



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica

"2004 - Año de la Antártida Argentina"

151



SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

BUENOS AIRES, 13 OCT 2004

VISTO el Expediente N° S01:0074583/2004 del Registro del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, y

CONSIDERANDO:

Que el Artículo 58 de la Ley N° 25.156 faculta a la Autoridad de Aplicación de la Ley N° 22.262 a intervenir en las causas que se inicien durante la vigencia de la primera de las normas legales citadas, subsistiendo sus funciones hasta que se constituya y se ponga en funcionamiento el TRIBUNAL NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION.

Que, en consecuencia, las operaciones de concentración económica en las que intervengan empresas cuya envergadura determine que deban realizar la notificación prevista en el Artículo 8° de la Ley N° 25.156, procede su presentación y tramitación por los obligados ante la COMISION NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, organismo desconcentrado en la órbita de la SECRETARIA DE COORDINACION TECNICA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, en virtud de lo dispuesto y por la integración armónica de los Artículos 6° a 16 y 58 de dicha ley.

Que las presentes actuaciones dan cuenta de la notificación presentada en los términos del referido Artículo 8° de la Ley N° 25.156 y con relación a la operación de concentración económica consistente en la celebración de un acuerdo entre GROUPE DANONE por una parte, en su carácter de controlante de DANONE

103ms



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica

"2004 - Año de la Antártida Argentina"

151



ARGENTINA S.A., y ARCOR S.A.I.C. e INARAL S.A. por otra parte, mediante el cual fusionarán sus actividades relacionadas con el negocio de galletitas (incluidos pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas y productos "snacks") en la REPUBLICA ARGENTINA, acto que encuadra en el Artículo 6° inciso d) de la Ley N° 25.156.

Que la operación de concentración económica que se notifica no infringe el Artículo 7° de la Ley N° 25.156 al no disminuir, restringir o distorsionar la competencia, de modo que pueda resultar perjuicio al interés económico general.

Que el suscripto comparte los términos del dictamen emitido por la COMISION NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, al cual cabe remitirse en honor a la brevedad, y cuya copia autenticada se incluye como Anexo I y es parte integrante de la presente resolución.

Que el infrascripto resulta competente para el dictado del presente acto en virtud de lo establecido en los Artículos 13 y 58 de la Ley N° 25.156.

Por ello,

EL SECRETARIO DE COORDINACION TECNICA

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Autorízase la operación de concentración notificada, consistente en la celebración de un acuerdo entre GROUPE DANONE por una parte, en su carácter de controlante de DANONE ARGENTINA S.A., y ARCOR S.A.I.C. e INARAL S.A. por otra parte, mediante el cual fusionarán sus actividades relacionadas con el negocio de galletitas (incluidos pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas y productos "snacks") en la REPUBLICA ARGENTINA, en los términos en que ha sido



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica

"2004 - Año de la Antártida Argentina"



notificada, todo ello de acuerdo a lo previsto en el Artículo 13 inciso a) de la Ley Nº 25.156.

ARTICULO 2º.- Considérese parte integrante de la presente resolución al dictamen emitido por la COMISION NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, organismo desconcentrado en la órbita de la SECRETARIA DE COORDINACION TECNICA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, de fecha 1 de octubre de 2004, que en TREINTA Y SIETE (37) fojas autenticadas se agrega como Anexo I a la presente medida.

ARTICULO 3º.- Regístrese, comuníquese y archívese.

RESOLUCION N° 151

Dr. LEONARDO MADCUR
SECRETARIO DE COORDINACION
TECNICA



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dr. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

• 151

Expte. N° S01:0074583/2004 (Conc.455) DG-VV-JC/HS

BUENOS AIRES 1 OCT 2004

DICTAMEN N° 403

SEÑOR SECRETARIO:

Elevamos para su consideración el presente dictamen referido a la operación de concentración económica que tramita bajo el Expediente N° S01:0074583/2004 del Registro del MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN caratulado "DANONE ARGENTINA S.A. Y ARCOR S.A. I.C. S/ NOTIFICACIÓN ART. 8 DE LA LEY 25.156 (C-0451)".

I. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN Y ACTIVIDAD DE LAS PARTES

La Operación

1. Las partes notificaron a esta Comisión Nacional la celebración de un acuerdo entre GROUPE DANONE por una parte, en su carácter de controlante de DANONE ARGENTINA S.A. (en adelante DANONE), y ARCOR S.A.I.C. (en adelante "ARCOR") e INARAL S.A. (en adelante INARAL) por otra, mediante el cual fusionarán sus actividades relacionadas con el negocio de galletitas (incluidos pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas y productos snacks) en la Argentina.
2. De acuerdo a lo informado, en primer lugar ARCOR creará una nueva sociedad constituida de acuerdo a las leyes de la República Argentina, y escindirá ciertos activos relacionados al Negocio de Galletitas para transferirlos a esa sociedad. Posteriormente, a partir del 2 de enero de 2005, el GROUPE DANONE aprobará una escisión-fusión de algunos de sus activos afectados al Negocio de Galletitas de su controlada DANONE ARGENTINA S.A., que pasarán a la nueva sociedad. Esta nueva sociedad resultará, por consiguiente, titular de ciertos activos afectados al Negocio de Galletitas que pertenecían a GROUPE DANONE y a ARCOR e INARAL en la Argentina.
3. Las acciones de esta nueva sociedad argentina, junto con otras similares creadas a los mismos efectos en Chile y Brasil, serán aportadas a una sociedad anónima a ser constituida bajo las leyes de España. Esta sociedad española será el vehículo mediante el

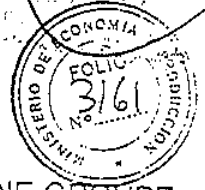


Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia



151

cual las Partes compartirán sus intereses en el Negocio de Galletitas. DANONE GROUPE será titular, directa o indirectamente, del 49% del capital y de los votos, y ARCOR e INARAL, en forma conjunta e indistinta, serán titulares, directa o indirectamente, del 51% restante.

- Las partes han celebrado un Acuerdo de Accionistas, mediante el cual han acordado que el gerenciamiento de la nueva sociedad española y de sus controladas en Argentina, Brasil y Chile estén a cargo de ARCOR e INARAL, en forma conjunta e indistinta.

La actividad de las partes.

- GROUPE DANONE es una sociedad de inversión constituida de acuerdo a las leyes de la República Francesa.
- Esa empresa controla en forma indirecta en nuestro país a DANONE ARGENTINA S.A. (99,37 %), una sociedad dedicada a la fabricación y comercialización de productos de alimentación y de bebidas. A su vez controla a:
 - LOGISTICA LA SERENÍSIMA S.A. (51,00 %), una sociedad dedicada a la venta a nombre propio pero por cuenta de terceros de productos lácteos en general, prestando servicios de logística comercial, incluyendo el transporte de productos lácteos y afines, el tratamiento térmico y de estacionamiento para la elaboración de productos lácteos y conservación de los productos.
 - AGUAS DANONE DE ARGENTINA S.A. (99,99 %), una sociedad dedicada a la extracción, industrialización, producción, embotellado, distribución y comercialización de aguas minerales y sus productos derivados.
- INARAL S.A. (en adelante "INARAL") es una sociedad controlada por personas físicas que tiene por actividad principal operaciones financieras y de inversión. Controla en nuestro país a ARCOR S.A.I.C. (99,6446 %), una sociedad que tiene por actividad principal la fabricación de golosinas.
- ARCOR controla en nuestro país a las siguientes empresas:
 - ALICA S.A. (99,99725 %): una sociedad que tiene por objeto principal la Fabricación de alimentos en polvo.
 - ASTRAL S.A. (98,68953 %): sociedad de Inversión; controla (60 %) ESTIRENOS S.A.: tiene por objeto principal la Fabricación de chocolates y golosinas.



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO I
ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

151

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia



- c) CANDY S.A. (99,99726 %): tiene por objeto principal la Fabricación de golosinas.
- d) CARLISA S.A. (99,00 %): tiene por objeto principal la Fabricación de galletitas.
- e) CARTOCOR S.A. (99,99970 %): tiene por objeto principal la Fabricación de cartón corrugado.
- f) CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I. (99,92857 %): dedicada a la Construcción.
- g) COVERFLEX S.A. (91,23428 %): tiene por objeto principal la Fabricación de films plásticos.
- h) DULCIORA S.A. (99,9920 %): tiene por objeto principal la Fabricación de mermeladas.
- i) FLEXIPRIN S.A. (99,99245 %): tiene por objeto principal la Fabricación de flexibles.
- j) FRUTOS DEL CUYO S.A. (94,7620 %): tiene por objeto principal la Fabricación de conservas.
- k) METALBOX S.A. (99,99999 %): tiene por objeto principal la Fabricación de hojalata.
- l) PRODUCTOS NATURALES S.A. (96,49319 %): tiene por objeto principal la Fabricación de esencias.

II. ENCUADRAMIENTO JURÍDICO

- 9. Las empresas involucradas notificaron en tiempo y forma la operación de concentración prevista en el artículo 8° de la Ley Nº 25.156, habiendo dado cumplimiento a los requerimientos efectuados por esta COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.
- 10. Siendo que la operación notificada consiste en una fusión de algunas actividades instrumentada mediante el cambio de titularidad de activos que dejarán de ser control exclusivo de cada una de las partes y pasarán a conformar una nueva empresa controlada en forma conjunta por las partes, la misma encuadra en las previsiones del artículo 6°, inciso d) de la Ley Nº 25.156.
- 11. La obligación de efectuar la notificación obedece a que el volumen de negocios de las empresas afectadas, supera el umbral establecido en el artículo 8° de la Ley Nº 25.156, y la operación no se encuentra alcanzada por ninguna de las excepciones dispuestas en dicha norma.



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO 1

151



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

III. PROCEDIMIENTO

- 12. Las empresas involucradas realizaron una presentación ante esta Comisión Nacional el día 12 de abril de 2004. Debido a que la misma no cumplía con lo establecido en la Resolución SDCyC N° 40/2001, se les notificó a las presentantes que hasta tanto adecuaran su presentación a la normativa vigente no se daría trámite a la misma, ni comenzaría a correr el plazo previsto en el artículo 13 de la Ley 25.156.
- 13. El día 17 de mayo de 2004 se dio por cumplido a las partes el requerimiento efectuado. No obstante, tras analizar la información suministrada en el Formulario F1, esta Comisión Nacional comprobó que la misma se encontraba incompleta, por lo que se procedió a efectuar observaciones que fueron notificadas a las partes con fecha 21 de mayo de 2004.
- 14. El día 26 de mayo de 2004 las partes presentaron en forma espontánea el Formulario F2.
- 15. El día 28 de mayo de 2004 GROUPE DANONE efectuó una presentación a fin de contestar las observaciones formuladas, mientras que ARCOR e INARAL hicieron lo propio el día 31 de mayo de 2004.
- 16. El día 11 de junio de 2004 se efectuaron observaciones a la información presentada por las partes en los Formularios F1 y F2.
- 17. El día 22 de junio GROUPE DANONE por una parte y ARCOR e INARAL por la otra efectuaron respectivas presentaciones contestando a las observaciones formuladas por esta Comisión Nacional.
- 18. El día 28 de junio de 2004 se ordenó la celebración de audiencias en la sede de esta Comisión Nacional.
- 19. El día 29 de junio de 2004 se formularon nuevas observaciones a las presentaciones de las partes.
- 20. El día 5 de julio de 2004 ARCOR e INARAL contestaron las observaciones formuladas, dándose por cumplidos los requerimientos efectuados a esas sociedades. En la misma fecha se recibió declaración testimonial al Señor Fabio Fabri, Director de Comunicaciones de CARREFOUR S.A.

[Handwritten signatures and initials]



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO 1

151

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Dra. MARTA A. LOPEZ

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

21. El día 6 de julio de 2004 GROUPE DANONE y DANONE efectuaron su presentación en contestación a las observaciones efectuadas por esta Comisión Nacional, teniéndose por cumplidos los Formularios F1 y F2 desde el día hábil siguiente a la presentación efectuada.
22. En la misma fecha prestaron declaración testimonial el Señor Carlos Alberto Bonifatti, Comprador de COTO C.I.C.S.A., la Señora Ana María Luro, presidente de ADELCO, y el Señor Nicolás Carlos Agrentieri Murray, jefe de compras de Comestibles de DISCO S.A.
23. El día 7 de julio de 2004 prestó declaración testimonial el Señor Fernando Gabriel Horman, Director de Compras de KRAFT FOODS S.A.
24. El día 13 de julio de 2004 se recibió declaración testimonial al Señor Miguel Ricardo Lorenzo, Gerente de Gestión de ADGyA (ASOCIACION DE DISTRIBUIDORES DE GOLOSINAS Y AFINES).
25. El día 20 de julio de 2004 prestó declaración testimonial el Señor Guillermo Alejandro Ferreiro, Director de Finanzas de KRAFT FOODS ARGENTINA S.A.
26. Con fecha 27 de julio se ordenó la celebración de una nueva audiencia testimonial, en razón de lo cual el día 3 de agosto de 2004 prestó declaración testimonial el señor Haroldo Omar Silva, Gerente de Ventas de ALIMENTOS GRANIX.
27. El día 11 de agosto de 2004 se requirió a las partes la presentación del Formulario F3.
28. El día 31 de agosto las partes presentaron el Formulario F3 en forma incompleta. En esa misma fecha se requirió a las partes la presentación de las observaciones formuladas al Formulario F3. Simultáneamente se les requirió aclaración respecto del alcance de la cláusula de no-competencia prevista en la Sección 5.5 del Convenio de Accinistas.
29. El día 27 de septiembre de 2004 las partes presentaron el Formulario F3. En esa misma oportunidad se acompañó una Modificación al Contrato Marco de Inversión, consistente en una nueva redacción del Acuerdo de No Competencia (Sección 5.5).
30. Esta Comisión Nacional tuvo por cumplido el Formulario F3 desde el día hábil siguiente, reanudándose los plazos del artículo 13 de la Ley N° 25.156.



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

ANEXO I

LS COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

IV. EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA OPERACIÓN DE CONCENTRACION SOBRE LA COMPETENCIA

IV. 1 Naturaleza de la operación

31. Como se anticipara DANONE, en su división o línea de negocios Bagley, se dedica principalmente a la producción, distribución y venta de productos alimenticios como galletas, alfajores, snacks, barras de cereales y panificados industriales.
30. A su vez, la empresa DANONE posee una participación del 51% en LOGISTICA LA SERENISIMA S.A. La principal actividad de esta última es la comercialización de productos lácteos.
31. Por su parte, ARCOR se dedica a una amplia gama de negocios que incluyen la elaboración y comercialización de productos alimenticios como galletas, alfajores, snacks y panificados industriales.
32. La presente operación de concentración económica corresponde a la firma de un contrato entre ARCOR e INARAL (en su carácter de accionista controlante de ARCOR) y GROUPE DANONE (en su carácter de controlante de forma indirecta de DANONE) por medio del cuál estos grupos llevarán a cabo una alianza estratégica para desarrollar en forma conjunta las actividades correspondientes al negocio de galletitas, pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas, snacks, entre otros. Dado que ambas empresas producen galletas, alfajores, snacks, budines y pan dulce, a continuación se analizarán los efectos resultantes de relaciones horizontales que se presentan a partir de la presente operación de concentración económica.
33. Por otro lado, DANONE controla a LOGISTICA LA SERENISIMA S.A., empresa comercializadora de lácteos. La leche es uno de los insumos utilizados en la producción de los panificados enumerados, por lo tanto, la presente operación fortalece la integración vertical preexistente entre DANONE y LOGISTICA LA SERENISIMA. S.A. Sin embargo, la demanda de leche por parte de DANONE y ARCOR, conjuntamente, para producir estos bienes no restringirá la posibilidad de acceso a este insumo por parte del resto de las



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

ANEXO 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



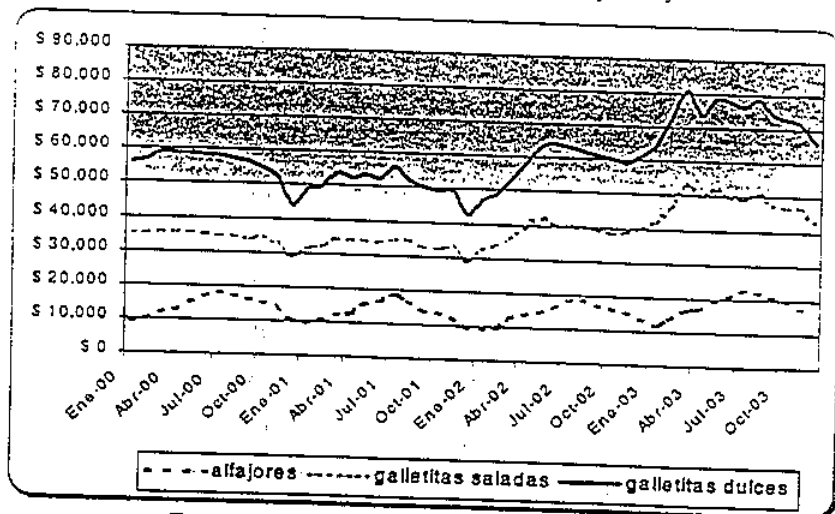
productoras de panificados. Así, el fortalecimiento de las relaciones verticales no despierta preocupaciones desde el punto de vista de la competencia.

IV. 2. Características de los productos

- 34. Con el objetivo de dimensionar la operación y los productos involucrados cabe destacar que el volumen de negocio de la presente operación representó aproximadamente 1.800 millones de pesos en el año 2003. El volumen de galletitas dulces fue 60% sobre este total, galletas saladas 31%, mientras que barras de cereales y snacks representaron sólo 5% y 4%, respectivamente.
- 35. Puede observarse el negocio de galletitas dulces es el más importante en términos de volumen de negocio. En particular, las ventas en pesos de galletitas dulces presentaron una tendencia decreciente antes de la crisis económica. Sin embargo, luego de la devaluación de la moneda y consecuente inflación, se observa una recuperación importante en ventas en pesos, manteniéndose esta tendencia en términos generales hasta la actualidad (Gráfico N° 1). Los precios de estos productos aumentaron como consecuencia del incremento en los precios de los insumos transables, tendencia que se presentó en la mayoría de productos de consumo masivo.

Gráfico N° 1: Evolución mensual de ventas en miles de pesos. Argentina. Total canales. 2000-2003.

Galletitas dulces, galletitas saladas y alfajores.



Fuente: CNDC sobre la base de datos de CCR.

Handwritten signatures and initials:
A
M
G



ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL

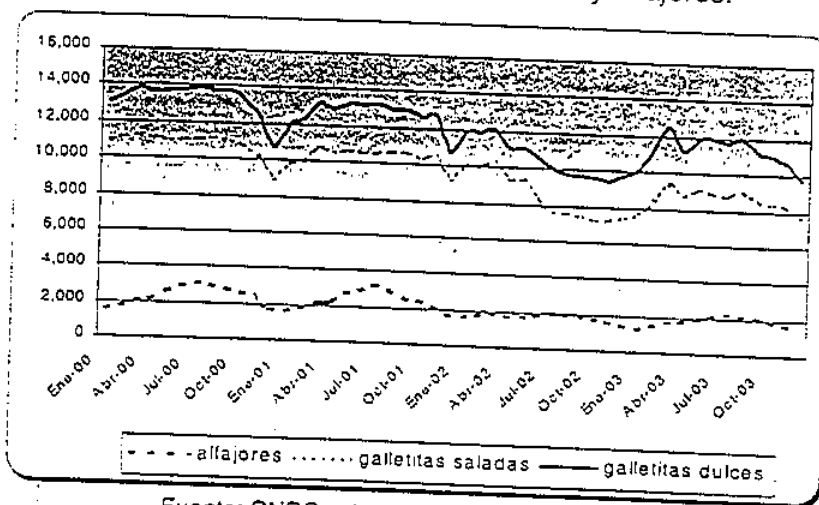


Dra. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

36. A pesar que las ventas en pesos se fueron recuperando por el incremento del precio de las galletas dulces, el volumen físico de galletas comercializado en Argentina presentó una tendencia decreciente hasta finales del 2002, en donde comenzó su recuperación. Luego de la crisis económica y ante el aumento significativo en el precio de estos productos, las empresas comenzaron a ofrecer productos de menor gramaje por paquete. A principios del 2004 se inicia una pequeña recuperación de las toneladas comercializadas sin que se alcancen aún los niveles previos a la crisis.
37. Las galletitas saladas son las que se ubican en segundo lugar en términos de la relevancia de la presente operación. La evolución de las ventas en pesos y en volumen de este segmento es similar a la evolución de galletitas dulces, aunque su comportamiento es menos oscilante (Gráfico N°1 y 2).

Gráfico N° 2: Evolución mensual de ventas en toneladas. Argentina. Total canales. 2000-2003.

Galletitas dulces, galletitas saladas y alfajores.



Fuente: CNDC sobre la base de datos de CCR.

38. Dentro del volumen de negocio de galletas dulces es importante diferenciar a los alfajores, dado que son productos más cercanos a las golosinas. Las ventas en pesos de estos productos se mantienen constantes hasta el 2002, donde disminuyen por la crisis económica, para recuperarse en el 2003. Las toneladas comercializadas de alfajores se vieron reducidas por la crisis y esta tendencia no se ha revertido en la actualidad. Se destaca en el caso de alfajores, la estacionalidad en su consumo ya que el mismo se incrementa en los meses de invierno (Gráfico N°1 y 2).



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



DR. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

39. A modo de resumen, la crisis económica incrementó significativamente el precio de estos productos, lo cual redujo el volumen físico comercializado y aumentó las ventas en pesos. Sin embargo, la recuperación en las toneladas comercializadas ha sido relativamente rápida respecto a otros productos de consumo masivo.

IV. 3. Definición del Mercado Relevante

Mercado relevante por el lado de la demanda

40. Con el objetivo de definir los mercados relevantes del producto por el lado de la demanda se considerarán las principales características de los bienes involucrados en la presente operación. En este caso, la Comisión ha analizado si los productos involucrados, dado su uso, frecuencia de consumo y precio son considerados sustitutos entre ellos o con otros productos por los consumidores. La existencia de sustitución por el lado de la demanda genera competencia potencial o efectiva entre los productores, limitando la posibilidad de ejercer poder de mercado por parte de alguno de ellos.
41. Por lo tanto, se evaluarán a continuación las posibilidades de sustitución de cada uno de los productos involucrados en la presente operación. En particular la sustitución a la que estará referido el presente análisis es la que describen los Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas, donde se establece que dos productos pertenecen al mismo mercado relevante, es decir son sustitutos, cuando un monopolista hipotético de alguno de estos productos encontrase poco rentable un incremento de precio pequeño, aunque significativo y no transitorio de sus productos, dado que el resultado sería una importante pérdida de sus ventas.
42. Los productos involucrados en la presente operación considerando las relaciones horizontales que se presentan son: galletitas dulces y galletas saladas, alfajores, snacks, budines y pan dulce. Para cada uno de ellos se analizará la sustitución con otros productos por el lado de la demanda.

Galletas dulces, saladas y alfajores

43. Desde el punto de vista de la demanda existen determinadas características y hábitos de consumo que diferencian a las galletas dulces, por un lado, y a las galletas saladas, por otro lado, del resto de los productos que satisfacen necesidades similares.



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

ANEXO I

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Dra. MARTA A. LOPEZ
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

44. Los productos denominados como *galletitas* se obtienen por la cocción de una masa no fermentada o con escasa fermentación, elaborado en forma mecánica y constituida por una mezcla de harina y agua, con o sin sal, con o sin manteca y/o grasa alimenticia y/o sustancias permitidas para esta clase de productos. La forma de estos productos es más o menos regular, de espesor variable y se diferencian entre sí por sus agregados. Por otro lado, con el nombre de *alfajores* se distinguen a productos en los que se combinan dos o más galletas relativamente finas, adheridas la una a la otra con dulces, mermeladas o mousses y generalmente bañados en caliente con chocolate o "glaceados".
45. En principio es importante diferenciar a los productos artesanales, como facturas, galletas caseras dulces, masas secas, etc, de las galletas dulces industriales involucradas en la presente operación. A pesar de que podrían presentarse superposiciones en los momentos de consumo de estos productos, existen importantes diferencias en su duración y forma de comercialización.
46. Los productos artesanales se compran para ser consumidos en el mismo día, mientras que la duración de las galletas dulces industrializadas es por lo menos de varios días. Por otro lado, las galletas dulces industriales se comercializan con una determinada "marca", lo cuál brinda un carácter fuertemente distintivo al producto. Los productos artesanales, en cambio, se comercializan "a granel", es decir que no poseen un nombre especial que los distingue del resto. Como se verá más adelante, para los productos industriales el valor de la marca resulta altamente significativo.
47. La misma diferenciación puede realizarse en el caso de galletas saladas y productos artesanales como pan artesanal, galletas artesanales, etc. Estos productos no podrían considerarse sustitutos cercanos de las galletas saladas industriales desde el punto de vista de la defensa de la competencia como para ser incluidos en el mismo mercado relevante.
48. Al respecto cabe señalar que el Sr. Gerente de ventas de ALIMENTOS GRANIX indicó que no considera a las panaderías como sus competidores cercanos y explicó que: "...no las consideran directamente sustitutos, pero las consideran lo más cercano a sus productos; no las consideran competidores directos en cuanto a su política comercial, ya



Ministerio de Economía y Producción
 Secretaría de Coordinación Técnica
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

, 151

ANEXO I



ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL

Dña. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

que su política comercial no influye en la de su empresa...¹ Adicionalmente, el Sr. Director de Finanzas y Administración de KRAFT FOODS S.A. indicó acerca de las panaderías que "...su empresa se maneja en el mercado "Nielsen", que es el mercado de productos industrializados con apoyo de publicidad, marca, etc., y como esos productores no participan en ese mercado, no se los considera como competidores, pero que saben que el consumidor en su necesidad de comer ve que todo compete con todo..."²

49. De esta forma, no se considera que exista un nivel de sustitución significativo entre los productos artesanales y las galletas dulces o saladas, por lo que no se incluirán en el mismo mercado relevante.
50. Por otro lado, la Comisión considera las similitudes que se presentan entre galletitas dulces y alfajores no son suficientes como para que estos productos formen parte del mismo mercado relevante. Al respecto, se han analizado los momentos y razones de consumo de estos productos.
51. A partir del análisis realizado en el estudio de U&A elaborado por RIA para Bagley puede concluirse que las galletitas dulces se consumen principalmente en el desayuno y merienda, mientras que las galletas bañadas (alfajores) se consumen de manera dispersa durante distintos momentos del día. De esta forma, mientras que más del 60% de los consumidores de galletas dulces secas y horneadas (variedades) las comen en el desayuno y la merienda; el 26% de los consumidores de galletas dulces bañadas las comen a la hora del té, el 19% después de la cena y el 17% entre el desayuno y el almuerzo.
52. Por otro lado, el alfajor podría encuadrarse mejor en la categoría de golosinas. Su contenido de chocolate, sabor dulce y el hecho de que el consumidor busca darse un gusto pueden identificarse como las principales razones de consumo para los adultos. En cambio, las galletas dulces secas y horneadas son mayormente consumidas por la simple razón de saciar el hambre o por hábito.

¹ Audiencia realizada al Sr. Haroldo Omar Silva, Gerente de ventas de ALIMENTOS GRANIX, obrante a fs. 2841-2843 del presente expediente.

² Audiencia realizada al Sr. Guillermo Alejandro Ferreiro, Director de Finanzas y Administración de KRAFT FOODS S.A. FOODS S.A., obrante a fs. 2824-2826 del presente expediente.

[Handwritten signature]



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dr. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

53. Sin embargo, las galletas dulces rellenas se encuentran ubicadas en un punto intermedio entre las galletas dulces y alfajores considerando el momento y razón de su consumo. Las galletas dulces rellenas se consumen de manera dispersa durante los distintos momentos del día (59% en el desayuno y merienda, 12% entre el desayuno y el almuerzo y 11% luego de la cena) y las razones de consumo por parte de los adultos son fundamentalmente hambre junto con darse un gusto y su sabor dulce.³
54. Adicionalmente, el estudio "Shopper" realizado por Millward Brown diferencia a las galletas del resto de las golosinas. El rubro galletas en general, se caracteriza por su uso cotidiano, aceptación y consumo familiar. Si bien forman parte de los hábitos de compra de los consumidores argentinos, comparándolas con los productos de la canasta básica como carne, leche, etc, las galletas están más cerca de la gratificación.
55. Este estudio distingue diferentes clases de galletas según su imagen y afirma que el referente de las galletas de agua es la necesidad de consumo, el referente de las galletas dulces surtidas y secas es la golosidad moderada y el referente de las galletas rellenas caras, dulces secas caras y tentaciones es la golosidad.⁴
56. En el mismo sentido que el estudio anterior, las galletas rellenas y las secas de mayor precio tienen una imagen más cercana a las golosinas con relación a las galletas secas y variedades de menor precio.
57. Por otro lado, puede observarse en el Cuadro N° 1 que el precio promedio de las galletas dulces se ubica aproximadamente entre un 55% y un 70% por debajo del precio promedio de los alfajores considerando los precios del canal supermercados e hipermercados.⁵
58. Por otra parte puede observarse en el Cuadro N° 1 que estas diferencias de precios entre las galletas dulces y los alfajores continúan siendo altamente significativas ante aumentos entre un 5% y un 10% en el precio promedio de las galletas dulces. Es por ello que los consumidores de galletas dulces difícilmente sustituirán este producto por los alfajores

³ Estudio de RIA, " U&A Study: Bakery bread and biscuits", preparado para Bagley- DANONE, Septiembre 2000, obrante a fs. 1889-1914 del presente expediente.

⁴ Estudio Shopper de Millward Brown, hecho para DANONE.

⁵ Como se explicó anteriormente las principales empresas productoras de galletas dulces industrializadas poseen políticas de precios diferenciales según canal de distribución. Los precios del canal supermercados e hipermercados son los precios que reflejan con mayor exactitud los precios cobrados por los productores dado que generalmente al precio de lista cobrado por ellos se le incorpora un margen fijo. Los precios del canal minorista y autoservicios en



Ministerio de Economía y Producción
 Secretaría de Coordinación Técnica
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO 1

151



ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL

DR. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ante un aumento pequeño, pero significativo y no transitorio de su precio, concepto que fundamenta la definición de mercado relevante.

Cuadro N° 1. Precio promedio por kilo de alfajores vs. Galletitas dulces Argentina, canal supermercados e hipermercados.

	alfajores	dulces	diferencia %	diferencia % ante aumento del 5%	diferencia % ante aumento del 10%
2000	\$ 5.61	\$ 3.60	55.66%	53.19%	50.22%
2001	\$ 5.63	\$ 3.55	58.40%	56.07%	53.24%
2002	\$ 9.07	\$ 5.23	73.63%	72.06%	69.99%
2003	\$ 10.22	\$ 5.95	71.72%	70.05%	67.89%
Dic-03	\$ 10.93	\$ 6.17	77.11%	75.71%	73.82%

Fuente: CCR

Nota: Los precios promedio se calcularon como el cociente entre el total de ventas en pesos para cada año y el número de kilos comercializados de cada producto.

59. Sin embargo, nuevamente las galletas dulces rellenas se acercan a los alfajores. En los Formularios 1, las partes afirman que los precios por kilogramo promedio, para todo el país en diciembre de 2003 de estos productos fueron: \$10.4 para alfajores, \$10.1 para galletas rellenas, \$11.5 para obleas mientras que las galletas dulces secas tuvieron un precio promedio de \$6.5 y las surtidas de \$4.6.
60. Si bien las galletas dulces como único producto no podrá considerarse sustituto cercano de los alfajores, al diferenciar entre las categorías de galletas dulces, pueden observarse ciertas similitudes entre las galletas dulces rellenas, obleas y los alfajores.
61. Por otra parte, en la presente operación de concentración económica se presentan relaciones horizontales entre las partes involucradas en el segmento de galletas saladas.
62. Las partes indicaron en el presente expediente que el pan industrial podría ser un sustituto de las galletas saladas dada la similitud de sus precios. De esta forma, en el Formulario 1 las partes indican que el precio promedio por kilogramo para todo el país en diciembre de 2003 de las galletitas crackers fue de \$5.9, de las galletitas de cereales \$5.9 y del pan lacteado industrial \$5.1.
63. En este sentido el estudio realizado por la Consultora GRUPO IFOP acerca del consumo de pan industrial indica que este producto se consume principalmente en las colaciones y

cambio, pueden presentar mayores dispersiones dada la política discrecional de márgenes que aplica el gran número de comercios minoristas.



Ministerio de la Producción
Secretaría de la Competencia, la Desregulación
y la Defensa del Consumidor

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

15 | ANEXO 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

se usa para realizar sandwich o tostadas y en una menor medida para acompañar las comidas.⁶ El estudio realizado por Ipsos Latin América para ARCOR indica que los compradores de galletas saladas las consumen mayoritariamente en las colaciones también, es decir en el desayuno y la cena.⁷ Por otro lado, en el estudio de U&A realizado por RIA para DANONE indica que las razones principales del consumo de pan industrial y de galletas saladas son hábito de consumo y hambre.

64. Si bien se presentan similitudes entre el pan industrial y las galletas saladas con relación a sus precios, momentos y razones de consumo, existe una diferencia en el modo de uso de estos productos. Mientras que, como se mencionara, el pan industrial se utiliza principalmente para realizar sandwich y tostadas, las galletitas saladas se consumen mayoritariamente solas y en un porcentaje poco significativo en sandwich.
65. Por otro lado, el consumidor tipo de pan industrial posee un nivel socioeconómico mediano a alto, en cambio, el consumidor tipo de galletas saladas puede pertenecer a cualquier segmento de ingresos, desde ingresos altos hasta ingresos bajos.
66. En el estudio de Millward Brown para DANONE llamado "Shopper" se concluyó que las galletitas se excluyen del segmento de productos como snacks salados, cereales en bolsa, copos o barras y galletas de arroz, panificados o productos reposteros, tostadas tipo pan de molde, y golosinas como productos excluidos del mismo segmento de mercado. Esto implicaría una separación entre las galletitas saladas y el pan industrial.
67. Finalmente, en el caso de la fusión de Bimbo-Fargo se estableció al mercado de pan industrial como un mercado en sí mismo dado que no se encontraron evidencias para incluir a las galletas crackers y al pan artesanal dentro del mismo mercado relevante.⁸
68. Es por ello que las diferencias que se presentan entre los usos del pan industrial y galletas saladas y el concepto de que son productos distintos, despiertan dudas acerca de la sustitución del pan industrial y las galletas saladas. Sin embargo, el presente análisis se llevará a cabo excluyendo al pan industrial del mercado relevante de galletas

⁶ Estudio del Grupo IFOP presentado en el Expediente N° Expte. S01:0131738/03 (Conc. N° 418) caratulado "GRUPO BIMBO SACV Y COMPAÑIA DE ALIMENTOS FARGO S.A. S/ NOTIFICACION ART. 8° LEY N° 25.156", por la cual GRUPO BIMBO SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.
⁷ Estudio del Mercado de Galletitas Saladas, amas de casa y compradores realizado por Ipsos Latin América para ARCOR, obrante a fs. 1959-2084 del presente expediente.

[Handwritten signatures and initials]



ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL

ANEXO 1



Dra. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

saladas, dado que de no presentarse preocupaciones considerando una definición estricta de mercado relevante, las preocupaciones con una definición más amplia serán menores.

69. Con relación a las similitudes que presentan las galletas dulces y saladas, las partes indicaron que el actual organigrama de DANONE incluye dos posiciones distintas para el cargo del marketing y comercialización de galletas dulces y saladas. Incluso los estudios de mercado realizados por estas empresas se focalizan en cada producto en particular, sin mencionar la competencia que se presenta entre ellos.
70. La primer diferencia entre las galletas dulces y saladas es su sabor característico. Sin embargo, deberá analizarse si los consumidores consideran estos productos como sustitutos a pesar de esta diferencia. El estudio de Shopper muestra que los consumidores perciben a las galletas saladas como productos de uso cotidiano, en particular perciben a las galletas de agua como un producto básico, necesario, versátil y "que no puede faltar". En cambio, los consumidores de galletas dulces perciben que su compra es placentera y el atractivo del envase se vuelve significativo en su elección.⁹
71. En el mismo sentido, las razones de consumo de las galletas dulces y saladas de los adultos presentan algunas diferencias. Las dos principales razones en ambos casos son: hábito y hambre. Pero en el caso de las galletas de agua y crackers, 35% y 37% de los adultos, respectivamente, las consumen por hábito, mientras que por hambre las consume 34% y 24% respectivamente. Sin embargo, 24% de los adultos que consumen galletas dulces lo hacen por hambre, 22% por hábito y existe un 20% que las consume para tener un gusto dulce en la boca. En particular, de las categorías de galletas dulces, las secas son las que se consumen en mayor proporción por hambre y hábito, el resto de las categorías como rellenas y bañadas se consumen en mayor medida para "darse un gusto" y comer algo dulce.¹⁰
72. Con relación a los momentos de consumo de galletas dulces y saladas, el estudio de RIA muestra que los mismos no difieren significativamente. Aproximadamente un 60% de las personas consume estos productos en el desayuno y la merienda, aunque los

⁸ Dictamen N° 395 de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Res. SCT N° 131 del 10 de septiembre de 2004).

⁹ Estudio de SHOPPER: "Etapa cualitativa" realizado para DANONE, obrante a fs. 342-378 del presente expediente.

¹⁰ Estudio de RIA, "U&A Study: Bakery bread and biscuits", preparado para Bagley- DANONE, Septiembre 2000, obrante a fs. 1889-1914 del presente expediente.

[Handwritten signatures and initials]



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

ANEXO 1



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

consumidores de galletas de agua las prefieren en mayor proporción por la mañana (34% las consumen en el desayuno) mientras que los consumidores de galletas dulces las prefieren en una mayor medida a la hora del té (35% las consumen en el té).

73. Asimismo, se puede observar a partir de los resultados del estudio que el perfil de consumidores de galletitas dulces es distinto al perfil de los consumidores de saladas. Así, los consumidores de galletas dulces son jóvenes y su compra descende con la edad, el 30% de los consumidores de galletitas dulces posee hasta 11 años. En cambio el consumo de galletitas de agua no se encuentra relacionado con la edad y las galletitas de cereal presentan un consumo ascendente con la edad.
74. Por último, en el Cuadro N° 2 se muestra que la diferencia de precios promedio entre galletas dulces y saladas no parece ser significativa. Sin embargo, cabe aclarar que al considerar precios promedio de todas las categorías de galletas esta información no refleja las diferencias de precio que existen entre categorías de galletas dulces. Como se mencionara, las galletas secas y surtidas tienen un precio significativamente menor que el precio de las galletas rellenas y obleas.

Cuadro N° 2: Precio promedio por kilo de galletitas saladas vs. galletitas dulces
Argentina, canal supermercado e hipermercado.

	dulces	saladas	diferencia	d%dulces
2000	\$ 3.60	\$ 3.56	\$ 0.04	1.20%
2001	\$ 3.55	\$ 3.49	\$ 0.06	1.61%
2002	\$ 5.23	\$ 4.76	\$ 0.46	8.82%
2003	\$ 5.95	\$ 5.86	\$ 0.10	1.60%
Dic-03	\$ 6.17	\$ 5.88	\$ 0.29	4.72%

Fuente: CCR
Nota: Los precios promedio se calcularon como el cociente entre el total de ventas en pesos para cada año y el número de kilos comercializados de cada producto.

75. Al parecer no se pueden distinguir claramente dos mercados relevantes diferentes por el lado de la demanda para las galletas dulces y saladas. Los momentos de consumo y los precios son similares, más aún en el caso de galletas dulces secas y saladas. Sin embargo, las galletas dulces y saladas presentan importantes diferencias en los motivos o razones de su consumo. Las galletas dulces, particularmente las rellenas y obleas se consumen por una razón placentera mientras que las saladas se encuadran en un

Handwritten signature/initials

Handwritten signature/initials



ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL

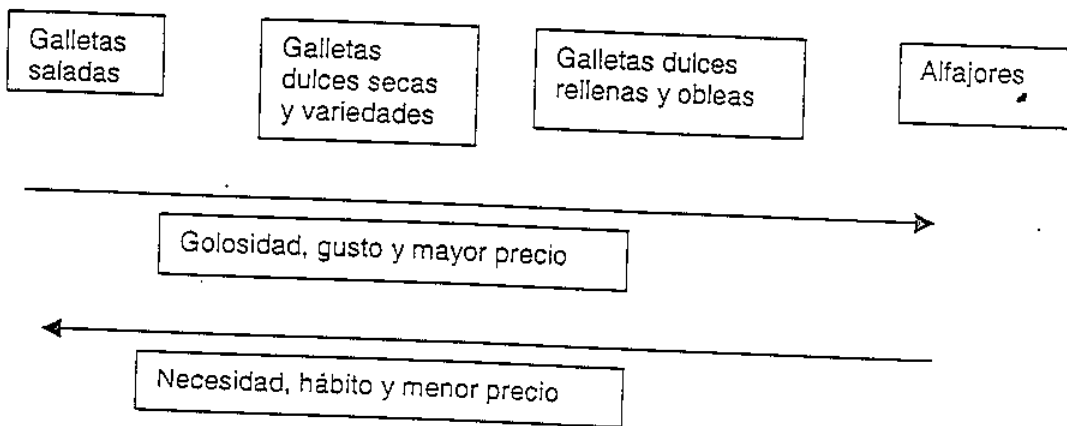


Dra. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

consumo habitual. Es por ello que podría considerarse que las galletas dulces surtidas y secas se encuentran más cercanas a las galletas saladas, mientras que las galletas dulces rellenas y obleas se diferencian en mayor magnitud.

76. A modo de conclusión los productos involucrados en la presente operación presentan determinados segmentos que podrían resultar sustitutos entre sí y se pueden ordenar de la siguiente manera:



77. Considerando los puntos extremos del gráfico, no podrá afirmarse que las galletas saladas son productos sustitutos de los alfajores, dadas las importantes diferencias enumeradas. Sin embargo, se observó que las galletas dulces secas y variedades son productos cercanos a las galletas saladas y que las galletas dulces rellenas y obleas se encuentran cercanas a los alfajores.

78. Así, la posición de la Comisión para la definición del mercado relevante del producto en el presente dictamen será considerar tres mercados relevantes del producto: 1) el mercado de galletas saladas, 2) el mercado de galletas dulces y 3) el mercado de alfajores. En este caso, se estudiarán los efectos de la presente operación de concentración económica realizando una definición restringida de mercado relevante, dado que si la operación no despierta preocupaciones en esta situación sus consecuencias en términos de la competencia no se modificarán o incluso podrían diluirse al considerar mercados que agrupan una mayor cantidad de productos.

79. Así, los tres mercados relevantes del producto involucrados en la operación son: galletas saladas, galletas dulces y alfajores.



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia
Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA

Snacks

• 15 1

80. En el caso de los snacks la Comisión coincide con las partes, entendiéndose que este producto conforma un mercado en sí mismo. Los snacks se consideran productos de copetín, categoría que incluye productos como maníes, papas fritas, palitos de maíz, tortillas de maíz y otros productos prefritos.
81. La principal razón de consumo de snacks es satisfacer ciertos apetitos circunstanciales con lo que el consumidor busca darse un gusto. Asimismo, estos productos se consumen en momentos determinados, usualmente previo a las comidas.
82. Este tipo de producto es un producto que no presenta sustitución considerando su razón y momento de consumo. Es por ello, que se estudiarán los efectos de la presente operación de concentración económica en el mercado de snacks.

Budines y pan dulce

83. Los productos pan dulce y budines son considerados panificados dulces. Los mismos presentan un consumo marcadamente estacional, ya que se consumen principalmente de noviembre y diciembre, fecha cercana a La Navidad. Los budines y pan dulce se consumen como complemento de las principales comidas: merienda, luego de la cena, etc.
84. Así, considerando su momento particular de consumo y que su elección se relaciona con una costumbre de consumir de estos productos en momentos festivos, se tomará como mercado relevante del producto al mercado de budines y pan dulce. Ante un aumento del precio de ambos productos pequeño, aunque significativo y no transitorio los consumidores no estarán dispuestos a sustituirlos por otros productos panificados dado el significado y la tradición de su consumo.

IV. 4. Mercado Geográfico.

85. Los mercados relevantes del producto son: galletas dulces, galletas saladas, alfajores, snacks y budines junto con pan dulce. Como se verá en el presente apartado, el mercado geográfico de estos productos se extiende al ámbito nacional.



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

. 15 1

ANEXO I

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

86. Tal afirmación se encuentra fundamentada en un concepto de oferta, considerando el alcance de la red de distribución de estos productos que poseen las empresas involucradas en la presente operación. Las redes de distribución alcanzan a todas las regiones del país, el costo del transporte en el caso de DANONE representó el 4.3% de sus ventas en el 2003 y para ARCOR fue de 5% promedio del valor de los productos a precio de salida de fábrica y de 8% en el interior del país.
87. Por otro lado, las partes indican que la distancia promedio recorrida para transportar estos productos es de 800 km en el caso de DANONE y de 544 km en el caso de ARCOR.
88. Los productos involucrados son productos de fácil traslado y bajos requerimientos sanitarios y de refrigeración, lo que en parte permite un bajo costo de transporte y un gran alcance en su distribución. Incluso algunos de estos productos se exportan a países cercanos.
89. La cadena de distribución comienza en la planta de producción, desde donde son trasladados directamente a los centros de consumo o bien a centros de distribución para luego trasladarse a los centros de consumo y de esta manera llegan a todos los puntos del país.
90. A modo de conclusión se analizarán los efectos de la presente operación de concentración económica en los mercados nacionales de galletas dulces, saladas, alfajores, snacks y budines junto con pan dulce.

IV.5. Participación en los mercados relevantes

Galletitas dulces

91. En el mercado de galletitas dulces existen tres empresas productoras que controlan el 72.5 % del total de las ventas en pesos del mercado. Dos de estas empresas son las que se relacionan horizontalmente en el marco de la presente operación de concentración económica.



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Cuadro N° 3: Participaciones por empresa en las ventas en pesos de galletas dulces. Argentina, total canales, 2003.

Empresa	Participación
Danone	26%
TOTAL DANONE	26%
Arcor	13.4%
Lia	6.8%
TOTAL ARCOR	20.2%
ARCOR + DANONE	46.2%
Nabisco	23.5%
Canale	2.9%
TOTAL KRAFT	26.3%
Tia Maruca	4.8%
Don Satur	1.2%
Trio	1.3%
Molinos	1.7%
Resto	18.5%
Total	100%
HHI antes	1,804
HHI despues	2,852
Cambio	1,048

Fuente: CNDC sobre la base de datos de CCR.

92. La participación de DANONE (Bagley) en el mercado de galletas dulces fue aproximadamente del 26% en el total de ventas del 2003, mientras que la de ARCOR fue de 20.2%. Por lo tanto, luego de la presente operación la participación conjunta de estas empresas será de 46% aproximadamente.
93. El valor del Índice IHH en este mercado es de 1800 puntos y pasará a los 2800 puntos al concretarse la presente operación. La variación altamente significativa de 1000 puntos en el índice de concentración de este mercado lo convierte en un mercado concentrado.

Galletitas saladas

94. Nuevamente, en el mercado de galletitas saladas la participación conjunta de las tres empresas más importantes supera el 70% del mercado. Entre estas tres empresas se encuentran las dos empresas involucradas en la presente operación. La participación de DANONE fue del 24.6% del total de las ventas en pesos en 2003, la participación de ARCOR de 11.5%, por lo que su participación conjunta sería aproximadamente de 36.1%.



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. Dña. MARTA A. LÓPEZ
SECRETARIA
de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Cuadro N° 4: Participaciones por empresa en las ventas en pesos de galletas saladas. Argentina, total canales, 2003.

Empresa	Participación
Danone	24.6%
TOTAL DANONE	24.6%
Arcor	6.9%
Lia	4.6%
TOTAL ARCOR	11.5%
ARCOR + DANONE	36.1%
Canale	11.3%
Nabisco	29.3%
TOTAL KRAFT	40.6%
Granix	3.9%
Tia Maruca	2.3%
Resto	17.2%
Total	100%
HHI antes	2,398
HHI despues	2,963
Cambio	564

Fuente: CNDC sobre la base de datos de CCR.

95. Este mercado se encontraba concentrado con anterioridad a la operación ya que el Índice HHI era de 2400 puntos, luego de la presente operación este índice se incrementará 500 puntos, lo cual refuerza el nivel de concentración del mercado.

Alfajores

96. La situación del mercado de alfajores es menos preocupante en términos de nivel de concentración ya que la participación de las empresas líderes es menor y existe un mayor número de competidores con participaciones medias. La empresa ARCOR posee una participación de aproximadamente el 23% del total de ventas en pesos en el 2003 mientras que DANONE posee una participación de sólo 3% de las ventas. La participación conjunta de estas empresas alcanzaría al 26% de las ventas. Este mercado posee un índice de concentración moderado ya que el Índice IHH es de aproximadamente 1600 puntos. Sin embargo, dado que la participación de DANONE no es altamente significativa, la concentración del mercado se incrementará sólo en 120 puntos al concretarse la presente operación.



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

, 15 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

ANEXO 1



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Cuadro N°5: Participaciones por empresa en las ventas en pesos de alfajores.
Argentina, total canales, 2003.

Empresa	Participación
TOTAL ARCOR	23.5%
TOTAL DANONE	2.6%
ARCOR + DANONE	26.12%
Kraft	6.90%
Nabisco	19.08%
TOTAL KRAFT	25.98%
Guymallen	8.6%
Jorgito	16.1%
Fantoche	2.8%
Nevares	1.1%
Dos en uno	0.9%
Georgalos	0.3%
Riquito	1.1%
Grandote	3.4%
Capitan del Espacio	2.2%
Resto	11.4%
Total	100%
HHI antes	1,598
HHI despues	1,720
Cambio	121

Fuente: CNDC sobre la base de datos de CCR.

97. De esta manera, la concentración que se presentará en el mercado de alfajores como consecuencia de la presente operación de concentración económica no despierta preocupaciones desde el punto de vista de defensa de la competencia, porque la participación de mercado de DANONE es poco significativa.

Budines y pan dulce

98. La consecuencia de la presente operación en el mercado de budines y pan dulce es paralela a la que se presenta en el mercado de alfajores. En este caso, ARCOR cuenta con una participación de 28% del total de ventas en pesos en el 2003, mientras que la participación de DANONE no alcanza el 2% del mercado. Es por ello que la participación conjunta de estas empresas alcanzaría al 30% y el Índice HHI pasará de 662 puntos a 716 puntos. Estos valores no son preocupantes.



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



DR. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Cuadro N°6: Participaciones por empresa en las ventas en pesos de budines y pan dulce. Argentina, total canales, 2003.

Empresa	Participación
TOTAL ARCOR	15.2%
TOTAL DANONE	1.8%
ARCOR + DANONE	17%
TOTAL KRAFT	13.4%
Bimbo	2.8%
Bion Mase	1.1%
Corp Gral De Alimentos	10.5%
Dulcypas	3.4%
Firenze	10.2%
Fantoche	2.5%
Fargo	1.2%
Nevaros	2.2%
Resto	35.7%
Total	100%
HHI antes	662
HHI despues	716
Cambio	55

Fuente: CNDC sobre la base de datos de CCR

99. Es por ello que la concentración que resultará de la presente operación en el mercado de budines y pan dulce no es preocupante dada la participación poco significativa que tiene DANONE en este mercado.
100. De esta manera, considerando la participación conjunta que alcanzarán las empresas involucradas en la presente operación y los niveles de concentración resultantes, se presentan problemas sólo en los mercados de galletas dulces y galletas saladas. Es por ello que se analizarán con profundidad el resto de las condiciones de competencia presentes en estos mercados.

VI. 6. Otras consideraciones sobre la operación

Competencia entre empresas

101. Las empresas involucradas en la presente operación poseen una importante participación en el total de ventas en pesos de los mercados de galletitas dulces y saladas. Estas



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARÍA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

empresas junto con KRAFT FOODS S.A., comercializan más del 70% de los productos en cada mercado.

102. Si bien como resultado de la presente operación ARCOR y DANONE tendrán una participación conjunta significativa en los mercados de galletitas dulces y saladas, el hecho que exista otro competidor vigoroso podría disminuir el efecto perjudicial en términos de la competencia.

103. Al respecto, es importante destacar que KRAFT FOODS S.A., principal competidor de estos mercados, es una importante empresa internacional que maneja la marca "Terrabusi" en el mercado argentino de galletitas. Esta marca posee un importante reconocimiento en el ámbito nacional, lo que ha llevado a KRAFT FOODS S.A. a ser la empresa con mayor participación en el mercado de galletitas saladas y dulces. Adicionalmente KRAFT FOODS S.A. maneja la marca "Canale".

104. La presente operación de concentración económica implicará que la segunda y la tercer empresa, en términos de participaciones en el mercado de galletitas dulces y saladas, comenzarán a operar como una única empresa, pasando a ser la empresa de mayor participación en dulces y la segunda en saladas (46% y 36% respectivamente). Sin embargo, deberán enfrentar a KRAFT FOODS S.A., quién cuenta con una participación de 26% y 40% en el mercado de galletitas dulces y saladas, respectivamente y con una marca de importante reconocimiento.

105. En el mercado de galletas saladas, la importancia de KRAFT FOODS S.A., que continuará teniendo la mayor participación relativa, disipa la posibilidad de ejecución de poder de mercado que podría alcanzar la comercialización conjunta de los productos de ARCOR y DANONE. En el caso del mercado de galletas dulces, KRAFT FOODS S.A. posee una participación relativamente menor que la participación conjunta que alcanzarán estas empresas, por lo que todavía existe cierta preocupación acerca de la consecuencia de la presente operación en este mercado.

Diferenciación de productos.

106. Como se mencionara, en el mercado de galletas dulces y saladas existen distintos segmentos de productos que presentan distintas características y precios. En el mercado



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia
Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

de galletitas dulces las diferencias que se presentan son más marcadas que en el mercado de galletas saladas.

107. De esta manera, en el mercado de galletas dulces diferenciarse dos segmentos: galletas rellenas y obleas, por un lado, y galletas secas, maría (son similares a las galletas secas) y variedades. El primer segmento se diferencia del segundo por su mayor precio y su cercanía a las golosinas. En función de esta situación se harán algunas consideraciones adicionales sobre las condiciones de competencia en estos mercados que completan el análisis usual de las participaciones de mercado, realizado en los puntos precedentes.
108. En términos teóricos, la diferenciación hace que los productos comercializados por los distintos participantes en el mercado no resulten sustitutos "perfectos" entre sí. Además, los diferentes productos dentro de dicho mercado pueden diferir en el grado de sustitución. En este contexto la competencia puede no ser uniforme sino, en cambio, resultar localizada, de forma tal que ciertos oferentes compiten más directamente con aquellos rivales que venden sustitutos más cercanos. En este tipo de situación la principal preocupación desde el punto de vista de la defensa de la competencia es el ejercicio unilateral de poder de mercado por parte de las empresas involucradas en la operación.
109. Una concentración en un mercado de productos diferenciados puede permitir a la empresa fusionada beneficiarse aumentando unilateralmente el precio de uno o más productos por encima del que tenían antes de la operación. Algunas de las ventas perdidas debido al incremento de precios se dirigirán hacia el producto de la otra empresa parte en la operación, y al recapturar esas ventas perdidas, puede resultar rentable un incremento de precios que no lo sería antes de dicha operación.
110. En términos generales, un aumento sustancial de precios en un mercado de productos diferenciados requiere que haya una proporción significativa de ventas en el mercado representada por consumidores que consideren a los productos de las empresas parte en la operación como su primera y segunda opción, y que no resulte probable el reposicionamiento de los productos de los restantes competidores para reemplazar la competencia localizada que se pierde como consecuencia de la operación. Es de esperar que el aumento en el precio será más pronunciado cuanto mayor sea la proximidad, como sustitutos, entre los productos de las empresas parte en la operación. En otras palabras el



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

ANEXO 1



Dr. Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

aumento en el precio es más probable cuanto más compradores de un producto consideren al otro como su opción más cercana.

111. Para caracterizar la diferenciación de productos que se presenta en el mercado de galletitas dulces se calcularon los precios promedio para las tres principales empresas que compiten en este mercado según categoría de producto. Puede observarse en el Cuadro N° 7 que las galletas dulces del tipo secas, maría y variedades presentaron un precio promedio significativamente menor que las categorías de galletas rellenas y obleas. Por ejemplo, en el caso de DANONE el precio de las galletas rellenas y obleas duplicó aproximadamente al precio del resto de las categorías. Adicionalmente, se explicó que las galletas dulces rellenas y obleas se diferencian de las secas y variedades porque los consumidores perciben más cercanas a las golosinas.

112. Así, existe una diferenciación significativa en productos que pertenecen al mercado de galletitas dulces, donde los segmentos presentan precios y características ampliamente diferentes, descriptas en el presente dictamen.

113. Puede observarse en el Cuadro N° 7 que el segmento de galletitas secas, maría y variedades representa aproximadamente el 81% de las ventas en pesos de las principales marcas de ARCOR, en cambio, las ventas de sus galletitas rellenas representan sólo el 19%. Para DANONE la situación es justamente inversa, mientras que el segmento de galletitas rellenas y obleas representa aproximadamente el 74% de sus ventas, el segmento de galletitas secas y surtidas sólo representa el 26%.

114. Por otro lado, el principal competidor de estas dos empresas es KRAFT FOODS S.A., que participa fundamentalmente en el segmento de secas y variedades, dado que cuenta con una importante marca en este segmento: Variedades Terrabusi. Este segmento representa aproximadamente el 69% de sus ventas mientras que el segmento de obleas y rellenas representa 27% de sus ventas.



Ministerio de la Producción
Secretaría de la Competencia, la Desregulación
y la Defensa del Consumidor
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

. 151

ANEXO I



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

Cuadro N°7: Precio promedio de las principales categorías de galletas dulces y su importancia en el total de ventas en pesos. Total canales, total país. Dic- 2003.

Empresa	Categoría	Precio Promedio	% total de ventas en pesos
KRAFT	Secas y variedades	\$ 6.7	69%
	Obleas y rellenas	\$ 12.34	27%
DANONE	Secas y variedades	\$ 5.31	26%
	Obleas y rellenas	\$ 10.79	74%
ARCOR	Secas, maria y variedades	\$ 5.62	81%
	Obleas y rellenas	\$ 8.32	19%

Fuente: CNDC sobre la base de datos CCR

115. De esta manera, puede observarse que las empresas involucradas en la presente operación de concentración económica participan en diferentes segmentos dentro del mercado de galletitas dulces. Adicionalmente, **KRAFT FOODS S.A.** compite principalmente en el segmento de galletas secas y variedades. Es por ello que ante un aumento de precio de las galletitas comercializadas por **ARCOR**, es probable que los consumidores se trasladen a las galletas de marca **KRAFT FOODS S.A.** en lugar de a las galletas marca **DANONE**; dado que las primeras son sustitutos más cercanos de las galletitas de **ARCOR**.
116. Por otro lado, ante un aumento en el precio de las galletitas de **DANONE**, los consumidores de galletas rellenas y obleas se trasladarán hacia las galletas comercializadas tanto en **ARCOR** como por **KRAFT FOODS S.A.**
117. En resumen, dado que el mercado de galletitas dulces presenta una importante diferenciación de productos, el hecho de que las empresas involucradas en la operación posean participaciones importantes en segmentos diferentes disminuye las preocupaciones que se podrían presentar en términos de la competencia.

IV. 7. Barreras a la Entrada.

118. Por último y como complemento del análisis anterior se estudiarán las barreras a la entrada que se presentan en los mercados de galletitas dulces y saladas.



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

ANEXO 1



Dr. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

119. En los Lineamientos para el Control de las Concentraciones Económicas se indica específicamente que aún en los casos en que una operación de concentración económica aumente significativamente el nivel de concentración existente en el mercado relevante, es posible que ella no afecte negativamente al interés económico general si no existen barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores.
120. La amenaza de ingreso de nuevos competidores constituye un límite a la capacidad de subir sus precios de las empresas existentes en el mercado. Para ello es necesario que el ingreso de nuevos competidores al mercado pueda realizarse en forma rápida, probable y significativa.
121. En principio para comenzar a fabricar los productos involucrados de forma industrial, el potencial entrante necesitará contar con capital no sofisticado, y una planta productiva, personal para la elaboración de los productos y medios de transporte para la distribución de los productos.¹¹
122. Al igual que en el resto de los mercados de productos de consumo masivo, otro aspecto necesario para una llegada y posicionamiento en el mercado es la cadena de distribución. El logro de una cadena eficiente de distribución permite la exhibición del producto, desarrollo logístico y apoyo en el punto de venta, lo que junto a un buen precio, determina el posicionamiento de los productos conseguir y su llegada al punto de venta.¹²
123. Sin embargo, una cadena de distribución eficiente y el capital para poner en funcionamiento la planta no son los únicos requisitos que necesitará un potencial entrante para lograr competir al nivel de las empresas involucradas en la presente operación. Para lograr un posicionamiento en el mercado se requiere contar con una marca importante y para ello se requieren inversiones importantes en publicidad.
124. Este concepto surgió claramente a partir de las audiencias realizadas a los principales competidores de las empresas involucradas, en el marco del presente expediente. De esta forma, el Sr. Director de Finanzas y Administración de KRAFT FOODS S.A explicó

¹¹ En términos del nivel de capital requerido para ingresar a estos mercados, las partes indicaron que se precisa como mínimo un capital de \$85.000.000 para lograr producir y comercializar productos a un nivel similar al de ARCOR.

¹² Audiencia realizada al Sr. Guillermo Alejandro Ferreiro, Director de Finanzas y Administración de KRAFT FOODS S.A. FOODS S.A., obrante a fs. 2824-2826 del presente expediente.



Ministerio de la Producción
Secretaría de la Competencia, la Desregulación
y la Defensa del Consumidor

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

151



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

que la inversión necesaria para lanzar un producto en el segmento de galletitas depende de la estrategia de la compañía y cuánto quiera apoyar a ese producto. Sin embargo, indicó que lo más importante es la construcción de la marca. Por otro lado respondió a la pregunta de cuán importante es tener una marca en el segmento de galletitas, que "...como en cualquier mercado de productos masivos, es fundamental; al menos es la visión de su empresa, pero eso puede variar para los competidores...". Asimismo explicó que este mercado no es un mercado con un gran dinamismo en términos de lanzamiento de nuevas marcas: "...lo que más se ve son formatos (sabores, packaging, etc.), pero no de grandes marcas; el mercado tendería a basarse sobre el "paraguas" de una marca; es decir que se busca centralizar la publicidad en una marca..."¹³

125. En el mismo sentido, el Sr. Gerente de Ventas de ALIMENTOS GRANIX respondió la pregunta acerca de si es significativa la inversión necesaria para instalar una fábrica de galletitas que "...desconoce de cuánto puede costar una fábrica, ya que sólo conoce lo que es instalar una línea, pero puede llegar a ser significativa porque existen muchas barreras para la instalación de nuevas marcas en el mercado...". Por otra explicó acerca del dinamismo relacionado con la entrada de nuevas empresas productoras de galletitas que "...que son poco dinámicos, ya que al haber marcas de tantos años es muy difícil incorporar nuevas marcas de galletitas...". Finalmente con relación a la fidelidad hacia las marcas indicó que existe en el segmento de galletitas "...si bien el consumidor es muy pensante al momento de la compra, se ve en el respaldo de la marca de muchos años en el país, y del valor que percibe en cada marca. Si bien a partir de las crisis económicas, el consumidor se vuelve más infiel al elegir por precio, pero pasada la crisis, vuelve a las primeras marcas, que es lo que se está dando un poco ahora..."¹⁴

126. La empresa ARCOR indicó que el gasto en publicidad que realizó para entrar al mercado de galletitas fue relativamente bajo y que su inversión en marca con relación al resto de las empresas es baja. Esta empresa ingresa en el mercado de galletitas en 1995, aprovechando la marca que posee en otros negocios y utilizando su red de distribuidores de golosinas y chocolates. ARCOR mantiene una estrategia de liderazgo en costos que se

¹³ Audiencia realizada al Sr. Guillermo Alejandro Ferreiro, Director de Finanzas y Administración de KRAFT FOODS S.A. FOODS S.A., obrante a fs. 2824-2826 del presente expediente.

¹⁴ Audiencia realizada al Sr. Haroldo Omar Silva, Gerente de ventas de ALIMENTOS GRANIX, obrante a fs. 2841-2843 del presente expediente.

Marta Lopez
[Handwritten signatures]



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

ANEXO II

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia



, 15 1

basa en el fuerte apoyo de la marca en el punto de venta y no así en la construcción de una marca.

127. Los gastos en publicidad que realizó ARCOR para entrar al mercado de galletitas no resultaron importantes en términos relativos porque la empresa ya contaba con una marca conocida en mercados cercanos como el de las golosinas y chocolate. Sin embargo, al momento de lanzar una nueva marca esta empresa también ha realizado importantes inversiones. A modo de ejemplo, puede destacarse el importante gasto en publicidad que implicó el lanzamiento de "Formis". A pesar de que esta marca es de ARCOR, por lo que ya se encuentra asociada con una importante empresa, registró una inversión en publicidad mayor del 18% del precio de mercado, cuando en el resto de los productos similares dicho porcentaje, se aproxima 8.8% del precio de mercado.

128. Otro ejemplo de la significatividad del gasto en publicidad, no sólo para desarrollar sino también para mantener una marca es la política publicitaria de Bagley. Esta empresa ha decidido desarrollar una política publicitaria que unifique algunas marcas bajo un mismo nombre o "paraguas". Así, con el logro de una identificación conjunta se abaratan las campañas publicitarias.

129. De esta manera, puede observarse la publicidad necesaria para el posicionamiento y mantenimiento de una marca en el mercado constituyen una barrera a la entrada. Para la colocación de un producto en el mercado de galletitas al nivel de las empresas más importantes que actúan hoy en él, deberá realizarse una inversión en publicidad importante.

130. Por último, otra barrera a la entrada a los mercados involucrados en la presente operación es la capacidad ociosa con la que cuentan las empresas involucradas. Al respecto cabe destacar que, considerando las ventas al mercado interno sumadas a las exportaciones sobre la capacidad de cada empresa, DANONE cuenta con una capacidad ociosa cercana al 70% y ARCOR aproximadamente el 50%.

131. La importante capacidad ociosa que poseen ARCOR y DANONE representa un desincentivo a la entrada de nuevos competidores ya que estas empresas podrían responder rápidamente con un aumento de su producción ante la entrada de algún competidor vigoroso.



. 15 1

132. En resumen, se presentan dos importantes barreras a la entrada a los mercados involucrados para las firmas que pretendan entrar a comercializar estos productos. En principio se ha demostrado que la marca constituye una importante barrera a la entrada al mercado de galletitas y por otro lado, la capacidad ociosa con la que cuentan estas empresas permite una rápida respuesta en el caso de que se produzca la entrada de un nuevo competidor.
133. Sin embargo, no se observan importantes barreras a la entrada al mercado de galletas dulces para los productores que se encuentran fabricando y comercializando galletas saladas.
134. Al respecto, las partes indicaron que las líneas de producción a escala industrial de galletitas dulces y saladas comparten una parte importante de la maquinaria y equipo. Para adaptar una línea que produce galletitas saladas a fin de producir galletitas dulces, se deberá variar la tecnología utilizada con relación a la formación de masa. La inversión necesaria para realizar tal adaptación sería de US\$ 100 mil, lo que representa aproximadamente un 3% del total de valor de la línea.
135. Por otro lado, aunque la marca constituye una barrera a la entrada a los mercados de galletas dulces y saladas, ello no impide que un productor de galletas saladas pueda usar su marca, como por ejemplo "Bagley", "Terrabusi", etc, en el mercado de galletas dulces.
136. Así, resultaría poco costoso para un productor de galletas saladas entrar al mercado de galletas dulces para competir con el resto de los productores.
137. En el presente caso, el mayor nivel de concentración que resulta de la operación se presenta en el mercado de galletitas dulces, ya que la participación conjunta de ARCOR y DANONE será aproximadamente de 46%. En este mercado la siguiente empresa en orden de importancia es KRAFT FOODS S.A. con un 26%. Sin embargo, KRAFT FOODS S.A. posee una participación del 40% en el mercado de galletas saladas. Por lo tanto, la participación significativa de Kraft en el mercado de galletas saladas y el hecho de que ya cuenta con una marca de reconocimiento representa una amenaza creíble de entrada o expansión en el mercado de galletitas dulces para las empresas involucradas en la presente operación.



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

, 15

Dr. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia
Dr. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA

MINISTERIO DE ECONOMIA
FOLIO
N.º 3181

VI. 8. Conclusiones acerca de los efectos económicos de la operación

138. Los mercados relevantes en los que se ha analizado la presente operación de concentración económica son: galletas dulces, galletas saladas, snacks, pan dulce y budines en el ámbito nacional.
139. En los mercados de snacks y de pan dulce y budines, la empresa DANONE posee una participación poco significativa (3% y 2% respectivamente), es por ello que el incremento en el nivel de concentración del mercado, en ambos casos, no resultó significativo.
140. En el mercado de galletitas saladas la participación conjunta de ARCOR y DANONE será aproximadamente del 36% de las ventas totales en pesos del 2003. Sin embargo, estas empresas enfrentarán a KRAFT FOODS S.A., competidor que posee una participación de aproximadamente 40% en las ventas. En el supuesto de que ARCOR y DANONE decidiesen aumentar en forma conjunta los precios de sus marcas de galletitas saladas, el traspaso de sus consumidores hacia las marcas pertenecientes a KRAFT FOODS S.A. desincentivaría tal política.
141. En el mercado de galletitas dulces la participación de ARCOR y DANONE será aproximadamente del 46% de las ventas en pesos en el año 2003. Nuevamente estas empresas enfrentarán a Kraft quién cuenta con una participación aproximada del 26% de las ventas.
142. Pero el mercado de galletas dulces es un mercado de productos diferenciados. Las empresas involucradas en la presente operación posicionan la mayoría de sus marcas en diferentes segmentos. ARCOR se especializa en galletas secas y variedades y DANONE en galletas rellenas y obleas. De esta forma, si alguna de las firmas decidiese incrementar el precio de sus productos, la otra firma no absorberá en forma significativa a los consumidores de la primera.
143. Finalmente, las barreras a la entrada al mercado de galletitas dulces para alguna empresa productora de galletitas saladas a escala industrial no resultaron significativas y en particular Kraft podría incrementar su producción de galletas dulces rápidamente.
144. Por último cabe realizar algunas consideraciones acerca de los incentivos a desarrollar conductas colusivas por parte de las principales empresas, ARCOR+ DANONE y KRAFT



Ministerio de Economía y Producción
 Secretaría de Coordinación Técnica
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

ANEXO I

ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

, 15 1

FOODS S.A., que actúan en los mercados de galletitas saladas y dulces. Teniendo en cuenta que como ya se ha analizado se tratan de mercados con una marcada diferenciación de productos, corresponde añadir que desde la perspectiva teórica, la diferenciación de productos puede frustrar un acuerdo de precios al menos por dos razones: 1) los productos presentan diferentes costos y así los precios que maximizan el ingreso de las firmas son diferentes y 2) las curvas de demanda pueden ser distintas y también serán distintos los precios cobrados. Por tales motivos, los acuerdos que establecen único precio son difíciles de llevar a la práctica. La diferenciación de productos disminuye las posibilidades de conductas colusivas porque dificulta el mantenimiento de acuerdos.¹⁵

145. Así, a pesar de la alta participación relativa que tendrán en conjunto ARCOR y DANONE en el mercado de galletitas dulces a partir de la presente operación, la competencia que enfrentarán convierte el aumento unilateral de precios en poco probable y la diferenciación de productos dificulta los acuerdos entre firmas.

146. En virtud de los elementos considerados se puede afirmar que la operación analizada no despierta preocupación desde el punto de vista de la competencia, por cuanto sus efectos en el mercado no revisten entidad como para que puedan resultar en un perjuicio al interés económico general.

V. CLAUSULAS ACCESORIAS

147. En el "Acuerdo de Accionistas" que regirá las relaciones entre las partes, originariamente se había previsto en la cláusula 5.5) que mientras las partes mantuvieran su condición de accionistas, tanto en forma directa como indirecta, no llevarían a cabo, incluso a través de la tenencia de participaciones directas o indirectas de cualquier persona, ninguna acción que las convirtiera en "Competidor" dentro de la República Argentina, sin contar con el consentimiento expreso, previo y por escrito de cada uno de los otros accionistas. En principio, parecía deducirse que esta restricción solamente estaba prevista con relación al negocio de galletitas (incluidos pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas y productos snacks) en la Argentina. Esta restricción de concurrir con las actividades del

¹⁵ HOVENKAMP, Herbert (1994). Federal Antitrust Policy – The Law of Competition and its Practice, West Publishing Co.

[Handwritten signatures and initials]



ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

151

nuevo emprendimiento conjunto se extendía hasta los cinco años posteriores de la fecha en que cualquier accionista, en forma directa o indirecta, perdiera su condición de tal.

148. Sin embargo, al definir el término "Competidor", las partes estipularon que se consideraría tal a cualquier persona, física o jurídica, dedicada a las actividades del negocio en común o de cada una de las partes.

149. Por ello, del análisis conjunto de las distintas definiciones previstas en el Contrato Marco de Inversión y el Convenio de Accionistas, se evidenciaba que la restricción abarcaba también a las principales líneas de negocio que las partes mantendrían en forma separada.

150. En oportunidad de formularse las observaciones a la presentación del Formulario F3, esta Comisión Nacional requirió a las partes que informaran si, de acuerdo a la "Sección 5.5" del Acuerdo de Accionistas, ambas partes se encontraban impedidas de competir entre sí en la fabricación y/o comercialización de los productos no incluidos en el negocio de galletitas (incluidos pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas y productos snacks).

151. En respuesta al requerimiento efectuado, las partes informaron que la cláusula en cuestión había sido modificada. La enmienda sustancial consistió en insertar lo siguiente: "... estipulándose, sin embargo, que en la Argentina, la presente Sección 5.5 (a) sólo implica que ARCOR, DANONE y sus respectivas relacionadas no deberán llevar a cabo, en forma directa o indirecta, ninguna actividad relacionada con los Productos".

152. La acepción dada al término "Productos" en el Contrato Marco de Inversión se limita a aquellos que integran el denominado "negocio de galletitas".

153. Este tipo de cláusulas previsto por las partes, llamadas por la jurisprudencia comparada como "restricciones directamente vinculadas a la operación de concentración" o "restricciones accesorias", cuando son cláusulas que no causan detrimentos a terceros deben considerarse conjuntamente con la misma operación de concentración. Esto es así ya que las restricciones acordadas por las partes participantes en una operación de concentración limitan su propia libertad de acción en el mercado.

154. Existe todo un esquema de análisis y jurisprudencia sobre este tipo de cláusulas específicamente referidas a las operaciones de concentración donde típicamente hay un

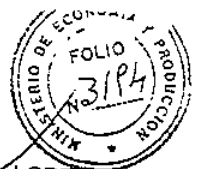


Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

, 15 1

ANEXO 1

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

comprador y un vendedor. Sin embargo el marco de análisis referido es también útil en cuanto es aplicable al presente caso, donde dos empresas inician un emprendimiento conjunto al mismo tiempo que continúan con otras líneas de negocio por separado.

155. El objeto de las mismas es evitar que los nuevos socios en la empresa y que, por lo tanto, conocen en detalle el funcionamiento de la misma y del mercado en el cual se desempeña, puedan iniciar actividades que compitan con la estructura recientemente creada, con la ventaja que le otorga el llevar años actuando en un mercado determinado. De allí que se imponga esta obligación de no competencia para evitarle a los socios verse enfrentados a la competencia de aquel con quien también es su socio en la nueva estructura.

156. Este tipo de cláusulas inhibitorias de la competencia debe ser analizado a la luz de lo que en el derecho comparado se denomina como "restricciones accesorias" a una operación de concentración económica. La doctrina de las "restricciones accesorias" establece que las partes involucradas en una operación de concentración económica pueden, sujeto a ciertos requisitos, convenir entre ellas cláusulas por las cuales se comprometen a no competir con la actividad económica de la nueva empresa o negocio transferido.

157. En cuanto al alcance, las cláusulas no deben estar referidas a terceros, es decir a personas físicas o jurídicas que no tengan ninguna vinculación con las partes, sino a los participantes en la operación de concentración, quienes limitan su propia libertad de acción en el mercado. Asimismo, estas cláusulas deben tener vinculación directa con la operación principal, es decir, las restricciones deben ser subordinadas en importancia a la operación principal, por lo que no pueden ser restricciones totalmente diferentes en su sustancia de la operación principal. Además deben ser necesarias, lo que significa que en caso de no existir este tipo de cláusulas no podría realizarse la operación de concentración, o que la misma sólo podría realizarse en condiciones mucho más inciertas, o con una probabilidad de éxito mucho menor.

158. En lo que respecta a la duración temporal permitida, esta Comisión Nacional, siguiendo los precedentes internacionales, en reiteradas oportunidades ha dispuesto que es aceptable una restricción de competencia por el plazo de CINCO (5) años cuando



Ministerio de Economía y Producción
Secretaría de Coordinación Técnica
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

, 15 1

ANEXO I

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Dra. MARTA A. LOPEZ
SECRETARIA
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia



mediante la operación se transfiere "know how", mientras que en aquellas en las que sólo se transfiere "goodwill" sólo es razonable un plazo de DOS (2) años¹⁶.

159. En cuanto al contenido, la restricción sólo debe limitarse a los productos o servicios que constituyan la actividad económica de la empresa o parte de la empresa transferida, ya que no resulta razonable desde el punto de vista de la competencia extender la protección brindada por este tipo de cláusulas a productos o servicios que no se transfieren.
160. No obstante los lineamientos establecidos en los puntos precedentes, y tal como lo ha señalado reiteradamente esta Comisión Nacional, el análisis de este tipo de restricciones debe efectuarse a la luz de las condiciones en que se desenvuelve la competencia en cada mercado y sobre la base de un análisis caso por caso.
161. En el caso bajo análisis, de conformidad con lo manifestado por las notificantes y lo establecido en el Contrato Marco de Inversión y en el Convenio de Accionistas, atento la modificación efectuada por las partes a la cláusula en cuestión, a la luz de las características de la operación analizada, en la cual tanto GROUPE DANONE por una parte y ARCOR e INARAL por la otra continuarán con otros negocios en forma independiente de la nueva operación en común, las cláusulas de restricciones accesorias establecidas por las partes resultan razonables a los fines buscados por las partes y no merecen reparos por esta Comisión Nacional.

VI. CONCLUSIONES

162. De acuerdo a lo expuesto precedentemente, esta COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA concluye que la operación de concentración económica notificada no infringe el artículo 7º de la Ley Nº 25.156, toda vez que no tiene por objeto o efecto restringir o distorsionar la competencia de modo que pueda resultar perjuicio al interés económico general.
163. Por ello, la COMISION NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA aconseja al SEÑOR SECRETARIO DE COORDINACION TECNICA autorizar la operación de concentración económica consistente en la celebración de un acuerdo entre GROUPE DANONE por una parte, en su carácter de controlante de DANONE ARGENTINA S.A., y

¹⁶ Entre otros ver Dictamen recaído en el Expediente Nº S01:0296087/2002 (Conc. Nº 392).



Ministerio de Economía y Producción
 Secretaría de Coordinación Técnica
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

. 151

ANEXO 1

ES COPIA FIEL
 DEL ORIGINAL



Dra. MARTA A. LOPEZ
 SECRETARIA
 Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

A
 ✓
 ✓

ARCOR S.A.I.C. e INARAL S.A. por otra, mediante el cual fusionarán sus actividades relacionadas con el negocio de galletitas (incluidos pan dulce, barras de cereal, alfajores, minitortas y productos snacks) en la República Argentina.

Lt. MAURICIO BUTERA
 VOCAL

HORACIO SALERNO
 VOCAL

ISMAEL F. G. MALIS
 PRESIDENTE
 COMISION NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA