FNE: Y sin una marca fuerte ¿es más difícil que un producto...? ¿Cuánto se demora un producto en despegar, en tener buenas ventas? Declarante: Mucho. Se demora mucho a no ser que tu propuesta sea realmente diferente”.

su marca Tuareg Cake, y el 2017 la marca Frac Cake, apoyándose en el reconocimiento de sus marcas en el mercado de galletas.

243. Nutrabien, por su parte, cuenta con un amplio portafolio de productos, donde destacan los bizcochos Brownie y Braunichoc. Como puede apreciarse en la Tabla 23, elaborada a partir de los datos de la encuesta de Activa Research, las marcas de estas compañías cuentan con un alto nivel de conocimiento.

Tabla 26
Conocimiento de marcas canal
supermercadista

Marca	Porcentaje
Marinela	94,2%
Nutrabien	77,7%
Fuchs	46,0%
Nevares	21,3%
Snack Adventure	20,4%
Fruna	90,2%
Sweet Life	23,9%
Agua de Piedra	38,8%
Bauducco	15,1%
Frac Cake	36,4%
Tuareg Cake	42,5%
Chocman	92,0%
TKCH	50,0%
Choco Loko	29,6%
Choco Rollo	36,6%

Fuente: Resultados Encuesta Activa Research.

244. De este modo, las marcas líderes en conocimiento para el canal supermercadista serían Marinela (Ideal), Chocman (Carozzi), Fruna¹²⁰ y Nutrabien, mientras que las marcas pertenecientes a otros actores del mercado (Bauducco, Nevares o Snack Adventure, por ejemplo) registran bajo conocimiento en los consumidores encuestados.

245. [-]

246. En el mismo sentido, consultados diversos actores del canal supermercadista por la posibilidad de prescindir de las marcas elaboradas por Ideal y Nutrabien, estos declararon no poder hacerlo. Uno de ellos señaló que los productos de las Partes representaban el 91% de sus ventas en la categoría, sin poder dejar de ofrecer dichos productos¹²¹. Otra importante cadena de supermercados indicó ser incapaz de prescindir de los productos

¹²⁰ El caso de Fruna es especial, ya que sólo se encuentra presente en canal tradicional, sin intenciones de ingresar al canal supermercadista, según consta en respuesta de Fruna a Ord. N° 267-18, aportado con fecha 9 de febrero de 2018.

¹²¹ Respuesta de cadena supermercadista a oficio de esta Fiscalía [-].

comercializados por Ideal y/o Nutrabien durante la gestión regular de su negocio¹²². Asimismo, si bien las respuestas de otras dos cadenas de *retail* fueron menos tajantes, ambas declararon que prescindir de las marcas conllevaría un efecto negativo en las ventas del área¹²³.

247. La relevancia de la marca es consistente con el hecho de que parte importante de las entradas recientes a la comercialización de bizcochos se hayan producido a partir del reposicionamiento de marcas reconocidas en otros segmentos. Este es el caso, de Tuareg Cake y Frac Cake, lo que manifiesta la necesidad de contar con el reconocimiento de los consumidores para ingresar al mercado. En relación a lo anterior, tal como se mencionó, otros actores poseedores de marcas reconocidas en otros segmentos relacionados no han manifestado tener planes concretos de expansión hacia el segmento de bizcochos.
248. Lo hasta ahora referido no contradice el hecho de que los consumidores –a diferencia de lo que podría apreciarse con otro tipo de productos– no estén dispuestos a probar marcas desconocidas. Este es el elemento que permite capturar la pregunta de la Encuesta Activa Research¹²⁴, referido a que los consumidores, en su mayoría, no estarían cerrados a experimentar otras alternativas desconocidas de bizcochos o alfajores. Esto, sin embargo, no obsta a que la marca retarde la entrada de nuevos competidores, debido a los patrones de comportamiento efectivo de los consumidores.
249. Si se analizan los propios estudios de las Partes invocados para analizar este punto, se aprecia que los consumidores de estos segmentos en un mayoritario porcentaje suelen comprar una misma marca (Estudio Ipsos Marketing, 2016). En otros porcentajes, también prefieren comparar precios de marcas habituales o buscar promociones en marcas habituales:

Figura 3
Lealtad a las marcas: Estudio Ipsos Marketing (aportado por Ideal)
[-]

Fuente: “Informe de Resultados U&A Pasteles preparado para Grupo Bimbo”, en Anexo 19 de Ideal en Notificación.

¹²² Respuesta de cadena supermercadista a oficio de esta Fiscalía [-].

¹²³ Respuestas de cadenas supermercadistas a oficios de esta Fiscalía [-].

¹²⁴ La pregunta de la Encuesta Activa Research fue “¿Estaría dispuesto a comprar un producto de similares características al producto adquirido, pero de una nueva marca desconocida por usted?”. En un porcentaje mayoritario, se respondió afirmativamente (Véase Tabla 15 del Anexo I).

250. Conforme a la figura anterior, por ejemplo, cuando la encuestada es directamente la madre que realiza las compras de su hijo, un 62% contestó que siempre lleva las mismas marcas en bizcocho. Si se agregan las otras categorías, se tiene que en total un 92% de esas madres no sale de las marcas habituales en bizcochos rellenos en su proceso de compra. En la categoría alfajores, el panorama es bastante similar.
251. Esta lealtad hacia las marcas establecidas, se da en un contexto de proliferación de marcas, en el que los líderes de la producción alimenticia de consumo masivo tienden a ofrecer un amplio portafolio de submarcas. Este es el caso de Ideal, con sus submarcas Marinela más importantes (Mankeke, Gansito, Pingüinos, Rayita, Alfi, Lagos del Sur, Laguito).
252. Contrario a lo descrito hasta ahora, las Partes han sostenido, basándose en el expediente público de esta investigación y de acuerdo a la propia experiencia de Nutrabien, que la marca sería irrelevante para la competencia en el mercado de *snacks dulces*¹²⁵. Lo que esta Fiscalía sostiene es que la creación de una marca, que sea conocida por los consumidores, es un proceso que tarda tiempo, y por lo tanto afecta la oportunidad de nuevas entradas, capaces de disciplinar suficientemente a los incumbentes actuales. La historia de Nutrabien es un buen ejemplo de ello. Para constituirse en un actor reconocido, debieron pasar más de diez años desde sus inicios en Chile.
253. En otras palabras, el enfoque de la Fiscalía en lugar de no resistir “la contrastación empírica con realidades como la de Nutrabien” –como han sostenido las Partes– es plenamente compatible con ella. Si se atiende a la propia finalidad de la Operación –cual es, la adquisición de Ideal de una marca con experiencia en un segmento de percepción “saludable” y “de mayor calidad” – se puede apreciar que detentar marcas reconocidas y con trayectoria es una ventaja competitiva significativa, con respecto a nuevos entrantes y que no es posible replicar de un día para otro.
254. Esto también es correspondido en la jurisprudencia comparada, la que, ante casos análogos de fusiones y adquisiciones en este tipo de segmentos, normalmente realiza un análisis de la fortaleza de marcas, para determinar si las operaciones deben ser aprobadas, rechazadas o ser sometidas a medidas¹²⁶.

¹²⁵ Presentación de Observaciones, Anexo B.

¹²⁶ Por ejemplo, véanse los casos COMP/M.5644 - Kraft/Cadbury, que convino desinversiones para Polonia y Rumania. En la jurisprudencia australiana, que decretó la prohibición de la fusión, ACCC: Heinz – proposed acquisition of Rafferty’s Garden. Public Competition Assessment, de 26 de julio de 2013. En la jurisprudencia brasileña, véase CADE (2004), *Nestlé / Garoto*, Ato de Concentração N°08012.001697/2002-89.

255. En definitiva, la lealtad de marcas es una característica constante para industrias como la analizada, y lo es en este caso particular, donde las submarcas de las Partes se encuentran fuertemente reconocidas. De hecho, esta es una de las motivaciones de esta Operación, que permite a Ideal ampliar su portafolio con una marca destacada como Nutrabien. Ello no quiere decir que se trate de una barrera insalvable o insuperable, o que los consumidores no estén dispuestos a probar marcas desconocidas. Pero no puede soslayarse que, para nuevos oferentes de los mercados relevantes analizados, la construcción de una marca atractiva es un paso necesario, que afecta su oportunidad y suficiencia como potencial contrapeso de los efectos de esta Operación.

g. Escenario contrafactual de la Operación

256. Un aspecto determinante en la evaluación del efecto de una operación de concentración sobre la competencia es la comparación entre un escenario en que la operación se encuentra materializada respecto de un escenario competitivo de referencia o contrafactual, en el que la operación no es materializada, prevaleciendo la independencia entre los agentes económicos concentrados. Teniendo esto en consideración, para evaluar los efectos de la adquisición de Nutrabien por parte de Ideal, es pertinente describir el escenario probable que enfrentarían los mercados sin la Operación, de acuerdo a los antecedentes de la investigación.

257. Como fue señalado, uno de los motivos de Ideal para celebrar la Operación es su expansión en la comercialización de productos en un segmento de percepción “saludable” y “natural”, con una marca reconocida. Además, como un beneficio esperado de la misma Operación, Ideal proyectaría una ampliación rápida de su capacidad de producción en Chile, la que actualmente se encontraría restringida. Una forma inorgánica de expansión, a través de la adquisición de Nutrabien, serviría a Ideal para conseguir ambos propósitos.

258. En un escenario contrafactual, es razonable esperar que Ideal tendería a perseguir los mismos objetivos de manera orgánica. A este respecto, debe considerarse que Ideal (i) es el principal actor en la comercialización de bizcochos y alfajores, categorías en las que –según se desprende de los resultados de las encuestados de Activa Research y Cadem (ver *supra* sección d.1.)– la compañía es la más cercana a los principales productos de Nutrabien; y (ii) es un actor consolidado, con distribución y logística desarrollados y con conocimiento acabado del mercado. En atención a ello, en ausencia de la Operación,

Ideal tendría capacidad para posicionarse o reforzar su posicionamiento como el competidor directo de Nutrabien, pudiendo ingresar con mayor profundidad en el segmento de mercado en el que se desempeña esta empresa.

259. Así también, tratándose de la expansión de su capacidad productiva, en el escenario contrafactual más probable, a juicio de esta División, Ideal podría alcanzar este objetivo por vías alternativas, a través de nuevas inversiones (p. ej. a través de un nuevo espacio físico en una localización diferente) y del desarrollo de nuevas marcas que potencien su portafolio actual, siendo Ideal el actor en mejor posición para lograr una expansión exitosa.

260. En otras palabras, tomando en cuenta su posicionamiento, experiencia y conocimiento del mercado, esta División estima que Ideal es la empresa más capacitada para competir directamente con Nutrabien y disputar aún de manera más directa su posición en la comercialización de productos del segmento bizcochos. Esta estrategia ya se habría iniciado, en la práctica, a través del reciente lanzamiento de nuevos productos por Ideal con su marca Fuchs, tal como fue referido en la sección precedente (*supra* d.3). Este proyecto apuntaría directamente a competir con Nutrabien, en un segmento que representa una parte significativa de las ventas de esta compañía. En ausencia de la Operación, por tanto, es esperable que Ideal persista con esta estrategia potenciando su marca Fuchs.

261. Por su parte, en relación a la situación de Nutrabien en el escenario contrafactual, no existen antecedentes en la investigación que permitan prever que su capacidad competitiva se verá disminuida o deteriorada en el futuro.

262. [-]

h. Medidas de mitigación ofrecidas por las Partes

263. Las Partes, no obstante considerar que la Operación no es apta para reducir sustancialmente la competencia, con el objeto de eliminar toda inquietud de parte de la Fiscalía, han ofrecido el siguiente paquete de medidas en su presentación de fecha 12 de abril de 2018:

- **Medidas de prohibición de celebrar actos o contratos.** Se refiere a las obligaciones que asumiría Ideal, durante tres años, de no celebrar actos o contratos

que contengan exclusividades, de no imponer o pactar descuentos condicionales o selectivos respecto a los productos de Nutrabien, de no realizar “ventas atadas” o “empaquetamiento”, y de no requerir o hacer uso de espacio de exhibición en góndola lineal.

- **Medida de limitación en inversión publicitaria.** Esta medida fijaría a Ideal, durante tres años, un límite a su inversión en publicidad y estudios de mercado, como un porcentaje de las ventas netas de determinados productos de Ideal y Nutrabien del año anterior.
- **Medida de fijación de niveles máximos de precios y mínimos de calidad.** Esta medida es una obligación que asumiría Ideal de sujetarse a niveles máximos de precios, calculado como la suma entre el precio ponderado de venta a sus clientes y el IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, y de mantener niveles de calidad de determinados productos de Nutrabien, todo ello por un plazo de tres años.
- **Medida de compromiso de distribución de productos Nutrabien a nuevas zonas y puntos de venta.** Esta medida es la obligación que asumiría Ideal por expandir la distribución de ciertos productos de Nutrabien, mediante el aumento del número de clientes y puntos de venta en un 20%.
- **Medida de compromiso de innovación.** En virtud de esta medida Ideal se comprometería a lanzar nuevos productos sobre la base de un índice determinado, por un plazo de dos años.
- **Medidas de supervisión ex post.** Las Partes proponen la designación de un tercero independiente que obre como supervisor del cumplimiento de las medidas antedichas. Sus funciones principales son el monitoreo del cumplimiento de los compromisos e informar a la FNE durante el proceso.

264. A juicio de esta División, estas medidas no permitirían mitigar los riesgos identificados. Para medir su efectividad e idoneidad, conviene tener presente que los riesgos de esta Operación –que debieran ser mitigados con los remedios ofrecidos– son unilaterales: el agente económico resultante de la Operación podrá, debido a la integración horizontal de las compañías, afectar las variables competitivas de los productos de forma permanente en los mercados afectados.

265. Como señala la Guía de Remedios de la FNE y los estándares desarrollados en el derecho comparado¹²⁷, ante operaciones de concentración horizontales, la medida generalmente recomendada es la desinversión de activos a un comprador adecuado, ya que permite reestablecer en breve tiempo la presión competitiva perdida como consecuencia de la operación¹²⁸. En efecto, en este mismo documento la FNE ha sugerido que otras medidas de mitigación podrían resultar aplicables excepcionalmente si: a) se demuestra que el paquete ofrecido es igualmente efectivo que una desinversión¹²⁹; b) si los riesgos fueran temporales; c) si existieran considerables eficiencias acreditadas que podrían perderse si se aceptasen desinversiones; o bien d) si la desinversión no resulta factible y la prohibición tampoco es apta para impedir la materialización de los riesgos. Ninguna de estas circunstancias se presenta en el caso analizado.
266. Todas las medidas propuestas son de índole conductual –es decir, limitan y regulan el comportamiento futuro de la entidad fusionada– y no inciden en la estructura misma del mercado, como lo haría una medida de desinversión o enajenación de activos. Esto explica el hecho de que las medidas conductuales usualmente tengan carácter temporal, puesto que atienden a riesgos específicos diversos al unilateral descrito (*p. ej.* para precaver abusos en un período transitorio a la desinversión definitiva, impedir el cierre artificial de un mercado, o evitar el traspaso de información).
267. En específico, la medida que limita acuerdos de exclusividad y otras prácticas comerciales (descuentos especiales, empaquetamiento y requerimiento de espacio en góndola) generalmente tiene por propósito evitar conductas exclusorias, pero no dicen relación con prevenir el riesgo unilateral de afectación de variables competitivas que se produce por la eliminación de competencia horizontal. Aunque su finalidad pueda ser pro competitiva, por remover la probabilidad de ciertos comportamientos estratégicos que limiten la entrada de competidores, los riesgos identificados no guardan relación con esta posibilidad, por lo que estas medidas no serán consideradas idóneas para su mitigación.

¹²⁷ Por vía ejemplar, la guía estadounidense en la material señala: “*if a competitive problem exists with a horizontal merger, the typical remedy is to prevent common control over some or all of the assets, thereby effectively preserving competition*” Antitrust Division Policy Guide to Merger Remedies del Departamento de Justicia US DOJ, 2011. Una asunción similar forma parte de la guía europea en la materia: Commission Notice on remedies acceptable under the Council Regulation (EC) No 139/2004 and under Commission Regulation (EC) No 802/2004, Official Journal C 267, 22.10.2008, párr. 17.

¹²⁸ FNE, Guía de Remedios, junio de 2017. Disponible en <<http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2017/10/Guia-de-remedios-.pdf>>, párr. 35 y 36. En un sentido análogo, véase ICN, Merger Remedies Guide, 2016, disponible en: <<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc1082.pdf>>, p. 9.

¹²⁹ Un criterio semejante ha sido reconocido desde antiguo en decisiones de jurisprudencia comparada. Véanse los casos europeos Case T-102/96, Gencor v/ Commission, párr. 321-323, y Case COMP/M.1920 – ENI/EDP/GDP.

268. Por su parte, las medidas que regulan variables competitivas específicas, como el precio y la calidad de los productos o el nivel de inversión publicitaria, que pretenden lidiar directamente con los riesgos unilaterales identificados por la Fiscalía, tampoco satisfacen los criterios exigibles para remedios de operaciones de concentración horizontales, ni tampoco sirven como mitigación efectiva de este caso particular. Como señala la Guía, este tipo de medidas, en lugar de restablecer la competencia, proponen una regulación temporal del poder de mercado, pueden distorsionar los incentivos de nuevos entrantes y plantean serios problemas de monitoreo.
269. Además de los problemas derivados de su fiscalización, las medidas de fijación de precio máximo y calidad mínima y el compromiso de distribución a nuevas zonas y locales, por su propia naturaleza, prescinden del proceso competitivo, por lo que podrían llevar a resultados sub-óptimos o ineficientes. Lo mismo aplica para la medida de limitación de inversión publicitaria, la que además no tendría mayor relevancia para preservar las condiciones competitivas del mercado tras la Operación, ni impacto en los precios de los productos donde se advierten mayores riesgos.
270. Por último, todos estos remedios han sido diseñados con un horizonte temporal limitado, mientras que los riesgos identificados tendrían, en principio, un carácter permanente, debido a las características de la operación de concentración y del mercado relevante afectado. Y tal como señala la Guía de Remedios de esta FNE, no debieran aceptarse remedios transitorios, si se estima que los efectos anticompetitivos le sobrevivirán¹³⁰.

III. CONCLUSIONES

En base a los antecedentes aquí expuestos, esta División puede señalar a modo de síntesis lo siguiente:

- a. La Operación eliminaría la competencia entre dos productores y comercializadores de alimentos de consumo masivo – Ideal y Nutrabien – en categorías de producto específicas donde existe superposición, para los canales de distribución supermercadista y de tiendas de menor tamaño. Las categorías de producto en las que se observan mayores riesgos son bizcochos individuales y alfajores, tanto si se analizan las participaciones de mercado

¹³⁰ FNE, Guía de Remedios, junio de 2017. Disponible en <<http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2017/10/Guia-de-remedios-.pdf>>, párr. 9.

e índices de concentración en definiciones plausibles de mercado relevante, como si se evalúan los incentivos al alza unilateral en el precio que generaría la Operación.

- b. Bajo un punto de vista estructural de análisis, la Operación generaría un aumento en los índices de concentración en mercados de producto definidos según canal de comercialización. En el canal supermercadista, la Operación significaría la creación de un actor con una participación de [50-55]%, si se toma como referencia un mercado que incluya las categorías de bizcochos individuales y alfajores. En el caso de las tiendas de menor tamaño, si bien se evidencia un mayor ámbito de sustitución a otras categorías distintas de bizcochos individuales y alfajores, la participación de mercado e índices de concentración resultantes siguen estando por sobre los umbrales de la Guía en tres de las cuatro definiciones de mercado consideradas plausibles.
- c. En el análisis de la cercanía competitiva entre los actores involucrados, a partir de la observación de las razones de desvío y del perfil de productos de las compañías, es posible concluir que Ideal y Nutrabien son competidores especialmente cercanos. En efecto, los índices de presión al alza en precio –que no dependen de una definición de mercado relevante particular– dan cuenta de la existencia de riesgos unilaterales en productos específicos, como Brownie, Braunichoc y alfajores de Nutrabien, en caso de materializarse la Operación. Estos índices (GUPPI e IPR), excederían los umbrales tolerados por resoluciones previas de esta Fiscalía y resueltos en la jurisprudencia comparada.
- d. En segmentos específicos, como brownies, Ideal es considerado el principal competidor de Nutrabien. Ello queda de manifiesto si se atiende al lanzamiento reciente de su línea de productos Fuchs [-]. La Operación supondría poner término a esta intensidad actual, empeorando la situación competitiva.
- e. Si bien las Partes han argumentado que las eficiencias derivadas de la Operación permitirían contrapesar cualquier efecto anticompetitivo que pudiera preverse, esta División ha evaluado los ítems de ahorro presentados, concluyendo que la mayoría de éstos no satisfacen los criterios de verificabilidad e inherencia que se exigen en materia de operaciones de concentración. Sólo parte de la eficiencia en distribución ha sido aceptada en el análisis, como una cota superior, pero en cualquier caso su magnitud no es suficiente para compensar los riesgos identificados. Adicionalmente, las eficiencias presentadas se refieren a la equiparación de costos entre las Partes, lo que se traduce en

ahorros sólo para el caso de los productos de Nutrabien, no existiendo mitigación alguna para eventuales alzas de precios de los productos de Ideal.

- f. Respecto a las condiciones de entrada y expansión, esta División estima que no hay evidencia de que un nuevo actor o un actor incumbente, pueda disciplinar suficientemente a las Partes, una vez materializada la Operación. En la categoría de bizcochos individuales y alfajores, en particular, ningún actor consultado durante la investigación, distinto de los incumbentes, ha manifestado interés en ingresar en el corto plazo.
- g. Por otra parte, evaluado el escenario contrafactual a la Operación, en el cual Ideal y Nutrabien mantienen su independencia competitiva, esta División considera que la adquisición de Nutrabien no es la única forma de Ideal de expandirse en ciertos segmentos y aumentar su capacidad productiva, ya que esto podría ser conseguido también de manera orgánica.
- h. Finalmente, aunque las Partes han propuesto una serie de medidas para mitigar eventuales riesgos de la Operación, ninguna de ellas satisface los criterios exigidos en materia de remedios para ser considerados en el análisis, al tratarse en su mayoría de medidas conductuales de difícil monitoreo, y que no apuntan a resolver de manera definitiva los efectos anticompetitivos que la Operación puede suscitar.

De esta forma, la Operación traería consigo un cambio estructural significativo en la mayoría de las definiciones plausibles de mercado relevante planteadas. Además, atendido que Ideal es el principal competidor de Nutrabien, en bizcochos individuales y alfajores, la Operación representaría también la pérdida del competidor directo de los productos de Nutrabien en dichas categorías. Por último, la Operación implicaría la reducción de los esfuerzos de Ideal por llevar a cabo un crecimiento orgánico en la comercialización de productos con percepción de “saludables” y “naturales”, al adquirir a un actor consolidado en dicho nicho, en lugar de competir con él.

Debido a lo anterior, la Operación propuesta entre Ideal, Foods y CCU resulta apta para reducir sustancialmente la competencia. En razón de ello, esta División recomienda prohibir la operación de concentración, en los términos del artículo 57 letra c) del DL 211.

Saluda atentamente a usted,



FCR/ITO/GFA



REPUBLICA DE CHILE
* JEFE DE FUSIONES *
FISCALIA NACIONAL ECONOMICA
FELIPE CERDA BECKER
JEFE DIVISIÓN DE FUSIONES

ANEXO I

DESCRIPCIÓN Y RESULTADOS ENCUESTA ACTIVA RESEARCH

En este anexo se describen las principales características de la Encuesta Activa Research, incluyendo una descripción de sus objetivos, población objetivo, diseño de los cuestionarios, metodología de trabajo de campo, errores muestrales, cálculo de ponderadores y principales resultados. Se presenta una cantidad extensa de tablas con estadísticas relevantes conseguidas a partir de este estudio.

Es pertinente señalar que en este anexo se toman en consideración los comentarios realizados en los Anexos C y D de la Presentación de Observaciones, habiéndose incorporado las observaciones respecto al efecto de diseño señalado por los consultores. En este anexo se incluyen las siguientes tablas relativas a la encuesta Activa Research:

I. ANTECEDENTE Y OBJETIVOS

En el marco de la evaluación de los riesgos de la operación de concentración entre Ideal y Nutrabien, la Fiscalía Nacional Económica encargó a Activa Research la realización de una encuesta a consumidores de *snacks* dulces en supermercados y una encuesta a consumidores de *snacks* dulces en tiendas de menor tamaño (tiendas de conveniencia, almacenes, quioscos y otros).

Los objetivos de esta encuesta fueron los siguientes:

1. Evaluar la sustitución del lado de la demanda de los principales productos con superposición de las Partes. Para ello, fueron escogidos los siguientes productos¹³¹:
 - i. Brownie Nutrabien
 - ii. Braunichoc
 - iii. Gansito
 - iv. Rayita
 - v. Pingüinos
 - vi. Mankeke

¹³¹ Se escogieron estos productos en consideración de que, para el año 2016, un [80-85]% de las ventas de Ideal de *snacks* dulces corresponden a bizcochos, y en el caso de Nutrabien corresponden a un [60-65]% de las ventas. Adicionalmente, se tiene que un [50-55]% de las ventas de bizcochos de Nutrabien corresponden al producto Brownie, seguido por Braunichoc con un [15-20]%. Y en el caso de Ideal, Mankeke es el producto que concentra un mayor porcentaje de las ventas en la categoría bizcochos, para el año 2016 y en términos de valor de las ventas, este producto representa un [15-20]%, el segundo producto de mayor relevancia en esta categoría es Pingüinos, el que representa un [10-15]% de las ventas, luego sigue Rayita con [10-15]% y Gansito con [5-10]%. Así, estos 4 productos representan [50-55]% de las ventas de bizcochos de Ideal.

2. Evaluar el nivel de sustitución a nivel de categorías de productos (v.g., entre bizcochos rellenos y galletas, o entre *brownies* y alfajores), para apoyar la determinación de los mercados relevantes de producto afectados por la Operación y las posibles diferencias en su definición entre canales.
3. Determinar la importancia de la marca en la elección de bizcochos individuales, y el nivel de conocimiento sobre algunas marcas disponibles actualmente en el mercado, con el fin de evaluar las condiciones de entrada.

II. METODOLOGÍA

La Encuesta Activa Research consistió en el levantamiento de dos estudios independientes:

- i. Uno aplicado a personas que compraron alguno de los seis productos más relevantes comercializados por Ideal y Nutrabien en supermercados a nivel nacional (en adelante, “**Encuesta en Supermercados**”); y
- ii. Uno aplicado a personas que compraron algún producto de *snacks* dulces en el canal tradicional y tiendas de conveniencia en la Región Metropolitana (en adelante, “**Encuesta en Tiendas de menor tamaño**”).

En atención a la menor frecuencia de compra de este tipo de productos en las tiendas de menor tamaño y a los plazos internos de la investigación, no fue factible replicar un idéntico estudio en ambos canales. La Encuesta en Supermercados fue diseñada para aplicarse a consumidores de productos pertenecientes a las categorías de alfajores, bizcochos rellenos, brownies, queques individuales, galletas dulces y galletones.

Adicionalmente, debido a las dificultades del marco muestral en la identificación de locales en tiendas de menor tamaño, se optó por restringir esta encuesta a consumidores de la Región Metropolitana, a diferencia de la Encuesta en Supermercados.

II.1. Formato de las encuestas

La Encuesta en Supermercados se realizó de manera presencial, al interior de los locales seleccionados, a consumidores que hubieran decidido adquirir alguno de los siguientes productos:

1. Brownie Nutrabien (incluidos Brownie tradicional y Brownie con chip y excluido Brownie sin azúcar)
2. Braunichoc
3. Gansito
4. Rayita
5. Pingüinos
6. Mankeke

Para lograr la entrevista, los encuestadores debían ubicarse en la góndola de *snacks* dulces e invitar a participar del estudio a todas aquellas personas que seleccionaran dentro de su compra alguno de los seis productos mencionados. Si la persona accedía a participar, la entrevista continuaba fuera de la góndola de *snacks* dulces.

Las entrevistas se realizaron tanto días hábiles como días no hábiles en dos jornadas de trabajo de 10:00 a 15:00 hrs. y de 15:00 a 20:30 hrs.

La Encuesta en Tiendas de menor tamaño fue presencial, a consumidores que hubieran adquirido en los locales seleccionados alguna(s) de las siguientes categorías de productos:

1. Alfajores
2. Bizcochos rellenos
3. Brownies
4. Queques individuales
5. Galletas dulces
6. Galletones

Para lograr la entrevista, el encuestador se debía ubicar en la salida del local seleccionado, e invitar a participar a todas las personas que habían comprado algún producto. Al aplicar la pregunta filtro del cuestionario (B1) se pudo identificar si el sujeto era o no elegible para el estudio de *snacks* dulces en tiendas de menor tamaño.

Las entrevistas se realizaron tantos días hábiles como días no hábiles en dos jornadas de trabajo de 10:00 a 15:00 hrs y de 15:00 a 20:30 hrs.

II.2. Población objetivo

En supermercados la población objetivo corresponde a:

- Hombres y mujeres mayores de 16 años de edad que compraron Rayita, Mankeke, Pingüinos, Gansito, Brownie Nutrabien o Braunichoc en supermercados dentro del territorio nacional, entre el 28 de noviembre y el 15 de diciembre de 2017.

En tiendas de menor tamaño la población objetivo corresponde a:

- Hombres y mujeres mayores de 16 años de edad que compraron uno o más productos de *snacks* dulces en tiendas de menor tamaño en la Región Metropolitana entre el 28 de noviembre y el 15 de diciembre de 2017.

II.3. Tamaño muestral

Uno de los objetivos de este estudio era estimar las razones de desvío entre los productos Ideal y los productos Nutrabien, como parte de la relación de sustitución existente entre ambas empresas. En el canal supermercados fue posible encuestar a una cantidad suficiente de consumidores de estos productos para estimar con un nivel de precisión elevado las razones de desvío. En las tiendas de menor tamaño, debido a la menor frecuencia de consumo de estos productos (por la escala de estos locales), fue muy costoso llegar al mismo nivel de precisión, por lo que se determinó hacer un análisis agregado del mercado relevante y la sustitución entre categorías de productos. Sin perjuicio de lo anterior, igualmente es posible estimar razones de desvío para Brownie Nutrabien, Braunichoc, Mankeke, Gansito, Rayita y Pingüinos, aunque con un nivel de precisión menor e intervalos de confianza más amplios que en el caso del estudio en supermercados.

Teniendo esto en consideración, se determinó un tamaño muestral de 150 encuestas efectivas mínimas por producto en supermercado (900 encuestas efectivas en total), y 300 encuestas efectivas mínimas en tiendas de menor tamaño. De esta forma, se estimó *a priori* un error muestral con varianza máxima y 95% de confianza de 8% para cada producto en supermercados, y 5,7% para el análisis agregado en tiendas de menor tamaño¹³².

¹³² Con respecto al análisis a nivel de producto, la razón de desvío de Brownie Nutrabien en tiendas de menor tamaño se estima con 70 observaciones así el error muestral máximo es de 11,7%, para Braunichoc se estima con 28 observaciones así el error muestral máximo es de 18,5%, para Gansito se estima la razón de desvío con 44 observaciones y un error muestral máximo de 14,8%, en el caso de Rayita la razón de desvío se estima con 61 observaciones y un error muestral máximo de 12,6%, en Pingüinos con 33 observaciones y un error muestral máximo de 17,1%, y en el caso de Mankeke se estima la razón de desvío con 88 observaciones y un error muestral máximo de 10,5%.

II.4. Diseño muestral

Encuesta en Supermercados

La Encuesta en Supermercados, tal como se mencionó, tuvo una cobertura nacional. Para la selección de la muestra primero se definieron estratos geográficos, para luego seleccionar al interior de cada estrato dos conglomerados, que en este caso fueron a nivel de ciudades. Finalmente, al interior de cada ciudad se seleccionaron los locales de supermercados a encuestar. De esta forma el diseño muestral implementado en supermercados fue por estratos y conglomerados en dos etapas.

La primera etapa consistió en la selección mediante un muestreo aleatorio sin reemplazo y con probabilidad proporcional a las ventas de los locales de supermercados, de 2 ciudades al interior de cada estrato. Los estratos fueron definidos geográficamente:

1. **Norte:** incluye las regiones XV, I, II, III y IV.
2. **Centro:** incluye las regiones V, RM y VI.
3. **Sur:** incluye las regiones VII, VIII, IX, XIV, X, XI y XII.

La segunda etapa contempló la selección de locales de supermercados al interior de cada ciudad representativa de los correspondientes estratos.

A cada estrato se le asignó una cantidad de encuestas proporcional a su tamaño. Luego, para determinar la cantidad de locales a seleccionar en cada estrato, se tuvo en consideración que las entrevistas se realizarían en dos días y en dos jornadas en cada local, y de acuerdo a estimaciones de compras promedio diarias de los productos bajo estudio, se esperaba una cantidad de 10 entrevistas efectivas por local¹³³.

De esta forma, la Tabla 1 presenta la distribución de la muestra y de cantidad de locales a seleccionar por cada estrato:

Tabla 1
Encuestas y locales por estrato (Supermercados)

Estrato	Encuestas	Locales
Norte	140	14
Centro	540	54
Sur	220	22
Total	900	90

¹³³ Esta estimación se hizo en base a las estimaciones de ventas promedio diaria de los productos bajo análisis en Supermercados.

La selección de los locales al interior de cada ciudad también se hizo mediante un muestreo aleatorio sin reemplazo con probabilidad proporcional al tamaño (PPM), donde el tamaño se mide a través de las ventas de los supermercados.

Encuesta en Tiendas de menor tamaño

En este canal se seleccionaron establecimientos de la Región Metropolitana de Santiago, sin definir estratos y en una sola etapa. Así, en tiendas de menor tamaño, se hizo una selección mediante muestreo aleatorio sin reemplazo y proporcional al tamaño de 32 locales en Santiago. De acuerdo a las mismas estimaciones anteriores, se anticipaba poder lograr, aproximadamente, nueve entrevistas a consumidores de *snacks* dulces en los dos días y dos jornadas de cada local.

II.5. Diseño del cuestionario

Las preguntas del cuestionario, tanto en tiendas de menor tamaño como en supermercados, fueron diseñadas por la Fiscalía Nacional Económica. Luego, la empresa consultora tomó esta pauta de preguntas y propuso modificaciones en base a su experiencia en estudios de similares características. Los criterios básicos considerados por la consultora para el diseño del cuestionario fueron:

- Se incorporaron variables sociodemográficas que permitieran caracterizar a los encuestados y clasificarlos en alguno de los cinco grupos socioeconómicos. Para la estratificación de los grupos se utilizó la metodología desarrollada por la AIM (Asociación de Empresas de Investigación de Mercado)¹³⁴.
- Se hicieron comentarios respecto a la formulación de las preguntas, así como a los saltos y flujo de la entrevista, para que ésta fuera *ad-hoc* a los consumidores del canal donde se aplicaría la encuesta. Asimismo, se resguardó que el lenguaje utilizado fuera acorde al grupo objetivo para de esta forma facilitar la fluidez al momento de aplicar el cuestionario.

¹³⁴ AIM (2015), "Como clasificar los grupos socioeconómicos en Chile", ver en: <<http://www.aimchile.cl>>.

III. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo de ambas encuestas fue implementado y desarrollado por Activa Research, empresa consultora especialista en la realización de estudios y encuestas a consumidores.

La consultora desarrolló el trabajo de campo con un equipo de supervisores y encuestadores especialmente entrenados para esta investigación, todos con experiencia en estudios de satisfacción de usuarios, marketing y opinión pública.

Para la encuesta de supermercados se destinó un total de 53 encuestadores y cinco supervisores a nivel nacional. Para las tiendas de menor tamaño, se destinó un total de 11 encuestadores y un supervisor, todos éstos en Santiago.

El levantamiento de datos fue realizado, en ambos canales de comercialización, entre el 28 de noviembre y 15 de diciembre de 2017.

La muestra objetivo en supermercados fue de 900 encuestas y en tiendas de menor tamaño de 300. Estos objetivos fueron alcanzados, ya que en supermercados se hicieron 938 encuestas¹³⁵ y en tiendas de menor tamaño 313 encuestas¹³⁶. Un 70% de las encuestas fueron realizadas en días hábiles y un 30% en días no hábiles. La siguiente tabla muestra la cantidad de encuestas realizadas por día en cada uno de los canales.

¹³⁵ Si bien se entrevistaron a 938 personas en supermercados, cada uno de ellos puede haber comprado 1 o más de los seis productos bajo estudio, y se hicieron las preguntas correspondientes para cada uno de los productos adquiridos. Así, hubo 263 respuestas respecto a Brownie Nutrabien, 161 respuestas respecto a Braunichoc, 221 respuestas respecto a Gansito, 221 respuestas respecto a Rayita, 217 respuestas respecto a Pingüinos y 269 respuestas respecto a Mankeke.

¹³⁶ Si bien se entrevistaron a 313 personas en tiendas de menor tamaño, cada uno de ellos puede haber comprado 1 o más productos, se les preguntó por cada uno de los productos adquiridos dentro de las categorías bajo estudio. Así, hubo 53 respuestas respecto a alfajores, 127 respuestas respecto a bizcochos rellenos, 88 respuestas respecto a Brownie, 66 respuestas respecto a queques individuales, 56 respuestas respecto a galletas dulces, y 26 respuestas respecto a galletones. En cuanto a los productos de las Partes seleccionados, hubo 74 respuestas respecto a Brownie Nutrabien, 28 respuestas respecto a Braunichoc, 45 respuestas respecto a Gansito, 63 respuestas respecto a Rayita, 35 respuestas respecto a Pingüinos, y 89 respuestas respecto a Mankeke.

Tabla 2
Resultados del trabajo de campo según día de levantamiento

Día	Fecha	Supermercados	T. Menor tamaño
Martes	28-11-2017	36	1
Miércoles	29-11-2017	137	22
Jueves	30-11-2017	87	29
Viernes	01-12-2017	46	14
Sábado	02-12-2017	121	60
Domingo	03-12-2017	72	26
Lunes	04-12-2017	18	20
Martes	05-12-2017	60	24
Miércoles	06-12-2017	35	1
Jueves	07-12-2017	15	5
Viernes	08-12-2017	14	6
Sábado	09-12-2017	44	15
Domingo	10-12-2017	35	4
Lunes	11-12-2017	12	9
Martes	12-12-2017	82	16
Miércoles	13-12-2017	65	40
Jueves	14-12-2017	44	21
Viernes	15-12-2017	15	
Total		938	313

La Tabla 3 muestra el porcentaje de encuestas logradas por estrato y ciudad. Santiago es la única ciudad donde la tasa de logro es inferior al 100%, aunque sigue siendo superior al 90% y cumple de igual forma con los objetivos de análisis.

Tabla 3
Muestra objetivo, encuestas realizadas y porcentaje de logro por estrato y ciudad (Supermercados)

	Muestra Objetivo	Encuestas realizadas	Logro (%)
Zona Norte	140	180	129%
Antofagasta	80	100	125%
La Serena	60	80	133%
Zona Centro	540	527	98%
Santiago	510	481	94%
Rancagua	30	46	153%
Zona Sur	220	231	105%
Los Ángeles	80	82	103%
Temuco	140	149	106%
Total	900	938	104%

Por su parte, en el caso de la Encuesta en Tiendas de menor tamaño sólo se hicieron encuestas en la Región Metropolitana, el objetivo era completar 300 encuestas logrando hacer 313 encuestas efectivas, lo que significa una tasa de logro del 104%.

IV. USO DE PONDERADORES Y EFECTO DISEÑO

IV.1. Uso de ponderadores

En el Anexo D de la Presentación de Observaciones, Pablo Marshall señala que la FNE habría realizado un uso incorrecto de la información de la Encuesta Activa Research, al prescindir del uso de ponderadores en los cálculos de las razones de desvío¹³⁷. El argumento anterior se desprende de considerar que la unidad de análisis relevante del estudio serían los consumidores y no las compras o las visitas. De este modo, las inferencias realizadas de los resultados de la encuesta sin incorporar ponderadores que representen el inverso de la probabilidad de selección, serían inadecuadas por cuanto sobre-representarían la participación de consumidores con una mayor probabilidad de haber sido seleccionados.

Al respecto, esta División está en desacuerdo con dicha afirmación. Las razones de desvío se utilizan fundamente para la construcción de índices de presión al alza en precio, donde lo importante es conocer el valor de las ventas desviadas hacia otros productos, ante cambios en los precios de los productos de referencia. En este sentido la unidad relevante de análisis no son los consumidores, sino el valor de las compras que éstos realizan. De esta manera, se considera adecuado entregar un mayor peso a consumidores con mayor frecuencia de compra y a locaciones geográficas en las que el volumen de ventas sea más elevado. Así, a juicio de esta División, no sería necesario realizar el ajuste que se propone en el referido anexo.

No obstante lo anterior, si se realiza el ajuste propuesto, a modo de robustez, se observa que los valores de los GUPPI no varían sustancialmente, con respecto a los presentados en el texto central de este informe (Tabla 17), como se observa en la siguiente tabla:

¹³⁷ Véase páginas 9 y 10 del Anexo D de la Presentación de Observaciones. Adicionalmente se señala que los ponderadores propuestos por Activa Research no serían los adecuados para corregir el problema que, según argumenta, existiría respecto a la probabilidad de selección de la muestra. Al respecto, es pertinente señalar que los resultados presentados en el Informe de Riesgo FNE no utilizan el ponderador propuesto por Activa Research.

Tabla 4
GUPPI a partir de razones de desvío utilizando ponderadores para ajustar inferencias y márgenes según análisis de la FNE

Productos	Supermercados			Tiendas de menor tamaño		
	GUPPI (promedio)	Intervalo de confianza 95%		GUPPI (promedio)	Intervalo de confianza 95%	
Brownie Nutrabien	[10-15]%	[-]	[-]	[20-25]%	[-]	[-]
Braunichoc Nutrabien	[10-15]%	[-]	[-]	[30-35]%	[-]	[-]
Gansito	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
Rayita	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]
Pingüinos	[0-5]%	[-]	[-]	[5-10]%	[-]	[-]
Mankeke	[0-5]%	[-]	[-]	[0-5]%	[-]	[-]

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Activa Research y análisis de márgenes estimados por la FNE.

Los ponderadores aplicados en la Tabla 4 corresponden al inverso de las probabilidades de selección de los consumidores, las que se calculan utilizando la siguiente metodología:

En tiendas de menor tamaño, hubo una selección en una etapa de locales de la Región Metropolitana con probabilidad proporcional a las ventas de cada local. De esta forma, en este caso, la probabilidad de seleccionar el consumidor i en el local l es igual a:

$$\Pr(\text{consumidor} = i) = \Pr(\text{consumidor} = i | \text{Local} = l) \cdot \Pr(\text{local} = l)$$

De acuerdo al diseño implementado, donde no hubo selección de consumidores:

$$\Pr(\text{consumidor} = i | \text{Local} = l) = 1$$

Por otra parte, la probabilidad de seleccionar el local l se obtiene de una distribución binomial con 32 extracciones independientes entre sí, y con probabilidad igual a la proporción de las ventas de la local l sobre el total de las ventas de la Región Metropolitana:

$$\Pr(\text{local} = l) = \text{Binomial} \left(32, p_l = \frac{\text{ventas en } l}{\text{ventas totales}} \right) = 32p_l(1 - p_l)^{31}$$

El valor promedio del ponderador calculado para el canal tradicional es de 15,9, con un mínimo de 2,8 y un máximo de 53,5.

En supermercados el diseño involucró más etapas de selección. En consideración que esta encuesta tenía cobertura a nivel nacional, primero se formaron estratos geográficos de ciudades, separando la zona norte, centro y sur¹³⁸. Luego, al interior de cada estrato se seleccionaron dos ciudades para representarlos, y finalmente al interior de cada ciudad se seleccionaron los locales de supermercados donde se entrevistaron a todos los consumidores en la jornada determinada. De esta forma, la probabilidad de selección del consumidor i , en el local l , en la ciudad c , en supermercados, es igual a:

$$\Pr(\text{consumidor} = i) = \Pr(\text{consumidor} = i | \text{Local} = l) \cdot \Pr(\text{Local} = l | \text{Ciudad} = c) \cdot \Pr(\text{Ciudad} = c)$$

De acuerdo al diseño implementado¹³⁹:

$$\Pr(\text{consumidor} = i | \text{Local} = l) = 1$$

Por otra parte, la probabilidad de seleccionar la ciudad c en el estrato E se obtiene de una distribución binomial con dos extracciones independientes entre sí, y con probabilidad igual a la proporción de las ventas de la ciudad c sobre el total de las ventas del estrato E ¹⁴⁰:

$$\Pr(\text{Ciudad} = c) = \text{Binomial} \left(2, p_{cE} = \frac{\text{ventas en } c}{\text{ventas en estrato } E} \right) = 2p_{cE}(1 - p_{cE})$$

La probabilidad de seleccionar el local l condicional en que la ciudad c_i seleccionada es más compleja de obtener. Como se señaló, la distribución de la cantidad de locales asignada a cada ciudad se determinó de manera proporcional a las ventas de la ciudad en relativo al estrato, es decir, esta asignación depende de cuál haya sido la otra ciudad seleccionada (c_j) dentro del estrato E . Así, condicional en que c_i y c_j son las dos ciudades seleccionadas en el estrato E , la cantidad de locales asignados a la ciudad c_i es igual a:

¹³⁸ La estratificación tiende a disminuir la varianza de los estimadores.

¹³⁹ De acuerdo a las observaciones realizadas por Pablo Marshall en el Anexo D de las Observaciones al Informe de Riesgos FNE, la probabilidad de selección del consumidor debiera ser ajustada por el número de visitas o frecuencia de compra de éste. Sin embargo, esta probabilidad no fue ajustada por esta División, dado que se considera adecuado darle una mayor ponderación a las personas que compran con mayor frecuencia versus aquéllas que compran con menor frecuencia. Así, si bien es cierto, la probabilidad de elección fue mayor para los consumidores de alta frecuencia, éstos razonablemente representan un mayor porcentaje de las ventas de las empresas, por lo que no se considera acertado realizar el ajuste propuesto. El procedimiento adoptado permite representar de mejor manera el comportamiento agregado de los consumidores y sus patrones de sustitución, dado que, en su toma de decisiones, las empresas debiesen darle mayor ponderación al comportamiento de los consumidores de alta frecuencia de compra.

¹⁴⁰ Note que en la medida que la probabilidad sea pequeña, esta expresión se puede aproximar simplemente como

$$2p_{cE} = \frac{\text{ventas en } c}{\text{ventas en estrato } E}$$

$$n_{c_{ij}} = n_E \left(\frac{\text{ventas en } c_i}{\text{ventas en } c_i + \text{ventas en } c_j} \right)$$

Donde $n_{c_{ij}}$ corresponde a la cantidad de locales asignados a la ciudad c_i condicional en que las ciudades c_i y c_j fueron seleccionadas para representar el estrato E , y n_E corresponde a la cantidad total de locales asignados al estrato E .

De esta forma, la probabilidad de seleccionar el local l condicional en que las ciudades c_i y c_j fueron seleccionadas se obtiene de una distribución binomial con $n_{c_{ij}}$ extracciones y con probabilidad $p_{lc_i} = \frac{\text{ventas en } l}{\text{ventas en } c_i}$:

$$\Pr(\text{Local} = l | \text{Ciudad} = c_i \text{ y Ciudad} = c_j) = \text{Binomial}(n_{c_{ij}}, p_{lc_i}) = n_{c_{ij}} p_{lc_i} (1 - p_{lc_i})^{(n_{c_{ij}} - 1)}$$

Luego, para obtener la probabilidad de seleccionar el local l condicional en la ciudad c_i pero incondicional en c_j se deben agregar estas probabilidades para todos los c_j posibles:

$$\Pr(\text{Local} = l | \text{Ciudad} = c_i) = \sum_j \text{Binomial}(n_{c_{ij}}, p_{lc_i}) \cdot \frac{\text{ventas en } c_j}{\text{ventas en estrato } E}$$

El valor promedio del ponderador calculado es de 39,2, con un mínimo de 9,3 y un máximo de 82,2.

IV.1 Efecto diseño

La muestra de locales seleccionada para la encuesta en tiendas de menor tamaño se hizo en una sola etapa, y no hubo selección de consumidores, por lo tanto, no existe efecto diseño en este caso.

Por el contrario, la muestra de locales en supermercados se seleccionó en dos etapas, primero ciudades dentro del estrato y luego locales dentro de las ciudades. Así, el diseño aplicado en supermercado corresponde a un diseño con estratos y *clusters* en dos etapas, en principio la estratificación puede disminuir la varianza, pero los *clusters* la pueden aumentar, la siguiente

tabla presenta el efecto diseño¹⁴¹ sobre la razón de desvío calculada para cada producto a los productos de la otra marca:

Tabla 5
Efecto diseño (DEFF) sobre las razones de desvío
(Supermercados)

	Razón de desvío	DEFF
Brownie Nutrabien a Ideal	40,4%	0,182
Braunichoc a Ideal	35,4%	1,241
Gansito a Nutrabien	3, %	0,103
Rayita a Nutrabien	4,5%	1,493
Pingüinos a Nutrabien	6,5%	0,923
Mankeke a Nutrabien	6,6%	1,157

Es pertinente señalar que en el presente informe las estimaciones toman en cuenta este efecto, de modo de estimar correctamente las razones de desvío.

V. PRINCIPALES RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación, se exponen los principales resultados de la Encuesta Activa Research en los canales supermercados y tiendas de menor tamaño. En primer lugar, se presentan la cantidad observaciones de la encuesta en cada canal y sus respectivos errores muestrales, luego una caracterización de los consumidores de los productos de interés, y finalmente los patrones de sustitución por categorías y productos específicos.

V.1. Resultados Encuesta en Supermercados

Errores muestrales

La siguiente tabla muestra la cantidad de consumidores en términos absolutos y como porcentaje del total entrevistado, por cada producto objeto del estudio. El objetivo inicial era obtener un mínimo de 150 respuestas por producto que implicaban un error muestral máximo de 8% por producto. Sin embargo, al lograrse más respuestas de las proyectadas, los errores estándar fueron menores, como puede apreciarse a continuación¹⁴²:

¹⁴¹ El efecto diseño corresponde a la razón entre la varianza del estimador bajo el diseño muestral específico implementado y la varianza del estimador bajo un muestreo aleatorio simple.

¹⁴² Esto porque cada consumidor entrevistado puede haber comprado uno o más de los productos bajo estudio, de esta forma la cantidad de observaciones por producto son mayores a la cantidad de consumidores entrevistados.

Tabla 6
Tamaño muestral y error estándar por producto

	N	%		Error Estándar ¹⁴³
		sin ponderar	ponderado	
Brownie Nutrabien	263	28,0%	27,5%	1,81%
Braunichoc	161	17,2%	16,1%	2,78%
Gansito	221	23,6%	23,1%	1,18%
Rayita	221	23,6%	23,8%	1,42%
Pingüinos	217	23,1%	23,0%	3,06%
Mankeke	269	28,7%	27,9%	3,67%

En términos generales, y dentro de todos los entrevistados, un 28% consume productos Nutrabien, un 63% productos Ideal y el restante 9% consume productos de ambas empresas.

Caracterización de los consumidores

Con respecto a las características sociodemográficas de las personas entrevistadas en este canal de comercialización, se tiene que un 67% son mujeres y el restante 33% son hombres. La edad promedio es de 36 años, siendo mayor en las mujeres (37) que en los hombres (35). Un 57% de las personas entrevistadas reside en hogares donde el jefe de hogar tiene educación superior.

Con respecto al GSE al cual pertenecen, un 18% de los consumidores entrevistados en supermercados pertenece al grupo socioeconómico ABC1, 39% al C2, 33% al C3 y 10% al grupo socioeconómico D.

Finalmente, con respecto a la frecuencia de compra de estos productos, a través de este canal, se tiene que un 30% de los entrevistados compra todas las semanas, un 44% entre 1 y 3 veces al mes y 26% menos de una vez al mes.

Un porcentaje importante de las compras de estos productos en supermercados son compras planificadas, es decir, la persona llegó al supermercado con la idea de comprar ese producto y es lo que compró. La Tabla 7 muestra para cada producto el porcentaje de las personas que tuvieron una compra planificada.

¹⁴³ El error estándar fue obtenido considerando el efecto diseño para esto se definió el diseño en dos etapas con estratificación en el *software* estadístico Stata a través del comando *svyset*, y luego se calculó la proporción considerando en efecto diseño utilizando el comando *svy: proportion*.

Tabla 7
Porcentaje de consumidores que declaran planificar la compra¹⁴⁴

Producto	%
Brownie Nutrabien	69%
Braunichoc	73%
Gansito	62%
Rayita	62%
Pingüinos	57%
Mankeke	59%

Con respecto al uso que se les da a estos productos, se tiene que un porcentaje relevante de los consumidores lo utiliza como colación para los niños, por ejemplo, en el caso de las personas que compran Brownie de Nutrabien, un 39% señala que compra este producto como colación para los niños. En el caso de Braunichoc, un 52% lo compra con este mismo propósito. En los productos Ideal, estos porcentajes son similares a los de Braunichoc, 51% en el caso de Gansito, 57% en el caso de Rayita, 45% en el caso de Pingüinos y 54% en el caso de Mankeke.

El mayor uso relativo que se le da a Brownie de Nutrabien es “para tener algo rico que comer en la despensa”, con un 59% de los consumidores que compra este producto señala que es para darle este uso. En el caso de consumidores de Braunichoc este porcentaje corresponde al 61%, 57% en Gansito, 50% en Rayita, 61% en Pingüinos y 48% en Mankeke.

De esta forma, se puede concluir que tanto para los productos Ideal como para los productos Nutrabien, el mayor uso es para tener algo rico en la despensa de la casa y para colación de los niños, sin grandes distinciones entre los productos de ambas compañías.

La Tabla 8 muestra un resumen de las principales características de los consumidores de cada uno de los productos en el canal supermercados, para esto cada una de las personas entrevistada fue clasificada como comprador Nutrabien si exclusivamente compró productos Nutrabien y como comprador Ideal si exclusivamente compró productos Ideal, 98 entrevistados (10,5%) compraron tanto productos Nutrabien como Ideal y no fueron considerados en la Tabla .

Tabla 8
Características del perfil de consumidores según marca

	Nutrabien	Ideal	Diferencia	p-value
% mujer	71%	64%	-7%	0,066
% ABC1	21%	17%	-4%	0,010
Edad promedio	37	36	-1	0,174
% compra planificada	66%	57%	-9%	0,063
% compra para colación	35%	47%	12%	0,000
Tamaño muestral (N)	254	586		

¹⁴⁴ Porcentaje que indica con respecto a la compra que acaba de realizar que “lo tenía pensado previamente y eso es lo que compré”.

Así, en términos generales, se tiene que en supermercados:

- Un 71% de los consumidores de Nutrabien son mujeres mientras que en el caso de Ideal corresponde a un 64%, esta diferencia de siete puntos porcentuales es estadísticamente significativa con un valor p de 0,066.
- Un 21% de los consumidores de Nutrabien pertenece al grupo socioeconómico ABC1, mientras que en Ideal este porcentaje es de un 17%, esta diferencia de cuatro puntos porcentuales es no es estadísticamente significativa.
- La edad promedio de los compradores de productos Nutrabien es igual a 37 años mientras que la edad promedio de los compradores de productos Ideal es 36 años, la diferencia no es estadísticamente significativa.
- Un 66% de los consumidores de Nutrabien hace una compra planificada, mientras que en el caso de Ideal es un 57%, esta diferencia de nueve puntos porcentuales es estadísticamente significativa con un valor p de 0,063.
- Un 35% de los consumidores de Nutrabien compra estos productos para colación de los niños, en el caso de Ideal un 47% los compra con este objetivo. La diferencia de 12 puntos porcentuales es estadísticamente significativa con un valor p de 0,000.

Patrones de sustitución entre productos y categorías

Para medir la cercanía competitiva entre las partes se les hizo la siguiente pregunta a los consumidores de cada uno de los productos:

En caso de que (producto adquirido) no estuviese disponible en este supermercado ni en ningún otro establecimiento comercial, ¿por qué otro producto lo reemplazaría?

La persona entregó una respuesta espontánea, y el encuestador ubicó la respuesta dentro de un listado de alternativas de productos. En caso de que no estuviese en el listado el producto señalado por la persona, se marcó la alternativa “Otro” especificando el nombre del producto señalado. En base a la respuesta a estas preguntas, fue posible estimar las razones de desvío de los seis productos seleccionados, las que se presentan a continuación.

Tabla 9
Razones de desvío desde Brownie Nutrabien a otros productos
Supermercados¹⁴⁵

Brownie Nutrabien	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	26,0%	21%	31%
Ideal	38,6%	31%	46%
- Gansito	9,4%	6%	13%
- Rayita	2,4%	0%	4%
- Pingüinos	8,7%	5%	12%
- Mankeke	7,9%	5%	11%
- Rollo	0,4%	0%	1%
- TKCH	0,4%	-1%	1%
- Choco rollo	1,2%	-4%	7%
- Brownie (Fuchs)	7,5%	2%	13%
- Alfajor Lagos	0,4%	0%	1%
- Quequitos Cena	0,4%	-1%	1%
Braunichoc	9,1%	4%	14%
Brownie sin azúcar (Nutrabien)	3,5%	-2%	9%
Brownie (Sweet life)	3,1%	-3%	10%
Brownie (Snack Adventure)	1,2%	-6%	9%
Chocman	7,1%	4%	10%
Tuareg Cake	0,4%	-2%	3%
Mini torta (Nevares)	0,8%	-7%	8%
Tortazo (Fruna)	1,2%	-6%	8%
Delicia de frambuesa	0,8%	0%	2%
Otro	8,3%	2%	15%
- Queque	2,4%		
- Alfajores	0,7%		
- Pastel	1,2%		
- Galletón	0,8%		
- Alfajor Game	0,4%		
- Galletón Avena	0,2%		
- Choco Brownie	0,2%		
- Quequitos individuales	0,2%		
- Barras de cereal	0,3%		
- Otros	1,8%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	254		

¹⁴⁵ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

Tabla 10
Razones de desvío desde Braunichoc a otros productos
Supermercados¹⁴⁶

Braunichoc	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	23,4%	17%	30%
Ideal	36,1%	29%	43%
- Gansito	8,2%	4%	12%
- Rayita	6,3%	2%	10%
- Pingüinos	5,7%	2%	9%
- Mankeke	10,1%	5%	15%
- TKCH	0,6%	-4%	5%
- Choco rollo	1,3%	-9%	12%
- Brownie (Fuchs)	3,2%	0%	6%
- Alfajor Laguito	0,6%	0%	2%
Brownie Nutrabien	19,0%	7%	31%
Brownie sin azúcar (Nutrabien)	3,8%	1%	7%
Brownie (Sweet life)	1,3%	-3%	5%
Brownie (Snack Adventure)	1,9%	-3%	6%
Chocman	7,0%	3%	11%
Frac Cake	0,6%	-1%	2%
Mini torta (Nevares)	0,6%	-16%	17%
Tortazo (Fruna)	1,3%	-15%	18%
Otro	5,1%	1%	9%
- Alfajores	0,8%		
- Galletas	1,1%		
- Quequitos	1,4%		
- Magdalenas	1,0%		
- Brownie de nuez	0,5%		
- Chocolate	0,2%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	158		

¹⁴⁶ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

Tabla 11
Razones de desvío desde Gansito a otros productos
Supermercados¹⁴⁷

Gansito	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	15,6%	11%	20%
Nutrabien	2,8%	0%	6%
- Braunichoc	0,5%	-2%	3%
- Brownie Nutrabien	1,8%	-1%	4%
- Brownie (Sweet life)	0,5%	-2%	3%
Rayita	24,3%	19%	30%
Pinguinos	23,4%	18%	29%
Mankeke	19,7%	14%	25%
Chocman	6,9%	4%	10%
Frac cake	0,9%	0%	2%
TKCH	0,5%	0%	1%
Choco rollo	0,5%	-1%	2%
Tortazo (Fruna)	0,9%	-1%	3%
Brownie (Snack Adventure)	0,5%	-2%	3%
Alfajor Laguito	0,5%	0%	1%
Gansito Go!!	0,5%	0%	1%
Otro	3,2%	1%	5%
- Galleta Gran Cereal	0,4%		
- Alfajor	1,3%		
- Quequitos	0,3%		
- Toddy	0,4%		
- Chocolate	0,9%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	218		

Tabla 12
Razones de desvío desde Rayita a otros productos
Supermercados¹⁴⁸

Rayita	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	21.3%	16%	27%
Nutrabien	3.3%	0%	6%
- Braunichoc	0.9%	-1%	3%
- Brownie Nutrabien	1.9%	0%	4%
- Brownie (Sweet life)	0.5%	-2%	3%
Gansito	18.5%	13%	24%
Pinguinos	11.8%	7%	16%
Mankeke	24.2%	18%	30%
Brownie (Fuchs)	0.5%	-2%	2%
Chocman	9.5%	5%	13%
Rollo	2.8%	1%	5%
TKCH	1.4%	0%	3%
Tuareg cake	0.5%	-1%	2%
Mini torta (Nevarés)	1.4%	0%	3%
Tortazo (Fruna)	1.4%	0%	3%
Alfajor Laguito	0.5%	0%	1%
Divertipack Marinela	0.5%	0%	1%
Otro	2.4%	1%	4%
- Super 8	0.5%		
- Galletón	0.6%		
- Galletas	0.7%		
- Otros	0.5%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	211		

¹⁴⁷ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

¹⁴⁸ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

Tabla 13
Razones de desvío desde Pingüinos a otros productos
Supermercados¹⁴⁹

Pingüinos	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	23.8%	18%	30%
Nutrabien	4.8%	1%	8%
- Braunichoc	0.5%	-2%	3%
- Brownie Nutrabien	2.9%	1%	5%
- Brownie sin azúcar (Nutrabien)	1.4%	-1%	4%
Gansito	17.6%	12%	23%
Rayita	11.0%	7%	15%
Mankeke	19.5%	14%	25%
Brownie (Fuchs)	1.9%	-1%	4%
Chocman	8.6%	5%	12%
Rollo	1.4%	0%	3%
TKCH	0.5%	0%	1%
Choco loko	0.5%	-1%	2%
Choco rollo	0.5%	-2%	3%
Mini torta (Nevares)	1.4%	-2%	5%
Tortazo (Fruna)	3.8%	1%	7%
Alfajor Laguito	0.5%	-1%	2%
Queque Ideal	0.5%	-1%	2%
Alfi	1.0%	0%	2%
Otro	2.9%	1%	5%
- Galletas de arroz	0.4%		
- Ramitas	0.5%		
- Galletas/Galletones	0.8%		
- Otros	1.2%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	210		

¹⁴⁹ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

Tabla 14
Razones de desvío desde Mankeke a otros productos
Supermercados¹⁵⁰

Mankeke	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	22,0%	17%	27%
Nutrabien	5,9%	0%	12%
- Braunichoc	2,0%	0%	4%
- Brownie Nutrabien	3,1%	0%	6%
- Brownie sin azúcar (Nutrabien)	0,4%	-3%	4%
- Brownie (Sweet life)	0,4%	-5%	6%
Gansito	12,6%	8%	17%
Rayita	18,1%	13%	23%
Pinguinos	14,6%	10%	19%
Brownie (Fuchs)	0,4%	-4%	5%
Chocman	10,6%	7%	14%
Frac cake	0,8%	0%	2%
Rollo	0,8%	0%	2%
TKCH	1,2%	0%	2%
Choco rollo	1,2%	-1%	3%
Mini torta (Nevares)	0,8%	-2%	3%
Tortazo (Fruna)	3,1%	1%	5%
Brownie (Snack Adventure)	0,4%	-5%	6%
Alfajor Laguito	0,4%	-1%	1%
Alfi	0,8%	0%	2%
Otro	6,3%	2%	11%
- Alfajor	1,8%		
- Magdalenas	0,2%		
- Papas fritas	0,3%		
- Galletas	1,3%		
- Pastel	0,7%		
- Queque sin relleno	0,1%		
- Barra de cereal	0,5%		
- Queque con relleno	0,5%		
- Frac	0,7%		
- Galletas Club Social	0,3%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	254		

Nótese que, de manera conservadora, para el cálculo de las razones de desvío se consideran a aquellos consumidores que sustituyen por un producto de la misma marca. Esto se basa en el supuesto de que Ideal y Nutrabien fijan sus precios aisladamente para cada producto, siendo el alza en el precio de un producto una decisión independiente al alza en el precio de otros productos. Esto lleva a calcular razones de desvío entre las Partes, que son menores a las que se obtendrían bajo el supuesto de fijación conjunta de precios.

Por otra parte, la información capturada a través de estas preguntas nos permite identificar a qué categoría de producto se cambian los consumidores cuando no encuentran el producto que compraron. Como era esperable, un grupo importante de consumidores elige como primera opción un producto de la misma categoría¹⁵¹.

¹⁵⁰ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

¹⁵¹ Ver Tablas 9 a 14 de este anexo y Tabla 7 del texto central de este informe

A estos consumidores de brownies y bizcochos rellenos, se les preguntó posteriormente qué harían si no pudiesen encontrar ningún producto de estas categorías. Debe tenerse en cuenta que la pregunta pertinente para definir un mercado relevante supone un alza significativa y no transitoria de los precios de un candidato de mercado, mientras que la pregunta realizada obliga a los encuestados a migrar de la categoría de origen lo que implícitamente supone que el mercado es más amplio que la categoría de origen (ver Tabla 8 del texto central de este informe).

Importancia y reconocimiento de la marca

Por su parte, la Tabla 15 presenta la disposición de los consumidores de bizcochos a probar un producto de similares características al escogido pero de una nueva marca desconocida. Estos resultados revelan que un porcentaje relevante de los consumidores estarían dispuestos a probar productos de marcas desconocidas. Sin embargo, cabe señalar que lo anterior no es contradictorio con los otros antecedentes presentados en informe que indican que el reconocimiento de marca es relevante para los consumidores y en consecuencia es un elemento que retarda la entrada efectiva de nuevos competidores. Lo anterior debido a que los consumidores suelen ser más conservadores al momento de adoptar un hábito de compra de lo que serían al probar nuevos productos¹⁵².

Los consumidores con menor disposición a comprar un producto de una nueva marca desconocida serían los de Rayita. De hecho, un 48,5% de los encuestados responde que no estaría dispuesto a realizar esta compra. En el otro extremo, un 36,4% de los encuestados que consumen Braunichoc de Nutrabien señalan que no estaría dispuesto a comprar un producto de similares características, de una nueva marca desconocida.

Tabla 15
Porcentaje de consumidores que no estaría dispuesto a comprar un producto de similares características, pero de una nueva marca desconocida¹⁵³

Producto	%
Brownie Nutrabien	35,9
Braunichoc	36,4
Gansito	40,7
Rayita	48,5
Pingüinos	44,4
Mankeke	43,8

Finalmente, se consultó a los consumidores por distintas marcas de producto, para determinar el reconocimiento de las marcas de las Partes, así como de competidores, algunos de ellos con

¹⁵² Véase sección f.5. de este informe

¹⁵³ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje)

mayor antigüedad como Chochman, y otros con menor trayectoria tales como Frac Cake y Tuareg Cake.

La Tabla muestra que, con respecto a los consumidores en el canal supermercados, un 95,5% conoce la marca Marinela (marca de bizcochos de Ideal) y un 77,9% conoce la marca Nutrabien. Otra marca con un porcentaje importante de conocimiento es Fruna, con un 90,1%.

Tabla 16
Porcentaje de los consumidores de canal supermercado que conoce los siguientes productos o marcas¹⁵⁴

Producto o marca	%
Marinela	95,5
Nutrabien	77,9
Fuchs	45,2
Nevares	20,6
Snack Adventure	18,9
Fruna	90,1
Sweet Life	21,5
Agua de Piedra	37,1
Bauducco	13,6
Frac Cake	35,8
Tuareg Cake	40,9
Chocman	91,3
TKCH	52,8
Choco Loko	29,9
Choco Rollo	36,3

Con respecto a productos específicos, un 91,3% de los consumidores señala conocer a Chocman, producto de marca Costa, de Empresas Carozzi con extensa trayectoria en el mercado. Sin embargo, cuando se les pregunta por bizcochos nuevos como Tuareg Cake, lanzado al mercado en diciembre de 2014, o como Frac Cake, lanzado en agosto de 2016, los porcentajes de conocimiento disminuyen a un 40,9% y un 35,8%, respectivamente.

Otras marcas como Bauducco, Nevares, Snack Adventure y Sweet Life, tienen bajo conocimiento, declarando conocerlas menos del 25% de los encuestados.

¹⁵⁴ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje)

V.2. Resultados Encuesta en Tiendas de menor tamaño

Errores muestrales

Con respecto a la Encuesta en Tiendas de menor tamaño, en la primera pregunta de se le pidió al encuestador identificar las categorías a la que pertenecían los productos comprados por el consumidor (entrevistado). Un 73% de los entrevistados compró sólo una categoría de productos de *snacks* dulces, 23% compró productos de dos categorías y 4% compró productos de tres o más categorías.

La siguiente tabla muestra la cantidad de consumidores encuestados, en términos absolutos y como porcentaje del total, para cada una de las categorías de *snacks* dulces.

Tabla 17
Tamaño muestral y porcentaje del total de la muestra que compra en cada categoría¹⁵⁵

	N	%		Error Estándar
		sin ponderar	ponderado	
Alfajores	53	16,9%	16,5%	2,63%
Bizcochos rellenos	127	40,6%	43,5%	3,49%
Brownies	88	28,1%	30,1%	3,16%
Queques individuales	66	21,1%	19,5%	2,66%
Galletas dulces	56	17,9%	15,5%	2,42%
Galletones	26	8,3%	6,5%	1,52%

Cuando se les consulta, en específico, qué producto compraron, se tiene que 74 entrevistados, correspondiente al 24%, compraron Brownie Nutrabien, un 9% compró Braunichoc, un 14% adquirió Gansito, un 20% Rayita, un 11% Pingüinos y un 29% Mankeke. (Ver Tabla 18).

Tabla 18
Tamaño muestral y porcentaje del total de la muestra que compra cada producto¹⁵⁶

	N	%		Error Estándar
		sin ponderar	ponderado	
Brownie Nutrabien	74	23,6%	27,4%	3,10%
Braunichoc	28	9,0%	6,9%	1,55%
Galletón Nutrabien	20	6,4%	5,4%	1,43%
Gansito	45	14,4%	10,9%	1,82%
Rayita	63	20,1%	23,1%	3,08%
Pingüinos	35	11,2%	9,5%	1,78%
Mankeke	89	28,4%	27,2%	3,06%

¹⁵⁵ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la distribución ponderada y el error estándar.

¹⁵⁶ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la distribución ponderada y el error estándar.

Caracterización de los consumidores

Con respecto a las características sociodemográficas de las personas entrevistadas en este canal de comercialización, se tiene que un 55% son mujeres y el restante 45% son hombres, esto nos muestra una primera diferencia con respecto a los resultados de la Encuestas en Supermercados donde un porcentaje mayor de los consumidores eran mujeres. En efecto, la Tabla exhibe la comparación de la distribución según género entre los consumidores de la Encuesta en Tiendas de menor tamaño, que sólo fueron entrevistados en la Región Metropolitana, y los consumidores de supermercados de la Región Metropolitana. En supermercados un 34% de los consumidores son hombres, valor que se encuentra fuera del intervalo de confianza de la proporción de hombres en tiendas de menor tamaño, indicando que son estadísticamente diferentes.

Tabla 19
Distribución de los consumidores entrevistados en Región Metropolitana según género¹⁵⁷

	T. menor tamaño RM	Intervalo de confianza (95%)		Supermercados RM
Hombres	45,3%	38%	52%	34,2%
Mujeres	54,7%	48%	62%	65,8%

La edad promedio de los encuestados de tiendas de menor tamaño es de 34,9 años, con un intervalo de confianza al 95% de [33,3;36,5], mientras que la edad promedio en supermercados de la Región Metropolitana, es igual a 36,2 años, valor que se encuentra dentro del intervalo de confianza de la edad promedio en personas que compran en tiendas de menor tamaño, indicando que no son estadísticamente diferentes.

Con respecto al GSE al cual pertenecen los consumidores del canal de tiendas de menor tamaño, un 11,5% corresponde al grupo ABC1, un 53,5% al C2, 29,7% al C3 y 5,2% al D. La Tabla muestra la comparación de la distribución de los consumidores según GSE entre canal de tiendas de menor tamaño y supermercado: De esta tabla se puede apreciar que el porcentaje de personas pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 es mayor en supermercados (de la Región Metropolitana) que en tiendas de menor tamaño, siendo diferencia estadísticamente significativa¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje) y el intervalo de confianza.

¹⁵⁸ Esto se puede concluir al notar que el porcentaje estimado para supermercados es de 19,4%, valor que se encuentra fuera del intervalo de confianza de tiendas de menor tamaño.

Tabla 20
Distribución de los consumidores entrevistados en Región Metropolitana según GSE¹⁵⁹

	T. menor tamaño RM	Intervalo de confianza (95%)		Supermercados RM
ABC1	11,5%	7%	16%	19,4%
C2	53,5%	47%	60%	42,9%
C3	29,7%	24%	36%	31,4%
D	5,2%	2%	8%	6,3%

Con respecto a la frecuencia de compra de *snacks dulces* en tiendas de menor tamaño, un 61% de los entrevistados señala que compra todas las semanas, un 33% entre una y tres veces al mes y un 6% menos de una vez al mes. Así, la frecuencia de compra es muy diferente a la de las personas que compran en supermercados (en la Región Metropolitana), donde un 32% compra todas las semanas, un 46% entre una y tres veces al mes, y un 22% menos de una vez al mes.

Un porcentaje importante de las compras de estos productos en tiendas de menor tamaño son compras planificadas¹⁶⁰, es decir, la persona llega al almacén, quiosco, tiendas de conveniencia u otro, con la idea de comprar ese producto y efectivamente fue lo que posteriormente compró.

Con respecto al uso que se les da a las categorías de productos consultadas, y a diferencia de lo que pasa en supermercados, un porcentaje importante de los encuestados señala haber adquirido los productos para su consumo inmediato. Por ejemplo, en la Tabla 21 se muestra que en la Encuesta en Tiendas de menor tamaño, un 69% de los consumidores señala haber comprado un Brownie para consumo inmediato, mientras que en supermercados (en la Región Metropolitana), este porcentaje es de un 24%. Algo similar sucede con la compra de bizcochos rellenos.

Tabla 21
Porcentaje que compra para consumo inmediato¹⁶¹

	T. menor tamaño RM	Intervalo de confianza (95%)		Supermercados RM
Alfajores	73,2%	57%	90%	
Bizcochos rellenos	73,0%	63%	83%	26,3%
Brownies	68,7%	57%	81%	24,3%
Queques individuales	83,4%	73%	93%	
Galletas dulces	62,1%	46%	79%	
Galletones	85,7%	69%	102%	

¹⁵⁹ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje) y el intervalo de confianza.

¹⁶⁰ Por ejemplo, con respecto a los consumidores de alfajores en tiendas de menor tamaño, un 61% indica que compró lo que tenía pensado previamente. En el caso de bizcochos rellenos este porcentaje es de 62%, 66% en brownies, 68% en queques individuales, 57% en galletas dulces y 48% en galletones.

¹⁶¹ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje) y el intervalo de confianza.

Finalmente, la Tabla 22 presenta un resumen que permite caracterizar y comparar el perfil de los consumidores de bizcochos rellenos y brownies, entre los dos canales de comercialización estudiados.

Con respecto a los compradores de bizcochos rellenos, sólo se encuentran diferencias significativas en la ocasión de compra entre aquellas personas que compran en supermercados versus aquellas personas que compran en tiendas de menor tamaño, no existen diferencias según sexo, edad, grupo socioeconómico y planificación de la compra. Un 33% de las personas que compran bizcochos rellenos en tiendas de menor tamaño, compra para colación de los niños, mientras que de las personas que compran bizcochos rellenos en supermercados, un 55% compra para colación de los niños. Por otra parte, un 73% de las personas que compran bizcochos rellenos en tiendas de menor tamaño lo hace para consumo inmediato, mientras que en supermercados un 26%. En las personas que compra brownies se observa algo similar, la mayor diferencia entre las personas que compran en supermercados y las que compran en tiendas de menor tamaño, tiene que ver con la ocasión de compra, pero además en este caso se encuentran diferencias significativas en el porcentaje de mujeres. Así, en supermercados un 71% de las personas que compran brownies son mujeres, mientras que en tiendas de menor tamaño un 46% lo son.

Tabla 22
Características del perfil de consumidores por categoría de producto y canal¹⁶²

	Bizcochos rellenos				Brownies			
	Supermercados RM	T. menor tamaño RM	Intervalo de confianza 95%		Supermercados RM	T. menor tamaño RM	Intervalo de confianza 95%	
% mujeres	63,5	53,8	43,1	64,5	71,4	46,2	28,7	63,7
% ABC1	17,4	14,1	6,6	21,6	20,9	18,0	7,1	28,9
Edad promedio	35,5	35,9	33,4	38,5	35,9	33,4	29,0	37,9
% compra planificada	63,8	62,3	51,9	72,6	75,6	61,1	44,7	77,5
% compra para colación de los niños	55,2	32,7	22,0	43,5	47,6	21,6	5,8	37,5
% compra consumo inmediato	26,3	73,0	63,0	83,1	24,3	73,2	56,6	89,7
Tamaño muestral (N)	354		127		204		88	

¹⁶² Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje) y el intervalo de confianza.

Patrones de sustitución entre productos y categorías

En las siguientes tablas se presentan las razones de desvío de los productos de las Partes para consumidores efectivos en tiendas de menor tamaño:

Tabla 23
Razones de desvío desde Brownie Nutrabien a otros productos
Tiendas de menor tamaño (consumidores efectivos)¹⁶³

Brownie Nutrabien	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	20,0%	11%	29%
Ideal	40,0%	30%	50%
- Gansito	8,6%	2%	15%
- Rayita	5,7%	0%	11%
- Pingüinos	4,3%	-3%	12%
- Mankeke	17,1%	7%	27%
- Brownie (Fuchs)	2,9%	-1%	7%
- Alfajor Laguito	1,4%	-1%	4%
Braunichoc	12,9%	3%	23%
Brownie sin azúcar (Nutrabien)	5,7%	0%	11%
Chocman	5,7%	1%	11%
Frac Cake	2,9%	-1%	7%
Mini torta (Nevares)	4,3%	-2%	10%
Tortazo (Fruna)	2,9%	-7%	13%
Alfajor Nutrabien	1,4%	-1%	4%
Otro	4,3%	0%	9%
- Galletas Tritón	1,3%		
- Galletas Cereal	1,9%		
- Barritas de cereal Quaker	1,1%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	70		

Tabla 24
Razones de desvío desde Braunichoc a otros productos
Tiendas de menor tamaño (consumidores efectivos)¹⁶⁴

Braunichoc	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	7,1%	-7%	21%
Ideal	67,9%	54%	82%
- Gansito	21,4%	6%	37%
- Rayita	14,3%	2%	27%
- Pingüinos	7,1%	-7%	21%
- Mankeke	17,9%	2%	33%
- TKCH	3,6%	-8%	16%
- Brownie (Fuchs)	3,6%	-1%	8%
Brownie (Nutrabien)	14,3%	2%	26%
Chocman	3,6%	-5%	12%
Tuareg Cake	7,1%	-5%	20%
Total	100%		
Tamaño Muestral	28		

¹⁶³ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

¹⁶⁴ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

Tabla 25
Razones de desvío desde Gansito a otros productos
Tiendas de menor tamaño (consumidores efectivos)¹⁶⁵

Gansito	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	9.1%	-1%	19%
Nutrabien	2.3%	-1%	6%
- Braunichoc	2.3%	-1%	6%
Rayita	31.8%	18%	46%
Pinguinos	22.7%	10%	36%
Mankeke	27.3%	13%	41%
Chocman	4.5%	-1%	10%
Frac cake	2.3%	-1%	6%
Otro	0.0%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	44		

Tabla 26
Razones de desvío desde Rayita a otros productos
Tiendas de menor tamaño (consumidores efectivos)¹⁶⁶

Rayita	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	4.9%	-1%	11%
Nutrabien	1.6%	-2%	5%
- Braunichoc	1.6%	-2%	5%
Gansito	11.5%	3%	20%
Pinguinos	14.8%	1%	28%
Mankeke	31.1%	19%	44%
Brownie (Fuchs)	1.6%	-2%	5%
Chocman	23.0%	9%	37%
Tuareg cake	1.6%	-1%	4%
Rollo	3.3%	-1%	7%
TKCH	1.6%	-1%	4%
Mini torta (Nevares)	1.6%	-2%	5%
Otro	3.3%	-2%	8%
- Negrita	2.5%		
- Queques	0.8%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	61		

Tabla 27
Razones de desvío desde Pingüinos a otros productos
Tiendas de menor tamaño¹⁶⁷

Pingüinos	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	3.0%	-13%	19%
Nutrabien	9.1%	1%	18%
- Brownie Nutrabien	9.1%	1%	18%
Gansito	18.2%	4%	32%
Rayita	12.1%	-10%	34%
Mankeke	30.3%	10%	50%
Chocman	15.2%	2%	28%
Frac cake	3.0%	-5%	11%
Tuareg cake	6.1%	-3%	15%
Otro	3.0%	-1%	7%
- Galletas Morocha	1.9%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	33		

¹⁶⁵ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

¹⁶⁶ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

¹⁶⁷ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

Tabla 28
Razones de desvío desde Mankeke a otros productos
Tiendas de menor tamaño¹⁶⁸

Mankeke	Razón de desvío	Intervalo de confianza 95%	
No compraría	4.5%	0%	9%
Nutrabien	6.8%	2%	12%
- Braunchoc	2.3%	-2%	6%
- Brownie Nutrabien	4.5%	1%	9%
Gansito	9.1%	1%	17%
Rayita	30.7%	21%	40%
Pinguinos	15.9%	8%	23%
Chocman	17.0%	8%	26%
Frac cake	2.3%	0%	5%
Tuareg cake	2.3%	-1%	5%
Rollo	2.3%	0%	5%
TKCH	1.1%	-1%	4%
Mini torta (Nevares)	2.3%	-1%	5%
Tortazo (Fruna)	2.3%	-1%	6%
Otro	3.4%	0%	7%
- Cuchufli	1.1%		
- Galletas champagne	0.9%		
- Galletas Vino Mackay	1.4%		
Total	100%		
Tamaño Muestral	88		

Importancia y reconocimiento de la marca

Finalmente, la Tabla 29 presenta la disposición de los consumidores de bizcochos a sustituir el producto adquirido por alguno de similares características pero de una nueva marca desconocida.

Tabla 29
Porcentaje que no estaría dispuesto a comprar un producto de similares características,
pero de una nueva marca desconocida¹⁶⁹

	%
Brownie Nutrabien	29,6
Braunchoc	39,2
Gansito	37,1
Rayita	23,1
Pingüinos	31,6
Mankeke	24,8

¹⁶⁸ Los intervalos de confianza fueron estimados mediante un *bootstrap* con 1000 repeticiones.

¹⁶⁹ Se utilizó el ponderador de diseño (inverso de la probabilidad de selección) para el cálculo de la proporción (porcentaje)

ANEXO II

Evaluación del estudio de consumidores de Ideal y Nutrabien realizado por las Partes a través de la consultora Cadem

El objetivo de este Anexo es discutir aspectos relativos al diseño y los resultados obtenidos de la Encuesta Cadem. Para este análisis se utilizaron las bases de datos enviadas por las Partes, el informe titulado “Diseño Muestral: Estudio Consumidores Ideal Nutrabien”, elaborado por el profesor Pablo Marshall (“Informe metodológico Cadem”), acompañado por Ideal con fecha 9 de enero de 2018, el Informe de Riesgos BC y la Presentación de Observaciones con sus respectivos Anexos.

I. DISEÑO DEL ESTUDIO

El Informe metodológico Cadem contiene la descripción del diseño muestral del estudio analizado. Dicho documento no precisa los objetivos ni la población objetivo del estudio, lo cual dificulta evaluar su diseño. No obstante lo anterior, atendido el tenor de las preguntas de la Encuesta Cadem y el uso que posteriormente se hace de la información en el Informe de Riesgos BC y en el Anexo C de las Observaciones, se puede inferir que su objetivo habría sido calcular los patrones de sustitución, a nivel de grupos de productos que comercializan las Partes (alfajores, bizcochos y galletas, distinguiendo por empresa, entre Ideal y Nutrabien)¹⁷⁰, para consumidores de distintos tipos de locales (supermercados, almacenes, quioscos y tiendas de conveniencia) en el Gran Santiago.

De acuerdo a lo señalado en el Informe metodológico Cadem, el estudio utilizó un muestreo basado en la metodología *Time-Location*¹⁷¹, el que puede interpretarse como un muestreo probabilístico en dos etapas¹⁷². En este tipo de diseño, las personas que visitan con más

¹⁷⁰ En el caso de Ideal se consideraron dos tipos de productos: queques y alfajores, y en el caso de Nutrabien se consideran tres productos: bizcochos, galletas y alfajores.

¹⁷¹ El muestreo basado en *Time – Location* (“**TLS**”) se basa en la selección de una muestra de visitas y por tanto requiere un ajuste cuando el interés no es la visita sino la persona. Un problema presente en este tipo de muestreo es el *Frequency of Venue Attendance*, durante el periodo que dure la encuesta. A pesar de que algunos autores han descrito este método como un proceso en múltiples etapas, dos o tres etapas, existen otros autores que consideran que TLS no puede ser considerada una técnica de muestreo aleatorio. Por otra parte, existe una discusión sobre la necesidad de ponderar o no los datos extraídos usando este mecanismo de selección. Véanse Lucie Leon, Marie Jauffret-Roustide, Yann Le Strat (2015) “*Design-based inference in time-location sampling*”, *Biostatistics*, Vol. 16, Issue 3, 1, Pp. 565–579; Jenness S. M. Neaigus A. Murrill C. S. Gelpi-Acosta C. Wendel T. Hagan H. (2011). “*Recruitment-adjusted estimates of HIV prevalence and risk among men who have sex with men: effects of weighting venue-based sampling data.*” *Public Health Reports* 126, 635–642; Xia y Torian, (2013) “*To weight or not to weight in time-location sampling: why not do both? AIDS and Behavior*” 17, 3120–3123; Risser y Montealegre (2014) “*Comparison of surveillance sample demographics over two cycles of the National HIV Behavioral Surveillance Project*”, Houston, Texas. *AIDS and Behavior* 18 (Suppl. 3), 382–390.

¹⁷² También puede ser visto como un muestreo en tres etapas. En una primera etapa se seleccionan los centros o locales de un marco muestral de N centros ($l = 1, \dots, N$). Estas son las unidades primarias de muestreo (PSU). Luego, en una segunda etapa, en cada centro seleccionado en la etapa anterior, se construye un marco muestral de posibles jornadas de entrevistas (medio día) durante el tiempo que dure la encuesta, $k = 1, \dots, k_l$. Se selecciona una muestra de n_l unidades secundarias de muestreo. En la tercera etapa se seleccionan los individuos al azar en cada centro en

frecuencia un local tienen más probabilidad de ser seleccionadas en la muestra, por lo que sería necesario realizar ajustes por este efecto para asegurar la representatividad de la muestra. Para ello, se pregunta a los encuestados cuántas veces ha visitado un local durante un período de tiempo, que puede ser una semana o un mes¹⁷³, y luego se ajusta el ponderador (inverso de probabilidad de selección) por el número de visitas realizadas por el consumidor en una semana¹⁷⁴⁻¹⁷⁵.

Para cada grupo de productos y empresa el estudio contempló la selección de una muestra de 400 entrevistados. Además, se determinó que estos 400 casos estuvieran distribuidos de manera equitativa en cada uno de los cuatro tipos de locales (estratos) definidos. Así, y de acuerdo a lo señalado en el Informe metodológico Cadem, se tiene que la muestra objetivo por marca, producto y tipo de local habría sido la siguiente:

Tabla 1
Muestra objetivo por producto, marca y tipo de local según Informe Metodológico Cadem

	Ideal		Nutrabien			Total
	Queques	Alfajores	Biscochos	Alfajores	Galletas	
Supermercados	100	100	100	100	100	500
Tiendas de conveniencia	100	100	100	100	100	500
Almacenes tradicionales	100	100	100	100	100	500
Quioscos	100	100	100	100	100	500
Total	400	400	400	400	400	2000

Como se observa, la muestra fue distribuida de manera no proporcional o por cuota fija en cada una de las celdas formadas por las variables producto-marca-tipo de local. Si bien no se menciona directamente en el informe, se puede deducir que cada tipo de producto (marca y categoría de producto) fue tratado de manera independiente, tanto para la selección de la muestra como para

cada jornada, los individuos representan la unidad de tercera etapa. Véase Meyer y Wilson (2009) "Sampling Lesbian, Gay, and Bisexual Populations" *Journal of Counseling Psychology*, Vol.56, N°1, 23-31.

¹⁷³ En la Encuesta Cadem se pregunta específicamente: ¿Cuántas otras veces ha comprado este producto en los últimos 7 días (incluyendo ésta) en (supermercados)?

¹⁷⁴ La pregunta de la encuesta relacionada con el número de visitas tiene algunos problemas en su redacción, en efecto, parte diciendo "cuántas otras veces", sin embargo, después se indica que se incluya esta compra. Al ver las respuestas, se observa que de las 1.490 observaciones 209 responden 0. Lo anterior indica que estas personas entendieron la pregunta como "otras veces sin incluir ésta". Se desconoce cuántos de los que respondieron un número mayor a 0 entendieron que se tenía que incluir esta vez y cuántos entendieron lo contrario.

¹⁷⁵ Como se explica en el Anexo I y en el cuerpo de este informe, esta División no considera adecuado llevar a cabo esta ponderación, por cuanto, a diferencia de lo mencionado en el Informe metodológico Cadem (pp. 2 y 3), a propósito del cálculo de razones de desvío lo que interesa es tener como unidad de análisis el valor de las compras y no a los compradores. En este sentido, sería correcto que un consumidor que compra más a lo largo de un período reciba mayor ponderación, por cuanto al tomar sus decisiones competitivas, las empresas debiesen considerar en mayor medida la reacción de este tipo de consumidores. En este sentido, sería adecuado que los consumidores más frecuentes tengan mayor probabilidad de ser encuestados.

la ejecución del trabajo de campo¹⁷⁶⁻¹⁷⁷. De esta forma, queques-Ideal, por ejemplo, sería un estudio independiente del realizado para alfajores-Ideal y los demás tipos de producto considerados en la Encuesta Cadem.

De este modo, en cada estudio se definieron estratos por tipo de local. Al interior de cada estrato la muestra de 100 casos fue seleccionada mediante un procedimiento en dos etapas:

1. Se seleccionaron combinaciones de locales y tramos horarios con probabilidad aproximadamente proporcional a las ventas del local y tramos horarios. Ésta corresponde a la unidad primaria de muestreo (“**UPM**”).
2. Luego, se seleccionaron consumidores con igual probabilidad en base a un muestreo sistemático al interior de cada local y en el tramo horario seleccionado en la primera etapa, el consumidor corresponde a la unidad secundaria y última de muestreo (“**UUM**”).

En el Informe metodológico Cadem se señala que no se disponía de información de ventas por tramo horario. Respecto de la metodología utilizada, se indica que primero se seleccionaron locales con probabilidad proporcional a las ventas y luego jornadas con igual probabilidad. De este modo, el muestreo utilizado habría constado de tres etapas.

Así, en definitiva, para cada categoría-marca-canal se determinó una selección de diez unidades muestrales conformadas por pares locales-jornadas. Se definieron 28 jornadas o tramos horarios según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2
Tramos de horario o jornadas definidos para la selección de las UPM

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08 a 11	1	5	9	13	17	21	25
11 a 14	2	6	10	14	18	22	26
14 a 17	3	7	11	15	19	23	27
17 a 20	4	8	12	16	20	24	28

Luego, de acuerdo al diseño de la encuesta, se debían seleccionar diez consumidores en cada uno de los locales-jornada.

¹⁷⁶ En el Informe Metodológico Cadem, p. 5, se señala que para simular un muestreo aleatorio sistemático una de las condiciones que debe cumplir en el trabajo de campo es que cada categoría, por ejemplo, queques Ideal, tenga un trabajo de campo independiente, y que la metodología propuesta se aplique a cada estrato definido por los distintos canales de comercialización.

¹⁷⁷ Por otra parte, en el Anexo D del informe de observaciones al informe de riesgos presentado por la fiscalía, en el punto 2 del análisis crítico al Anexo II, Pablo Marshall señala que: “Los resultados de la metodología *Time-Location* se refieren a cada canal y cada producto. Estos resultados se pueden agregar perfectamente bien si se pondera adecuadamente cada canal y cada producto según las ventas totales”.

Según lo señalado en el Informe metodológico Cadem, se detectó que el número de entrevistas posibles en algunos locales y jornadas no permitirían llegar a las diez entrevistas, por lo cual se distribuyó la muestra en 20 locales con cinco consumidores o 25 locales con cuatro consumidores. También en locales donde en ciertas jornadas no se esperaban lograr entrevistas, se cambió el número de tramos de 28 a 14¹⁷⁸.

En consideración de que la muestra de 100 casos para cada una de las celdas definidas se hizo mediante el proceso de selección aleatorio antes referido, los consultores consideraron necesario calcular ponderadores o factores de expansión para que la muestra de personas entrevistadas represente a la población asociada a la celda (por ejemplo, consumidores de queques Ideal en supermercados).

El ponderador corresponde al inverso de la probabilidad de selección de cada unidad muestral. El muestreo en cada una de las celdas producto-marca-tipo de local se hizo en tres etapas. En una primera etapa se seleccionaron los locales con probabilidad proporcional a las ventas, en la segunda etapa se seleccionaron los tramos horarios con igual probabilidad, y finalmente, en la tercera etapa se seleccionaron los consumidores de manera sistemática y con igual probabilidad. De esta forma, la probabilidad de seleccionar el consumidor c en el local i es igual a¹⁷⁹:

$$P_{ci} = (\text{Proporción ventas}_i) \cdot \frac{n_1}{28} \cdot \frac{n_2}{N_i}$$

Donde n_1 corresponde a la cantidad de locales-tramos horarios seleccionados. En la mayoría de los casos éste fue igual a 10, pero en algunos casos fue mayor a 10. N_i corresponde a la cantidad de consumidores del producto-marca en el local-tramo horario i , el que fue determinado mediante observación del encuestador en terreno. Y n_2 corresponde a la cantidad de consumidores seleccionados en cada local-tramo horario, de manera tal que $n_1 \cdot n_2 = 100$, y se logre una muestra objetivo de 100 casos en cada celda.

Sin embargo, tal como se señala en el Informe metodológico Cadem, esta probabilidad se ajusta por el número de visitas del consumidor, de esta forma la probabilidad de seleccionar el consumidor c en el local i ajustado por el número de visitas del consumidor (V_{ci}) es:

$$\pi_{ci} = (\text{Proporción ventas}_i) \cdot \frac{n_1}{28} \cdot \frac{n_2}{N_i} \cdot V_{ci}$$

El inverso de esta probabilidad representa el ponderador.

¹⁷⁸ Sobre este aspecto en el Informe metodológico no se señala cuándo se detectó esto, antes de salir al trabajo o durante el trabajo de campo, tampoco se señala como esto afecta las probabilidades de selección, si es que las afecta, y como se ajustó esto.

¹⁷⁹ Ver Informe metodológico Cadem, p.3.

II. REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA, PONDERADORES Y ALCANCE DE LOS DATOS

De acuerdo a lo señalado en el Informe metodológico Cadem, el diseño del estudio permitiría hacer un análisis a través de la muestra ponderada a nivel de las 20 celdas presentadas en la Tabla de este anexo. En el Informe de Riesgos BC se estiman las razones de desvío utilizando datos agregados para todos los productos de una misma marca (empresa) y agrupando a las tiendas de conveniencia, almacenes y quioscos en una sola categoría denominada “canal tradicional”¹⁸⁰. En efecto, la agregación de celdas no resulta apropiada si es que no se ajustan los ponderadores de la muestra, de modo de representar correctamente a la población¹⁸¹.

Junto con el Anexo C de las Observaciones, las Partes presentaron un *adendum* con el cálculo de ponderadores calibrados por marca para el GUPPI por empresa¹⁸², sin embargo, no realizaron la calibración requerida para los canales de comercialización. A continuación, se discute la metodología de agregación utilizada por los consultores respecto a las categorías de productos y canales de comercialización.

II.1. Agregación de tipos de locales

En consideración a que la muestra fue seleccionada de manera no proporcional, al integrar las muestras de distintos estratos (tiendas por conveniencia, almacenes y quioscos) en una sola categoría (canal tradicional) se deberían ajustar los ponderadores, para que cada estrato quede bien representado en el canal tradicional¹⁸³. Es pertinente señalar que este problema no tendría consecuencias en los resultados en la medida que el patrón de sustitución en tiendas por conveniencia no difiera del patrón de sustitución en almacenes o quioscos.

¹⁸⁰ En el Informe de la Fiscalía esta categoría se denomina “Tiendas de menor tamaño”, para no confundir con almacenes y quioscos que, en la industria, a veces, se designan como “canal tradicional”, distinguiéndolo de las tiendas de conveniencia y supermercados.

¹⁸¹ Esto en consideración de que cada celda tiene una muestra fija de 100 casos, y que no se efectuó una distribución proporcional de la muestra total de 2.000 casos en cada una de las celdas. A modo de ejemplo, pensemos que dentro de una población tenemos dos grupos de personas, el grupo A representa un 10% de la población y tiene características completamente diferentes al grupo B que representa al restante 90% de la población. Asumamos que se hacen dos encuestas de 100 observaciones cada una, una para las personas del grupo A y otra para las personas del grupo B, cada una con su respectivo proceso de selección lo que determina los ponderadores respectivos. Si se quisieran utilizar las 200 observaciones para hacer el análisis estadístico, sin ajustar los ponderadores, el grupo A estaría recibiendo el mismo peso (50%) que el grupo B, lo que no es representativo ya que el grupo A sólo representa el 10% en términos poblacionales.

¹⁸² Sin embargo, los resultados presentados en el Anexo C de las Observaciones no incluyen estos ajustes en los ponderadores.

¹⁸³ En efecto esto es mencionado en Informe metodológico Cadem (p.5), en la sección “Estimaciones Agregadas”. Y en el Anexo D de las Observaciones.

En la Tabla 3 se presentan la distribución de ventas por estrato utilizada en el Informe de Riesgos BC y la distribución efectiva de ventas, según la información aportada por las Partes¹⁸⁴⁻¹⁸⁵.

Como se observa, respecto de los productos de Ideal, la distribución entre estratos de la muestra sería consistente con la poblacional. Por ejemplo, en el caso de los queques Ideal se tiene que, de acuerdo a los datos de ventas (en volumen) para el año 2016, un [0-5]% de las ventas del canal tradicional se hicieron a través de tiendas por conveniencia y el restante [95-100]% a través de almacenes o quioscos. Los resultados ponderados (unidades o kilogramos) para queques Ideal son consistentes con esta distribución¹⁸⁶.

Tabla 3
Distribución de entrevistados y distribución de ventas 2016 según canal

		Tiendas por conveniencia	Almacenes o Quioscos
Queques Ideal	Cadem sin ponderar	21,0%	79,0%
	Cadem ponderado	1,5%	98,5%
	Cadem ponderado (kilos)	1,1%	98,9%
	Ventas 2016 (Valor)	[0-5]%	[95-100]%
	Ventas 2016 (Volumen)	[0-5]%	[95-100]%
Alfajores Ideal	Cadem sin ponderar	26,6%	73,4%
	Cadem ponderado	0,9%	99,1%
	Cadem ponderado (kilos)	0,9%	99,1%
	Ventas 2016	[0-5]%	[95-100]%
	Ventas 2016 (Volumen)	[0-5]%	[95-100]%
Queques Nutrabien	Cadem sin ponderar	44,2%	55,8%
	Cadem ponderado	51,1%	48,9%
	Cadem ponderado (kilos)	57,7%	42,3%
	Ventas 2016	[20-25]%	[75-80]%
	Ventas 2016 (Volumen)	[20-25]%	[75-80]%
Alfajores Nutrabien	Cadem sin ponderar	34,0%	66,0%
	Cadem ponderado	56,1%	43,9%
	Cadem ponderado (kilos)	57,4%	42,6%
	Ventas 2016	[25-30]%	[70-75]%
	Ventas 2016 (Volumen)	[20-25]%	[75-80]%
Galletas Nutrabien	Cadem sin ponderar	43,8%	56,2%
	Cadem ponderado	53,7%	46,3%
	Cadem ponderado (kilos)	73,7%	26,3%
	Ventas 2016	[40-45]%	[55-60]%
	Ventas 2016 (Volumen)	[35-40]%	[60-65]%

Fuente: Encuesta Cadem e información aportada por las Partes en respuesta al Ord. N°1842.

Ahora bien, no ocurre lo mismo respecto de los productos de Nutrabien. En el caso de estos productos, los datos en kilogramos y ponderados no representan correctamente la distribución o relevancia relativa de tiendas por conveniencia y almacenes o quioscos en el canal tradicional.

¹⁸⁴ Respuesta de Ideal a Oficio Ord. N°1843, de fecha 22 de septiembre de 2017 y 27 de septiembre de 2017, y respuesta de Nutrabien a Oficio Ord. N°1842, de fecha 22 de septiembre de 2017 y 27 de septiembre de 2017.

¹⁸⁵ Lamentablemente, los datos de ventas aportados por las Partes no permiten distinguir entre almacenes y quioscos, pero sí estos dos de las tiendas por conveniencia. Es por esto que para hacer este análisis se verá la distribución de las ventas del canal tradicional entre tiendas por conveniencia y el resto (almacenes y quioscos), y luego se comparará con la distribución que se obtiene a partir de los datos de la encuesta.

¹⁸⁶ Asimismo, en el caso de Alfajores-Ideal, se obtienen distribuciones similares entre los datos ponderados y las ventas efectivas del año 2016, en cuanto a la relevancia relativa de tiendas por conveniencia y almacenes o quioscos dentro del canal tradicional.

Por ejemplo, en queques Nutrabien se tiene que, de acuerdo a los datos de ventas para el año 2016, en volumen, un [20-25]% de las ventas del canal tradicional se hicieron a través de tiendas por conveniencia, y el restante [75-80]% a través de almacenes o quioscos, pero los datos en kilos (volumen) ponderados de la Encuesta Cadem indican que un [55-60]% de las ventas del canal tradicional son a través de tiendas por conveniencia y el restante [40-45]% a través de almacenes o quioscos. Estas diferencias también se presentan en alfajores y galletas Nutrabien (ver Tabla 3).

Cabe mencionar que, de acuerdo a lo expuesto en el *adendum* de la Presentación de Observaciones, las ventas de Nutrabien según canal y producto son las siguientes:

Tabla 4
Ventas en kilogramos de Nutrabien según canal de distribución (2016)
(Información entregada por las Partes a Cadem)
 [-]

De acuerdo a esta información la proporción de las ventas de canal tradicional que corresponden a tiendas de conveniencia es [50-55]% en bizcochos, [55-60]% en alfajores y [50-55]% en galletas. Estos valores son más cercanos a los de la Encuesta Cadem (ventas en kilogramos ponderadas), pero siguen manteniendo diferencias, especialmente en el caso de galletas, donde acuerdo a la encuesta un [70-75]% de las ventas en canal tradicional se hacen a través de tiendas por conveniencia. Es pertinente señalar que las ventas (en volumen) utilizadas por Cadem difieren con los datos de ventas aportados por las Partes a la FNE, especialmente en almacenes y quioscos, como se observa al comparar la Tabla 4 con la Tabla 5.

Tabla 5
Ventas en kilogramos de Nutrabien según canal de distribución (2016)
 [-]

Fuente: Información aportada por las Partes en respuesta al Ord. N°1842.

II.2. Agregación de categorías de productos

En el Informe de Riesgos BC se agregan todos los productos Ideal y todos los productos de Nutrabien para estimar las razones de desvío. En consideración a que las muestras no fueron seleccionadas de manera proporcional, los factores de expansión o ponderadores deberían ajustarla de manera de representar dentro de los productos Ideal, correctamente la distribución entre queques y alfajores, y dentro de los productos Nutrabien, correctamente la distribución entre queques, alfajores y galletas¹⁸⁷.

¹⁸⁷ Para una descripción detallada de este problema véase el Anexo II del Informe de Riesgos FNE.

En el *adendum* presentado junto con la Presentación de Observaciones se realizó una calibración del ponderador original de acuerdo a las ventas de cada empresa por producto, para cada canal de comercialización.

Esta calibración se habría realizado de la siguiente manera¹⁸⁸:

1. Se obtuvieron las toneladas facturas para el año 2016 por canal, producto y empresa, de acuerdo a los datos aportados por las Ideal y Nutrabien a Cadem:

Tabla 6
Toneladas facturadas por marca y producto (2016)¹⁸⁹
[-]

Fuente: Información aportada en conjunto con la Presentación de Observaciones.

2. Se calculó el valor promedio del número de veces que han comprado los encuestados el producto en el mismo canal durante los últimos siete días, por canal, marca y producto:

Tabla 7
Número promedio de compras en los últimos 7 días por categoría y canal¹⁹⁰
[-]

Fuente: Encuesta Cadem.

3. Se calcula el volumen promedio de la compra (en kilogramos) realizada por cada persona entrevistada, por canal, marca y producto:

Tabla 8
Compra promedio por visita (en kilogramos)¹⁹¹
[-]

Fuente: Encuesta Cadem.

4. Se calcula la cantidad de consumidores (en miles) por canal, producto y marca, tomando la compra promedio (en kilogramos) por visita (Tabla 8) multiplicándolo por el número promedio de visitas en los últimos siete días (Tabla 7) dividido por 7, para obtener un promedio de compra (en kilogramos) diaria, y esto se multiplica por 365 para obtener la compra promedio anual por consumidor por canal, producto y marca. Luego, las toneladas anuales facturadas en 2016 (Tabla 6), se divide por el valor promedio de kilogramos

¹⁸⁸ Archivo aportado junto con las bases de datos que sustentan el Anexo C de las Observaciones.

¹⁸⁹ Datos aportados por las Partes a Cadem.

¹⁹⁰ Valor promedio Encuesta Cadem utilizando ponderador original.

¹⁹¹ Datos de Encuesta Cadem utilizando ponderador original.

comprados por consumidor, para obtener la estimación de la cantidad de consumidores (en miles) por canal, producto y marca:

Tabla 9
Consumidor equivalente (en miles)
[-]

5. Finalmente, se calcula un factor de ajuste del ponderador original, el que se obtiene de calcular el peso relativo de cada producto dentro de la empresa, por canal¹⁹². La siguiente tabla muestra el ajuste de calibración aplicado al ponderador original:

Tabla 10
Factor de ajuste del ponderador (calibración)
[-]

Para considerar la agregación de *c-stores*, almacenes y quioscos, no se debería haber calculado el ajuste considerando cada canal por separado, sino estos tres canales como uno sólo¹⁹³. En consecuencia, a opinión de esta Fiscalía el ajuste debería haber sido el siguiente¹⁹⁴:

Tabla 11
Factor de ajuste del ponderador (calibración) propuesto por FNE
[-]

II.3 Conclusiones sobre la metodología de la Encuesta Cadem

En síntesis, la metodología presentada por los consultores en su *adendum* de los GUPPI, para la agregación de categorías, a juicio de esta División, si bien podría presentar algunas deficiencias, resuelve en términos generales los problemas reportados previamente por esta Fiscalía en su Informe de Riesgos FNE. No obstante, lo anterior, persisten los problemas señalados respecto a la agregación de canales, lo que implica que se debe ser cauteloso en la interpretación de los indicadores que se deriven de esta encuesta (corresponden a valores promedios que no se encuentran perfectamente equilibrados).

Sin perjuicio de lo anterior, cabe hacer presente que los problemas mencionados se generan por la agregación llevada a cabo por BC en el cálculo de sus razones de desvío y no porque los resultados de la Encuesta Cadem sean inválidos. En este sentido, esta encuesta fue diseñada

¹⁹² Por ejemplo, el factor de ajuste de queques Nutrabien en supermercados, corresponde a [-].

¹⁹³ Por ejemplo, en vez de calcular el ajuste de queques Nutrabien en almacenes como [-].

¹⁹⁴ Es preciso señalar que este ajuste no se hace cargo del problema mencionado en este anexo, referente a los problemas de redacción de la pregunta de la encuesta relacionada con el número de visitas.

para tener representatividad a nivel de categoría-marca-canal (v.gr. “Queques Ideal en supermercados”), por lo que llevar a cabo cálculos a este nivel sí tendría validez estadística¹⁹⁵.

De esta manera, las razones de desvío calculadas a partir de la Encuesta Cadem y utilizadas por esta División para estimar los GUPPI de Ideal y Nutrabien por categoría en supermercados serían adecuadas. Con respecto a los GUPPI estimados a partir de esta misma encuesta respecto a tiendas de menor tamaño, para el cálculo de las razones de desvío se llevaron a cabo las ponderaciones correctas para *c-stores*, almacenes y quioscos, según se propone en la Tabla de este anexo, de modo que en este caso también sería apropiado utilizar los datos de Cadem¹⁹⁶.

III. RESULTADOS

III.1 Resultados del trabajo de campo

De acuerdo a la información contenida en las bases de datos proporcionadas por las Partes, en el trabajo de campo se habrían realizado 1.490 encuestas de las 2.000 inicialmente proyectadas. Como ha sido señalado, cada grupo de productos de una empresa en un determinado canal es tratado como un estudio independiente.

La muestra en cada estudio fue distribuida equitativamente en cuatro estratos, con una muestra esperada por estrato y estudio de 100 casos. La siguiente tabla presenta la muestra lograda, el porcentaje de logro y el error muestral para cada canal de distribución (estrato/tipo de local) y cada producto-marca (estudio). En almacenes es donde se obtienen las peores tasas de logro, en especial para los productos Nutrabien, para los que se lograron 40 entrevistas a consumidores de alfajores. En supermercados se lograron más entrevistas que la muestra objetivo en Queques Nutrabien, y en tiendas por conveniencia también se realizaron más entrevistas para queques Nutrabien y Galletas Nutrabien.

¹⁹⁵ Esto sin perjuicio de lo mencionado en el Anexo III, sobre la correcta interpretación de las razones de desvío calculadas a partir de la Encuesta Cadem (promedios ponderados entre diversos productos dentro de una misma categoría).

¹⁹⁶ Los GUPPI a los que se hace referencia en este párrafo corresponden a los presentados en la Tabla 18 del cuerpo de este informe.

Tabla 12
Tamaño muestral logrado, porcentaje de logro y error muestral por estudio y tipo de local

Supermercados	N	% logro	Error muestral
Queques Ideal	70	70%	11,7%
Alfajores Ideal	88	88%	10,4%
Queques Nutrabilien	113	113%	9,2%
Alfajores Nutrabilien	80	80%	11,0%
Galletas Nutrabilien	77	77%	11,2%
Tiendas de conveniencia	N	% logro	Error muestral
Queques Ideal	47	47%	14,3%
Alfajores Ideal	41	41%	15,3%
Queques Nutrabilien	107	107%	9,5%
Alfajores Nutrabilien	65	65%	12,2%
Galletas Nutrabilien	110	110%	9,3%
Almacenes	N	% logro	Error muestral
Queques Ideal	78	78%	11,1%
Alfajores Ideal	44	44%	14,8%
Queques Nutrabilien	45	45%	14,6%
Alfajores Nutrabilien	40	40%	15,5%
Galletas Nutrabilien	39	39%	15,7%
Quioscos	N	% logro	Error muestral
Queques Ideal	99	99%	9,8%
Alfajores Ideal	69	69%	11,8%
Queques Nutrabilien	90	90%	10,3%
Alfajores Nutrabilien	86	86%	10,6%
Galletas Nutrabilien	102	102%	9,7%

III.2 Estimaciones de razones de desvío

En la Encuesta Cadem se realizaron cuatro preguntas relativas a la potencial sustitución del producto comprado con otros productos de la misma u otra categoría y marca:

1. En la primera pregunta se estableció una situación hipotética en la cual se le pregunta al encuestado sobre su reacción ante un alza del 10% del precio del producto adquirido. Las alternativas para contestar fueron: (a) comprar el mismo producto, (b) sustituirlo por otro (indicando categoría, marca, variedad y formato del sustituto), o (c) no adquirir ninguno.
2. Para aquéllos que respondieron que sustituirían por otro producto de la misma marca y categoría del originalmente comprado, se le aplicó una segunda pregunta, sobre su reacción ante un alza de un 10% en el precio de todos los productos de la misma marca y categoría de la que compró. Las alternativas para contestar fueron las mismas de la primera pregunta.
3. En la tercera pregunta se planteó al encuestado una situación hipotética en la cual desaparecía completamente del mercado el producto adquirido. Ante este escenario se consultó a los encuestados su reacción, planteándoseles las mismas alternativas que en las preguntas anteriores, es decir: (a) comprar el mismo producto, (b) sustituirlo por otro (indicando categoría, marca, variedad y formato del sustituto), o (c) no adquirir ninguno.

4. Para aquéllos que en la pregunta anterior que sustituirían por otro producto de la misma marca y categoría del originalmente comprado, se les aplicó la cuarta pregunta, en la cual se le consultaba por su reacción ante la desaparición del mercado de todos los productos de la misma marca y categoría de la que compró. Las alternativas para contestar fueron las mismas de la tercera pregunta.

En relación con lo anterior, es pertinente señalar que la alternativa de adquirir el mismo producto no tiene sentido en las preguntas 3 y 4, por cuánto la situación hipotética planteada consideraba la desaparición de los productos escogidos. Esta inconsistencia en las preguntas podría haber generado problemas en el trabajo de campo confundiendo a los encuestados y, eventualmente, induciéndolos a responder incorrectamente.

En el Informe de Riesgos BC se utilizaron estas preguntas para calcular las razones de desvío¹⁹⁷. Para ello, se tomó como base las respuestas a la pregunta 3 y se sustituyeron dichas respuestas por las de la pregunta 4 solamente cuando la categoría y marca (Ideal o Nutrabien) del producto originalmente coincidía con la categoría y marca del producto sustituto en la pregunta 3.

Finalmente, los cálculos presentados por la consultora fueron a nivel de kilogramos. Esto permitió calcular el porcentaje de kilogramos que fueron sustituidos a otros productos y el porcentaje que se dejó de consumir.

En las siguientes dos tablas se presentan los resultados del Informe de Riesgos BC en supermercados y canal tradicional, lo que equivale a las tablas 21 y 23 de dicho documento.

Tabla 13
Resultados razones de desvío de BC
Supermercados, en kilogramos y con ponderador

Original	Sustitución							
	Bizcocho Ideal	Alfajor Ideal	Galleta Ideal	Bizcocho NB	Alfajor NB	Galleta NB	Otros	Salte del mercado
Bizcocho Ideal				1,16%	0%	1,54%	5,67%	43,42%
Alfajor Ideal				0,92%	7,15%	0,31%	2,74%	37,09%
Bizcocho NB	17,02%	0,99%	0,72%				6,46%	39,81%
Alfajor NB	0,04%	4,45%	0,41%				0,17%	6,19%
Galleta NB	0,24%	0,01%	2,66%				6,29%	14,52%

¹⁹⁷ Ver Informe de Riesgos BC para mayor detalle sobre la justificación de esta decisión (pp. 39 y 40).

Tabla 14
Resultados razones de desvío de BC
Supermercados, en kilogramos y con ponderador calibrado

Original	SUSTITUCIÓN							
	Bizcocho Ideal	Alfajor Ideal	Galleta Ideal	Bizcocho NB	Alfajor NB	Galleta NB	Otros	Sale del mercado
Bizcocho Ideal				1,99%	0,00%	2,64%	9,71%	74,37%
Alfajor Ideal				0,21%	1,67%	0,09%	0,64%	8,67%
Bizcocho NB	19,61%	1,15%	0,83%				7,40%	45,88%
Alfajor NB	0,02%	2,40%	0,22%				0,09%	3,34%
Galleta NB	0,20%	0,01%	2,15%				4,95%	11,74%

Tabla 15
Resultados razones de desvío de BC
Canal tradicional, en kilogramos y con ponderador

Original	Sustitución							
	Bizcocho Ideal	Alfajor Ideal	Galleta Ideal	Bizcocho NB	Alfajor NB	Galleta NB	Otros	Sale del mercado
Bizcocho Ideal				3,05%	1%	2,04%	1,58%	61,23%
Alfajor Ideal				0,02%	3,78%	3,88%	0,36%	22,87%
Bizcocho NB	11,56%	3,00%	0,45%				3,20%	27,40%
Alfajor NB	0,84%	7,79%	0,05%				1,10%	12,19%
Galleta NB	0,53%	0,42%	5,60%				5,37%	20,49%

Tabla 16
Resultados razones de desvío de BC
Canal tradicional, en kilogramos y con ponderador calibrado

Original	Sustitución							
	Bizcocho Ideal	Alfajor Ideal	Galleta Ideal	Bizcocho NB	Alfajor NB	Galleta NB	Otros	Sale del mercado
Bizcocho Ideal				3,79%	1,48%	2,56%	2,01%	76,05%
Alfajor Ideal				0,01%	1,71%	1,78%	0,13%	10,49%
Bizcocho NB	17,42%	4,48%	0,65%				4,74%	41,87%
Alfajor NB	0,31%	3,28%	0,03%				0,49%	4,62%
Galleta NB	0,38%	0,34%	3,80%				3,65%	13,94%

Es pertinente señalar que para interpretar las tablas anteriores es necesario tener en cuenta que las razones de desvío se calculan a nivel agregado por marca (Ideal-Nutrabien), es decir, considerando como un 100% las dos categorías de productos Ideal en conjunto (filas 1 y 2) y como un 100% las tres categorías de Nutrabien en conjunto (filas 3, 4 y 5).

ANEXO III: CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS PARA LA COMPETENCIA

En este anexo se describe la metodología y los datos utilizados por esta División para el cálculo de índices de presión al alza en precios, en el contexto de la Operación. A la vez, se lleva a cabo la comparación con la metodología y datos utilizados por los consultores económicos de las Partes en su análisis.

A juicio de esta División, el enfoque utilizado en este informe es consistente con la forma de interacción competitiva en el mercado en cuestión, resultando adecuado para dimensionar los incentivos unilaterales que implica la pérdida de un competidor en un contexto de competencia en precios de empresas multiproducto con bienes diferenciados.

Para el análisis de los riesgos unilaterales de la Operación, tanto los consultores contratados por las Partes¹⁹⁸ como esta División adoptaron una aproximación similar, basándose en la aplicación de índices de presión al alza en el precio. En este sentido, a lo largo de la investigación ha habido concordancia en cuanto a la idoneidad de la metodología del UPP para detectar el potencial anticompetitivo de una operación de concentración en mercados de bienes diferenciados.

Sin perjuicio de lo anterior, al contrastar el análisis presentado por las Partes y el análisis de esta División, se pueden detectar ciertas diferencias metodológicas, las que se discuten a continuación:

I. DIFERENCIAS EN LA ESTIMACIÓN DE LAS RAZONES DE DESVÍO

Para la aplicación del UPP, un elemento fundamental es la determinación de las razones de desvío. En este caso, tanto los consultores como la Fiscalía, consideraron oportuno la utilización de encuestas para captar los patrones de sustitución de los consumidores y, de esta manera, calcular las razones de desvío. Para estos efectos las Partes encargaron la Encuesta Cadem y la Fiscalía encargó la aplicación de la Encuesta Activa Research¹⁹⁹.

Una diferencia relevante entre estas encuestas es que están diseñadas para calcular las razones de desvío a niveles diferentes de análisis. Así, la Encuesta Cadem puede ser utilizada para obtener razones de desvío de categorías agregadas de productos (v.gr., "razones de desvío

¹⁹⁸ Las Partes aportaron informes y presentaciones de BC y WP. Los análisis de estos equipos de economistas son similares en cuanto a su metodología y supuestos. Atendido que BC presentó un informe detallado con la descripción de su metodología (Informe de Riesgos BC) y posteriormente una respuesta a algunas observaciones realizadas en el Informe de Riesgos FNE (Anexo C Observaciones), las comparaciones metodológicas entre las Partes y la Fiscalía que se presentan en este Anexo, se refieren a las descripciones realizadas por BC.

¹⁹⁹ Véase Anexos I y II de este Informe con la descripción de las características de ambas encuestas.

desde Queques Nutrabien hacia Queques Ideal”) y para calcular desvíos a nivel de empresa (v.gr., “razones de desvío desde Nutrabien hacia Ideal”). En cambio, la Encuesta Activa Research fue ideada para estimar razones de desvío a nivel de productos (v.gr. “razones de desvío desde Braunichoc hacia Gansito”).

En la siguiente tabla se presentan las razones de desvío desde Nutrabien hacia Ideal y viceversa, calculadas por esta División según los resultados de la Encuesta Activa Research y las razones de desvío calculadas por BC en base a los resultados de la Encuesta Cadem²⁰⁰. Con respecto a los datos de esta última, se debe precisar que las cinco primeras filas muestran razones de desvío agrupando categorías y las última dos filas presentan las razones de desvío agregadas para cada una de las Partes.

Tabla 1
Razones de desvío desde productos Nutrabien hacia Ideal,
según Encuesta Cadem y Activa Research,
por canal de comercialización

Fuente	Producto/Categoría/Empresa de origen	Productos Ideal	
		Supermercados	Tiendas de menor tamaño
Encuesta Activa Research	Brownie Nutrabien	38,6%	40,0%
	Braunichoc Nutrabien	36,1%	67,9%
	Gansito Ideal	2,8%	2,3%
	Rayita Ideal	3,3%	1,6%
	Pingüinos Ideal	4,8%	9,1%
	Mankeke Ideal	5,9%	6,8%
Encuesta Cadem	Queques Nutrabien	28,1%	31,1%
	Alfajores Nutrabien	35,3%	37,9%
	Galletas Nutrabien	12,1%	19,2%
	Queques Ideal	4,8%	6,4
	Alfajores Ideal	14,4%	20,4
	Nutrabien	26,6%	30,7%
	Ideal	6,6%	11,3%

Como se observa, las razones de desvío calculadas a partir de la Encuesta Cadem son menores a las de la Encuesta de Activa Research. Esto no es casual, sino que se explica en razón de que los datos de Cadem representan agregaciones que abarcan diversos productos. Así, por ejemplo, dentro de queques Nutrabien se incluyen productos con diferentes niveles de cercanía competitiva con Ideal, tales como bizcochos individuales y bizcochos familiares²⁰¹, por lo que en

²⁰⁰ Como se menciona en el capítulo de riesgos del presente informe esta División modificó el cálculo de las razones de desvío presentadas en el Informe de Riesgos FNE para tiendas de menor tamaño. Así, las razones de desvío presentadas en la Tabla 1 sólo toman en cuenta las respuestas de consumidores efectivos. Por su parte, las razones de desvío calculadas a partir de la Encuesta Cadem, corresponden a las presentadas por las Partes en el *adendum* acompañado al Anexo C de las Observaciones, el cual recoge algunos comentarios realizados por la Fiscalía en su Informe de Riesgos. Las razones de desvío para tiendas de menor tamaño no se encuentran ajustadas con los ponderadores propuestos por esta División en el Anexo I para agregar c-stores, almacenes y quioscos.

²⁰¹ Existen, en efecto, dentro de cada categoría de productos de Ideal y Nutrabien productos que pueden tener patrones de sustitución muy disímiles. Así, por ejemplo, para capturar el nivel de sustitución desde bizcochos Ideal a Nutrabien, se incluyen productos de esta primera empresa tan diversos como queques Cena, mil hojas Agua de Piedra, Mankeke, Rayita, pan de pascua, entre otros.

la práctica se obtiene una razón de desvío promedio ponderada para los productos dentro de la categoría.

Esta situación resulta más evidente cuando se observa la razón de desvío para Nutrabien o para Ideal, vistas como un todo. En este caso, los indicadores presentados son un promedio ponderado que agrega diversas categorías, cada una con productos diferentes en su interior. No es coincidencia, por tanto, que la magnitud de dichos indicadores se ubique dentro de un intervalo comprendido entre la menor y la mayor de las razones de desvío de las categorías que lo componen.

En el Informe Riesgos BC los consultores optaron por estimar índices GUPPI agregados por empresa, por lo que se utilizaron las razones de desvío agregadas para Ideal y Nutrabien²⁰². En este sentido, atendida la agregación utilizada, los cálculos presentados por los consultores de las Partes tienden a moderar los GUPPI de los productos para los que existe mayor presión al alza en el precio producto de la Operación.

De este modo, incluso si los indicadores presentados por los consultores de las Partes no mostraran una presión al alza en el precio que pudiera considerarse sustancial, ello no sería indicio suficiente para descartar riesgos anticompetitivos para todos los productos comercializados por cada una de las empresas²⁰³. Dicho de otra manera, atendida la metodología de cálculo de las razones de desvío, los GUPPI presentados por los consultores pueden ser interpretados como una cota inferior del riesgo de la Operación²⁰⁴.

Por otra parte, tal y como se detalla más adelante en este anexo, la aproximación adoptada por los consultores para el cálculo del GUPPI implícitamente supone que la presión al alza en precios que podría generar la Operación se verificaría de manera homogénea, respecto del total de productos, esto es, sin considerar cambios en los precios relativos de éstos, lo que no sería un supuesto adecuado, por cuanto los productos de las Partes tienen distintos niveles de cercanía entre ellos, es decir, existe asimetría en las razones de desvío de los productos de una misma empresa.

²⁰² Las razones de desvío que utiliza BC para calcular este indicador agregado considera los kilogramos totales de productos desviados desde una empresa hacia otra (v.gr., "razones de desvío de todos los productos de Nutrabien de las categorías alfajores, bizcochos y galletas hacia todos los productos de Ideal"). En el Anexo C de las Observaciones, BC también presenta valores de GUPPI estimados por categoría-empresa (v.gr., "GUPPI bizcocho Ideal"). Véanse las tablas 9 y 10 del Anexo C de las Observaciones.

²⁰³ Esto se debe a que los consultores calculan GUPPI agregados, que incluyen en su interior productos tan diversos como "Apple Chip", para los que es menos probable que exista una presión al alza en el precio sustancial, y brownies.

²⁰⁴ Lo anterior, por cuanto representan una situación promedio de múltiples casos particulares, en que existirán productos con mayores incentivos al alza en precios que otros. En este sentido, no se debe desconocer tampoco que, para a algunos productos, respecto a los que las Partes son competidores más lejanos, los GUPPI presentados representan una sobrestimación del verdadero riesgo a la competencia de la Operación.

II. DIFERENCIAS RESPECTO DEL CÁLCULO DE LOS MÁRGENES

Los consultores calculan índices GUPPI para Ideal y Nutrabien a partir de márgenes agregados a nivel de categorías de producto (i.e., queques, alfajores y galletas)²⁰⁵. En contraste, la Fiscalía calcula índices GUPPI utilizando tanto razones de desvío como márgenes individuales para cada producto.

La segunda diferencia relevante respecto al cálculo de márgenes, es que esta División consideró en su análisis menos ítems de costos que los empleados por BC para su estimación, ello en atención a consideraciones respecto a la variabilidad de determinadas partidas de gastos reportadas.

Es pertinente señalar que, en el Anexo C de las Observaciones, BC argumenta que existiría una diferencia entre las medidas de costos usadas por la FNE y las de ellos²⁰⁶. Según menciona, la FNE usó los costos variables medios como aproximación de los costos marginales cuando, a su entender, lo correcto sería utilizar el costo incremental de largo plazo, el que incluye la totalidad de los costos asociados a aumentar la capacidad de producción, transporte y ventas de los productos bajo análisis. BC señala posteriormente que, de forma de hacer un análisis más conservador, utiliza el concepto de costos incrementales de corto plazo²⁰⁷. Al respecto, se deben hacer las siguientes precisiones:

En primer lugar, esta División discrepa en que, para el cálculo de los márgenes, lo correcto sea utilizar el costo incremental de largo plazo, debido a que muchos de sus componentes varían ante cambios muy elevados en la escala de producción. Lo anterior no es consistente con la lógica económica en lo que se refiere a la maximización de utilidades de una empresa, ya que los costos fijos no tendrían efectos en las decisiones de precio, sino que solamente en las decisiones de entrada. Además, esta División no ha tenido a la vista jurisprudencia en la que se utilice esta medida de costo para calcular los márgenes.

En segundo lugar, esta División, está de acuerdo en que un mejor *proxy* de los costos marginales son los costos incrementales medios, medidos sobre un aumento discreto de la cantidad comercializada. De igual manera, se considera correcto que, en algunas ocasiones el costo variable medio es mayor al costo marginal. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando la curva de costo marginal es creciente. Sin perjuicio de lo anterior, para el cálculo de índices de presión al

²⁰⁵ La metodología de BC para calcular el GUPPI consiste en multiplicar el componente de la razón de desvío global que corresponde a cada categoría, por el margen de cada categoría (véase Sección VIII de Informe de Riesgos BC).

²⁰⁶ Página 1 y 2 del Anexo C de la Presentación de Observaciones.

²⁰⁷ Los costos incrementales se entienden como la diferencia entre los costos ante incrementos discretos en la cantidad producida.

alza en el precio, esta División suele utilizar los costos variables medios por cuanto su cálculo resulta más sencillo, requiere de menos supuestos y, por lo tanto, es más transparente y fácil su interpretación²⁰⁸.

En tercer lugar, es pertinente aclarar que, en la práctica, no existen diferencias en cuanto a la metodología para estimar los costos que utiliza la FNE y BC, salvo en lo que se refiere a los ítems de costo considerados. En ambos casos, los cálculos se basaron en la información aportada por BC junto con sus informes (Informe de Riesgo BC y Anexo C de las Observaciones), la que proviene de un procesamiento de los estados de resultado de Ideal y Nutrabien, para el año 2016. En este sentido, el procedimiento de los consultores no corresponde a la determinación del costo incremental ante cambios discretos en la cantidad, sino que se calcula un costo medio utilizando datos históricos de las Partes.

Sin perjuicio de lo anterior, según se muestra en la Tabla 2, la diferencia entre los márgenes calculados por BC y esta División no supera para ninguna de las categorías de productos involucradas, los 5 puntos porcentuales. En la siguiente tabla se presentan los márgenes desagregados por canal para las categorías de productos involucradas en la Operación, según el cálculo realizado por BC y por esta División, en el presente Informe²⁰⁹.

Tabla 2
Márgenes de comercialización utilizados para el cálculo del GUPPI
[-]

Las diferencias presentadas en la tabla anterior se deben a los ítems de costos considerados para la estimación de los respectivos márgenes.

A este respecto, las tablas 3 y 4 muestran los ítems incluidos por esta División y BC para el cálculo de los márgenes de Ideal y Nutrabien, respectivamente.

²⁰⁸ El cálculo de costos incrementales requiere evaluar cuánto cambian los costos ante cambios en la cantidad, comparando distintos períodos o situaciones en que ocurrieron variaciones discretas en la cantidad producida. Este cálculo puede depender, entre otros, del período de tiempo o la escala temporal que se escoja; de las variaciones en la cantidad comercializada que se estén evaluando; de la tasa de descuento inter-temporal que se adopte; y de la forma en que se controle por variaciones en otras variables, distintas a la cantidad comercializada, que afecten los costos.

²⁰⁹ El cálculo de los GUPPI realizado por esta División considera el uso de márgenes a nivel de producto y no agregados como se presentan en esta tabla. El objetivo de esta tabla es ilustrar la diferencia en lo que respecta a la magnitud de los márgenes que produce la aplicación de la metodología BC en relación con la adoptada por esta División.

Tabla 3
Ítems de costos de Ideal considerados para el cálculo de márgenes de comercialización para el cálculo de GUPPI

Ítems de costo Ideal	Criterio BC	Criterio FNE
Mercantilización (gasto asociado a publicidad en góndola)	Completo	Completo
Materia Prima	Completo	Completo
Mano de Obra Directa	Completo	Completo
Costo Indirecto de Producción	[-]% (Lab. Indirecto, Energéticos, Transporte de persona, materia prima ind.)	[-]% (solo energéticos)
Comisiones de ventas	Completo	Completo
Fletes DAC (Flete secundario tercerizado)	Completo	Completo
Flotilla reparto (Flete propio)	Sólo combustible y mantenciones	Sólo combustible y mantenciones
Variación Operativa	Sólo porcentaje que correspondería a mermas del proceso productivo	Sólo porcentaje que correspondería a mermas del proceso productivo.
DFR fletes (Costo distribución primaria tercerizado)	Sólo porcentaje de terceros.	Sólo porcentaje de terceros.

Tabla 4
Ítems de costos de Nutrabien considerados para el cálculo de márgenes de comercialización para el cálculo de GUPPI

Ítems de costos Nutrabien	Criterio BC	Criterio FNE
Materia prima	Completo	Completo
Remuneraciones Producción	Completo	Completo
Remuneraciones Comercial	Porcentaje variable	Porcentaje variable
Remuneraciones Ventas	Porcentaje variable	Porcentaje variable
Remuneraciones logística	Costo <i>picking</i> , post-ensasado, despachadores y bodega	Costo <i>picking</i> y post-ensasado
Remuneraciones personal de calidad, mantención y desarrollo (asistentes de calidad, asistentes de aseo, etc)	Porcentaje variable	No considerado
Remuneraciones administración	Porcentaje variable	No considerado
Gastos generales administración	Comunicaciones, agua y artículos de oficina	No considerado
Gastos generales producción	Completo	Completo
Gastos generales calidad	Todo menos regalías del personal	Todo menos regalías del personal
Gastos generales ventas	Todo menos regalías del personal	Todo menos regalías del personal
Gastos generales logística fletes (servicio de <i>courier</i>)	Servicio flete nacional	Servicio flete nacional
Otros Gastos generales de logística (combustible, mantención de vehículos, remuneraciones de personal, merma y otros)	Combustibles y lubricantes, comunicaciones, servicios de terceros, otros y gastos generales no identificados	Todo menos gastos generales y comunicaciones
Comercial supermercado (Gasto en centralización)	Centralización de supermercados	Centralización de supermercados
Otros gastos comerciales (gastos generales no identificados, combustibles y lubricantes y mermas)	Gastos generales no identificados, combustibles y lubricantes y mermas	Todo menos gastos no identificados

Como se observa, la única diferencia de criterio para los márgenes de Ideal se refiere al costo indirecto de producción, por las razones que se explican en el cuerpo central de este informe.

En relación a los ítems de costo de Nutrabien, según se expone en el informe, no se consideraron partidas de gastos no identificadas y en remuneraciones logísticas sólo se consideró variable las remuneraciones de personal de *picking* y post-ensasado. Por su parte, tampoco se aceptan como costos variables ciertos gastos generales de administración. En relación con las remuneraciones de personal de calidad, mantención y desarrollo y las remuneraciones del personal administrativo, atendida la naturaleza de sus funciones no se consideró que estos ítems de costos variaran con la cantidad producida, salvo, quizás a escalas muy elevadas, sin que las Partes hayan aportado antecedentes indiciarios de lo contrario.

III. Diferencias en la metodología de cálculo de los GUPPI

Como se ha mencionado, los consultores calculan índices GUPPI globales para cada empresa concentrada (Ideal y Nutrabien), mientras que la Fiscalía calcula índices GUPPI por producto. Tal y como se indica en la sección d.2. de este informe, atendido que las Partes son empresas multiproducto, el índice utilizado para un producto i , fue calculado utilizando la siguiente fórmula:

$$GUPPI_i = \frac{\sum_j D_{ij}(p_j - c_j)}{p_i}$$

Donde D_{ij} es la razón de desvío del producto i hacia el producto j , p_j corresponden al precio del producto j y c_j es el costo marginal del producto j . Cabe hacer presente que los productos $j = 1, \dots, n$ corresponden a los n productos de la otra parte de la operación.

La derivación de esta forma proviene de la comparación de las condiciones de primer orden del problema de optimización de una firma en una situación pre-operación y post-operación. En este anexo se deriva la fórmula considerando los efectos cruzados que podrían tener las eficiencias de los demás productos de la empresa multiproducto y de los productos de la otra parte de la Operación. Estos efectos cruzados de las eficiencias no son considerados en la derivación de Farrell y Shapiro (2010)²¹⁰, pero han sido propuestas en la literatura²¹¹ para tener un acercamiento más preciso de la presión al alza en precios.

Considérese dos empresas multiproducto. La empresa I comercializa $i = 1, \dots, I$ productos y la empresa J comercializa $j = 1, \dots, J$ productos. Previo a una fusión, el costo marginal de producción de la empresa I es constante e igual a c_i (con $i = 1, \dots, I$) y el de la empresa J es constante e igual a c_j (con $j = 1, \dots, J$). Previo a la operación de concentración el problema de maximización que enfrenta la firma I al definir p_i es igual a:

$$(1) \text{Max}_{\{p_i\}} \pi_I = \sum_{i=1}^I (p_i - c_i) * q_i(p)$$

Donde p es un vector de los precios de los productos de todas las firmas, no sólo los de I y J . La condición de primer orden de I está dada por:

$$\frac{\partial \pi_I}{\partial p_i} = q_i(p) + \frac{\partial q_i(p)}{\partial p_i} (p_i - c_i) + \sum_{k \in I \neq i} \frac{\partial q_k(p)}{\partial p_i} (p_k - c_k) = 0 \quad (1)$$

²¹⁰ Farrell, J. y Shapiro, C. (2010), "Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition", en: The BE Journal of Theoretical Economics, 10(1)

²¹¹ Werden, Gregory (1996), "A Robust Test for Consumer Welfare Enhancing Mergers Among Sellers of Differentiated Products" Journal of Industrial Economics, 44, 409-413.

Luego de una fusión entre la empresa I y la empresa J , el nuevo problema de maximización de la empresa integrada M al definir p_i será igual a:

$$Max_{\{p_i\}} \pi_M = \sum_{i=1}^I (p_i - c_i^{post}) * q_i(p) + \sum_{j=1}^J (p_j - c_j^{post}) * q_j(p)$$

Donde c_i^{post} es el costo marginal del producto i luego de la fusión y c_j^{post} es el costo marginal del producto j luego de la fusión. La condición de primer orden de la empresa M con respecto a p_i es igual a:

$$\frac{\partial \pi_M}{\partial p_i} = q_i(p) + \frac{\partial q_i(p)}{\partial p_i} (p_i - c_i^{post}) + \sum_{k \in I \neq i} \frac{\partial q_k(p)}{\partial p_i} (p_k - c_k^{post}) + \sum_j \frac{\partial q_j(p)}{\partial p_i} (p_j - c_j^{post}) = 0$$

Restándole (1) a la condición de primer orden anterior, tenemos que:

$$\frac{\partial \pi_M}{\partial p_i} = \frac{\partial q_i(p)}{\partial p_i} (c_i - c_i^{post}) + \sum_{k \in I \neq i} \frac{\partial q_k(p)}{\partial p_i} (c_k - c_k^{post}) + \sum_j \frac{\partial q_j(p)}{\partial p_i} (p_j - c_j^{post})$$

Dividiendo ambos lados por $\frac{\partial q_i(p)}{\partial p_i}$ y definiendo $D_{iz} \equiv - \frac{\frac{\partial q_z(p)}{\partial p_i}}{\frac{\partial q_i(p)}{\partial p_i}}$ como la razón de desvío

desde el producto i al producto z , se obtiene la expresión del UPP para fusiones entre empresas multiproducto cuando se consideran en el análisis las eficiencias de todos los productos:

$$-\frac{\frac{\partial \pi_M}{\partial p_i}}{\frac{\partial q_i(p)}{\partial p_i}} = UPP_i^{multi} = \sum_j D_{ij} (p_j - c_j^{post}) + \sum_{k \in I \neq i} D_{ik} (c_k - c_k^{post}) - (c_i - c_i^{post})$$

La expresión anterior representa el UPP del producto i al fusionarse las empresas multiproducto I y J . Como se observa, se incluye en el análisis el efecto de las eficiencias experimentadas por todos los bienes comercializados por ambas empresas y no sólo las eficiencias del producto i . Se puede deducir de la fórmula que los ahorros en el costo marginal de los productos distintos a i generan una presión al alza en el precio adicional.

Por un lado, el ahorro en el costo marginal de los bienes pertenecientes previamente a J implica un mayor margen de éstos, por lo que el valor de las ventas desviadas ante un alza en el precio de i aumenta. Por otro lado, al bajar el costo marginal de los productos pertenecientes previamente a I distintos a i , existe una presión al alza en el precio por el aumento del valor de la canibalización al interior de la empresa. Así, luego de la fusión, las ventas desviadas hacia

productos de la misma empresa tienen asociado un mayor margen, por lo que aumenta su valor y así la presión al alza en el precio.

Todo lo anterior implica que el valor de las ventas desviadas ante un alza en el precio será mayor cuando existen eficiencias, puesto que las eficiencias implican un mayor margen para los productos de la otra empresa que es parte de la operación de concentración, pero también para los otros bienes que forman parte del portafolio de productos de la empresa para la que se calcula el UPP.

Sin perjuicio de lo anterior, de manera conservadora, tal y como se explica en la sección d.2. de este informe, esta División consideró en su análisis los márgenes pre-fusión²¹², lo que influye negativamente en el valor del UPP. Esto es consistente con lo propuesto por Farrell y Shapiro (2010)²¹³, pero está sujeto a cierto debate, puesto que, teóricamente, el mayor margen que implica la existencia de eficiencias sobre una parte de una fusión debería afectar positivamente el incentivo al alza en el precio de la otra parte.

De esta forma, el UPP utilizado como base para los cálculos de índices de presión al alza en el precio es el siguiente:

$$UPP_i = \sum_j D_{ij} (p_j - c_j) - (c_i - c_i^{post})$$

En base a lo anterior, esta Fiscalía calculó el GUPPI de los productos afectados por la Operación, el que corresponde al UPP sin considerar eficiencias expresando como porcentaje del precio del bien para el que este indicador se calcula.

IV. Cálculo de IPR

Esta División, además del cálculo de GUPPI, incluyó una estimación de los índices IPR asimétricos con demanda lineal, según lo proponen Hausman, Moresi y Rainey (2011)²¹⁴⁻²¹⁵, vale decir:

²¹² Esto es, con excepción del producto para el que se calcula el UPP, se considera como costo marginal el que existía previo a la Operación.

²¹³ Farrell, Joseph y Carl Shapiro (2010). *Antitrust evaluation of horizontal mergers: An economic alternative to market definition*. The BE Journal of Theoretical Economics, 10(1), 2010.

²¹⁴ Hausman, J., Moresi, S y M. Rainey (2011). "Unilateral effects of mergers with general linear demand". En: *Economics Letter*, Volume 111, Issue 2, May 2011, Pag. 119–121.

²¹⁵ Ver ecuación 2 del mencionado documento.

$$\frac{\Delta p_1}{p_1} = \frac{2 * D_{12} * \frac{p_2 - c_2}{p_1} + D_{12} * D_{21} * \frac{p_1 - c_1}{p_1} + \frac{(p_1 - c_1)^2}{(p_2 - c_2) * p_1} * \frac{Q_2}{Q_1} * (D_{21})^2}{4 - 2D_{12}D_{21} - \frac{(p_2 - c_2)}{(p_1 - c_1)} * \frac{Q_1}{Q_2} * (D_{12})^2 - \frac{p_1 - c_1}{p_2 - c_2} * \frac{Q_2}{Q_1} * (D_{21})^2}$$

Donde p_i, c_i, Q_i son respectivamente el precio, el costo marginal y la cantidad vendida del bien i y D_{ij} es la razón de desvío desde el producto i al producto j .

Este indicador fue desarrollado considerando la fusión de dos empresas monoproducto. En este caso, atendido que las Partes de la Operación son empresas que producen bienes diferenciados, y por lo tanto los desvíos para cada producto en particular se verifican para múltiples productos de la contraparte, se calculó este índice como la sumatoria de las alzas estimadas en precio que generaría la fusión de cada producto en particular.