COMPASS LEXECON
AFFILIATE NETWORK

Evaluación económica de las conductas de competencia desleal alegadas por Enjoy en contra de Sun Dreams

26 de agosto de 2021

Privilegiado y Confidencial

Juan Pablo Montero y Fernando Coloma R.

Índice

Sección 1	Introducción y resumen	4
	Antecedentes	4
	Encargo	4
	Autores	5
	Juan-Pablo Montero	5
	Fernando Coloma Ríos	6
	Fuentes de información	6
	Resumen ejecutivo	7
Sección 2	La industria de casinos de juego en Chile y la demanda de Enjoy	10
	Regulación de la industria	10
	Caracterización de la industria	13
	Demanda de Enjoy a Sun Dreams	15
Sección 3	Obtención o mantención de una posición dominante en Pucón y Puerto Varas	17
	Existencia de posición de dominio en Pucón y Puerto Varas	19
	Análisis de mercado relevante	20
	Análisis de barreras a la entrada	34
	Rol de la regulación como restricción del poder de mercado	35
	Conclusiones sobre la existencia de posición dominante en Pucón y Puerto Varas	38
	Plausibilidad de que Sun Dreams haya tenido el objeto de alcanzar, mantener o incrementar posición dominante	38
	Motivaciones de Sun Dreams para efectuar conductas alegadas por Enjoy	39
	Probabilidad de adjudicación de eventuales relicitaciones a Sun Dreams	40
	Cualquier atraso en la entrada en operaciones de Enjoy en Puerto Varas lleva a prolongar la posición dominante de Sun Dreams en esta ciudad	45
Sección 4	Aptitud para alcanzar o mantener una posición dominante en otros mercados geográficos	48
	Estrategia para excluir competidores: *Raising Rivals' Costs*	49
	Efectos teóricos de las conductas de Sun Dreams sobre la probabilidad de participar en futuras licitaciones por parte de rivales	50
	Vinculación de la estrategia descrita con la literatura económica	52
	Habilidad para subir costo de rivales que afecten resultado de proceso competitivo	53
	Inelasticidad de la demanda	54

Beneficio del predador debe superar el costo de efectuar la estrategia 54
Importancia de existencia de flexibilidad en proyectos de casinos de juego al momento de la licitación 55

Sección 5 Conclusiones 58

Sección 1

Introducción y resumen

Antecedentes

1.1 El 12 de agosto de 2019, Enjoy S.A. y otros ("Enjoy") interpusieron una demanda por prácticas de competencia desleal con el objeto de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante ("Demanda") ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia ("TDLC") en contra de Sun Dreams S.A. y otros ("Sun Dreams").

1.2 Enjoy es un grupo empresarial dedicado principalmente a la industria del entretenimiento, a través de casinos de juego, hoteles, restaurantes y centro de eventos, entre otros. En la actualidad, Enioy opera los casinos de Antofagasta, San Antonio, Rinconada de Los Andes, Los Ángeles y Chiloé, además de los casinos municipales de Coquimbo, Viña del Mar y Pucón. Adicionalmente, en virtud de los resultados de las últimas licitaciones efectuadas por la Superintendencia de Casinos de Juego ("SCJ"), también cuenta con el permiso de operación del Casino Municipal de Puerto Varas[1]. En esta comuna actualmente existe un casino de juego operado por Sun Dreams, empresa que, a pesar de haber perdido la licitación de Puerto Varas, mantiene su presencia en dicha ciudad mientras no entre en operación el casino del nuevo permisionario.

1.3 Por su parte, Sun Dreams es un grupo empresarial dedicado también a la industria del entretenimiento, mediante la explotación de casinos de juego, en conjunto con otros servicios asociados a hotelería, gastronomía, espectáculos, entre otros. A la fecha, Sun Dreams opera siete casinos de juego distribuidos a lo largo de Chile, incluyendo, además del mencionado Casino de Puerto Varas, los casinos ubicados en las comunas de Mostazal (Casino Sun Monticello), Temuco, Valdivia, Coyhaique, Punta Arenas e Iquique[2].

Encargo

1.4 Enjoy nos ha contratado como peritos independientes para llevar a cabo una evaluación económica, a modo de determinar si es que las conductas de competencia desleal alegadas

---

1 Enjoy también opera casinos de juego ubicados en Argentina y Uruguay. Para mayor detalle véase: https://www.enjoy.cl/.

2 Adicionalmente, Sun Dreams explota casinos de juego ubicados en Argentina, Colombia, Panamá y Perú. Para mayor detalle véase: https://www.mundodreams.com/.

ante el TDLC podrían tener la potencialidad de permitirle a Sun Dreams alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante en los mercados relevantes involucrados.

1.5 En este sentido, el encargo consiste, en primer lugar, en analizar las condiciones de competencia en los mercados relevantes afectados para determinar si es que existe o podría existir posición dominante en ellos y, en segundo lugar, evaluar cómo Sun Dreams podría haber buscado alcanzar, mantener o incrementar esta posición. Todo lo anterior para dimensionar, en definitiva, los posibles efectos de las conductas denunciadas por Enjoy sobre la libre competencia en los mercados en que inciden.

1.6 Cabe hacer presente que como parte del encargo no se analiza si es que las conductas alegadas por Enjoy pueden ser calificadas como desleales, ya que esto está fuera de nuestro ámbito de conocimiento. Tampoco nos pronunciamos acerca de la plausibilidad de que las conductas presuntamente desleales hayan sido la causa del atraso en las obras de construcción de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas. Más bien, se asume que estamos en frente de conductas de competencia desleal que tienen la potencialidad de haber entorpecido y/o atrasado la entrada en funcionamiento de los nuevos casinos de juego en Pucón y Puerto Varas y nos centramos en la vinculación de estas conductas con el ámbito de la libre competencia.

1.7 Hemos sido contratados como peritos independientes en el caso y, como tal, nuestro deber primordial consiste en auxiliar a los órganos competentes sobre materias de nuestro ámbito de conocimiento. Confirmamos que hemos cumplido con ese deber, que las opiniones vertidas en este informe son objetivas e imparciales y que no tenemos, ni hemos tenido relación con Enjoy ni con ninguna otra empresa involucrada en este asunto más allá de la derivada de este encargo. Estamos siendo remunerados por el trabajo en este litigio, pero ninguna parte de nuestra remuneración depende del resultado de este procedimiento o de las opiniones expresadas en este informe.

Autores

Juan-Pablo Montero

1.8 Juan-Pablo Montero es Senior Consultant de Compass Lexecon Chile y Profesor Titular del Instituto de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“PUC”) e Investigador Asociado al Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería (“ISCI”). El Profesor Montero es Ingeniero Civil de la PUC y tiene grados de Máster y PhD en Economía del Massachusetts Institute of Technology (“MIT”). Ha sido además Profesor Visitante en el MIT Sloan School of Management, en el Harvard Kennedy School of Government, y en Departamento de Economía y Centro de Estudios Latinoamericanos de Stanford. Su investigación se concentra en las áreas de organización industrial y economía de los recursos. Sus trabajos han sido publicados en las mejores revistas de economía, incluyendo el American Economic Review, Journal of Political Economy, Review of Economic Studies, Economic Journal, Journal of Economic Theory y Rand Journal of Economics. El año 2007 fue distinguido por El Mercurio como Economista del Año y en 2020 como Fellow de la Econometric Society. Actualmente es Editor Asociado del Rand Journal of Economics.

1.9 El Profesor Montero ha trabajado en un selecto número de casos de libre competencia en Chile, tanto por solicitud de la autoridad de competencia como de empresas nacionales e internacionales. Estos casos han incluidos temas de colusión, fusiones y abuso de posición dominante, en industrias tan distintas como la alimentaria, pesca, telecomunicaciones, agencias de publicidad, carreteras, líneas aéreas, generación eléctrica, televisión abierta y por cable (tanto en la generación de contenido como en su distribución), aeropuertos, sanitaria, gas natural, y recursos mineros. El Profesor Montero ha testificado frente al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia en Chile. Además, aparece citado como *Thought Leader*-Competition Economists según Who's Who Legal.

Fernando Coloma Ríos

1.10 Fernando Coloma Ríos es *Senior Vice President* y *Head* de Compass Lexecon Chile, con base en Santiago. Obtuvo los títulos de Master of Science en Economía y Management de London School of Economics, Master en Economía con especialización en organización industrial de la Universidad Católica de Chile e Ingeniería Comercial con mención en economía en la misma universidad.

1.11 Antes de incorporarse a Compass Lexecon, Fernando se desempeñó por seis años en la agencia de competencia chilena (Fiscalía Nacional Económica), donde fue Economista Jefe y Jefe de División Subrogante de la División de Fusiones, liderando el equipo económico durante la introducción del nuevo sistema de notificación obligatoria de fusiones en junio de 2017.

1.12 Durante los últimos años, ha participado y liderado equipos en el análisis de numerosos casos de competencia, en una amplia diversidad de industrias, incluyendo, retail, bienes de consumo masivo, medios de pago electrónicos, cemento, plataformas digitales, industria automotriz, gases industriales, industria óptica, industria salmonera, recaudación de pagos, casinos de juego, TV de pago, laboratorios, acero, asfalto, puertos, industria eléctrica, combustibles, cines y carreteras, entre otras. Esto ha incluido el análisis de fusiones, carteles y abuso de posición dominante.

1.13 Ha sido un profesor activo en economía y organización industrial en la Universidad Católica de Chile, Universidad de Chile y Universidad de los Andes, siendo actualmente profesor del Diplomado de Libre Competencia de la Universidad Católica de Chile.

Fuentes de información

1.14 Para el desarrollo del encargo hemos utilizado datos e información de Enjoy e información libremente disponible. En particular, en este informe se utilizaron las siguientes fuentes de información:

a. Entrevistas con los ejecutivos de Enjoy.

b. Información comercial y financiera aportada por Enjoy.

c. Información pública de la Superintendencia de Casinos de Juego obtenida de su página web y solicitada por Ley de Transparencia.

d. Jurisprudencia nacional e internacional.

1.15 Aunque se ha revisado estos datos antes de ser analizados y se considera que su utilización es acorde con la práctica habitual en el campo de la economía, dichos datos y la información en cuestión no han sido objeto de una auditoría o verificación independiente. Por otra parte, este informe no debe interpretarse como la expresión de opiniones sobre cuestiones jurídicas, que están fuera de nuestro ámbito de conocimiento.

Resumen ejecutivo

1.16 El informe comienza en la Sección 2 introduciendo la industria en la que participan los casinos de juego, incluyendo una descripción de la regulación más importante y de los actores que se encuentran activos en Chile. Se describe, además, la Demanda presentada por Enjoy, abarcando los elementos relevantes para el desarrollo de este documento.

1.17 Luego de analizar la regulación y la jurisprudencia nacional, es claro que el mismo legislador ha favorecido una configuración de la industria en la que conviven múltiples monopolios locales. Esto se explica por una limitación legal del número de casinos a lo largo del país y la prohibición de localizar casinos de juego a una distancia vial inferior a 70 kilómetros de otro. Dado que gran parte de los casinos de juego muy probablemente enfrentan un grado limitado de competencia una vez en funcionamiento, en la práctica lo que el legislador ha propiciado es la existencia de múltiples casinos con una evidente posición dominante.

1.18 En este contexto, las rentas sobre-normales derivadas de esta posición dominante están llamadas a diluirse a través de una competencia intensa en las licitaciones de permisos de operación de casinos. De aquí viene la importancia de favorecer procesos licitatorios competitivos y de perseguir cualquier práctica que tienda a entorpecerlos o a alargar artificialmente los permisos de operación sin mediar un proceso competitivo.

1.19 Esto es más importante si es que se considera el bajo nivel de competencia observado en las últimas licitaciones realizadas por la SCJ, en las que sólo dos empresas presentaron ofertas: Enjoy y Sun Dreams. Resulta, por tanto, fundamental que se garantice la ausencia de cualquier tipo de práctica que lleve a excluir a oferentes de los procesos licitatorios o a desfavorecer una intensa competencia.

1.20 En la Sección 3, se analiza la situación particular de las comunas de Pucón y Puerto Varas, donde se habrían desarrollado las prácticas de competencia desleal por parte de Sun Dreams. Se evalúa, en primer lugar, la existencia de una posición dominante por parte de los operadores de casino en esta zona y, en general, en el país. En segundo lugar, se analiza la plausibilidad de que, por medio de las prácticas alegadas, Sun Dreams haya tenido el objeto de mantener o alcanzar una posición dominante en esta zona.

1.21 Luego de observar que los antecedentes particulares a las comunas de Pucón y Puerto Varas confirman la intuición inicial acerca de la presencia de operadores de casino con una posición dominante en el mercado geográfico en el que están activos, se explica –sin referirse a su calificación legal– que no se identifican motivaciones alternativas de parte de Sun Dreams

para efectuar las conductas (costosas) alegadas por Enjoy, más que las de alcanzar o mantener una posición dominante en uno o más mercados geográficos.

1.22 Posteriormente, se introducen dos mecanismos a través de los que Sun Dreams podría haber tenido el objeto de mantener o alcanzar una posición dominante de manera ilegítima (de una manera distinta a la contemplada por el legislador) en las comunas de Pucón y Puerto Varas.

1.23 En primer lugar, se observa que, en caso de perder Enjoy –producto de las acciones de Sun Dreams– el permiso de operación otorgado por la SCJ respecto de un casino de juego en Pucón o el permiso para la operación de un casino de juego en Puerto Varas, Sun Dreams estaría afectando de manera considerable el proceso competitivo en las relicitaciones posteriores, respecto de las que Enjoy estaría excluido de participar. En estas nuevas licitaciones es esperable que exista una menor intensidad competitiva que en las licitaciones originales y una alta probabilidad de que sea Sun Dreams el adjudicatario de los permisos de operación. Esto afectaría los beneficios de las municipalidades licitantes y le permitiría a Sun Dreams alcanzar (ilegítimamente) una posición dominante en la provisión de servicios de juegos de azar y servicios anexos en el mercado geográfico donde está emplazado el Casino de Pucón, por una parte, y/o el Casino de Puerto Varas, por otra.

1.24 El segundo mecanismo se puede calificar como uno que buscar mantener ilegítimamente una posición dominante en la comuna de Puerto Varas. En efecto, al posponer la entrada de Enjoy en esta comuna, lo que efectivamente estaría consiguiendo Sun Dreams es mantener artificialmente una posición de dominio fuera del proceso competitivo ideado por el legislador. En este caso, la posición de dominio que estaría explotando Sun Dreams en Puerto Varas no estaría respaldada por el correspondiente proceso competitivo, sino que se derivaría de prácticas ideadas para entorpecer la entrada en funcionamiento del nuevo casino de Enjoy. Se debe tener presente que la mera entrada en funcionamiento del casino de Enjoy en Puerto Varas gatillaría automáticamente el fin del contrato de concesión de Sun Dreams en la comuna, por lo que cada día de atraso implica la extensión por un día más de la posición dominante de este último actor.

1.25 Este riesgo ya se estaría materializando, lo que se refleja en el reciente inicio de un procedimiento administrativo por parte de la SCJ para revocar el permiso de operación de Enjoy en Puerto Varas, lo que, en la práctica, viene a alargar las operaciones del casino de Sun Dreams en esta comuna y hace cada vez más probable la realización de una nueva licitación, en la que el demandado aparece en una situación muy ventajosa para resultar adjudicatario.

1.26 En la Sección 4 se discute un tercer mecanismo a través del que Sun Dreams podría estar distorsionando el proceso competitivo, esta vez, en futuras licitaciones a lo largo de todo el país. Esto lo podría estar logrando a través de una práctica que podría ser calificada como de incremento de los costos de los rivales (o *raising rivals' costs*) que llevaría a los demás potenciales participantes de las licitaciones de permisos de operación a ofertar de manera menos agresiva o a restarse de los procesos licitatorios. Esto se produciría porque, en próximas licitaciones, los rivales de Sun Dreams deberían internalizar en sus decisiones la posibilidad de verse enfrentados a conductas similares a las que se enfrentó Enjoy. Esta práctica llevaría a suavizar la competencia en licitaciones futuras e incrementar las

probabilidades de éxito de Sun Dreams en éstas, lo que le permitiría mantener su posición dominante en zonas donde sus permisos se extinguen próximamente (como Casino Monticello) o alcanzar una posición dominante en nuevos mercados geográficos.

1.27 Ahora bien, independiente de si Sun Dreams se adjudica alguna de estas licitaciones (lo que estimamos altamente probable), en cualquier caso, se trata de un debilitamiento ilegítimo del proceso competitivo. En otras palabras, se estaría adjudicando una posición dominante a un operador sin mediar la suficiente intensidad competitiva prevista por el legislador. Esta distorsión a la libre competencia cobra particular importancia en el contexto actual previo a la relicitación de permisos de operación que representaron casi el 50% de los ingresos totales de la industria en el año 2019.

1.28 Considerando que parte de los hechos que motivaron las conductas de Sun Dreams que son objeto de la Demanda, se refieren a la modificación de ciertos aspectos de los proyectos originales de Enjoy en Pucón y Puerto Varas, en la misma Sección 4, se analiza, finalmente, la conveniencia de permitir cierto grado de flexibilidad para ajustar algunos aspectos de diseño de los proyectos, luego de adjudicada una licitación. En nuestra opinión, en el contexto de la industria de casinos, donde las modificaciones de los proyectos no sólo deben ajustarse a lo exigido por la SCJ y las autoridades locales, sino que, además, no implican renegociaciones de las ofertas económicas, esto es deseable. La flexibilidad ex post permitiría mejorar la implementación de los proyectos para hacerlos más atractivos a los usuarios y ejecutar soluciones costo efectivas ante las distintas contingencias. Además, permite disminuir el costo de preparar las propuestas y con esto incentiva la participación en las licitaciones. Estos beneficios redundarían en mejores proyectos y, por lo tanto, en una mejor propuesta de valor a los usuarios finales, así como en un mayor grado de competencia en las licitaciones, lo que implica una mayor recaudación para el licitante.

Sección 2

La industria de casinos de juego en Chile y la demanda de Enjoy

2.1 La industria de casinos de juego en Chile está compuesta por 26 casinos de juego que operan a lo largo del país. En estos establecimientos, que están facultados para operar todos los días del año salvo excepciones legales, se ofrecen cinco categorías de juegos de azar: cartas, dados, ruleta, máquinas de azar y bingo.

2.2 Los casinos de juego brindan también otros tipos de servicios de tal forma de complementar la experiencia de sus clientes[3]. Por una parte, los denominados servicios anexos corresponden a servicios tales como restaurante, bar, cafetería o salón de té, cambio de moneda extranjera, sala de estar y salas de espectáculos o eventos, que se encuentran en el inmueble en que opera el casino de juego. Por otra parte, los denominados servicios complementarios están asociados a servicios tales como hotel, centro de convenciones, centro de spa, entre otros. Estos últimos son incluidos en las propuestas de los operadores de tal forma de ofrecer un proyecto integral[4] a la localidad donde estarán ubicados los casinos de juego.

Regulación de la industria

2.3 La regulación respecto a la industria de casinos de juego comenzó el año 1928 con la promulgación de la Ley N°4.283, que en su artículo 8° autorizó la operación del Casino Municipal de Viña del Mar.

2.4 Entre el año 1928 y 1990, se promulgaron una serie de leyes que autorizaron seis permisos adicionales, lo que permitió la instalación y funcionamiento de casinos municipales en diferentes comunas turísticas del país. En orden cronológico, las comunas seleccionadas fueron: Arica, Puerto Varas, Coquimbo, Iquique, Pucón y Puerto Natales.

---

3 Estos servicios pueden ser administrados directamente por la sociedad operadora del casino de juego o a través de un tercero.

4 Un proyecto integral contempla, además de un casino de juego, obras e instalaciones adicionales, tales como hotel, restaurante, centro de convenciones, centro deportivo, museo, salón de espectáculos, locales comerciales, entre otros.

2.5 Posteriormente, durante el año 2005 se promulgó la Ley N°19.995 ("Ley de Casinos"), que establece las bases generales para la autorización, funcionamiento y fiscalización de casinos de juego.

2.6 Esta ley introdujo cambios significativos, siendo uno de los más importantes aquel señalado en el artículo 16°, que autorizó el funcionamiento de hasta 24 casinos de juego en el territorio nacional. En este artículo se estableció que los casinos de juego deben ser distribuidos de tal forma que cada región tenga un máximo de tres y un mínimo de uno, a excepción de la Región Metropolitana, donde se prohíbe la instalación de casinos de juego. Adicionalmente, este artículo determinó que un nuevo casino de juego no podrá instalarse a una distancia vial inferior a 70 kilómetros de otro casino de juego[5].

2.7 Desde entonces, la industria de casinos de juego se caracteriza por la presencia de dos regímenes legales paralelos. No obstante, la Ley de Casinos en sus artículos transitorios estableció la derogación de las leyes asociadas a los casinos municipales a partir del 1 de enero de 2016, así como también la incorporación de los casinos municipales al régimen general, previa asignación de nuevos permisos de operación mediante procesos licitatorios.

2.8 En consideración de lo anterior, el año 2015 se promulgo la Ley N°20.856, que modifica la Ley de Casinos y prorroga el funcionamiento de los casinos municipales. Entre otros cambios establecidos, destaca la determinación de un nuevo procedimiento para otorgar permisos de operación o renovación. Como consecuencia de lo anterior, se derogó el antiguo reglamento para la tramitación y otorgamiento de permisos de operación de casinos de juego y se promulgó uno nuevo correspondiente al Decreto N°1.722 del Ministerio de Hacienda del año 2015 ("Reglamento"). Adicionalmente, se estableció que los actuales operadores de los casinos de juego municipales podrán seguir operando hasta la fecha de inicio de los nuevos permisos, debiendo cumplir las normas vigentes al momento de su otorgamiento.

2.9 La SCJ publicó las bases de las licitaciones asociadas a los permisos de operación para los casinos municipales en el año 2016. De acuerdo con estas bases, el proceso de adjudicación contempló dos etapas secuenciales, una etapa técnica y una etapa económica, siendo ambas independientes entre sí[6]. La primera etapa consistió en el cumplimiento de los siguientes criterios técnicos: (a) mérito del emplazamiento del proyecto y su impacto sobre la estrategia regional, (b) impacto sobre la vialidad, (c) potencial turístico del proyecto, (d) condiciones de seguridad pública que ofrece, y (e) cualidades del proyecto y su plan de operación, los cuales

---

5 Cabe destacar que el artículo 64° de la Ley de Casinos establece que la comuna de Arica no estará afecta a las condiciones limitantes del artículo 16° de aquella ley. Por lo cual, dentro el límite de 24 casino de juego no se incluye a la comuna de Arica, en la cual está permitido un número ilimitado de licencias para operar un casino de juego.

6 Sin perjuicio de lo anterior, los participantes debían entregar ambas ofertas en única instancia, aunque de forma desagregada.

tenían asociados: 100, 100, 100, 100 y 600 puntos, respectivamente[7-8]. Por otro lado, la segunda etapa consistió en una subasta de primer precio a sobre cerrado, en la cual las ofertas económicas entregadas por los participantes correspondían al monto anual de dinero que el oferente ofrecía pagar a la municipalidad. Las propuestas que obtuvieron un puntaje acumulado de al menos 600 puntos en la primera etapa avanzaron a la siguiente etapa, con lo cual la SCJ procedió a abrir su oferta económica en una audiencia pública.

2.10 En vista del procedimiento anterior, en el año 2018 la licitación del casino de juego municipal de la comuna de Iquique fue adjudicada a Sun Dreams, mientras que las licitaciones de los casinos de juego municipales de las comunas de Coquimbo, Viña del Mar, Pucón y Puerto Varas fueron adjudicadas a Enjoy[9]. Estos casinos pasarán al régimen general una vez iniciados los nuevos permisos de operación.

2.11 Con respecto al funcionamiento de los casinos de juego, la Ley de Casinos y sus reglamentos establecen diversas obligaciones. En razón de éstas, los casinos de juego están obligados a desarrollar cinco categorías de juegos de azar: cartas, dados, ruleta, máquinas de azar y bingo, dependiendo el número mínimo de mesas de juegos y máquinas de la capacidad del establecimiento. Los montos mínimos y máximos de apuestas están delimitados en el plan de apuestas presentado por el operador del casino de juego a la SCJ. En el caso de las máquinas de azar –principal tipo de juego en términos de ingresos– el porcentaje mínimo de devolución teórica establecido por la regulación es de un 85% del monto apostado, sin perjuicio de que como se verá, este límite no es restrictivo.

2.12 Finalmente, los casinos de juego con un permiso de operación otorgado bajo la Ley N°19.995 deben pagar un impuesto específico de un 20% sobre los ingresos brutos del juego, que se distribuye en partes iguales entre la municipalidad y el gobierno regional correspondiente a la comuna donde está operando el casino de juego. Adicionalmente, los casinos de juego deben pagar un impuesto de 0,07 UTM por cada persona que ingrese a las salas de juego[10], lo que corresponde a un valor en torno a los $3.300 durante el año 2020 y cuyo monto se destina a las rentas generales de la nación. Estos impuestos específicos a la actividad de casinos de juego se suman a otros tales como el impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado. En total, esta carga impositiva difiere significativamente de la de algunos de los antiguos casinos de juego municipales como, por ejemplo, el de Sun Dreams en Puerto Varas. Como veremos más abajo en el párrafo 3.136, por concepto de la concesión municipal en Puerto Varas, Sun

---

7 El criterio (e) considera seis subcriterios: (1) incremento de la oferta turística de la zona de emplazamiento, (2) ubicación, diseño y calidad de las instalaciones, (3) relación armónica con el entorno, (4) conexión con los servicios y vías públicas, (5) efectos económicos - sociales, y (6) monto de la inversión total del proyecto, los cuales cada uno tenía asociado 100 puntos.

8 Adicionalmente, en caso de una solicitud de renovación se evalúa el desempeño operacional del casino de juego con un máximo de 100 puntos.

9 Por su parte, las licitaciones asociadas a los casinos de juego municipales de las comunas de Arica y Puerto Natales se declararon desiertas debido a la ausencia de ofertas.

10 El impuesto de 0,07 UTM por el ingreso a las salas de juego puede ser cobrado a los clientes o ser asumido por el propio casino de juego, dependiendo de su estrategia comercial.

Dreams paga impuestos por un monto menor al 20% que exige la actual regulación, siendo de un 8% (aproximado) de sus ingresos brutos[11].

Caracterización de la industria

2.13 En cuanto a los ingresos brutos de la industria, el Informe Anual de la Industria de Casinos de Juego del año 2019 elaborado por la SCJ ("Informe Anual SCJ 2019")[12] refleja que los 26 casinos de juego ubicados en el país obtuvieron ingresos brutos por aproximadamente $470.161 millones durante ese año. El mayor porcentaje de los ingresos brutos proviene de las máquinas de azar, que aportaron aproximadamente $390.983 millones, representando un 83,2% de todos los ingresos obtenidos durante el año 2019. En orden de importancia las categorías que la siguieron en este mismo año son cartas (12,1%), ruleta (4,3%), dados (0,3%) y bingo (0,1%).

2.14 Por otra parte, los participantes de la industria de casinos de juego son grupos empresariales dedicados a la explotación de casinos de juego, así como también a la industria del entretenimiento y turismo en general. Estos grupos empresariales son los accionistas de las sociedades operadoras en el caso de los casinos asociados a la Ley de Casinos, así como también de las concesionarias en el caso de los casinos municipales.

2.15 De acuerdo con la información contenida en Informe Anual SCJ 2019, durante el año 2019 se observa que siete grupos empresariales concentraron los permisos de operación y las concesiones municipales. Enjoy y Sun Dreams concentraron el mayor número de licencias en ambos tipos de casinos de juego durante el año 2019. Enjoy muestra el mayor porcentaje con un 35% de las licencias totales, seguido de Sun Dreams con un 27% y de Marina del Sol - Clairvest con un 15%, mientras que otros grupos empresariales concentran el 23% restante[13].

2.16 La tabla siguiente muestra el detalle de todos los casinos de juego del país, incluyendo la ubicación, operador, tipo de casino, número de visitas durante el año 2019 e ingresos brutos durante este mismo año, de acuerdo con la información del Boletín Estadístico de la Industria de Casinos de Juego de diciembre de 2019 publicado por la SCJ ("Boletín diciembre 2019")[14]:

---

11 Informe Anual Industria de Casinos año 2019 de la SCJ, p. 25.

12 Disponible en https://www.scj.cl/sites/default/files/2020-09/Informe%20Anual%20de%20la%20Industria%20A%C3%B1o%202019%20base.pdf.

13 Los porcentajes señalados respecto al total de licencias de casinos de juego fueron construidos asignando el casino de juego de Puerto Varas a Sun Dreams, dado que actualmente este grupo es su operador. En caso de asignar ese casino de juego a Enjoy, los porcentajes corresponderían a 38% para Enjoy y 23% para Sun Dreams.

14 Disponible en https://www.scj.cl/sites/default/files/2020-01/Boletin%20Estad%C3%ADstico%20Industria%20Casinos%20Diciembre%202019.xlsx.

Tabla 1: Ubicación de los casinos de juego asociado a cada grupo empresarial, tipo de casino, número de visitas e ingresos brutos durante el año 2019

Grupo	Región	Comuna	Tipo de Casino	N° de Visitas	Ingresos Brutos ($MM)
Enjoy	II	Antofagasta	Ley 19.995	447.614	24.128
Enjoy	IV	Coquimbo	Municipal	312.845	28.807
Enjoy	V	San Antonio	Ley 19.995	212.384	8.565
Enjoy	V	Rinconada	Ley 19.995	360.889	39.354
Enjoy	V	Viña del Mar	Municipal	1.174.726	54.051
Enjoy	VI	Santa Cruz	Ley 19.995	83.688	6.192
Enjoy	VIII	Los Ángeles	Ley 19.995	126.057	4.856
Enjoy	IX	Pucón	Municipal	211.531	12.643
Enjoy	X	Castro	Ley 19.995	81.057	4.438
Sun Dreams	I	Iquique	Municipal	434.362	19.041
Sun Dreams	VI	San Fco. de Mostazal	Ley 19.995	845.391	87.577
Sun Dreams	IX	Temuco	Ley 19.995	420.325	22.133
Sun Dreams	XIV	Valdivia	Ley 19.995	254.965	12.722
Sun Dreams	X	Puerto Varas	Municipal	-	15.911
Sun Dreams	XI	Coyhaique	Ley 19.995	105.19	5.307
Sun Dreams	XII	Punta Arenas	Ley 19.995	418.942	19.804
Marina del Sol	II	Calama	Ley 19.995	204.738	11.934
Marina del Sol	XVI	Chillán	Ley 19.995	100.356	3.195
Marina del Sol	VIII	Talcahuano	Ley 19.995	714.451	38.660
Marina del Sol	X	Osorno	Ley 19.995	182.903	10.097
Luckia	XV	Arica	Ley 19.995	234.773	6.777
Luckia	III	Copiapó	Ley 19.995	238.555	11.449
Corporación Meier	VII	Talca	Ley 19.995	200.033	11.252
Corporación Meier	XII	Natales	Municipal	58.928	1.953
Boldt – Invergaming	IV	Ovalle	Ley 19.995	166.631	4.823
Latin Gaming	XV	Arica	Municipal	96.958	4.490

Fuente: Elaboración propia a partir de Boletín diciembre de 2019 de la SCJ e Informe Anual SCJ 2019.

2.17 En base a la información de la Tabla 1, la tabla siguiente presenta las participaciones de los distintos grupos empresariales del país en términos de ingresos brutos y visitas durante el año 2019. Como se puede apreciar, los principales operadores del país son Enjoy y Sun Dreams, con un 38,9% y 38,8% de los ingresos brutos totales durante el año 2019, respectivamente.

Tabla 2: Participaciones a nivel país según ingresos brutos y visitas año 2019

Grupo	Ingresos Brutos ($MM)	%	Visitas	%
Boldt – Invergaming	4.823	1,0%	166.631	2,2%
Corporación Meier	13.205	2,8%	258.961	3,4%
Enjoy	183.035	38,9%	3.010.791	39,2%
Latin Gaming	4.490	1,0%	96.958	1,3%
Luckia	18.226	3,9%	473.328	6,2%
Marina del Sol	63.886	13,6%	1.202.448	15,6%
Sun Dreams	182.495	38,8%	2.479.175	32,2%
Total	470.160	100,0%	7.688.292	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Boletín diciembre de 2019 de la SCJ e Informe Anual SCJ 2019.

Demanda de Enjoy a Sun Dreams

2.18 El 12 de agosto de 2019, Enjoy interpuso una demanda ante el TDLC en contra de Sun Dreams por prácticas de competencia desleal con el objeto de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante. En la Demanda, Enjoy señala que Sun Dreams "*ha desarrollado un cúmulo organizado, reiterado y sistemático de acciones judiciales, administrativas y de facto, dirigidas a arrebatar a la Compañía los permisos que legitimante se adjudicó, y alternativamente, a incrementar la incertidumbre jurídica y de negocios que la afecta y sus costos, hasta hacer inviable su operación*"[15]. Específicamente, los permisos de operación a los cuales se hace referencia están asociados a los casinos de juego de las ciudades de Pucón y Puerto Varas, los cuales fueron adjudicados por la SCJ a través de procesos licitatorios.

2.19 Respecto a la posibilidad de arrebatar los permisos de operación, aquello guarda relación con la posibilidad de revocar permisos de operación que señala el artículo 28 de la Ley de Casinos, lo que podría ocurrir por el atraso en los plazos de puesta en marcha de los casinos de Pucón y Puerto Varas por parte de Enjoy producto de las acciones llevadas a cabo por Sun Dreams. En particular, este artículo establece un plazo máximo de dos años desde el otorgamiento del respectivo permiso, cuyo periodo es prorrogable hasta por 12 meses por razones fundadas, para el inicio de las operaciones del casino de juego. En caso de incumplirse el plazo o la prórroga, el permiso de operación se entiende revocado y el solicitante que ostentaba aquel permiso, en este caso Enjoy, no podrá solicitarlo hasta transcurridos tres años, contados desde el vencimiento del plazo o la prórroga[16].

---

15 Demanda de Enjoy ante el TDLC, p. 2.

16 Adicionalmente, este artículo también faculta a la SCJ para hacer efectiva la boleta de garantía presentada por Enjoy en su propuesta en caso de no cumplir con el plazo establecido para el inicio de la operación del casino de juego.

2.20 En lo que sigue, este informe analiza si es que las conductas de competencia desleal ejercidas por Sun Dreams podrían haber tenido el objetivo de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante en los mercados relevantes involucrados, centrándose en tres hipótesis plausibles:

a. Obtención de posición dominante en la provisión de servicios de juegos de azar y de servicios anexos en el área de influencia centrada en el casino de Pucón y Puerto Varas producto de la pérdida del permiso de operación de Enjoy y posible adjudicación posterior de éste a Sun Dreams.

b. Mantención de posición dominante en la provisión de servicios de juegos de azar y de servicios anexos en el área de influencia centrada en el casino de Puerto Varas por el alargamiento de las operaciones del casino actual de Sun Dreams debido al atraso o suspensión de la entrada en operaciones de Enjoy en esta comuna.

c. Obtención o mantención de posición dominante en la provisión de servicios de juegos de azar y de servicios anexos en otros mercados relevantes geográficos a lo largo de Chile producto de la reducción en la competencia en licitaciones futuras derivada de la construcción de una reputación de “duro” de parte de Sun Dreams por la amenaza del ejercicio de acciones estratégicas para afectar el desarrollo de proyectos de rivales.

2.21 El análisis que sigue no se centra, por tanto, en las acciones mismas llevadas a cabo por Sun Dreams ni en su calificación legal, cuestión que escapa de nuestra experticia. La intención es, más bien, entender las condiciones de competencia en los distintos mercados relevantes afectados a modo de determinar si es que resulta razonable que, por medio de las conductas alegadas, el demandado haya pretendido alcanzar o mantener una posición dominante.

Sección 3

Obtención o mantención de una posición dominante en Pucón y Puerto Varas

3.1 En este capítulo se explora si es que las conductas denunciadas por Enjoy pueden plausiblemente considerarse como prácticas atentatorias contra el DL 211 en lo que se refiere a las localidades de Pucón y Puerto Varas.

3.2 Se omite en la argumentación que sigue la discusión sobre si las prácticas denunciadas pueden o no ser consideradas como desleales, por no ser éste el ámbito de nuestra experticia. Más bien, se asume como probado que estamos en frente a este tipo de prácticas y nos centramos en la vinculación entre éstas y las normas para la defensa de la libre competencia.

3.3 Del artículo 3° del DL 211 se desprende que las prácticas de competencia desleal se considerarán como hechos, actos o convenciones que impiden, restringen o entorpecen la libre competencia o que tienden a producir dichos efectos cuando son realizadas con el objeto de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante.

3.4 Tal como se explica en la sección anterior, el mismo legislador ha favorecido una configuración de la industria en la que conviven múltiples monopolios locales debido a las limitaciones a la entrada y localización de casinos impuestas. Dado que estos monopolios locales muy probablemente enfrentan un grado limitado de competencia una vez en funcionamiento, en la práctica lo que el legislador ha propiciado es la existencia de casinos con una evidente posición dominante.

3.5 Anticipando que un casino que ostenta una posición dominante podrá ejercer poder de mercado una vez funcionando, el legislador siempre ha entendido que las rentas sobre-normales que dicho ejercicio genera serán disipadas en la competencia ex ante por obtener tal posición dominante, esto es, en las licitaciones por licencias de casinos de juego. Mientras se preserve este proceso competitivo, el legislador entiende que la posición dominante que otorga una licencia de casino de juego no presenta problemas a la libre competencia en el siguiente sentido: las rentas extraídas ex post a los consumidores que visitan los casinos son disipadas ex ante en las licitaciones en forma de transferencias a las municipalidades que alojan dichos casinos.

3.6 Tal como se argumenta en esta y la próxima sección, la conducta de Sun Dreams atenta contra el proceso competitivo anterior distorsionando el carácter de la posición dominante

propiciada por el legislador. Mostraremos que son tres los mecanismos a través de los cuales Sun Dream altera el proceso competitivo.

3.7 El primer mecanismo se puede calificar como uno que busca mantener ilegítimamente una posición dominante. Al posponer la entrada de Enjoy en Puerto Varas, lo que efectivamente está consiguiendo Sun Dreams es mantener artificialmente una posición de dominio fuera del proceso competitivo ideado por el legislador, el que está acotado al número de años considerados en la licitación original y sus posibles extensiones. Aun cuando Sun Dreams continúe transfiriendo recursos a la municipalidad de Puerto Varas, esto no desvirtúa el hecho que la posición de dominio que estaría explotando Sun Dreams en Puerto Varas no estaría respaldada por el correspondiente proceso competitivo, sino que se derivaría de prácticas ideadas para entorpecer la entrada en funcionamiento del casino de Enjoy en la comuna (lo que gatilla el fin del contrato de concesión de Sun Dreams). Es la falta de este proceso competitivo lo que atenta contra la libre competencia y el propósito del legislador.

3.8 El segundo mecanismo se podría calificar como uno de obtención ilegítima de una posición dominante. En caso de que las gestiones de Sun Dreams en Pucón y/o Puerto Varas resulten en la pérdida del permiso de operación de Enjoy, se tendrá que relicitar las licencias para los casinos en estas ciudades. Existen dos razones que nos llevan a pensar que estas licitaciones serán menos competitivas de lo que fueron las adjudicadas en 2018. La primera es la ausencia de Enjoy como oferente y la segunda es la conducta misma de Sun Dreams denunciada en la Demanda, que llevará a cualquier nuevo participante a corregir sus ofertas al alza (menos agresivas), tal como discutimos en profundidad en la próxima sección.

3.9 En caso de que la autoridad decida relicitar las licencias de los casinos de Pucón y/o Puerto Varas, tanto la ausencia de Enjoy como el actuar de Sun Dreams aumentan la probabilidad de que Sun Dreams se termine adjudicando las licencias de ambos casinos, lo que creemos altamente plausible. Pero aún si Sun Dreams no se adjudica las licencias, igualmente existe un debilitamiento del proceso competitivo que debiera regir, tal como lo anticipaba el legislador, detrás de cada licitación. Así, las nuevas licitaciones no sólo surgirían por una conducta reprochable de Sun Dreams, sino que, además, parte importante de las rentas que genera la posición dominante en cada comuna no serían disipadas ex ante.

3.10 El tercer mecanismo se podría calificar como uno de obtención o mantención ilegítima de una posición dominante en comunas diferentes a Pucón y Puerto Varas, luego de una reducción de la competencia en licitaciones futuras de permisos de operación. La debilitación de los procesos competitivos se extiende a toda nueva licitación de licencia de casino donde la compañía Sun Dreams podría estar interesada, debido a la estrategia implementada, que podría ser calificada como una de *raising rivals' costs*. Su actual conducta debiese llevar a todos los participantes en futuras licitaciones a revisar sus ofertas al alza, debilitando así la intensidad de la competencia. Independiente de la identidad de los adjudicatarios de estas nuevas licencias, se habrá producido una distorsión en la competencia producto de un debilitamiento del proceso competitivo, aumentando, de esta manera, la probabilidad de Sun Dreams de ganar futuros concursos, lo que se consigue a través de medios que van más allá de los legítimamente aceptados en un adecuado proceso competitivo.

3.11 En esta sección atendemos los dos primeros mecanismos, el de mantención ilegítima de una posición dominante en Puerto Varas y el de obtención ilegítima de una posición dominante en Pucón y Puerto Varas, dejando para la Sección 4 el tercer mecanismo presentado. El resto de la sección se encarga de establecer los siguientes dos puntos:

a. Que los operadores de casinos de juego en las comunas de Pucón y Puerto Varas, así como otros operadores de casinos de juego del país, ostentan una posición dominante una vez adjudicadas las licencias de operación.

b. Que resulta plausible de que Sun Dreams haya tenido el objeto de mantener y/o alcanzar (ilegítimamente) una posición dominante.

3.12 Como se verá, parecen haber indicios claros de que –por un lado– los operadores de casinos de juego en Pucón y Puerto Varas ostentan una posición dominante dada la ausencia de sustitutos cercanos desde el punto de vista del producto y geográfico, la existencia de barreras a la entrada legales sustanciales y debido a la inexistencia de una regulación sobre las variables competitivas más relevantes. Aunque no lo discutimos formalmente, estas características se extienden en mayor o menor grado a todos los casinos de juego del país. Lo importante a establecer aquí es que, una vez obtenida la licencia, el operador cuenta con amplio margen para ejercer poder de mercado, consistente con la exclusividad geográfica que se le otorga.

3.13 Por su parte, en relación con la posibilidad de que Sun Dreams haya tenido el objeto de mantener o alcanzar ilegítimamente una posición dominante, se observa, en primer lugar, que cada día de atraso en la entrada en operaciones del casino de juego de Enjoy en Puerto Varas, automáticamente implica un día más de operación para Sun Dreams, lo que le permite mantener artificialmente una posición dominante en esta zona. En segundo lugar, la revisión de los procesos de licitación en las dos comunas referidas que fueron adjudicados en 2018 da cuenta de que Sun Dreams sería con alta probabilidad el adjudicatario de los derechos de operación de estos casinos en caso de que se proceda a una nueva licitación que excluya a Enjoy como oferente. De esta manera, de perder Enjoy los derechos de operación obtenidos en Pucón y Puerto Varas, es muy probable que Sun Dreams alcance ilegítimamente una posición de dominio en estas comunas.

3.14 A continuación, nos referimos con más detalle a la evidencia que sustenta las conclusiones anteriores.

Existencia de posición de dominio en Pucón y Puerto Varas

3.15 Para determinar si es que una empresa cuenta con una posición dominante en un mercado, el TDLC ha desarrollado de forma consistente un análisis basado en la determinación del mercado relevante, el cálculo de participaciones de mercado y la evaluación de las

condiciones de entrada[17]. Se asume en un análisis de este tipo que una participación de mercado muy elevada en un contexto de altas barreras a la entrada es un indicio claro de la existencia de una posición de dominio.

3.16 En lo que sigue se procede de esta misma manera y se complementa el análisis discutiendo en qué medida la regulación post-adjudicación de una licitación limita el ejercicio de poder de mercado. A la vez, se evalúa si es que los resultados financieros de los casinos de juego en Pucón y Puerto Varas son consistentes con la existencia de una posición dominante.

3.17 Establecer la existencia de una posición dominante es relevante para el caso ya que, en su ausencia, la conducta de Sun Dreams, si bien podría ser reprochable y contar con mérito suficiente a ser discutida frente a un tribunal de justicia ordinario, no tendría consecuencias de libre competencia.

Análisis de mercado relevante

3.18 Se analiza, a continuación, el ámbito de competencia en el que se desenvuelven los operadores de casinos de juego en las comunas de Pucón y Puerto Varas para evaluar la extensión del mercado relevante del producto y geográfico y la existencia de otros actores que puedan disciplinar su actuar competitivo "en la cancha".

3.19 No nos referimos en esta sección, entonces, al proceso competitivo en las licitaciones organizadas por la SCJ, el que sigue una lógica distinta, sino que en el desenvolvimiento competitivo posterior de los actores que resultan ganadores de estas licitaciones.

3.20 La definición del mercado relevante conlleva analizar patrones de sustitución por el lado de la demanda y de la oferta con el fin de identificar a aquellos actores que ofrecen las alternativas de sustitución más cercana. En este caso particular, sólo nos centraremos en un análisis desde la perspectiva de la demanda, ya que la sustitución por el lado de la oferta no es plausible dada las dificultades legales de ingreso al mercado que se describen más adelante y la lentitud del proceso de construcción y entrada en funcionamiento de un casino de juego.

3.21 El análisis anterior incluye tanto las características del producto/servicio, lo que deriva en la definición de mercado relevante del producto, como el ámbito de sustitución geográfico, lo que deriva a su vez en la definición de mercado relevante geográfico.

Mercado relevante del producto

3.22 A continuación, se analiza si es que otros oferentes de juegos de azar –distintos a los operadores de casinos de juego legales– o de formas alternativas de entretenimiento podrían ofrecer opciones de sustitución lo suficientemente cercanas a los casinos de juego legales

---

17 Ver, por ejemplo, la Sentencia N°151/2016, donde se menciona: "*Que, en este orden de ideas, corresponde determinar, en primer término, cuál o cuáles son los mercados relevantes, la participación que le cabe a las demandadas en ellos y cuáles son sus condiciones de entrada*". En este mismo sentido, ver las Sentencias N°153/2016, N°154/2016 y N°164/2018 del TDLC.

como para que sean incorporados dentro del mercado relevante del producto en el que se ve enmarcada la Demanda.

Precedentes nacionales e internacionales

3.23 La FNE ha analizado en diversas ocasiones la industria de casinos de juego, habiendo concluido que "*el mercado relevante del producto se determina como el de juegos de azar autorizados por la ley y desarrollados en los casinos de juegos, así como los servicios anexos a la explotación de los juegos que se ofrezcan dentro de estos*"[18-19].

3.24 De acuerdo con nuestro conocimiento, la autoridad en Chile, en ningún caso ha considerado como plausible (y ni siquiera lo ha evaluado) que casinos de juego ilegales, apuestas *online* u otras formas de entretenimiento sean parte del mismo mercado relevante del producto que los casinos de juego legales. La FNE, más bien ha hecho notar que el mismo legislador ha propiciado la existencia de monopolios legales[20].

3.25 En cuanto a la provisión de juegos de azar en línea, la jurisprudencia internacional ha catalogado que esta modalidad pertenece a un mercado relevante diferente. A modo de ejemplo, la *Competition and Markets Authority* ("CMA") en el informe sobre la operación de concentración entre *Landbrokes* y *Coral* señala que: "*However, on balance, the evidence indicated that the constraint from the online channel on the retail channel is not sufficiently strong for these channels to form part of the same relevant product market. Our views are based on several pieces of evidence, including a comparative analysis of prices and margins across the retail and online channels, a review of internal documents and submissions by third*

---

18 Ver FNE (2004), "Denuncia por condiciones de licitación de Casino de Chillán", Rol 2309-14, párrafo 8, disponible en http://www.fne.cl/transparencia/libro/archivos/archivo/nuevos/informe_2309_14.pdf. En este mismo sentido, ver FNE (2010), "Investigación sobre adquisición de acciones de Gran Casino Santiago por parte de Enjoy", Rol 1663-10, disponible en https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/07/arch_29_2010.pdf. En el "Informe de Aprobación Adquisición de Casino de Juegos Pacífico S.A., Casino Gran Los Ángeles S.A. y San Antonio Hoteles II SpA por parte de Enjoy S.A. y Enjoy Gestión Limitada" de fecha 13 de noviembre de 2018 ("Informe Enjoy/Latin Gaming", disponible en https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/04/inap1_F157_2018.pdf), por su parte, la FNE no consideró necesario definir el mercado relevante del producto. En este caso, la discusión se centró, más bien, en la pertinencia de considerar conjuntamente a los servicios anexos y complementarios, y los juegos de azar como pertenecientes a un único mercado del producto.

19 Cabe hacer presente que Enjoy tampoco consideró otras formas de apuestas o de entretención como parte del mercado relevante del producto en la notificación de la adquisición de dos casinos de juego a Latin Gaming. Como se menciona en el Informe Enjoy/Latin Gaming (párrafo 14), las partes de esta operación de concentración consideraron como mercado relevante afectado a los "servicios de juegos de azar autorizados por ley y los servicios anexos a la explotación de juegos".

20 Ver FNE (2014), Denuncia por condiciones de licitación de Casino de Chillán, Rol 2309-14, párrafo 10 acápite i.

parties. We also considered the results of several surveys, including a survey commissioned by the CMA (the 'CMA survey')"[21].

3.26 En relación con otras alternativas de apuestas presenciales, en el informe sobre la adquisición de Gala Casinos Limited por Rank Group Plc, al comparar entre casinos de juego y otros recintos de apuestas, la CMA señala: "*We noted that other non-casino gambling venues do not provide the same gambling experience as casinos offer, in particular the social element of playing table games in a live environment. To some extent, playing gambling machines also had a social aspect (…) We also noted that most of the machines in casinos are B1 gaming machines, which can have a payout of up to £4,000. This compares with a maximum payout of £500 for the B2 machines allowed in LBOs"* [22-23].

3.27 En el mismo caso anterior, la CMA descartó que apuestas *online* u otros recintos que ofrecen opciones de esparcimiento (e.g., restaurantes o pubs) fueran alternativas competitivas lo suficientemente cercanas como para que sean incluidas dentro del mismo mercado relevante.

Opinión propia acerca de definición de mercado relevante del producto

3.28 Consistentemente con los precedentes nacionales e internacionales, creemos que hay razones suficientes para considerar únicamente a los casinos regulados por la SCJ como parte del mercado relevante del producto, incluyendo dentro de su propuesta de valor el ofrecimiento de servicios anexos, tales como restaurantes, bares, recintos de espectáculos, discotecas, hoteles, spa, centros de negocio u otros.

3.29 Estos servicios anexos, en conjunto con los servicios de apuestas, son un distintivo de los casinos de juego legales que contribuyen a generar una experiencia de consumo diferente a cualquier otro servicio alternativo que involucre o no apuestas."[24].

---

21 Competition and Market Authority (2016), "A report on the anticipated merger between Ladbrokes plc and certain businesses of Gala Coral Group Limited", párrafo 12, disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5797818ce5274a27b2000004/ladbrokes-coral-final-report.pdf. Aquella distinción también ha sido considerada por la CMA en: "*Anticipated acquisition by GVC Holdings plc of Ladbrokes Coral Group plc*" del año 2017, disponible en https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5ac73821e5274a5adc960d5e/gvc_ladbrokes_coral_decision.pdf y "*A report on the anticipated acquisition by The Rank Group Plc of Gala Casinos Limited*" del año 2013, disponible en https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5519487ee5274a142e00014d/rank_gala_final_report_excised.pdf.

22 CMA (2013), "*A report on the anticipated acquisition by The Rank Group Plc of Gala Casinos Limited*", párrafo 5.11.

23 LBO corresponde a "*licensed betting office*". Éstas se refieren a oficinas con permiso legal para recibir apuestas referentes a actividades realizadas en otras locaciones.

24 La relevancia de los servicios anexos como parte integrante de la oferta de valor de los casinos de juego es consistente con lo señalado por la FNE en el Informe Enjoy/Latin Gaming, donde señala que: "*De acuerdo con los antecedentes recabados, los servicios anexos y complementarios son instrumentales para la operación del casino, pues contribuirían a generar demanda por los juegos de azar*" (párrafo 16).

3.30 Respecto a los establecimientos que brindan servicios de juegos de azar de forma ilegal, el menor número y variedad de juegos de azar ofrecidos –principalmente máquinas tragamonedas– y la ausencia de servicios anexos o la menor calidad de aquellos disponibles, conlleva que estos recintos ofrezcan una peor experiencia de consumo a los clientes. Además, el solo hecho de que estos recintos tengan un carácter ilícito sería un factor que llevaría a diversos clientes a descartarlos como sustitutos.

3.31 Adicionalmente, los patrones de consumo de los clientes son diferentes. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio realizado por GFK Adimark en conjunto con la SCJ, la apuesta promedio en máquinas de juego ubicadas en negocios de barrio o locales de tragamonedas sería de $1.321.[25] Esto contrasta con el valor del gasto total promedio por vista en 2019 en casinos legales regulados que equivale a $61.727 de acuerdo con información de la SCJ[26].

3.32 Respecto a servicios de apuestas online, creemos poco probable que éstas constriñan sustancialmente el actuar competitivo de los casinos de juego en Chile dado que se trata de una actividad que carece de un marco regulatorio para su desarrollo en el país. Enjoy, por ejemplo, cuenta con el sitio de juegos online Enjoywin, pero en este no está permitido apostar dinero. De esta manera, creemos que hay aún más razones que las esgrimidas por autoridades de competencia extranjeras –según se citó anteriormente– para descartar que este tipo de apuestas sean parte del mercado relevante del producto. Es evidente, además, que la experiencia de consumo de los clientes es muy diferente cuando la apuesta se realiza de manera remota o de manera presencial en un lugar especialmente ambientado para esto en el que se ofrecen también diversos servicios anexos.

3.33 En definitiva, en nuestra opinión, existe evidencia suficiente para indicar que el mercado relevante del producto debiese incluir únicamente a la provisión de servicios de juegos de azar por parte de casinos de juego legales. La anterior definición incluye el ofrecimiento de servicios anexos, ya que éstos son parte fundamental de la propuesta de valor de los casinos de juego y contribuyen a diferenciarlos de otros juegos de azar alternativos.

3.34 De esta manera, los únicos potenciales sustitutos cercanos de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas podrían ser otros casinos de juego regulados por la SCJ.

Mercado relevante geográfico

3.35 En casos previos, la FNE ha definido el mercado relevante geográfico considerando un alcance local[27]. Similarmente, la Comisión Europea ha considerado la existencia de mercados

---

25 Ver GFK Adimark (2014). "Sondeo de opinión sobre los centros de juego con máquinas tragamonedas", p. 20, disponible en https://www.scj.gob.cl/sites/default/files/2018-05/720150828141143Informe_final.pdf.

26 Boletines estadístico mensual SCJ 2019.

27 Así, por ejemplo, en la "Denuncia por condiciones de licitación de Casino de Chillán", Rol 2309-14 (disponible en https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/inpu_034_2014.pdf), se consideró

geográficos locales que "…*podrían definirse sobre la base de una zona de transporte de automóviles de una hora, o alternativamente sobre la base de población local cerca del casino*"[28]. Por su parte, en el informe sobre la adquisición de Gala Casinos Limited por Rank Group Plc, la CMA toma como referencia para su análisis todos los casinos de Londres e isócronas de 30 minutos de tiempo de manejo para casinos ubicados fuera de esta ciudad, permitiéndose cierta flexibilidad[29].

3.36 Parece no existir mayor discusión, entonces, acerca de la naturaleza local del mercado relevante geográfico en la industria de casinos de juego. Esto parece razonable si se considera la presencia de costos de transporte relevantes para los usuarios de los casinos y la existencia de diversas variables competitivas que se definen a nivel local.

3.37 Esto implicaría que, dada la prohibición legal de ubicar casinos de juego a una distancia vial menor a 70 kilómetros, en la medida de que la disposición a trasladarse sea lo suficientemente reducida para gran parte de los consumidores, estaríamos en presencia de numerosos monopolios locales distribuidos a lo largo del país. Esto parece haber sido justamente uno de los objetivos de los legisladores al establecer esta prohibición de emplazamiento tal como se describe en la Sección 2.

3.38 Ahora bien, es posible, de todas formas, que dos o más casinos de juego ubicados a una distancia mayor que 70 kilómetros compitan entre sí en la medida en que exista una masa importante de consumidores ubicados en una zona intermedia "de indiferencia" a los que le sea factible asistir a casinos alternativos a pesar de la distancia existente entre éstos.

3.39 Si es que un grupo suficiente de estos consumidores sustituyen desde un casino a otro ante cambios en alguna variable competitiva, entonces sería posible que dos casinos sean parte de un mismo mercado relevante a pesar de la distancia existente. Este podría ser el caso, por ejemplo, del Casino Rinconada de Enjoy y del Casino Sun Monticello, los que se encuentran a alrededor de 120 kilómetros entre sí, pero, cada uno de ellos, a una distancia muy similar de la ciudad de Santiago.

---

como mercado relevante geográfico el alcance urbano de la comuna de Chillán y sus sectores aledaños más cercanos (párrafo 8). Por su parte, en la "Investigación sobre adquisición de acciones de Gran Casino Santiago por parte de Enjoy", Rol 1663-10 (disponible en https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/07/arch_29_2010.pdf), se consideró que, "*desde el punto de vista geográfico, el mercado relevante queda restringido a aquellos casinos de juego que implican la menor distancia, y consecuentemente, el menor tiempo de traslado respecto de Santiago, estos son, Monticello Gran Casino y Casino de Juego de Rinconada*", párrafo 2. Similarmente, en el análisis de la adquisición de dos casinos por parte de Enjoy a Latin Gaming, la FNE realizó un análisis considerando un alcance geográfico local.

28 Ver Informe Enjoy/Latin Gaming, párrafo 23.

29 CMA (2013), "*A report on the anticipated acquisition by The Rank Group Plc of Gala Casinos Limited*", párrafo 5.34.

3.40 Un razonamiento similar al anterior siguió la FNE en el Informe Enjoy/Latin Gaming al analizar la proveniencia geográfica de los clientes de tres casinos ubicados en la Región de Valparaíso[30]. En este caso, dada la ausencia de coincidencia geográfica suficiente entre los clientes de los casinos que se concentraban, la FNE concluyó que éstos eran parte de mercados relevantes geográficos distintos, por lo que resolvió aprobar la operación de concentración sin condiciones[31-32].

3.41 En vista de lo anterior, considerando que la normativa entrega una radio de exclusividad respecto a la ubicación de otros casinos, pero aquello no impide que pudiese existir grado de competencia por clientes ubicados a una distancia similar de dos casinos de juego distintos, a continuación, se analiza la situación competitiva a nivel local de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas.

3.42 Como se verá, para ambos casinos, no se observa que existan grupos urbanos importantes en una "zona de indiferencia" entre éstos y otros casinos de juego que puedan ejercerles presión competitiva. Además, incluso si es que se considerase un mercado relevante geográfico amplio, se corrobora que la fuerte presencia de Sun Dreams en la zona sur del país implica que ante cualquier escenario este operador ostentaría una participación de mercado muy elevada, la que se vería fortalecida en caso de mantener la operación del casino de Puerto Varas y/o obtener el permiso de operación de Pucón.

Pucón

3.43 La Figura 1 y la Figura 2 presentan el trayecto desde el casino de Pucón a los dos casinos de juego más cercanos; el casino Dreams de Temuco y el casino Dreams de Valdivia, respectivamente. Como se observa, el Casino Dreams Temuco se encuentra a una distancia vial de 105 kilómetros desde el casino de Pucón, mientras que el Casino Dreams Valdivia a 188 kilómetros. En términos de tiempo de manejo, asumiendo un horario de tráfico reducido[33], el viaje demoraría entre 1 hora 25 minutos y 1 hora 40 minutos en el caso de Temuco y alrededor de 2 horas en el caso de Valdivia.

---

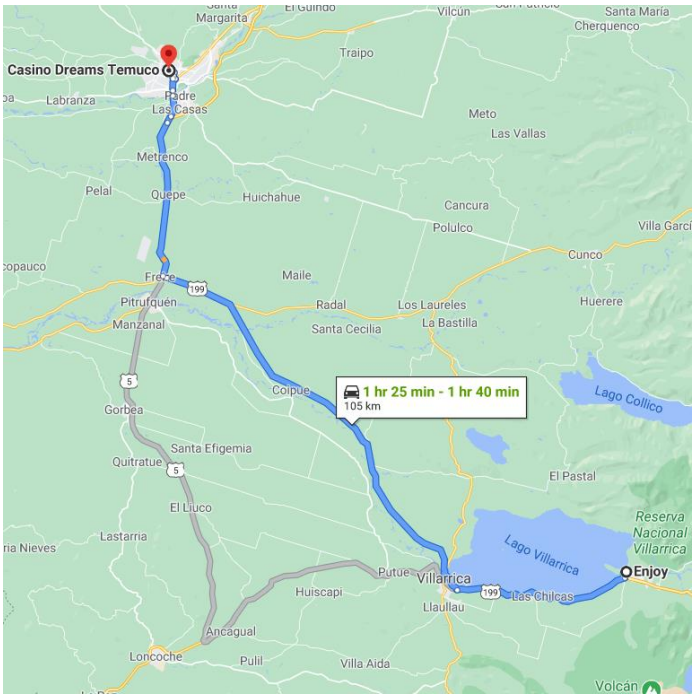
30 Casino de San Antonio, Casino de Viña del Mar y Casino de Rinconada de Los Andes.

31 Ver Informe Enjoy/Latin Gaming, párrafos 25-47.

32 Similarmente, en el informe relativo a la "Denuncia por condiciones de licitación de Casino de Chillán", Rol 2309-14, la FNE destaca la ausencia de grupos urbanos importantes de superposición entre los casinos de juego de Chillán y Concepción, lo que implicaría la ausencia de superposición geográfica entre estos casinos.

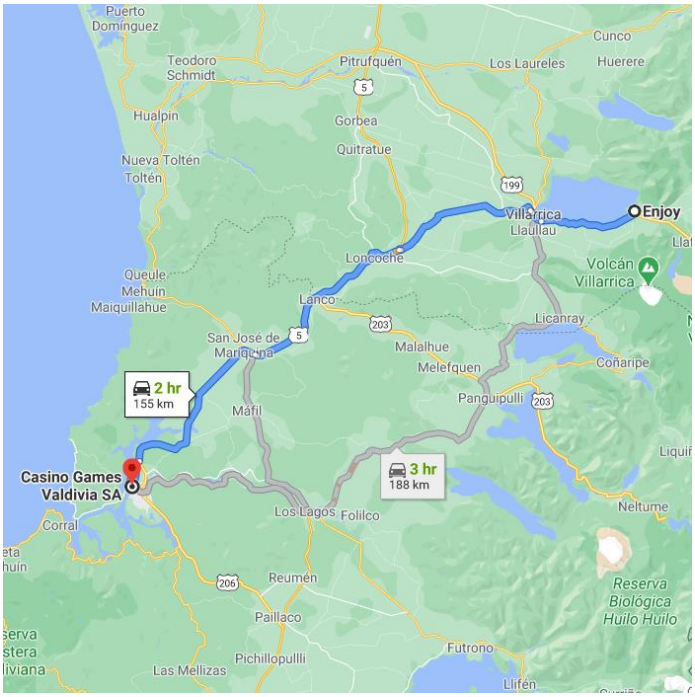
33 Para ser conservadores, se calcularon los tiempos de manejo según Google Maps considerando las condiciones de tráfico del día lunes 1 de junio de 2020 a las 00:00 horas.

Figura 1: Distancia y tiempo de viaje desde el Casino Enjoy Pucón al Casino Dreams Temuco



Nota: *Tiempo de manejo calculado considerando inicio del viaje el 1 de junio de 2020 a las 00:00 horas.*
Fuente: *Elaboración propia utilizando Google Maps.*

Figura 2: Distancia y tiempo de viaje desde el Casino Enjoy Pucón al Casino Dreams Temuco



Nota: *Tiempo de manejo calculado considerando inicio del viaje el 1 de junio de 2020 a las 00:00 horas.*
Fuente: *Elaboración propia utilizando Google Maps.*

3.44 Como se observa en ambos mapas, no existen grupos urbanos relevantes en los trayectos entre el casino de Pucón y los casinos de Temuco y Valdivia. Villarrica y Padre Las Casas aparecen como las únicas zonas urbanas más relevantes en el trayecto, pero éstas no parecen estar ubicadas en una "zona de indiferencia", dado que se localizan muy cerca de Pucón y Temuco, respectivamente.

3.45 En el caso de los casinos de Pucón y Temuco aparecen comunas como Freire (24.606 habitantes[34]), Pitrufquén (24.837 habitantes), Gorbea (14.414 habitantes) y Cunco (17.526 habitantes) que podrían entenderse como parte de una zona de indiferencia. De acuerdo con datos del año 2019 de clientes inscritos en el club de fidelización Enjoy Club, considerando los clientes fidelizados, los habitantes de estas comunas sólo representaron el 0,28% del monto total de apuestas en máquinas de azar en el casino de Pucón. Esto implica que su relevancia a la hora de definir las variables competitivas del casino de Pucón es negligible.

3.46 Por su parte, en el caso de los casinos de Pucón y Valdivia se identifican como comunas por cuyos clientes podrían competir a Loncoche (23.612 habitantes), Lanco (16.752 habitantes), Panguipulli (34.539 habitantes) y San José de la Mariquina (21.278 habitantes). Los habitantes de estas comunas representaron el 0,71% del monto total de apuestas en máquinas de azar en el casino de Pucón durante 2019, considerando en el cálculo solamente clientes fidelizados. De esta manera su relevancia para el actuar competitivo del casino de Pucón es igualmente negligible.

3.47 Estos antecedentes permiten prever que el grado de presión competitiva ejercido por los casinos de Temuco y Valdivia al casino de Pucón es limitado, por lo que a primera vista parece razonable excluirlos del mercado relevante geográfico.

3.48 Sin perjuicio de lo anterior, se debe destacar que los casinos de Temuco y Valdivia son operados por Sun Dreams y lo seguirán siendo, al menos, hasta enero y febrero de 2024, respectivamente[35]. Por esto, incluso si es que fuesen considerados como parte del mercado relevante geográfico del casino de Pucón, la posición competitiva de Sun Dreams sería monopólica si es que obtuviese el permiso de operación del casino de Pucón en caso de ser éste perdido por Enjoy. En este caso, el efecto de la conducta alegada en la Demanda sería peor, ya que ésta tendría como consecuencia el cese de la competencia entre casinos que previamente competían entre sí.

3.49 Se debe destacar que los casinos más cercanos a Pucón de operadores distintos a Sun Dreams corresponden al Casino Marina del Sol Osorno situado a una distancia vial de 236 kilómetros y el Casino Enjoy Los Ángeles, emplazado a una distancia vial de 270 kilómetros. Se puede ver entonces que, en caso de que Sun Dreams obtenga el derecho de operación

---

34 Todos los datos sobre número de habitantes presentados corresponden a información del censo del año 2017.

35 En estas fechas termina el período de vigencia de los permisos de operación, pero los casinos mencionados podrán mantener su funcionamiento hasta que entren en operación los proyectos integrales que se liciten en su remplazo.

del casino de juego de Pucón, el casino más cercano de un operador distinto a Sun Dreams estaría a una distancia que implica muy bajas posibilidades de sustitución[36-37].

3.50 Cabe hacer presente que es complejo llevar a cabo un análisis más detallado sobre la procedencia de los clientes del casino de Pucón para determinar el alcance del mercado relevante geográfico al que éste pertenece, dado que Pucón es una ciudad altamente turística que atrae visitantes de todo el país. Por ejemplo, durante el 2019, del monto total apostado en Pucón en máquinas de azar de clientes asociados a Enjoy Club, el 21,8% correspondió a clientes con residencia en la Región Metropolitana. Si acotamos las observaciones a aquellas visitas efectuadas durante el mes de febrero, esto es, en tiempos de vacaciones, este valor se eleva a 38,3%.

3.51 De esta manera, la dirección de residencia de un cliente del casino no es un buen indicador del lugar en el que se encontraba al momento de tomar la decisión de asistir a éste. Es muy probable que muchos clientes tomen la decisión de visitar Pucón como destino turístico y luego decidan visitar el casino de juego. En estos casos, no es razonable pensar que ante el empeoramiento de una variable competitiva del casino de Pucón estos visitantes opten por sustituir hacia un casino cercano a su lugar de residencia.

Evidencia adicional acerca del nivel de competencia del casino de Pucón con otros casinos de juego

3.52 Al observar algunos indicadores adicionales del mercado, la conclusión anterior, referente al bajo nivel de competencia entre el casino de Pucón y otros casinos, se ve fortalecida. En primer lugar, se destaca la existencia de patrones de demanda diferenciados entre casinos y, en segundo lugar, se muestra que la gran mayoría de los clientes que asisten al casino de Pucón corresponde a usuarios menos sofisticados que, presumiblemente, tienen una menor disposición a trasladarse grandes distancias para asistir a un casino.

Patrones de demanda disímiles

3.53 Si comparamos los patrones de demanda de este casino y los casinos más cercanos, se verifica que éstos son muy diferentes, lo que es señal de un bajo nivel de sustitución. En general, es esperable que dos bienes o servicios que se enfocan y compiten por un mismo grupo de consumidores se vean sujetos a *shocks* de demanda similares, por lo que se debería

---

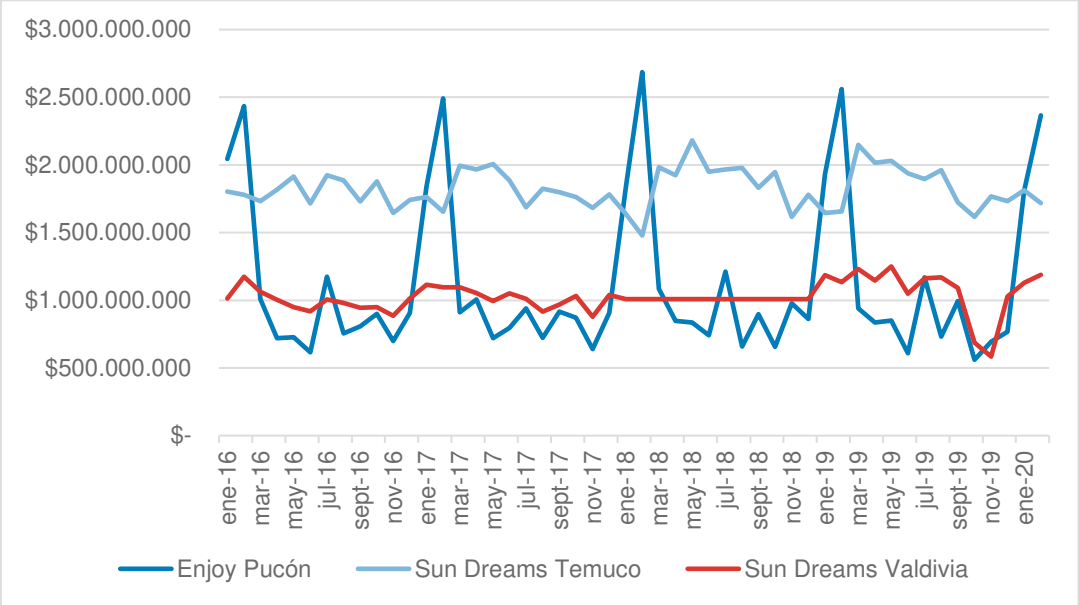
36 En el Informe Enjoy/Latin Gaming (párrafo 32), la FNE consideró que el Casino de Los Ángeles no superponía sus actividades con el casino de Pucón.

37 La posición dominante de Sun Dreams persistiría al considerar un mercado relevante en el que participaran también el Casino Enjoy Los Ángeles y el Casino Marina del Sol Osorno. En aquel escenario, considerando el valor de los ingresos brutos del año 2019, la participación de mercado de Sun Dreams sería de un 76% si es que se convirtiese en el operador del casino de Pucón. Este valor supera ampliamente los estándares establecidos en la jurisprudencia respecto al criterio de dominancia de una empresa.

observar una correlación positiva entre las cantidades comercializadas de cada uno de éstos. Esto no parece ocurrir en este caso.

3.54 La Figura 3 muestra el valor de los ingresos brutos mensuales de los casinos de Pucón, Temuco y Valdivia entre enero de 2016 y febrero de 2020 según información de los boletines mensuales publicados por la SCJ en su sitio web[38].

Figura 3: Ingresos brutos mensuales casinos Pucón, Temuco y Valdivia, 2016-2020



Fuente: Boletines estadísticos mensuales de la SCJ.

3.55 Los datos anteriores dan cuenta de que el Casino Enjoy Pucón registra un incremento considerable en sus ingresos durante los meses de enero y febrero lo que coincide con el tiempo de vacaciones de verano. Este patrón de demanda no se observa en los casinos de Temuco y Valdivia, los que presentan ingresos más estables.

3.56 En el período 2016-2019 estos dos meses representaron aproximadamente un 35% de los ingresos brutos del casino de Pucón, mientras que en el caso de Casino Dreams Temuco y el Casino Dreams Valdivia, aproximadamente un 15% y un 18%, respectivamente.

3.57 Lo anterior refleja que estos casinos de juego enfrentan condiciones de demanda diferentes, lo que se traduce en patrones disimiles de ingresos brutos durante distintas épocas del año, siendo así difícil sustentar que pertenezcan a un mismo mercado relevante geográfico.

---

38 De acuerdo con lo señalado en los boletines estadísticos de la SCJ, la información entregada por los casinos municipales sobre el número de visitas no se puede comparar, indexar, ni sumar con la que registra la industria autorizada por la Ley 19.995, debido a que no se miden de manera estandarizada. Por esta razón, no presentamos la información sobre el número de visitas publicada en los boletines estadísticos mensuales de la SCJ.

Baja relevancia de clientes fidelizados con disposición a trasladarse mayores distancias

3.58 El club de fidelización Enjoy Club cuenta con cinco categorías basadas en los puntos acumulados según el monto apostado y/o del gasto en los servicios anexos. Las categorías en orden descendente corresponden a: Seven Stars, Diamond, Platinum, Gold, Silver.

3.59 De acuerdo con información de Enjoy, el 42% del monto de las apuestas en tragamonedas durante el año 2019 en el casino de Pucón fueron realizadas por clientes fidelizados. La Tabla 3 muestras ciertos datos adicionales acerca de los clientes fidelizados que asistieron al casino de Pucón durante el año 2019. Los datos relacionados con el monto de las apuestas sólo incluyen información de tragamonedas.

Tabla 3: Estadística descriptiva Enjoy Club en Casino Pucón, 2019

Categoría	Individuos	Visitas	Prom. apostado por visita ($)	Monto apostado ($MM)	% Total
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

Notas: Todas las cifras sobre el monto apostado incluyen solamente apuestas realizadas en tragamonedas.
Fuente: Información del club de fidelización Enjoy Club provista por Enjoy.

3.60 Es razonable pensar que los patrones de sustitución de clientes no fidelizados y de algunos clientes que pertenecen a alguna de las cinco categorías anteriores sean diferentes. Por ejemplo, clientes fidelizados de categorías superiores (e.g. Seven Stars o Diamond) pueden tener una disposición más alta para trasladarse mayores distancias para visitar un casino o parte de su decisión de visitar una zona turística se puede explicar por la calidad de la propuesta de valor de los casinos de juego.

3.61 En relación con lo anterior, creemos que no resulta razonable ampliar el mercado relevante geográfico debido de la existencia de un grupo de consumidores con un ámbito de sustitución geográfica más amplia dado que: (i) este tipo de consumidores representan un porcentaje muy bajo del total de clientes del casino de Pucón y (ii) porque, de todas formas, la mayor posibilidad de sustitución de estos consumidores se puede manifestar en la provisión de beneficios personalizados a éstos, sin afectar las variables competitivas que afectan a la gran mayoría de los clientes.

3.62 Una de las formas que tienen los operadores de casino para atraer un mayor flujo de clientes es la entrega de incentivos a los apostadores para visitar un casino. En el caso de los clientes de Enjoy Club estos incentivos pueden consistir en fichas o cupones por cierto monto para apostar en máquinas de azar, invitaciones de alimento o bebidas y la entrega gratuita de noches de hotel. Este último beneficio puede ser utilizado como un indicador útil para identificar el número de clientes con mayor disposición a trasladarse para asistir a un casino.

3.63 Durante el año 2019, sólo el 16,9% de las apuestas realizadas en tragamonedas en el casino de Pucón fueros hechas por clientes que recibieron durante el año al menos una noche de hotel gratis. De este porcentaje, el 91,9% correspondió a clientes con residencia en comunas distintas a Pucón y la contigua Villarrica. Por su parte, el 14,5% del total de apuestas realizadas por este tipo de consumidores durante el año correspondió a residentes de Temuco, siguiendo a esta comuna en orden de importancia Valdivia, Concepción y Las Condes, con un 10%, 9,7% y 8,5%, respectivamente.

3.64 Asumiendo que los clientes que alguna vez en el año recibieron una noche de hotel gratuita son los que tienen un mayor ámbito de sustitución geográfica, no creemos que las cifras anteriores justifiquen ampliar el mercado relevante geográfico. Por un lado, este tipo de clientes representa un porcentaje menor del total y, por otro, se puede apreciar que normalmente se trata de individuos con residencia en comunas relativamente cercanas a Pucón[39].

3.65 Adicionalmente, la ampliación del mercado relevante geográfico tiene aún menos sentido si es que se considera que gracias a la existencia del sistema de fidelización Enjoy Club, es posible apuntar a sus socios de manera personalizada ofreciéndoles beneficios específicos a cada uno de ellos. De esta manera, si es que existiese alta competencia respecto a estos clientes, esto se manifestaría en beneficios para ellos, pero no para consumidores que tienen restringidas sus opciones a los casinos de juego cercanos. Respecto a estos últimos, la posición dominante seguiría presente[40].

Puerto Varas

3.66 De manera similar a lo realizado respecto al casino de Pucón, a continuación, se analiza la situación competitiva en el área de influencia del casino de juego de Puerto Varas. La Figura 4 y Figura 5 muestran la distancia y tiempo de manejo desde el casino de Puerto Varas a los dos casinos más cercanos a éste; Casino Marina del Sol Osorno y Casino Enjoy Chiloé. Como se observa, el Casino Marina del Sol Osorno se encuentra a una distancia vial de 93 kilómetros desde el casino de Puerto Varas, mientras que el Casino Enjoy Chiloé a 191 kilómetros. En términos de tiempo de manejo, asumiendo un horario de tráfico reducido[41], el viaje demoraría entre 1 hora y 1 hora 10 minutos en el caso de Osorno y alrededor de 3 horas y 30 minutos en el caso de Chiloé.

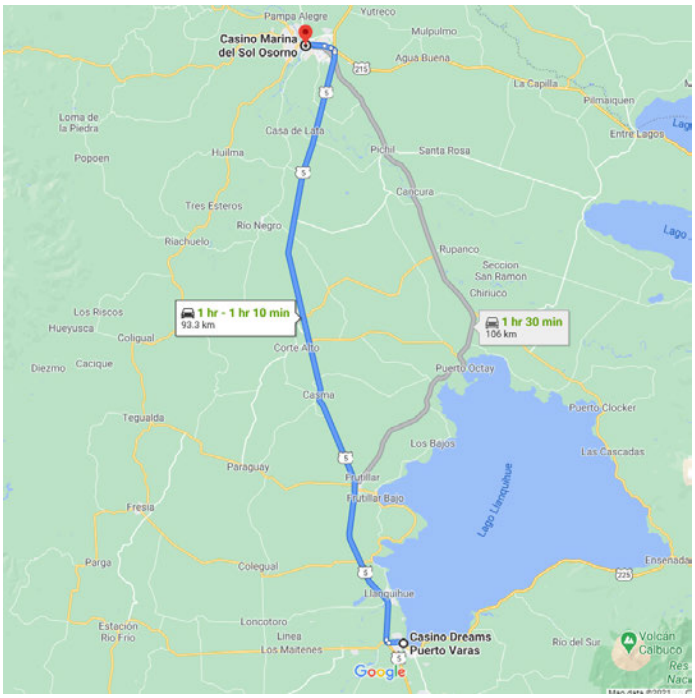
---

39 El 54,4% del monto apostado en tragamonedas durante el año 2019 por individuos que en algún momento del año fueron beneficiados con una noche de hotel correspondió a residentes de las regiones del Biobío, de la Araucanía y de los Ríos.

40 Esto es asimilable a la existencia de discriminación de precios cuando a un grupo de consumidores de demanda más elástica se le cargan precios más bajos que a clientes capturados.

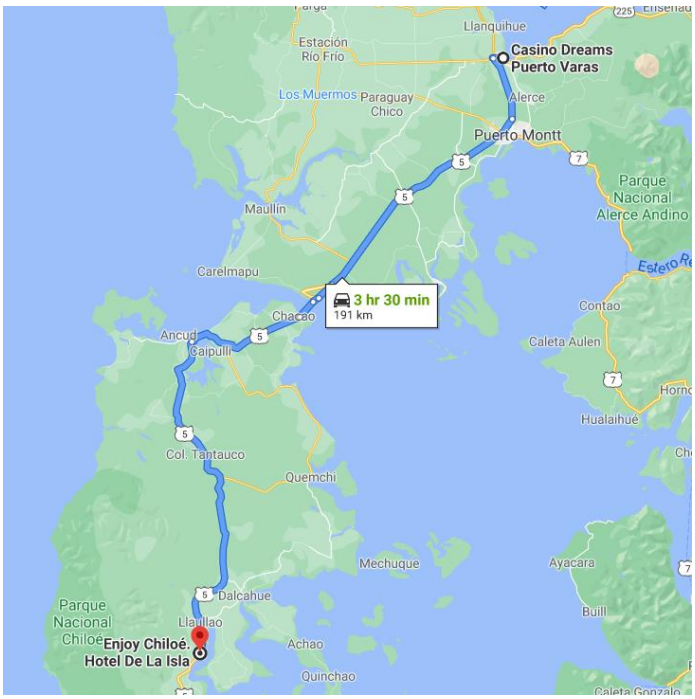
41 Para ser conservadores, se calcularon los tiempos de manejo según Google Maps considerando las condiciones de tráfico del día lunes 1 de junio de 2020 a las 00:00 horas.

Figura 4: Distancia y tiempo de viaje desde el Casino Dreams Puerto Varas al Casino Marina del Sol Osorno



Nota: *Tiempo de manejo calculado considerando inicio del viaje el 1 de junio de 2020 a las 00:00 horas.*
Fuente: *Elaboración propia utilizando Google Maps.*

Figura 5: Distancia y tiempo de viaje desde el Casino Dreams Puerto Varas al Casino Enjoy Chiloé



Nota: *Tiempo de manejo calculado considerando inicio del viaje el 1 de junio de 2020 a las 00:00 horas.*
Fuente: *Elaboración propia utilizando Google Maps.*

3.67 En el caso del Casino Enjoy Chiloé, creemos que de manera sencilla se puede descartar que este casino ejerza presión competitiva sustancial sobre el casino de Puerto Varas dada la distancia existente y las condiciones de acceso dificultosas. Este casino de juego se encuentra en la Isla de Chiloé, siendo necesario para acceder a él desde el continente cruzar el canal de Chacao en ferry, lo cual explica que el tiempo de viaje en automóvil desde el casino de Puerto Varas sea de tres horas y treinta minutos, pese a estar a 188 kilómetros viales. Aquel tiempo de viaje es mayor al tiempo de viaje entre los casinos de juego ubicados en las comunas de Los Ángeles y Pucón, respecto a los que la FNE descartó la existencia de traslape en el análisis de la adquisición de dos casinos de juego de Latin Gaming por parte de Enjoy.

3.68 Por su parte, respecto al nivel de sustituibilidad entre los casinos de Puerto Varas y Osorno, en la Figura 4 se observa que no existen grupos urbanos relevantes entre éstos que pudiesen implicar la existencia de un grupo importante de consumidores "disputables" que los lleve a competir de manera intensa. En una eventual "zona de indiferencia" aparecen comunas con muy pocos habitantes como Purranque (20.369 habitantes), Río Negro (14.085 habitantes), Puerto Octay (8.999 habitantes).

3.69 La zona urbana más importante de la región corresponde a Puerto Montt (245.902 habitantes), ubicada 22 kilómetros al sur del casino de Puerto Varas (entre 22 y 28 minutos de tiempo de manejo), 109 kilómetros al sur del casino de Osorno (entre 1 hora 15 minutos y 1 hora 25 minutos de tiempo de manejo) y 175 kilómetros al norte del casino de Chiloé (3 horas y 10 minutos de tiempo de manejo). Es evidente que para los habitantes de esta zona la alternativa más razonable para asistir a un casino de juego es Puerto Varas.

3.70 Considerando el elevado número de habitantes de Puerto Montt, en comparación a cualquier otra ciudad de la región, y su cercanía geográfica con Puerto Varas, es muy probable que el actuar competitivo del casino de Puerto Varas se rija principalmente por los patrones de sustitución de los habitantes de Puerto Montt y de los habitantes del mismo Puerto Varas[42]. Todos éstos no tienen ningún casino alternativo cercano, por lo que es altamente probable que el casino de Puerto Varas goce de un elevado poder de mercado.

3.71 En vista de lo anterior, creemos que el Casino Dreams Puerto Varas no tiene competidores en el mercado relevante en el que se desempeña, por lo que su participación de mercado sería del 100%.

3.72 En el caso hipotético de un mercado relevante geográfico ampliado, cuyos participantes fueran el Casino Dreams Puerto Varas y el Casino Marina del Sol Osorno, de todas formas, Sun Dreams tendría una posición dominante, puesto que su participación de mercado medida según los ingresos brutos anuales sería de un 61% de acuerdo a los datos de la SCJ para el año 2019.

---

42 Similarmente, probablemente las decisiones competitivas del Casino de Osorno están dominadas por los patrones de sustitución de los habitantes de la misma comuna de Osorno (161.460 habitantes).

Conclusiones acerca de la definición de mercado relevante

3.73 En conclusión, en nuestra opinión, desde el punto de vista del producto el mercado relevante que se vería afectado por las conductas denunciadas en la Demanda sería el del ofrecimiento de servicios de casinos de juego en recintos autorizados por ley, lo que incluye el ofrecimiento de diversos servicios anexos que complementan la oferta de valor de los distintos actores.

3.74 Desde el punto de vista geográfico, el mercado relevante involucrado en la Demanda comprendería, por un lado, un área de influencia con alcance local centrada en el casino de juego de Pucón y, por otro, un área de influencia con alcance local centrada en el casino de juego de Puerto Varas.

3.75 No se define con precisión el alcance geográfico de estas áreas de influencia por no contar con la información necesaria para hacerlo y por no resultar necesario para cumplir con el encargo encomendado, ya que, conforme a los argumentos presentados, se concluye que, independiente de la extensión exacta del mercado relevante geográfico, los operadores de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas tienen una participación de mercado de un 100% en el mercado relevante en el que cada uno participa.

3.76 Si es que se asumieran, de manera conservadora, mercados geográficos más amplios que incluyan también otros casinos de juego, Sun Dreams igualmente ostentaría una posición dominante en Puerto Varas y pasaría a ostentar una posición dominante en Pucón en caso de obtener el permiso de operación del casino de esta comuna.

Análisis de barreras a la entrada

3.77 Es reconocido que la ausencia de barreras a la entrada entorpece el ejercicio de poder de mercado dado que permite que las rentas originadas por el cobro de precios excesivos[43] se diluyan por la mayor competencia que origina el ingreso de nuevos actores. En el extremo, en los denominados mercados contestables, incluso existiendo un solo actor con el 100% de participación de mercado se observarían resultados competitivos.

3.78 En este caso, es evidente que dadas las limitaciones legales vigentes existen barreras a la entrada muy elevadas para ingresar al mercado por medio de la construcción de un nuevo casino.

3.79 Como se explicó anteriormente, la normativa establece una serie de condiciones acerca del número de casinos de juego que pueden operar en el país, la distribución de este número entre las distintas regiones y la distancia mínima entre casinos. En concreto, excluyendo los casinos de la comuna de Arica, sólo pueden operar 24 casinos en el territorio nacional, los que deben estar ubicados a más de 70 kilómetros de distancia vial entre sí. Además, los casinos de juego deben ser distribuidos de tal forma que cada región tenga un máximo de

---

43 O por la fijación de cualquier variable competitiva a un nivel distinto al que prevalecería en condiciones de competencia.

tres y un mínimo de uno, a excepción de la Región Metropolitana, donde se prohíbe la instalación de casinos de juego.

3.80 En la actualidad, los 24 permisos legales ya están asignados, por lo que no existen opciones de entrada de un nuevo casino de juego en comunas distintas a la de Arica. La única posibilidad de entrada futura depende de la obtención de un permiso de operación en las futuras licitaciones organizadas por la SCJ.

3.81 Al respecto, en julio de 2020 se dio inició a un proceso de otorgamiento o renovación de 12 permisos de operación[44], que se encontrarán disponibles luego del vencimiento de los permisos actuales entre el año 2023 y 2024.[45] En este proceso se puede postular para operar en todas las regiones del país, con excepción de la Región Metropolitana, por restricciones legales; y la Región de Valparaíso, dado que en esta región ya existe el máximo de tres casinos permitidos. Luego de haberse suspendido en dos ocasiones el proceso, se espera que la audiencia de presentación de las ofertas técnicas y económicas se desarrolle el día 18 de octubre de 2021.

3.82 Considerando lo anterior, nuevos operadores tienen la posibilidad de construir casinos dentro de los próximos años, pero este ingreso no vendría a afectar la posición dominante de los casinos de Pucón y Puerto Varas, dado que seguirá estando vigente la prohibición de instalar casinos a menos de 70 kilómetros de distancia vial.

3.83 Además, no se espera que luego de las próximas licitaciones cambie de manera sustancial la presión competitiva que enfrentan los casinos de Pucón y Temuco, ya que las ciudades más relevantes ubicadas en sus alrededores que, por su tamaño, son candidatas para la instalación de casinos –Temuco y Valdivia en el caso del Casino de Pucón y Osorno en el caso del Casino de Puerto Varas– ya cuentan con casinos de juego activos.

3.84 Finalmente, dados los plazos de adjudicación y de construcción, la entrada en operaciones de estos nuevos casinos (o casinos renovados) sólo podrá producirse en varios años más. Esto implica que la posición dominante de los casinos de Pucón y Puerto Varas se mantendrá inalterada por varios años.

Rol de la regulación como restricción del poder de mercado

3.85 En uno de sus informes referidos a la industria de casinos de juego, la FNE menciona que "*más allá de las potestades discrecionales presentes en la Ley de Casinos, la regulación es amplia respecto de la propia operación de casino de juego, lo que se materializa en exigencias profundas respecto del registro y homologación de las máquinas de azar, el seguimiento en*

---

44 A este proceso se suman los próximos procesos de adjudicación de los casinos municipales de Arica y Puerto Natales, luego de haberse declarado desiertas las licitaciones respectivas.

45 El listado de casinos cuyos permisos vencerán durante los años 2023 y 2024 se puede encontrar en el siguiente link: http://betchile.scj.cl/superintendencia-inicia-proceso-de-otorgamiento-de-permisos-de-operacion-para-doce-casinos-en-chile/. Dentro de este listado se encuentran los casinos de Osorno, Temuco y Valdivia, cuyos permisos de operación vencerán en enero de 2024.

los plazos de ejecución de los proyectos adjudicados y una profunda y constante fiscalización de los mismos por parte de la SCJ"[46].

3.86 Considerando lo anterior, cabe preguntarse si es que la regulación actual es lo suficientemente extensa como para imposibilitar el ejercicio de poder de mercado. Para esto, es necesario preguntarse, en primer, lugar, cuáles son las variables competitivas relevantes y cómo éstas se encuentran constreñidas por la regulación. Las posibles variables competitivas se pueden dividir en dos grupos: (i) variables referidas a juegos de azar y (ii) variables referidas a servicios anexos y la calidad de servicio ofrecida a los clientes.

3.87 Como se verá, no hay ningún indicio de que la regulación actual de la industria esté limitando el ejercicio de poder de mercado "en la cancha". Respecto al primer grupo de posibles variables competitivas, la única regulación vigente – referida a la tasa mínima de devolución de tragamonedas– no es restrictiva, por lo que no constriñe el ejercicio de poder de mercado. Respecto al segundo grupo de variables, si bien, la SCJ exige para aceptar un proyecto integral el cumplimiento de ciertos estándares mínimos, lo cierto es que, luego de adjudicada una licitación, los operadores de casino tienen libertad para decidir acerca de diversas variables que afectan la experiencia de los clientes, tales como los precios de los servicios anexos, la calidad de estos servicios, limpieza y calidad de la atención al cliente dentro de los casinos, calidad de los espectáculos ofrecidos e incentivos a clientes (fichas gratuitas, invitaciones de alimento o bebidas y noches de hotel), entre otros.

3.88 Dentro de las regulaciones referentes a los juegos de azar, la única regulación que parece ser más relevante es la de la imposición de una tasa de devolución mínima de las máquinas tragamonedas igual a un 85%[47]. La tasa de devolución de los otros juegos de azar permitidos (ruleta, cartas, dados y bingo) está dada por las reglas mismas del juego, lo que no es una variable manipulable[48].

3.89 La regulación descrita no es, en la práctica, restrictiva, ya que consistentemente las tasas de devolución de las máquinas de azar han estado por sobre el mínimo exigido por la regulación en los casinos del país. Nuestro entendimiento es que, por recomendación de los fabricantes, la tasa de devolución se fija en un nivel más elevado, ya que una devolución muy reducida afecta de manera considerable el nivel de entretención del apostador y, por lo tanto, el monto total apostado.

---

46 Ver FNE (2014), Denuncia por condiciones de licitación de Casino de Chillán, Rol 2309-14, párrafo 10 acápite iv.

47 Ver https://www.scj.cl/atencion-ciudadana/preguntas-frecuentes/maquinas-de-azar-en-casinos-de-juego-0.

48 La única excepción podría ser la elección entre ruletas con o sin doble cero, lo que afecta la tasa de devolución. La elección entre estos dos tipos de ruletas es decisión libre de los operadores de casino, por lo que la regulación no es restrictiva a este respecto.

3.90 De acuerdo con la información publicada en los boletines estadísticos de la SCJ, referida solamente a los casinos autorizados por la Ley 19.995, entre enero de 2015 y marzo de 2020[49] la tasa de devolución promedio de las máquinas de azar fue de 93,6% y la tasa de devolución mínima mensual que se observó en alguno de los casinos considerados en todo el período fue de 91,1% en agosto de 2018 para el Casino de Chiloé.

3.91 No se cuenta con información generalizada sobre la tasa de devolución en casinos municipales, pero en base información interna de Enjoy, es posible dar cuenta que, para el Casino de Pucón, en el periodo 2015-2019, la tasa de retorno promedio de las máquinas de azar fue de 90,4% y su valor mínimo en todo el período de 89,8%, en septiembre de 2018.

3.92 Lo anterior implica que, en términos de limitación del actuar de los casinos de juego, la restricción legal del 85% de devolución no cumple ningún rol. El mercado se comporta, por lo tanto, como uno no regulado a este respecto.

3.93 Otras variables como los montos mínimos y máximos de apuesta están delimitados por el plan de apuestas presentado en la adjudicación del permiso de operación, no obstante, existe un grado de flexibilidad que permite a los operadores ajustar estos límites[50]. Por otro lado, respecto al número de mesas de juegos y máquinas de juego por recinto, la regulación solamente establece un valor mínimo que deberá existir en el respectivo casino según la capacidad del establecimiento[51]. Por lo tanto, el operador tiene cierto margen para manejar estas variables.

3.94 En relación con posibles variables competitivas referidas a servicios anexos y a la calidad de servicio ofrecida, la regulación sólo impone ciertas restricciones menores como son la obligación de informar promociones, establecimiento de horarios de funcionamiento, regulación en los cambios del *layout* del casino y una serie de condiciones específicas para los torneos, entre otras.

3.95 De esta manera, los casinos de juego se encuentran en libertad para definir variables como la calidad del servicio ofrecido a sus clientes, el nivel de los espectáculos, promociones, precios de servicios anexos, limpieza y mantenimiento de instalaciones, entre otras, las que en definitiva permiten dar un valor agregado a los servicios que se entregan y afectan el bienestar de los consumidores.

3.96 En conclusión, si bien existe cierto grado de regulación en el mercado, en este caso, ésta no parece restringir el poder de mercado que ostentan por decisión legal los casinos de juego en el país. En la práctica, al definir las variables competitivas que afectan el bienestar de sus

---

49 A partir de marzo 2020, coincidente con el cierre de los casinos de juego del país debido a la pandemia global de Covid-19, la SCJ ha dejado de publicar las tasas de retorno real promedio de las máquinas de azar de los casinos en sus Boletines estadísticos mensuales.

50 Ley N°19.995, artículo 7.

51 Op. Cit., artículo 5.

clientes, los operadores de casino cuentan con un amplio grado de libertad para escoger los valores que maximicen sus propios beneficios.

Conclusiones sobre la existencia de posición dominante en Pucón y Puerto Varas

3.97 De esta manera, y tomando en consideración el análisis particular a estas zonas presentado arriba, se concluye que resulta razonable asumir que los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas ostentan una posición dominante en los respectivos mercados relevantes en los que participan. Estos casinos no parecen verse restringidos competitivamente por casinos de juego localizados en otras zonas del país ni por otro tipo de servicios de apuesta o de entretenimiento ofrecidos en su misma área de influencia geográfica. Asimismo, la regulación existente en el país no tiene un alcance tal como para restringir sustancialmente el actuar competitivo de estos casinos.

3.98 Es claro que el mismo legislador ha propiciado la existencia de posición dominante en diversos lugares a lo largo del país, mediante la restricción del número de operadores de casinos de juego y su ubicación geográfica, lo que ha llevado a configurar una industria que se caracteriza por la existencia de múltiples monopolios locales que no se ven desafiados por potenciales entrantes.

3.99 Esto es consistente con lo mencionado por la FNE previamente, al señalar que "*el legislador estimó la necesidad de conceder estos permisos de operación de casinos de juego como monopolios geográficos, toda vez que dicho modelo protege la inversión, fomenta el interés privado en participar del rubro, evita la concentración geográfica de estos establecimientos*"[52]

Plausibilidad de que Sun Dreams haya tenido el objeto de alcanzar, mantener o incrementar posición dominante

3.100 Como se indicó, para que una práctica de competencia desleal atente contra el DL211, tiene que ser cierto que quien la ejerce haya tenido el objeto de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante. En esta sección se explica que:

a. No se detectan motivaciones alternativas de parte de Sun Dreams que pudiesen justificar las prácticas realizadas más que la de mantener (ilegítimamente) su posición de dominio en el caso del Casino de Puerto Varas y de alcanzar (ilegítimamente) una posición de dominio en el caso del Casino de Pucón.

b. Resulta altamente probable que, en caso de perder Enjoy los derechos de operación de los casinos de Pucón y Puerto Varas, sea Sun Dreams el que se los adjudique.

---

52 Ver FNE (2014), Denuncia por condiciones de licitación de Casino de Chillán, Rol 2309-14, párrafo 10 acápite i.

c. En el caso del Casino de Puerto Varas, el solo retraso en la entrada en operaciones de Enjoy tiene como efecto inmediato que Sun Dreams prolongue la posición dominante que tiene en esta comuna.

Motivaciones de Sun Dreams para efectuar conductas alegadas por Enjoy

3.101 Al analizar los intereses que podría haber tenido Sun Dreams para ejecutar las conductas alegadas por Enjoy –independiente si se trata o no de conductas de competencia desleal– sólo resulta razonable que su objetivo haya sido alargar u obtener los permisos de operación de los casinos afectados u obtener ventajas en otras licitaciones futuras debido al incremento de los costos esperados de los rivales producto de la consolidación de una reputación de Sun Dreams como actor litigante en caso de no resultar ganador de las licitaciones. Este segundo punto es tratado en detalle en la Sección 4.

3.102 En el caso de Pucón, en caso de no haber tenido expectativas de poder arrebatarle el permiso de operación a Enjoy, es difícil de explicar que Sun Dreams haya efectuado acciones que implicaban un costo para sí. Por otro lado, en lo que se refiere al Casino de Puerto Varas, es bastante claro que –por razones lícitas o no– Sun Dreams habría efectuado acciones costosas con la esperanza de obtener una retribución mediante el alargamiento de su contrato de concesión del casino de esta comuna y la asignación directa (o luego de una relicitación posterior) del permiso de operación adjudicado a Enjoy el 2018.

3.103 Cabe recordar que, de acuerdo con la Ley de Casinos, de retrasarse la entrada en operaciones de los proyectos adjudicados a Enjoy en las comunas de Pucón y Puerto Varas más allá del límite legal, la SCJ tendría la obligación de convocar a nuevas licitaciones para otorgar los permisos de operación, estando Enjoy excluido de participar en estos procedimientos por tres años. En este caso, Sun Dreams habría tenido una nueva opción de adjudicarse los permisos de operación de estos casinos, esta vez enfrentando un menor nivel de competencia en las licitaciones.

3.104 En tal circunstancia, de adjudicarse Sun Dreams alguna de estas hipotéticas relicitaciones, alcanzaría una posición de dominio desde que comenzara a funcionar su casino de juego hasta que finalizara el periodo de operación establecido por la SCJ, cuyo plazo normalmente corresponde a 15 años. Esta parece ser una retribución económica futura lo suficientemente atractiva como para motivar acciones en el corto plazo que tienen un costo comparativamente muy menor.

3.105 Adicionalmente, se debe recordar que, de acuerdo con la Ley de Casinos, el derecho de Sun Dreams de operar el Casino de Puerto Varas se extingue en el momento en el que Enjoy empiece las operaciones de su nuevo casino en esta comuna. De esta manera, cualquier retraso en esta entrada en operaciones implica automáticamente el alargamiento de la posición dominante de Sun Dreams en Puerto Varas. Nuevamente, por un costo reducido, se obtiene una retribución económica elevada dada la posición dominante del Casino de Puerto Varas.

3.106 Es difícil pensar que Sun Dreams pudiese haber incurrido desinteresadamente en los costos de litigación que ha enfrentado, pensando en el bienestar de la industria y/o el de los

consumidores finales, buscando evitar la materialización de proyectos socialmente inconvenientes.

3.107 En primer lugar, existen autoridades sectoriales cuyo rol es prevenir la materialización de proyectos de este tipo, que cuentan con la experiencia adecuada para esta tarea – seguramente mayor que la de Sun Dreams. Por otro lado, resulta llamativo que no existan otros actores no relacionados a la industria de casinos que se hayan pronunciado, con un ímpetu similar, en contra de los proyectos de Enjoy en Pucón y Puerto Varas, sino que haya sido el principal rival de Enjoy el que haya llevado a cabo estas acciones.

3.108 Es de sentido común concluir, entonces, que Sun Dreams habría buscado una retribución económica, la que sólo se puede conseguir mediante la obtención de nuevos permisos de operación de casinos o por el alargamiento de permisos vigentes.

Probabilidad de adjudicación de eventuales relicitaciones a Sun Dreams

3.109 A continuación, se muestra que, en caso de perder Enjoy el permiso de operación en Pucón y/o Puerto Varas, es altamente probable que sea Sun Dreams la empresa que obtendría estos permisos. Para mostrar lo anterior, se describen, en primer lugar, los procesos licitatorios que llevaron a la adjudicación de estos permisos. En segundo lugar, se muestra cuál es el resultado esperado si es que se repitieran estas licitaciones, luego de revocarse los permisos adjudicados a Enjoy en el año 2018.

Licitaciones de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas adjudicadas en el año 2018

3.110 De acuerdo con la información proporcionada por la SCJ en respuesta a una solicitud por Ley de Transparencia, las bases de licitación de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas fueron descargadas por un total de 25 y 22 personas, respectivamente. En ambos casos estuvieron representados, al menos, cuatro de los siete grupos empresariales con casinos de juego en el país, los cuales corresponden a Enjoy, Sun Dreams, Marina del Sol y Corporación Meier[53].

3.111 En las bases de licitación de ambos procesos se estableció un monto de inversión mínima. En el caso de Pucón, este valor fue de UF 175.761, mientras que, en el caso de Puerto Varas, de UF 270.251.

3.112 En cuanto al procedimiento de adjudicación, las licitaciones consideraron una etapa técnica y una etapa económica, siendo ambas secuenciales e independientes entre sí. En la primera etapa, la oferta técnica de los participantes debía obtener un puntaje acumulado de, al menos, un 60% del puntaje total, mientras que, en la segunda etapa, la oferta económica –referente

---

53 Cabe destacar que, el proceso de vinculación entre las personas y los grupos empresariales fue efectuado a partir de la información pública respecto a estos individuos. En particular, tanto en el caso de Pucón como Puerto Varas hay 15 personas para quienes se desconoce si tienen algún tipo de relación con alguno de las empresas mencionadas o con algún otro grupo empresarial en el país o en el extranjero.

al monto anual de dinero que el oferente ofrecía pagar a la municipalidad durante 15 años– debía ser mayor al mínimo establecido en las condiciones especiales de cada licitación.

3.113 La oferta económica mínima garantizada fue de UF 44.000 en Pucón y de UF 92.000 en Puerto Varas. Respecto a los requisitos técnicos, una de los más importantes fue que en Pucón se exigió incluir en el proyecto un hotel de cuatro estrellas o más, con al menos 50 habitaciones y centro de eventos, mientras que, en el caso de Puerto Varas, un hotel de cinco estrellas con restaurante, estacionamiento y centro de eventos.

3.114 Luego de la publicación de las bases de licitación, los interesados dispusieron de un período para aclarar dudas sobre las condiciones, requisitos y obligaciones establecidas por la SCJ. La información proporcionada por la SCJ en respuesta a la referida solicitud por Ley de Transparencia muestra que, para los siete procesos de licitación que se desarrollaban en paralelo, este organismo recibió preguntas de parte de únicamente nueve individuos[54]. Dentro de éstos, seguían estando representados los mismos grupos empresariales que descargaron las bases de licitación[55], es decir, Enjoy, Sun Dreams, Marina del Sol y Corporación Meier.

3.115 De acuerdo con la información publicada por la SCJ, en las licitaciones de Pucón y Puerto Varas sólo presentaron ofertas Enjoy y Sun Dreams. Lo mismo ocurrió en las licitaciones de los casinos de Coquimbo y Viña del Mar. Por su parte, para el Casino de Iquique sólo ofertó Sun Dreams y, respecto a Arica y Puerto Natales, las licitaciones fueron declaradas desiertas.

3.116 En la Tabla 4 y Tabla 5 se presentan, respectivamente, el puntaje obtenido en la oferta técnica y el monto ofrecido en la oferta económica por parte de Enjoy y Sun Dreams en los procesos de licitación de los casinos de juego ubicados en las comunas de Pucón y Puerto Varas.

Tabla 4: Ofertas presentadas en la licitación del casino de juego de Pucón.

Participante	Oferta Técnica (Puntaje)	Oferta Económica (UF)
Enjoy	862,95	121.000
Sun Dreams	729,54	60.011
Oferta mínima	**600**	**44.000**

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Resolución Exenta N°358 de la SCJ.

54 La información proporcionada respecto a las personas que realizaron consultas no distingue entre procedimiento licitatorio, por lo que, este número es un agregado entre todos los interesados por alguno de los siete procesos de licitación relativos a los casinos de juego municipales. En consecuencia, en el caso particular de los procesos de licitación de Pucón y Puerto Varas, el número de personas que realizaron consultas puede ser menor.

55 El proceso de vinculación entre las personas y los grupos empresariales fue efectuado a partir de la información pública respecto a estos individuos. Hay tres personas para quienes se desconoce si tienen algún tipo de relación con alguno de las empresas mencionadas o con algún otro grupo operador de casinos en el país o en el extranjero.

Tabla 5: Ofertas presentadas en la licitación del casino de juego de Puerto Varas.

Participante	Oferta Técnica (Puntaje)	Oferta Económica (UF)
Enjoy	749,55	151.501
Sun Dreams	790,36	110.100
Oferta mínima	**600**	**92.000**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución Exenta N°359 de la SCJ.

3.117 En consideración a la oferta económica de Enjoy fue mayor a Sun Dreams en ambas licitaciones, y a que, además, cumplió con ser superior a la oferta económica mínima garantizada, la SCJ declaró a Enjoy como ganador de los permisos de operación de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas[56]. Según las bases de licitación y la normativa de la industria, se estipuló que la fecha límite de Enjoy para iniciar la operación de los casinos de juego de Pucón y Puerto Varas correspondía al 29 de junio de 2020, pudiendo solicitar una prórroga por un máximo de un año.

3.118 Cabe hacer presente que el bajo nivel de participación en las siete licitaciones de casinos municipales efectuadas se produjo pese a los esfuerzos de la SCJ por atraer inversionistas internacionales de Hong Kong, Macao y Estados Unidos[57], y a las descargas y consultas de las bases de licitación por parte de otros grupos empresariales que operan casinos de juego en el país.

3.119 Dentro de las explicaciones de este bajo interés, la existencia de una oferta económica en base a un pago anual garantizado es posiblemente la principal. En efecto, el monto garantizado resulta ser un impuesto fijo a pagar a las municipalidades de forma anual durante todo el período del permiso de operación, independiente de los resultados que obtenga el casino, lo que hace altamente riesgoso hacerse acreedor de una licencia y lleva a los oferentes a exigir un alto premio por riesgo.

3.120 Si a esto se suma un valor mínimo de la oferta garantizada estipulado en las bases de licitación muy elevado, es probable que el proyecto carezca de interés para actores que no

---

56 Los resultados de las otras cinco licitaciones efectuadas paralelamente fueron los siguientes: las licitaciones de los casinos de juego de las comunas de Arica y Puerto Natales fueron declaradas desierta ante la ausencia de ofertas, la licitación del casino de juego de la comuna de Iquique fue adjudicada a Sun Dreams, y las licitaciones de los casinos de juego de las comunas de Coquimbo y Viña del Mar fueron adjudicadas a Enjoy.

57 De acuerdo con la noticia publicada en la página de la SCJ el 28 de septiembre de 2015, aquello se realizó en el contexto del programa de actividades de promoción de los procesos licitación de los casinos de juego municipales. En particular, el Superintendente de la SCJ de la época señaló que: "*este programa de promoción busca que el mayor número de inversionistas conozca y se interese en postular a los permisos de operación que estarán disponibles en las siete comunas que hoy tienen un casino municipal, de manera de lograr una alta competencia para que los municipios puedan contar buenos proyectos y altas ofertas económicas*". Para mayor detalle véase: https://www.scj.cl/noticias/superintendente-continua-programa-de-actividades-de-promocion-de-la-industria-de-casinos.

tengan presencia previa sustancial en el país. En este contexto, la participación en las licitaciones pasa a ser solamente rentable para actores con operaciones consolidadas en Chile que puedan aprovechar sus economías de escala ya existentes. Este es el caso de Enjoy y Sun Dreams, las dos empresas con mayor escala en el país, que pueden aprovechar su capacidad ya instalada (personal, oficinas, logística, actividades de marketing) para operar nuevos casinos de juego sin tener que incurrir en inversiones o costos fijos adicionales, más allá de los específicos a los casinos licitados.

3.121 El impacto de la oferta económica mínima garantizada fue comentado con posterioridad a la realización de las licitaciones. Por ejemplo, el ex superintendente de la SCJ mencionó que: "*Estuvieron sobreestimados los montos de las ofertas económicas garantizadas, lo que limitó la competencia*"[58]. Por otro lado, la actual superintendenta de la SCJ, también se refirió al impacto que tuvo ese monto mínimo garantizado al destacar que las nuevas licitaciones de los casinos de juego bajo el régimen general debiesen tener un mayor número de ofertas, puesto que, habría una oferta económica, pero no un monto mínimo garantizado, como aquel que establecen las condiciones especiales impuestas por las municipalidades[59].

3.122 En esta misma línea, las declaraciones de actores de la industria también dan cuenta que el bajo interés respondió a que el monto de la oferta económica mínima garantizada fue muy elevado para estos operadores. A modo de ejemplo, el presidente del grupo empresarial Marina de Sol señaló que: "*Los montos fijos están demasiado justos y dejan cero o muy poco de margen al negocio*"[60].

Resultados esperados de eventuales procesos de relicitación en Pucón y Puerto Varas

3.123 A continuación, se procede a evaluar cuál es el resultado esperable en hipotéticas relicitaciones de los permisos de operación en Pucón y Puerto Varas si es que Enjoy pierde estos permisos de operación. En el caso de Puerto Varas, la realización de una nueva licitación parece ser cada vez más probable luego del inicio reciente del procedimiento administrativo de revocación del permiso de operación por parte de la SCJ[61]. Como se indicó, en cualquiera de estas relicitaciones, Enjoy estaría legalmente inhabilitado para participar por un plazo de tres años.

3.124 El comportamiento observado en las últimas licitaciones efectuadas es un antecedente clave que lleva a concluir que, muy probablemente, Sun Dreams resultaría adjudicatario en estas licitaciones.

3.125 Como se mencionó, además de Sun Dreams y Enjoy, no hubo más empresas interesadas en ninguno de los siete permisos de operación licitados. Es evidente que las condiciones de

---

58 Para mayor detalle véase: https://www.latercera.com/pulso/vina-del-mar-confirma-escaso-interes-licitacion-casinos-municipales/.

59 Para mayor detalle véase: http://cache-elastic.emol.com/2019/03/10/RVDG/TG3IE65V/all.

60 Para mayor detalle véase: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=297103.

61 Ver Resolución Exenta N° 433/2021 de la SCJ de fecha 6 de agosto de 2021.

estas licitaciones simplemente no hacían atractiva la participación de otros actores nacionales o de entrantes extranjeros.

3.126 Tal como se explica entre los párrafos 3.119 y 3.122, es posible que la existencia de una oferta mínima garantizada no hacía rentable los proyectos a entidades sin una presencia relevante previa en el país. En ausencia de Enjoy, Sun Dreams quedaría como el único gran operador a nivel nacional con opciones de participar en las licitaciones y, por lo tanto, como el principal candidato a resultar ganador.

3.127 Los valores ofertados en las licitaciones de Pucón y Puerto Varas y el valor de la oferta económica mínima en estos procesos son útiles para dimensionar las diferencias en las disposiciones a pagar de Sun Dreams y de los demás potenciales actores. Como se observa en la Tabla 4, los valores revelan que, en el caso de Pucón, Sun Dreams ofertó un 36,4% más que la oferta económica mínima garantizada. Por su parte, respecto a Puerto Varas, Sun Dreams ofertó un 19,7% más que el mínimo establecido (ver Tabla 5).

3.128 Viendo la diferencia entre la oferta de Sun Dreams y el mínimo exigido, y entendiendo que ningún otro actor estuvo dispuesto a pagar más que este mínimo, es difícil pensar en un cambio de circunstancias que lleve a modificar las disposiciones a pagar de Sun Dreams y otros actores en una magnitud tal que lleve a que la oferta de alguno de estos supere a la de Sun Dreams.

3.129 Esto más aún si es que se agrega el antecedente adicional del presente proceso ante el TDLC. Como se explica en la sección siguiente del informe, el conjunto de acciones alegadas por Enjoy contribuyen a la construcción de la reputación de Sun Dreams como competidor agresivo y litigante. Esto desincentiva aún más la participación en un proceso de licitación dado el riesgo de caer en procesos de litigación costosos y de ver atrasada la entrada en operaciones del casino lo que implica diversos costos por atraso de las obras y el eventual cobro de la boleta de garantía que se debe afrontar en caso de no abrir el casino en el tiempo exigido. Esta misma razón lleva a pensar que, incluso si es que Enjoy no se viese excluido de participar en las relicitaciones, la intensidad competitiva en éstas se debiese ver igualmente reducida.

3.130 Ahora bien, hay dos cambios de circunstancias que podrían alterar la disposición de otros actores para participar en nuevas licitaciones en Pucón y Puerto Varas: (i) disminución de la oferta económica mínima garantizada y (ii) menor presión competitiva debido a la exclusión de Enjoy como potencial competidor.

3.131 El primer elemento creemos que es poco relevante, ya que, independiente del valor que adopte el mínimo garantizado, ya fue revelado que la disposición a pagar de Sun Dreams es sustancialmente mayor que otros actores. De esta manera, una disminución de la oferta mínima podría incentivar la participación de nuevos actores, pero esto no afecta la disposición a pagar de estos por el derecho de operación.

3.132 Además, es poco razonable que la oferta mínima disminuya sustancialmente, ya que Sun Dreams reveló una disposición a pagar mucho mayor a la oferta mínima garantizada

anterior[62]. Es más, en un caso extremo, el licitante podría incluso subir la oferta mínima garantizada pues ya es sabido que existe al menos un actor dispuesto a pagar más que la oferta mínima pasada.

3.133 Respecto al punto (ii) del párrafo 3.130, la ausencia de un actor fuerte como Enjoy puede llevar a otros actores a prever una mayor probabilidad de adjudicación, lo que les puede impulsar a incurrir en el costo fijo inicial involucrado en la preparación de un proyecto integral y el pago de todos los costos adicionales por participar en una licitación. Aun cuando esto sea el caso, esto implicaría el remplazo de un actor que mostró ser más competitivo (Enjoy), por actores que se presumen más ineficientes (es por esto por lo que no habría participado en las licitaciones iniciales adjudicadas en 2018), lo que impactaría negativamente sobre el nivel de competencia en las licitaciones. Además, hay que agregar que las ofertas de estos otros potenciales participantes igualmente serían corregidas al alza (menos agresivas) producto de la conducta de Sun Dreams, tal como elaboramos en Sección 4.

Cualquier atraso en la entrada en operaciones de Enjoy en Puerto Varas lleva a prolongar la posición dominante de Sun Dreams en esta ciudad

3.134 En el caso específico del Casino de Puerto Varas, el hecho de que Sun Dreams sea el actual operador hasta la puesta en marcha del casino de Enjoy, hace más fácil prever que cualquier acción de Sun Dreams enfocada en atrasar la entrada en operaciones de Enjoy en la ciudad tendría como motivación el mantener la posición dominante que actualmente posee.

3.135 Este hecho generara incentivos claros a Sun Dreams de llevar a cabo acciones de cualquier índole que permitan atrasar y entorpecer la operación del casino por parte de Enjoy, ya que, sin necesidad de que se le revoque el permiso de operación, obtendría beneficios de manera inmediata derivados de sus utilidades por la explotación del casino de juego en la ciudad.

3.136 Cabe hacer presente que las actividades del Casino de Sun Dreams en Puerto Varas se encuentran sujetas al pago de impuestos mucho menores que los casinos que operan bajo el régimen de la Ley de Casinos, lo que entrega un atractivo económico especial a esta locación y mayores incentivos para llevar a cabo prácticas para extender su operación. De acuerdo con información de la SCJ, el pago por la concesión municipal en Puerto Varas equivale a aproximadamente 8% de sus ingresos brutos[63], lo que se compara con el 20% que deben pagar los casinos que operan bajo el régimen establecido en la Ley de Casinos por concepto de impuesto específico al juego. Adicionalmente, a diferencia de los casinos municipales, los casinos que se rigen bajo la Ley 19.995 deben pagar un gravamen fijo de $3.500 por cada

---

62 Si bien las circunstancias económicas que afectan la rentabilidad de la operación de casinos pueden haber cambiado desde las últimas licitaciones, la idea de fondo es que no es razonable disminuir la oferta mínima para atraer nuevos actores si es que esto puede llevar, a la vez, a afectar negativamente la oferta de un participante que se sabe tiene una alta disposición a pagar.

63 Informe Anual Industria de Casinos año 2019 de la SCJ, p. 25.

persona que ingresa a las salas de juego. El pago total por este impuesto representó en promedio 16% de los ingresos brutos de estos casinos en 2019[64].

3.137 Además, en caso de que, se revoque el permiso de operación a Enjoy, Sun Dreams podrá prolongar aún más su posición dominante durante todo el período del proceso de relicitación, independiente del resultado de este. A modo ilustrativo, el proceso de licitación completo de los casinos de Puerto Varas y Pucón duró dos años desde la publicación de sus bases hasta que se otorgaron los permisos. A esto se debe sumar el tiempo de construcción del casino. Durante todo este período, Sun Dreams se beneficiaría de las utilidades por la explotación del negocio, acrecentadas por el régimen tributario favorable que enfrenta.

3.138 De acuerdo con información reciente, la SCJ inició con fecha 6 de agosto de 2021 un procedimiento administrativo de revocación del permiso de operación en la comuna de Puerto Varas. En la resolución que da inicio al procedimiento se da cuenta de que la sociedad operadora Casino de Puerto Varas S.A. (vinculada a Enjoy) se encontraría imposibilitada materialmente de continuar con el proyecto de casino de juego "*debido a causas sobrevinientes, vinculados principalmente a obstáculos que habría interpuesto la Dirección de Obras Municipales de Puerto Varas, para que la sociedad operadora no pudiera obtener los permisos municipales correspondientes*"[65].

3.139 Según lo indicado por el Seremi de Vivienda de la Región de Los Lagos, existen ciertos antecedentes que muestran que la no emisión del permiso de edificación por parte de la Dirección de Obras Municipales podría estar vinculada a las prácticas alegadas por Enjoy en contra de Sun Dreams. Según menciona, "…*el Director de Obras se acogió a un requerimiento que hubo en la Contraloría por parte de la empresa Sun Dreams, que es la concesionaria anterior del casino, de que había que esperar la respuesta de la Contraloría para ver si acogía o no la instrucción que le habíamos entregado [tramitación del permiso de edificación]*"[66-67].

3.140 Lo anterior implica que la mantención de la posición dominante en Puerto Varas, ya se podría haber materializado, dado que, eventualmente a consecuencia de sus propias acciones, Sun Dreams podrá seguir operando su casino en la ciudad de Puerto Varas hasta que se

---

64 Ibidem.

65 Resolución Exenta N° 433/2021 de la SCJ, párrafo 55.

66 Ver https://www.eha.cl/noticia/local/por-no-tramitar-permiso-de-edificacion-de-enjoy-seremi-de-vivienda-senalo-que-se-realizara-un-sumario-a-director-del-dom-de-puerto-varas-11264.

67 De acuerdo con los antecedentes proporcionados por Enjoy, la solicitud de Sun Dreams ante la Contraloría Regional de la Región de Los Lagos fue ingresada con fecha 17 de noviembre de 2020 y fue resuelta el 7 de junio de 2021, rechazándose. Esto es consistente con lo declarado por el Seremi de Vivienda de la Región de los Lagos.

materialice un nuevo proyecto integral[68]. Se ve, además, cada vez más cercana la revocación del permiso de operación de Enjoy en Puerto Varas y, con esto, la realización de una nueva licitación en la que Sun Dreams tendría altas probabilidades de resultar adjudicatario.

---

68 Incluso si es que el permiso de operación de Enjoy en Puerto Varas no fuese revocado, el período de operación de Sun Dreams en esta comuna se estaría alargando hasta que entre en operación el nuevo casino, lo que no se prevé que ocurra en el corto plazo. Además, esto no obsta a que las prácticas de Sun Dreams generen una distorsión de la competencia en licitaciones futuras (según se describe en la Sección 4). Este riesgo es independiente de la revocación o no de los permisos de operación de Enjoy en Pucón y Puerto Varas.

Sección 4

Aptitud para alcanzar o mantener una posición dominante en otros mercados geográficos

4.1 Como se indica en la Demanda, Sun Dreams habría llevado a cabo un conjunto de diversas acciones que podrían contribuir a la construcción de una reputación como competidor agresivo. Respecto a las licitaciones de los permisos/licencias de operación de casinos de juego, esto podría incrementar estratégicamente los costos esperados de otros grupos económicos en caso de adjudicarse nuevas licitaciones, lo que le facilitaría a Sun Dreams la adjudicación de estos procesos y la consecuente mantención (en caso de que Sun Dreams sea el operador previo en la comuna) u obtención ilegítima (en caso de que Sun Dreams no tuviese presencia previa en el mercado relevante geográfico) de una posición dominante en diversas locaciones a lo largo del país.

4.2 Independiente de si Sun Dreams termina adjudicándose varias, una o ninguna de estas licitaciones futuras, en nuestra opinión, se trata de un debilitamiento del proceso competitivo causado por las acciones de Sun Dreams. En otras palabras, se estaría adjudicando una posición dominante a un operador sin la suficiente intensidad competitiva prevista por el legislador. Es la insuficiencia en la intensidad competitiva y ausencia de disipación de rentas lo que, a nuestro juicio, viene a distorsionar la competencia de manera ilegitima.

4.3 Mediante la creación de una reputación de competidor agresivo, los potenciales competidores de Sun Dreams tendrían que internalizar la amenaza de ser víctimas de conductas similares, generando un desincentivo a la participación en procesos para la obtención de permisos de operación de casinos de juego o llevándolos a realizar ofertas menos agresivas que compensen el mayor costo esperado e incertidumbre introducida por el temor a eventuales conductas de competencia desleal futuras de parte de Sun Dreams. Para que esta conducta anticompetitiva tenga sentido, tiene que ser cierto que el costo en que incurre Sun Dreams es mucho menor que sus potenciales beneficios, algo que se discute también más adelante.

4.4 La conducta descrita cobra particular importancia en el contexto actual previo a la relicitación de 12 permisos de operación en los próximos años de casinos que representaron casi el 50% de los ingresos totales de la industria en el año 2019.

Estrategia para excluir competidores: *Raising Rivals' Costs*

4.5 La estrategia descrita puede ser calificada como una estrategia exclusoria basada en el incremento de los costos de los rivales o una estrategia del tipo *raising rivals' costs* ("RRC"). El incremento en los costos de los rivales se produciría porque la actitud litigiosa de Sun Dreams llevaría a que se incremente considerablemente la probabilidad de un escenario extremo: la pérdida de los derechos de concesión producto del atraso en la entrada en operaciones del casino adjudicado[69]. Entendemos que, a la fecha, en ningún caso se ha perdido un permiso de operación por esta razón. La estrategia descrita tendría, entonces, el efecto de incrementar la probabilidad de un escenario que genera costos muy sustanciales.

4.6 El costo más obvio es el pago de las garantías exigidas por la SCJ para participar de la licitación. La Ley de Casinos establece como sanción por no iniciar las operaciones del casino dentro del plazo establecido el cobro de una garantía correspondiente al 5% del monto total de la inversión. Por su parte, el Reglamento de la Ley de Casinos indica que, además, procedería el cobro de una segunda garantía por un monto equivalente a tres años de la oferta económica. Más allá de esta aparente inconsistencia regulatoria, para los efectos de este análisis hemos partido de la base de que la posibilidad de que se ejecuten ambas garantías existe y, por lo mismo, ambas deben tomarse en cuenta.

4.7 En el caso de los proyectos de Enjoy en Pucón y Puerto Varas, por ejemplo, el monto total de las boletas de garantía asciende a UF 390.312 y UF 476.640, respectivamente. Estos valores representan un 88% y 69% de los ingresos brutos totales del año 2019 de los casinos de juego actualmente ubicados en estas comunas, respectivamente.

4.8 Adicionalmente, a esto se le suma la pérdida de las inversiones ya incurridas hasta ese momento por parte del operador. Como referencia, el monto de la inversión contemplada por Enjoy, descontando el valor de la infraestructura existente previamente, equivale a 14.773 millones de pesos y 12.039 millones de pesos para los casinos de Pucón y Puerto Varas, respectivamente.

4.9 Asimismo, el hecho que existan acciones que provoquen problemas con los plazos estipulados, implica que los operadores deban aumentar los costos de construcción aplicando segundos turnos de trabajo para no perder los permisos de operación. En el caso de los retrasos de los casinos de Puerto Varas y Pucón, las pérdidas de rendimiento por un segundo turno de trabajo y amontonamiento incidieron en un aumento de los costos que habría variado entre un 6% y 13% de acuerdo a lo mencionado en la demanda[70].

4.10 En adición, la revocación de los permisos de operación tendría como consecuencia un costo reputacional que puede dificultar el acceso a financiamiento de la empresa afectada. En un

---

69 La conducta también puede tener como efecto un retraso en la fecha de entrada en operaciones esperada del casino de juego, lo que también decrece la rentabilidad esperada del proyecto.

70 Demanda de Enjoy ante el TDLC, p. 88.

caso extremo, si la compañía no es suficientemente solvente y no tiene suficientes proyectos en operación podría poner en riesgo su viabilidad.

Efectos teóricos de las conductas de Sun Dreams sobre la probabilidad de participar en futuras licitaciones por parte de rivales

4.11 Por lógica simple, el efecto de un incremento en la probabilidad que se le asigna a un escenario negativo que afecta el retorno de un proyecto puede tener dos efectos posibles para un actor que, en un escenario contrafactual (sin conducta estratégica), habría participado de una licitación: (i) presentación de una oferta menos agresiva en la licitación o (ii) no presentación de oferta en la licitación.

4.12 Para entender lo anterior se debe tener presente el problema de maximización al que se enfrenta un potencial operador de un casino (denominado en este caso como A) en el momento de determinar la oferta x, correspondiente al monto anual de dinero que se ofrece pagar a la municipalidad, a realizar en una licitación de primer precio a sobre cerrado como aquéllas organizadas por la SCJ[71]:

$$\underset{x}{\text{Max}} \quad p(x) * E(\Pi(x) \mid A\ se\ adjudica\ licitación) - F \qquad s.a. \quad x \geq x^0$$

4.13 Donde $p(x)$ representa la probabilidad de adjudicarse la licitación en función de la oferta realizada –asumiéndose una relación positiva entre estas dos variables–, $E(\Pi(x) \mid A\ se\ adjudica\ licitación)$ representa la utilidad esperada en función de la oferta x (relación negativa) dado que la empresa A se adjudica la licitación, F representa el costo fijo y hundido por preparar el proyecto de casino de juego y participar en la licitación y x^0 equivale a la oferta mínima establecida en las bases de licitación[72]. La expresión presentada asume neutralidad al riesgo del participante en la licitación. A la vez, se debe considerar que la empresa A tiene la alternativa de no participar en la licitación, en cuyo caso, su utilidad esperada será igual a cero[73].

4.14 En el contexto de las licitaciones efectuadas por la SCJ, el término $E(\Pi(x) \mid A\ se\ adjudica\ licitación)$ se puede dividir en dos:

---

71 En la práctica, junto con la oferta económica, los participantes de una licitación presentan también una oferta técnica. Esto no afecta la lógica de la argumentación que sigue.

72 Cabe hacer presente que este monto mínimo sólo existe en licitaciones de casinos municipales. En las próximas licitaciones de casinos de juego bajo el régimen general no se espera la existencia de una oferta mínima.

73 Esto en caso de que no realice ningún tipo de inversión antes de desistirse a participar en la licitación. En la práctica pueden existir algunas inversiones menores específicas a la evaluación del proyecto, las que son en todo caso menores al parámetro F, ya que este incluye el pago realizado a la SCJ por participar en la licitación, equivalente a UTM 1.000 en el caso de las últimas licitaciones efectuadas para los casinos de Pucón y Puerto Varas.

$$E(\Pi(x) \mid A\ se\ adjudica\ licitación) = q * E(\Pi(x) \mid A\ pierde\ el\ permiso\ de\ operación) + (1-q) * E(\Pi(x) \mid A\ opera\ el\ casino)$$

4.15 En la igualdad anterior, q representa la probabilidad de perder el permiso de operación adjudicado, el que sería un parámetro exógeno, no relacionado con el valor de la oferta x. Por su parte, $E(\Pi(x) \mid A\ pierde\ el\ permiso\ de\ operación)$ corresponde a la utilidad esperada de A en caso de perder el permiso de operación, la que es función de x porque las boletas de garantía a pagar en este escenario dependen de la oferta económica realizada en la licitación. $E(\Pi(x) \mid A\ pierde\ el\ permiso\ de\ operación)$ también depende de otros costos que no dependen de la oferta económica, tales como inversiones o estudios que se hayan efectuado al momento de perder el permiso y que no sean recuperables. Esta utilidad esperada es negativa, por lo que sería más adecuado referirse a ella como la pérdida que debe afrontar la empresa A en caso de perder el permiso de operación, la que sabemos es muy relevante. Finalmente, $E(\Pi(x) \mid A\ opera\ el\ casino)$ corresponde a la utilidad esperada en caso de que la empresa A logré finalmente operar el casino de juego.

4.16 Así, $E(\Pi(x) \mid A\ pierde\ el\ permiso\ de\ operación)$ podría escribirse simplemente como una fracción de $E(\Pi(x) \mid A\ opera\ el\ casino)$, que es algo más fácil de estimar. Si denotamos por α a dicha fracción, entonces tenemos que

$$E(\Pi(x) \mid A\ se\ adjudica\ licitación) = (1-(1+\alpha)q) * E(\Pi(x) \mid A\ opera\ el\ casino)$$

4.17 Si las pérdidas cuando se pierde la operación del casino son muy grandes, α grande, podría ocurrir que $1-(1+\alpha)q$ fuera incluso negativo si q no es tan pequeño. Con un α lo suficientemente grande, dado el costo fijo F, el operador A puede decidir simplemente de no participar de la licitación.

4.18 Bajo nuestra interpretación, en el modelo anterior las conductas realizadas por Sun Dreams tendrían como efecto el aumento de la probabilidad q de perder el permiso de operación. También podría interpretarse que, mediante un actuar estratégico, Sun Dreams podría igualmente alterar el valor de α. Esto lo podría lograr manejando el "timing" de sus acciones. Mientras mayor sea el costo ya incurrido en el proyecto, mayor será la pérdida a afrontar por el adjudicatario del permiso de operación en caso de perderlo. De esta manera, Sun Dreams podría escoger también el momento de efectuar las acciones estratégicas para infligir el mayor daño posible (aumentar α)[74].

---

74 Similarmente, el efecto de las acciones estratégicas para subir el costo de los rivales puede incluir una disminución de $E(\Pi(x) \mid A\ opera\ el\ casino)$. Esto porque, incluso si es que la estrategia de RRC no implica la pérdida del permiso de operación, la empresa afectada se ve obligada a incurrir en mayores costos por un posible retraso de las obras de construcción o por los gastos de defensa legal, por ejemplo. Una disminución de $E(\Pi(x) \mid A\ opera\ el\ casino)$ tiene el mismo efecto sobre el comportamiento de los rivales en las licitaciones que un aumento de q o de α (i.e. no participar en licitación u ofertar menos agresivamente) e, igualmente, implica una oferta más baja de Sun Dreams y una menor recaudación del licitante.

4.19 Estas conductas también generarían costos adicionales que afectan la utilidad esperada en caso de adjudicarse una licitación o incrementan la incertidumbre (e.g. atraso de entrada en operación de casino y –por lo tanto– de los flujos del proyecto, costos de litigación o incremento de la incertidumbre debido al riesgo de retraso en la puesta en funcionamiento, entre otros) que tienen el mismo efecto que el aumento de q. Para facilitar la lógica de los argumentos los obviaremos.

4.20 Centrándonos en el modelo presentado, la pregunta que sigue es ¿cuál es el efecto de un aumento de q (y eventualmente de α) sobre la oferta x y sobre la decisión de participar en una licitación? Tal como se mencionó más arriba, si q y α son muy grandes, el operador puede decir no participar, incluso si el costo fijo F es pequeño. Este sería el caso si $1-(1+\alpha)q$ fuese negativo. Un segundo efecto, menos radical, es sobre la oferta x cuando $1-(1+\alpha)q$ es positivo y la utilidad esperada luego de ofertar en la licitación es mayor a F (i.e. es óptimo para la empresa participar en la licitación). Para entender este efecto denotemos por $V(x,q,\alpha)$ a $E(\Pi(x) \mid A\ se\ adjudica\ licitación)$. Como $p(x)$ es la probabilidad de ganar la licitación, tenemos que el problema del operador se puede escribir en forma más simple como:

$$\underset{x}{Max} \quad p(x) * V(x,q,\alpha) - F \qquad s.a. \quad x \geq x^0$$

donde $p'(x) > 0$, es decir a mayor x mayor la probabilidad de ganar la licitación, $\partial V(x,q,\alpha)/\partial x < 0$, es decir, a mayor x, menor es lo que le queda al operador. Suponiendo una solución interior, es decir, que $x > x^0$, si resolvemos el problema del operador llegamos a la condición de primer orden:

$$p'(x) * V(x,q,\alpha) + p(x) * \frac{\partial V(x,q,\alpha)}{\partial x} = 0$$

4.21 Resolviendo esta ecuación obtenemos $x^*(q,\alpha)$, que es la oferta del operador en función de los parámetros q y α. Estamos interesados en entender como $x^*(q,\alpha)$ cambia ante cambios en q y/o α. En particular, queremos mostrar que un aumento de q y/o α lleva a una caída de $x^*(q,\alpha)$. Para ver esto basta notar que al aumentar q y/o α, $V(x,q,\alpha)$ necesariamente cae. Entonces para que la condición de primer orden se siga cumpliendo, ante una caída de $V(x,q,\alpha)$ es necesario ajustar el x a la baja.

4.22 Así, un aumento de q y/o α provocaría necesariamente la presentación de ofertas menos agresivas en las licitaciones de parte de otros posibles operadores de casino. Esto a la vez reduciría la oferta óptima a ser presentada por Sun Dreams y con ello la recaudación esperada de parte del licitante. La conducta de RRC provocaría, finalmente, un aumento en la probabilidad de adjudicación por parte de Sun Dreams y por consiguiente de la probabilidad de obtención de una posición dominante en la provisión de servicios de juego en otros mercados geográficos que gozan de exclusividad legal.

Vinculación de la estrategia descrita con la literatura económica

4.23 Este tipo de estrategias, que tiene como objetivo excluir competidores y obtener una posición dominante, se ha identificado en la literatura como *raising rivals' costs*. Salop y Schefmann

(1983)[75] fueron los primeros autores en formalizar esta conducta, y la definieron como una estrategia que busca marginar a los rivales competidores aumentando sus costos y, de este modo, forzando a estos últimos a subir su precio o disminuir su cantidad ofrecida.

4.24 La literatura ha estudiado la aplicación de la teoría RRC a las materias de competencia. Schefmann (1992)[76] explica que para que una estrategia de RRC sea rentable se requiere que se cumplan tres condiciones:

a. El "predador" debe tener la habilidad de subir el costo de alguno de los competidores de manera que se incremente el costo de las unidades marginales de la industria.

b. Demanda de mercado suficientemente inelástica.

c. Un incremento suficientemente pequeño del costo medio del "predador" como resultado de la acción que aumenta los costos de sus rivales.

4.25 A continuación, pasaremos a analizar si es que cada una de estas condiciones pueden cumplirse en nuestro caso de análisis.

Habilidad para subir costo de rivales que afecten resultado de proceso competitivo

4.26 Respecto al primero de los requisitos es útil observar el modelo recientemente expuesto. Como se indicó, bajo las condiciones descritas, un actor como Sun Dreams podría afectar la agresividad de un competidor en las licitaciones por medio de acciones que llevan a incrementar la probabilidad de que se materialice un escenario extremo muy costoso.

4.27 Esto es similar a un incremento en el costo marginal en mercados donde se compite "en la cancha" (a diferencia de los procesos licitatorios organizados por la SCJ donde la competencia parece ser "por la cancha"). En el caso de la competencia en licitaciones, el alza en el costo de los rivales se manifiesta de una manera diferente, pero en ambos casos el resultado puede ser una disminución en la agresividad competitiva de los rivales que genera un beneficio al "predador"[77].

---

75 Salop, S. y D. Scheffman (1983). "*Raising Rivals' Costs"*. The American Economic Review. 73(2), 267-271.

76 Scheffman, D. (1992). "*The Application of Raising Rivals' Costs Theory to Antitrust"*. The Antitrust Bulletin, 37(1), 187–206, pp. 3-4.

77 Existe, además, un escenario regulatorio extremo, cuya probabilidad está más allá de nuestro ámbito de conocimiento, que implicaría, en la práctica, un aumento prohibitivamente alto del costo de Enjoy por participar en licitaciones durante quince años en todo el país. De acuerdo con el inciso b) del Artículo 21 bis de la Ley de Casinos y con el Artículo 25 del Reglamento, para la tramitación y otorgamiento de permisos de operación de casinos de juego, una de las causales para que la sociedad solicitante no continúe con la etapa de evaluación para optar por un permiso de operación es que ésta o sus accionistas hayan sido en los últimos años director, gerente o accionista de una sociedad operadora a

Inelasticidad de la demanda

4.28 La existencia de una demanda con algún grado de inelasticidad es necesaria para que la estrategia de incremento de costos de los rivales se refleje en mayores precios. En un mercado con demanda infinitamente elástica, cualquier incremento en el costo marginal de las unidades marginales vendidas se traducirá en una disminución de la cantidad producida, pero no en un incremento del precio.

4.29 En este caso, se debe distinguir entre dos tipos de clientes: (i) la entidad que licita el otorgamiento de un permiso de operación y (ii) los consumidores finales que visitarán en el futuro el casino de juego. La estrategia analizada en este informe tiene que ver con el primer grupo de clientes. Nada tiene que ver con los consumidores finales, ya que la estrategia de RRC estaría enfocada en afectar la competencia en las licitaciones más que en la afectación de un costo que modifique el comportamiento de los incumbentes al atender a los consumidores finales.

4.30 En el caso de las licitaciones por permisos de operación de casinos de juego, en la medida que las propuestas superen la oferta técnica, la única limitante que existe es la oferta mínima que se ha introducido en las últimas licitaciones de casinos municipales, pero que estará ausente en los próximos procesos para la licitación de casinos bajo el régimen general. De esta manera, sin importar cuál sea el valor de la oferta más baja de la licitación, mientras ésta supere la oferta mínima, la cantidad adjudicada se mantendrá intacta.

4.31 Lo anterior implica que sí es posible afectar el precio de una licitación mediante la afectación del costo de los rivales, ya que estamos en frente de una demanda altamente inelástica. En este sentido, ante un suavizamiento de la competencia en una licitación, por el alza en el costo de algunos actores, la concesión seguirá siendo adjudicada a un operador, pero a un precio más bajo[78].

Beneficio del predador debe superar el costo de efectuar la estrategia

4.32 Por último, para que una estrategia de RRC sea razonable, debe ser cierto que el beneficio que obtenga el "predador" supere el costo de llevar a cabo las acciones necesarias para incrementar los costos de los rivales. En lo que se refiere a la Demanda de Enjoy, las conductas alegadas han tenido un costo para Sun Dreams. Este costo se refiere, principalmente, a honorarios legales y otros desembolsos de esa índole. Cabe preguntarse entonces cómo se comparan estos costos con los potenciales beneficios que podría obtener

---

la cual se haya revocado su permiso de operación. De acuerdo con nuestro marco teórico, de aplicar esta normativa a Enjoy, esto sería asimilable a una probabilidad de adjudicarse la licitación, $p(x)$, igual a cero independiente del valor de la oferta presentada y, por lo tanto, llevaría a la no participación, en licitación alguna en Chile, del principal competidor de Sun Dreams por quince años. Lo anterior incrementaría los beneficios esperados de Sun Dreams de la estrategia de RRC y, por lo tanto, los incentivos para llevarla a cabo.

78 No es razonable que la práctica de RRC descrita lleve a que un permiso no sea adjudicado por no superar las ofertas el mínimo exigido. El "predador" siempre debería ofertar al menos la oferta mínima si es que con un valor como éste el proyecto le es rentable (en caso contrario no tendría ningún incentivo a aplicar la estrategia de RRC).

Sun Dreams por la adjudicación de un permiso de operación adicional y/o la adjudicación de un permiso con una oferta menor a la que habría efectuado en ausencia del aumento de los costos de los rivales.

4.33 Los costos incurridos por Sun Dreams son probablemente muy menores en comparación a los potenciales beneficios de la conducta alegada por Enjoy. Se trata, en realidad, de dimensiones desproporcionadas dado el alto volumen de negocios asociados a las actividades de los casinos de juego. A modo de referencia, en el período 2012-2019, el casino de Enjoy en Pucón tuvo un Ebitda acumulado de 23.079 millones de pesos. Este valor fue aún más alto en otros casinos. Por ejemplo, dentro de los casinos municipales de Enjoy, el Ebitda acumulado en Coquimbo fue de 82.652 millones de pesos y de 61.598 millones de pesos en Viña del Mar durante el mismo período.

4.34 Considerando el tamaño de las licitaciones que se espera se efectúen durante los próximos años (12 permisos de operación a licitarse de casinos que representaron el 48,1% de los ingresos totales de la industria en el año 2019), es razonable pensar que aún un pequeño efecto sobre el nivel de agresividad de las ofertas de los rivales o sobre el grado de participación de éstos en las licitaciones, haría rentable la estrategia de Sun Dreams. El monto de dinero involucrado en estas licitaciones parece no tener comparación con el costo en honorarios legales en el que ha debido incurrir Sun Dreams al realizar las conductas descritas en la Demanda de Enjoy.

Importancia de existencia de flexibilidad en proyectos de casinos de juego al momento de la licitación

4.35 Esta subsección tiene como objetivo entender qué tan deseable es que se mantenga un cierto nivel de flexibilidad ex post para el desarrollo y construcción de casinos, pudiendo hacer cambios sobre la marcha. Esta discusión es relevante ya que parte de los argumentos que ha levantado Sun Dreams en contra de Enjoy apuntan a que este último habría hecho cambios a los proyectos originales en Pucón y Puerto Varas.

4.36 La posibilidad de hacer cambios sobre la marcha luego de adjudicado un contrato, no es una práctica exclusiva a la industria de casinos. Para entender su impacto para el licitante y oferentes es útil partir por explicar que permitir una flexibilidad ex post tiene ventajas y potenciales desventajas. Para algunos, es sinónimo de abrir una puerta a renegociaciones que podrían ir en beneficio no de las empresas más eficientes en proveer el servicio de casinos sino de las más hábiles en actividades de lobby. Esto podría distorsionar la capacidad de asignación eficiente que permite una licitación.

4.37 Tal como se discute más abajo, esta preocupación está muy presente en licitaciones de carreteras y otras grandes obras de infraestructura. En muchos de estos casos los procesos de renegociación tienen que ver con cambios sustanciales en los proyectos e inversiones adicionales muy relevantes. Se trata, por ejemplo, de modificaciones de las obras o de

agregar obras nuevas. Por ejemplo, Engel et al (2009)[79] reportan que de las concesiones de infraestructura adjudicadas en Chile entre 1993 y 2006, en promedio, cada concesión fue renegociada tres veces con un monto total de transferencias hacia los concesionarios de US$ 2.810 millones. Esto implica que un 25% del monto invertido en estas concesiones fue agregado después de la adjudicación del proyecto, sin un proceso de licitación competitiva.

4.38 Esto es muy distinto a lo que ocurre en la industria de casinos de juego, donde la flexibilidad sólo se refiere a la posibilidad de cambiar ciertos aspectos del diseño de la obra originalmente propuesta sin posibilidad de modificar los términos económicos acordados en la licitación, incluyendo los plazos y el monto de las transferencias desde el oferente ganador hacia el licitante. Esta posibilidad permite adaptar los proyectos a cambios en las circunstancias tenidas a la vista al momento de su aprobación y proponer formas de implementación que hagan el proyecto más atractivo para los clientes.

4.39 La preocupación podría ser que la flexibilidad ex post sería mal utilizada para "relajar" restricciones que la normativa existente obliga cumplir al diseño original. Sin embargo, es importante constatar que tanto el diseño original como cualquier modificación posterior al mismo debe respetar la normativa existente. La autoridad municipal y sectorial siempre tiene la opción a negarse a cualquier modificación del diseño original, dejando en manos del oferente ganador la responsabilidad argumentar a favor de una modificación razonable y que cumpla con todas las normas vigentes.

4.40 Entendemos, en efecto, que la SCJ regularmente recibe solicitudes de modificaciones a los proyectos integrales ya autorizados, las que en algunos casos son aprobadas y en otros casos rechazadas. Por ejemplo, en un escrito presentado ante la Corte de Apelaciones, la SCJ presenta información sobre algunas de las modificaciones en materia de infraestructura autorizadas por su Consejo Resolutivo[80]. Dentro del listado se incluyen 35 resoluciones de aprobación, de las cuales 16 corresponden a casinos de Sun Dreams. Muchas de las modificaciones aprobadas se refieren a ampliación de servicios y aumento de superficie, lo que involucra inversiones adicionales a costo de la sociedad dueña del permiso de operación. Esto redunda en un mayor flujo de usuarios al casino y, por lo tanto, de ingresos tanto para el operador como para el licitante.

4.41 La flexibilidad ex post tiene la ventaja de permitir ajustes a contingencias no previstas al momento de presentar el diseño original. Dentro de nuestra modelación, esta ventaja se puede manifestar tanto en menores costos fijos de preparación de la propuesta (menor F) como en un mayor pago esperado (mayor $V(x, q, \alpha)$). Los menores costos fijos se explican por la reducción en el tiempo de preparación de la propuesta. Un diseño rígido, no sujeto a cambios ex post, requiere evaluar un mayor número de escenarios. Se hace más difícil trabajar con un "escenario promedio". Por otra parte, el mayor pago esperado se explica porque un diseño flexible permite incorporar elementos ex post, lo que entre otras cosas

---

79 Engel, E., Fischer, R., Galetovic, A. y M. Hermosilla (2009). "*Renegociación de Concesiones en Chile*", Estudios Públicos, 113 (verano 2009).

80 Ver escrito presentado por la Superintendencia de Casinos de Juego ante la Corte de Apelaciones de fecha 13 de marzo de 2020, causa rol N°91-2020, pp. 24-28.

mejora la propuesta de servicio y con ello la demanda, así como implementar soluciones más costo efectivas ante las contingencias que surjan al construir el proyecto.

4.42 Para demostrar más formalmente que permitir flexibilidad es importante para el licitante imaginemos que el pago esperado del operador $V(x, q, \alpha)$ también depende del nivel de flexibilidad que se permite ex post, el que denotamos for f, en forma creciente. Con esto el pago esperado quedaría como $V(x, q, \alpha, f)$, donde $\partial V(x, q, \alpha, f)/\partial f > 0$.

4.43 Mirando la condición de primer orden que presentada anteriormente luego del párrafo 4.20, vemos que la oferta óptima del operador ahora también depende de f, es decir, $x^*(q, \alpha, f)$. Siguiendo la misma argumentación anterior, una caída en f, es decir, una menor flexibilidad ex post, se va a traducir en una menor oferta por parte de todos los operadores participantes y con ello una menor recaudación para el licitante.

4.44 Como se mencionó, una mayor flexibilidad ex post, también tiene como beneficio una disminución en el costo fijo de preparación de la propuesta (disminución de F en el contexto del modelo presentado). Esto implica que para los potenciales oferentes se hace más factible que el beneficio esperado por participar en la licitación supere el "costo de entrada" F. Esto influye positivamente sobre el interés por participar en las licitaciones de casinos y el número de oferentes en éstas.

4.45 Así, a menos que permitir flexibilidad tenga un costo evidente para el licitante, permitir una flexibilidad ex post debiese incrementar el grado de competencia en las licitaciones, beneficiando de esta manera al licitante. Además, la flexibilidad permite ajustar ciertos aspectos de diseño para adaptar el proyecto de una manera que resulte ser más atractiva para los clientes del casino de juego. Creemos entonces que, en la industria de casinos, es deseable mantener cierta flexibilidad en el diseño final de los proyectos.

Sección 5 Conclusiones

5.1 El presente informe evalúa la plausibilidad de que las conductas alegadas por Enjoy en contra de Sun Dreams resulten atentatorias contra la libre competencia por haberlas desplegado este último con el objeto de alcanzar, mantener o incrementar una posición dominante. Esta evaluación no incluye una descripción o análisis de las prácticas mismas realizadas ni de su calificación como desleales, por no ser éste el ámbito de nuestra experticia. Se concluye que existen tres vías por medio de las cuáles las prácticas de competencia desleal alegadas podrían atentar contra la libre competencia.

5.2 En primer lugar, se observa que, en caso de perder Enjoy el permiso de operación otorgado por la SCJ para la operación de un casino de juego en Pucón o el permiso para la operación de un casino de juego en Puerto Varas (lo que parece cada vez más probable dado el reciente inicio de un procedimiento revocatorio por parte de la SCJ), Sun Dreams afectaría de manera considerable el proceso competitivo en las relicitaciones posteriores. En estas nuevas licitaciones es esperable que exista una menor intensidad competitiva que en las licitaciones originales y una alta probabilidad de que sea Sun Dreams el adjudicatario de los permisos de operación. Esto afectaría los beneficios de las municipalidades licitantes y le permitiría a Sun Dreams alcanzar (ilegítimamente) una posición dominante en la provisión de servicios de juegos de azar y servicios anexos en el mercado geográfico donde está emplazado el Casino de Pucón, por una parte, y/o el Casino de Puerto Varas, por otra. Por posición dominante ilegítima nos referimos a una posición dominante obtenida después de haber alterado el proceso competitivo que antecede y concluye con el otorgamiento de dicha posición.

5.3 En segundo lugar, estimamos que, en lo que se refiere a la operación actual del Casino de Puerto Varas, las prácticas alegadas podrían tener como implicancia inmediata una mantención (ilegítima) de la posición dominante que actualmente posee Sun Dreams en esta zona. En este caso, por cada día de atraso en la entrada en operaciones del nuevo casino de juego, Sun Dreams prolongaría artificialmente un día más su posición dominante en el lugar. Este riesgo ya se estaría materializando, dado que la SCJ dio inicio con fecha 6 de agosto de 2021 al procedimiento administrativo para revocar el permiso de operación de Enjoy en Puerto Varas, lo que, muestra que Sun Dreams se mantendrá como operador en esta comuna por un período de tiempo adicional prolongado. Existen antecedentes de que el no otorgamiento del permiso de edificación a Enjoy se encuentra vinculado a alguna de las acciones alegadas en contra de Sun Dreams.

5.4 En tercer término, por medio de las conductas efectuadas, Sun Dreams podría estar entorpeciendo la competencia en procesos de licitación futuros por medio de una práctica que podría ser calificada como de incremento de los costos de los rivales, dado que, en próximas licitaciones, sus rivales deberían internalizar en sus decisiones la posibilidad de verse enfrentados a conductas similares a las que se enfrentó Enjoy. Se estima que esto puede

tener el efecto de suavizar la competencia en licitaciones futuras e incrementar las probabilidades de éxito de Sun Dreams en estas licitaciones, lo que le permitiría mantener ilegítimamente su posición dominante en zonas donde sus permisos se extinguen próximamente (como Casino Monticello) o alcanzar una posición dominante en nuevos mercados geográficos. Independiente de si Sun Dreams se adjudica varias, una o ninguna de estas licitaciones futuras, en cualquier caso, se trata de una distorsión de la competencia causada por las acciones de Sun Dreams. En otras palabras, se estaría adjudicando una posición dominante a un operador sin mediar la suficiente intensidad competitiva prevista por el legislador. Esta distorsión a la libre competencia cobra particular importancia en el contexto actual previo a la relicitación de 12 permisos de operación en los próximos años de casinos que representaron cerca del 50% de los ingresos totales de la industria en el año 2019.

5.5 Más allá de si las acciones efectuadas por Sun Dreams pueden o no ser calificadas como desleales –cuestión que no es objeto de este informe–, no se detectan motivaciones alternativas de parte de este operador que pudiesen justificar las prácticas realizadas más que las de mantener su posición de dominio en el caso del Casino de Puerto Varas, alcanzar una posición de dominio en Pucón y/o alcanzar o mantener ilegítimamente una posición dominante en otros mercados geográficos del país por el debilitamiento del proceso competitivo en licitaciones futuras. Resulta evidente que las prácticas realizadas por Sun Dreams implican incurrir en un costo, lo que naturalmente debe venir asociado a la esperanza de una retribución futura en alguno de los mercados geográficos donde opera actualmente u operará en el futuro. Es difícil pensar que Sun Dreams incurrió en estos costos en forma desinteresada, pensando en el bienestar de la industria y/o el de los consumidores finales.

5.6 Finalmente, en nuestra opinión, en el caso de la industria de casinos, permitir cierta flexibilidad ex post para ajustar algunos aspectos de diseño de los proyectos es deseable por cuanto permite mejorar la implementación de los proyectos para hacerlos más atractivos a los usuarios y ejecutar soluciones costo efectivas ante las distintas contingencias. Además, esto disminuye el costo de preparar las propuestas y con esto incentiva la participación en las licitaciones. Todo lo anterior debiese redundar en un mayor grado de competencia en éstas y, por lo tanto, en un incremento de la recaudación del licitante.