

**Impactos en la Competencia de la Relación Vertical entre Andina y  
G&N Alimentos**

Aldo González<sup>1</sup>

Septiembre 2016

---

<sup>1</sup> Doctor en Economía. Email: [aldogonz@gmail.com](mailto:aldogonz@gmail.com). Informe realizado a solicitud de Embotelladora Andina.

## 1. Introducción

El presente informe tiene por objetivo evaluar el potencial anticompetitivo de la relación comercial entre Andina y la empresa Gastronomía & Negocios S.A. (GyN), propietaria de una serie de franquicias de comida rápida. En particular se analizarán las acusaciones formuladas por Alimentos Bio Bio y otros 18 franquiciados de las marcas de GyN, en su demanda presentada ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia.<sup>2</sup>

Las entidades demandantes acusan a Embotelladora Andina de una serie de prácticas que serían contrarias a la libre competencia. Los demandantes no negocian los contratos de suministro con Andina, sino que son empresas que poseen un contrato de franquicia con un cliente de Andina.<sup>3</sup> Los demandantes operan una serie de franquicias de las cadenas de comida rápida Doggis, Bob's y Juan Maestro, las cuales se abastecen de bebidas analcohólicas por parte de Andina.

Las acusaciones realizadas por Alimentos Bio Bio hacia Andina son: (i) **Contratos discriminatorios**. Los descuentos a los que accedería GyN así como los plazos de pago, serían menores a aquellos que gozan otras franquicias. (ii) **Precios excesivos**. Los precios cobrados por Andina a GyN serían excesivos, los cuales no tendrían relación con el poder negociador de GyN. Esto impediría al demandante lograr los márgenes que normalmente le corresponderían en su giro. (iii) **Contratos de exclusividad**. La empresa demandante también señala que los descuentos que goza GyN estarían asociados a exclusividad que tendría Andina en la venta de bebidas a GyN. (iv) **Abuso de relación de dependencia**, la cual se derivaría de los precios cobrados por Andina a GyN.

El informe se estructura de la siguiente forma. En la sección dos se define el mercado relevante donde operan las empresas involucradas en la acusación. En la sección tres se realiza el análisis económico, en base a los principios de libre competencia, de las prácticas denunciadas. Finalmente en la sección cuatro se entregan las conclusiones del estudio.

---

<sup>2</sup> Demanda de Alimentos Bío Bío Ltda. y Otros contra Alimentos y Frutos S.A. y Otros”, Rol N° C - 305 - 2016.

<sup>3</sup> No obstante Andina entrega a los operadores de franquicia directamente los productos como asimismo les factura por dicha entrega.

## **2. Mercado Relevante**

El mercado relevante se define como aquel conjunto de demandantes y oferentes que se verían afectados por los hechos denunciados y analizados en este informe. Existen dos mercados verticalmente relacionados en donde participan las empresas involucradas en la demanda. Está el mercado de los insumos, o aguas arriba, donde operan las empresas proveedoras de bebidas alcohólicas y el mercado de las cadenas de comida o aguas abajo, donde participa GyN junto a otros proveedores.

Se podría distinguir un tercer mercado en la cadena vertical, que es el mercado de los franquiciados, el cual corresponde a las empresas que adquieren las franquicias de GyN para operar los locales. Las empresas demandantes- Alimentos Bio Bio y otras- son participantes de este mercado. Existe entonces una relación vertical directa entre Andina y GyN y otra entre GyN y sus franquiciados, dentro de los que se encuentran los demandantes. Para efectos del análisis económico del caso nos enfocaremos en los dos primeros mercados.

Respecto a la dimensión geográfica del mercado relevante, ésta podría tener importancia para el mercado de las franquicias –aguas abajo – y no el mercado aguas arriba. La relación entre Andina y las franquicias se establece mediante contratos de aplicabilidad nacional o más precisamente, en los territorios de operación de Andina dentro de Chile.

### **2.1. Mercado Aguas Arriba**

Los oferentes en este mercado corresponden a las empresas que fabrican bebidas alcohólicas. En esta categoría entran las bebidas gaseosas, isotónicas, energéticas, néctares, jugos, aguas, etc. Los principales actores de este mercado son a nivel nacional, los embotelladores oficiales de Coca Cola y la empresa Eccusa propiedad de Compañía de Cervecerías Unidas (CCU). Existen otros proveedores de productos similares como es el caso de los jugos.

The Coca-Cola Company tiene dos Embotelladores oficiales en Chile que tienen licencia para elaborar, embotellar, comercializar o distribuir los productos y marcas bajo su nombre. Las Embotelladoras son:

- **Embotelladora Andina:** cuyo territorio de concesión corresponde a la Región Metropolitana, Provincia de San Antonio en la V región, Provincia de Cachapoal en la VI Región y las región, II de Antofagasta, III de Atacama, IV de Coquimbo, XI de Aysen y XXII de Magallanes.
- **Coca-Cola Embonor:** cuyos territorios corresponden a las regiones XV, I, V (excepto la provincia de San Antonio), VI (excluyendo la Provincia de Cachapoal) y las regiones: VII, VIII, IX, XIV y X.

Dentro del sistema Coca-Cola, Andina representa cerca del 63% del volumen total vendido y, Embonor el 37% restante.

Ambos proveedores –Coca Cola y Eccusa- ofrecen un mix de productos similares. Coca Cola a través de sus dos embotelladores ofrece en bebidas gaseosas o carbonatadas las siguientes marcas: Coca-Cola, Cola-Cola Zero, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite y Nordic Mist. En aguas: Vital, Benedictino y Aquarius. En jugos: Kapo y Andina y en otras bebidas energéticas e isotónicas: Powerade, Fuzetea y Burn.

CCU, por su parte, participa en los negocios de cervezas, pisco, ron, vino, sidra, gaseosas, néctares, aguas envasadas y bebidas funcionales<sup>4</sup>. A través de la filial ECCUSA, CCU cuenta con las siguientes marcas: Bilz, Bilz Light, Bilz Zero, Pap, Pap Light, Pap Zero, Kem, Kem Xtreme, Kem Xtreme Sugar Free, Kem Zero, Nobis, Cachantun, Más de Cachantun, Mas Woman y Porvenir. La Compañía, directamente o a través de sus filiales, tiene las siguientes marcas licenciadas de PepsiCo: Pepsi, Pepsi Light, 7up, 7up Light, Mirinda, Gatorade, Adrenaline Red, Sobe LifeWater, Lipton Ice Tea, y Ocean Spray. Mientras que con Schweppes Holdings Limited tienen las siguientes marcas licenciadas: Crush, Crush Light, Canada Dry Limon Soda, Canada Dry Limon Soda light, Canada Dry Ginger Ale, Canada Dry Ginger Ale Light, Canada Dry Agua Tónica y Canada Dry Agua Tónica light<sup>5</sup>.

Por otro lado, a través de Promarca S.A., CCU produce néctares de fruta, con Watt's y Watt's Light y en bebidas de fantasía como jugo de fruta con Frugo. Además, desde diciembre 2015, la Compañía empezó a distribuir Red Bull. En Noviembre del 2015 la Compañía suscribió con Empresas Carozzi S.A. un acuerdo de operación conjunta para la producción, comercialización

---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.ccu.cl/quienes-somos/>

<sup>5</sup> Memoria Anual CCU 2015.

y distribución a través de la sociedad Bebidas Carozzi CCU SpA de bebidas instantáneas en polvo bajo las marcas Sprim, Fructus, Vivo y Caricia.<sup>6</sup>

A través de la filial Aguas CCU-Nestlé Chile S.A. se embotellan aguas purificadas y minerales. Bajo la marca Nestlé Pure Life se embotella agua purificada; el agua mineral se embotella bajo las marcas Cachantún y Porvenir. Esta sociedad también importa la marca Perrier. Además, se elabora Más de Cachantún y Más Woman, bebidas a base de agua mineral con diversos sabores.<sup>7</sup>

Ambas Embotelladoras distribuyen los productos por medio de los siguientes canales:

- Canal Tradicional o almacenes
- Canal Supermercados
- Canal Mayorista
- Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering)
- Otros canales (Trabajo, Entretención, Servicio, Vending, etc.)

El porcentaje de ventas según tipo de canal para ambas embotelladoras (en las regiones que operan) se presenta en la Tabla 1:

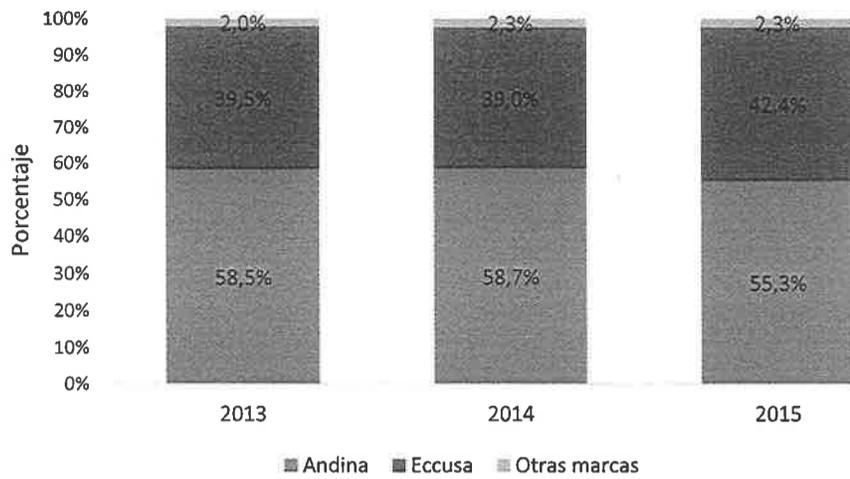
**Tabla 1: Participación de ventas distribuidoras de Coca Cola según canal de distribución.**

<b>Canal</b>	<b>Embonor</b>	<b>Andina</b>
<b>Tradicional</b>	52%	■
<b>Supermercado</b>	23%	■
<b>Horeca</b>	6%	■
<b>Mayoristas</b>	10%	■
<b>Otros</b>	9%	
<b>Total</b>	100%	■

Fuente: i) Embonor: Contestación Coca-Cola Embonor en autos caratulados "Alimentos Bio Bio Ltda. Y otros Alimentos y Frutos S.A. y otros". ii) Andina: 20-F 2015. (\*) Incluye otros.

En el mercado de bebidas analcohólicos y en el territorio que opera Andina, la participación de mercado de los distintos oferentes en los últimos 3 años, en el canal Horeca es el siguiente:

<sup>6</sup> Ídem 4  
<sup>7</sup> Ídem 4

**Cuadro 1: Participación de mercado bebidas analcohólicas canal HORECA**

Fuente: Información proporcionada por Andina

## 2.2. Mercado Aguas Abajo

El mercado aguas abajo está compuesto por cadenas que ofrecen servicios de comida en distintos formatos, las cuales operan a través del mecanismo de franquicias. Las franquicias son una relación contractual entre dos empresas independientes, donde una de ellas –el franquiciado- paga a la otra – el franquiciador- por el derecho de vender los productos de este último o bien por explotar comercialmente su marca o modelo de negocios.<sup>8</sup> El dueño de la franquicia posee una marca reconocida, que va asociada a determinados productos y forma estandarizada de servicio, los cuales tienen un valor para los consumidores. Parte de la estrategia comercial de las franquicias es el crecimiento en el número de locales, para lo cual se realizan contratos con las empresas franquiciadas las que operan los locales y venden los servicios al público. El crecimiento le permite a la franquicia aprovechar los beneficios de la operación a gran escala, como por ejemplo, en la compra de insumos.

El contrato de franquicia establece las obligaciones de ambas partes, los aportes realizados por el franquiciador, los cobros y también las condiciones de comercialización de los productos. Una de las características más distintivas de los contratos de franquicias es que se especifican los insumos a comprar por el franquiciado, así como los precios de venta a público de los

<sup>8</sup> Blair R. y F. Lafontaine (2005) "The Economics of Franchising."

diversos productos. Dichos condicionamientos se justifican por mantener la imagen de marca y la estandarización del servicio, factores que son intrínsecos al negocio de las franquicias. En este sentido, el franquiciado de una cadena de comida, posee menos grados de libertad que un local independiente como un restaurant. Este último negocia directamente con proveedores y fija los precios de sus servicios. El franquiciado, por el contrario, ejecuta la estrategia comercial establecida por la franquicia.

En Chile, el sector gastronómico es uno de los que mayor desarrollo de franquicias representa. Para el año 2012 existían 40 franquicias del rubro gastronómico, equivalentes al 30% del total de franquicias en Chile. Dentro del rubro gastronómico, G&N es dueño o representa válidamente en Chile a las siguientes marcas de comida rápida: Doggis, Juan Maestro, Bob's, Mamut, Popeye's, Tommy Beans y Fritz. Su presencia geográfica se extiende por todo el país con alrededor de 250 locales operados por una red de más de 70 franquiciados que generan una venta anual por sobre los US\$150 millones al año<sup>9</sup>.

Dentro del segmento Horeca, Andina realiza una clasificación de las franquicias de comida según el tipo de servicio que proveen.

En la categoría **Fast Food**, se encuentran los establecimientos que sirven comida para ser consumida de modo inmediato. Las cadenas internacionales como Mc Donald, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Subway y Telepizza, son ejemplos conocidos de **Fast Food**. En Chile existen cadenas desarrolladas localmente, como las de propiedad de GyN (Doggis, Juan Maestro y Bob's), que también pertenecen a esta categoría. La característica que distingue al **Fast Food** de otros formatos es el autoservicio, es decir los clientes pagan al momento de seleccionar lo que desean consumir. Los locales que se encuentran en los patios de comida de los centros comerciales pertenecen a este segmento de mercado.

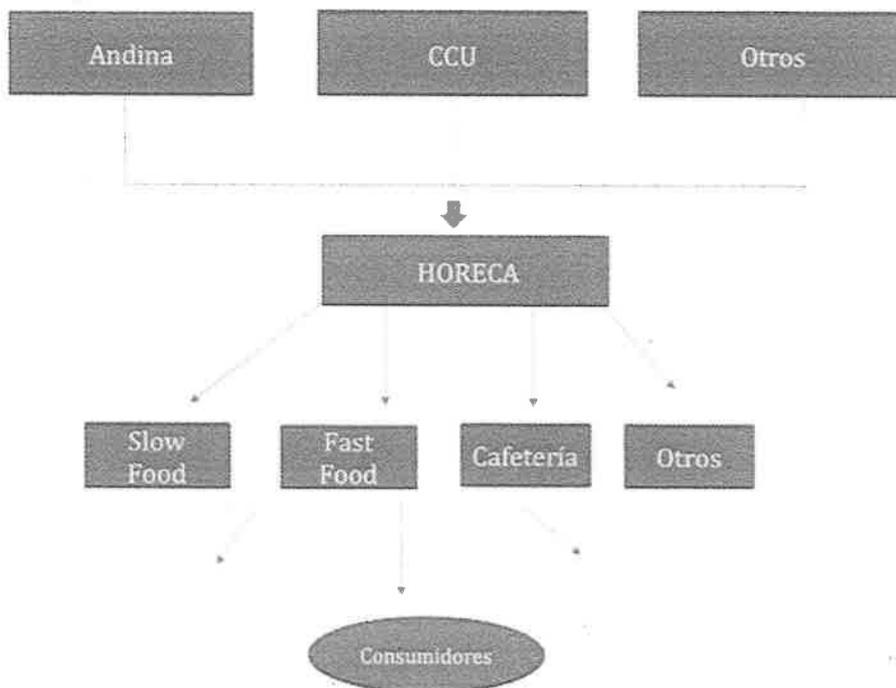
---

<sup>9</sup>Fuente i) Contestación G&N en autos caratulados "Alimentos Bio Bio Ltda. Y otros Alimentos y Frutos S.A. y otros".  
ii) <http://www.gyn.cl/quienes-somos/nuestra-empresa-de-franquicias/>

Figura 1

Aguas arriba

Aguas abajo



La categoría **Slow Food** contiene restaurantes de marca, donde el cliente es atendido en su mesa. Ejemplos de franquicias de este segmento son: *Fridays, Ruby Tuesday, Tomy Roma's*. Finalmente están las **Cafeterías** las cuales sirven productos distintos como Helados, Cafés, Sandwiches, etc. En el segmento **Entretención** se encuentran aquellos establecimientos cuya principal actividad no es la gastronómica, sino los servicios de diversión, no obstante se venden bebidas analcohólicas al público. Empresas en este rubro son: Fantasilandia, Mampato y Chuck & Cheese's. Finalmente, la categoría **Transporte** contiene a empresas relacionadas con este sector como buses interurbanos y aerolíneas.

La Tabla 2 muestra los volúmenes físicos y monetarios de venta de Andina por categoría de cliente para el período 2014-15.

**Tabla 2: Ventas año 2015 por tipo de Franquicia**

Categoría	Cientes	Volumen UC+	Ventas Miles \$
Fast Food	■	■	■
Slow Food	■	■	■
Entretención	■	■	■
Cafetería	■	■	■
Transporte	■	■	■
<b>Total</b>	■	■	■

Fuente: Información entregada por Andina. UC: unidad de volumen equivalente a ■ lts.

En la definición del mercado relevante aguas abajo, se debiera dilucidar si las cadenas como Doggis, Juan Maestro y Bob's, que son clientes de Andina, compiten solamente con las cadenas de categoría *Fast Food* o bien se deben incluir también las franquicias *Slow Food* dentro de su mercado. La relevancia de esta materia no está asociada a la calificación de dominante de GyN dentro de su mercado, sino a la evaluación sobre el impacto en la competencia de las supuestas prácticas discriminatorias que Andina aplica a GyN en sus contratos. En lo que sigue trabajaremos bajo ambos escenarios, incluyendo a GyN tanto en el mercado *Fast Food* como en uno más amplio que incluye a las cadenas *Slow Food*.

Sobre la condición de dominante de Andina en la venta de bebidas en el segmento Horeca, los hechos más relevantes son los siguientes: Andina posee una participación de mercado que ha variado entre el 58% y el 55% en los tres últimos años. Las bebidas analcohólicas vendidas son principalmente productos de marca, reconocidos por los consumidores, como es el caso de Coca Cola. El principal competidor es Eccusa, cuya participación de mercado se ha incrementado desde el 39% al 42% en los tres últimos años. Andina y Eccusa, son competidores directos para abastecer al segmento Horeca pues además de tener productos de marca reconocida, tiene una variedad similar de bebidas. Ambas compañías compiten por los contratos de provisión hacia las franquicias los cuales se producen mediante mecanismo de licitación o bien de solicitud de ofertas o negociación bilateral.

Con la información disponible no se puede descartar que Andina tenga una posición de dominio en el mercado de bebidas analcohólicas que suministra al segmento Horeca. En lo que sigue, asumiremos que Andina tiene el carácter de dominante con el objetivo de evaluar si dada su posición en el mercado, la empresa cometió alguna falta a la competencia en su relación contractual con GyN. Se debe mencionar que el solo hecho de poseer dominio de un mercado no es considerado anticompetitivo. Lo que se sanciona es el abuso de esa posición lo cual puede manifestarse en acciones excluyentes hacia otros competidores o que tengan impactos negativos en el bienestar de los consumidores finales. Tal como lo señala la Comisión Europea en su directiva sobre abusos excluyentes, el bien que se busca proteger es la competencia y no la existencia de determinadas firmas.<sup>10</sup>

### 3. Análisis de las prácticas denunciadas.

En esta sección evaluaremos el impacto en la competencia de las prácticas denunciadas. Para ello debemos en primer lugar analizar su veracidad. La principal fuente de información son los contratos que posee Andina con sus franquiciados. Luego, se debe examinar si las prácticas acusadas poseen efectos contrarios a la competencia. Es decir, a pesar de que sean ciertos los hechos mencionados por la parte demandante, éstos no necesariamente tienen los impactos anticompetitivos que se les adjudican.

#### Discriminación de Precios

Se entiende que una empresa discrimina precios cuando vende un mismo producto a distinto precio a clientes distintos y dicha diferencia no tiene explicación de costos necesariamente. La práctica *antitrust* distingue entre discriminación de precios de primera línea y de segunda línea, dependiendo de quienes sean los clientes directos. En el primer caso, la empresa vende directamente sus productos a consumidores finales, mientras que en el segundo el cliente directo es otra empresa o intermediario, quien a su vez los vende a clientes finales. La materia que analizamos calificaría como un caso de segunda línea, puesto que Andina negocia con dueños de franquicias en Chile, los que a su vez venden el producto, con valor agregado a

---

<sup>10</sup> Ver "Communication from the Commission –Guidance on the Commission's enforcement priorities in applying Article 82 of the EC Treaty to abusive exclusionary conduct by dominating undertakings" Numeral 6

clientes finales, o bien a empresas franquiciadas las que gestionan los puntos de venta a consumidor. En nuestro caso, *Doggis*, Juan Maestro y Bob's corresponden a franquicias, y las empresas demandantes son las franquiciadas.

Para evaluar el impacto anticompetitivo de la posible discriminación de precios de Andina en su relación con las franquicias del segmento Horeca, emplearemos el denominado criterio por efecto para evaluar abusos de posición dominante. El informe preparado para la Comisión Europea denominado "*An Economic Approach to Article 82*" (2005) sugiere emplear un procedimiento basado en los efectos de las prácticas discriminatorias en la relaciones verticales, más que en lo formal.<sup>11</sup> Es decir, el solo hecho que las condiciones de comercialización ofrecidas por un proveedor a dos minoristas no sean equivalentes, no implica que haya daño competitivo. Usando el mencionado criterio, los precios disímiles entre minoristas calificarían como anticompetitivos siempre que tengan por objeto excluir competidores o tiendan a incrementar los precios en el mercado aguas abajo.

Una aproximación más formal sería considerar como anticompetitivo que una empresa venda productos o tenga contratos diferenciados entre clientes que compiten en un mismo mercado, sin justificación de eficiencia. En los Estados Unidos existe una normativa explícita sobre discriminación de precios en clientes minoristas. La denominada "*Robinson Patman Act*", que data de 1936, establece que: "*...es ilegal discriminar en precios entre diferentes compradores de bienes de similar tipo o calidad donde el efecto sea debilitar sustancialmente la competencia o tender a crear un monopolio en cualquier línea de comercio*".

En los hechos, esta ley ha tenido una baja aplicación en el último tiempo. Las prácticas que involucran discriminación de precios han sido examinadas mediante los instrumentos legales básicos de la ley de competencia, enunciados en la *Sherman Act* y *Clayton Act*. Los casos en que la empresa acusada fija precios disímiles en distintos mercados sin justificaciones de costos y con el supuesto intención de excluir rivales, han comenzado a ser evaluados bajo los estándares comúnmente aplicados a prácticas predatorias.<sup>12</sup> Las denominadas faltas de segunda línea, que son las que contienen prácticas discriminatorias aplicadas por vendedores a compradores y

---

<sup>11</sup> Reporte preparado por Patrick Rey, Jordi Gual, Martin Hellwig, Michele Polo, Anne Perrot, Klaus Schmidt y Rune Stenbacka.

<sup>12</sup> El último caso de "primera línea" sancionado estrictamente según la RPA fue el denominado "Utah Pie" en 1967

donde éstos últimos compiten en un mismo mercado, han sido últimamente analizadas por los tribunales bajo el marco aplicado a las restricciones verticales.

**Descripción de la Relación Contractual entre Andina y sus Clientes**

Los términos de la relación comercial entre Andina y sus clientes directos, como son los dueños de franquicias, queda establecida en los contratos suscritos entre ambas partes. Los artículos provistos por Andina son: bebidas gaseosas, aguas minerales, jugos, bebidas energéticas y otros tipos de aguas. Junto a los bebestibles, Andina provee a sus clientes los dispositivos de venta y envases (vasos y tapas). El precio de venta de los productos, corresponde al precio de lista que mantiene andina para los ítems ya descritos. Andina negocia con los clientes la entrega de un aporte total, el cual se puede desglosar en distintos componentes, los cuales quedan especificados en el contrato.

**Descuento Base:** Se aplican sobre el precio de lista en determinados productos

**Pago Up Front:** Es un aporte único que realiza Andina una vez firmado el contrato y que rige durante la vigencia del mismo.<sup>13</sup>

**Aporte por Local Existente:** Usualmente Andina realiza un aporte fijo anual por local existente, o bien se negocia una suma total.

**Fondo de Apertura:** Pago realizado por Andina por cada nuevo local que el dueño de la franquicia abra durante la duración del contrato.

**Fondo promocional:** Generalmente es un pago de Andina equivalente a un porcentaje de las ventas totales o bien un monto fijo.

**Aporte Publicitario:** Corresponde a un pago realizado por Andina al franquiciado, que puede ser un monto fijo en dinero, mobiliario o bien puede ser un porcentaje de las ventas.

---

<sup>13</sup> Este ítem no está especificado en el contrato pero es parte de los aportes que Andina entrega a sus clientes.

Existen también otros descuentos denominados: Fondo de Activación de Medios, Aporte *Menu board* y Aporte Variable, en los cuales se establece un pago fijo o proporcional a las ventas por parte de Andina.

Respecto a la duración de los contratos, estos varían entre ■ y ■ meses, siendo ■ años la duración más frecuente. Todos los contratos analizados tienen una cláusula de término anticipado a los ■ meses y tienen exclusividad publicitaria.

Si bien Andina puede emplear una lista de precios única para todos sus clientes, la aplicación de descuentos y aportes puede conducir a precios unitarios promedio distintos por cliente, incluso si ellos pertenecen a un mismo mercado relevante. Existen diversas razones por las cuales un proveedor de productos de marca, como es Andina, no aplique un precio unitario uniforme a sus clientes por productos similares.

En primer lugar está la diferencia entre mercados. Los clientes directos –franquicias- pueden pertenecer a distintos segmentos de mercado. La diferenciación entre *Slow-Food*, *Fast-Food*, cafeterías, etc, revela distintos tipos de públicos que acuden a ellos. Por ejemplo, un local de *Fast-Food* se ubicará, por lo general, en un patio de comidas de un centro comercial, mientras que una cafetería o un restaurant (*Slow-Food*) tendrán su propio local. La diferencia, se reflejará en la demanda final por cada uno de los servicios y la relevancia de los productos de andina en la venta total de cada establecimiento. Así como un centro comercial –shopping mall- aplica distintas tarifas de arriendo según el tipo de establecimiento, un proveedor aplicará distintos precios por sus productos según el canal de venta o el segmento de demanda.

En segundo lugar, las franquicias poseen distinto poder negociador, el cual viene determinado por el reconocimiento de la marca de la franquicia, el volumen agregado de venta, el número de locales o la habilidad intrínseca de negociación de cada cliente.

Tercero, las franquicias internacionales como Burger King, Dunkin Donuts o McDonalds, negocian a nivel internacional con los proveedores de bebidas gaseosas (Coca Cola y Pepsico), por lo que los términos acordados con dichas franquicias pueden diferir de los acuerdos con franquicias locales.

Cuarto, el ambiente competitivo también incide en las magnitudes de los descuentos y aportes contenidos en los contratos. El principal competidor de Andina es Eccusa, el concesionario de Pepsico en Chile. Si éste último adopta una estrategia más agresiva para captar clientes, es normal que Andina reaccione intentando igualar o superar las ofertas de Eccusa. Como los contratos no son firmados en el mismo período con todas las franquicias, entonces es posible que se presenten diferencias entre ellos, si algunos fueron acordados en períodos con diversa intensidad competitiva. El mismo argumento aplica ante shocks de demanda. Por ejemplo si caen las ventas por una menor actividad económica, es esperable que los proveedores deseen otorgar mayores incentivos a las ventas, lo que se traducirá en menores precios mayoristas de sus productos. También los proveedores pueden adoptar estrategias más agresivas para penetrar nichos de mercado donde tienen menor presencia.

Finalmente, las franquicias pueden encontrarse en distintas etapas de su desarrollo. Por ejemplo, aquellas que se encuentren consolidadas preferirán potenciar el volumen de ventas, mientras que las nuevas franquicias se enfocarán en negociar aportes por apertura de locales. La diferencia de intereses entre franquicias puede resultar en contratos con diferencias en los aportes entregados.

El intentar establecer condiciones de homogeneidad en los términos contractuales incluso de clientes que pertenecen a un mismo mercado, puede tener impactos negativos en la competencia, pues los competidores terminarían pagando precios más altos por los productos y por consiguiente los consumidores finales también.

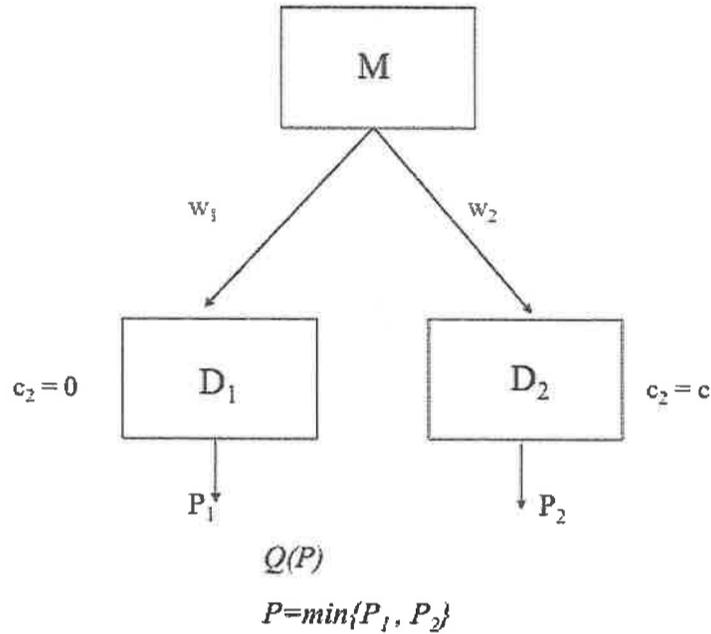
Para ilustrar lo anterior, considere una situación simplificada donde un único proveedor  $M$ , vende su producto a consumidores finales a través de dos establecimientos minoristas  $D_1$  y  $D_2$ . Estas últimas empresas compiten en el mismo mercado, cuya demanda está dada por  $Q(P)$ , donde  $P$  es el mínimo precio entre lo que cobra  $D_1$  y  $D_2$ . Al existir una competencia en precios aguas abajo, sin diferenciación de producto entre los minoristas, aquella empresa que cobra el menor precio a consumidor final se lleva toda la demanda. Existe una diferencia entre ambos distribuidores en cuanto a sus costos. La empresa  $D_1$  posee un costo de venta unitario igual a 0, mientras que  $D_2$  tiene un costo unitario:  $c$ .

El proveedor M debe fijar el precio mayorista de venta de su producto a cada uno de los establecimientos minoristas, sabiendo que éstos compiten en el mercado final. Evaluaremos primero el caso donde M no puede discriminar y por lo tanto está forzado a cobrar un mismo precio mayorista a ambos distribuidores. Entonces si:  $w_1 = w_2 = w$ , el costo unitario de cada establecimiento minorista es:

Empresa D<sub>1</sub>:  $C_1 = w$

Empresa D<sub>2</sub>:  $C_2 = w + c$

Figura 2:



El precio de venta a público final corresponde al costo unitario de la empresa menos eficiente.<sup>14</sup> Esto es:  $P = w + c$ .

La empresa M, sabiendo como su precio mayorista  $w$  afecta en el precio final, escoge el precio que maximiza sus beneficios:  $\Pi_M = wQ(P) = wQ(w + c)$ . Reemplazando el precio mayorista por el precio minorista nos queda que los beneficios del proveedor son:

$$\Pi_M = (P - c)Q(P)$$

<sup>14</sup> Técnicamente, este es el precio de equilibrio en una competencia del tipo Bertrand con producto homogéneo.

El precio óptimo escogido por M conducirá a un precio minorista equivalente al precio monopolístico de una empresa que posea costo marginal  $c$ . Dicho precio lo denominaremos  $P^m(c)$ . El precio mayorista uniforme será:  $w = P^m(c) - c$

Supongamos ahora que el proveedor posee completa libertad para fijar precios mayoristas, los cuales pueden eventualmente ser distintos para cada establecimiento minorista.

La estrategia óptima para M será fijar precios mayoristas de modo tal que ambos distribuidores estén en términos netos en igualdad de condiciones, es decir, que tengan un mismo costo de distribución:

$$C_1 = C_2$$

$$w_1 = w_2 + c$$

Por lo tanto fijará:

$$w_1 = w$$

$$w_2 = w - c$$

La competencia entre ambos minoristas llevara el precio a público final a:  $P = w$ . Los beneficios del proveedor serán:  $\Pi_M = pQ(P) = wQ(w)$ . El resultado de esa maximización, conduce a que el precio a público final sea equivalente al precio monopolístico fijado por un proveedor que no tiene costo unitario de producción. Este precio, denominado  $P^m(0)$ , es menor al precio a público final del caso anterior:  $P^m(c)$ , donde el proveedor debía fijar un precio mayorista único a los puntos de venta.<sup>15</sup> Este resultado proviene del hecho que el proveedor vende al minorista más eficiente a un precio un poco más barato que  $w$ , sin embargo emplea el proveedor menos eficiente para que exista una competencia más equilibrada entre ambas.

El ejemplo recién desarrollado nos indica que cuando un monopolista puede discriminar precios entre establecimientos minoristas, los resultados en términos de eficiencia económica son superiores puesto que los consumidores finales terminan pagando menores precios. La motivación que tiene el proveedor para fijar distintos precios mayoristas es la diferencia en la eficiencia entre sus distribuidores. Si ambos minoristas tuvieran un costo igual de distribución,

---

<sup>15</sup> En ambos casos, se enfrenta una misma función de demanda pero cuando hay precio uniforme el costo relevante para el proveedor es  $c$ , mientras que para el caso de discriminación de precios el costo relevante es cero. Como el precio monopolístico es decreciente en el costo marginal, el precio a público será menor mientras menor sea el costo marginal.

entonces no tendría sentido para el proveedor discriminar entre sus clientes, puesto que el máximo beneficio lo obtendría con precio uniforme.

Si bien el ejemplo reciente es un modelo simplificado y quizás no del todo representativo del caso bajo análisis, sirve para ilustrarnos que la discriminación de precios mayoristas hacia empresas que compiten en un mismo mercado no necesariamente es contraria al bienestar económico.

La teoría económica entrega más soporte a la inconveniencia de forzar la igualdad de precios mayoristas. A nivel de transacciones realizadas en distintos períodos, Cooper (1986) es uno de los primeros trabajos en explicar por qué la uniformidad en precios incrementaría los precios finales. El autor desarrolla un modelo de competencia entre proveedores en dos períodos, donde se abastece a clientes distintos en cada período.<sup>16</sup> El objetivo es comparar el precio promedio cobrado por los proveedores cuando los precios pueden ser distintos por período versus el caso en que los precios son uniformes. Cuando un proveedor debe fijar el mismo precio en ambos períodos, tendrá incentivos a incrementar el precio en el primer período, puesto que ello le forzará a cobrar un precio más alto en el segundo período a pesar de que enfrente competencia. La intuición de este resultado, es que la uniformidad de precios hace costoso para una empresa aplicar descuentos, pues si lo hace para una empresa, debe aplicarla a todas. En este sentido la uniformidad actúa como un mecanismo creíble para las empresas de mantener precios altos, sin que sus competidores reaccionen aplicando una política agresiva en precios.<sup>17</sup>

En una línea similar, Hart y Tirole (1990) demuestran que un proveedor monopolista, puede perder todo su poder de mercado, si sus clientes directos se exponen a tratos discriminatorios por parte de él. El proveedor, mediante contratos secuenciales con distintos intermediarios puede inundar el mercado aguas abajo. Como los intermediarios son racionales, no se expondrán a ser víctimas de tal esquema y rechazarán cualquier contrato con el proveedor que no les garantice ausencia de discriminación respecto a otros distribuidores. Si no hay garantía,

---

<sup>16</sup> Otros artículos en la misma línea argumental son Holt y Scheffman (1987) y Schnitzer (1994).

<sup>17</sup> Según demuestra Cooper, en un escenario donde compiten dos empresas siempre hay un equilibrio en que al menos una de ellas escoge la estrategia de CMF. Lo importante es que siempre las firmas sostendrán un nivel de precios más altos que el obtenido si ninguna adoptara tal cláusula.

el proveedor no podrá ejercer su poder monopólico pues los distribuidores no estarán dispuestos a pagarle un alto precio por sus productos.

Por el contrario, si el proveedor puede creíblemente comprometerse a un precio mayorista no discriminatorio hacia sus clientes, entonces no tendrá incentivos a ofrecer nuevos contratos que inunden el mercado aguas abajo. De este modo, el proveedor podrá ejercer su poder de mercado y capturar toda la renta monopólica. Obviamente este resultado es perjudicial para los consumidores finales, puesto que pagarán un precio por el bien más alto, que aquel que pagarían si el proveedor discriminara en el precio mayorista

El uso de precios uniformes, equivale a la aplicación de la conocida cláusula de **Cliente Más Favorecido (CMF)**. Esta cláusula establece que un cliente tiene derecho a exigir al proveedor, el mejor (menor) precio cobrado por éste último a todos sus clientes. Otra forma de interpretar la cláusula es que el proveedor se compromete ante un cliente a no vender a ninguno otro comprador a un precio menor al que le está vendiendo a él. En caso que se venda a un precio menor, el proveedor debe devolver al cliente la diferencia hasta igualar las condiciones de venta. Si todos los compradores acceden a dicha cláusula, entonces el resultado es que el proveedor aplica el mismo precio a todos sus clientes.

La exigencia o el derecho de un intermediario a gozar de dicha cláusula ha sido cuestionada por su potencial anticompetitivo debido a que debilita la competencia por la vía de, por ejemplo, facilitar la coordinación entre distintos proveedores o bien por la de dificultar la aplicación de descuentos selectivos.<sup>18</sup>

En Chile, la cláusula de CMF ha sido calificada como riesgosa para la competencia por la Fiscalía Nacional Económica. En el marco de la fusión entre las compañías ContiTech y Veyance Technologies, la FNE aceptó la operación sujeta a la condición de que la nueva compañía se abstenga de aplicar tal cláusula en la relación con sus clientes.<sup>19</sup>

Dado que la discriminación de precios entre clientes no genera necesariamente daños anticompetitivos y por el contrario, el forzar uniformidad en los precios mayoristas debilita la

---

<sup>18</sup> Ver Motta (2004) y Buccirosi (2008).

<sup>19</sup> Acuerdo Extrajudicial Fiscalía Nacional Económica y ContiTech Chile y Veyance Technologies Chile (2015).

competencia entre minoristas y refuerza el poder de mercado del mayorista, la pregunta que sigue es bajo qué circunstancias la discriminación puede considerarse como contraria a la competencia. Siguiendo el criterio por efecto, anteriormente enunciado, los precios discriminatorios serían anticompetitivos si éstos permiten a quien los aplica excluir rivales o aumentar los precios a consumidores finales.

En el caso que analizamos, los contratos firmados entre Andina y GyN, así como con el resto de las cadenas de comida, no contienen elementos de exclusividad en la provisión. No se presenta una prohibición explícita a que los franquiciados se abastezcan de otro proveedor de bebidas, ni que exhiban estos productos al cliente. Sí existe una cláusula de exclusividad publicitaria, mediante la cual la franquicia solo puede realizar promoción las marcas de Andina en los productos que esta última expende.<sup>20</sup> Esta condición tiene como contrapartida los aportes publicitarios que la empresa embotelladora entrega a la franquicia. La exclusividad publicitaria ha sido aceptada por la Fiscalía Nacional Económica y aprobada por el TDLC, con posibilidad de término anticipado. Finalmente, los contratos, poseen una cláusula de término anticipado a los ■ meses de suscritos

La FNE y el TDLC han aceptado las cláusulas de exclusividad publicitaria en acuerdos alcanzados con empresas que han sido investigadas o requeridas por acuerdos de exclusividad. En el avenimiento entre FNE y CCU, se acordó que la empresa fabricante de cerveza no podía establecer relaciones de exclusividad o incentivos que tengan tal efecto con los establecimientos minoristas. Se aceptan acuerdos de exclusividad publicitaria siempre que no sean por un lapso superior a tres años y sea posible darle término de modo unilateral luego de transcurrido un año.<sup>21</sup> En el acuerdo entre la FNE y Nestlé Chile, se establece que los acuerdos exclusivos o preferentes de publicidad que la empresa Nestlé tenga con sus clientes no podrán ser mayores a tres años, con posibilidad de término anticipado transcurrido un año.<sup>22</sup> En la conciliación entre la FNE y las embotelladoras Andina y Embonor, se permitieron acuerdos publicitarios con los establecimientos minoristas, siempre que no entorpezcan la venta de otras marcas.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Ejemplos de acciones de promoción son la publicidad corporativa en los menús impresos o en carteles callejeros de la franquicia, la que incluye la imagen de los productos del proveedor de bebidas.

<sup>21</sup> Ver Avenimiento Fiscalía Nacional Económica y Cervecería CCU Chile. TDLC. Julio 2008

<sup>22</sup> Conciliación Fiscalía Nacional Económica y Nestlé Chile. TDLC Abril 2012.

<sup>23</sup> Conciliación entre Fiscalía Nacional Económica y varios. TDLC Noviembre 2011.

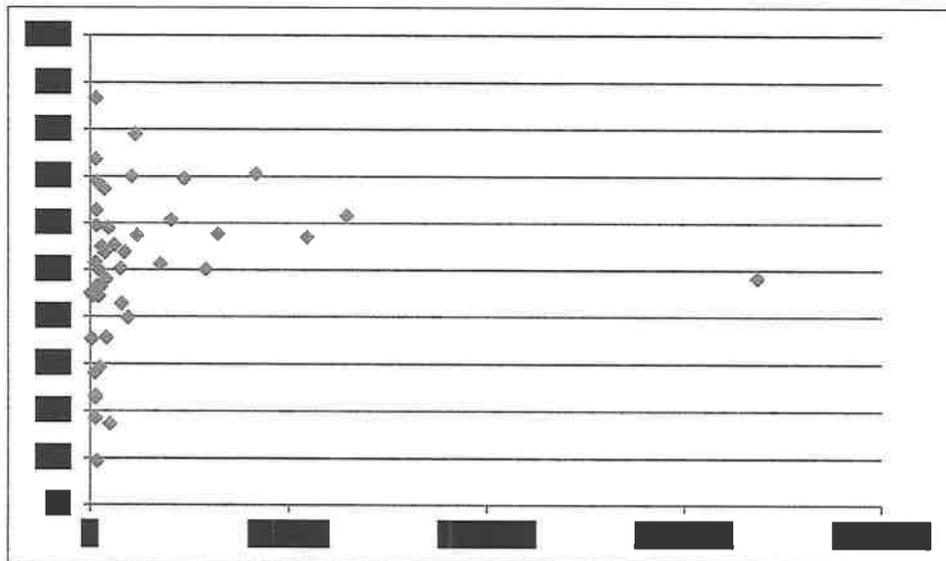
No obstante no existan limitaciones a la compra de oferentes de productos similares a los de Andina, es una práctica común que las franquicias contraten este tipo de producto con un solo proveedor. Lo mismo sucede en otros tipos de establecimientos del segmento Horeca, como estaciones de servicios, restaurantes, etc. La razón de esta exclusividad de hecho se debe a que las franquicias buscan crear una imagen corporativa, reconocible por sus clientes en los diversos locales y el uso de productos de marca conocida, como las bebidas gaseosas, es parte de dicha estrategia. Otro factor que incide en la elección de un solo proveedor es el espacio limitado en algunos locales para instalar más de un dispositivo tipo post-mix para bebidas gaseosas. La competencia entre proveedores de bebidas ocurre en la etapa de contratación, donde las empresas presentan sus ofertas a la franquicia, la cual decide por la más conveniente.

Como último ejercicio, realizaremos una comparación entre los aportes totales percibidos por las franquicias de GyN y el resto de las cadenas, tanto del segmento *Fast Food* únicamente como de todos los rubros, los que incluyen además: cafetería, entretención *Slow Food* y transporte.

El aporte total recibido por cada franquicia, se compone por el descuento base del precio de lista, más los diversos aportes del tipo *up front*, más aquellos asociados a apertura de locales y acciones de promoción, los cuales fueron descritos anteriormente. Se realiza una comparación a nivel agregado de los aportes entregados por Andina, pues los contratos con las distintas franquicias no son homogéneos, existiendo diferencias en la naturaleza de los pagos o descuentos realizados por la empresa embotelladora.

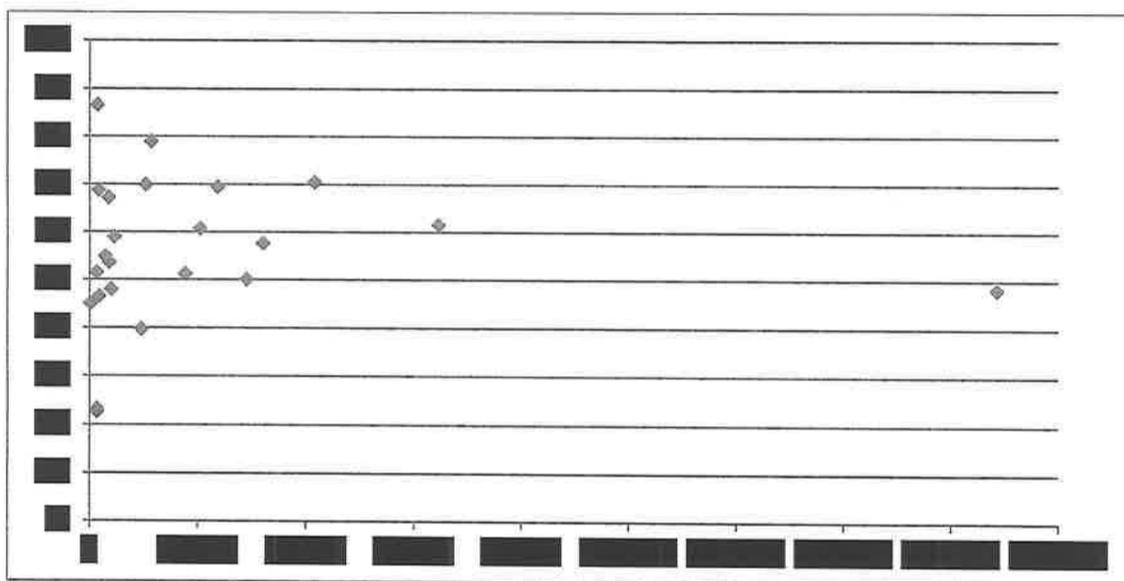
En el cuadro 2 se grafica el porcentaje de aportes totales sobre las ventas brutas recibidos por cada franquicia en función del volumen de venta de bebidas para todas las franquicias. El cuadro 3 presenta el mismo indicador pero solamente para el segmento de cadenas *Fast Food*.

**Cuadro 2: Aportes totales a franquicias por volumen de venta (2015)**



Fuente: Información proporcionada por Andina.

**Cuadro 3: Aportes totales a franquicias *fast food* por volumen de venta (2015)**



Fuente: Información proporcionada por Andina.

En ambos gráficos se observa una alta dispersión en los porcentajes de aportes realizados por Andina a sus distintos clientes, no percibiéndose una relación sistemática entre ambas variables. Este resultado no es sorprendente, pues cómo se explicó anteriormente, las variables que inciden en los montos de los aportes son diversas, siendo el volumen de ventas solo un

factor a considerar. Respecto al volumen de ventas, se debe mencionar que su incidencia en los aportes pactados se efectúa mediante proyecciones de ventas al comienzo del período del contrato, las cuales pueden diferir de las ventas efectivas de la franquicia. Lo anterior, sumado al hecho que Andina no utiliza esquemas de premios por metas de venta, conduce a que el volumen real de ventas sea una variable que no posea mayor incidencia en los aportes pactados entre Andina y el cliente.

Acerca de la supuesta posición de desmedro o discriminación que sufrirían las marcas de GyN en relación al resto de las franquicias, los datos señalan que las cadenas de dicha empresa reciben un porcentaje de aporte total de █% para el caso de Doggis y de █% para Juan Maestro y Bob's. Por su parte, las franquicias del segmento *Fast Food* reciben en promedio un █% de aporte total y el total de franquicias obtiene un aporte promedio del █%. Se puede concluir entonces, que las tres cadenas de comida rápida de GyN no se encuentran en una posición de desmedro en su relación con Andina respecto al promedio de sus competidores, cualquiera sea la definición de mercado relevante adoptada.

En cuanto a la acusación de precios excesivos por parte de Andina a Doggis, el análisis anterior también descarta dicha hipótesis puesto que como se demostró, los aportes recibidos por Doggis no difieren significativamente del promedio de aportes de las franquicias de comida abastecidas por Andina. Similar situación sucede si comparamos los valores promedio por unidad de volumen pagados por GyN en comparación al resto de las franquicias. Las marcas de GyN pagan un valor promedio de █ \$/UC mientras que el total de las franquicias paga un monto promedio de █ \$/UC. Si consideramos solamente las cadenas de la categoría *Fast Food*, el pago promedio alcanza a █ \$/UC.

Finalmente se debe tener presente que Andina no negocia contractualmente con los franquiciados de las cadenas de GyN, como es el caso de las empresas demandantes, ni con los franquiciados de cadenas de comida similares a las de GyN. Los descuentos y aportes establecidos en los contratos son percibidos por las franquicias y Andina no tiene injerencia en si estos son traspasados o no sus establecimientos franquiciados. Adicionalmente, Andina no impone ni sugiere precios de reventa de sus bebidas, ni tampoco condiciones de comercialización tanto a hacia los franquiciados como al cliente final. Esta ausencia de restricciones de carácter vertical por parte de Andina respecto a la venta de sus productos

aguas abajo en la cadena de distribución, es otro factor que refleja que no hay abuso de posición dominante de Andina en el mercado donde ella participa.

#### 4. Conclusiones

Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

Embotelladora Andina no realiza una negociación de contrato de suministro de bebidas, con las empresas demandantes. Andina sí posee un contrato de suministro de bebidas gaseosas y productos complementarios con la compañía GyN, la cual es dueña de las franquicias Doggis, Juan Maestro y Bob's, las cuales tienen dentro de sus franquiciados a las empresas que demandan a Embotelladora Andina. Los descuentos y aportes establecidos en el mencionado contrato son percibidos por GyN, y Andina no tiene injerencia alguna en el eventual traspaso de los aportes y descuentos a los establecimientos franquiciados de Gy N.

La discriminación de precios a nivel mayorista por sí sola no constituye un acto contrario a la libre competencia. Para que dicha diferenciación de precios se considere anticompetitiva debe tener como efecto el excluir rivales y monopolizar el mercado aguas arriba o bien producir un incremento en los precios al consumidor final. Diversas contribuciones teóricas señalan los efectos lesivos para la competencia de exigir uniformidad en los precios mayoristas o establecer cláusulas de cliente más favorecido.

Los contratos de Embotelladora Andina con las cadenas de comida de los segmentos *Fast Food*, *Slow Food*, cafeterías, entretención y transporte, no incluyen condiciones de exclusividad en la venta de productos de proveedores alternativos a Andina. Los contratos sí contienen exclusividad publicitaria hacia las marcas de Andina. Las condiciones de exclusividad presentes en los contratos se ajustan a los criterios aceptados por la Fiscalía Nacional Económica y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia en los últimos avenimientos con empresas requeridas por la primera agencia.

Los aportes totales, medidos como porcentajes de las ventas totales, acordados entre Andina y las cadenas de GyN son mayores que el promedio de aportes percibidos por cadenas del mismo segmento (*Fast Food*). Similar situación sucede si consideramos una definición de mercado más amplia e incluimos a los establecimientos calificados como *Slow Food*, cafeterías, entretención y transporte. De este modo se descarta que Doggis se encuentre en una posición de desmedro respecto a los descuentos y aportes recibidos en comparación al conjunto de sus competidores más cercanos.



## 5. Referencias

- Blair R. y F. Lafontaine (2005) "The Economics of Franchising ". MIT Press.
- Buccirossi, P (2008) "Facilitating Practices" in Handbook of Antitrust Economics. MIT Press
- Cooper, T (1986) "Most-Favored-Customer Pricing and Tacit Collusion." *RAND Journal of Economics*, Vol. 17, 377-88.
- Gual, J., M. Hellwig, A. Perrot, M. Polo, P. Rey, K. Schmidt y R. Stenbacka (2005) "An Economic approach to Article 82" Report Prepared for the European Commission.
- Hart, O. y J Tirole (1990) "Vertical Integration and Market Foreclosure" *Brooking Papers on Economic Activity*. Microeconomics. 205 - 286
- Hay, G (1994) "Facilitating Practices: the Ethyl Case (1984)" *The Antitrust Revolution*. Kwoka, J. E. y L. J. White, Harper Collins.
- Holt, C and D. T. Scheffman (1987) "Facilitating Practices: The Effects of Advance Notice and Best-Price Practices" *RAND Journal of Economics*, Summer 1987, 180, 187-197.
- Motta, M (2004) "Competition Policy Theory and Practice" Cambridge University Press
- Rey, P. y J. Tirole (2004) "A Premier in Foreclosure" IDEI Working Paper
- Schnitzer, M. (1994). Dynamic *duopoly* with *best-price clauses*. *RAND Journal of Economics*, 25, 1