

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**RECONFIGURACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LOS LÁCTEOS EN CHILE ANTE UNA EVENTUAL
FUSIÓN ENTRE NESTLÉ Y SOPROLE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Ernesto Fernández Oyarzo

Alumna: Constanza Mayorga Asencio

VIÑA DEL MAR - CHILE

2012

Dedicatoria

Esta memoria está dedicada a la voluntad y compromiso que ha estado presente durante estos años de universidad, en donde han sido fundamentales mis papás, que día a día me han apoyado en cada uno de los desafíos que he decidido emprender.

Agradecimientos

En esta especial ocasión agradezco a mi familia, particularmente a mis papás René y Adriana, mis hermanos y amigos que han estado presentes a lo largo de toda esta importante etapa que culmina con la entrega de este trabajo, del mismo modo agradecer a Don Ernesto Fernández, profesor guía, por su orientación y apoyo durante el desarrollo de esta investigación.

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice.....	iii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
Planteamiento problema a investigar.....	xii
Objetivos.....	xiii
Descripción metodología de la investigación.....	xiii
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Análisis estructural de la industria.....	1
1.1.1. Marco conceptual.....	1
1.1.2. Origen y fundamento del análisis.....	2
1.1.3. Atractivo del sector industrial.....	3
1.2. Aplicación del modelo.....	4
1.2.1. Riesgo de nuevos participantes.....	5
a. Economías de escala.....	6
b. Diferenciación de productos.....	6
c. Necesidades de capital.....	7
d. Acceso a canales de distribución.....	7
e. Desventajas de costos independientes de las economías de escala.....	8
1.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	10
i. Lento crecimiento de la Industria.....	10

ii.	Altos costos fijo o de almacenamiento	10
iii.	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	11
iv.	Aumento de la capacidad	11
v.	Competidores diversos.....	11
vi.	Importancia intereses estratégicos	12
vii.	Existencia de solidad barreras de salida	12
viii.	Grado de concentración de la Industria.....	13
1.2.3.	Presión proveniente de los productos sustitutos.....	13
1.2.4.	Poder de negociación de los compradores	14
1.2.5.	Poder de negociación de los proveedores	1
1.3.	Análisis de los grupos estratégicos	16
1.3.1.	Análisis de las dimensiones	17
a.	Amplitud de la línea de producción	18
b.	Grado de integración vertical	18
c.	Identificación de marca	18
d.	Liderazgo de productos	19
e.	Coordinación.....	19
f.	Configuración.....	19
CAPÍTULO 2:	ESTUDIO	20
2.1.	Reestructuración del sistema agroalimentario en chile	20
2.2.	Nestlé chile s.a.	22
i.	Historia	22
ii.	El negocio	24
iii.	Plantas de producción: Nestlé Chile S.A.....	24
iv.	Productos producidos y distribuidos por Nestlé Chile S.A.....	24
2.3.	Soprole inversiones s.a.	24
i.	Historia	24

ii.	Negocio.....	25
2.4.	Estructura del Joint Venture.	27
i.	La alianza entre Nestlé y Fonterra en América	27
ii.	El Joint Venture entre Nestlé y Fonterra en Chile	27
CAPÍTULO 3:	ANÁLISIS	30
3.1.	Análisis del sector industrial.....	30
3.1.1.	Definición de mercados relevantes	31
i.	Leches líquidas.....	32
ii.	Yogurt.....	33
iii.	Postres	34
iv.	Cremas	35
3.2.	Análisis de las fuerzas competitivas	36
3.2.1.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	36
3.2.1.1.	Competidores numerosos o de igual fuerza	36
3.2.1.2.	Lento crecimiento de la Industria.....	37
3.2.1.3.	Altos costos fijos o de almacenamiento.....	39
3.2.1.4.	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	40
3.2.1.5.	Aumento de la capacidad	40
3.2.1.6.	Competidores diversos	41
3.2.1.7.	Intereses estratégicos	42
3.2.1.8.	Barreras de salida	42
3.2.2.	Riesgo de nuevos competidores	47
3.2.2.1.	Economías de escala	47
3.2.2.2.	Diferenciación de productos	48
3.2.2.3.	Acceso a canales de distribución	49
3.2.2.4.	Necesidades de capital	52
3.2.2.5.	Barreras legales	55
3.2.3.	Poder de negociación compradores	55

3.2.4. Poder de negociación proveedores	57
3.2.4.1. Falta de movilidad	58
3.2.4.2. Evolución de los predios lecheros	59
3.2.4.3. Clasificación de los proveedores	59
3.2.4.4. Requerimientos para la entrada/ingreso.....	61
3.2.4.5. Factor precio.....	62
3.2.5. Productos sustitutos	62
3.3. Análisis grupos estratégicos	63
3.3.1. Elección de las dimensiones	63
i. Amplitud de la línea de producción vs liderazgo de productos	64
ii. Identificación de marca vs tamaño de los participantes	65
3.4. Análisis Hax-Majluf, perfil del atractivo de la industria	66
3.5. Hallazgos del Capítulo	69
Conclusión	74
Bibliografía	76
Glosario	78
Anexos	79
N°1: Relación participantes de la Industria y fuerzas competitivas	
N°2: Impacto de nuevos competidores en la rentabilidad de la Industria	
N°3: Barreras de entrada al Sector Industrial	
N°4: Efectos barreras de entrada sobre costos, productos, industria y consumidor	
N°5: Factores propios del Sector Industrial que influyen en los costos.	
N°6: Causas y efectos sobre el poder negociador de los compradores en la Industria.	
N°7: Causas y efectos sobre el poder negociador de los proveedores en la Industria.	
N°8: Plantas de producción: Nestlé Chile	
N°9: Productos producidos y distribuidos por Nestlé Chile	

- N°10: Productos producidos y distribuidos por Soprole y Prolesur
- N°11: Mercado según productos del Joint Venture Nestlé y Soprole.
- N°12: Consumo de productos lácteos per cápita en los países desarrollados.
- N°13: Síntesis Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.
- N°14: Participación canales de distribución en productos de consumo masivo.
- N°15: Sentencia N°7-2004, del H. TDLC
- N°16: Síntesis acerca del ingreso de nuevos competidores
- N°17: Características del producto/compradores de la industria de los lácteos.
- N°18: Cantidad de Productores según número de vacas lecheras rebaño
- N°19: Manuka
- N°20: Recepción de Leche Cruda por Regiones
- N°21: Destino de la producción anual de leche (litros en %)
- N°22: Pautas de precios
- N°23: Características del Producto/Proveedores de la Industria de los lácteos
- N°24: Análisis de productos sustitutos por mercado relevante
- N°25: Descripción de los participantes de la industria
- N°26: Recepción de leche por plantas lecheras
- N°27: Ciclo de la leche
- N°28: Industria lechera en cifras
- N°29: Noticia

Índice de Gráficos

Categorías que incluye el acuerdo Soprole-Nestlé.....	30
Participación de le che liquida sin JV	32
Participación de leche líquida con JV	32
Participación del mercado del yogurt sin JV	33
Participación del mercado del yogurt con JV.....	33

Participación del mercado de los postres sin JV.....	34
Participación del mercado de los postres con JV	34
Participación del mercado de las cremas sin JV.....	35
Participación del mercado de las cremas con JV	35
Grado de concentración con JV.....	36
Producción y recepción de leche.....	37
Gastos en publicidad mercado de la Leche Líquida (2005-2009)	43
Gastos en publicidad mercado del Yogurt (2005-2009).....	44
Gastos en publicidad mercado de las cremas (2005-2009).....	45
Gastos en publicidad mercado de los postres (2005-2009).....	46

Resumen

Esta investigación trata principalmente acerca de la reconfiguración del sector Industrial de los lácteos en Chile, especialmente en lo que se refiere a las plantas procesadoras de estos productos, si se concreta una alianza estratégica entre las filiales de los líderes de esta Industria, a saber Nestlé y Soprole.

Lograr dimensionar y establecer las consecuencias que traería consigo esta operación de alta concentración, implico realizar diferentes análisis involucrados con la teoría de las fuerzas competitivas de Michael Porter y de los grupos estratégicos, para determinar un perfil del atractivo de la industria actualmente y en un futuro con la ejecución del Joint Venture.

Abstract

This investigation is mainly about the reconfiguration of the dairy industrial sector in Chile, specially when It comes to the process department of these products, if an strategic alliance is set between the filials of the industry leaders, meaning Nestle and Soprole.

To dimension and stablish the consequences that this high concentrated operation would bring along, I entail to carry out diferent analysis involved with the competitive forces theory by Michael Porter and from the strategic groups, to determin a profile of the actual and near feature appeal of the industry with the ejecution of the Joint Venture.

Introducción

El estudio que se presenta a continuación trata fundamentalmente sobre la configuración actual del Sector Industrial de los lácteos en Chile, exclusivamente lo que respecta a las plantas procesadoras de estos productos y los efectos que tendría en la Industria nacional una eventual fusión entre las filiales de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A., para este fin se utilizarán como base los fundamentos de Michael Porter acerca de la estrategia competitiva, este modelo ha sido revelador en muchos aspectos, por lo que se mantiene vigente a la hora de efectuar cualquier tipo de análisis industrial. Del mismo modo, para englobar todos los aspectos que rodean el tema, se realizará un análisis a nivel estructural del sector, comenzando con el origen y fundamento de los conceptos básicos, considerando cada una de las fuerzas competitivas y todos los factores que incumben en cada una de estas.

Posteriormente se aplicará el análisis acerca de los grupos estratégicos, tomando en cuenta las estrategias que desarrolla cada participante, lo que ayudará a determinar cómo se posicionan en el mercado y cuáles serán sus competidores más cercanos, para finalmente realizar una comparación en cuanto al perfil del atractivo de la Industria, con las características actuales, es decir sin fusión, y en un escenario con Joint Venture, todo esto respaldado con el análisis realizado y los antecedentes recabados durante este trabajo, de este modo se podrá concluir realmente si se produce una reconfiguración en el sector industrial de los lácteos en Chile con la materialización del Joint Venture.

Planteamiento del problema

Un amplio debate surgió durante el mes de noviembre del 2010 luego de que se diera a conocer un tercer intento por llevar a cabo una fusión entre las dos más importantes empresas lácteas que existen en el mercado nacional. La alarma no tardo en encenderse en todos los sectores tanto por parte de FEDELECHE que respaldan a los productores nacionales, por otro lado el gobierno emitiendo declaraciones tanto el ministerio de agricultura, como del parlamento y los consumidores respaldados por el SERNAC.

Si bien este no es el primer intento por llevar a cabo una fusión de esta índole por las dos empresas en cuestión, la fiscalía nacional económica (FNE) que actúa como servicio especializado en la instrucción de investigaciones y en la elaboración de informes en materia de libre competencia, arrojó un informe concluyente, dejando en claro que la operación puede restringir la libre competencia en el mercado de los lácteos, provocando incluso que los consumidores podrían terminar pagando más por dichos productos lácteos que lo que pagan en la actualidad.

Lo que concluyó finalmente con el retiro de la solicitud de fusión ingresada al tribunal de la libre competencia en abril del año 2011 por parte de los representantes de ambas empresas.

Objetivo general

Determinar si ante una eventual fusión entre Nestlé-Soprole existe una reconfiguración en el sector industrial de los lácteos a nivel nacional.

Objetivos específicos

- Estudiar la configuración actual de la industria, utilizando como base el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter.
- Evaluar la participación actual en el mercado de los lácteos de las empresas en cuestión.
- Determinar la reconfiguración del mercado con una fusión de esta envergadura.
- Analizar como cambiarían cada una de las fuerzas competitivas del sector.

Descripción metodología de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se seguirán los pasos de una metodología de investigación documental, debido a que se pretende realizar evaluaciones y análisis de la teoría existente, con el propósito de establecer relaciones y posturas acerca de la reconfiguración del sector industrial lechero de nuestro país ante una fusión que implique alta concentración en el mercado actual; de tal modo el desarrollo de esta investigación se limitara a recabar toda la información que sea pertinente para el cumplimiento del objetivo principal.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA

1.1.1. Marco conceptual

Atendiendo acerca de la configuración de la industria que es el tema central de esta investigación, es necesario desarrollar algunos conceptos preliminares para entrar de lleno al tema, lo que se entiende por industria muchas veces puede llevar a confusiones, la definición funcional señala “grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí”¹ (Porter, 2006), sin embargo para comprender de qué se trata la configuración industrial se debe ir más allá de la simple definición, el concepto es bastante amplio por lo que no es suficiente tomar la industria desde una perspectiva enteramente funcional, esta resultará insuficiente si el afán es desarrollar una estrategia competitiva, pues no basta solo con saber los términos que la rigen, si lo que se busca es conocer los agentes que interfieren en ella y por ende como está configurada, ante esta necesidad surge un nuevo concepto y se plantea la industria, como una estructura, que está compuesta por diversas partes que conforman un todo, y determina de mejor forma la idea que se quiere llevar a cabo, por lo que ahora se utilizará el concepto de “sector industrial”, que integra las llamadas fuerzas competitivas, “la fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado”² (Porter, 2006).

¹ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 21)

² (Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. México: Pearson Educacion, 2006., pág. 389)

De tal modo para mayor entendimiento las fuerzas competitivas serán los factores intrínsecos que posee cada industria los cuales condicionarán la competitividad del sector. Por otro lado se mantiene latente el concepto de lo que se conoce como negocio, “un negocio debe entenderse como un proceso de satisfacción de las necesidades de los clientes y no como un proceso de fabricación de productos, los productos son pasajeros, mientras que las necesidades básicas y los grupos de consumidores existen siempre”³ (Kotler & Keller, 2006). Teniendo como referente lo expuesto anteriormente, se pueden vincular ambas definiciones, estas surgen con el propósito de enmarcar cual será el escenario de estudio, todas coinciden en la importancia del proceso de producción y la satisfacción de necesidades.

1.1.2. Origen y fundamento del análisis

Como en la mayoría de los casos, la aplicación de un modelo de análisis cualquiera sea la materia que competa, no es absoluta, ni automática, en este caso en particular la única afirmación que se puede sostener con total seguridad para todo tipo de industria, es que de algún modo u otro el medio externo influirá en su estructura, acá destaca un punto muy importante y que cambia la visión de cómo se mueven los negocios hoy en día, en los inicios las teorías de la administración y los modelos de análisis contemplaban factores estrictamente propios de la organización, buscaban la solución de cómo incrementar sus

³ (Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. México: Pearson Educación, 2006., pág. 816)

utilidades meramente desde una perspectiva interna, hoy en día esto resulta prácticamente imposible de realizar, los tiempos han cambiado, a lo único que se puede aferrar es que la industria es versátil, por lo que a la hora de efectuar cualquier tipo de análisis, este debe ser el punto de partida.

La idea de configuración se desarrolla en fin de lograr un mejor entendimiento del tema de fondo, en este caso las empresas se ubican en un sector industrial determinado, el cual estará constantemente influenciando por las acciones que sus participantes emprendan y estas finalmente serán consecuencia de cómo se constituirá finalmente la industria y por ende la competencia, para este estudio el único modelo existente acerca de esta materia, es el planteado por M. Porter en 1980 acerca de las fuerzas competitivas de un sector industrial, este mencionó lo siguiente: "...sirve para identificar los factores básicos que impulsan la competencia en una industria"⁴ (Porter, 2006), este modelo tiene sus raíces en el campo de la economía industrial, en su investigación identifico cinco factores que denomino fuerzas competitivas, las cuales permitirán determinar la configuración del sector, sin embargo no todas la fuerzas serán igualmente importantes.

1.1.3. Atractivo Del Sector Industrial

Como atractivo se refiere al interés que despierta una industria en particular por sobre las demás, si bien el objetivo de la mayoría de las compañías es obtener ganancias y contar con una posición privilegiada en el mercado, lo atractivo que

⁴ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 46)

resulte una industria tiene que ver directamente con el nivel de rentabilidad que demuestre, ¿Si una industria resulta rentable, de que depende? “debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de la industria”⁵ (Kotler & Keller, 2006)

Para saber si resulta o no atractivo, no es suficiente una mirada superficial, es necesario fundamentar y contar con un criterio, seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, y esto requiere comenzar por la evaluación de la industria a la que pertenece la compañía; el marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la Industria es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por M. Porter, “El análisis estructural sirve, ente otras cosas, para predecir la rentabilidad futura de una industria” (Porter, 2006)⁶

1.2. APLICACIÓN DEL MODELO

Como todo sistema está compuesto por participantes, en este caso serán cinco, cada uno por si solo condicionará la configuración de la industria, pero la interacción entre estos mismos igualmente influirá en la estructura final, los participantes de la industria estarán representados por cada una de las fuerzas establecidas en el modelo de Michael Porter. (Ver Anexo N°1)

El modelo plantea que existen 5 fuerzas que conformarán la estructura final de la industria, en cada una de estas fuerzas se pueden identificar los participantes de

⁵ (Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. México: Pearson Educacion, 2006)

⁶ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 47)

la industria, la intensidad de estas fuerzas será cambiante a lo largo del tiempo y diferirá según el tipo de industria, el análisis en conjunto de la interacción entre estas fuerzas permitirá pronosticar su potencial funcionamiento como modelo de análisis estructural. “En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global del probable potencial de utilidades en la industria” ⁷ (Porter, 2006)

1.2.1. Riesgo De Nuevos Participantes

El riesgo se refiere principalmente a la amenaza que representa para las compañías que ya se encuentran establecidas, el ingreso de nuevos competidores en el sector industrial, este ingreso puede tener grandes consecuencias, en efecto las nuevas empresas aportarán más recursos, la inyección de estos tendrá varios alcances, pero el más inmediato será su efecto en la competencia de precios.

(Ver Anexo N°2).

Al influir directamente en las utilidades de las compañías del sector, es que se trata de evitar ante todo el ingreso de nuevos participantes, que sin duda significaran un riesgo para las rentas futuras, de ahí radica la existencia de lo que se denomina en el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter como “las barreras de entrada”, que constituyen primordialmente un mecanismo de defensa, el cual

⁷ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 47)

su único afán será impedir o disminuir el ingreso de nuevos participantes en la industria, los factores que actuarán como barreras son: (Ver Anexo N°3)

a) Economías de escala: El término de economías de escala se define como “las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo” (Porter, 2006)⁸, de tal modo que las economías de escala persuaden a los eventuales nuevos competidores en materia de lo grandes desembolsos que deberían efectuar en el caso que decidan ingresar a la Industria en cuestión, debido a que entrar a competir directamente con costos unitarios de producción bajos no es un tarea fácil.

b) Diferenciación de productos: Esta barrera parte de la premisa de que ya existe un vínculo entre el producto y el cliente, que puede ser en mérito del tiempo entre otras variables, pero lo principal es que la compañía ha logrado diferenciar su producto, esto significa fundamentalmente ofrecer un producto que se distinga por el resto de la competencia y que sea el motivo principal por el cual los consumidores prefieran este producto/servicio. La principal barrera se constituye en cuanto a las inversiones necesarias para crear y desarrollar una marca, la esencia de cualquier inversión es que se retribuya en algún momento, tenga éxito o no, pero en el caso de elaborar una marca a fin de diferenciar el producto, las inversiones carecen de valor cuando fracasan, lo que pone en dificultad a los potenciales competidores a la hora de tomar la

⁸ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 23)

decisión de ingresar un mercado donde existe una gran diferenciación de productos, es una acción altamente riesgosa, pero al tener éxito los beneficios serían altos, pero en el caso de fracaso, la opción de recuperar algo de la inversión es prácticamente imposible.

c) **Necesidades de capital:** De antemano se debe mencionar que al ingresar a una industria si o si se incurrirán en gastos de inversión, independientemente del tipo de industria que se trate y de la etapa de desarrollo en que esta se encuentre, el capital necesario para ingresar puede diferir ampliamente según la características propias de cada sector, tal es el caso de algunos sectores que debido a su condición el ingreso puede representar un uso riesgoso del capital, aún cuando se cuente con lo suficiente, por lo que constituye limitaciones si se desea ingresar.

d) **Acceso a canales de distribución:** La manera en que se puede limitar el ingreso de potenciales rivales a través de los canales de distribución tiene relación con garantizar la distribución del producto, el vínculo que exista entre el productor y distribuidor será trascendental, los distribuidores tiene gran importancia a la hora de vender el producto, por lo que la elección de quien será el encargado de distribuir el producto dependerá del tipo de producto y de la industria en que se encuentre evidentemente.

(Ver Anexo N°4, efectos de las barreras de entrada sobre costos, productos, industria y consumidor).

e) **Desventajas de costos independientes de las economías de escala:**

De manera independiente existen otras fuentes que actúan como barrera de entrada para impedir el ingreso de nuevos competidores en la Industria, para comprender su impacto se debe aclarar la estructura de los costos, “cada sector tiene una estructura específica, que determina en gran medida, su comportamiento estratégico”⁹, a modo general existen 2 tipos de costos según su comportamiento: **costos fijos**, por definición también llamados generales son los costos que no varían con la producción, independiente del volumen de producción se mantendrán constantes, estos pueden ser costos por concepto de arriendo, luz, electricidad, entre otros y los **costos variables**, a diferencia de los anteriores, estos dependen directamente del volumen de producción, y tiene a ser constantes por cada unidad de producto.

Una vez establecido el marco conceptual acerca de los costos, se puede evaluar como los siguientes factores otorgan ventajas a los competidores actuales ante un incipiente ingreso de nuevos participantes a la industria, si el costo es variable tendrá un efecto distinto como mecanismo de barrera de ingreso y por ende en la configuración del sector, estos factores son: **ubicación favorable**, la localización geográfica puede potenciar favorablemente el crecimiento de un negocio, por ende los costos que se incurran por concepto de arriendo serán justificados, estos se cubren ampliamente al contar con una conveniente ubicación, se ahorran en gastos de

⁹ (Kotler, Phillip; Keller, Kevin Lane, Dirección de marketing. México: Pearson Educación, 2006, pág. 345)

publicidad. También influye la **política gubernamental**, el accionar del gobierno puede delimitar el ingreso de nuevas compañías al sector, las autoridades pueden restringir la entrada en diferentes materias velando porque se cumplan los requisitos correspondientes en cuanto a políticas ambientales, políticas que resguardan la libre competencia, políticas sanitarias, entre otras, lo que finalmente encarecerá el costo de capital necesario para ingresar a una industria por el tiempo que puede tardar al conceder las licencias correspondientes. También se debe considerar la **curva de aprendizaje o experiencia**, por experiencia se entiende a la acumulación de conocimientos acerca del funcionamiento de un sector industrial en particular, de tal modo desarrollar una ventaja competitiva que le otorgará una posición privilegiada ante los demás competidores de la industria, esto ocurrirá solo si los costos disminuyen junto con la experiencia. En cuanto a las **tecnologías de productos patentados**, se refiere principalmente a resguardar algún procedimiento particular de la producción de un bien determinado, o alguna característica que sea propia de la marca y se encuentre presente en sus productos para así conservar la exclusividad. El **acceso preferencial a materias primas** será fundamental, ya que asegurar el abastecimiento de materias primas es crucial en la producción, de igual forma conservar los precios de adquisición, ocurren algunos casos de ciertas Industrias que de un momento a otro crecen rápidamente y deben enfrentar demandas inesperadas, ante estos cambios contar con los insumos en el momento oportuno es decisivo para asegurar los requerimientos, por lo que muchas compañías

tratan de prever el crecimiento de la industria y se aseguran la propiedad de materia primas adquiriendo con anticipación, antes que la demanda crezca lo suficiente y sea imposible controlar los precios de adquisición. (Ver Anexo N°5)

1.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

No resulta nada nuevo concordar con la idea de que cada vez el mercado se encuentra más competitivo, donde los participantes deben actuar más rápido y conscientes de que cada táctica competitiva que lleven a cabo repercutirá en las demás compañías del sector, “La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí”¹⁰, (Porter, 2006), el resultado de la interacción de estos factores dependerá de cómo este estructurada cada industria. A continuación se describen cada uno de los factores estructurales propios de la industria que determinan la intensidad de la rivalidad.

- i. Lento crecimiento de la industria**, la etapa de crecimiento en que se encuentre una industria siempre será primordial para evaluar la intensidad de la competencia entre las compañías, sin embargo la velocidad con que vaya evolucionando también será importante a considerar, si se encuentra en un lento crecimiento provocará ansiedad por parte de los participantes, ya que estos buscarán de sobremanera cumplir con sus expectativas.
- ii. Altos costos fijos o de almacenamiento**, cuando estos costos son altos, lo que ocurre en la mayoría de las industrias que ofrecen productos y/o servicios que requieren altos estándares de calidad, donde la mantención

¹⁰ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 33)

es fundamental para que el producto llegue al mercado en óptimas condiciones, en estos casos la presión cae en reducir un poco los precios para asegurar las ventas y evitar pérdidas, una baja en los precios otorgará mayor poder a los consumidores a la hora de comprar y así intensificará el grado de rivalidad entre los productores.

- iii. **Ausencia de diferenciación o costos cambiantes**, si no existe algún grado de diferenciación entre los productos, el factor crítico a la hora de elegir un determinado producto será el precio y el servicio, por lo que la competencia se agudizará buscando la mejor alternativa.
- iv. **Aumento de la capacidad**, el origen de un aumento de la capacidad puede deberse a múltiples factores que pueden ser internos o externos a la compañía, si se considera la existencia de economías de escala estas aportaran excedentes, los que pueden ser aprovechados según se estime conveniente, una opción es invertir en maquinarias, equipos, todo en fin de optimizar el diseño y proceso productivo y finalmente obtener una ventaja competitiva, pero si se decide aumentar la capacidad puede ocasionar un desequilibrio entre la oferta y la demanda del mercado, y si en un comienzo se buscaba percibir mayores ingresos, un exceso de oferta puede traer pérdidas al negocio.
- v. **Competidores diversos**, la diversidad de los mercados hoy en día es inmensa, por lo que identificar los competidores de una industria cada vez resulta una tarea más compleja, en primer lugar se debe determinar las metas y objetivos que tiene cada compañía de este modo se podrá

determinar el patrón estratégico que quieren seguir y así el plan de acciones que pretenden, asimismo se podrá identificar los posibles rivales a los que se enfrentara la compañía, si sus metas y/o objetivos coinciden.

- vi. **Importancia intereses estratégicos**, todas las compañías buscan obtener retribución de sus inversiones, algunas de una manera más paulatina y pasiva por decirlo de algún modo, la manera de alcanzar sus fines, pueden ser desarrollados a través de diversas estrategias.
- vii. **Existencia de solidas barreras de salida**, al igual que en el caso de las barreras de entrada que limitan el ingreso de nuevos competidores, existen también distintos tipos de barreras de salida, estos son factores de carácter económico y estratégico que restringen la salida de los participantes del sector, las fuentes de estas barreras pueden ser: **activos especializados**, si se trata de una producción con estándares altamente calificados y especializados, a la hora de ser liquidados estos activos, ofrecerán bajos valores y se castigara el alto costos de adquisición de estos, **costos fijos de salida**, costos de los que se debe hacer cargo antes de retirarse de la industria tales como los costos en cuanto a contratos colectivos de trabajo, de reubicación, entre otros, **interrelaciones estratégicas**, tiene que ver cuando existe un vínculo más allá del aspecto funcional entre la unidades de negocio, es decir con el ámbito estratégico, comparten relaciones tan susceptibles que pueden poner en juego desde la imagen de la compañía hasta el acceso a determinados mercados como el financiero, las **barreras emocionales**, actúan en compañías que guardan tradiciones familiares,

que han sido fundadas con el espíritu de mantener la historia de su antecesores, y por último las **restricciones gubernamentales y sociales**, cuando se inhibe el retiro de la industria por parte de instituciones públicas cuando ocasiona alteraciones importantes a nivel local, como la cesantía.

viii. Grado de concentración de la industria, el número de competidores y poder que estos tengan influirá en la intensidad de la rivalidad del sector, pues bien si trata de un gran número de compañías pero ninguna se destaca por sobre la otra, ninguna podrá ejercer el poder lo suficiente como para influir por sobre las demás compañías, si bien repercutirá de alguna forma, no será dominante; en caso contrario si son competidores numerosos o de igual fuerza y de estas un par o una se destacan por sobre las demás, las cuales dominan de cierta forma la producción en determinada industria, sus decisiones serán relevantes y afectarán la competitividad del sector.

1.2.3. Presión De Los Productos Sustitutos

Lo que se conoce como bienes sustitutos, son aquellos productos que pueden sustituir a un producto en su consumo o uso, “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él”¹¹ (Porter, 2006)

¹¹ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 39)

El origen de los productos sustitutos guarda relación con un normal comportamiento de la industria, los mercados siempre están en busca del equilibrio, de este modo, si desaparece un producto del mercado, surgirá otro en su lugar, que cumpla funciones similares, la presión está en identificar cuáles son los productos sustitutos de los bienes en cuestión, una vez hecho esto se podrá competir con ellos. Si bien lograr la lealtad con los clientes resulta cada vez una tarea más compleja, los productos sustitutos de alguna forma vienen a ser una alternativa para aquellos pequeños competidores que buscan entrar al mercado, de esta manera no hacen altas inversiones en crear un producto nuevo que es bastante riesgoso e implica realizar grandes desembolsos de dinero en publicidad, marketing, producción, entre otros, de tal modo que introduciendo al mercado un producto con características similares a los actuales y que por lo demás tienen buena demanda en el mercado, resulta atractivo para los pequeños productores que persiguen principalmente recuperar su inversión y generar utilidades antes de crear una marca potente en el consumidor, por ende la importancia que se le otorgue a estos productos estará determinada si están sujetos a alguna tendencia que guarda relación con el comportamiento del mercado.

1.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

Como poder de negociación se entenderá a la influencia que ejercen los compradores sobre los precios de oferta y calidad de los productos/servicios en una determinada industria, esta influencia estará determinada por las circunstancias actuales del sector, tales como el **número de compradores**, y el

grado de concentración, es decir si se encuentran agrupados o dispersos, a mayor número de compradores y grado de agrupamiento tendrán mayores oportunidades de negociar, así mismo ocurre en el caso del **volumen de compras**, pues bien a medida que aumente el número de compras, crecerá la importancia de la transacción, beneficiando a los compradores.

Por otro lado, pero no menos importante en cuanto el **nivel de información que poseen los compradores**, cuanto conocen del producto fortalecerá el poder que los compradores ejercen, pues conocerán bien los precios del mercado, así como los costos del proveedor, lo que concluirá finalmente en otorgarle una ventaja por sobre los fabricantes, y el poder de influir en el precio de transacción. Actualmente no es sorpresa que los clientes cada vez estén más informados de los productos que buscan, es así como los medios y los avances tecnológicos han contribuido sin duda a la velocidad con que se maneja la información y naturalmente la disponibilidad de esta, lo que en definitiva sitúa a los consumidores en un lugar privilegiado, pues cuentan con más opciones a la hora de buscar un producto y además con una amplia información acerca de ellos.

Y por último, si los consumidores representan una amenaza en cuanto a la **integración vertical hacia atrás**, “integración vertical supone menores costos y un mayor control del flujo del valor agregado...las empresas integradas verticalmente pueden manipular sus precios y costos en las diferentes fases de la

cadena de valor para obtener utilidades allí donde los impuestos son menores”¹² (Porter, 2006).

Con lo que respecta al producto prevalecerá la **sensibilidad al precio**, existen algunos casos en los cuales el precio del bien no es determinante y no influye en la decisión del consumidor, entonces para la elección de los consumidores tendrá más importancia las características propias con que cuente el producto más que el precio, como ocurre en el caso de los **bienes diferenciados**, como son los bienes de lujo; mientras que si se trata de **bienes estandarizados**, dirigidos al consumo masivo el factor precio será trascendental en su elección. (Ver Anexo N°6)

1.2.5. Poder De Negociación De Los Proveedores

Como proveedores se entenderá, a los que están al inicio de la cadena de valor, los fabricantes encargados de obtener los insumos y procesarlos. “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen”.¹³ (Porter, 2006), (Ver Anexo N°7).

1.4. ANALISIS GRUPOS ESTRATEGICOS

Para identificar los grupos estratégicos se toman en consideración diversas variables, que intercedan en la elección de los compradores, estas dependerán

¹² (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 40)

¹³ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 43)

directamente de las necesidades que busquen satisfacer los consumidores con el producto, lo que finalmente se conforma con motivaciones tanto de carácter psicológico, seguridad, bienestar, comodidad, salud, etc. Con la propuesta de valor de las empresas, “el valor refleja los beneficios y los costos, tanto tangibles como intangibles, que el consumidor percibe a través de la oferta”¹⁴ (Kotler & Keller, 2006), estas comenzaran a enfocarse en el segmento al cual desean apuntar, también conocido como los mercados meta, el cual será el mercado en que se concentrara la estrategia.

Los mapas estratégicos sirven para ubicar las empresas en lo que respecta a sus competencias, y por ende de sus estrategias, este mapa contempla dos dimensiones generales para su desarrollo, una se situará en el eje de las abscisas y la otra en el eje de las ordenadas, estas pueden ser: la amplitud de la línea de producción, el grado de integración vertical, identificación de marca, liderazgo de productos, coordinación y por último la configuración. La elección de la dimensión en la que se desee ubicar la organización para saber cómo se sitúa en el mapa estratégico dependerá de las características propias del sector industrial en que se encuentren las compañías, pues bien según la industria, ciertas dimensiones de análisis pueden adquirir mayor importancia.

¹⁴ (Kotler, Phillip; Keller, Kevin Lane, Dirección de marketing. México: Pearson Educación, 2006, pág. 25)

1.4.1. Análisis de las dimensiones

- a. **Amplitud de la línea de producción**: se refiere principalmente al diseño e importancia en la cadena de valor las actividades relacionadas a la producción, es decir si existe cercanía a la materia prima y se cuenta con una cobertura diferenciada al mercado, será el caso de una línea completa, en cambio con una producción de alta calidad que por ende tiene altos precios en el mercado se priorizará una línea parcial.
- b. **Grado de integración vertical**: siguiendo con la línea de producción, la importancia en el grado de interdependencia desde el proveedor hasta el distribuidor tiene que ver con las características esenciales del producto que se desea entregar al mercado, si se busca seguir una estrategia de liderazgo en costos y los productos se tratan más bien de bienes estandarizados, acompañado de una industria con pocos avances tecnológicos, el grado de integración vertical se elevará.
- c. **Identificación de marca**: tiene que ver primordialmente con lo que proyecte la compañía y la reacción de sus clientes. Esta dimensión se divide en tres niveles, desde el prestigio, el tipo de cliente y las competencias en los servicios/productos especializados; dentro de la misma dimensión se pueden encontrar diversos tipos de compañías que atienden distintos requerimientos, tales como: en el primer nivel se privilegiará por sobretodo la lealtad con los clientes, aquí se pueden encontrar empresas que vinculen un alto grado de confianza que por lo general tiene que ver con ahorro e inversiones, por lo demás se tratará de grandes compañías que se

encuentran expandidas a nivel nacional, en cambio en el segundo nivel tiene mayor relevancia las operaciones que se realicen cotidianamente, estas por lo habitual serán operaciones pequeñas porque se privilegiará el cliente como agente individual que el mercado.

- d. **Liderazgo de productos:** en esta dimensión se encuentran principalmente aquellas compañías que constantemente se encargan de innovar y consecuente a esto entregar al mercado un producto nuevo, que cumple con los nuevos requerimientos, siempre su objetivo será ser los primeros en el mercado, se trata de industrias competitivas donde adelantarse a los cambios es lo primordial y por ende deben ser muy cuidadosos a la hora elaborar sus productos para evitar plagios, un ejemplo de este caso lo son las industrias de tecnología y computación.
- e. **Coordinación:** se refiere al grado en que se entrelazan las actividades de la cadena de valor de los productos, esta puede requerir un alto grado de concentración a medida que se ejerza un control centralizado.
- f. **Configuración:** tiene que ver con la ubicación geográfica necesaria de las diferentes unidades estratégicas de la compañía, puede que las actividades que se lleven a cabo necesiten localizaciones múltiples o localización única.

2. CAPITULO II: ESTUDIO

2.1 Reestructuración del Sistema Agroalimentario en Chile

Para comenzar a estudiar cómo se constituye el sector agroalimentario en Chile, es necesario tomar en cuenta los importantes cambios sufridos en la industria producto de la reestructuración económica del país, que tuvo sus orígenes a mediados de los años setenta, posterior al golpe militar, entre los años 1973-1974, se instauró un nuevo modelo económico, se estableció una orientación hacia el mercado externo, con un modelo agro-exportador, comenzó lo que se llamó en esos tiempos la reestructuración industrial, el gobierno vigente fomentaba menor intervención estatal y un aumento en el libre mercado capitalista, con una completa libertad económica, basado en la libertad de precios que comenzaba a imperar en este nuevo gobierno, se puso fin a la reforma agraria, se establecieron bajos aranceles, en post de favorecer tanto las importaciones como exportaciones, y del mismo modo incentivar la inversión en capitales extranjeros, todo esto trajo sin duda cambios al comportamiento de los agentes en el mercado interno, provocando la eliminación de los productores orientados a abastecer el mercado interno, pues bien con todas estas nuevas reformas, resultaban muy poco competitivos en comparación a los productos importados, los cuales se podían adquirir a un menor precio.

De la mano con todas estas acciones que emprendió el nuevo gobierno, se abrió un nuevo proceso, en el cual iban desapareciendo las capacidades productivas de aquellos sectores industriales que no eran competitivos en el mercado interno. Entre tanto la industria de la leche, experimentó un crecimiento lento de la

demanda, lo que estuvo bastante influido por los precios internacionales vigentes de esa época y por los subsidios de los países internacionales a sus industrias. Unos años más tarde entre (1975-1980) se destacaron considerables inversiones, que venían sustentadas por el aumento de la oferta crediticia, lo que provocó grandes cambios en la industria, se hicieron importantes inversiones que permitieron mejorar la calidad de la producción de la leche, se instauró la ordeña mecánica y la masificación de la refrigeración tanto en los camiones de servicio de transporte y de nuevas plantas más modernas, que permitieron mejorar la calidad de los productos, con todo este auge en la industria lechera, nadie previó la crisis que se anticipaba, eran los inicios de la década de los ochenta, particularmente el año 1982, donde la crisis mundial originada principalmente en Estados Unidos a causa de la preocupación que existía por desacelerar el proceso inflacionario, entre las principales consecuencias que trajo consigo, fue la paralización del flujo de crédito hacia las economías latinoamericanas, la deuda externa que había alcanzado Latinoamérica provocó la paralización de las actividades en la industria, respaldada además por la disminución de la demanda interna y el aumento de las tasas de interés.

El país había experimentado una liberalización sin límites en cuanto a importaciones, así mismo el sistema financiero se había abierto de sobremanera, esto sustentado por un desamparo sistemático de la función del gobierno en el ámbito económico, el empresariado agrícola se vio afectado principalmente en sus funciones productivas y financieras, este inmediatamente reaccionó,

produciéndose diversas transacciones entre las principales empresas imperantes en esa época, de este modo la empresa Watt's adquirió Loncoleche y CALO, sin embargo a pesar de todos los presagios, la industria lechera supo sobreponerse a las dificultades que se presentaron, es de este modo que a inicios del año 1985 hasta 1997, se experimenta un alto crecimiento económico en la industria.

Ya en inicios del año 2000, el mercado de los lácteos sufre un estancamiento, la producción aumenta a un ritmo mayor que el consumo, es por esto que impulsado por diversas instituciones públicas como ODEPA, entre otras y FEDELECHE en representación de particulares se crea el programa de fomento a las exportaciones lácteas.¹⁵

2.2. Nestlé Chile S.A.

i. Historia

Nestlé Chile inició sus operaciones en el año 1934, bajo el nombre de Sociedad Industrial Lechera Miraflores, con una fábrica ubicada en la VII Región (El Retiro), la cual comenzó a elaborar leche condensada. Entre los años 1938 y 1958 comenzaron a operar las primeras fábricas lácteas y también Nestlé Chile comienza su producción de café, a inicios de este período en 1938 entro en funcionamiento la planta de los **Ángeles**, que absorbió todas las actividades de la antigua planta en El Retiro (VII Región), más adelante en el año 1945, comenzó a operar una segunda planta en la comuna de **Osorno** destinada a la elaboración de

¹⁵ (Sandra Ríos Núñez, "Los Impactos del Modelo Económico Chileno en el Sector Lácteo, El Caso de los pequeños productores de la cuenca lechera de la región de los lagos., 2009, págs. 2-5)

productos lácteos, finalmente ya en el año 1958 Nestlé Chile inicio sus operaciones en la planta **Llanquihue**, donde ya existía instalaciones de una planta de precondensación de leche fresca. Durante la década de los sesenta, comienza la elaboración de productos “Maggi” en la planta **San Fernando** y la elaboración de helados, paralelamente se inaugura la planta de **Macul**. Ya en década de los ochenta, Nestlé Chile amplio sus operaciones, entrando al mercado de productos refrigerados y reforzando su negocio de los helados con la marca Chamonix, además, Nestlé Chile inaugura la planta de yogures y postres refrigerados en Macul e ingresa al mercado de las galletas y chocolates.

A mediados de la década de los noventa, Nestlé Chile entro al mercado de las leches larga vida con la marca Leche Sur, posterior a esto, a comienzos de la década del 2000, Nestlé Chile comienza a ofrecer en el mercado nacional alimentos para mascotas, del mismo modo entro en funcionamiento una nueva planta de cereales infantiles en **Graneros** y la nueva planta de leche de condensada en Los Ángeles.

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

ii. El Negocio

El negocio de Nestlé abarca una extensa línea de productos alimenticios, desde café, cereales, chocolates y confites, pasando por comidas congeladas y alimentos para mascotas, hasta llegar a los productos lácteos, en este ámbito Nestlé centra su negocio en la producción de leche en polvo, lácteos líquidos y refrigerados para el consumo final. Nestlé Chile produce, importa y vende su gama de productos alimenticios amparados bajo licencias de su casa matriz en Suiza, Nestlé S.A., además de elaborar alimentos, otro de los pilares fundamentales de Nestlé es la investigación y desarrollo de productos (I+D), el núcleo de estas operaciones se concentra en el *Nestlé Research Center*, ubicado en Lausanne, Suiza, el cual es uno de los centros de investigación alimentaria privado más grandes en el mundo.

iii. Plantas de producción: Nestlé Chile (Ver Anexo N°8)

iv. Productos producidos y distribuidos por Nestlé Chile (Anexo N°9)

2.3 SOPROLE INVERSIONES S.A. (“SISA”)

i. Historia

Soprole inició sus actividades en 1949 bajo la razón social de “Sociedad Productores de Leche S.A., Soprole, dedicándose inicialmente a la fabricación y distribución de leche pasteurizada, queso fresco y mantequilla en la ciudad de Santiago, abasteciendo de leche a los productores de la zona central de Chile, inaugurando en 1951 su primera planta pasteurizadora. Durante la década del

setenta, Soprole S.A. comienza a producir yogures, postres y jugos e inaugura su segunda planta ubicada en la ciudad de Osorno, en 1980 Soprole ingresa al mercado de las margarinas, e inaugura una tercera planta en la ciudad de Santiago, durante esta década hace su ingreso al mercado de los quesos maduros al adquirir derechos para operar una planta elaboradora en Los Ángeles y también en el mercado de la leche en polvo, adquiriendo una planta de secado en Osorno. En el año 1986, Fonterra ingresa a la propiedad de la compañía y toma el control de la misma, del mismo modo en el año 2008, aumento su participación accionaria en Prolesur a más del 99%.

ii. Negocio de Soprole

Sociedades relacionadas con SISA (en Chile), SISA se encuentra relacionada en la actualidad con las siguientes sociedades:

1. Soprole S.A. es una sociedad anónima cerrada, constituida el 7 de junio de 2010, como se señaló anteriormente, SISA aportó recientemente la totalidad de su patrimonio asociado a la explotación del negocio de productos lácteos refrigerados y líquidos de jugos y néctares a Soprole S.A.

2. Prolesur (Sociedad Procesadora de Leche del Sur S.A), es una sociedad anónima abierta constituida por escritura pública de fecha 30 de junio de 1964, su actividad económica está orientada a tres áreas:

- Producción y ventas de leche fluida, quesos, suero de leche y mantequilla y leche en polvo a granel y envasada a Soprole y a Santa Elena;

- El suministro de productos lácteos en polvo bajo la marca “Purita”, de propiedad del Estado de Chile,
- Exportación de *commodities* lácteos tales como quesos maduros, mantequilla a granel, leche y suero en polvo.

3. Santa Elena, es una sociedad anónima cerrada, fue constituida por escritura pública el 8 de enero de 1979, su principal giro es la prestación de servicios logísticos y la venta y distribución de productos lácteos a nivel nacional.

4. Pradesur (Sociedad Agrícola y Lechera Praderas Australes S.A.), es una sociedad anónima cerrada constituida por escritura pública el 1 de marzo de 1993, su principal giro es la explotación de dos predios agrícolas lecheros de carácter experimental, ambos en la X región, a través de estos predios Pradesur transfiere a agricultores productores de leche, mejores prácticas de empastado y praderas, manejo y alimentación de la masa ganadera y ordeña de animales.

5. Dos Álamos, es una sociedad anónima cerrada, fue constituida por escritura pública el 22 de octubre de 1997, su principal giro ha sido la comercialización de los productos de marca Dos Álamos.

iii. Productos producidos y distribuidos por Soprole S.A.

Soprole produce y comercializa leche líquida, leche en polvo, postres, petit suisse, quesos, cremas, manjar, mantequilla, margarina, agua embotellada, néctares y jugos. La comercialización de estos productos la realiza Soprole, principalmente a través de Santa Elena. (Ver Anexo N°10)

2.4 Estructura del Joint Venture

i. La alianza entre Nestlé y Fonterra en América

La operación consultada tiene como antecedente un acuerdo marco suscrito entre Nestlé y Fonterra con fecha 25 de marzo del año 2002, este acuerdo fue denominado como “*Dairy Partner America o DPA*”, el cual regula la creación de una alianza entre ambas entidades para la producción y comercialización de determinados productos lácteos en el continente americano, se debe mencionar que las partes modificaron este DPA en el año 2006 para excluir de este acuerdo a Canadá y Estados Unidos.

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

ii. EL Joint Venture entre Nestlé y Fonterra en Chile

Como se menciona anteriormente, Fonterra y Nestlé ya han realizado alianzas para la producción y comercialización de determinados productos lácteos en otros países de América Latina, es por esto que con la intención de complementar su alianza de la manera más eficiente posible, ambas compañías han optado por la formación de un *Chilled and Liquid Joint Venture* en Chile, dejando de lado la producción de leche en polvo e ingredientes, en efecto se dirigirán al mercado de

consumo masivo de productos lácteos líquidos y refrigerados, manteniéndose separados e independientes en lo demás, en el Anexo N°11 se indicará el mercado que agrupará el Joint Venture Nestlé y Soprole.

“En Chile, las características de Fonterra (a través de Soprole) y Nestlé (a través de Nestlé Chile) indican que los mayores beneficios de un Joint Venture vendrían de la producción y comercialización de productos lácteos refrigerados.”¹⁶ Soprole es una compañía con una fuerte presencia a nivel nacional, tanto en producción como comercialización de productos lácteos y con una eficiente red de distribución en los distintos canales, esto demostrado principalmente por la cifras entregadas a ODEPA, organismo que se encarga de realizar estudios de la realidad silvoagropecuaria y colaborar en la armonización de propuestas, regionales y de los servicios del agro, con la política sectorial, por su parte, Nestlé Chile posee importantes recursos en marketing, innovación y desarrollo que complementaría con la capacidad de Soprole.

“Un Joint Venture entre ambas compañías, permitirá expandir la oferta de productos a nichos de mercado que hoy no son atendidos con todo su potencial. Por otra parte, dicha alianza permitirá aprovechar de mejor manera los recursos en R&D que posee mundialmente Nestlé, favoreciendo, asimismo la inversión en innovación.”, “...para Soprole, el Joint Venture presenta una oportunidad para aliarse con una empresa líder en comercialización de productos masivos y desarrollo de marcas, lo que le permite liberar recursos de un negocio que no se

¹⁶ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 32)

encuentra totalmente ligado con su *core business* global,...de tal forma que puede ampliar dichos recursos a seguir desarrollando su vocación exportadora a partir de operaciones de Prolesur y desarrollar las potencialidades del sur de Chile como *cluster* chileno de exportación.”¹⁷

En cuanto a la estructura de la propiedad y control del JV ambas organizaciones no proyectan constituir una nueva sociedad, sino que este se materializará, aprobada la operación consultada, mediante la adquisición, por parte de Nestlé Chile, del 50% de la propiedad de la sociedad filial de SISA, Soprole S.A. (la “Sociedad JV”), cuya razón social pasara a ser “Dairy Partner America Chile S.A.” y será dueña de los activos relativos al negocio C&L aportado por SISA (a través de Soprole) al JV.

Respecto a la administración de la sociedad JV, se contempla varias medidas de mitigación, en primer lugar se adoptara un gobierno corporativo independiente, en el cual se designaran dirigentes independientes de cada una de la entidades, ya sea directores, ejecutivos, auditores, además se creara un comité de directores de tal modo que resguarde las transacciones entre las partes relacionadas y se encargue de supervigilar la políticas y pautas para la compra de leche cruda.

¹⁷ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 32)

CAPITULO III: ANÁLISIS

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Al inicio de esta investigación se definieron los conceptos de industria y negocio, siguiendo la misma línea, se puede decir que el sector industrial de los procesadores de lácteos en Chile se comprende por las empresas que participan en él y sus respectivas líneas de productos. En la siguiente tabla se describen explícitamente las participaciones de mercado de cada una de las empresas por producto.

Tabla 3.1: Categorías que incluye el acuerdo Soprole-Nestlé

	Leche líquida	Yogurt	Postres Lac/Ref.	Mantequilla	Margarina	Manjar	Cremas	Queso fresco	Queso maduro	Jugos
Soprole	38,4%	32,7%	45,5%	45,3%	16,9%	17,0%	19,5%	18,8%	15,1%	13,4%
Nestlé	2,8%	20,7%	44,7%	0,0%	5,4%	37,3%	39,2%	0,0%	0,0%	0,0%
JV	41,2%	53,4%	90,2%	45,3%	22,3%	17,0%	58,7%	18,8%	15,1%	13,4%
Danone	4,5%	17,2%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%	0,0%	0,0%	0,3%
Colún	19,5%	18,2%	7,0%	28,7%	0,0%	32,2%	14,2%	20,6%	33,6%	1,0%
Watt´s/Loncoleche	11,8%	4,5%	0,9%	12,4%	31,7%	4,1%	4,4%	0,0%	2,2%	9,6%
Quillayes	0,2%	1,7%	NA	3,1%	0,0%	0,4%	0,9%	17,0%	5,1%	0,0%
Surlat	9,6%	2,1%	NA	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,6%	0,0%
Unilever	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Marcas Propias	12,2%	2,3%	0,2%	2,7%	1,5%	4,4%	2,0%	0,0%	5,4%	0,2%
Otras Cias.	1,0%	0,6%	1,0%	7,9%	11,0%	4,6%	1,4%	43,6%	37,9%	75,5%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: AC Nielsen, Diciembre del 2009

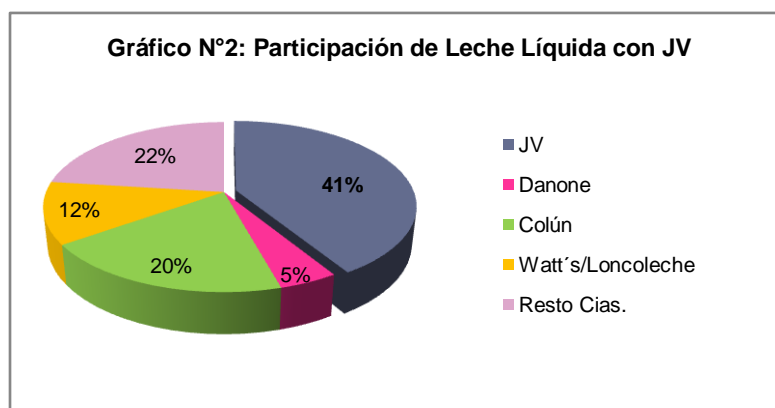
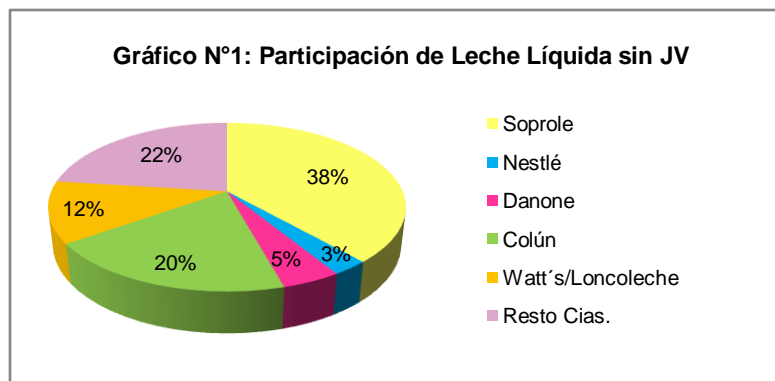
El grupo de empresas que aparece en la tabla anterior corresponde a los participantes de la industria procesadora de lácteos, a de Diciembre del año 2009, cabe mencionar que en el país existen más empresas dedicadas a este rubro de las que aparecen en el recuadro anterior, pero a modo de delimitar esta investigación y tomar en cuenta solo la información relevante, se contemplaron sólo estas empresas, las cuales son las que presentan mayor participación en el mercado, y por ende aportarán información crucial para el desarrollo de este análisis, no obstante se aclaran los porcentajes que representan las demás compañías; por otro lado, en la misma tabla de manera vertical, se indican los productos que comprende la realización del eventual Joint Venture, en su mayoría se trata de productos derivados de la leche, pero además se pueden encontrar margarinas pertenecientes al grupo de los oleaginosos y los jugos de fruta. Para el caso en particular se estudiaron cuatro categorías de productos, aquellos que se verán más afectados, en cada una por separado el consumidor tiene patrones diferentes de compra.

3.1.1. Definición de los Mercados Relevantes

Guiándose por la tabla que se presento inicialmente, se puede desglosar cuales serán los mercados relevantes ante esta eventual fusión, aquellos que presenten mayores índices de concentración con la realización del Joint Venture, es importante hacer esta clasificación, pues permite acotar solo los datos que serán relevantes para la investigación.

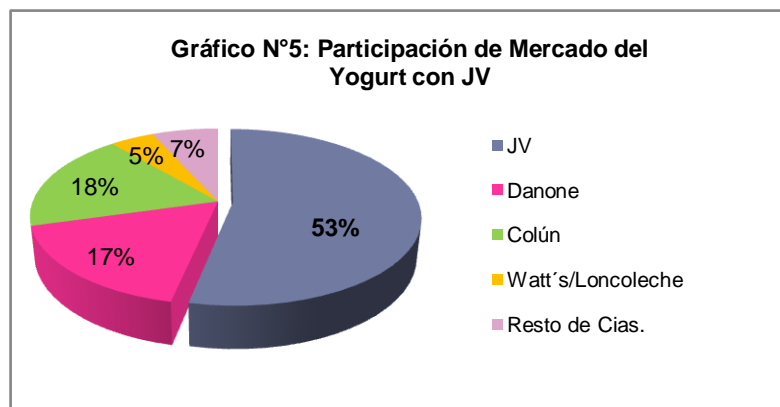
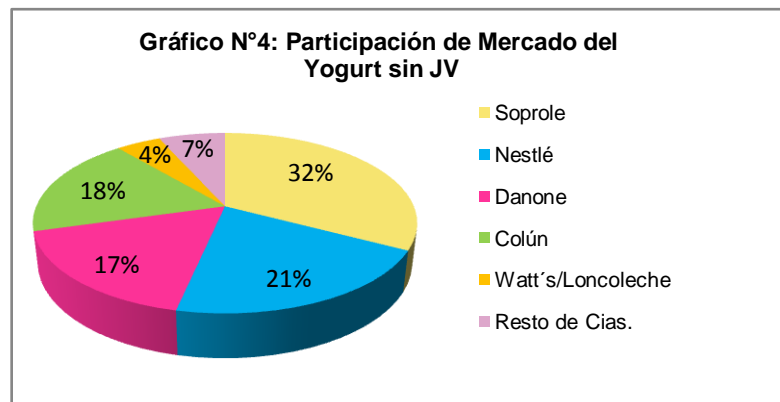
A modo de esclarecer la información, se proseguirá con una descripción de cada uno de los mercados relevantes involucrados en esta operación de alta concentración, a saber son cuatro, estos son los siguientes:

- i. **Leches líquidas**: este mercado ha tendido a la comoditización existiendo una fuerte competencia en el precio, sin perjuicio de algunos segmentos funcionales donde hay mayor innovación. La leche líquida, es obtenida en instalaciones Industriales (plantas receptoras productoras) mediante el tratamiento térmico de leche cruda, a partir del cual se produce leche pasteurizada, leche esterilizada o leche **UHT**. (Ver glosario)



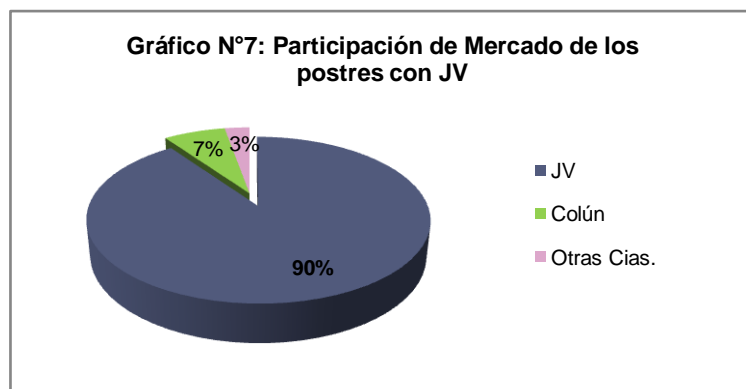
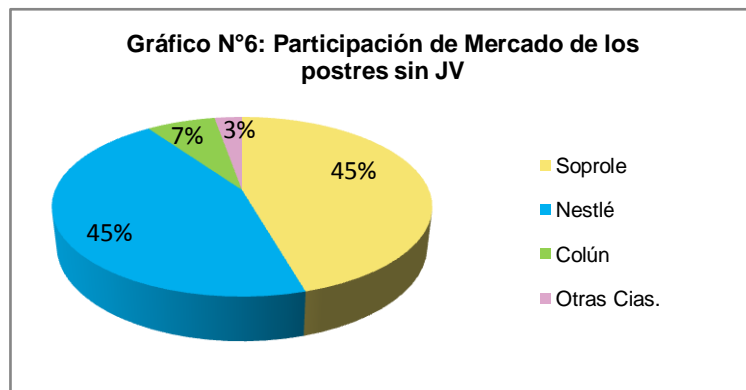
Fuente: Elaboración propia con los datos entregados por AC Nielsen 2009.

ii. Yogurt: este es un mercado muy activo, con numerosos competidores y con potencial crecimiento, donde hay una fuerte competencia en precio, en particular en yogures batidos. Este producto muestra un crecimiento importante a lo largo de los últimos años, lo que se debe al ingreso de nuevos competidores, como fue en su momento con el caso Parmalat, luego Danone y Yoplait, además del desarrollo de marcas propias por parte de los supermercados.



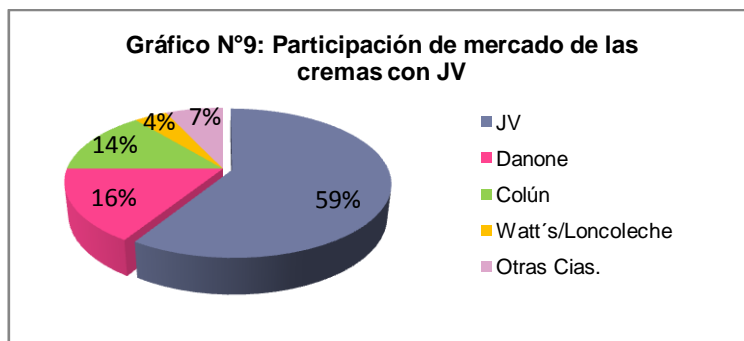
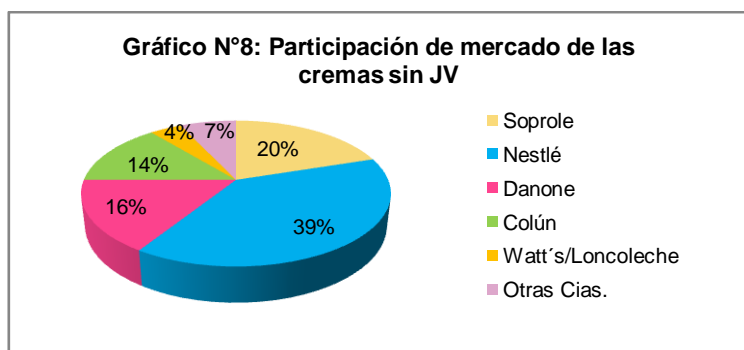
Fuente: Elaboración propia con los datos entregados por AC Nielsen 2009.

iii. Postres: los postres refrigerados no constituyen un mercado en sí mismo, sino que son parte de un mercado relevante más amplio, constituido por postres en general. Esta categoría de productos demuestra un alto potencial de crecimiento futuro y, en consecuencia, es de esperar que cada día más competidores ingresen en ella ofreciendo nuevos productos y alternativas.



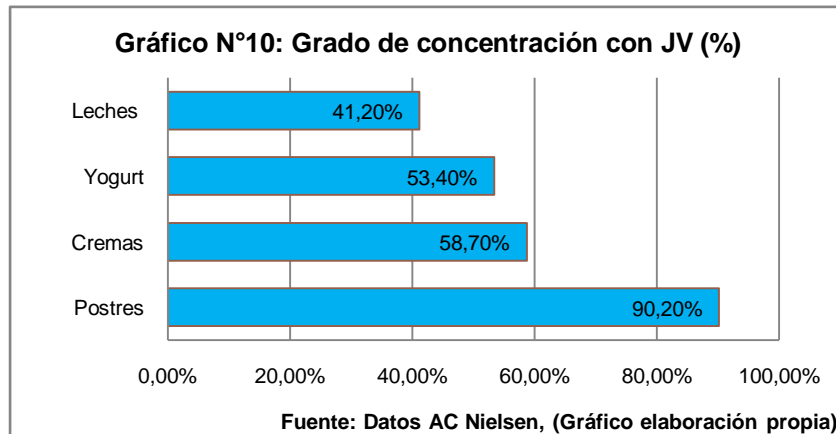
Fuente: Elaboración propia con los datos entregados por AC Nielsen 2009.

- iv. Cremas: La crema de leche, es el producto lácteo relativamente rico en grasa separada de las leches que adoptan la forma de emulsión tipo leches descremadas con grasa. Su contenido de materia grasa deberá rotularse en forma destacada” Desde un punto de vista de libre competencia, el mercado relevante de las cremas puede considerarse como uno solo, o bien, dejarse abierto a la existencia de dos mercados relevantes, los cuales son:
- ✓ Mercado Relevante de las Cremas para Batir
 - ✓ Mercado Relevante de las Cremas Espesas



Fuente: Elaboración propia con los datos entregados por AC Nielsen 2009.

Acogiéndose en estos datos, el grado de concentración que experimentaran estas categorías con la materialización del JV, de menor a mayor, será el siguiente:



3.2. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

3.2.1. Intensidad Rivalidad Competidores Actuales

Como se mencionó en el primer capítulo, el grado de competencia que experimente una industria, tiene directa relación con su estructura interna, exactamente con los factores estructurales que interactúan entre sí, en este análisis se consideraron los siguientes factores:

3.2.1.1. Competidores numerosos o de igual fuerza

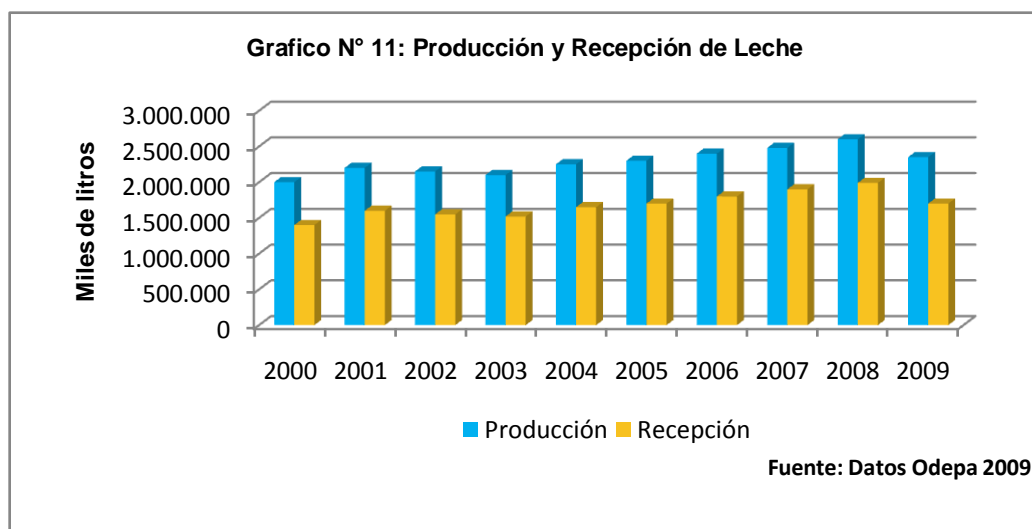
Para el caso en particular de procesadoras y comercializadoras de productos lácteos, la industria se encuentra concentrada principalmente en ocho compañías, cada una con diferentes niveles de participación en las respectivas categorías de productos estudiadas, sin embargo la mayoría de estas se encuentran lideradas por dos compañías, a saber Nestlé y Soprole por tanto se observa una conducta de dominio, al punto de imponer los

precios en el mercado, tanto en los proveedores como en los canales de distribución, esto está demostrado en el análisis llevado a cabo durante el año 2010 por la Fiscalía Nacional Económica (de ahora en adelante FNE), estos datos se expondrán más adelante en el desarrollo del capítulo.

Ahora bien contemplando la fusión Nestlé-Soprole, esta conducta se propagaría aún más, la fuerza que tendría como competidor el JV alcanzaría niveles altísimos de dominio en el mercado, lo que se demuestra en el aumento considerable en la participación de mercado de las compañías involucradas, llegando incluso a abarcar más del 90% del mercado de los postres y petit suisse.

3.2.1.2. Lento crecimiento de la Industria

Para establecer si el crecimiento de la Industria es rápido o lento, se tomó en cuenta los datos de producción y recepción de leche durante la última década.



El gráfico anterior demuestra que la industria de los lácteos ha experimentado un crecimiento sostenido durante la última década, creciendo de forma ininterrumpida desde el 2004 al 2008, sin embargo el 2009 cayeron tanto los índices de producción como de recepción de leche, esto ocasionado por muchas causas, como el efecto de las bajas en los precios de la leche y el consecuente menor uso de concentrados en búsqueda de disminuir los costos, además de las condiciones climáticas que no fueron del todo favorables, una primavera del 2008 poco lluviosa y un verano del 2009 excesivamente caluroso, todo esto repercutió para que el 2009 el sector entre en crisis, ya para el año 2010 estas condiciones mejoraron y el sector se sobrepuso a esta difícil etapa, optimizando sus niveles de producción, seguido de un alza en los niveles de elaboración y recepción de productos lácteos.

Actualmente el consumo nacional de los lácteos sigue estando muy por debajo de los países desarrollados, (Ver anexo N°12) por ende esto favorece a la rivalidad entre los competidores, que cada vez buscan nuevas estrategias para incentivar el consumo de productos lácteos en el país, muestra de esto es la campaña “Yo tomo y como leche”, emprendida hace más de diez años por PROMOLAC, organización que se formó a mediados de los años ochenta y en ella participan las principales empresas de la industria láctea y los productores de leche que hoy en día son más de 4000, su finalidad es promover el consumo de productos lácteos en la población

chilena, este tipo de acciones puede influir en el crecimiento de la industria, en las cuales el grupo de de productores en su totalidad se agrupan y en conjunto impulsan una campaña para promover el consumo de la leche, ya que una empresa por sí sola es prácticamente imposible que provoque cambios estructurales, son otros los factores que ocasionan cambios, como el aprendizaje de los compradores, los cambios estructurales en los sectores adyacentes, cambios en la política gubernamental, entre otros.

Con la creación del JV el crecimiento de la industria no sufrirá cambios, pues Nestlé y Soprole como fusión, no tienen la capacidad suficiente para interceder en la demanda de los consumidores de esta industria.

3.2.1.3. Altos Costos fijos o de almacenamiento

En este caso en particular los costos fijos o de almacenamiento que competen son significativamente altos, pues se considerarán los costos fijos de operación generados por la planta y maquinaria, la leche requiere de un proceso productivo bastante metódico, debido a su particularidad como alimento perecible, por lo que será necesario contar con instalaciones específicas y tecnología adecuada, por ende los desembolsos para operar estos activos y almacenar los productos serán altos. Tomando en cuenta la existencia del JV, este no posee la influencia necesaria para modificar estos costos, pues estos son propios de la naturaleza de la industria, independientes del comportamiento de los demás participantes.

3.2.1.4. Ausencia de diferenciación o costos cambiantes,

Se refiere principalmente a sí el factor precio se convierte en un factor crítico a la hora de elegir un producto, debido a la ausencia de diferenciación entre los mismos, en esta industria, existe una extensa lista de productos dentro de una misma categoría, por ejemplo en el caso de la leche líquida, existe la descremada, semidescremada, entera y sin lactosa, además en una misma marca se pueden encontrar distintas opciones, dirigidas a distintos tipos de consumidores y por ende necesidades, creándose nichos, por lo que la decisión final recae principalmente en la características propias del producto, no obstante existen los productos que mantienen características similares y el factor precio tiene mayor importancia a la hora tomar una decisión, esto ocurre en los caso donde existe bajos niveles de diferenciación como el mercado de las cremas, mantequilla y manjar.

Con el JV los niveles de diferenciación permanecerán constantes en estas últimas categorías, pero en lo que refiere a los productos con mayor valor agregado, se pretende aumentar la cartera de productos, esta situación acrecentará el grado de rivalidad entre los competidores actuales.

3.2.1.5. Aumento de la capacidad

Actualmente en el mercado ninguna de las economías de escala indica acrecentar su producción, pero si se produce el Joint Venture de Nestlé-

Soprole, es necesario tener precaución sobre todo considerando la motivación de las partes que será trascendental para evaluar el impacto entre los competidores, para este caso sin duda tensionará las relaciones de rivalidad en la industria, "...el JV buscará obtener economías de escala, tanto en producción como en distribución, que permitan ofrecer un alto valor agregado a menores precios, lo que permitirá hacer crecer no sólo los niveles de consumo de productos lácteos per cápita, sino que también mejorar la calidad promedio de los productos consumidos"¹⁸.

3.2.1.6. Competidores diversos

En el sector lácteo chileno existen competidores con una extensa línea de productos, como es el caso de Soprole, muy por el contrario como ocurre con Danone, que comprende solo las categorías de yogurt, leche cultivada y cremas, sin embargo hoy en día la amplitud de la línea de productos se observa como una condición esencial para mantenerse en el mercado, lo que provoca que exista cada vez más afinidad entre las metas de los competidores, y con la creación del JV esta condición toma aún más fuerza, endureciendo la competencia entre los participantes de la industria.

¹⁸ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 36)

3.2.1.7. Intereses estratégicos

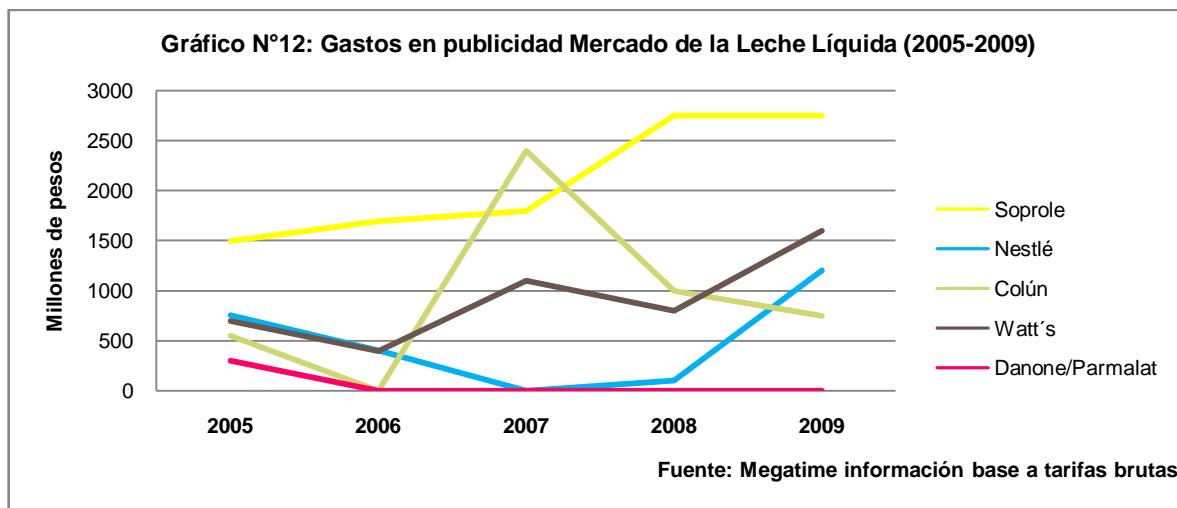
Este factor tiene una estrecha relación con el descrito anteriormente, los intereses estratégicos dependerán de la naturaleza del competidor, en esta industria los competidores se encuentran cada vez más concentrados, por lo tanto sus intereses estratégicos pueden converger, ocasionando más competencia entre ellos mismos. Por otro lado, con la fusión entre las empresas, se fomentaría esta situación, porque se concentrarían los intereses estratégicos de las dos empresas líderes de esta industria.

3.2.1.8. Barreras de salida

En este caso las barreras más importantes que limitan la salida de los competidores, son aquellas que se consideran inversiones hundidas, como los costos asociados a publicidad y creación de marca, un nuevo competidor deberá invertir montos considerables en publicidad para lograr un ingreso efectivo al mercado, no es viable una expansión exitosa en el mercado, si ella no va acompañada de una fuerte inversión publicitaria.

A continuación se indicarán los gastos en publicidad que han realizado las compañías involucradas en cada mercado relevante, durante un período determinado, para el caso en particular del 2005 al 2009.

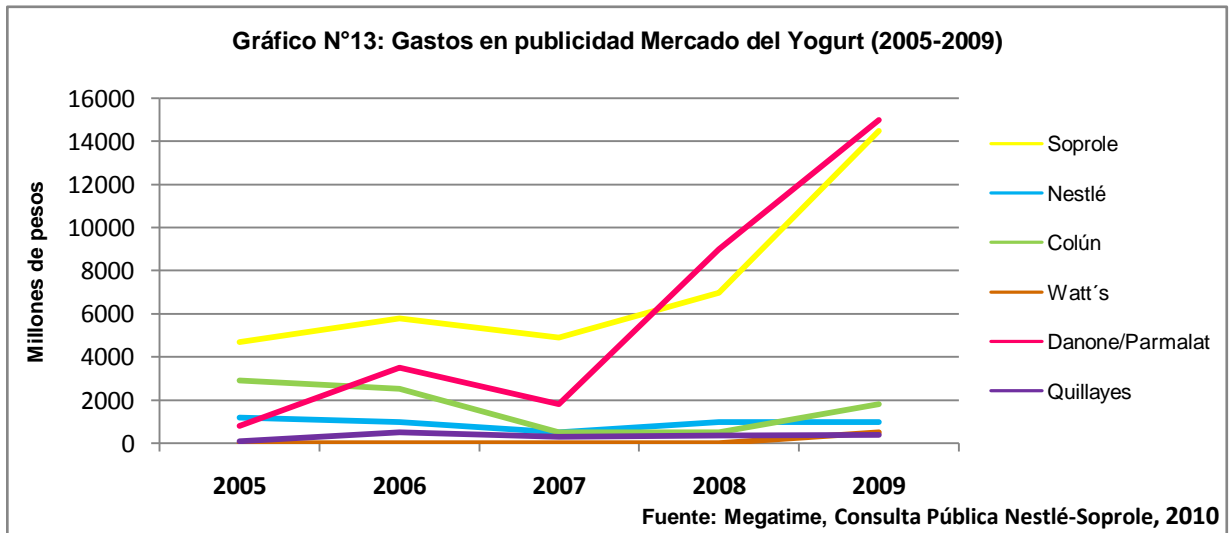
i. Leche líquida



Para este mercado en específico la inversión en lo que refiere a publicidad, se destaca un evento en particular, esta inversión no es directamente proporcional a la participación de mercado, dado al carácter commodity del producto, en efecto existen otros participantes en el mercado que no registran actividad publicitaria, como el caso de Surlat y las marcas propias, estas últimas son ayudados por los propios supermercados, los que le permiten posicionarse rápidamente. No obstante se produce una situación no menor, “la fidelidad del consumidor a la marca es desafiante vía precio, el entrante podrá adoptar una política de precios promocionales para invitar al consumidor a probar sus productos, siendo el riesgo de prueba bastante bajo y la posibilidad de cambio inmediata”¹⁹, esto producido fundamentalmente por las características propias de un producto commodity.

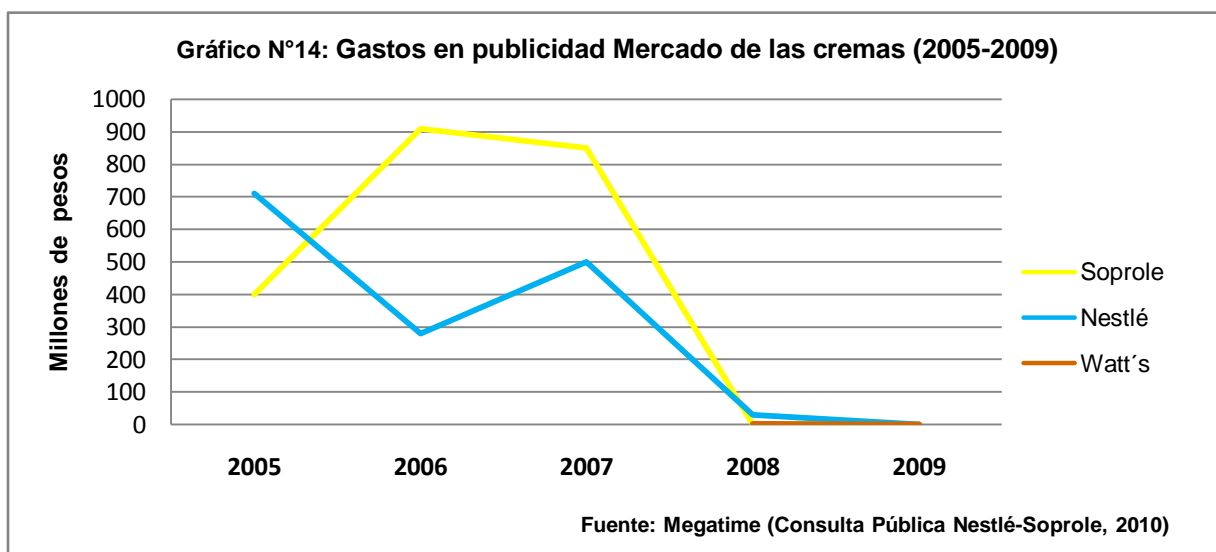
¹⁹ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 67)

ii. Yogurt



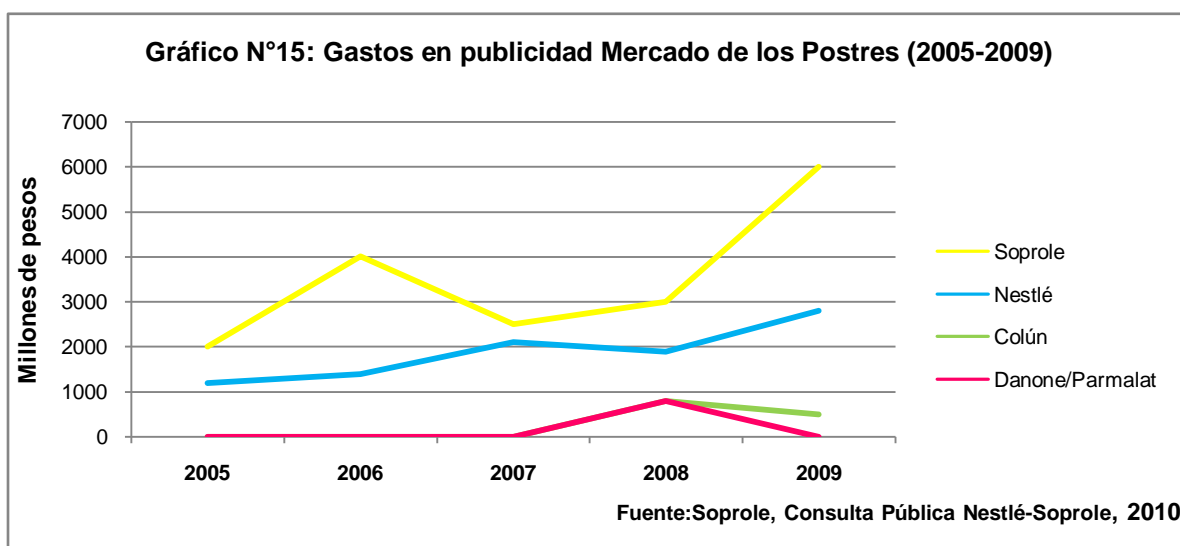
La inversión publicitaria da cuenta que los únicos actores que invierten en publicidad son Soprole, Danone y actores con participaciones relevantes de mercado, no obstante existen otros participantes que denotan una importante participación en este mercado, pero no demuestran gran inversión publicitaria.

iii. Cremas



Observando el gráfico anterior, se puede prestar atención que existe una similitud a lo que ocurre con leches líquidas, se tratan de los dos grupos de productos con menor grado de diferenciación, por ende la inversión en publicidad es considerablemente menor que en los mercados de yogurt y postres. Solo tres participantes, de los más de ocho que existen en este grupo generan gastos en publicidad.

iv. Postres



Este grupo es donde se observan los mayores gastos en publicidad, junto con el mercado del yogurt, este último lleva la delantera, "...el desarrollo de una marca comercial de nicho para la categoría de postres, no es lo más importante para participar en el mercado, como lo demuestra Colún, que ha logrado construir un posicionamiento en los consumidores basado en el uso de su marca paraguas Colún",²⁰ es decir generan productos que se venderán bajo el mismo alero de la marca, sin necesidad de llamar la atención del cliente bajo otro nombre

(Ver Anexo N°13: Síntesis intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales)

²⁰ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 104)

3.2.2. Riesgo De Nuevos Competidores

Fundamentalmente por cómo se encuentren constituidas ciertas características esenciales de toda industria, las barreras de entrada limitarán el ingreso de nuevos competidores, a continuación se describirán las principales barreras de entrada para los potenciales competidores de esta industria:

3.2.2.1. Economías de Escala:

En este caso se trata de compañías que trabajan con altos volúmenes de producción, por ende sus costos unitarios de producción son bajos, en efecto será necesario considerar la existencia de una **escala mínima eficiente de producción**, la que disuade el ingreso de nuevos competidores, "...en Chile existen procesadoras lácteas muy grandes, que alcanzan economías de escala importantes, así dado que las empresas medianas no tienen el tamaño suficiente para acceder a dichas economías, sus mayores costos las vuelve poco competitivas, por lo que terminan saliendo del mercado." ²¹, un caso concreto es lo ocurrido con empresas como: Cafra, Cuinco, Chilolac, entre otras, que se vieron obligadas a retirarse del mercado. Ponerse a la par con estos niveles de producción será el riesgo que deberán correr las compañías que deseen ingresar, si bien en un comienzo se concebía la idea de que un nuevo entrante participe en determinados mercados, esto a la larga resulta poco viable,

²¹ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 184)

“Así, sí un nuevo entrante quisiera dedicarse sólo a los postres refrigerados, no tendrá un destino para su leche excedentaria en periodo estival, donde la producción en los predios lecheros aumenta considerablemente, todo esto obligará, necesariamente a invertir en el desarrollo de otros productos a los que pueda destinar la leche excedentaria y entrar en los mercados que demanden tales nuevos productos” ²², por lo tanto para competir eficientemente en este mercado, es necesario ampliar progresivamente la oferta de productos, como lo ha hecho la empresa Danone durante los últimos años, y actualmente no solo participa en el mercado relevante del yogurt, sino también en la leche cultivada y leche líquida.

3.2.2.2. Diferenciación de Productos:

En este estudio se identificaron cuatro mercados relevantes, los cuales difieren en varios aspectos, pero principalmente en el factor elasticidad-precio, por ende la diferenciación de productos será fundamental, cabe destacar que no en todas las categorías de productos se cuenta con el mismo grado de diferenciación, por lo tanto su efecto como barrera de entrada no será el mismo en todos los productos, en la categoría de los postres y petit suisse es aquella donde existe mayor diversidad en la oferta, por ende el ingreso de un potencial competidor se verá limitado por esta condición que actuará como barrera de entrada, caso contrario ocurre en el

²² (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 173)

campo de las cremas, donde la diferenciación es menor, y la entrada de un competidor a este mercado no se debería ver disuadida por esta condición.

3.2.2.3. Acceso a Canales De Distribución:

Su efecto como barrera de entrada está relacionado con el **afianzamiento y desarrollo de una red de distribución**, es decir si la entrada de un nuevo competidor se ve afectada fuertemente según el desarrollo y consolidación de una red de distribución que les permita disponer de los productos que elabore y dirigirlos a los consumidores finales. Las redes de distribución de los lácteos cobran una relevancia extrema con respecto a la propiedades inherentes de estos productos, los que tienen una vida útil muy limitada en términos de consumo, en efecto dichos productos requieren de un transporte que incluya frío para su conservación y su arribo al canal de comercialización de destino, dentro del menor plazo posible. (Los productos lácteos perecibles deben llegar en promedio con un 80% de vida útil)²³, en relación a dicho transporte de frío, es posible señalar que este no sólo encarece los costos asociados a la distribución, sino que provoca que la logística de distribución constituya una actividad compleja, por lo tanto la relevancia de esta red de distribución en el mercado resulta fundamental.

Los principales canales de distribución en esta industria son: Supermercados, Almacenes tradicionales y Mayoristas.

²³ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 186)

En particular el canal de distribución más importante para esta Industria son los **supermercados**, los cuales aumentaron su participación en la venta total de Leche líquida, desde un 74,5% en el año 2005 a un 81,4% a Diciembre del año 2009, en el caso del Yogur el incremento en el mismo período fue de un 81,2% a un 86,6%, mientras que para los Postres lácteos refrigerados este fue de un 75% a un 77,4%. (Según información entregada por AC Nielsen y Odepa 2009, en la Consulta Pública Nestlé Soprole, ver anexo N°14).

Los supermercados han tendido a preferir cada vez más la negociación con un gran actor que solucione todos los aspectos del negocio, que llene las góndolas y distribuya a nivel nacional, en su declaración a la FNE, señalaron lo siguiente: “para poder ingresar un producto a los supermercados, se requiere una enorme capacidad de distribución a nivel nacional: la empresa deberá tener conocimiento del mercado y maquinaria propia o bien contratar a un tercero, por lo que difícilmente una empresa pequeña puede ingresar”²⁴, en los supermercados los criterios de asignación de los espacios en góndolas siguen un proceso de negociación, donde se da cierta importancia a la marca y a la publicidad realizada al producto, no obstante el tamaño y relevancia de la empresa proveedora, juegan un rol importante en cuanto a la ubicación de los productos y las asignaciones de dichos espacios, para que un producto pueda entrar al

²⁴ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 187)

supermercado, debe realizar una oferta atractiva, este debe traer una buena propuesta.

En segundo lugar se encuentran los **almacenes tradicionales**, en su gran mayoría corresponden a locales pequeños, preferentemente almacenes de barrio, que por lo demás privilegiarán las marcas más conocidas, por ende su competencia tiene que ver con cantidad y precio, además deben tener una alta rotación de inventario, ya que no cuentan con la capacidad suficiente para mantener un alto stock de productos, por ende necesitan que sus productos se vendan rápido. Las escasas probabilidades de acceso a este canal, se ven limitadas en cuanto a la disponibilidad de espacio para venta, “para penetrar el canal tradicional se requiere de altas inversiones en fuerza de distribución y ventas, donde no basta con disponer de medios propios o de terceros que conserven la cadena de frío- para transportar los productos...también se requiere de inversiones en los puntos de ventas, especialmente en contenedores refrigerados que sirven para la conservación y exhibición de los productos”²⁵.

Otro canal importante, es aquel que comprende el **canal tradicional mayorista**, el cual está compuesto por mayoristas supermercados y mayoristas tradicionales, la logística con la que operan ambos difiere en cuanto los primeros combinan ventas al detalle y al por mayor, en cambio

²⁵ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 186)

los tradicionales van dirigidos principalmente a ventas al por mayor, las que luego sus compradores distribuyen al por menor. Dentro del primer grupo, se destacan: Empresas Alvi, Mayorista 10, Castro y Telemercados Europa. “el 18% de las ventas promedio mensuales de Soprole para el año 2009 se hizo a través de este canal”²⁶.

Ahora bien, a modo de síntesis el acceso a los canales de distribución estará delimitado por un lado, por la amplitud del portafolio de productos que ofrezcan los proveedores a estos canales, siendo el más utilizado sin duda los supermercados, donde las ventas de los lácteos alcanzan sus mayores cifras y por ende estos privilegian que sus proveedores cuenten con un amplio portafolio de productos y propuestas de valor diferenciado, para así reducir los costos de transacción en el supermercado y de este modo agregar valor a la categoría gestionada por este. En segundo lugar estará limitado por su poder de penetración en los almacenes pequeños, donde deberán acondicionar al almacén con la maquinaria de refrigeración adecuada para que pueda comercializar los lácteos.

3.2.2.4. Necesidades de capital

Al momento de ingresar a este mercado se deben tomar en cuenta el nivel de inversión en cadena logística y de frío, lo que es muy importante al tratarse de un sector con una estricta cadena comercial, que va desde

²⁶. (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 49)

bodegas, centros de distribución, flotas de camiones refrigerados y depósitos específicos en el punto de venta, los cuales son los requisitos mínimos para cumplir adecuadamente con los niveles de servicio requeridos por los clientes, por ende el **tamaño mínimo de entrada al mercado**, tiene que ver con las condiciones que existen al ingreso de un potencial competidor, este debe efectuarse con un portafolio diversificado de productos lácteos, un nuevo entrante debe invertir en una planta procesadora que este capacitada para elaborar distintas líneas de productos. Un ejemplo de lo anteriormente señalado, es el caso de Danone, "...cuando el grupo Bethia decidió vender Parmalat, esta empresa implicaba una enorme pérdida de recursos para el holding, cuestión que se mantiene hasta hoy en la operación de Danone, que aún funciona a pérdida en Chile"²⁷, esta compañía sigue registrando pérdidas, y se ha visto en la situación de invertir fuertemente en su marca para revertir este escenario.

En segundo lugar se encuentran los **costos hundidos**, aquellos importes que una empresa no puede recuperar al salir del mercado en un plazo razonable, se tomará en cuenta los costos de puesta en marcha, los costos de implementar una planta procesadora de leche ascienden a una suma cercana a los US\$6.200.000 y una planta procesadora de yogurt se estiman cerca de US\$12.900.000 (estos datos fueron recogidos según la FNE), dentro de esto el 40% de esta cifras corresponderían a costos hundidos.

²⁷ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 176)

Por otro lado, lo que refiere al **tiempo de consolidación de marca** es un factor que impide el rápido ingreso de un nuevo competidor al mercado de distribución y comercialización de productos lácteos, es la alta incidencia de la marca un aspecto fundamental para poder acceder a los canales de distribución, la estructura del mercado chileno, especialmente en lo referente a la distribución, obliga a dar gran importancia a la marca del producto, este debe encontrarse bien posicionado para atraer la demanda de los consumidores; la consolidación de la marca desincentiva de manera relevante la entrada de nuevos competidores a este mercado, el tiempo invertido en la consolidación de la imagen corporativa de las compañías procesadoras y de los productos elaborados, disuade fuertemente la entrada de un potencial competidor, además de considerar la gran inversión en publicidad, debe esperar un largo tiempo antes de que las altas inversiones efectuadas logren consolidar al producto y su marca. Las empresas involucradas en el JV ostentan una privilegiada posición en cuantos a marcas se refiere, esto está respaldado por el ranking elaborado por Brand Awareness (indicador que mide el conocimiento de una marca por el consumidor), la marca "Soprole" se encuentra muy bien posicionada (80%), mientras que "Activia" cuenta con un 14%²⁸(estos datos corresponden al año 2008.)

²⁸ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 180)

3.2.2.5. Barreras legales

Son aquellas barreras que tienen por fundamento una norma jurídica, la normativa sectorial pertinente está constituida principalmente por el código sanitario y el reglamento sanitario de los alimentos (Decreto Supremo N°77, de 1996 Ministerio de Salud y la Sentencia N°7-2004, del H. TDLC, la que dictó siete medidas que inciden directamente en el mercado relevante de la leche cruda, estas se adjuntarán en el Anexo N°15), sin embargo estas normas no constituyen barreras de entrada, ya que son de general aplicación y sus disposiciones no imponen cargas excesivas a aquellas empresas que deseen ingresar al rubro.

Ver Anexo N°16: Síntesis acerca del ingreso de nuevos competidores.

3.2.3. Poder De Negociación Compradores

Dentro de la industria, entre los principales compradores se destacan las cadenas de: Walmart, Carrefour, Cencosud y Grupo Falabella; todas pertenecientes al canal de distribución de los supermercados. Los efectos del poder de negociación del comprador en esta Industria, dependen de las características propias del producto, como su grado de sensibilidad al precio, además de cómo este constituida la oferta considerando la existencia de productos sustitutos, y por último el comportamiento de los compradores, lo que dependerá del grado de agrupamiento que exista entre ellos y el nivel de información con que estos cuenten.

En el primer caso con respecto al **producto**, es necesario considerar la sensibilidad al precio que estos perciben, si bien los productos lácteos se tratan en su mayoría de bienes que poseen una alta elasticidad de la demanda, en particular en productos que no son percibidos de primera necesidad, tales como yogures y postres, con la leche líquida ocurre algo particular, como bien se ha mencionado anteriormente, este producto se considera un bien commodity, por lo que la sensibilidad al precio pierde lugar en el poder de negociación, por lo menos en este producto, por otro lado la existencia de **productos sustitutos** puede potenciar el poder de negociación de los compradores, ya que el principal efecto de estos es limitar los rendimientos de los productos ya establecidos, por ende como se encuentren posicionados los sustitutos de los productos lácteos, repercutirá en la demanda de sus compradores, para el caso existen en un grado no menor en cada uno de los mercados relevantes. En lo que refiere a la **oferta**, se puede establecer que se está frente a una ampliamente heterogénea, el sector de los lácteos es bastante extenso donde abundan más de ocho categorías de productos diferentes, y para el caso cuatro mercados relevantes que difieren considerablemente entre sí. En cuanto al comportamiento de los **compradores**, es pertinente considerar el grado de agrupamiento que existe entre ellos, para el caso fundamental se estableció, un grupo altamente concentrado, ya que el principal canal de distribución son los supermercados, siendo tres marcas, dos nacionales y una extranjera las que se imponen, las tres principales cadenas concentran en lo que va del 2010 aproximadamente el 80% del mercado de supermercados a nivel nacional; en cuanto al **nivel de información** que poseen, lo que será

transcendental a la hora de realizar las negociaciones, y se ve reflejado en el comportamiento estratégico de los compradores, los supermercados suelen celebrar contratos que establecen descuentos por cumplimiento de metas de venta, lo que tiende a potenciar la relación entre proveedor y comprador, además de la existencia de contratos de exclusividad, en efecto cuentan con vasta información acerca del comportamiento de sus proveedores de productos lácteos, realizando compras en grandes volúmenes, de manera constante, lo que a través del tiempo le otorga un grado de conocimiento y experiencia importante.

Al existir todas estas características en el sector, los efectos del poder de negociación del comprador en la industria, por el lado del producto, no representan una amenaza para disminuir los precios, debido a la heterogeneidad de la oferta, la elasticidad de la demanda de los mismos y la presencia de sustitutos, por el lado del comprador la influencia que ejercen es mayor, ya que un solo canal de distribución, los supermercados, concentran el 80% de las ventas del sector, y son compradores informados, en consecuencia, esto trascenderá en el efecto del poder negociador de los compradores, ocasionado presión en la baja de los precios entre otros efectos. (Ver Anexo N°17)

3.2.4. Poder De Negociación Proveedores

Como proveedores se entenderán a todos los predios lecheros que existen a lo largo del país, estos son los encargados de la recolección de la leche cruda y su posterior venta a la plantas procesadoras de productos lácteos, en el país existen diversos grupos nacionales y extranjeros, como Manuka, que se encarga de

proveer de leche a los principales participantes de la industria. Para realizar el análisis del poder de negociación de los proveedores, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos de la situación actual en la que se encuentran estos, para así determinar su grado de influencia en la industria, a saber:

3.2.4.1. Falta de movilidad

La relación de carácter largo plazo que existe entre proveedores y plantas procesadoras, estimula la baja rotación que existe entre los proveedores del sector. “Las plantas procesadoras fomentan e incentivan a los productores a realizar inversiones en determinados métodos de producción, mediante préstamos, créditos, entrega de estanques, apoyo a la capacitación, entre otros incentivos y beneficios que, en algunas circunstancias, son incluso pagados por los productores a las empresas procesadoras con suministro de leche”²⁹ Además se tiene conocimiento del pago de bonos por sobre la pauta de precios, todos estos créditos y beneficios, actúan como elementos de captura, ya que hacen aún más difícil la disolución de la relación contractual del proveedor con la empresa.

Se puede establecer que existe baja movilidad entre los proveedores del sector, lo que viene a respaldar la idea de una disminución del poder de negociación de los proveedores.

²⁹ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 61)

3.4.2.2. Evolución de los predios lecheros

Durante los últimos años se ha observado una tendencia al aumento de los niveles de tecnificación en la recolección de leche cruda, esto sustancialmente por la disminución de la salas de ordeña y número de estanques, no obstante la dotación de vacas ha ido en ascenso.

A través de los datos que se expondrán en la tabla del Anexo N°18 se puede determinar que la propensión a tecnificar más está parte de la cadena de elaboración de productos lácteos, ha tomado fuerza, disminuyendo el número de los pequeños productores (aquellos con menor dotación de vacas), este comportamiento se puede explicar con el mayor poder que han ido conquistando los grandes grupos de proveedores, adquiriendo las plantas pequeñas y realizando fuertes inversiones en las plantas productoras, (uno de los casos más emblemáticos, es la adquisición de la hacienda Rupanco, por el grupo neozelandés Manuka, Ver Anexo N°19).

3.2.4.3. Clasificación de los proveedores

Para identificar cuáles serán los proveedores de esta industria, resulta pertinente clasificarlos según dos parámetros muy importantes tales como: su localización geográfica y volumen de producción, esta clasificación es acorde a los datos entregados en la consulta pública del año 2010, realizada por el H.TDLC. (Ver Anexo N°20)

a. Según la **localización geográfica**, en el territorio nacional se identifican cuatro mercados relevantes:

- V Región-Región Metropolitana-VI Región
- VII Región
- IX Región
- X-XVI Región

El mercado relevante de la X-XIV Regiones, donde se produce el 76% de la leche del país, con presencia de 11 grandes y medianas empresas, y otros 29 actores queseros, es el referente de precios para los demás mercados relevantes hacia el norte, en los cuales se paga un valor adicional relativo al transporte, características de calidad, sanidad y otros costos alternativos.

El 90% de la leche producida en los predios, se destina a empresas procesadoras. (Ver Anexo N°21)

b. En segundo lugar en lo referido al **volumen de producción**, se clasifican en:

- Pequeños <400.000 litros anuales
- Medianos 400.000 ≤ 1.500.000 anual
- Grandes ≥1.500.000 anual

3.2.4.4. Requerimientos para la entrada/ingreso

En esta industria es necesaria la realización de diversas inversiones, en primer lugar, la *Infraestructura adecuada*³⁰ contempla la adquisición de estanques, equipos y salas de ordeña, patios de alimentación, redes de camino, sistemas de agua y capacitación mano de obra.

En segundo lugar, mantener una *Escala de producción razonable*, para esto se deben invertir importantes sumas de dinero en tecnología, para así lograr una estructura óptima de costos de producción, no basta solo con la adquisición de ganado e infraestructura adecuada, “la tecnología necesaria para aplicar en el proceso de recolección de leche, específicas inversiones en tecnología de ordeña y pastura, educación en métodos de alimentación, procesos de mejoramiento genético, tales como inseminación artificial y trasplante de embriones, cuidados especiales en atención y medicamentos, para mantener a las vacas libres de enfermedades.(por ejemplo tuberculosis, brucelosis o leucosis).”³¹

A través del análisis elaborado por la FNE, y en colaboración de asesores externos, dictaminaron los requerimientos³² para ingresar a la Industria de los lácteos como proveedor, entre estos destacan la refrigeración de la

³⁰ (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, pág. 52)

³¹ Reconocido por el servicio Agrícola y Ganadero como “Predio Libre de Enfermedad” y denominado Patrimonio Sanitario, Informe FNE, 2011.

³² (Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011, págs. 54-55)

leche en estanques, la leche debe estar a 4°C o de lo contrario no es recibida por las plantas procesadoras de destino, un estado sanitario óptimo en los rebaños.

3.2.4.5. Factor precio

Es regulado por la llamada *pauta de precios de leche*, donde se publica la información referente a los precios para cada una de las zonas geográficas, la cual es pública y cualquier modificación de las mismas debe ser avisada con, a lo menos, una antelación de 30 días, que implica, en principio, pagar el mismo precio de compra a todos los productores que suministren leche en igualdad de condiciones y calidad. Al final de este trabajo, a modo de anexo, se adjuntaran extractos de pautas de precios reales. (Ver anexo N°22).

Por el lado del producto, las características propias de la oferta como su naturaleza homogénea y la ausencia de bienes sustitutos podrían ser favorables para el proveedor en cualquier sector industrial, pero se da el caso que en este sector en particular existen las pautas de precios que impiden que el proveedor manipule los precios, por lo tanto su influencia se restringe. (Ver anexo N°23).

3.2.5. Productos Sustitutos

Para determinar cuáles son los productos sustitutos se debe destacar que en esta industria existe una gran diversidad de productos que van dirigidos a distintos compradores y por ende con distintos hábitos de consumo y se ve

reflejado en el grado de diferenciación que existe entre ellos. Bajo esta perspectiva surgen diversos mercados, por lo que conviene hacer un análisis por separado debido a las características particulares de cada uno, este análisis de adjuntará en el Anexo N°24, se tomaran en cuenta solo los cuatro mercados relevantes ante la realización del Joint Venture. Según lo expuesto con el análisis realizado por mercado relevante, se puede determinar la influencia de estos en la demanda en los mercados relevantes, esta condición con la creación del JV, no se modificará, considerando que Nestlé y Soprole pretenden ampliar su oferta, creando nuevos productos, aumentando su capacidad, con apoyo de mayor innovación, se puede dilucidar que el efecto del JV no tiene incidencia en la existencia de los sustitutos y su comportamiento.

3.3. ANÁLISIS GRUPOS ESTRATÉGICOS

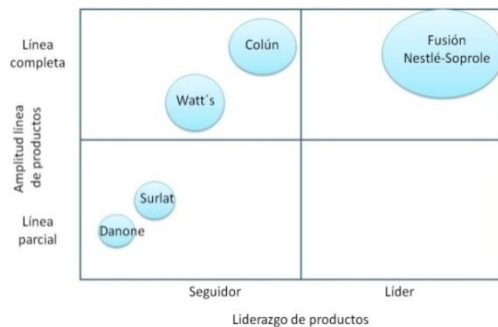
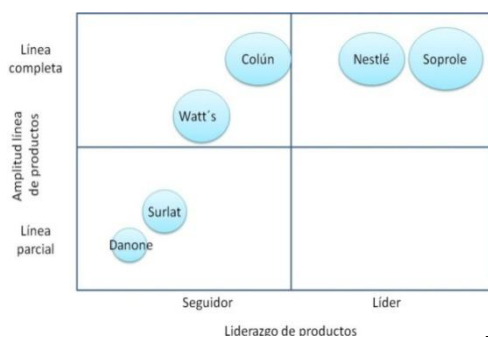
Para el análisis se deben tener explícitamente identificados los participantes de la industria, estos son: Soprole, Nestlé, Colún, Danone, Watt's y Surlat., en el anexo N°25 se hará una breve descripción de cada una de las compañías mencionadas anteriormente.

La elección de las dimensiones para elaborar estos mapas estratégicos se realizó fundamentalmente considerando aquellas características que sobresalen en esta industria por sobre el resto de las demás industrias.

i. Amplitud línea de productos vs liderazgo de productos

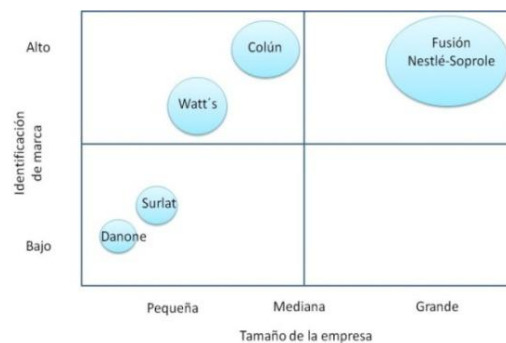
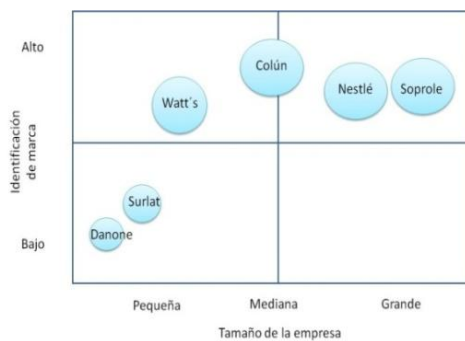
En lo que refiere a la amplitud de la línea de producción, la mayoría de las compañías en cuestión, poseen una amplia línea de productos en el mercado, y en este caso las compañías Soprole, Nestlé, Colún y Watt's, participan en todos los mercados de los productos involucrados en el JV, por lo que se ubicarían en el mismo nivel. Por otro lado las compañía Surlat se ubicaría en un nivel más bajo ya que no participa en el mercado de la mantequilla y de los postres petit suisse, ya con una línea parcial se ubicaría, Danone, esta compañía solo participa en los yogures, leche cultivada y cremas, bajo la marca Parmalat. En el liderazgo de productos se observa una tendencia a la amplitud en la línea de productos, lo que sin duda requiere altos recursos para la inversión en innovación, sobre todo en los productos con valor agregado tales como aquellos con propiedades específicas, los más populares son los “yogures con probióticos”, en la actualidad estos productos son cada vez más requeridos.

A continuación se presentan los dos mapas estratégicos que representan las dimensiones descritas anteriormente, en el primer mapa con las características actuales y el segundo con la realización del Joint Venture.



ii. Identificación de marca vs tamaño de la empresa

La identificación de marca tiene que ver primordialmente con lo que proyecte la compañía, la percepción que tenga los clientes de la misma, y su reconocimiento en la Industria. Las empresa involucradas en el JV cuentan con una privilegiada posición en cuantos a marcas se refiere, además el tamaño de los participantes, según sus volúmenes de producción, si bien difieren entre los diferentes mercados relevantes, se tomó en cuenta los niveles de recepción de leche, para su posterior procesamiento. En el anexo N°26 se adjunta una tabla con los volúmenes de recepción de leche por litro, por cada planta lechera.



3.4. Análisis Hax-Majluf, Perfil del atractivo de la industria

			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Barreras de entrada	Economías de escala	Grande				X		Muy grande
	Diferenciación de productos	Parcial			X			Grande
	Acceso a canales de distribución	Restringido	O	X				Muy restringido
	Necesidades de capital	Elevadas		O	X			Muy elevado
	Costo puesta en marca	Elevado		O	X			Elevado
	Tiempo construcción de marca	Extenso		O	X			Muy extenso
Rivalidad competidores actuales	N° competidores igualmente equilibrados	Mediano		O	X			Pequeño
	Crecimiento de la Industria	Paulatino			X		O	Rápido
	Costo fijo o de almacenamiento	Altos		XO				Altos
	Características del producto	Diferenciado				X	O	Muy diferenciado
	Aumento de la capacidad	Pequeño			O	X		Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada			O	X		Bajos
	Compromisos estratégicos	Grandes				O	X	Muy grandes
Poder de los compradores	Cantidad de compradores importantes	Pocos			XO			Pocos
	Sensibilidad al producto	Parcialmente				XO		Parcialmente
	Disponibilidad de sustitutos	Parcialmente				XO		Parcialmente
	Nivel de información	Elevado		O	X			Muy elevado
Poder de los proveedores	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				XO		Pocos
	Nivel de concentración	Alto			XO			Alto
	Grado de movilidad	Bajo		O	X			Muy bajo
	Evolución predios lecheros	Alta				X	O	Muy alta
	Requerimientos para la entrada	Elevado			O	X		Muy Elevado
	Barreras legales	Estándar				XO		Estándar
	Factor precio	Bajo				XO		Bajo
Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			O	X		Muy grande
	Costos de cambio	Parcial			O	X		Grande

En el recuadro anterior donde se representan muy bien cada una de las fuerzas competitivas que se analizaron, da señales acerca del atractivo de la Industria, tanto en el escenario actual, como en un futuro con la realización del Joint Venture Nestlé-Soprole.

Se trazaron líneas con un color respectivo que destaque las condiciones en que se encuentra hoy en día la Industria (rojo) y con otro color se destacó lo que sería post fusión (azul), de tal modo para que sea más representativo la reconfiguración que se produciría en la Industria. Desde el punto de vista de las barreras de entrada, se potencian las economías de escala y la diferenciación de productos, lo que trae consigo que las necesidades de capital aumenten, por ende el ingreso de nuevos competidores no será fácil, lo que hace este sector sea menos atractivo.

En lo que refiere a la rivalidad entre competidores, actualmente existe una intensa rivalidad entre las compañías, lo que de algún modo no atrae a nuevos participantes, sin embargo con las nuevas condiciones dada la fusión la competencia se endurecería aún mas, los participantes deberán luchar contra la estrategia expansionista del JV, y el dominio que ejercerían en el poder de negociación de los compradores y proveedores, en estos últimos el grado de movilidad se restringiría sustancialmente, con las inyecciones de capital, la evolución en los predios lecheros se hace más notoria.

En lo que refiere a los compradores, las medidas de mitigación propuestas por las empresas vinculadas al JV, no son suficientes, ni tampoco garantizan que ambas

empresas no negocien en conjunto con los compradores de la Industria, por lo que al actuar como un solo vendedor su influencia sería anticompetitiva.

En lo que refiere a la disponibilidad de sustitutos no es un factor que provoque mayores cambios en el atractivo de la industria.

	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras de entrada		✓				✓
Rivalidad entre los competidores		✓				✓
Poder de los compradores			✓		✓	
Poder de los proveedores	✓			✓		
Disponibilidad de los sustitutos		✓			✓	
Evaluación general		✓				✓

3.5. Hallazgos del Capítulo

Las conclusiones pertinentes a este capítulo se realizaron acorde a los objetivos y a las preguntas planteadas al inicio de este estudio.

¿Se reconfiguraría la Industria nacional de los lácteos, si esta fusión entre Nestlé y Soprole se hubiese llevado a cabo? ¿Cómo y Por qué?

Los impactos que pueda generar esta fusión, se pueden describir en cada una de las cinco fuerzas competitivas que configuran el Sector Industrial:

Rivalidad entre competidores actuales, según los antecedentes expuestos a lo largo de este estudio, se puede concluir que están dadas todas las condiciones para que la rivalidad entre los competidores actuales con la materialización del JV se intensifique aún más, principalmente porque la principal motivación de esta alianza estratégica, que es complementar las fortalezas de ambas compañías de tal modo abarcar la mayor cantidad del mercado posible.

Ingreso de nuevos participantes, actualmente la amenaza de nuevos ingresos se encuentra limitada por la existencia de barreras de entrada muy claras, a saber el afianzamiento y desarrollo de una red de distribución es la más compleja, si bien no existen muestras claras de que Soprole y Nestlé podrían intervenir esta condición, resulta preocupante de igual modo que tras la ejecución del JV, las dos compañías se reserven la realización de conductas anticompetitivas para afianzar a los distribuidores para así ampliar su condición de líder en la Industria.

Poder de negociación de compradores, analizando en su conjunto todas las características propias de los compradores de esta Industria, se puede concluir que estos mantendrán el grado de agrupamiento que existe actualmente, sin embargo las condiciones a la hora de negociar podrían verse modificadas, esto debido principalmente a que Nestlé y Soprole actuarían como un solo ente negociador frente a sus compradores en los mercados involucrados al JV, por ende a pesar de que por el lado del producto, la oferta es particularmente heterogénea, y la elasticidad de la demanda de estos mismos no representan una amenaza para que se eleven los precios, si las compañías anteriormente nombradas trabajan de manera conjunta los precios se pueden elevar, por el mayor control que ejercerían frente a sus compradores.

Poder de negociación de proveedores, la influencia que ejerce el grupo de proveedores en esta Industria se encuentra muy limitada, si bien existe poca diferenciación entre los proveedores y una nula diferenciación entre el producto que se vende, ya que todos producen la misma leche cruda, la que recolectan y elaboran bajo las mismas normas de calidad, esto no influye en el poder de negociación de los proveedores, en lo que refiere al tema precio, este se encuentra claramente circunscrito bajo la existencia de una “pauta de precios”, la que determina cuales serán los valores en que los predios lecheros venderán su producción a las plantas procesadoras. Este escenario se mantendrá constante con el JV, sin embargo en lo que respecta a la relación de carácter largo plazo que existe entre proveedores y plantas procesadoras, donde estas últimas fomentan e

incentivan a los proveedores a realizar inversiones en determinados métodos de producción, podría fortalecerse aún más debido a que, Soprole y Nestle pretenden aumentar su producción, por ende sus volúmenes de compras también crecerían y disminuirá el poder de negociación de los proveedores.

Mientras tanto la amenaza de productos sustitutos, la existencia de los productos no se modificará con la creación del JV, estos se seguirán manteniendo presentes en la industria.

¿Es perjudicial para los consumidores una fusión entre Nestlé y Soprole, desde el punto de vista si se mantendrían los precios actuales?

Actualmente el grupo de compradores de la industria se encuentra claramente dominado por los supermercados, estos son los principales compradores de las plantas procesadoras, controlan cerca del 80% de las ventas de sus productos, por lo que ejercen una influencia no menor sobre el precio y la calidad de los bienes, se tiene antecedentes de carácter confidencial, que evidencian que existen una serie de acuerdos que establecen descuentos por cumplimientos de metas de venta, lo que entrelaza aún más la relación entre plantas procesadoras y los supermercados, obteniendo estos últimos un lugar privilegiado a la hora de negociar. Por otro lado en lo que refiere al producto, si bien este se distribuye en un oferta ampliamente heterogénea, incluso con la presencia de sustitutos entre las mismas categorías, estos productos pertenecen mayoritariamente a las empresas involucradas en el JV, por lo que la idea acerca de si se corre el riesgo de que se eleven los precios de los productos no debe resultar muy lejana, si más

del 50% de la oferta va a pertenecer a un solo grupo productor, el JV, por lo tanto si representan una amenaza para los consumidores.

¿Se altera la competencia entre las plantas procesadoras de productos lácteos?

Para determinar si se altera la competencia que existe entre las plantas procesadoras, se llevo a cabo un análisis acerca de los grupos estratégicos que permitió situar a las compañías en diferentes cuadrantes según sus planes estratégicos, este análisis permitió identificar y definir claramente con quien compite directamente cada compañía, a saber se realizaron dos mapas estratégicos, el primer mapa estratégico tiene relación con la amplitud de la línea de producción y el liderazgo en productos, en esta ultima dimensión Danone y Surlat se ubicaron como empresas seguidores, ambas cuentan con una línea parcial de productos, no son líderes en ninguna de las categorías estudiadas, por ende optan por una estrategia que apunte a la diferenciación del producto.

Diferente es el caso de Watt's y Colún, estos cuentan con una línea completa en lo que refiere a la oferta de productos, y se acercan más a la posición de líder que de seguidor en la industria, sin embargo se presentan con mayor fuerza las empresas Nestlé y Soprole, estas compañías son los líderes en la mayoría de los mercados relevantes, posterior a la fusión esta condición de líderes se propagaría aún más por el efecto sinérgico que se desarrollaría entre ambas, combinando los

potenciales de cada una, por un lado la penetración de mercado con que cuenta Soprole y los recursos de Nestlé en lo que refiere a la inversión y tecnología.

En el desarrollo del segundo mapa estratégico, donde se tomó en cuenta el tamaño de la empresa y la identificación de la marca, arrojó resultados concluyentes, en el cuadrante máximo se ubican Nestlé y Soprole, ambas compañías son las que registran la mayor recepción de litros de leche, lo que en tamaño las ubica como líderes nuevamente,

Con todas estas condiciones se puede establecer que para Soprole su competidor más fuerte viene a ser Nestlé y viceversa, por ende la opción de trabajar de manera conjunta revalida la idea que se produzca una condición de dominio en el mercado, específicamente en las categorías descritas durante esta investigación, si bien actualmente ya se observan conductas de dominio, con la fusión esto se propagaría aún mas, post fusión Nestlé y Soprole actuarán como un solo ente competidor.

CONCLUSION

Para dar fin a esta investigación se puede concluir que sí se reconfigura el sector industrial de los lácteos en Chile, que abarca el mercado de procesadoras y comercializadoras de estos productos, considerando una eventual fusión entre las filiales de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A., esto fundado en el análisis exhaustivo que se realizó acerca de cada una de las fuerzas competitivas que conforman esta industria.

Actualmente existe un grado considerable de rivalidad entre los competidores de este sector, el que se fomentará aún más con dicha alianza estratégica, del mismo modo ocurre con los potenciales participantes de la industria, su ingreso se verá mucho más restringido de lo que se encuentra hoy en día, esto principalmente apoyado por el fortalecimiento de las barreras de entrada, respaldado por el aumento de necesidades de capital en el sector, la limitaciones al acceso de canales de distribución y el consecuente crecimiento de economías de escala acompañado de la diversificación de la matriz productiva.

En lo que respecta a los compradores y proveedores como agentes negociadores de la industria, su influencia en los precios y en la calidad de los bienes, resultará intervenida a la hora de estar frente a un negociador que ejerza conductas de dominio, abarcando en algunos casos cerca del 90% del mercado, como ocurriría en el caso de los postres y petit suisse, por la tanto su poder negociador disminuirá.

Por otro lado con lo que respecta al análisis acerca de los grupos estratégicos, se puede desprender que en el sector industrial no se experimentarán cambios en los grupos, esto demostrado ampliamente en los mapas estratégicos, no se observan cambios importantes de posición dentro del mapa, es decir mantendrán por el momento sus actuales estrategias, no obstante al considerar a Soprole y Nestlé como un solo competidor en la industria, este aumenta notoriamente su presencia y dominio por sobre las demás compañías.

BIBLIOGRAFIA

- Kotler y Keller, Dirección de Marketing (Pearson Educación, 2006)
- Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.(Editorial continental, 2006)
- Hax-Majluf, Gestión de empresas con una visión estratégica, (Editorial J.C. Sáez Editor, Chile)

WEBGRAFÍA

- <http://www.tdlc.cl/DocumentosMultiples/Consulta%20P%C3%BAblica.pdf>
- http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/Rios_Nunez.pdf
- <http://www.inia.cl/medios/biblioteca/serieactas/NR30045.pdf>
- http://www.tetrapak.com/es/SiteCollectionDocuments/Indice_Lacteo_de_Tetra_Pak/Indice_Lacteo_TP_2.pdf
- www.fedeleche.cl
- www.tdlc.cl
- www.fne.cl
- www.soprole.cl
- www.nestle.cl
- www.df.cl
- www.sag.cl
- www.colun.cl
- www.surlat.cl
- www.danone.cl
- <http://www.sofofa.cl/mantenedor/detalle.asp?p=60&s=6160&n=22755>

Archivos PDF

- Andrés Ibáñez Tardel, Hernán Palacios Correa, Académicos PUC, (2010), Análisis Impactos Comerciales de un Eventual Joint Venture entre Soprole inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A.
- Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., (2010)
- Mario Ybar Abad, Abogado, (2011) en representación de la Fiscalía Nacional Económica, en autos caratulados "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10 acumulado a los autos Rol NC N° 385-10, Informe Fiscalía Nacional Económica. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración".
- Sandra Ríos Núñez, Economista, Académica e investigadora del Centro de Estudios del Desarrollo Local y Regional, Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile, (2009) "Los Impactos del Modelo Económico Chileno en el Sector Lácteo, El Caso de los pequeños productores de la cuenca lechera de la región de los lagos"

Las fechas donde se utilizaron como base de estudio estas fuentes de información corresponden al período entre Marzo 2011 a junio del 2012.

GLOSARIO

UHT: los productos UHT son aquellos productos también conocidos como larga vida, estos son sometidos a la a ultrapasteurización o uperización, también conocida por las siglas UHT (*Ultra High Temperature*) y UAT (Ultra Alta Temperatura), es un proceso térmico que se utiliza para reducir en gran medida el número de microorganismos presentes en alimentos como la leche o los zumos, sin cambiar sus propiedades nutricionales, cambiando su sabor ligeramente.

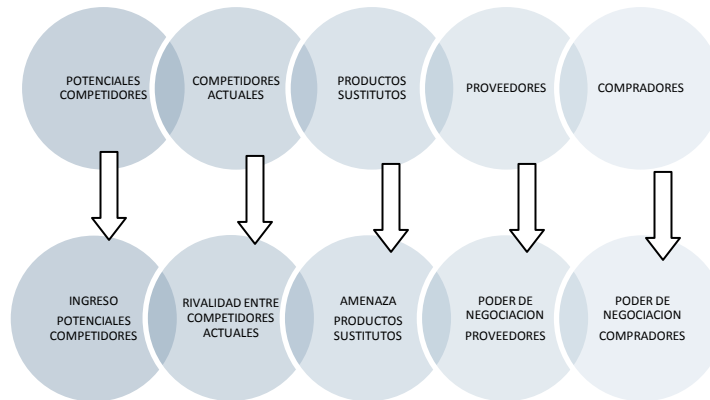
Tuberculosis: La tuberculosis bovina (TB) es una enfermedad zoonótica (que se puede transmitir al ser humano), causada por la bacteria *Mycobacterium bovis* y que tiene un impacto directo en la eficiencia de los sistemas productivos y en la industria del sector pecuario, porque provoca importantes pérdidas en la producción de carne y de leche; además, constituye una restricción a la exportación de los alimentos de origen pecuario.

Brucelucosis: La brucelosis bovina es una enfermedad contagiosa del ganado bovino, También se trasmite al hombre. Produce abortos, retención de placenta y producción de crías débiles.

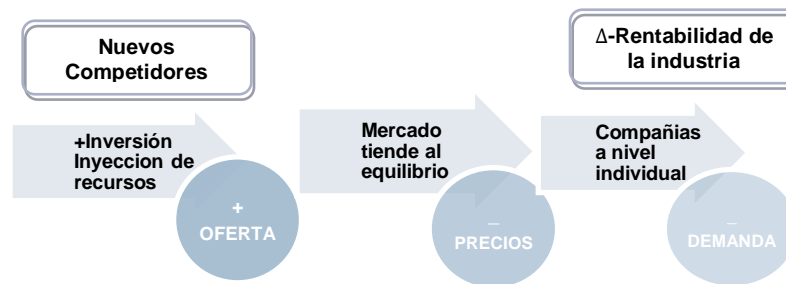
Leucosis: La leucosis o leucemia bovina, es una enfermedad viral de tipo neoplásico, que se da principalmente en el ganado lechero y que se caracteriza por el desarrollo de tumores malignos en el tejido linfático (linfosarcomas). Es causada por el Virus de la Leucosis Bovina (VLB).

ANEXOS

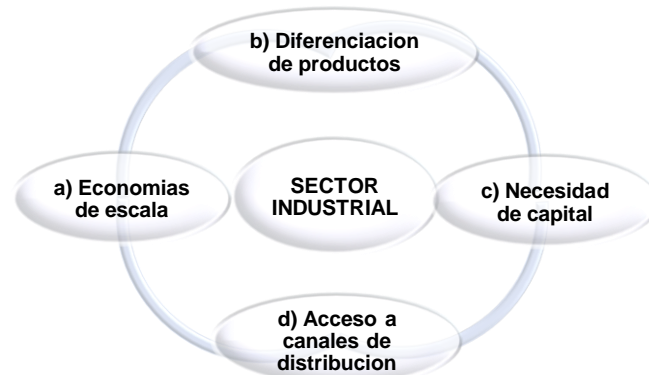
Anexo N°1: Relación participantes de la Industria y fuerzas competitivas.



Anexo N°2: Impacto de nuevos competidores en la rentabilidad de la Industria



Anexo N°3: Barreras de entrada al Sector Industrial



Anexo N°4: Efectos barreras de entrada sobre costos, productos, industria y consumidor

BARRERAS DE ENTRADA	EFECTOS			
	Costos	Producto	Industria	Consumidor
Economías de escala	Δ - costos unitarios del producto	Productos estandarizados	Con altos niveles de producción, bienes/servicios de consumo masivo con alta sensibilidad al precio.	Poca lealtad con las compañías de la Industria
Diferenciación de productos	Δ + C. producción Δ + C. creación de marca/ publicidad	Productos Especializados	Marcas muy bien posicionadas.	Existe lealtad por parte del cliente con el producto, y por ende con la compañía.
Necesidades de capital	Δ + C. ingreso necesario grandes inversiones	Productos con un alto costo de producción	Industria exclusiva, muy concentrada.	Cliente no tiene mayores opciones a la hora de elegir, bajo poder de negociación.
Acceso a canales de distribución	Δ + Control en cadena de valor Δ - C. distribución			

Anexo N°5: Factores propios del Sector Industrial que influyen en los costos.

FACTORES	AREA DE LA EMPRESA	VENTAJAS	
Ubicación Favorable	Finanzas	- Se ahorran costos de publicidad, para atraer al consumidor	COSTOS FIJOS
Política Gubernamental	Finanzas	- Mediante subsidios puede apoyar en circunstancias desfavorables.	
Curva de Aprendizaje	Todas las áreas	Δ +Conocimiento \rightarrow Δ +eficiencia - Mejor toma de decisiones - Perfeccionamiento de funciones, métodos y diseño.	COSTOS VARIABLES
Tecnología a productos patentados	Producción	- Procesos especializados de fabricación - Características propias de la marca	
Acceso a materias primas	Producción	- Garantía de abastecimiento - Control precios de adquisición	

Anexo N°6: Causas y efectos sobre el poder negociador de los compradores en la Industria.

SITUACIÓN ACTUAL	EFECTOS EN LA INDUSTRIA
<p>La oferta de productos es homogénea Existe un bajo nivel de diferenciación entre ellos, se trata de productos estandarizados</p>	<p>Amenaza con disminuir los precios y Exigir aumento en la calidad de los bienes/servicios</p>
<p>El producto que se ofrece es sensible al precio</p>	
<p>Existencia de productos sustitutos</p>	
<p>El grupo de compradores es pequeño Se encuentran organizados</p>	<p>Favorece existencia de condiciones de transacción y concesiones</p>
<p>Compran en grandes volúmenes Es un cliente importante para la Industria</p>	
<p>Compradores informados Tiene más poder de demanda, conocen más acerca del producto/servicio y saben cuánto deberían pagar por él.</p>	
<p>Amenaza contra la integración vertical Los compradores como grupo, impiden la integración entre proveedores.</p>	

Anexo N°7: Causas y efectos sobre el poder negociador de los proveedores en la Industria.

SITUACIÓN ACTUAL	EFFECTOS EN LA INDUSTRIA
<p>Poca diferenciación entre proveedores Cada proveedor ofrece un producto, insumo para la Industria, con características distintas.</p>	<p>Amenaza con elevar los precios y disminuir calidad de los bienes</p>
<p>Ausencia de productos sustitutos</p>	
<p>No existe rivalidad entre proveedores</p>	
<p>El grupo de proveedores es pequeño</p>	<p>Favorece existencia de condiciones de transacción</p>
<p>Amenaza contra la integración vertical Los proveedores como grupo, impiden la integración entre compradores-proveedores.</p>	

Anexo N°8: Plantas de producción: Nestlé Chile

Nestlé Chile cuenta con siete plantas de producción en Chile ubicadas en la zona centro-sur, de estas, cuatro se encargan de elaborar productos lácteos, (las cifras indicadas a continuación, corresponde a la producción del año 2009), estas son:

1. Planta Macul

- 32 millones de litros de yogurt
- 163 toneladas de crema
- 292.000 litros de leche cultivada

2. Planta de Los Ángeles

- 647 toneladas de crema
- 1803 toneladas de mantequilla (utilizadas en procesos productivos internos de otros productos)
- 33.170 toneladas de leche condensada

3. Planta Osorno

- 18.343 toneladas de leche en polvo
- 907 toneladas de crema

4. Planta Llanquihue

- 14.213 toneladas de leche en polvo y 6.507 toneladas de crema
-

Anexo N°9: Productos producidos y distribuidos por Nestlé Chile

PRODUCTO	MARCA
CAFÉ	Nescafé <ul style="list-style-type: none"> - Tradición - Alta Rica - Cappuccino - Vienés - Irish Cream - Double Choca Mocha - Latte Machiato - Decaf - Dolca - Cap Colombie - Alta Selección - Espresso
CERALES	<ul style="list-style-type: none"> - Chocapic/ Chocapic Duo - Cookie Crisp - Milo - Estrellitas - CornFlakes - Fitness/ Fitness & Fruit - Gold - Multi Cheerios - Nesquik - Trix/ Trix Yogurt - Zucosos
CHOCOLATES	<ul style="list-style-type: none"> - After Eight - Capri - Kit Kat - Negrita - Prestigio - Trencito - Sahne Nuss - Super 8
GALLETAS	<ul style="list-style-type: none"> - Morocha - Alteza - American Crakers - Chiquitín - Grill - Kuky - Mini Museo - Milo - Tritón - Vitalife
HELADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Chamonix - Savory, ejemplo : Centella, Egocéntrico, Chicolito y Trululú, entre otros.
POLVOS DE HORNEAR	<ul style="list-style-type: none"> - Imperial
PRUCTOS INFANTILES	<ul style="list-style-type: none"> - Nestlé - Nestum - Cerelac

SABORIZANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Ecco - Nestlé - Nesquix - Milo
ALIMENTO PARA MASCOTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Purina Cat Show - Purina Dog Show - Doko - Gati - Doguitos
PRODUCTOS MAGGI	<ul style="list-style-type: none"> - Arroces preparados - Bases para cocinar - Pasta Instantánea - Salsas para cocinas y acompañar - Salsa tuco - Cremas - Caldos - Sopas - Sopa para uno - Base para pollo dorado - Mayonesa - Puré de papas
LECHES LÍQUIDAS	<ul style="list-style-type: none"> - Trencito - Svelty - Milo - Nesquix - Nestlé
LECHE EN POLVO	<ul style="list-style-type: none"> - Coffee Mate - Svelty - Leche Nido
LECHE EVAPORADA	<ul style="list-style-type: none"> - Ideal
YOGHURT/POSTRES	<ul style="list-style-type: none"> - Nestlé - Svelty - Chamyto - Nido - Nesquix - Chandelle - Chiquitín
CREMAS EN TARRO	<ul style="list-style-type: none"> - Nestlé
MANJAR	
LECHE CONDENSADA	
AGUA EMBOTELLADA	<ul style="list-style-type: none"> - Pura Life - Cachantún - Porvenir (CCU)

Anexo N°10: Productos producidos y distribuidos por Soprole y Prolesur

PRODUCTO	MARCA
LECHES LÍQUIDAS	- Next - Activ - Huesitos
LECHE EN POLVO	- Ula
YOGURT	- Next - Activ - Vitaplus - Uno al día - Soprole Gold, Batifrut, 1+1, Ula
POSTRES REFRIGERADOS	- Soprole manjarate - Next
PETIT SUISE	- Huesitos
QUESOS/QUESILLOS	- Soprole - Dos Álamos - Next - Activ
CREMAS	- Soprole
MANJAR	- Soprole
MANTEQUILLA	- Soprole - Dos Álamos
MARGARINA	- Next - Ula
AGUA EMBOTELLADA	- Next
NÉCTARES Y JUGOS	- Next - Soprole - Huesitos

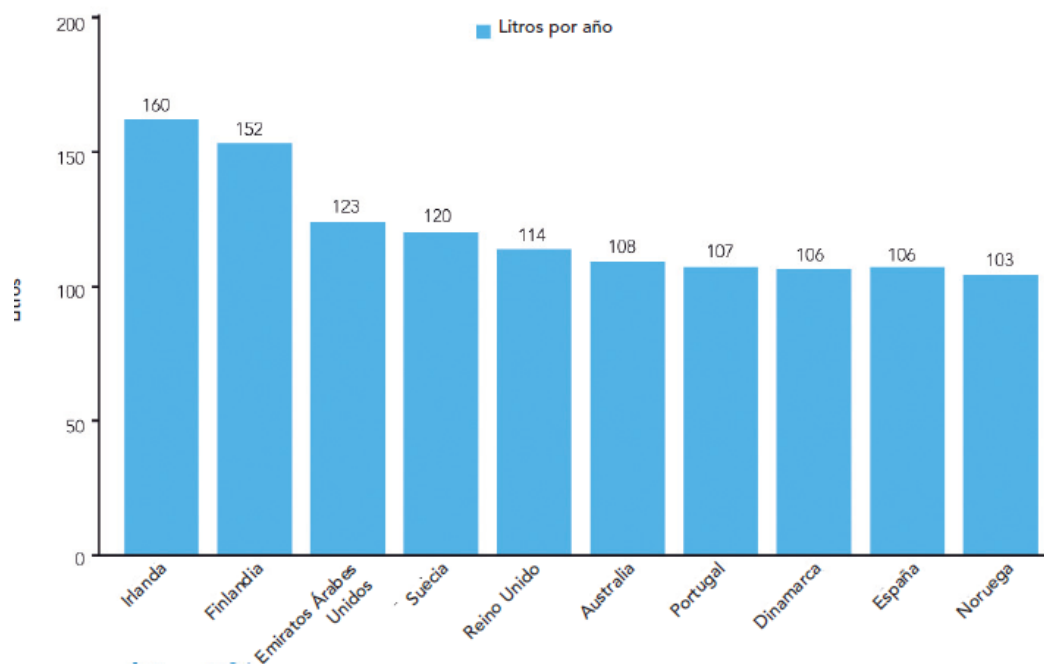
Anexo N°11: Mercado según productos del Joint Venture Nestlé y Soprole.

Marcas Nestlé	Producto	Marcas Soprole
Trencito Svelty Milo Nesquix Nestlé	Leches líquidas	Next Activ Huesitos
Nestlé Svelty Chamyto Nido Nesquix Chandelle Chiquitín	Yogurt	Next Activ Vitaplus Uno al día Soprole Gold, Batifrut, 1+1, Ula
	Postres refrigerados	Soprole Manjarate Next
	Petit suisse	Huesitos
	Quesos/quesillos	Soprole Dos álamos Next Activ
	Cremas	Soprole
	Manjar	Soprole
	Mantequilla	Soprole Dos álamos
	Margarina	Next Ula
	Jugos	Soprole

Anexo N°12: Consumo de productos lácteos per cápita en los países desarrollados.

Consumo de productos lácteos líquidos

El máximo consumo per capita de productos lácteos líquidos puede ser distinto de su consumo total. Irlanda tiene el puesto número uno en el consumo per capita pero siete de los diez mayores mercados en términos consumo total de productos lácteos líquidos no están en la lista de los mayores consumidores per capita.



Fuente: Tetrapack 2008

Anexo N°13: Síntesis Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Analizando todas estas variables, se puede dilucidar que con la creación del Joint Venture y según lo expuesto en el punto (3.2.1.1.) al presente se observan posiciones de dominio en la Industria, fundamentalmente por sus dos principales competidores -Nestlé-Soprole- lo que sin duda se intensificará aún más, con la fusión entre ambas compañías. Continuando con el punto (3.2.1.2.) si bien durante el último tiempo han existido campañas para promover el consumo de productos lácteos en el país, aún se está muy por debajo del consumo de los países desarrollados, aún cuando el JV pretende expandir la oferta de manera de aprovechar los recursos que poseen ambas compañías, sin embargo esto no interviene en el crecimiento de la Industria, por ese lado está se mantendría igual, sin embargo siendo un poco suspicaz se puede pensar que tras la campaña de promover el consumo de leche en el país estaban ambas compañías, de tal modo aprovechar su estrategia expansionista unos años más tarde.

Con lo que respecta a la ausencia de diferenciación entre los productos (3.2.1.3.), actualmente existe un grado de diferenciación entre estos, "la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia"³³, sobre todo en aquellos productos de valor agregado, post-fusión se pretende aumentar el portafolio de productos, "...Una combinación de la penetración de mercado de Soprole, con los recursos en R&D de Nestlé, permitirán lanzar una mayor cantidad de productos innovadores y abarcar nichos de mercado que hoy no se encuentran completamente abastecidos"³⁴, por lo tanto el grado de diferenciación aumentará, sobre todo en las categorías de productos con valor agregado, que son aquellas que requieren mayores niveles de inversión por lo demás, lo que de algún modo puede minimizar la rivalidad entre las procesadoras operantes, sin embargo, hoy en día se observa una tendencia a la preferencia por los productos con valor agregado, por lo tanto resultara imperioso si se desea mantener en el mercado invertir en diferenciación, por lo que este factor actuara como intensificador de la competencia.

La existencia de altos costos fijos o de almacenamiento, (3.2.1.4.) permanecerá constante, pues estos costos son independientes a los niveles de producción y la realización del Joint Venture no afectará su actual estructura, esto siempre y cuando no incurra en conductas anticompetitivas, que perjudiquen a sus demás competidores, en el caso que celebre contratos de exclusividad con determinados distribuidores, podría entrar a encarecer estos costos.

En cuanto a los niveles de capacidad (3.2.1.5.) estos aumentarán considerablemente, lo que puede conducir a desestabilizar la Industria , pues romperá con el equilibrio actual entre oferta y

³³ (Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Chicago: Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 34)

³⁴ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 34)

demanda, si bien se plantea la idea de crear nuevos consumidores, esto no es una posibilidad del todo concreta considerando el tamaño del mercado nacional y los bajos niveles de consumo de productos lácteos en Chile versus los países desarrollados, donde ha sido aplicado esta clase de operaciones de que implican alta concentración.

En otro aspecto, si bien en la Industria existen diversos competidores, (3.2.1.6.) algunos que abarcan determinadas líneas de productos, en comparación con otras compañías que tienen un extenso portafolio de productos que va más allá de los lácteos, la tendencia indica la importancia de la diversificación de la matriz productiva de una empresa, ejemplo de esto es “Danone” que comenzó en el mercado de los yogures y ahora se extiende a las leches cultivadas, todo esto en pos de permanecer de manera rentable en el negocio, por lo tanto se potencia cada vez más la idea de que los competidores actuales amplíen cada vez con mayor frecuencia sus carteras de productos, lo que en consecuencia incrementará la rivalidad entre ellos.

Por otro lado, se puede desprender que a raíz de los intereses estratégicos (3.2.1.7.) que se persiguen con la estrategia expansionista de ambas compañías con el JV, estas mismas estarían dispuestas a sacrificar la rentabilidad de la Industria, con tal de alcanzar la participación de mercado esperada. En último lugar es necesario considerar la importancia de lo expuesto en el punto (3.2.1.8.), ya que la barrera de salida más sólida involucra a los costos asociados a la creación de marca y publicidad, analizando de manera conjunta los cuatro gráficos que se adjuntaron para el análisis de las barreras de salida, se desprende que a mayor grado de diferenciación entre los productos, y mientras esto cuentan con mayor valor agregado, las empresas invierten más en publicidad, y los montos en publicidad no siempre van de la mano de la participación de mercado que los participantes tengan. En síntesis con la creación del JV, acrecentará la rivalidad entre los competidores actuales, según lo expuesto anteriormente.

Anexo N°14: Participación canales de distribución en productos de consumo masivo

	1994	2008
Supermercado	49%	61%
Tradicional	33%	18%

Fuente: Odepa 2009

Anexo N°15: Sentencia N°7-2004, del H. TDLC,

1. “Las empresas procesadoras de leche deberán mantener un listado de precios de compra, el que deberá detallar los diferentes parámetros que lo componen, con la debida información a los interesados;
2. Las empresas procesadoras de leche deberán anunciar, a lo menos con un mes de anticipación, cualquier cambio en las condiciones de compra de leche fresca;
3. Las plantas procesadoras de leche deberán fundamentar sus negativas de compra a los Agricultores que les hayan realizado ofertas por escrito;
4. Estas mismas plantas deberán llevar un sistema de registros de las ofertas que rechacen, e informar a la Fiscalía Nacional Económica, semestralmente, los cambios significativos de compra a clientes antiguos así como la incorporación de nuevos
5. Las plantas deberán abstenerse de usar en la determinación del precio el cociente histórico entre entregas de invierno y entregas de verano, en cualquier forma que pudiere implicar que dicho parámetro se transforme en un impedimento a la movilidad de los productores
6. Las empresas procesadoras de leche, deberán dentro de un plazo de seis meses, diseñar un sistema de tomas de muestras que dé garantías a las partes involucradas, el que deberá ser aprobado por la Fiscalía Nacional Económica. Si transcurrido ese plazo la Industria no hubiese presentado una propuesta, la Fiscalía requerirá al Ministerio de Agricultura el diseño del sistema; y.
7. La Fiscalía Nacional Económica deberá permanecer atenta al desarrollo del proceso de comercialización de la leche, sin perjuicio de las medidas que previamente se ha ordenado”.

Anexo N°16: Síntesis acerca del ingreso de nuevos competidores

Según lo expuesto anteriormente, se puede establecer que actualmente existen altas barreras de entrada en el mercado, y con la ejecución del JV, su efecto solo se intensificara, está demostrado que para competir eficientemente en este mercado, es necesario ampliar progresivamente la oferta de productos por ende las necesidades de capital serán considerables, además desarrollar una red de distribución, ya que las relaciones entre distribuidores y las plantas procesadoras actualmente se encuentra muy fortalecidas, además en lo que se refiere a las características propias del producto, al ser altamente perecible, la cadena logística de distribución siempre tendrá un papel relevante en el desarrollo de este negocio, y con la materialización del JV esto se mantendrá constante, siempre y cuando las empresas involucradas se reserven la realización de conductas que resulten anticompetitivas como el pago de bonos a los distribuidores y dificulte aún más el ingreso de nuevos competidores.

Anexo N°17: Características del Producto/Compradores de la Industria de los Lácteos

PRODUCTO	COMPRADORES
Oferita Heterogénea	Informados
Presencia Productos Sustitutos	El grupos es concentrado *
Sensibles al precio	Compran en grandes volúmenes *

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°18: Cantidad de Productores según número de vacas lecheras rebaño

N° Vacas	Número de productores			Variación '97-'09	2007	
	Censo 1997	Censo 2007	Estimación 2009		Salas de Ordeña	N° Estanques
0-19	43.657	18.154	13.192	-70%	1.373	344
20-49	3.107	1.717	1.391	-55%	1.153	651
50-99	1.177	577	527	-55%	648	510
100-149	510	353	264	-48%	312	325
150-199	257	225	174	-32%	206	221
200-299	250	294	299	20%	273	246
300-499	147	212	242	65%	246	302
500 y más	39	97	139	256%	171	217
TOTAL	49.144	21.629	16.228		4.382	2.816

Fuente: Informe FNE "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", 2011

Anexo N°19: Manuka

GRUPO NEOZELANDÉS COMPRA LA HACIENDA RUPANCO EN CERCA DE US\$ 80 MILLONES

La empresa Manuka adquirió la hacienda más grande de Chile, controlada por las familias Abumohor, Kauak, Díaz y Gutiérrez. Sus intenciones son potenciar y aumentar la producción lechera en la hacienda de 47 mil hectáreas.

El negocio lechero tiene un nuevo actor de peso: la empresa neozelandesa Manuka cerró esta semana la compra de la Hacienda Rupanco, la mayor del país. La Hacienda Rupanco, controlada por las familias Abumohor, Kauak, Díaz y Gutiérrez, tiene más de 47 mil hectáreas en la X Región y 13 secciones dedicadas a la producción ganadera. Desde hace varios meses, la hacienda se transformó en el foco de una serie de inversionistas extranjeros que intentaron comprar la propiedad.

La llegada a Chile de Manuka

De propiedad de 11 familias neozelandesas que vendieron sus predios para venir a Chile, Manuka S.A. es una empresa que se creó el 20 de julio de 2005 y que está radicada en el sur de Chile, precisamente en Osorno (X Región), donde concentra su apuesta por el negocio lechero en nuestro país.

La firma nombró a Cristián Durán como gerente general y a Conall Buchanan como gerente de operaciones, quienes tienen la misión de encontrar terrenos en la X Región, adquiriendo así, en estos dos años, más de 1.000 hectáreas para engordar ganado y producir leche. La Hacienda Rupanco estuvo dentro de sus planes desde su llegada al país. Ello, dado el potencial lechero de los terrenos, considerando que tienen 6 mil hectáreas destinadas a la actividad. No son los únicos neozelandeses en el negocio en Chile. Otro grupo de esa nacionalidad, Fonterra, es el controlador de Soprole.

Fuente: SOFOFA

Anexo N°20: Recepción de Leche Cruda por Regiones

	V-RM-VI	VII	IX	X-XIV
Soprole	65%	29%		
Prolesur			14%	13%
Quillayes	10%		1%	1%
Danone		19%		
Nestlé		27%		17%
Watt's			5%	12%
Surlat			55%	
Colún				22%
Mulpulmo				7%
Quinco				1%
Alimentos Pto. Varas				1%
Chilolac				0,5%
Lácteos Frutillar				0,5%
Otras (101)	25%	25%	25%	25%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Odepa 2009 e INE 2009

Anexo N°21: Destino de la producción anual de leche (litros en %)

Fuente: Informe FNE , con datos obtenidos de la encuesta del ganado bovino zona sur 2009.

Región	Plantas lecheras	Queserías	Crianza de terneros	Auto consumo humano	Venta directa	Indust. en predio	Otro
VII	85,2%	7,4%	1,3%		2,5%	1,8%	1,8%
VIII	88,2%	11,3%	0,5%				
IX	90,6%	6,4%	2,6%	0,4%			
XIV	96,4%	1,0%	2,1%	0,4%			0,1%
X	94,1%	1,5%	3,1%	0,3%		1,0%	

Anexo N°22: Pauta de precios

Resumen de Pauta de Pago de leche para la compra que PROLESUR realiza a los actuales productores de leche de la Décima región insular, Chiloé. VIGENCIA: Los precios resultantes de la aplicación de esta Pauta de Precios comenzarán a regir el 1° de Marzo de 2011.

1.-PRECIO: Valores sin IVA.

El precio base, por litro de leche con 3,00% p/v de materia grasa y 3,00% p/v de proteínas será:\$98,45.

2.-MATERIA GRASA: Análisis quincenal. Las diferencias respecto de los 30 gramos considerados en el precio base del litro, se valorizarán a \$1.000,0 el kilo.

3.-PROTEINAS: Análisis quincenal. Las diferencias respecto de los 30 gramos considerados en el precio base del litro, se valorizarán a \$3.600,0 el kilo.

4.-BONIFICACIONES: Existen bonos en \$/L cuyas condiciones se establecen y bonificaciones en % del precio base.

H.- Bono de Producción Anual:

Tramos de volumen (L/año)

Desde	Hasta	Factor	Cantidad a rebajar	Bono proporcional \$/L	Mínimo	Máximo
1	500.000	1,00	\$ 0	\$ 1,00	a	\$ 1,00
500.001	700.000	1,00	\$ 0	\$ 1,00	a	\$ 1,00
700.001	1.000.000	7,65	\$ 4.655.000	\$ 1,00	a	\$ 3,00
1.000.001	1.500.000	9,00	\$ 6.005.000	\$ 3,00	a	\$ 5,00
1.500.001	2.000.000	13,00	\$ 12.005.000	\$ 5,00	a	\$ 7,00
2.000.001	4.000.000	11,00	\$ 8.005.000	\$ 7,00	a	\$ 9,00
4.000.001	6.000.000	15,00	\$ 24.005.000	\$ 9,00	a	\$ 11,00
6.000.001	8.000.000	19,00	\$ 48.005.000	\$ 11,00	a	\$ 13,00
8.000.001	10.000.000	23,00	\$ 80.005.000	\$ 13,00	a	\$ 15,00
10.000.001	12.000.000	21,00	\$ 60.005.000	\$ 15,00	a	\$ 16,00
12.000.001	40.000.000	16,00	\$ 5.000	\$ 16,00	a	\$ 16,00

Este bono se actualiza mensualmente.

I.- Bono de Desarrollo: \$1,20/L

Este bono se pagará a todos los productores que manifiesten por escrito su decisión de aportar a las asociaciones gremiales de productores, Promolac (promoción del consumo lácteo) y Consorcio Tecnológico de la Leche.

5.- FACTORES LIMITANTES:

A.- El aguado se castigará en el valor de las bonificaciones, según la Pauta, a toda la leche del día del análisis.

Anexo N°23: Características del Producto/Proveedores de la Industria de los Lácteos

PRODUCTO	PROVEEDORES
Oferta Homogénea	El grupo es dominado por grandes productores
Ausencia de Productos Sustitutos	Poca diferenciación entre ellos
Existencia de pautas de precio	

Anexo N° 24: Análisis de productos sustitutos por mercado relevante

Leche líquida, para este caso se trata de uno de los mercados más homogéneos dentro del grupo de mercados relevantes, los niveles de diferenciación existen en un menor grado que en los otros casos, a nivel de presentación se pueden diferenciar según sus contenidos en materia grasa y sabores, su consumo puede ser de manera fría o caliente, "...aquella puede ser sustituida, en alguno de los usos que pueden dársele (hábitos de consumo), por la leche en polvo y el yogurt, incluyendo la leche cultivada...", "en efecto, mientras el yogurt y la leche cultivada son un buen sustituto de la leche líquida, desde un punto de vista del hábito de consumo (al poder consumirse el mismo al desayuno o la hora del té), dicha sustitución pasa a ser imperfecta si se tiene en consideración que el yogurt o la leche cultivada no pueden ser calentados o usados para la cocina y no tienen las mismas propiedades nutricionales que la leche líquida o leche en polvo, además de tener procesos productivos distintos"³⁵

Se puede establecer entonces que se pueden encontrar sustitutos de la leche líquida en la misma Industria de los lácteos, tales como la leche en polvo y los yogures, sin embargo existen otros productos que no son derivados de la leche y que la pueden sustituir en su consumo tales como: café, té, jugos de fruta, entre otros.

Yogurt, en este caso es donde se encuentran la más amplia variedad de productos, que van desde el tradicional batido, donde difieren entre los sabores, y los más conocidos que son acompañados con frutas, cereales, y ahora último una nueva categoría con probióticos que cumplen características más particulares como el tratamiento del tránsito lento. Ahora bien según el hábito de consumo de estos productos, estos pueden verse sustituidos por productos

³⁵ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 59)

pertencientes al mercado de los postres, “el yogurt presenta también sustituciones imperfectas con los productos que se transan en el mercado relevante de los “postres y petit”, ya que si bien los hábitos de consumo y formatos de comercialización son similares, las propiedades nutritivas de los productos, precios y procesos productivos difieren entre sí”³⁶

Cremas, tienen un uso ampliamente culinario, la crema para batir particularmente en la pastelería, y la crema espesa se utiliza en la preparación de diversas comidas y postres según el gusto del consumidor, por ende evaluar que otro producto pueda cumplir con la misma función de las cremas resulta una tarea compleja ya que en el caso de las cremas espesas su uso es especialmente recae en el gusto del consumidor y en las características propias de este producto, que permiten la preparación de ciertas recetas, en el caso de la crema para batir utilizada ampliamente en la repostería, sin embargo la disponibilidad de sustitutos cercanos como el caso de cremas de origen vegetal, es pertinente considerar, tanto como la calidad y el gusto del consumidor, lo que en consecuencia la posicionarán como un competidor relevante o no.

Postres, para este caso la variedad es muy amplia, y se trata de un mercado donde los gustos del consumidor tiene gran importancia, por lo que clasificarlos resulta una tarea algo compleja.

“Los postres lácteos refrigerados y petit suisse presentan sustituciones perfectas con productos tales como el yogurt, leche cultivada, postres en polvo (flanes, gelatinas, mouse en polvo), fruta fresca en conserva, repostería, etc.”³⁷

La consulta pública de Soprole realizada por el HTDLC que ha sido fuente importante para el desarrollo de esta investigación, establece dos segmentos dentro de la categoría de los postres: el segmento “**impulso**”, que agrupa aquellos postres más elaborados o sofisticados, tales como el mousse, suspiro limeño, postres de manjar o chocolate, etc., La alternativa de consumo de postres en polvo es tan válida que corresponden ser considerados sustitutos perfectos los unos de los otros, y en segundo lugar el segmento “**tradicional**”, que agrupa los postres envasados pero de tipo caseros (tales como flanes, leche asada, compota, arroz con leche, jaleas, sémolas, etc.). Ambos segmentos son perfectamente sustitutos si se consideran los hábitos de consumo, variando sólo el formato de comercialización, para lo cual puede nuevamente acudir a los envases plásticos que permiten transportar los productos elaborados en casa.

³⁶ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 82)

³⁷ (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. "Consulta de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. sobre operación de concentración", Rol NC N° 384-10., 2010, pág. 99)

También se deben considerar como sustitución de los postres y petit suisse, el consumo de frutas, si bien sus componentes nutricionales son diametralmente opuestos, en los hábitos de consumo tienen similitudes relevantes, después de cada comida.

Anexo 25: Descripción de los participantes de la industria

1. COLÚN

Reseña Histórica, fue fundada en 1949 por un grupo de agricultores visionarios de la ciudad de La Unión, centro de la zona lechera en el Sur del Chile. El objetivo fue crear una cooperativa para procesar leche y comercializarla en los mercados, además de proveerlos de insumos y servicios necesarios para las operaciones agrícolas. Desde su creación, ha mantenido una permanente preocupación por la calidad de sus productos, siendo una característica reconocida por los consumidores chilenos.

Negocio de Colún, es una empresa focalizada en el cliente, con 12 oficinas de venta a largo del país y una fuerza de ventas propia que cubre el 98% de la población del país, a través de 5000 kilómetros desde el Norte de Chile hasta la región más Austral. Actualmente es el principal productor de quesos y sueros de queso en Chile, líder en dulce de leche y mantiene importantes participaciones de mercado en mantequilla y productos larga vida (UHT). El negocio se ha expandido sustancialmente durante los últimos años, permitiendo en 1992 crear el departamento de exportaciones, siendo sus principales productos enviados al extranjero: quesos, sueros de queso dulce, manjar.

Productos, Colún produce alrededor de 180 productos diferentes, con presentaciones y formatos diversos, siendo los principales grupos: quesos, mantequilla, manjar (dulce de leche), productos UHT larga vida y productos deshidratados (leche en polvo)

Los que se encuentran distribuidos en las siguientes líneas de productos:

1. **Línea tradicional**, se puede encontrar leche en polvo, líquida, saborizada, cultivada y sin lactosa. (todas estas variedades en entera, descremada y semidescremada), crema, yogurt batido y con frutos, quesillo y queso fresco, manjar, mantequilla, queso, néctar y postres (jalea)
2. **Línea Light**, con los siguientes productos leche, yogurt, crema, quesillo, manjar, y queso crema.
3. **Vilib**, comprende a una línea de yogures, que se clasifican en dos tipos, vilib digestión fortificada con probióticos (organismos vivos, bacterias, que ayudan en la digestión y el

tránsito intestinal) y prebióticos (fibra alimentaria que ayuda en la digestión), y Vilib Ella con extracto de té verde y pulpa de aloe vera.

4. **Dos Alerces**, comercializa yogurt, mantequilla, manjar, queso, y leche en polvo.
5. **Mimún**, bajo esta marca se pueden encontrar petit, leche y yogurt.

2. WATT'S

Reseña Histórica, es una de las empresas líderes de alimentos en Chile, con una amplia gama de productos que se comercializan en el mercado nacional e internacional. Su larga trayectoria tiene su origen en los inicios de 1930 cuando Watt's comenzó a elaborar sus primeras mermeladas caseras en fábrica. En la actualidad, cuenta con marcas fuertemente posicionadas en el mercado nacional como Watt's, Loncoleche, Calo, Chef, Belmont. Sureña, IceFrut y Yogu-Yogu, entre otras.

Negocio, las áreas de negocio que comprende esta empresa, van desde derivados de fruta, oleaginosas, lácteos, entre otros. En el área de los lácteos, se pueden encontrar los siguientes productos: leches líquidas, leches en polvo, leches sin lactosa, leches cultivadas, probióticos, manjar, quesos y crema.

Sus productos son elaborados en plantas productivas con tecnología avanzada, ubicadas en Santiago y Osorno, que permiten garantizar una producción al nivel de los requerimientos nacionales e internacionales, Watt's posee una amplia red logística y centros de distribución a lo largo del país, lo que garantiza una distribución eficiente y oportuna. Watt's también tiene participación en el mercado internacional, gracias a sus filiales ubicadas en Argentina y Perú.

3. DANONE CHILE

Reseña Histórica, Danone es una compañía de origen Francés con casa matriz en París y presente en más de 120 países alrededor del mundo. El 18 de junio de 2007 el Grupo DANONE anunció el sello de un acuerdo con Vialat para adquirir el 70% de su negocio de lácteos frescos, con lo que a partir de ese día comienza sus operaciones oficiales en el país Danone Chile S.A. Los productos de Danone Chile son elaborados en la planta Chillán y otros son importados hasta el momento.

El negocio de Danone, está comprendido en tres marcas, Activia, Calán y el último lanzado al mercado, Griego.

Activia, esta es la línea de productos más amplia del grupo Danone en Chile, se trata de un yogurt con propiedades esenciales que favorecen el tránsito intestinal, se puede encontrar en variedades de batido, bebible, cultivada, con trozos y zero (endulzado sin azúcar)

Griego, esta es la marca más reciente lanzada al mercado, se pueden encontrar el tradicional yogurt batido y con trozos, actualmente existen ocho variedades distintas de sabores.

Calán, es el producto más competitivo de Danone, se trata del clásico yogurt batido de sabores, se comercializa en el tradicional pote de 110 grs., se pueden encontrar en seis distintos sabores.

4. SURLAT

Reseña Histórica. Surlat S.A. es una empresa formada en el año 2001 dedicada a la producción, venta y distribución de productos lácteos y sus derivados, ubicada en la Novena Región de la Araucanía, Chile. La compañía nació de la asociación entre Lácteos Surlat S. A., empresa chilena constituida por ganaderos productores de leche de la zona y Kaiku Corporación Alimentaria S.L, importante empresa de alimentos del norte de España, con una facturación anual de 250 millones de euros.

Negocio de Surlat. se extiende en las siguientes líneas de productos:

Benecol, es una línea de productos lácteos efectivos en la reducción del colesterol. Se pueden encontrar en este grupo la leche Descremada 1Lt, yogurt 125gr y yogurt líquido 100ml.

Productos sin lactosa, en esta línea se pueden encontrar yogurt batido light, leche descremada y semidescremada, queso gouda laminado.

Línea tradicional, yogurt batido, manjar, leche saborizada y saborizada semidescremada, mantequilla, queso chanco, gouda y mozzarella (laminado), crema de leche y leche larga vida entera, descremada y semidescremada.

Actif, es un lácteo enriquecido con LGG, un probiótico que ayuda a activar las defensas del organismo, su presentación es en el tradicional yogurt líquido.

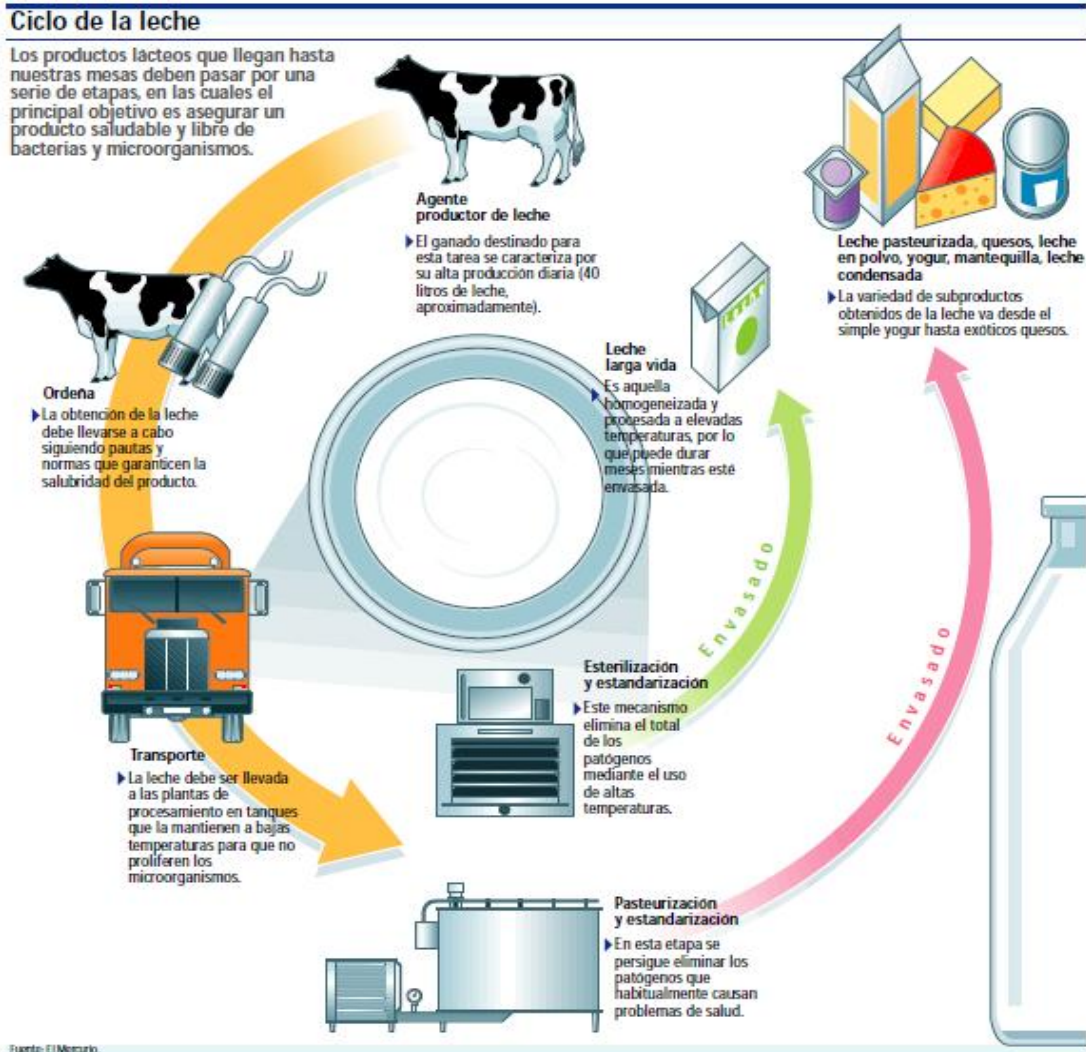
Saint Uguzo, marca de quesos finos, que incorpora quesos finos de producción nacional, y quesos importados desde Francia. Entre las variedades que se pueden encontrar este el queso azul y queso roquefort entre otros.

Línea light, se encuentran yogurt batido y queso gouda.

Anexo N°26: Recepción de leche por plantas lecheras.

Plantas lecheras	Litros			Var.	Part
	2007	2008	2009	%	%
Soprole	492.376.964	495.758.848	453.400.926	-8,50%	25,60
Colún	387.277.943	408.731.821	370.966.902	-9,20%	20,90
Nestle	345.708.852	364.974.924	347.148.976	-4,90%	19,60
Watt´s	210.452.108	208.791.941	205.054.377	-1,80%	11,60
Surlat	121.765.695	167.562.296	156.002.187	-6,90%	8,80
Mulpulmo	114.359.151	129.312.188	114.332.000	-11,60%	6,40
Danone chile S.A.	31.029.735	38.555.547	47.171.363	22,30%	2,70
Quillayes	34.399.848	36.894.967	36.377.660	-1,40%	2,10
A. Cuinco	26.787.753	24.382.012	13.131.080	-46,10%	0,70
Lácteos frutillar	40.158.246	37.269.385	9.526.564	-74,40%	0,50
Lácteos Pto. Varas	20.418.215	33.548.530	11.919.659	-64,50%	0,70
Chilolac	7.805.099	8.153.849	7.638.025	-6,30%	0,40
Vialat S.A.	42.110.668	17.690.231			
Total	1.874.650.277	1.971.626.539	1.772.669.719	-10,10%	100,00

Anexo N°27: Ciclo de la leche

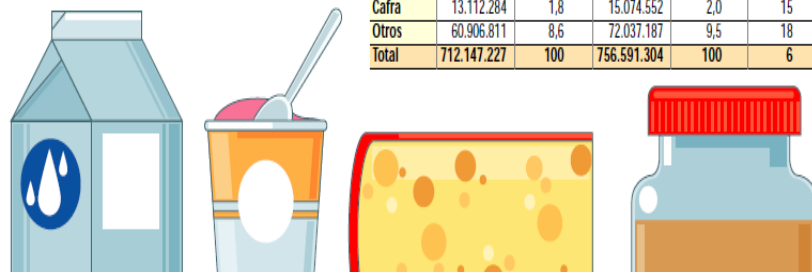


Anexo N°28: Industria lechera en cifras

Industria lechera en cifras

PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Productos	Enero-Junio 2003 (en kilos)	Enero-Junio 2004 (en kilos)	% Variación en kilos 2004/2003
Leche en polvo	25.654.306	25.867.305	0,8
Quesos	24.685.585	27.804.136	12,6
Manjar	13.013.472	12.773.612	-1,8
Crema	7.579.098	8.039.936	6,1
Suero de queso	7.151.915	8.000.141	11,9
Mantequilla	5.750.395	6.211.743	8,0
Quesillo	3.661.027	3.910.524	6,8



RECEPCIÓN DE LECHE POR EMPRESAS

Empresa	Enero-junio 2003 (en litros)	% de participación	Enero-junio 2004 (en litros)	% de participación	% Variación en litros 2004/2003
Soprole	169.879.183	23,9	174.913.200	23,1	3
Nestle	143.489.734	20,1	147.857.063	19,5	3
Colun	123.941.045	17,4	139.957.088	18,5	13
Loncoleche	95.166.448	13,4	105.479.882	13,9	11
Surlat	28.092.222	3,9	40.909.654	5,4	46
Mulpulmo	30.703.972	4,3	39.986.793	5,3	30
Parmalat	46.855.528	6,6	20.375.885	2,7	-57
Cafra	13.112.284	1,8	15.074.552	2,0	15
Otros	60.906.811	8,6	72.037.187	9,5	18
Total	712.147.227	100	756.591.304	100	6

LAS PLANTAS LECHERAS DEL PAIS

Reg.	Nombre planta	Localidad	Reg.	Nombre planta	Localidad
RM	Soprole	San Joaquín	X	Soprole	Los Lagos
RM	Nestle Chile S.A.	Macul	X	Loncoleche	Valdivia
RM	Quillayes - Peteroa	Calera de Tango	X	Soprole	Osorno
RM	Vitalac S.A.	Talagante	X	Nestle Chile S.A.	Osorno
VIII	Parmalat Chile S.A.	Chillán	X	Loncoleche	Osorno
VIII	Nestle Chile S.A.	Los Angeles	X	Cafra	Frutillar
VIII	Soprole	Los Angeles	X	Nestle Chile S.A.	Llanquihue
IX	Parmalat Chile S.A.	Victoria	X	Chilolac	Ancud
IX	Calán Ltda.	Angol	X	Universidad Austral	Valdivia
IX	Soprole	Temuco	X	Lacteos Pto. Varas S.A.	Puerto Varas
IX	Loncoleche	Loncoche	X	Agrolacteos Cuinco Ltda.	Osorno
IX	Surlat S.A.	Pitufquén	X	Quillayes - Peteroa	Futroneo
IX	LB Industrias de Alimentos S.A.	Temuco	X	Campo Lindo	Río Negro
X	Colun	La Unión	X	Cumelen Mulpulmo	Osorno

Fuente: Odepa.

Anexo N°29: Noticia

Litoralpress					Media de Información		http://www.litoralpress.cl	
Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Estimación		
23/12/2011	DIARIO FINANCIERO (SANTIAGO-CHILE)	7	3	FEDELECHE ENTREGÓ DATOS DE CONDUCTAS DE SOPROLE Y NESTLÉ	17x16,3	No Definido		

EN EL MARCO DE LA PETICIÓN DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LA FNE

Fedeleche entregó datos de conductas de Soprole y Nestlé

Profundizan lo presentado al TDLC en enero para rechazar el joint venture de ambas.

En horas de la tarde de ayer una comitiva de la Federación Nacional de Productores de Leche de Chile (Fedeleche) entregó a la Fiscalía Nacional Económica (FNE) información respecto del requerimiento efectuado por el organismo antimonopolio referente a si Soprole Inversiones y Nestlé Chile han actuado coordinadamente en el mercado de la compra de la leche a productores de lecheros.

De acuerdo a fuentes del sector, el documento presentado al organismo investigador profundiza el texto que la misma entidad entregó, en enero de este año, al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, rechazando el joint venture que Soprole y Nestlé esperaban llevar a cabo.

En ella afirmaban contar con evidencia empírica "que demuestra que tanto Nestlé como Soprole, entre septiembre de 2006 y agosto de 2008 incurrieron en conductas que no se explican competitivamente en lo que respecta a la compra de la leche cruda y al precio que pagaron por ella". Asimismo, señalaron que tienen información de que "posiblemente estas conductas se repitieron entre septiembre de 2009 y enero de 2010". Durante estos períodos, mien-

tras el precio internacional de la leche en polvo subió, las industrias lácteas "no pujaron por la compra de leche cruda como sucedería en un mercado competitivo". Las consecuencias de ello, habrían sido que el precio interno de compra pagado a productor aumentó "menos de lo que se habría incrementado en caso de haberse competido intensamente por comprar este insumo".

Con ello intentaban demostrar que Nestlé y Soprole "pueden ejercer poder de compra episódico de la leche cruda por períodos relativamente acotados de tiempo y existen pruebas de que tal poder ya lo han ejercido".

El presidente de Fedeleche, Eduardo Schwerter, destacó que la materia investigada por la FNE es de suma relevancia para el gremio y los productores de leche.

En todo caso, recalcó que la información y prueba de que disponen son de carácter de reservado.



Los productores de leche valoran la materia investigada por la FNE.