

**En lo Principal:** Contestan demanda. **Primer Otrosí:** Acompañan documentos.

**Segundo Otrosí:** Dan cumplimiento al Auto Acordado N° 7/2006.

#### **H. Tribunal de Defensa de la Libre Competencia**

Julio Pellegrini Vial, Pedro Rencoret Gutiérrez y Diego Ramos Bascuñán, abogados, en representación de *Vitapro Chile S.A. ("Salmofood")*, requerida en autos caratulados "*Requerimiento FNE contra Biomar Chile S.A. y otras*", Rol C N° 386-2019, al H. Tribunal respetuosamente decimos:

Venimos en contestar el requerimiento interpuesto por la Fiscalía Nacional Económica ("FNE"), solicitando desde ya su completo rechazo, con costas, por estar basado en premisas equivocadas y graves omisiones, las cuales dan cuenta de que nuestra representada no formó parte del cartel denunciado, por lo que nunca debió ser incluida como requerida en estos autos.

Sin perjuicio del desarrollo de esta presentación, desde ya adelantamos nuestras conclusiones que llevan al absoluto rechazo de la demanda:

1. **Salmofood ha competido de forma libre, independiente y autónoma desde el año 2003.** La evidencia demuestra que desde esa fecha captó importantes clientes de la competencia, duplicó su cartera, aumentó considerablemente su participación de mercado, desarrolló un plan de expansión sumamente agresivo, triplicando su producción y copando su capacidad instalada en dos oportunidades (2005 y 2015), al punto que tuvo que hacer importantes inversiones en capacidad productiva.
  
2. **Salmofood no formó parte del cartel denunciado.** Así lo demuestra evidencia irrefutable, como la alta volatilidad de las participaciones de mercado

de nuestra representada (por ejemplo, en términos aproximados tenía 9,7% el año 2002, subió a 12% el 2005, bajó a 6% el 2011 y volvió a subir hasta 13% el 2017). Además, varió considerablemente el número de clientes (captó varios de la competencia, perdió otros y recuperó algunos), así como también los volúmenes de venta a cada uno de ellos y su importancia relativa dentro de las ventas totales.

Salmofood también tuvo variaciones importantes en los volúmenes de producción y una altísima rotación de gerentes (hubo más de 10 gerentes generales entre 2003 y 2015). Adicionalmente, la evidencia demuestra que durante el período denunciado nuestra representada hizo grandes inversiones en innovación y servicio. Todo lo anterior es prueba de que no existía ningún tipo de coordinación ni acuerdo de Salmofood con las demás empresas para no competir.

**3. Tan evidente es lo anterior que el propio requerimiento no menciona a Salmofood en los hechos vinculados a un supuesto acuerdo indirecto de precios tarificados bajo el sistema *cost-plus*, ni respecto de la “*Familia Ugalde*” o el “*Club de Toby*”, y sólo hace referencia a antecedentes respecto de las otras 3 empresas requeridas.**

**4. Adicionalmente, resulta imposible que Salmofood se haya coludido utilizando el sistema *cost-plus*, porque no aplicó ese sistema de cobro durante gran parte del período denunciado y cuando empezó a hacerlo (2012) fue sólo respecto de dos clientes, que a esa fecha eran sus propios accionistas. Además, bajo el sistema *cost-plus*, por un lado, los clientes auditán la veracidad de los costos informados y, por otro, el precio de las materias primas es de público conocimiento, lo que dificulta cualquier tipo de manipulación de costos.**

**5. Aún en el hipotético caso de que nuestra representada hubiese participado en el acuerdo denunciado (lo cual rechazamos enfáticamente) las acciones se encontrarían sobradamente prescritas en todos los eventos de análisis.**

6. En todo caso, más allá de que no corresponde aplicar multa alguna, el monto de las multas solicitadas para Salmofood es totalmente desproporcionado, injustificado, contradice el DL 211 (los criterios establecidos en el artículo 26) y es contradictorio con los lineamientos de la propia FNE.

Para efectos de orden, esta presentación se desarrollará según el siguiente índice:

<b>I. SALMOFOOD HA COMPETIDO DE FORMA LIBRE, INDEPENDIENTE Y AUTÓNOMA, Y NO FORMÓ PARTE DEL CARTEL DENUNCIADO .....</b>	<b>5</b>
A. <i>PERÍODO 2003 A 2006: SALMOFOOD CESA CUALQUIER PRÁCTICA QUE PODRÍA CONFUNDIRSE COMO UN ACUERDO Y COMPITE VIGOROSAMENTE EN EL MERCADO, INCREMENTANDO SU PARTICIPACIÓN, CLIENTES Y VOLÚMENES, Y DECIDE INVIRTIR PARA AUMENTAR SU CAPACIDAD .....</i>	<b>6</b>
B. <i>PERÍODO 2007 A 2008: SALMOFOOD COPA SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y DECIDE AMPLIAR LA PLANTA.....</i>	<b>16</b>
C. <i>PERÍODO 2009 A 2011: SALMOFOOD SUFRE FUERTE PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y DE CLIENTES E INESTABILIDAD INTERNA .....</i>	<b>19</b>
D. <i>PERÍODO 2012 A LA FECHA: SALMOFOOD ES ADQUIRIDA POR ALICORP Y VUELVE A INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN, GANAR CLIENTES, SUBIR SU PRODUCCIÓN Y NUEVAMENTE INVIERTE EN AUMENTAR SU CAPACIDAD.....</i>	<b>23</b>
E. TABLA RESUMEN DE EVENTOS CRONOLÓGICOS RELEVANTES .....	<b>26</b>
<b>II. LA EVIDENCIA DISPONIBLE CONFIRMA QUE SALMOFOOD NO FORMÓ PARTE DEL CARTEL DENUNCIADO .....</b>	<b>29</b>
<b>II.1 SALMOFOOD NO HA INCURRIDO EN EL SUPUESTO “MODO DIRECTO” DE COLUSIÓN .....</b>	<b>30</b>
A. <i>EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE SALMOFOOD .....</i>	<b>31</b>
B. <i>MOVILIDAD DE LOS CLIENTES.....</i>	<b>33</b>
C. <i>PROCESOS DE LICITACIÓN O COMPRA DIRECTA SUMAMENTE COMPETITIVOS.....</i>	<b>37</b>
D. <i>AUMENTOS EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....</i>	<b>38</b>
E. <i>ALTA ROTACIÓN DE GERENTES GENERALES Y COMERCIALES.....</i>	<b>40</b>

F. <i>SALMOFOOD SE HA ESFORZADO POR DIFERENCIARSE DE SUS RIVALES INVIRTIENDO EN INNOVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO .....</i>	<i>42</i>
<b>II.2 SALMOFOOD TAMPOCO HA INCURRIDO EN EL SUPUESTO “MODO INDIRECTO” DE COLUSIÓN.....</b>	<b>46</b>
A. <i>IMPOSIBILIDAD PARA SALMOFOOD DE USAR EL SISTEMA “COST-PLUS” COMO MECANISMO DE COLUSIÓN .....</i>	<i>46</i>
B. <i>ALTA ROTACIÓN DE GERENTES GENERALES Y COMERCIALES.....</i>	<i>50</i>
C. <i>EL REQUERIMIENTO DE LA FNE CONFIRMA QUE SALMOFOOD NO PARTICIPÓ EN EL CARTEL DENUNCIADO .....</i>	<i>51</i>
D. <i>AL EVACUAR EL TRASLAZO DE LA EXCEPCIÓN DILATORIA LA FNE RECONOCÍ QUE SALMOFOOD NO TENÍA ASIGNADO COLORES NI LE ATRIBUYE PARTICIPACIÓN EN EL “CLUB DE TOBY” NI EN LA “FAMILIA UGALDE” .....</i>	<i>57</i>
<b>III. MERCADO RELEVANTE .....</b>	<b>58</b>
<b>IV. EXCEPCIONES Y DEFENSAS.....</b>	<b>64</b>
A. <i>FALTA DE LEGITIMACIÓN PASIVA .....</i>	<i>64</i>
B. <i>AUSENCIA DE CONDUCTAS ANTICOMPETITIVAS .....</i>	<i>66</i>
C. <i>PREScripción .....</i>	<i>70</i>
D. <i>NO SE DEBEN APLICAR MULTAS A SALMOFOOD. EN SUBSIDIO, LA MULTA QUE SE APLIQUE DEBE SER REDUCIDA SIGNIFICATIVAMENTE .....</i>	<i>76</i>
A) <i>LA MULTA SOLICITADA ES DESPROPORCIONADA RESPECTO AL HIPOTÉTICO BENEFICIO ECONÓMICO QUE PODRÍA HABER OBTENIDO SALMOFOOD.....</i>	<i>76</i>
B) <i>LA MULTA SOLICITADA ES DESPROPORCIONADA RESPECTO A AQUELLAS PEDIDAS PARA LAS OTRAS REQUERIDAS .....</i>	<i>80</i>
C) <i>LA MULTA SOLICITADA ES DESPROPORCIONADA RESPECTO A LOS PROPIOS LINEAMIENTOS Y ACTOS DE LA PROPIA FNE.....</i>	<i>83</i>
<b>V. LAS COSTAS .....</b>	<b>85</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>

## I. SALMOFOOD HA COMPETIDO DE FORMA LIBRE, INDEPENDIENTE Y AUTÓNOMA, Y NO FORMÓ PARTE DEL CARTEL DENUNCIADO

1. Salmofood se creó en el año 1993, en la ciudad de Castro, Chiloé, como iniciativa de 4 empresas salmoneras (*Invermar*, *Yadrán*, *Salmones Aucar* y *Antarfish*) para abastecer con alimentos para salmonidos (“dietas”) de primera calidad tanto a sí mismas como al resto de la industria.<sup>1</sup>

Desde entonces, el desempeño comercial de la compañía ha pasado por buenos y malos momentos, pero en general se ha caracterizado por competir de forma libre, independiente y autónoma en el mercado, descartándose de plano que forme parte del cartel que según la FNE habría existido entre los años 2003 a 2015.

2. Según se explica a continuación, en la historia de la compañía se pueden observar cuatro principales períodos:

(a) Primero, entre los **años 2003 a 2006**, en los que Salmofood cesa cualquier práctica que podría confundirse como un acuerdo con sus competidores y adopta medidas cada vez más competitivas en el mercado, incrementando sustancialmente su participación, el número de clientes y los volúmenes producidos, al extremo que copó su capacidad, lo que lo llevó a buscar financiamiento para invertir a fin de aumentar sus volúmenes de venta;

(b) Durante los **años 2007 a 2008**, su fuerte crecimiento la llevó a copar la capacidad productiva de su planta, por lo que hubo una disminución en la participación de mercado, motivándola a invertir para aumentar dicha capacidad.

---

<sup>1</sup> Salmofood fue fundada en 1993 por las compañías *Invermar*, *Yadrán*, *Salmones Aucar* y *Antarfish*, quienes eran socios en partes iguales. Luego, *Invermar* compró la participación de *Antar Fish*, y *Salmones Aucar* cedió sus acciones a una sociedad de inversiones. El año 2012 el grupo empresarial peruano *Alicorp* compró Salmofood, la que a esa fecha tenía como accionistas a *Invermar* (50%), *Pesquera Yadrán* (25%) e *Inmobiliaria, Asesorías & Desarrollos Degan Ltda* (25%).

- (c) Luego, entre los **años 2009 a 2011**, en los que Salmofood enfrenta la crisis de la industria del salmón, además de observar algunas limitaciones internas, entre otros factores, sufre una fuerte pérdida de participación de mercado, cae dramáticamente su número de clientes y enfrentó una grave situación financiera. Sin perjuicio de lo anterior, siguió compitiendo, de forma independiente y autónoma, al punto que sus propios accionistas comienzan a comprar a terceros;
- (d) **Desde el año 2012 a la fecha**, en el que Salmofood es adquirida por el grupo peruano Alicorp, desarrolló un agresivo plan de expansión y ventas, en base al cual consiguió incrementar explosivamente su participación de mercado, ganar nuevos e importantes clientes, y aumentar su producción, al extremo de que copó nuevamente su capacidad de producción y de nuevo debió invertir para ampliarla.

Los 4 períodos antes referidos se describen en detalle a continuación:

**A. PERÍODO 2003 A 2006: SALMOFOOD CESA CUALQUIER PRÁCTICA QUE PODRÍA CONFUNDIRSE COMO UN ACUERDO Y COMPITE VIGOROSAMENTE EN EL MERCADO, INCREMENTANDO SU PARTICIPACIÓN, CLIENTES Y VOLÚMENES, Y DECIDE INVIERTE PARA AUMENTAR SU CAPACIDAD**

Alrededor del **año 2000**, Salmofood y los principales productores de dietas -a saber, *Ewos*, *Skretting*, *Biomar* y *Alitec*- comenzaron a reunirse para hacer frente a **Exapesca**<sup>2</sup>, que agrupa a las empresas productoras/comercializadoras de aceite de pescado y que concentra la venta de dicho producto a nivel nacional. Estas reuniones por lo general tenían lugar en Sonapesca (asociación destinada al desarrollo de la pesca industrial).

---

<sup>2</sup> Esto es reconocido por la FNE en su requerimiento, párrafo 6.

En concreto, ocurrió que en Chile las empresas pesqueras que hacían aceite de pescado (que en esa época era el insumo más importante para hacer dietas) se agruparon en **Exapesca** para venderlo conjuntamente, monopolizando la oferta y prácticamente eliminando la existencia de alternativas disponibles en el mercado local. Por ello, los productores de dietas debieron reunirse para negociar con esa entidad, o bien, para hacer viable la opción de importar dicho insumo desde algún otro proveedor en el mercado internacional.

Con ocasión de dichas reuniones, los principales productores de dietas plantearon no disputarse sus clientes e intercambiarse las listas de precios. Lo primero (no disputarse clientes) no es objeto del requerimiento, pero sí es un antecedente relevante, porque su análisis conduce a descartar la tesis de la FNE, según se explicará en las secciones siguientes. Fue así como desde mediados del año 2002 *Alitec, Biomar, Ewos, Salmofood y Skretting* comenzaron a intercambiarse periódicamente las listas de precios y a informarse qué clientes supuestamente no podrían disputarse.

Sin embargo, al poco tiempo nuestra representada comenzó a darse cuenta de lo inconveniente que resultaba esta situación y que su interés era competir sin limitaciones en el mercado. De hecho, si bien siguió asistiendo a estas reuniones, ya a **principios del año 2003** internamente empezó a manifestar su rechazo, para luego -a partir del segundo semestre de 2003- distanciarse de cualquier práctica que podría confundirse como un acuerdo que limitase su desenvolvimiento competitivo.

**Existen numerosos antecedentes que confirman la decisión de Salmofood, de comienzos de 2003, de no respetar ningún tipo de acuerdo y competir agresivamente, todos los cuales están en poder de la FNE.** De hecho, esa debe ser la razón que explica por qué el requerimiento no menciona a Salmofood en los hechos ocurridos con posterioridad a esa fecha.

A modo ejemplar, en una minuta interna de **marzo de 2003** circulada por correo electrónico,<sup>3</sup> los ejecutivos de nuestra representada expresamente dejaron constancia de que se le habían acercado clientes de la competencia y que “*Salmofood es la empresa que más ruido ha hecho en el último año y tiene las condiciones necesarias para ingresar en dos negocios grandes*”. En esa oportunidad se dejó constancia que “*Salmofood es la que menos pierde y más gana rompiendo el pacto*”.<sup>4</sup>

De hecho, en el mismo documento (pág. 2) se deja constancia de que Salmofood entra en contacto con ***Ventisqueros y le ofreció mejores precios que los de su competidor, Skretting.***<sup>5</sup> De hecho, en el documento se sugieren excusas para responder a dicho competidor en caso de que se hubiese enterado y representarse su malestar por no respetarse el pacto.

En concordancia con lo anterior, en las semanas siguientes **la compañía comenzó a competir vigorosamente en el mercado** y se distanció aún más de cualquier práctica que pudiese considerarse coordinada. Son numerosos los hechos que ratifican lo anterior:

<sup>3</sup> Documento N° 1, copia impresa de correo electrónico enviado el 1 de abril de 2003, por Juan Carlos Petersen (Gerente Comercial) a Ian Lozano (Gerente General). Hacemos presente que las referencias a los documentos hechas en esta presentación se refieren al numeral en que son acompañados en el Primer Otrosí.

<sup>4</sup> Documento N° 2, minuta titulada “*Información Reunión SonaPesca 31/03/03*”, pág. 5, adjuntada en correo electrónico enviado el 1 de abril de 2003 por Juan Carlos Petersen (Gerente Comercial) a Ian Lozano (Gerente General).

<sup>5</sup> En dicho documento (p. 2), luego de consignar los precios de Skretting y Salmofood, se indica:

“*Si están al tanto:*

- *Decisión fue tomada autónomamente por JCPW [Juan Carlos Petersen, gerente comercial, quien no asistía a las reuniones]. En respuesta por caso PStar.*
- *Prueba no involucra más de 140 tm.*
- *Ingreso a mismo precio.*
- *Si Pstar / Trouw prospera, Sfood. tomará porción de ventisqueros.*

El documento hace mención a “*Trouw*”, que es el predecesor legal de *Skretting*. En concreto, en esa época operaba *Trouw*, empresa que fue adquirida el año 2007 por la transnacional Nutreco, que opera en este mercado con la marca *Skretting*.

1. A partir de **abril de 2003** Salmofood decidió captar importantes CLIENTES de la competencia y comenzó a aumentar considerablemente su cartera. Además, desarrolló un plan sumamente agresivo para competir en el mercado.

Por ejemplo, la FNE indica que en abril de 2003 Salmofood supuestamente se habría comprometido a no disputar 3 clientes, a saber, las salmoneras *Fjord*, *Peulla* y *Trusal*.<sup>6</sup> Sin embargo, el hecho es que esos 3 clientes sí fueron captados por Salmofood a fines de ese año. En efecto:

- a. ***Fjord*** (“Salmones Linao Ltda.”): En el segundo semestre de 2003 captó este cliente, lo que se materializó el 2004 mediante la venta de 715 toneladas y continuó aumentando los años posteriores.<sup>7</sup> De hecho, el año 2006 pasó a ser el segundo cliente no relacionado más importante de la compañía.
- b. ***Trusal***: En el segundo semestre de 2003 se toma la decisión de competir para incorporarlo como cliente, lo que efectivamente ocurrió. En efecto, el 2004 Salmofood le vendió 2.721 toneladas y continuó los años posteriores,<sup>8</sup> consolidándose el año 2007 como el tercer cliente no relacionado más importante de nuestra representada.
- c. ***Peulla*** (“Congelados Pacífico S.A.”): En el segundo semestre de 2003 se toma la decisión de captar este cliente, lo que se materializó el 2004, año en que Salmofood logró venderle 177 toneladas, cifra que si bien es baja, permitió que ese cliente conociera las virtudes de nuestra representada, de

---

<sup>6</sup> Ver Requerimiento de la FNE, párrafo 8.

<sup>7</sup> Las ventas del 2005 a *Fjord* subieron exponencialmente a 13.658 toneladas (equivalente al 12,1% de las ventas de la compañía en ese año) y el 2006 fueron 7.804 ton. (7,1%), convirtiéndose en el segundo cliente más importante de la compañía, sin contar a las salmoneras accionistas Invermar y Yadrán.

<sup>8</sup> Si bien el 2005 bajó a 975 toneladas, en los años 2006 y 2007 la venta subió a 6.869 ton. y 7.267 ton. (7,3% de las ventas de la compañía en ese año), respectivamente.

modo que el 2005 pasó a venderle 1.415 toneladas y el 2006 le vendió 809 toneladas.

En consecuencia, no es efectivo lo que señala el requerimiento de que Salmofood habría respetado un supuesto “acuerdo” de no disputar esos 3 clientes.

2. Consistente con lo anterior, en **octubre y noviembre de 2003** Salmofood internamente elaboró dos **INFORMES COMERCIALES** en los cuales da cuenta que, a partir del segundo semestre de 2003, se había distanciado de cualquier conducta que pudiera confundirse como un acuerdo en la industria (o, al menos, que Salmofood no formaba parte de él) y que para el 2004 proyectaba competir agresivamente. En efecto:

(i) En los informes consta que a partir del segundo semestre de 2003 dejaron de subir los precios por el cambio en las condiciones de competencia, consignando textualmente lo siguiente: “*Conforme a lo visto en el mercado, durante el primer semestre de 2003 hubo un alza en las listas de precios por parte de las empresas de alimento (en torno al 5%), situación que no se repitió durante la segunda mitad del año debido al cambio en condiciones de competencia en la industria.*”<sup>9</sup> Este cambio en condiciones de competencia no puede sino corresponder a la ausencia de un supuesto acuerdo para no competir.

(ii) Además, en el mismo informe consta que para el 2004 Salmofood proyectaba que “*las empresas podrían experimentar una caída en sus márgenes operativos, explicado por: Alta competitividad del sector [...]*”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Documento N° 4, titulado “*Análisis Comercial y Presupuesto de ventas para el año 2004*”, Salmofood S.A., de noviembre de 2003, pág. 5. En idéntico sentido, Documento N° 5, titulado “*Análisis Comercial Salmofood S.A.*”, de Salmofood S.A., de octubre de 2003, pág. 4.

<sup>10</sup> Documento N° 4, titulado “*Análisis Comercial y Presupuesto de ventas para el año 2004*”, Salmofood S.A., de noviembre de 2003, pág. 5. En idéntico sentido, Documento N° 5 titulado “*Análisis Comercial Salmofood S.A.*”, de Salmofood S.A., de octubre de 2003, pág. 4.

(iii) El informe también demuestra que Salmofood se propuso desarrollar un **activo y agresivo plan para captar nuevos clientes**. En particular, el documento consigna lo siguiente:<sup>11</sup>

2. **Ingresar a nuevos negocios por la vía de :**

- Igualdad de precio a la oferta alternativa y estar dispuestos a la obtención de menores márgenes.
- Un mejor producto (expresado en niveles digestibilidad y energía)
- Asistencia técnica más agresiva y capaz de leer las necesidades relevantes de los clientes, del mercado y competitividad relativa de Salmofood (*y formar un sistema para*).

(iv) El informe además acredita que **Salmofood se proponía potenciar su oferta de alimentos para agua dulce**. Esto es sumamente revelador, pues se trata de un negocio que en sí no era particularmente rentable, pero que **tenía un gran valor estratégico de largo plazo, pues permitía captar nuevos clientes**. En efecto, se anotó lo siguiente:<sup>12</sup>

Referente al área de **Agua Dulce de Salmofood se proyecta un total de 3 mil TM en ventas. Es vital reconocer a esta área como un factor estratégico para la compañía sobre el cual debemos expandir nuestro alcance en el mercado, por cuanto, permitirá a Salmofood ingresar en primera instancia a empresas con alto potencial de consumo en segmento de engorda y sentar las bases para una relación comercial.**

3. Adicionalmente, existen antecedentes **disponibles del año 2004 que ratifican que Salmofood CONTINUÓ COMPITIENDO AGRESIVAMENTE en el mercado**. Por ejemplo, en una presentación interna de octubre de ese año aparece que a esa fecha nuestra representada no pertenecía a ningún hipotético pacto.

---

<sup>11</sup> Documento N° 4, titulado “*Análisis Comercial y Presupuesto de ventas para el año 2004*”, Salmofood S.A., de noviembre de 2003, págs. 8-9, acompañado en el Otrosí. En idéntico sentido, Documento N° 5, titulado “*Análisis Comercial Salmofood S.A.*”, de Salmofood S.A., de octubre de 2003, pág. 8.

<sup>12</sup> Documento N° 4, “*Análisis Comercial y Presupuesto de ventas para el año 2004*”, Salmofood S.A., de noviembre de 2003, pág. 9, acompañado en el Otrosí.

En efecto, en la referida presentación se dice textualmente “**OLIGOPOLIOS COLUDIDOS: ¡NO LES CREO, SÍ A LA COMPETITIVIDAD!**”.<sup>13</sup> Más aún, debido a que desde el 2003 Salmofood se había distanciado de cualquier conducta que pudiese confundirse con un acuerdo, **el 2004 fue muy agresivo para nuestra representada en términos de competencia** y la proyección era que lo mismo continuaría en los años siguientes.

Más aún, en la misma presentación antes citada se dice literalmente: “**VARIABLESACORTOPLAZO:[...]SIN ACUERDO, MERCADO DEL AÑO 2005 ESTARÁ IGUAL DE AGRESIVO**”.<sup>14</sup> En la misma línea, en la presentación el área comercial (“AC”) consigna con vehemencia que se proponen mejorar la competitividad,<sup>15</sup> ganar nuevas licitaciones,<sup>16</sup> desarrollar nuevas áreas de negocios<sup>17</sup> y que en 2005 copará su capacidad instalada,<sup>18</sup> por lo que se debe invertir y adoptar acciones para ampliarla.<sup>19</sup>

Los hechos demuestran que todo lo antes expuesto no se quedó en meras declaraciones de nuestra representada, sino que efectivamente Salmofood compitió de forma agresiva y exitosa en el mercado durante los años siguientes.

<sup>13</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, lámina 10.

<sup>14</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, lámina 13.

<sup>15</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, láminas 9 a 11.

<sup>16</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, lámina 15.

<sup>17</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, lámina 10.

<sup>18</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, lámina 13.

<sup>19</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, láminas 13 y 14.

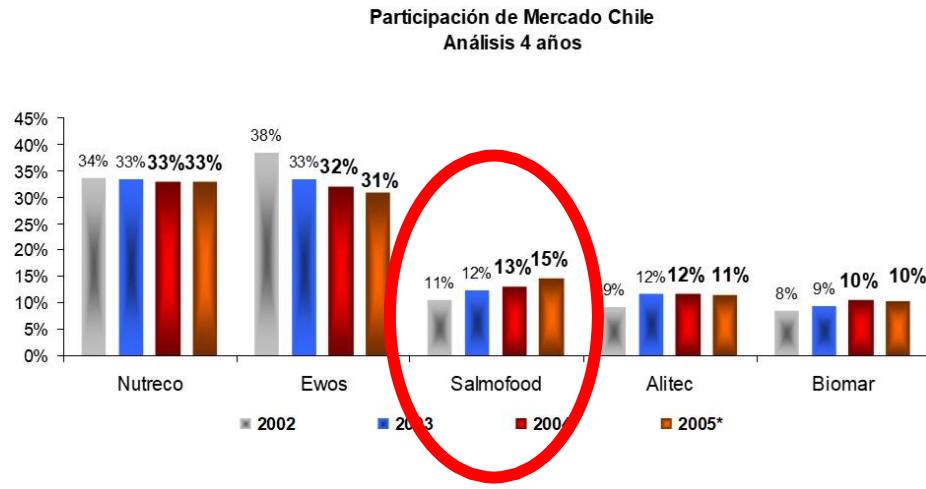
De hecho, si comparamos el año 2003 con el 2005 se pueden advertir importantes hechos que dejan en evidencia la agresiva competencia de Salmofood y que no pertenecen a ningún tipo de pacto o acuerdo de no competir. En efecto:

- (i) Entre el año 2003 y 2005 Salmofood duplicó su cartera de clientes, captando nuevas cuentas de sus competidores. Para ilustrar lo anterior, podemos ofrecer dos buenos ejemplos que grafican la intensa competitividad de Salmofood. Uno es que a mediados de 2004 la compañía consiguió obtener como cliente a Ventisqueros, quitándoselo a otra de las requeridas, al hacer una oferta tan baja económicamente que le representó un margen nulo, pero que Salmofood le asignaba importancia estratégica en el largo plazo por tratarse de una de las principales salmoneras. Otro ejemplo es que, también en 2004, Salmofood incorporó a su cartera de clientes a Salmones Caleta Bay, que entonces era cliente exclusivo de Skretting, compitiendo en calidad y precio.
- (ii) En la misma época, Salmofood incrementó su participación de mercado y además proyectaba hacerlo casi 40% en sólo 4 años (de 11% a 15%), mientras la participación de sus principales competidores caía o se mantenía estable en el tiempo. Lo anterior, según consta de la siguiente imagen:<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “Presentación Área Comercial”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, lámina 5, que contiene un gráfico proyectado a esa época.

## Resumen Competencia



(iii) Similarmente, entre 2003 y 2005 la producción de Salmofood prácticamente se duplicó, en circunstancias que durante el mismo periodo el mercado creció sólo 24%. En efecto, nuestra representada aumentó su producción de 59.000 toneladas el 2003 a 113.000 el 2005, consiguiendo copar su capacidad. Por ello, a esa fecha Salmofood ya proyectaba duplicar su capacidad e invertir para seguir creciendo,<sup>21</sup> todo lo cual es incompatible con cualquier tipo de acuerdo para no competir.

Como consecuencia de haber copado su producción, el 6 de junio de 2006 el directorio de Salmofood acordó buscar el financiamiento necesario para expandir la capacidad de producción de la compañía y financiar al largo plazo dicho plan de inversiones. Lo anterior consta de la siguiente acta de sesión de directorio:<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Documento N° 6, presentación PowerPoint titulada “Presentación Área Comercial”, Salmofood S.A., de octubre de 2004, láminas 13 y 14.

<sup>22</sup> Documento N° 7, Acta de Sesión de Directorio N°130 de Salmofood S.A., del 6 de junio de 2006.

**Se acordó en la sesión que la administración de Salmofood deberá gestionar el levantamiento de MMUSDS10 para financiar una eventual expansión de la capacidad de producción de Salmofood y financiar al largo plazo las inversiones por realizar durante el año 2006.**

**El Directorio requirió reactivar la evaluación técnica y económica de la expansión de la capacidad productiva de Salmofood vía una tercera línea de producción ubicada en Castro. Para ello, la administración deberá generar una carpeta técnica validada por un tercero a definir y posteriormente enviarla a los Sres. Directores para su evaluación y posterior aprobación o rechazo.**

Una decisión de esa naturaleza, junto al aumento real y esperado de participación de mercado, es obviamente contraria a la existencia de un pacto o acuerdo de no competir.

Pues bien, el caso es que -luego de arduos meses de trabajo- la decisión de la compañía rindió frutos. En efecto, Salmofood logró obtener conseguir el financiamiento necesario y consiguió aumentar en un 67% su capacidad de producción, al subir de 120.000 ton. a 200.000 ton. nominales al año.

Adicionalmente, durante este periodo ocurren diversos otros **hitos que confirman que nuestra representada estaba compitiendo en el mercado, libre y enfocada a levantar clientes a sus competidores**. Por ejemplo, en esta época:

- (i) Salmofood admite que estar confinada en Chiloé limitaba su competitividad, por lo que abre oficina en Puerto Montt, para estar más cerca de las salmoneras y generar oportunidades de negocios;
- (ii) Salmofood decide invertir para abrirse espacio en el mercado de agua dulce, poco rentable pero cuyo atractivo en el largo plazo es ser conocido y generar otra fuente de acceso para captar nuevos clientes; y

(iii) El equipo comercial de Salmofood busca en Santiago conseguir mayor financiamiento para sostener el capital de trabajo de sus clientes no relacionados, algo que no era del interés de sus accionistas (empresas salmoneras).

EN SÍNTESIS, se ha demostrado que entre el segundo semestre de **2003 y el año 2005** Salmofood experimentó un explosivo aumento en participación de mercado; adoptó -con éxito- una agresiva estrategia para conseguir nuevos clientes; aumentó su producción hasta copar su capacidad; y decidió buscar financiamiento para invertir en expandir su capacidad productiva, cuestión que materializó con un aumento de 67%, todo lo cual acredita sin dejar espacio a dudas que Salmofood competía enérgicamente, de forma libre, independiente y autónoma, sin formar parte de ningún tipo de acuerdo con sus competidores.

#### **B. PERÍODO 2007 A 2008: SALMOFOOD COPA SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y DECIDE AMPLIAR LA PLANTA**

A partir del año 2007, una serie de factores detuvieron el gran crecimiento que estaba experimentando Salmofood y mermaron sus resultados comerciales. Estos factores y las consecuencias que traían aparejadas **son prueba clara de que nuestra representada se desenvolvía de forma libre, independiente y autónoma en el mercado, sin formar parte de ningún tipo de acuerdo con sus competidores**, según se explica a continuación:

1. Primero, según se explicó precedentemente, la vigorosa competencia desplegada por Salmofood produjo que al año 2005 ya tenía copada su capacidad productiva, razón por la cual el 2006 el directorio acordó salir a buscar el financiamiento necesario para ampliarla.

Luego de mucho trabajo e intensas gestiones, Salmofood logró obtener el financiamiento necesario para aumentar su capacidad de producción, subiéndola de 120.000 ton. a 200.000 ton. nominales al año. **Esta ampliación terminó de construirse y comenzó a estar operativa el año 2008.**

Sin embargo, al estar copada la capacidad de la planta, **los dos años que tardó en concretarse esta ampliación mermaron el rendimiento competitivo de nuestra representada.** En efecto, durante los **años 2007 y 2008 la participación de mercado de Salmofood bajó a 9,2% y 9,4%**, respectivamente. Esto es, **se redujo en 15%** en comparación a la participación que tenía el año 2006.

De hecho, durante los años 2007 y 2008 la producción anual de Salmofood se mantuvo en 100.000 y 105.000 ton., respectivamente, algo menor a las 110.000 ton. producidas el 2006. En cambio, durante ese mismo periodo la producción total del mercado creció un 9%, incremento que nuestra representada no pudo aprovechar por estar operando a plena capacidad, con ampliaciones ya definidas y en camino de materializarse.

2. Relacionado a lo anterior, la temporal restricción productiva que afectaba a Salmofood produjo que **la compañía perdiera numerosos clientes.**

En efecto, al 2006 la compañía promediaba cerca de 15 clientes relevantes al año, sin embargo, al 2008 estos éstos no eran más de 10. Por ejemplo, Salmofood perdió a *Aguas Claras*, que había sido por lejos su cliente más importante los últimos 3 años, y a otras empresas importantes como *Salmones Cupquelan* y *Salmones Linao*.

No obstante, **Salmofood mantuvo su espíritu competitivo e intentó buscar formas de seguir abasteciendo a los clientes** (por ejemplo, debió solicitar a *Skretting* que le hiciera maquila de alimentos), pero igualmente no pudo evitar esta situación.

3. Además, particularmente a partir del **año 2007**, Salmofood comenzó a sufrir una gran rotación de ejecutivos en su gerencia general, según se explica con detalle en la sección I.C siguiente, lo que también afectó su rendimiento comercial.

4. Asimismo, cabe destacar que a partir del **año 2007** definitivamente los propios accionistas de Salmofood, las salmoneras *Yadrán e Invermar (ex Invertec)*, dejaron de abastecerse exclusivamente de nuestra representada, para pasar a comprar dietas también a otros proveedores, mermando todavía más la realidad comercial de Salmofood. De hecho, ese año las ventas a empresas socias fueron apenas un 33,7% del total (el 66,3% restante se destinó a clientes no relacionados) y las ventas totales estuvieron 17,6% debajo del presupuesto proyectado.<sup>23</sup>

5. Por último, se debe mencionar que el **año 2008**, justo cuando se materializaba la ampliación de la planta, el mercado se vio dramáticamente golpeado por el virus ISA. Peor aún, a causa de la crisis que afectaba a la industria salmonera por ese virus y la caída de las ventas de Salmofood (mayor que la de sus competidores), la compañía enfrentó una grave situación financiera. Ésta la obligó a destinar mucho tiempo y esfuerzos a negociar con los bancos acreedores, hasta finalmente firmar un crédito sindicado en diciembre de 2009. Esto también afectó su rendimiento comercial, pues dicho crédito se convirtió en una razón adicional que limitaba su desenvolvimiento competitivo y le impedía asumir riesgos financieros para captar clientes.

Los cinco factores antes expuestos ilustran las limitaciones que afectaron a Salmofood en esta época y son parte de las razones que motivaron su baja participación de mercado hacia el año 2009, según se detalla en la sección I.C siguiente. Sin embargo, **ello no significa que nuestra representada hubiese renunciado a competir en el mercado**. Muy por el contrario, **Salmofood igualmente intentó tomar medidas para revertir esta situación**.

---

<sup>23</sup> Documento N° 8, *Acta de Sesión de Directorio N° 151 de Salmofood S.A.*, del 7 de febrero de 2008.

De hecho, las actas de directorio permiten observar que al interior de la compañía se discutía acerca de las razones que motivaban la caída de su participación de mercado y se instruía a la gerencia a adoptar medidas para mejorar la posición en el mercado. A modo ilustrativo, considérese lo acordado por su directorio el 7 de agosto de 2007, donde se buscó armar plan de acción para incrementar la participación en el mercado:<sup>24</sup>

**El Directorio solicita a la Administración hacer entrega de mayor información acerca del escenario comercial para el 2008 y plan de acción. Se propone evaluar nuevos formatos comerciales para generar acercamiento a clientes clave, con el objeto de incrementar participación en éstos.**

Adicionalmente, aun cuando la compañía redujo su número total de clientes, **Salmofood igualmente logró obtener importantes clientes nuevos y luchó por conseguir otros**. Por ejemplo, en el año 2008 la compañía logró incorporar a *Salmones Multiexport* y *Salmones el Golfo*, y participó -aunque sin éxito- en licitaciones impulsadas por *Marine Harvest* y *Salmones Pacific Star*.<sup>25</sup>

Por último, en esta época la compañía también intentó sostenerse ganando nichos específicos y aprovechar su menor tamaño para ofrecer más flexibilidad.

#### **C. PERÍODO 2009 A 2011: SALMOFOOD SUFRE FUERTE PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y DE CLIENTES E INESTABILIDAD INTERNA**

Durante los años 2009 a 2011, Salmofood tuvo un muy mal desempeño comercial. Este antecedente es sumamente relevante, pues **acredita que Salmofood competía de forma libre, independiente y autónoma en el mercado, sin formar parte de ningún tipo de acuerdo con sus competidores.**

---

<sup>24</sup> Documento N° 9, *Acta de Sesión de Directorio N° 145 de Salmofood S.A.*, del 7 de agosto de 2007.

<sup>25</sup> Documento N° 10, *Acta de Sesión de Directorio N° 152 de Salmofood S.A.*, del 11 de marzo de 2008, p. 2.

De hecho, mal podría haber estado formando parte de un cártel, si éste le significaba reducir dramáticamente su participación de mercado, perder clientes (incluidos sus propios dueños), disminuir sus volúmenes de venta, no aprovechar la millonaria inversión recién hecha para aumentar su capacidad y enfrentar un grave riesgo financiero. En efecto:

1. En ese período, Salmofood perdió dramáticamente participación de mercado. En efecto, la compañía pasó de tener el 2006 un 11% de participación para **bajar rápidamente el 2009 a 7%**. Peor aún, esta caída se mantuvo los meses siguientes, hasta **tocar fondo el 2011 al alcanzar apenas 6,6%**.
2. Además, la compañía siguió perdiendo numerosos clientes. En efecto, mientras al año 2006 la compañía promediaba cerca de 15 clientes relevantes al año, entre 2009 y 2011 este número fue de **menos de la mitad**, al bordear casi 6 clientes por año. De hecho, para el 2011 los únicos clientes de Salmofood (excluyendo a las empresas relacionadas) fueron *Trusal, Holding and Trading, Ventisqueros, Aguas Claras, Aquachile y Salmones Chiloé*, más algunas exportaciones a *Beijing Bio-Tech Co.,Ltd.*
3. Junto con perder clientes, la compañía también vio dramáticamente reducidos sus volúmenes de producción. Según se explicó precedentemente, al año 2005 Salmofood había logrado copar su capacidad de 120.000 ton/año y decidió hacer una gran inversión para aumentarla hasta 200.000 ton/año, cuestión que se materializó el año 2008. Sin embargo, justo después de que se concretó esta expansión, el declive competitivo de la compañía y la crisis que afectó a la industria salmonera, condujeron a que nuestra representada el 2009 produjera apenas 45.102 toneladas; el 2010 sólo 52.385 toneladas; y el 2011 tan sólo 69.540 toneladas, muy lejos de lo hecho en los años precedentes.

Así, entre 2008 y 2009 la producción de Salmofood cayó un 54%, viéndose más afectada que el resto de la industria, pues el mercado lo hizo un 44%. Además, para el año 2011 -habiendo transcurrido más de 3 años desde el inicio de la crisis por el virus ISA- los volúmenes producidos por Salmofood seguían igualmente golpeados, mientras que la industria ya había recuperado los mismos niveles de producción (1.054.000 ton.) que exhibía en 2008 (1.111.000 ton.).

4. Además, según se señaló precedentemente, los creadores y dueños de Salmofood eran empresas salmoneras, cuya principal prioridad era usar a la compañía para abastecerse así mismas, no estando su foco en abastecer a terceros.

Por ejemplo, el directorio no tenía interés en asumir riesgos financieros como herramienta para captar nuevos clientes; los accionistas debían recibir siempre los precios más bajos; y los ejecutivos de Salmofood debían hacer grandes esfuerzos por convencer al directorio de hacer inversiones, entre otros.

Lo anterior es un hecho sumamente relevante, pues esta situación limitaba las habilidades comerciales de Salmofood, le restaba competitividad frente a sus pares y, por lo mismo, resultaba poco atractiva para sus principales ejecutivos. De hecho, es por esta razón que en agosto de 2004 renunció su gerente general, Sr. Ian Lozano, quien decide buscar nuevos desafíos.

Tras la salida del Sr. Lozano, la gerencia general fue ocupada por 6 personas más en un periodo de 8 años. En efecto:

- El sucesor del Sr. Ian Lozano (Sr. Juan Sebastián Montes) estuvo en el cargo por aproximadamente dos años,<sup>26</sup> y a partir de 2007 el principal puesto de la compañía fue objeto de una gran rotación, observándose incluso con largos

---

<sup>26</sup> Desde fines de 2004 hasta marzo de 2007.

periodos en los que dicha posición ni siquiera fue ocupada por un ejecutivo titular, sino que era entregado en carácter temporal e “*interino*”.

- En abril de 2007 el cargo de gerente general pasó a ser ocupado por el Sr. Juan Carlos Petersen, quien entonces tenía tan sólo 29 años y venía de ser el gerente comercial. Sin embargo, este ejecutivo ocupó el cargo por sólo un año, dejándolo en mayo de 2008. Luego de la salida del Sr. Petersen, el cargo de gerente general fue ocupado durante casi 20 meses por dos distintos ejecutivos de forma “interina” e incluso en algunas épocas estuvo vacante.
- En junio de 2008, el puesto se entregó “interinamente” al Gerente de Administración y Finanzas, Sr. Ramiro Larios, quien –a pesar de no tener experiencia alguna en cargos comerciales- se mantuvo en él por más de 16 meses, hasta septiembre de 2009. El foco del trabajo encomendado fue principalmente mantener la marcha de la compañía y velar por su situación financiera. De hecho, al terminar su interinato el directorio le agradeció “*llevar adelante la marcha de la sociedad y la negociación con los Bancos*”.<sup>27</sup>
- Luego, en octubre de 2009 el cargo fue entregado también en forma interina al Sr. José Miguel Barriga, quien fue elegido por ser en ese entonces ejecutivo del accionista *Yadrán*, conocía el puesto por haberlo ejercido antes en *Skretting* y tenía disponibilidad para ocuparlo temporalmente dado que la industria salmonera estaba siendo afectada por el virus ISA. El Sr. Barriga fue nombrado en carácter temporal, con contrato a 6 meses renovables, y se le permitió dedicar un día de la semana a trabajar en otros asuntos.
- Pues bien, a pesar de que el Sr. Barriga fue nombrado gerente general de forma “interina”, el hecho es que ocupó esa posición por 9 meses. En junio de

---

<sup>27</sup> Documento N° 11, *Acta de Sesión de Directorio N° 171 de Salmofood S.A.*, del 1 de octubre de 2009, pág. 8.

2010, la gerencia general fue ocupada por el Sr. Sacha Ilic, quien se mantuvo ahí por 1 año y 10 meses.

La excesiva rotación de gerentes generales no es indicativa de una coordinación con competidores, sino que precisamente lo contrario. Lo mismo aplica a la **gerencia comercial**.

**D. PERÍODO 2012 A LA FECHA: SALMOFOOD ES ADQUIRIDA POR ALICORP Y VUELVE A INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN, GANAR CLIENTES, SUBIR SU PRODUCCIÓN Y NUEVAMENTE INVIERTE EN AUMENTAR SU CAPACIDAD**

En septiembre de 2012 Salmofood fue adquirida por el grupo peruano Alicorp, cuya empresa *Vitapro* es líder en Latinoamérica en soluciones nutricionales para la acuicultura. El año 2015 la compañía pasa a denominarse “*Vitapro Chile S.A.*”, pero mantiene su marca Salmofood.

El ingreso de Alicorp a Salmofood marca un hito trascendental para la compañía, que cambia radicalmente su posición en la industria.

En efecto, los nuevos propietarios llegaron con la instrucción directa de convertir a la compañía en líder en el mercado. Esta instrucción, junto a la mayor capacidad financiera de Alicorp, su reconocido prestigio, su conocimiento del rubro y el trabajo de la administración, permitieron a Salmofood mejorar sustancialmente su posición competitiva:

1. Desde la llegada de Alicorp, **Salmofood ha casi DUPLICADO SU PARTICIPACIÓN DE MERCADO**. En efecto, mientras el 2013 nuestra representada tenía una participación de apenas 7%, ésta pasó a subir todos los años. De hecho, el 2015 -que según la FNE sería el último año del supuesto cartel- **la participación de Salmofood ya había subido a prácticamente 10%**.

Así, resulta imposible que Salmofood haya sido parte de un cartel y al mismo tiempo hubiese **aumentado su cuota de mercado 39% en solo dos años.**

Incluso más, la participación de nuestra representada siguió subiendo en los años siguientes. En efecto, el 2016 ésta llegó a 11,6% y el 2017 fue de 12,6%, crecimiento que ha logrado mantener hasta esta fecha. Así, Salmofood logró experimentar **un alza de 80% en su participación de mercado desde que fue adquirida por Alicorp**. De hecho, el año 2017 nuevamente copó su capacidad de producción.

2. Segundo, **Salmofood ha sido sumamente efectiva en ganar NUEVOS E IMPORTANTES CLIENTES.** Por ejemplo:

- a. El 2013 se capta a dos importantísimos clientes: Multiexport y Salmones Pacific Star;
- b. El 2014 captó a Salmones Humboldt, y Salmones Camanchaca; y se consigue que AquaChile pase de hacer compras mínimas a aumentar sus encargos, al punto que dos años más tarde se convertía en el principal cliente;
- c. El 2015 consiguió a Australis Mar, Ventisqueros y Ecosea Farming; y se logra entrar con fuerza en Blumar; y,
- d. El 2016 captó como cliente a una de las mayores empresas salmoneras, Cermaq, la cual rápidamente se convirtió en el tercer cliente más importante de la compañía.

Además, dado lo competitivo del mercado, durante el mismo período Salmofood igualmente perdió algunos importantes clientes. Por ejemplo, el 2013 había perdido a Ventisqueros (recuperándolo el 2015) y el 2016 sufrió la partida de Camanchaca y Blumar, aunque a este último lo pudo recuperar parcialmente al año siguiente.

3. Tercero, el crecimiento de Salmofood también se vio reflejado en un constante AUMENTO EN SUS VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN. En efecto, mientras en 2013 la compañía produjo 84.548 toneladas, luego de tres años de arduo trabajo y agresiva competencia, el 2015 (que según la FNE sería el último año del supuesto cartel) la producción aumentó a 119.017 toneladas.

Esto es, a partir del 2013 y luego de tres años compitiendo fuertemente en el mercado, el éxito comercial de nuestra representada le permitió aumentar su producción en 40,7%, muy por sobre el resto de los competidores. Nótese que en el mismo período el mercado sólo creció 1,2%.

Es decir, entre el 2013 y el 2015 la producción de Salmofood creció prácticamente 40 veces más que el resto de la competencia, cuestión que es completamente incompatible con cualquier hipótesis de colusión y que es omitida por la FNE en su requerimiento

Incluso más, en los años siguientes la producción de nuestra representada continuó incrementándose. En efecto, el 2016 Salmofood produjo 117.102 toneladas; cifra que el 2017 aumentó a 153.049 ton. (esto es, 30,7% más que el año anterior). Luego, el 2018 se produjeron a 152.912 ton.; y el 2019 la producción de la compañía aumentó a 168.715 ton.

En consecuencia, desde que Alicorp tomó control de Salmofood a fines de 2012 hasta el año 2019 la producción de nuestra representada se duplicó, e incluso más, aumentó un 111,4%. Lo anterior es sumamente relevante si se considera que en igual período la industria sólo creció un 8%. Es decir, Salmofood aumentó su producción en aproximadamente 8 veces más que sus competidores, lo cual que tampoco aparece en el requerimiento.

4. Precisamente por el constante aumento en las ventas experimentado desde 2013, **Salmofood el 2017 decidió invertir aproximadamente US\$14.000.000.- para expandir su capacidad productiva en un 50%**, pasando de 200.000 ton/año a poder producir a partir de 2019 volúmenes por 300.000 ton/año.

**EN SÍNTESIS**, los hechos demuestran que **desde que Alicorp tomó el control de Salmofood en septiembre de 2012, nuestra representada no ha hecho otra cosa que continuar compitiendo agresivamente en el mercado y, más aún, lo hizo con resultados tremadamente exitosos.**

En efecto, este espíritu competitivo, que ahora además contaba con el apoyo de una mejor dirección comercial y el respaldo financiero, prestigio y *know how* ofrecido por Alicorp, le permitió a la compañía subir año tras año su participación de mercado, hasta casi duplicarla; ganar nuevos e importantes clientes; más que duplicar su volumen de producción (superando por mucho el crecimiento de la industria); e invertir en el largo plazo, aumentando en un 50% su capacidad productiva.

#### **E. TABLA RESUMEN DE EVENTOS CRONOLÓGICOS RELEVANTES**

Pues bien, a modo de resumen y para mejor ilustración de este H. Tribunal, en el cuadro contenido en las dos páginas siguientes se contiene un listado de todos los hechos antes descritos en este Capítulo, que dejan en evidencia que nuestra representada no forma parte de ningún acuerdo:

FECHA	HITO
2002	<i>Alitec, Biomar, Ewos, Salmofood y Skretting</i> se reúnen para hacer frente a Exapesca y se propone no disputarse clientes e intercambiarse listas de precios
Marzo 2003	En reunión interna de Salmofood se confirma la decisión de no participar de ningún acuerdo y captar clientes de la competencia con estrategias agresivas de precios
Abril 2003	Salmofood capta 3 clientes de sus competidores: <i>Fjord, Trusal y Peulla</i>
Noviembre 2003	Salmofood ratifica que no pertenece a ningún acuerdo y fija proyección para el 2004 con plan agresivo de competencia para captar nuevos clientes  Salmofood abre oficinas en Puerto Montt  Salmofood ingresa al mercado de agua dulce
2004	Salmofood continúa compitiendo agresivamente, capta clientes de la competencia ( <i>Ventisqueros y Salmones Caleta Bay</i> )  Renuncia el Gerente General Sr. Ian Lozano y asume el Sr. Juan Sebastián Montes
2005	Salmofood duplica su cartera de clientes en comparación con el año 2003  Salmofood sube casi 25% la participación de mercado que tenía el 2003  Salmofood duplica su producción en comparación con el año 2003 y alcanza aproximadamente 120.000 ton/año
2006	Salmofood aumenta sus clientes relevantes de 9 a 15  Directorio de Salmofood busca financiamiento a largo plazo para inversiones y aumentar su capacidad
2007	Asume el Sr. Juan Carlos Petersen como Gerente General
2008	Asume como Gerente General interino el Gerente de Administración y Finanzas, Sr. Ramiro Larios  Salmofood capta como clientes a <i>Multiexport y Salmones Golfo</i>  Salmofood participa -aunque sin éxito- en licitaciones de clientes de la competencia: <i>Marine Harvest y Salmones Pacific Star</i>  Salmofood aumenta su capacidad de producción y alcanza aproximadamente 200.000 ton/año y su producción efectiva llega a aproximadamente 109.000 ton/año.
2009	Salmofood disminuye su participación de mercado en casi un 30% (de 11% a 7%)  Salmofood disminuye su cartera de clientes relevantes de 15 a 8

	<p>Salmofood baja su producción de 109.000 ton/año a 45.000 ton/año</p> <p>Asume como Gerente General interino el Sr. José Miguel Barriga</p>
2010	<p>Asume como Gerente General el Sr. Sacha Ilic</p> <p>Salmofood aumenta su producción a 52.000 ton/año</p>
2011	<p>La participación de mercado de Salmofood disminuye a 6,6%</p> <p>Salmofood disminuye su cartera de clientes relevantes de 8 a 6</p> <p>Salmofood aumenta su producción a 69.000 ton/año</p>
2012	<p>Salmofood es adquirida por Alicorp</p> <p>Asume como Gerente General el Sr. Martín León</p>
2013	<p>Salmofood capta importantes clientes de la competencia (ej. <i>Salmones Pacific Star</i>) y recupera otros perdidos (<i>Multiexport</i>)</p> <p>Salmofood aumenta su producción de 69.000 ton/año a aprox 85.000 ton/año.</p> <p>Asume como Gerente General el Sr. Juan Enrique Rosales (junio) y luego Ian Lozano (agosto)</p> <p>Salmofood pierde como cliente a <i>Ventisqueros</i></p>
2014	<p>Salmofood capta importantes clientes de la competencia: <i>Salmones Humboldt</i>, <i>Salmones de Chile Alimentos</i>, <i>Salmones Camanchaca</i> y aumenta presencia de <i>AquaChile</i></p>
2015	<p>Salmofood sube su participación de mercado en casi 40% (de 7% a 9,7%)</p> <p>Salmofood capta importantes clientes de la competencia: <i>Australis Mar</i>, <i>Ventisqueros</i> y <i>Ecosea Farming</i>, y aumenta presencia en <i>Blumar</i></p> <p>Salmofood aumenta su producción de aprox 85.000 ton/año a 119.000 ton/año (aprox. 40%)</p>
2016	<p>Salmofood aumenta su participación de mercado en más de un 20% (de 9,7% a 11,6%)</p> <p>Salmofood capta importante cliente de la competencia: <i>Cermaq</i></p> <p>Salmofood pierde como clientes a <i>Camanchaca</i> y <i>Blumar</i></p>
2017	<p>Salmofood aumenta su participación de mercado en un 10% (a 12,6%)</p> <p>Salmofood aumenta su producción a 153.000 ton/año</p>

## II. LA EVIDENCIA DISPONIBLE CONFIRMA QUE SALMOFOOD NO FORMÓ PARTE DEL CARTEL DENUNCIADO

El requerimiento acusa a las requeridas de haber incurrido en un acuerdo o práctica concertada consistente en fijar los precios de los alimentos para salmónidos que fabrican y venden a las empresas salmoneras, entre 2003 a 2015.<sup>28</sup>

La FNE especifica que ese supuesto acuerdo se habría adoptado mediante dos distintas modalidades: (i) un *modo directo*, en el cual se acordaban los precios del alimento para salmónido; y (ii) un *modo indirecto*, en el cual se coordinaría el precio de las materias primas utilizadas para fabricar dicho alimento que sería comunicado a los clientes.<sup>29</sup> El libelo da cuenta de que el modo directo habría ocurrido hacia aproximadamente el año 2003; mientras que el modo indirecto habría comenzado a ejecutarse aproximadamente a partir del año 2006 o 2007.

Al respecto, se debe destacar desde ya que la descripción de la forma en que Salmofood se desenvolvió en los mercados durante todo ese tiempo -detallada en el capítulo anterior- demuestra que nuestra representada ha competido de forma libre, independiente y autónoma, sin ser parte de ningún acuerdo con sus competidores, todo lo cual se encuentra comprobado por numerosa evidencia directa y contundente de la época.

Si bien lo anterior es prueba suficiente para descartar las acusaciones de la FNE en contra de nuestra representada, el caso es que todos los datos y evidencia disponible del mercado refuerzan que Salmofood no ha sido parte del cartel acusado, en ninguna de las dos modalidades acusadas por la FNE.

---

<sup>28</sup> Requerimiento de la FNE, pág. 2 (párrafo sin numeración). Ver también resolución dictada en estos autos por este H. Tribunal, con fecha 7 de mayo de 2020, considerando cuarto.

<sup>29</sup> Requerimiento de la FNE, pág. 2 (párrafo sin numeración). Ver también resolución dictada en estos autos por este H. Tribunal, con fecha 7 de mayo de 2020, considerando cuarto.

Respecto al supuesto *modo directo*, según el cual se habrían acordado los precios del alimento para salmonidos, el caso es que la evolución en la participación de mercado, la movilidad de clientes, la intensidad competitiva de los procesos de licitación o compra directa, el aumento sistemático en la capacidad productiva de Salmofood, la alta rotación de gerentes y la inversión en innovación y calidad del servicio, son todos antecedentes que **confirman que Salmofood ha competido agresivamente en el mercado**, lo cual es incompatible con la colusión acusada.

Y en relación al supuesto *modo indirecto*, en que habría existido una coordinación en el precio de las materias primas que eran finalmente informados a los clientes, ocurre que no sólo los datos antes descritos descartan una tesis de colusión, sino que además se debe destacar que para Salmofood era sencillamente imposible haber usado el sistema “cost-plus” como mecanismo de colusión.

Es más, el propio requerimiento de la FNE ratifica que Salmofood no participó en el cartel denunciado, pues se refiere a conversaciones, reuniones, intercambios de correos electrónicos y llamadas telefónicas en las que habrían participado 3 empresas (Ewos, Biomar y Skretting) no atribuyéndole participación alguna a nuestra representada.

Lo anterior, según se explica en detalle a continuación:

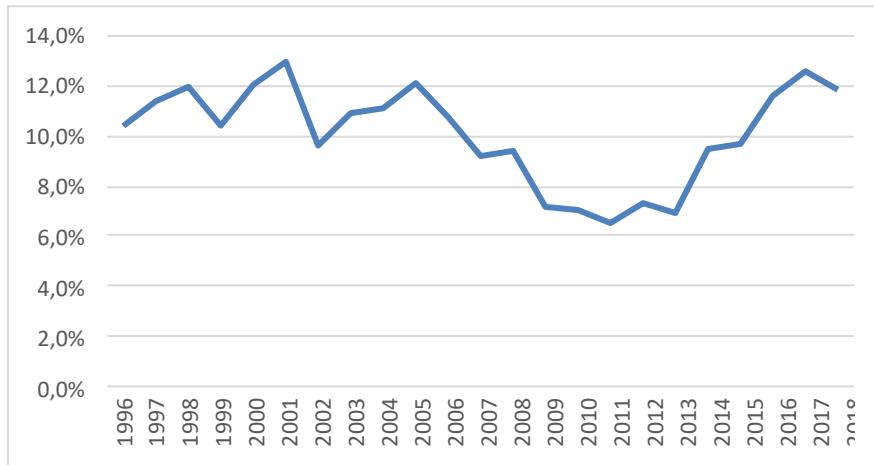
## II.1 SALMOFOOD NO HA INCURRIDO EN EL SUPUESTO “MODO DIRECTO” DE COLUSIÓN

Todos los datos y evidencia disponible del mercado ratifican que Salmofood no ha incurrido en acuerdos con sus competidores respecto a los precios de los alimentos para salmonidos, como acusa la FNE.

#### A. EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE SALMOFOOD

Según se demostró en el capítulo precedente, durante los últimos 20 años **Salmofood ha experimentado grandes variaciones en sus índices de participación de mercado.** Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 1**  
**Participación de mercado de Salmofood (por volumen, 1996-2018)**



Fuente: Elaboración interna, en base a datos de producción de Salmofood y datos de la industria publicados por Aquabench.

**Tabla N° 1**  
**Participación de mercado de Salmofood (por volumen, 1996-2018)**

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
10,4%	11,4%	12,0%	10,4%	12,1%	13,0%	9,7%	10,9%	11,1%	12,1%	10,8%

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
9,2%	9,4%	7,2%	7,1%	6,6%	7,4%	7,0%	9,5%	9,7%	11,6%	13%	12%

Fuente: Elaboración interna, en base a datos de producción de Salmofood y datos de la industria publicados por Aquabench.

Pues bien, esta volatilidad es en sí misma incompatible con cualquier tesis de colusión. Y ello es especialmente cierto en el caso de Salmofood, cuando se observan las razones que justifican las distintas variaciones experimentadas por la compañía a lo largo del tiempo:

1. En primer lugar, los datos permiten observar que **entre 2003 y 2005 la compañía tuvo un gran crecimiento en su nivel de participación**. En efecto, Salmofood pasó de cerrar el año 2002 con una participación de 9,7% para luego subirla durante 3 años seguidos, hasta alcanzar el 2005 una cuota de 12,1%. Esto es, en tan corto periodo de tiempo Salmofood consiguió subir un 25% su participación de mercado.

Según se explicó, esos hechos ocurrieron así porque a partir del segundo semestre de 2003 la compañía decidió desplegar un agresivo plan para captar nuevos clientes, el que ejecutó de forma exitosa.

2. Posteriormente, el gráfico demuestra que **entre 2007 a 2011 Salmofood sufrió una dramática y constante caída en su participación de mercado**. En efecto, tras alcanzar en 2005 un 12,1% de participación, a partir de 2006 la compañía vio su participación caer año tras año, hasta a tocar fondo en 2011 con apenas un 6,6%. Esta caída constante en participación de mercado durante tan largo periodo de tiempo (casi 6 años) descarta cualquier tesis de colusión, pues mal podría una empresa mantenerse por tanto tiempo en un acuerdo que sólo le produce perjuicios.

3. Además, según se demostró precedentemente, la pérdida de participación de mercado de Salmofood obedeció a razones comprobables y conocidas, las que son completamente ajena a un posible acuerdo con competidores, como lo eran los numerosos factores que limitaban la habilidad comercial. Por ejemplo, el límite de capacidad productiva, la alta rotación de los gerentes generales; la predominancia de liderazgos internos y temporales; y la frágil situación financiera de la compañía, entre otros.

Así las cosas, lejos de formar parte de algún tipo de cartel con sus competidores, la compañía -aun cuando estaba afectada por sus propias limitaciones- se desenvolvía de forma independiente y unilateral en el mercado.

4. Finalmente, los datos demuestran que **desde 2013 hasta esta fecha Salmofood consiguió un explosivo aumento en su participación de mercado**. En efecto, la compañía pasó de tener un 7% en 2013 a un 12,6% en 2017. Esto es, en tan sólo 4 años Salmofood consiguió aumentar en un 80% su cuota en el mercado, quitándole participación a sus competidores, cuestión que también es completamente incompatible con la existencia de un “cartel”.

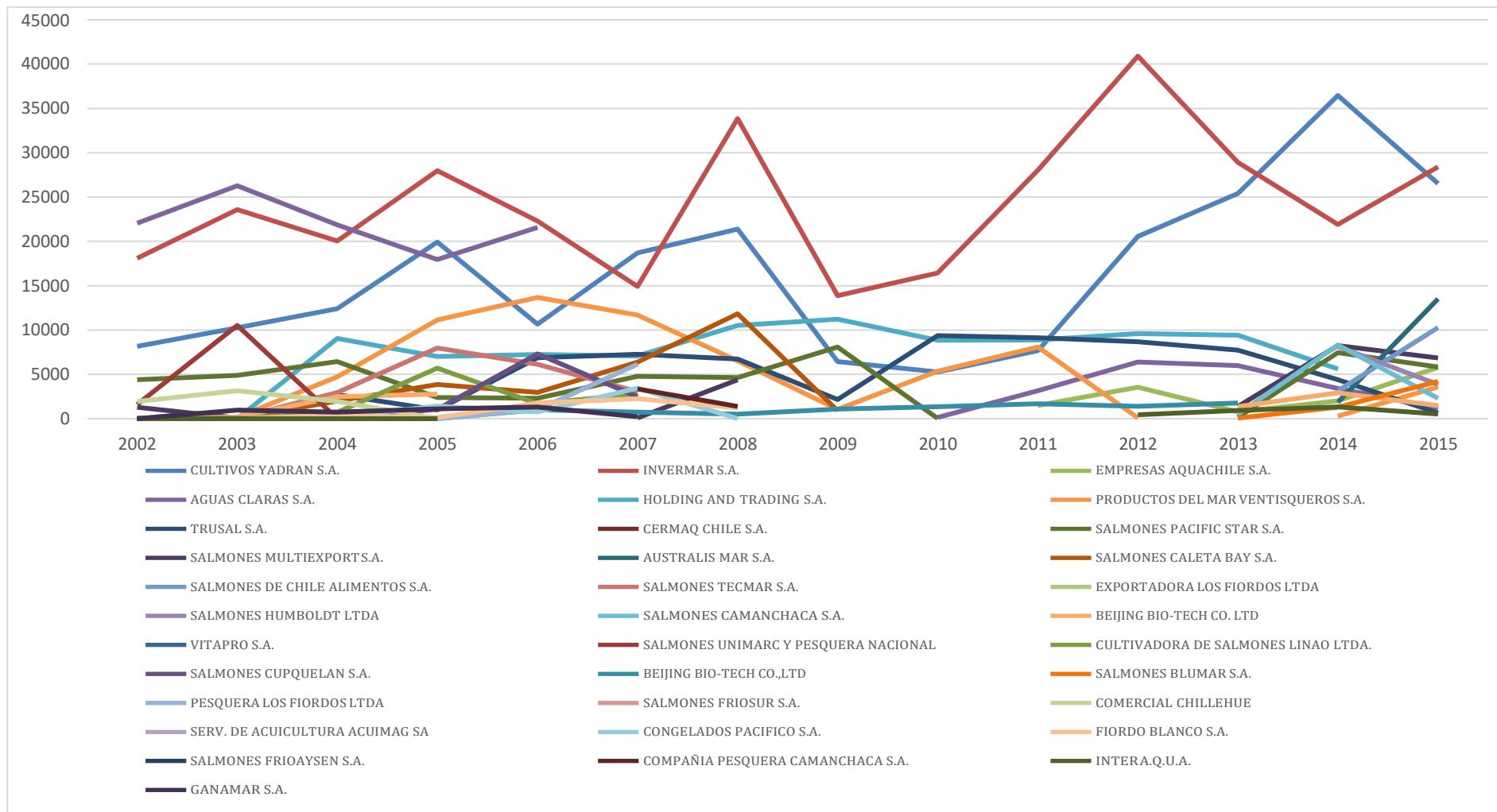
Además, las razones que explican dicho crecimiento son comprobables, conocidas y no dicen relación con ningún tipo de acuerdo anticompetitivo. En efecto, esta alza obedece a que en septiembre de 2012 Salmofood fue adquirida por el grupo peruano Alicorp, de reconocido prestigio y líder latinoamericano en soluciones nutricionales para la acuicultura, quien ingresa con la firme decisión de ganar clientes y expandirse en el mercado, lo que efectivamente ocurrió.

En consecuencia, las enormes variaciones que tuvo la participación de mercado de la compañía (así como las razones que las motivan) durante todo el periodo en que según la FNE habría existido un supuesto cartel, son prueba suficiente de que Salmofood se ha desenvuelto de forma libre, autónoma e independiente en el mercado, descartando de plano su participación en la colusión denunciada.

#### **B. MOVILIDAD DE LOS CLIENTES**

Durante el periodo en que según la FNE habría existido el cartel denunciado, Salmofood experimentó una enorme movilidad y cambios en su cartera de clientes. Así aparece del gráfico de la página siguiente.

Gráfico N° 2  
Cambios en la cartera de clientes de Salmofood (años 2002 a 2019)



Fuente: Salmofood.

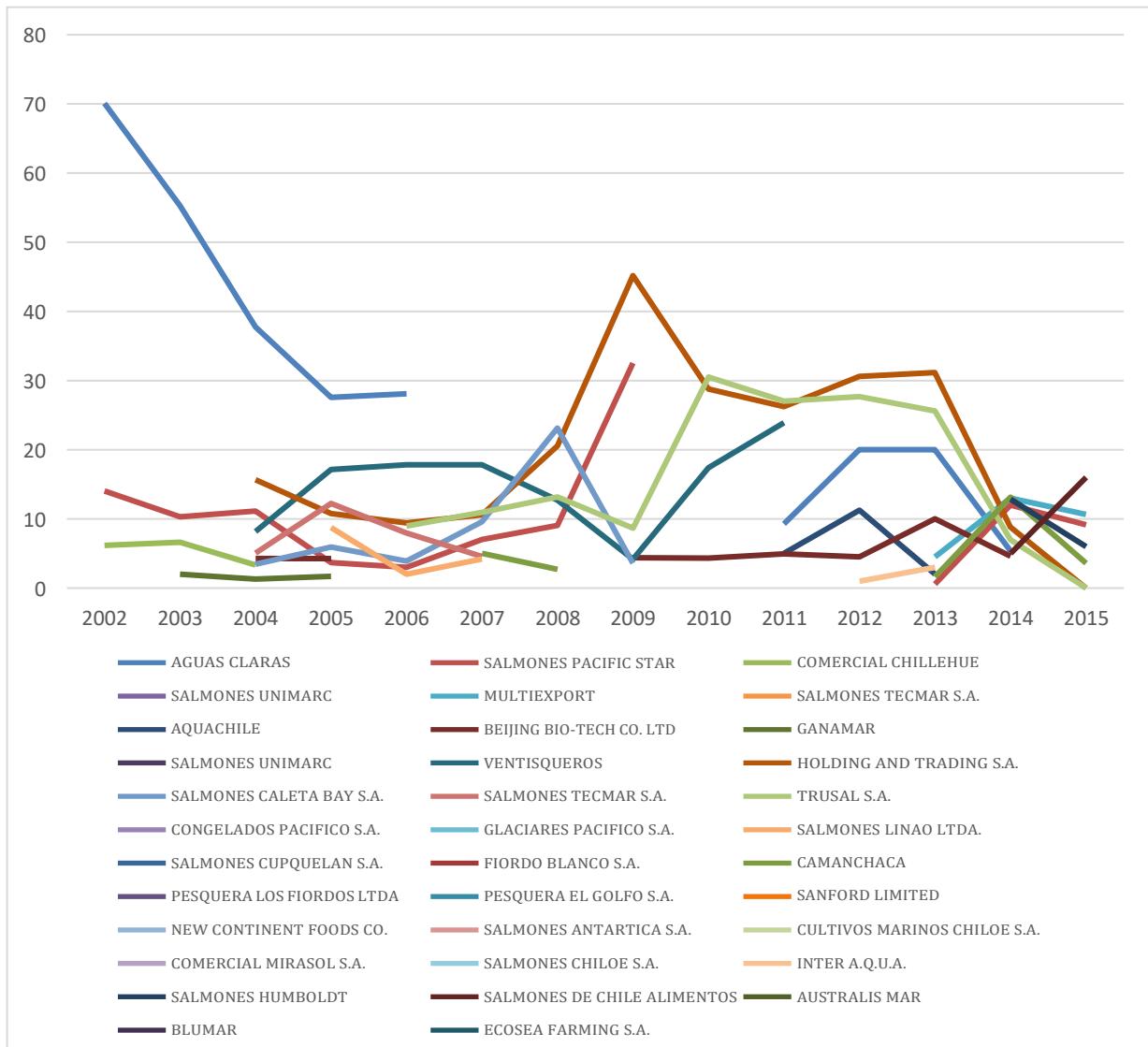
El gráfico permite observar que en todo ese periodo nuestra representada ha experimentado los siguientes cambios en su **cartera de clientes**:

- (i) **Número:** Ha pasado por periodos en los que ha tenido una gran cantidad de clientes y por otros en los que éstos se han reducido significativamente;
- (ii) **Volatilidad:** Muchos clientes han durado poco tiempo, para luego volver a ser adquiridos;
- (iii) **Volúmenes:** Las cantidades vendidas anualmente a cada cliente también han cambiado en el tiempo; y
- (iv) **Relevancia:** También ha habido gran variabilidad respecto a la importancia relativa de cada uno de dichos clientes en las ventas que cada año hace Salmofood.

La alta rotación de clientes y la enorme variación de su peso relativo dentro de las ventas de Salmofood es aún más evidente si nos enfocamos en los 10 principales clientes que tuvo la compañía anualmente, excluyendo a las relacionadas *Invermar* y *Yadrán*.

El gráfico de la página siguiente permite observar la gran entrada y salida de clientes se manifestó incluso en los más relevantes, así como varió enormemente su importancia dentro de las ventas totales de la compañía.

**Gráfico N° 3**  
**Principales clientes de Salmofood por año**  
**(% en ventas totales a clientes no relacionados, años 2002 a 2015)**



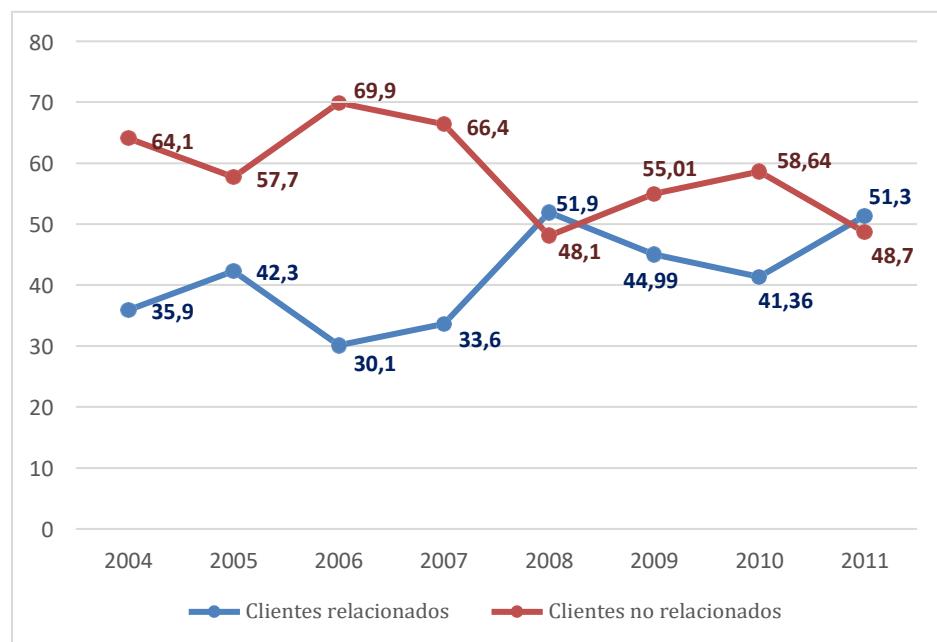
Fuente: Salmofood

Relacionado a lo anterior, Salmofood también experimentó una **enorme variación en la proporción de las ventas hechas a los clientes relacionados (sus accionistas Invermar y Yadrán), en comparación a los clientes “no relacionados”**.

Incluso más, los datos demuestran que cuando la compañía tuvo un mejor rendimiento competitivo (2003 a 2006), las ventas a terceros fueron mucho más significativas que las ventas a sus clientes relacionados, como resultado de su exitoso afán por conseguir nuevos clientes.

En cambio, en la época en que Salmofood perdía participación de mercado (2007 a 2011), ello obedeció a que disminuyó considerablemente su cantidad de clientes, aumentando en gran medida la proporción de las ventas hechas a sus accionistas *Invermar* y *Yadrán*, en lugar de terceros.

**Gráfico N° 4**  
**Proporción de las ventas totales de Salmofood efectuadas a clientes relacionados y no relacionados (%), 2004-2011)**



Fuente: Salmofood

En definitiva, la enorme y constante movilidad de los clientes corrobora que Salmofood se ha desenvuelto de forma libre, independiente y autónoma en el mercado, descartando que participe o haya participado del cartel acusado.

#### C. PROCESOS DE LICITACIÓN O COMPRA DIRECTA SUMAMENTE COMPETITIVOS

La FNE describe correctamente que las dietas son adquiridas por las salmoneras principalmente a través de dos mecanismos: (i) procesos de licitación o cotización; y, (ii) compra directa.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 37.

Sin embargo, la FNE omite que los procesos de licitación y los de compra directa han sido siempre extremadamente competitivos. En todos ellos, cada salmonera busca conseguir la mejor oferta posible, insistiendo de diversas formas hasta obtener las mejores condiciones de precio, servicio y condiciones contractuales.

En particular, los procesos de licitación se caracterizan por su dinamismo e informalidad, pues, luego de presentadas las ofertas, las salmoneras se comunican directamente de forma bilateral con cada proponente, generando varias rondas de negociación, insistiendo repetidamente hasta conseguir que mejoren los términos económicos y técnicos de su oferta. Y lo mismo que ocurre cuando eligen a su proveedor mediante compras directas. En consecuencia, la forma en que las salmoneras eligen sus proveedores hace inviable un cartel entre las requeridas.

Además, luego de celebrar los contratos y durante su ejecución, las salmoneras auditán la veracidad de los costos que les son informados y traspasados, según se explica en el capítulo siguiente, todo lo cual descarta la tesis de colusión esgrimida por la FNE.

#### **D. AUMENTOS EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA**

Otro antecedente que descarta toda participación de Salmofood en el cartel denunciado por la FNE es el hecho de que nuestra representada ha realizado importantes inversiones para aumentar su capacidad productiva. En efecto:

1. En el periodo que medió entre **2003 y 2005**, Salmofood logró ganar nuevos clientes y aumentar sus ventas, al extremo de que copó su capacidad. De hecho, entre 2005 y 2006 debió solicitar a Skretting que le hiciera maquila de alimentos, a fin de no dejar de proveer a sus clientes.

2. Por ello, el **2006** Salmofood tomó la decisión de invertir para aumentar su capacidad, la que entonces era de 120.000 toneladas anuales. Esta alza se hizo primero parcialmente el 2007, llegando a 135.000 toneladas anuales; para finalmente el 2008 alcanzar una capacidad nominal de 200.000 toneladas anuales.

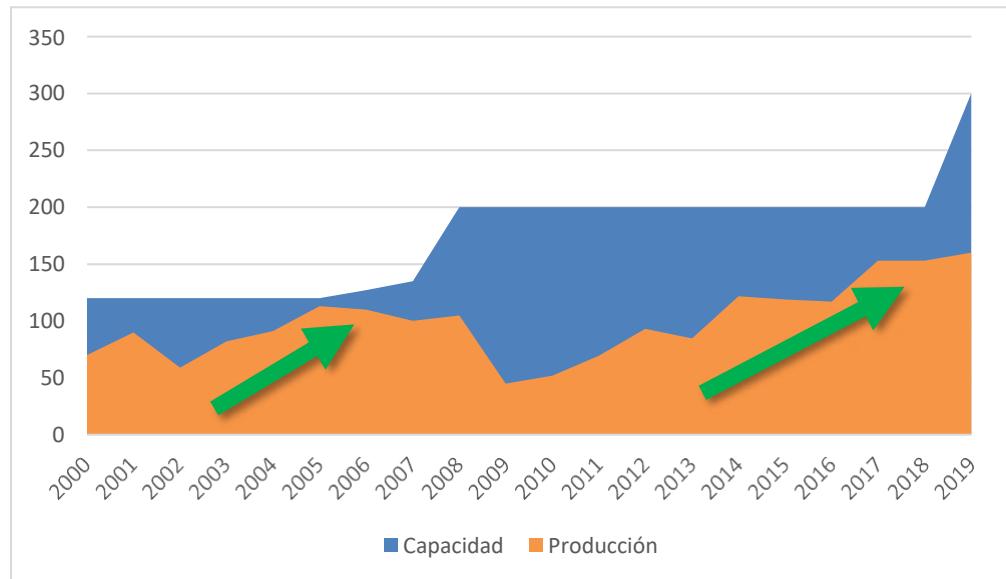
Esto es, producto del aumento en sus ventas y su intención de seguir creciendo en el mercado, a partir del año 2006 Salmofood invirtió para aumentar 66% su capacidad productiva.

3. Lamentablemente, el **2008** -al poco tiempo de haberse materializado esta expansión-, la industria salmonera se vio afectada por el virus ISA. Esto provocó que la compañía viera una importante reducción en sus volúmenes producidos.

4. Sin embargo, el **2013** -tras el ingreso de Alicorp- Salmofood aumentó constante y exponencialmente sus ventas, acercándose nuevamente al límite de su capacidad. Por ello, en el **2017** la compañía tomó la decisión de invertir para volver a aumentarla, lo que se materializó en marzo de 2019. Esta vez la capacidad productiva se aumentó en un 50%, llegando ahora a 300.000 toneladas anuales.

Todo lo antes expuesto es ilustrado en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 5**  
**Capacidad y volúmenes producidos por Salmofood (miles de ton., 2000-2019)**



Fuente: Salmofood

#### E. ALTA ROTACIÓN DE GERENTES GENERALES Y COMERCIALES

En el periodo en que según la FNE habría existido un cartel (esto es, entre 2003 y 2015), el puesto de gerente general de Salmofood tuvo una altísima rotación. Además, la mayoría de las veces fue ocupado por personas ajenas a la compañía.

En efecto, entre 2003 y 2015, el cargo de gerente general de Salmofood ha rotado en 9 ocasiones, de modo que ha sido ocupado por **10 ejecutivos**. Esto es, en promedio cada ejecutivo ha estado apenas poco más de 1 año 3 meses en el cargo. Además, cinco de ellos venían desde afuera de la compañía y tres ejecutivos estuvieron en el cargo en carácter interino. Lo anterior, según se ilustra en la siguiente tabla:

**Tabla N°2**  
**Gerentes generales de Salmofood (2003-2015)**

NOMBRE	FECHA INICIO	FECHA TÉRMINO
Ian Francisco Lozano Jeffs	Julio 1994	Agosto 2004
Francisco Javier Echeverría Domínguez*	Septiembre 2004	Noviembre 2004
Juan Sebastián Montes Porcile	Noviembre 2004	Marzo 2007
Juan Carlos Petersen Widmer	Abril 2007	Mayo 2008
Ramiro Mario Larios Montanari*	Junio 2008**	Septiembre 2009
Jose Miguel Barriga Phillips*	Octubre 2009	Mayo 2010
Sacha Andres Ilic Huerta	Abril 2010 x	Febrero 2012
Martin Rafael León Castro	Enero 2012 x	Mayo 2013
Juan Enrique Rosales Palacios*	Junio 2013	Julio 2013
Ian Francisco Lozano Jeffs	Agosto 2013	A la fecha

\*Indica a quienes ocuparon el cargo en forma interina.

\*\*En la práctica, asumió el cargo de forma interina luego de la salida de Juan Carlos Petersen, circunstancia que se formalizó en diciembre de ese año.

x Indica que hubo un breve periodo en que coincidió en el cargo con su predecesor.

Además, la situación del cargo de gerente comercial también pasó por una alta rotación. Sin considerar los años 2007 a 2011 (en que la gerencia general cumplió también con funciones del gerente comercial), en el periodo restante la gerencia comercial fue ocupada por 4 ejecutivos, quienes en promedio duraron poco más de 2 años en el cargo.

**Tabla N°3**  
**Gerentes comerciales de Salmofood (2003-2015)**

NOMBRE	FECHA INICIO	FECHA TÉRMINO
Juan Carlos Petersen Widmer	Abril 2002	Marzo 2007
Asumido por la Gerencia General, periodo en el que hubo 4 ejecutivos	Abril 2007	Mayo 2011
Claudio Eduardo Gesche Montandon	Junio 2011	Abril 2013
Bruno Armando Stingo Rissetto	Mayo 2013	Octubre 2014
Ernesto Juan Passalacqua Widmer	Enero 2015	A la fecha

Fuente: Salmofood.

Pues bien, la altísima rotación que experimentaron los cargos ejecutivos de Salmofood entre 2003 y 2015 es otro antecedente que descarta la tesis de que haya podido formar parte de un acuerdo con sus competidores durante todo ese periodo. Es imposible -o, al menos, la Fiscalía tendrá que explicarlo- que tantos ejecutivos, todos y cada uno de ellos, en tan corto periodo de tiempo hayan sido capaces de conocer, coordinar, ejecutar y monitorear el supuesto acuerdo, especialmente uno tan complejo como el que alega la FNE.

**F. SALMOFOOD SE HA ESFORZADO POR DIFERENCIARSE DE SUS RIVALES**  
**INVIRTIENDO EN INNOVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO**

Existe una serie de antecedentes adicionales que corroboran que nuestra representada no forma parte de ningún “cartel”, sino que -por el contrario- se ha dedicado a competir en el mercado. Por ejemplo:

1. Salmofood se ha esforzado por diferenciarse de sus competidores mediante la **calidad de su servicio**. Así, durante el período en que habría durado la supuesta colusión, la compañía ha desarrollado y promocionado importantes iniciativas destinadas a distinguirse del resto en cuanto a abastecer los centros de

los clientes con menores tiempos de entrega, flexibilidad en el servicio o creación de dietas particulares para un cliente.

Adicionalmente, Salmofood también invirtió en publicitar y promocionar estos servicios especiales mediante publicaciones insertadas en medios especializados y así diferenciarse aún más de sus competidores. A modo ilustrativo, considérese estas dos publicaciones efectuadas en medios especializados durante el año 2014:



2. La compañía también ha invertido en **innovación**. De hecho, durante el periodo investigado destinó grandes esfuerzos para crear valor que le permitiera ganar clientes, por la vía de invertir e incentivar a sus ejecutivos para crear nuevas dietas y formulaciones, crear dietas *ad-hoc* hechas a medida de los clientes, y optimizando el *mix* de insumos utilizados

Además, Salmofood se ha enfocado en generar y traer conocimiento a la compañía, con la finalidad de distinguirse del resto y motivar a los clientes a que prefieran sus productos y servicios. Por ejemplo, durante el período de la supuesta colusión, Salmofood invirtió en las siguientes actividades:

- a. Disponer de un laboratorio con capacidades analíticas y de cromatografía que le permitiera investigar y desarrollar nuevos productos. Esto comenzó inicialmente bajo la denominación de CETECSAL (Centro Tecnológico del Salmón) y ya en los últimos años como laboratorio de referencia para la Gerencia de Feed Technology.
  - b. Se han desarrollado vínculos a nivel internacional, contratando compañías expertas en nutrición, calidad y producción de peces. Por ejemplo, se han celebrado acuerdos permanentes de colaboración con la institución de investigación noruega *Akvaforsk Genetics* y con sus homólogos de Islandia, las empresas *Nofima* y *Matis Icelandic Food & Biotech R&D*. A partir de esta interacción se han producido numerosos reportes, visitas y seminarios desarrollados con los clientes, precisamente para transferir el nuevo conocimiento adquirido por nuestra empresa y crear nuevas dietas, especificaciones, aditivos y límites mínimos o máximos de usos de ingredientes, entre otros. Todo ello con el propósito de ganar participación de mercado, diferenciarnos y ganar clientes o mantener a los nuestros.
  - c. Contratación de investigaciones, mediciones, pruebas técnicas de dietas y auditorías a *Nofima*, con el propósito de afianzar las decisiones técnicas sobre las cuales se construye el alimento que ofrecemos a nuestros clientes y sus principios nutricionales.
3. Adicionalmente, se entregan **incentivos económicos a los ejecutivos** que están sujetos a varios factores, parte importante consiste en ganar clientes y aumentar el volumen vendido.

Por ejemplo, para el 2014 Salmofood puso como meta ganar al menos un cliente nuevo, objetivo que se superó con creces al incorporar siete. Asimismo, la compañía fijó como meta a sus ejecutivos vender 104.000 ton., objetivo que ya estaba muy por sobre las 85.000 toneladas vendidas el 2013. Pues bien, esta meta

que se cumplió con creces, llegando a 122.000 ton., aumentando 43,9% la producción respecto al año anterior.

Asimismo, para el año 2015 la compañía puso como meta incrementar su cartera de clientes superando los 33 centros de producción de salmones, lo que incluso se superó al lograr incorporar a 36 centros.

Por su parte, respecto de los ejecutivos que trabajan en el ámbito técnico, su remuneración también considera un componente directamente relacionado con la innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, la compañía ha premiado a sus ejecutivos por generar nuevas dietas; hacer productos a medida de clientes; reducir costos mediante la introducción de nuevos ingredientes; contribuir a los programas de eficiencia en el uso de materias primas y variables nutricionales; y generar proyectos de investigación para aumentar la cartera de clientes.

Pues bien, estos objetivos no sólo fueron planteados a los ejecutivos, sino que efectivamente se cumplieron y con creces. Por ejemplo, para el 2014 se desarrollaron productos completamente a medida, con condiciones particulares de diseño y formulación, para *Multiexport, Trusal, Pacific Star, Humboldt y Aquachile*. Además, el mismo año se incorporó a Cetecsal como apoyo logístico en las áreas de investigación de Salmofood y se hicieron eventos con expositores y asesores nutricionales para atraer nuevos clientes.

Asimismo, el 2015 estos incentivos motivaron que los ejecutivos crearan nuevas dietas medicadas y diseños de formulación, los que permitieron alcanzar ahorros por sobre los USD \$300,000.-

Todo lo antes expuesto es inconsistente con cualquier tesis de colusión.

## II.2 SALMOFOOD TAMPOCO HA INCURRIDO EN EL SUPUESTO “MODO INDIRECTO” DE COLUSIÓN

La evidencia disponible también descarta que Salmofood haya formado parte de un supuesto acuerdo con sus competidores para coordinar los precios a cobrar a los clientes por materias primas de los alimentos para salmonidos, según se explica a continuación.

### A. *IMPOSIBILIDAD PARA SALMOFOOD DE USAR EL SISTEMA “COST-PLUS” COMO MECANISMO DE COLUSIÓN*

Según la FNE, a partir del año 2006 o 2007 la conducta denunciada sería un acuerdo “indirecto” de precios, en el que las requeridas se habrían aprovechado del sistema *cost-plus* para coordinarse en los precios a cobrar a los clientes por materias primas de las dietas.<sup>31</sup>

Para intentar entender esta conducta, cabe explicar que la modalidad *cost-plus* (que según la FNE habría comenzado a implementarse el año 2007 por *Ewos* y luego paulatinamente por el resto de los demandados<sup>32</sup>) consiste en que el precio de cada dieta equivale a la suma de los costos de producir el alimento (ese es el “*Cost*”) más un margen fijo establecido normalmente en los contratos (eso corresponde al “*Plus*”). Dicho costo de producción y sus porcentajes de inclusión (esto es, la proporción que cada materia prima representa en la dieta), son informados trimestralmente a los clientes junto a las listas de precios.

Así, bajo el sistema *cost-plus*, el costo de adquisición de cada materia prima debía constituir el precio que se ofrecería a las salmoneras por tales insumos, a lo que se agrega el margen de ganancia y otros costos incluidos en el “*plus*”. De esta

<sup>31</sup> Requerimiento de la FNE, pág. 2 (párrafo sin numeración).

<sup>32</sup> Requerimiento de la FNE, pág. 5, nota al pie 7.

manera, la FNE alega que las requeridas habrían acordado coordinarse en el precio de las materias primas informados a los clientes (esto es, en los elementos que componen el “*Cost*”), cobrándoles uno superior al real.

Sin embargo, la evidencia disponible descarta de plano que Salmofood haya podido participar de un cartel basado en el sistema *cost-plus* como mecanismo para coordinarse con sus competidores, por varias razones:

1. **Durante la mayor parte del periodo denunciado nuestra representada ni siquiera ocupó el sistema *cost-plus*.** En efecto, si bien desde el 2003 Salmofood comenzó a aplicar un esquema similar, lo hizo exclusivamente con sus propios accionistas, a saber, *Invermar* y *Yadrán*, y sólo ocasionalmente, pues la mayor parte del tiempo se usó un sistema de precios directos, en los que nuestra representada se comprometía a darles el margen más competitivo de entre sus clientes.

Recién a partir del año 2012 Salmofood comenzó a aplicar a sus accionistas el sistema *cost-plus* propiamente tal, y en el cual se auditaba el 100% de las facturas de compra de las materias primas que conforman el “*cost*”. Luego, cuando *Invermar* y *Yadrán* dejan de ser socios de nuestra representada, se les siguió aplicando el sistema *cost-plus*, así como también continuó la práctica de auditar la totalidad de las facturas.

Respecto de salmoneras no relacionadas, solo a partir del 2015 se comienza a usar el *cost-plus* también con otros clientes como *Australis*, para posteriormente ir extendiendo su aplicación de forma paulatina, pero nunca a todos los clientes. Con anterioridad, sólo el año 2005 se usó un sistema parecido única y excepcionalmente con *Fjord* (que representó el 12,1% de sus ventas).

Así, con la sola excepción de *Fjord*, **antes del año 2015 no se aplicó el sistema *cost-plus* a clientes no accionistas**. Puede agregarse que a partir del 2011 se

utilizó un sistema en base a polinomios. En todo caso, ambos sistemas (polinomios y *cost-plus*) fueron utilizados por nuestra representada varios años después de lo que se señala en el requerimiento, lo cual hace que la tesis de colusión de la FNE devenga en inconsistente respecto de Salmofood.

2. **Salmofood no usa el sistema *cost-plus* con todos sus clientes, sino que sólo con una porción de ellos.** En efecto, su incorporación en el 2015 se hizo primero con *Australis* y luego se fue extendiendo de forma paulatina, solo respecto de las salmoneras que así lo exigían.

3. Respecto de los clientes con los que se usa el sistema *cost-plus*, **éste les da derecho a auditar las compras de Salmofood, para asegurarse de que el costo informado coincida con el real.** Varios clientes efectivamente auditán todas las facturas de compra, mientras otros lo hacen a través de un control aleatorio. Así, Salmofood sencillamente no puede entregar información errónea sobre el costo de sus materias primas, pues está preparado para que todo cliente lo audite.

4. **Los precios de las materias primas en cuestión son conocidos por los actores de la industria, por lo que difícilmente podría ejecutarse en acuerdo a su respecto.** En efecto, estos insumos son *commodities* que se transan a nivel internacional, por lo que su precio es conocido y verificado por los clientes.

Incluso más, la FNE señala que las materias primas más importantes en la colusión que denuncia serían la harina de pescado y aceite de pescado. Pues bien, el caso es que estos insumos son producidos y comercializados por las propias salmoneras (la mayoría de ellas forman parte de grupos pesqueros que se dedican a su producción, y otras salen a comprarlo por su cuenta en el mercado), por lo que malamente podría alguien “engañarlas” respecto a su precio.

Por ejemplo, en sus memorias anuales Camanchaca informa que “*el 75% de las ventas de harina y el 100% de las de aceite se realizaron en el mercado nacional, donde Camanchaca Pesca Sur mantiene contratos de abastecimiento con los fabricantes más relevantes de alimentos para salmones*”.<sup>33</sup> Igualmente, Blumar informa que “*el mercado más relevante para las ventas de harina y aceite fue el mercado nacional, donde Blumar S.A. mantiene contratos de abastecimiento con los fabricantes de alimentos para salmones más relevantes*”.<sup>34</sup>

Sin ir más lejos, lo anterior ocurrió precisamente respecto de nuestra representada, la que compró este tipo de insumos a empresas como las antes mencionadas y a clientes como *Salmones de Chile*.<sup>35</sup>

**5.** Además, **la harina y aceite de pescado tienen una participación muy inferior en el precio total de la dieta** respecto a lo afirmado por la FNE. Esto es sumamente relevante, pues hace aún menos plausible la tesis de colusión invocada por la FNE o, al menos, determina que cualquier supuesta coordinación tendría un efecto marginal en el precio, el que jamás podría justificar las elevadísimas multas que se solicita aplicar a nuestra representada.

**6.** Por último, **cada empresa usa la harina y aceite de pescado en distintas proporciones que también varían constantemente**, dependiendo de su precio o sus características técnicas. De hecho, hay empresas que en sus ofertas identifican únicamente un “mix” de aceites, sin especificar el detalle de insumos que lo componen, lo que las hace absolutamente incomparables.

<sup>33</sup> Camanchaca, Memoria Anual 2017, p. 72, <http://www.camanchaca.cl/wp-content/uploads/2018/04/CPC-Memoria-2017.pdf>.

<sup>34</sup> Blumar, Memoria Anual 2018, p. 24, [http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=356a5eb57b5721e95136e6b063faf036VFdwQmVFOVVRVEJOUkVFeFRucE5kMDISUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1583258176](http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=356a5eb57b5721e95136e6b063faf036VFdwQmVFOVVRVEJOUkVFeFRucE5kMDISUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1583258176).

<sup>35</sup> Esta empresa también ha operado bajo nombres como Salmones y Pesquera Nacional, Holding and Trading, y Salmones Unimarc.

Además, bajo la denominación “harina de pescado” se usan varias categorías con diferentes porcentajes de proteína, lo que varía por su origen, nivel de histamina o histidina, o la presencia de antioxidantes, entre otros factores, todo lo cual hace muy difícil categorizarlas bajo un mismo precio.

Todo lo anterior hace aún más implausible que se pueda construir algún tipo de colusión sobre esa variable, como propone la tesis de la Fiscalía.

En definitiva, se ha demostrado que: *(i)* Salmofood ni siquiera aplicó el sistema *cost-plus* durante gran parte del periodo denunciado, sino que partir del año 2015 o en cualquier caso después del 2012 con sus accionistas; *(ii)* cuando empezó a hacerlo, fue sólo respecto de algunos clientes; *(iii)* estos clientes eran en su mayoría sus propios accionistas; *(iv)* los clientes auditaban la veracidad de los costos informados o, al menos, obligan a Salmofood a estar preparado para una auditoría; *(v)* el precio de las materias primas es de público conocimiento, por tratarse de un *commodity* o por ser comercializado por sus propios clientes; y *(vi)* que las materias primas sobre las que recaería el supuesto acuerdo no representan la mayor parte de las dietas ni éstas fácilmente comparables son entre sí. Todo ello hace forzoso concluir que la colusión acusada por la FNE es simplemente imposible de haber sido ejecutada por Salmofood o, incluso si lo hubiese sido (lo que rechazamos), su impacto fue infinitamente menor a lo que se alega.

#### **B. ALTA ROTACIÓN DE GERENTES GENERALES Y COMERCIALES**

La altísima rotación que experimentaron los cargos ejecutivos de Salmofood entre 2003 y 2015, explicada en detalle en la sección II.1.E, también descarta la tesis de que nuestra representada haya podido formar parte de un acuerdo con sus competidores durante todo ese periodo.

En efecto, es imposible -o, al menos, la Fiscalía tendrá que explicarlo- que tantos ejecutivos, todos y cada uno de ellos, en tan corto periodo de tiempo hayan sido capaces de conocer, coordinar, ejecutar y monitorear un supuesto acuerdo referido a coordinar el precio de las materias primas, como acusa la FNE.

**C. *EL REQUERIMIENTO DE LA FNE CONFIRMA QUE SALMOFOOD NO PARTICIPÓ EN EL CARTEL DENUNCIADO***

Por último, es importante destacar que **el propio requerimiento de la FNE entrega antecedentes concretos que confirman que Salmofood no ha tenido ningún tipo de participación en el cartel denunciado.**

En efecto, tal como se explicó al oponer las excepciones dilatorias, el requerimiento se refiere a conversaciones, reuniones, intercambios de correos electrónicos y llamadas telefónicas en las que participaron sólo 3 empresas (*Ewos, Biomar y Skretting*), **no atribuyéndole participación alguna a Salmofood**, más allá de hechos ocurridos en el año 2003, los que están sobradamente prescritos, según se verá más adelante. Este hecho por sí solo justificaba excluir a nuestra representada como requerida en estos autos. Por ejemplo:

1. En el **párrafo 13 del requerimiento** se afirma lo siguiente:

13. El Acuerdo queda de manifiesto en el siguiente correo electrónico interno de Ewos, de septiembre de 2006, en el que un ejecutivo comunica cuales eran los precios para el cuarto trimestre, en dólares y por tonelada, que **Ewos, Biomar y Skretting** habían definido en conjunto para la harina de pescado, aceite de pescado, aceite vegetal, gluten, soya y plumas, materias primas que componen el alimento.

*"Los siguientes son los costos acordados informar clientes para el Q4 , [sic] para el caso nuestro Camanchaca y Multiexport:*

**Ewos Biomar Skretting**

FM [harina de pescado] 1305 1320 1335  
 FO [aceite de pescado] 760 765 745  
 VO [aceite vegetal] 566 595 580  
 Cgluten [gluten] 390 468 405  
 Soya 273 280 280  
 Feather [plumas] 410 450 420

*Los costos nuestros son puesto Coronel y los de Biomar y Skretting en sus plantas Pargua (...) [sic]*

*Nota: como podrán ver, me protegí en casi usd40 en la FM (...)"<sup>11</sup>.*

2. En idéntico sentido, en el **párrafo 14 del requerimiento**, la Fiscalía ratifica que el acuerdo era sólo entre 3 empresas (las que, según se relata repetidamente, son *Ewos, Biomar y Skretting*), descartando la participación de Salmofood.

En efecto, la Fiscalía Nacional Económica indica que un ejecutivo "describió en detalle el modo en que las requeridas continuaron ejecutando el Acuerdo", quien explica que la colusión era entre su compañía y otras "dos" (es decir, eran 3), según se ilustra a continuación:

*un ajuste por competitividad, yo decía "ok, dado que están todos a 1500 yo le voy a decir al cliente que mi costo es 1400". Igual voy a estar debajo de ustedes dos, y me voy a quedar con un extra de margen"<sup>13</sup>.*

3. En el **párrafo 17 del requerimiento** nuevamente se explica que el acuerdo era sólo entre *Biomar, Ewos y Skretting*<sup>36</sup> dando cuenta de que Salmofood no formaba parte de la colusión denunciada. En efecto, señala la Fiscalía Nacional Económica lo siguiente:

---

<sup>36</sup> Se menciona también a Alitec, la que en 2008 fue comprada por Biomar.

17. En ocasiones los reclamos de los clientes podían servir a las Requeridas para monitorear posibles desvíos del Acuerdo, esto es, cuando alguna de ellas ofrecía por alguna materia prima o dieta un precio sustancialmente menor al de las otras empresas. En algunas oportunidades los reclamos de los clientes eran simplemente *bluff*, aspecto que las Requeridas descubrían cuando se contactaban para abordar el reclamo. En un correo electrónico, de febrero de 2006, Carlos Díaz, gerente general de Biomar se comunicaba directamente con los gerentes generales de Alitec y Skretting, y con un ejecutivo de Ewos, en el contexto de un reclamo de un cliente por los supuestos altos precios de las dietas de Biomar:

4. Incluso más, el requerimiento indica que las Requeridas se comunicaban en código y se referían al cartel como “Club de Toby” o la “Familia Ugalde”. Sin embargo, el mismo requerimiento reconoce expresamente que Salmofood no pertenecía a dichos grupos y que no tuvo participación alguna ni en el “Club” ni en la “Familia”.

5. Sin ir más lejos, el requerimiento explica que cada una de las empresas miembros del “Club de Toby” tendrían asociado un color: *Skretting* (rojos), *Ewos* (verdes) y *Biomar* (azules). Sin embargo, en el caso de Salmofood, no hay ninguna referencia a colores ni seudónimos. En efecto, en el **párrafo 19** del libelo se afirma lo siguiente:

19. Las Requeridas estaban conscientes de que su comportamiento era contrario a la ley e intentaban eliminar rastros del Acuerdo. Así, es posible leer en varios correos electrónicos advertencias del siguiente tenor: “ahora hay que borrar este mail y vaciar la papelera”<sup>20</sup>, “para que lo leas y luego borres el mail”<sup>21</sup> y “solo como recomendación ojalá no comunicar por mail contactos con competidores ni discutir temas comerciales con ellos. Puede ser delicado”<sup>22</sup>. Incluso, al interior de Ewos los ejecutivos utilizaron en algún momento ciertas palabras claves para referirse a la competencia: “los rojos” Sketting, “los verdes” Ewos y “los azules” Biomar; mientras que para referirse a ellas de modo conjunto hacían alusión al “club de Toby” o a la “familia Ugalde”. Por ejemplo, un correo electrónico interno de Ewos revela que un ejecutivo de la empresa que estaba copiado en otra comunicación, que contenía información sensible de la competencia, no tenía conocimiento de las conversaciones con la “familia Ugalde”:

6. Refuerza lo anterior el **párrafo 21** del requerimiento. De hecho, de su sola lectura se demuestra que los competidores de Salmofood se comunicaban entre ellos, prescindiendo de la información comercial de nuestra representada.

21. Un archivo Excel de agosto de 2009, incautado a Skretting<sup>24</sup>, grafica cómo la empresa había recopilado los costos de Biomar y Ewos, en dólares y por tonelada, de un listado extenso de materias primas que componen las dietas. Como se observa, este archivo contiene información sobre los costos de los primeros tres trimestres del año 2009. En el comentario de la celda I22 se lee que, aunque Biomar tenía un costo para el tercer trimestre de 607 dólares para el gluten de maíz, "lo van a preciar a US\$700 ya que la reposición esta [sic] cerca de US\$800". Con este tipo de información, que solían compartir antes de informar sus listas de precios, las Requeridas ejecutaban el Acuerdo y procedían a adecuar los precios de sus materias primas.

Imagen N° 1: Extracto de planilla Excel "COMPETENCIA 2009"

7. Incluso más, en dicho párrafo el requerimiento acompaña el extracto de la planilla *Excel* a que se hace referencia, en la que están mencionados los miembros del "Club de Toby" y sus precios. Las columnas de dicho *Excel* sólo mencionan a tres empresas (*Skretting*, *Ewos* y *Biomar*), pero **no existe ninguna referencia ni mención a Salmofood y/o a Vitapro:**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
9	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3
10 PRECIOS M.P.	EWOS	BIOMAR	SKRETTING	EWOS	BIOMAR	SKRETTING	EWOS	BIOMAR	SKRETTING
11 Fishmeal	1024	1108	956	900 a 1055	1086	1010	1026	1020	
12 fishoil	1287	1323	1195	1130 a 1170	1148	895	926	925	
13 Soya oil		1451	-		1442				
14 Canola Oil	1098	1590	-		1243				1243
15 Ac. Soya Fosfolip.		601	600		598	540			598
16 OIL MIX			1160	1050 a 1110	1117				
17 H. Girasol 49%		475	430		432	480			450
18 H. Girasol 36%	248			270 a 340				265	
19 H. Plumas	691	675	655	691	665	660	668	665	
20 H. Visceras	808	803	770	-	800	760	825	800	
21 Trigo	360	310	480	397	250	360	412	250	
22 Gluten de Maiz	641	829	665	730	606	750	607	606	
23 Harina de Soya	490	475	430	495	443	540	503	438	
24 Torta de Canola	380	400		405	378		396	378	
25 VWG		1165			1165				1165
26									
27									
28									
29									
									Pero lo van a preciar a US\$700 ya que la reposición esta cerca de US\$800

8. Más aún, el **párrafo 22** del requerimiento confirma que Salmofood no sólo no formaba parte del acuerdo denunciado, sino que ni siquiera sabía de su existencia.

En efecto, el líbelo explica que en junio de 2013 llegó un nuevo gerente general a Biomar, Sr. Martín León. Atendido que se trataba de un ejecutivo nuevo en esa compañía, el gerente de abastecimiento le envió un correo electrónico informándole acerca de la existencia del acuerdo denunciado y cómo este funcionaba. En particular, se le informa que las empresas se contactaban antes de comunicar sus listas de precios a los clientes.

Pues bien, el caso es que el Sr. Martín León no era un ejecutivo nuevo en la industria. El Sr. León llegó a Biomar directamente desde Salmofood, donde se desempeñó por más de 18 meses como gerente general. De esta manera, si Biomar se vio en la necesidad de explicarle acerca de la existencia del acuerdo, de su funcionamiento y de los contactos entre los competidores, fue precisamente porque Salmofood no era parte del acuerdo, pues de lo contrario no habría habido necesidad de explicarle nada. La sola explicación a un ex gerente de Salmofood deja en evidencia que nuestra representada no formaba parte de ningún acuerdo y, por ende, no estaba coludida.

9. Finalmente, los **párrafos 23 y 24** del requerimiento vuelven a ratificar que Salmofood no formaba parte del acuerdo denunciado. Todas las referencias a correos electrónicos, planillas Excel e intercambios de información de los últimos 12 años se refieren solo a Ewos, Biomar y Skretting, a la vez que NUNCA se incluye a Salmofood, ratificando que nuestra representada no formaba parte de los hechos denunciados. Más aún, en esos documentos las requeridas se informan cuáles eran los datos de "la competencia", excluyendo a Salmofood, destacando que esa era la información que se necesitaba para ejecutar el acuerdo.

Por ejemplo, en el párrafo 23 se señala lo siguiente:

23. A pesar que las Requeridas fueron dejando menos rastro de sus contactos con el paso del tiempo, la evidencia demuestra que continuaron con la implementación del Acuerdo<sup>26</sup>. Así, por ejemplo, un correo electrónico de diciembre del año 2014 revela que **Biomar tenía información sobre los costos de adquisición de la harina de pescado y aceite**

de pescado de sus competidores **Ewos y Skretting** antes de que comenzara el primer trimestre del año 2015, y que **con tal información procedería a ejecutar el Acuerdo**. En esta comunicación, luego de transmitir los costos de adquisición de la competencia, el ejecutivo de **Biomar** afirma que podrían aumentar sus precios:

*\*Estimados  
Como les comenté ayer los precios de la competencia son:*

	HARINA	ACEITE
<b>EW</b>	2.315	2.350
<b>SK</b>	2.050	2.050

*Imposible saber si son 100% confiable, pero me hacen sentido.  
Nos daría entonces espacio para subir algo (...)"<sup>27</sup>.*

La única oportunidad en que se menciona a nuestra representada se refiere a hechos ocurridos hace más de 16 años atrás, esto es, el 2003 (párrafos 8 y 10 del requerimiento) e indirectamente hace 12 años, el 2007 (párrafo 16), sin que exista ni una sola mención a Salmofood en las reuniones, comunicaciones y acuerdos sostenidos con posterioridad a esa fecha, ni en ninguno de los demás actos imputados al llamado “Club de Toby” o “Familia Ugalde”. Incluso, el propio libelo excluye a nuestra representada del “acuerdo”, indicando repetidamente que éste estaba integrado por las otras 3 requeridas.

En consecuencia, el propio requerimiento de la FNE entrega prueba concreta, espontánea y directa que acredita que Salmofood no formó parte del cartel denunciado en estos autos, más allá de hechos referidos a parte del año 2003.

**D. AL EVACUAR EL TRASLADO DE LA EXCEPCIÓN DILATORIA LA FNE RECONOCÍÓ QUE SALMOFOOD NO TENÍA ASIGNADO COLORES NI LE ATRIBUYE PARTICIPACIÓN EN EL “CLUB DE TOBY” NI EN LA “FAMILIA UGALDE”**

Finalmente, aparte del hecho indesmentible de que la evidencia demuestra que Salmofood no formó parte del cartel denunciado, es del caso destacar que la misma FNE reconoció que nuestra representada no tuvo participación en las conductas objeto de la acusación.

En efecto, el 20 de febrero de 2020, al evacuar el traslado conferido por el H. Tribunal respecto de las excepciones dilatorias presentadas por Salmofood, la FNE indicó expresamente que no se deben confundir “*los hechos que constituyen la imputación con la evidencia que a título ejemplar fue provista*”<sup>37</sup> respecto a aquéllos.

Lo anterior es sumamente relevante pues son los hechos incluidos en el relato del requerimiento los que constituyen la teoría del caso de la FNE y los que delimitan el actuar jurisdiccional de este H. Tribunal. Sin embargo, dicho relato derechamente excluye a Salmofood del ilícito perseguido al no atribuirle participación alguna después del año 2003.

Por el contrario, en el libelo se explican detalladamente los hechos en los que participaban las otras 3 requeridas, sin mencionar a Salmofood, dando cuenta de forma expresa que el ámbito factual se limita a aquéllas, no a nuestra representada. Sin ir más lejos, es la propia FNE quien expresamente destaca “el hecho que Salmofood no tuviese un color asignado”,<sup>38</sup> ratificando que nuestra representada no participó de la colusión que imputa a las demás requeridas.

---

<sup>37</sup> FNE, escrito “Evacúa traslado”, de 20 de febrero de 2020, párrafo 2 (fojas 228).

<sup>38</sup> FNE, escrito “Evacúa traslado”, de 20 de febrero de 2020, párrafo 5 (fojas 230).

### III. MERCADO RELEVANTE

Esta parte coincide con la FNE en que el mercado relevante de autos corresponde al de *la producción y comercialización de alimentos para salmónidos dentro de Chile*. Sin embargo, controvertimos categóricamente la caracterización que la FNE hace de este mercado, la que contiene graves errores y omisiones cuya debida corrección ratifica la falta de fundamento y plausibilidad de sus acusaciones:

1. Al identificar a **quiénes compiten en esta industria**, la FNE correctamente destaca que los principales actores son *Ewos* y *Skretting*, seguidos por *Biomar* (que en el año 2008 compró a *Alitec*), mientras que el competidor con menor participación es *Salmofood*.

Sin embargo, la FNE erróneamente sugiere que todas las empresas habrían mantenido participaciones de mercado uniformes durante el periodo en el que habría durado la colusión denunciada, lo que es una grave tergiversación de la realidad.<sup>39</sup>

En particular, la FNE omite que **la cuota de mercado de Salmofood ha sido sumamente variable en el tiempo**, presentando fuertes alzas y caídas en su participación, cada una de las cuales se explica principalmente en las propias virtudes y defectos que se han hecho presente en la habilidad comercial de nuestra representada a lo largo del tiempo.

Este dato es sumamente relevante, pues -como la FNE bien sabe- es un sólido y reconocido indicio de que Salmofood no ha formado parte del cartel denunciado.

En efecto, según se demostró en los capítulos precedentes, entre los años 2003 a 2006 Salmofood consiguió aumentar fuertemente su participación de mercado,

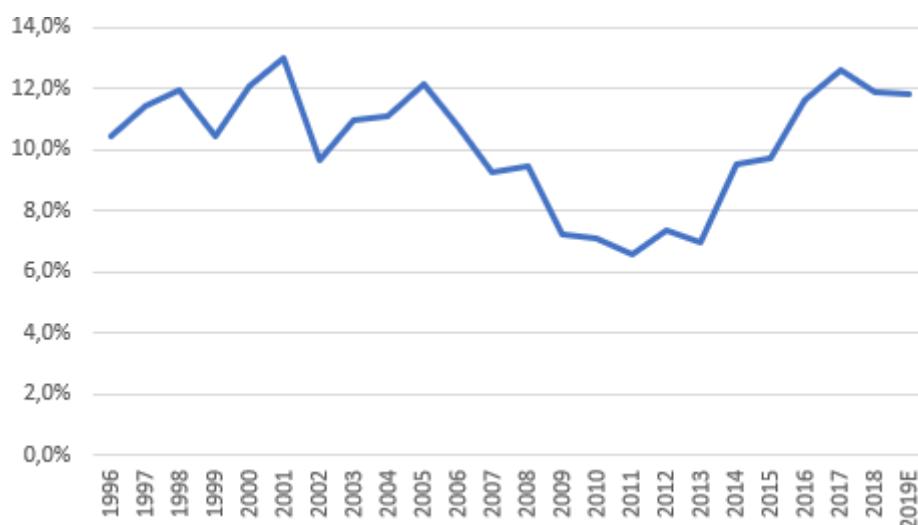
---

<sup>39</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 40.

por la vía de captar nuevos y numerosos clientes. Posteriormente, entre los años 2007 a 2012, las limitaciones y debilidades comerciales de la compañía le provocaron una dramática reducción de su participación, la que cayó de forma constante durante ese largo espacio de tiempo. Luego, tras ser adquirida por el grupo Alicorp a fines de 2012, Salmofood ha conseguido obtener un exponencial aumento en su participación, nuevamente por la vía de competir vigorosamente, y aprovechando con gran despliegue comercial y un sólido respaldo financiero.

Las variaciones en la participación de mercado de Salmofood se aprecian en el gráfico siguiente:

**Gráfico N° 6**  
**Participación de mercado de Salmofood (por volumen, 1996-2019)**



Fuente: Elaboración interna, en base a datos de producción de Salmofood y datos de la industria publicados por Acquabench.

2. Adicionalmente, la FNE sostiene que en el mercado relevante habrían **supuestas barreras a la entrada**. Por ejemplo, afirma que en el largo plazo las empresas salmoneras no podrían reemplazar a las requeridas porque existirían “*importantes costos hundidos*”.<sup>40</sup> Sin embargo, esto simplemente no es efectivo, como lo demuestran numerosos antecedentes que la FNE tiene en su poder.

<sup>40</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 42.

En efecto, nada impide a las salmoneras integrarse verticalmente o montar sus propias plantas de producción. Salmofood es prueba directa de ello: fue creada por 4 empresas salmoneras (*Invermar, Yadrán, Salmones Aucar y Antar Fish*) y se mantuvo integrada a ellas por más de 17 años, abasteciéndolas permanentemente bajo condiciones competitivas.

Salmofood no es el único ejemplo. Muy evidentes son los casos de *Salmones Antártica S.A.* (“SASA”), *MOWI Chile*, y *Los Fiordos*, entre otras salmoneras que también tienen sus propias plantas de producción.

De hecho, si una salmonera o un potencial nuevo entrante quisiera montar su propia planta, requeriría de una inversión aproximada de 15 y 20 millones de dólares y demoraría aproximadamente 18 meses. Si bien son montos relevantes, tales cifras jamás podrían ser calificadas como “importantes costos hundidos”.

Por las mismas razones antes expuestas, tampoco es efectivo que las condiciones de entrada sean “restrictivas”.<sup>41</sup> Como se expuso, el costo de montar una planta en Chile está lejos de representar un obstáculo significativo y tampoco hay barreras legales.

Por último, tampoco es efectivo que existan restricciones a nivel de economías de escala o know how, como lo demuestra el hecho de que *SASA* y *Los Fiordos* tienen sus propias plantas de abastecimiento, creadas por ellos mismos y operan eficientemente, a pesar de producir volúmenes mucho menores a los de los restantes actores del mercado.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 43.

<sup>42</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 35.

3. En tercer lugar, respecto a las **características del producto comercializado**, la FNE también incurre en imprecisiones, cuya corrección igualmente afecta su tesis del caso.

Según se explicó, la FNE denuncia que las requeridas se habrían aprovechado del sistema *cost-plus*, coordinándose para subir el valor de las materias primas que se cobran a las salmoneras (esto es, el “*cost*”) por sobre lo que realmente correspondería. No obstante rechazamos tajantemente esta acusación, también debemos hacer presente que la FNE sobredimensiona artificialmente el verdadero peso que tienen en las dietas las materias primas sobre las que recaería el acuerdo, lo que hace aún más dudosa y poco plausible la colusión alegada por la FNE.

En todo caso, aún en la hipótesis que la teoría de la FNE fuese cierta (lo que rechazamos), el efecto de una supuesta colusión en costos sobre el precio final es muchísimo menor que el afirmado en el requerimiento, lo que debe ser tenido en consideración al evaluar una eventual imposición de multas. En efecto:

- a. No es efectivo que las dietas representen más del 50% del costo del salmón.<sup>43</sup> Si bien es un factor relevante, las propias salmoneras informan que este producto representa una proporción inferior a la mitad del costo de producción del salmón, del orden de un 35% a 40%.<sup>44</sup> Y esa proporción es aún mucho menor si se considera el precio final del salmón.
- b. No es efectivo que la harina y aceite de pescado sigan siendo los insumos más relevantes en términos de costo.<sup>45</sup> Por el contrario, su importancia ha ido decayendo constantemente. Por ejemplo, *Multiexport* (una de las

---

<sup>43</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 36.

<sup>44</sup> Ver, e.g., *Multiexport Foods*, Memoria Anual 2018, p. 165, [https://www.multiexportfoods.com/sitio/inversionistas/pdf/Memoria2018-Corregida\(8-7-19\).pdf](https://www.multiexportfoods.com/sitio/inversionistas/pdf/Memoria2018-Corregida(8-7-19).pdf) (“El alimento representa el principal costo de producción del salmón (alrededor de un 45% del costo de la materia prima y un 35-40% del costo del producto terminado”).

<sup>45</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 28.

salmoneras más grandes en Chile) explica que “*las dietas de alimentos han evolucionado hacia dietas cada vez más vegetales, reduciendo ostensiblemente la importancia de la harina y del aceite de pescado, los que debieran llevarse a niveles cada vez menos relevantes conforme a los avances tecnológicos*”.<sup>46</sup>

Para ilustrar lo anterior, considérese que si en el año 2005 la harina de pescado representaba cerca de 30% de la dieta, al 2018 esta cifra ya se había reducido a apenas 12%,<sup>47</sup> mientras que el aceite de pescado pasó a representar menos del 10% de la dieta en 2018.<sup>48</sup> Además, todo indica que su uso seguirá reduciéndose.<sup>49</sup>

- c. **No es efectivo** que los macro y micro ingredientes que utilizan las empresas para fabricar el alimento sean fácilmente comparables.<sup>50</sup>

Respecto a los macro ingredientes, si bien las empresas productoras pueden coincidir en varias de las materias primas empleadas, éstos están

<sup>46</sup> Multiexport Foods, Memoria Anual 2018, p. 72, [https://www.multiexportfoods.com/sitio/inversionistas/pdf/Memoria2018-Corregida\(8-7-19\).pdf](https://www.multiexportfoods.com/sitio/inversionistas/pdf/Memoria2018-Corregida(8-7-19).pdf). En igual sentido, ver SALMONEXPERT, <https://www.salmonexpert.cl/article/cunta-harina-y-aceite-de-pescado-usa-el-salmn-chileno-en-su-alimento/>, donde informa que “*De acuerdo con el GSI, la utilización de harina y aceite de pescado como ingredientes para el alimento de los salmones disminuyó durante el 2018, si se considera el promedio de las 10 compañías nacionales socias de la entidad, como se puede ver en los cuadros estadísticos que están al final del texto*”).

<sup>47</sup> Ver, e.g., AquaChile, Memoria Anual Empresas AquaChile 2018, p. 44, <https://www.aquachile.com/sites/default/files/MEMORIA%202018.pdf> (“La industria salmonera ha buscado optimizar el uso de los recursos naturales y, luego de años de investigación, la cantidad de harina de pescado utilizada en el alimento del Salmón ha ido disminuyendo considerablemente. En los últimos 12 años, el porcentaje promedio de harina de pescado utilizada en la dieta ha descendido desde aproximadamente 30% a menos de 12%, sin perder las características necesarias para obtener un producto de calidad”).

<sup>48</sup> SALMONEXPERT, op. cit., citando a Blumar (“Si bien el aporte de aceite de pescado en la fórmula aumentó levemente el 2018, el menor factor de conversión logrado en 2018 hace bajar su dependencia en aproximadamente un 10%”).

<sup>49</sup> Biomar, Informe de Sostenibilidad 2018, p. 9 <https://www.biomar.com/globalassets/chile/noticias/informe-sostenibilidad-2018/Informe-Sostenibilidad-BioMar-2018-SPA.pdf> (“El aceite de pescado es la fuente tradicional de omega-3 marinos en los alimentos compuestos para peces, sin embargo, con el estado actual de las poblaciones mundiales de peces, el suministro de este recurso es limitado y la sostenibilidad de su uso como un ingrediente importante es discutible”). En igual sentido, ver SALMONEXPERT, op. cit.

<sup>50</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 31.

lejos de ser idénticos y -aunque lo fuesen- cada una los usa en distinta proporción. Este hecho deja en evidencia la falta de plausibilidad y viabilidad de la colusión alegada por la FNE.

Y respecto a los micro ingredientes, estos no son informados a los clientes (de hecho, **no forman parte del “cost”**) ni a ningún otro actor del mercado, pues forman parte del *know how* de cada empresa. Precisamente por eso es que se trata de variables prácticamente imposibles de comparar.

- d. **No es efectivo** que los macro ingredientes<sup>51</sup> (que son los insumos sobre los que se aplicaría el supuesto acuerdo) representen “entre el 95% y 98%” de la composición física del alimento.<sup>52</sup> Por el contrario, si bien son el insumo más relevante, éstos representan entre el 80% y 85% de la dieta.
  
- 4. Como se señaló en el capítulo II.1.C, respecto a las **formas de comercialización de las dietas**, la FNE acierta al afirmar que las salmoneras las adquieren a través de procesos de licitación o cotización y de compra directa, pero omite que éstos son extremadamente competitivos.

En los procesos para elegir a sus proveedores las salmoneras se caracterizan por insistir de diversas formas y repetidamente hasta obtener las mejores condiciones que puedan obtener del mercado. Y por si eso no fuese suficiente, luego de celebrados los respectivos contratos, las salmoneras auditán la veracidad de los costos que les son informados y traspasados.

Pues bien, el caso es que la intensidad competitiva con que se desarrollan los procesos de licitación y compra directa, así como la conducta desplegada por las salmoneras durante la ejecución de los contratos, descarta la tesis de colusión esgrimida por la FNE.

---

<sup>51</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 28; ver también párrafo 12.

<sup>52</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 28.

#### IV. EXCEPCIONES Y DEFENSAS

Sobre la base de los hechos y la evidencia analizados en esta presentación, se opondrán las siguientes excepciones y defensas:

**A. FALTA DE LEGITIMACIÓN PASIVA**

**B. AUSENCIA DE CONDUCTAS ANTICOMPETITIVAS**

**C. PRESCRIPCIÓN**

**D. NO DEBEN APLICARSE MULTAS A SALMOFOOD O, EN SUBSIDIO, DEBEN REDUCIRSE SIGNIFICATIVAMENTE.**

Lo anterior, según se explica en detalle a continuación:

##### **A. FALTA DE LEGITIMACIÓN PASIVA**

1. El requerimiento tiene por objeto que se sancione un supuesto cartel que habría durado entre los años 2003 a 2015. Sin embargo, en lo que toca a Salmofood, la FNE sólo atribuye participación sobre hechos ocurridos en el año 2003, no imputándole ni asignándole participación alguna en los hechos ocurridos con posterioridad a esa fecha.

En efecto, como se ha explicado latamente, en todo lo que respecta a los hechos acaecidos después del 2003, el requerimiento ni siquiera menciona a Salmofood. Incluso más, el libelo hace referencia a conversaciones, reuniones, intercambios de correos electrónicos, llamadas telefónicas, uso de pseudónimos y colores, en los que nuestra representada no tienen ningún tipo de mención ni participación, y en que el escrito señala sólo a 3 requeridas (Ewos, Biomar y Skretting).

De esta manera, el objeto de la acción de autos es la existencia de un supuesto cartel que habría durado entre 2003 y 2015, esto es, por casi 13 años. Sin embargo, se incluye a nuestra representada para imputarle únicamente una supuesta participación en sólo uno (el primero) de los 13 años que habría durado la conducta.

Es decir, a Salmofood se le incluyó en el requerimiento por hechos acaecidos hace 17 años; cuando era por lejos el actor más pequeño; cuyos principales clientes eran sus propios accionistas; y, a pesar de todo ello, pide que se le impongan multas millonarias que superan los \$17.700.000.000.-.

Semejante atribución **no satisface el mínimo estándar de seriedad jurídica que la ley exige para convertir a nuestra representada en el legitimado pasivo de esta acción**. Según explica la doctrina autorizada, el demandado debe ser la persona “*frente a la cual permite la ley que se declare la relación sustancial objeto de la demanda*”.<sup>53</sup> Pues bien, esa relación sustancial que debe existir entre el demandado y el objeto del requerimiento no concurre en estos autos respecto de Salmofood, justificándose que sea rechazado por falta de legitimación pasiva.

2. De hecho, de la lectura del libelo se aprecia que éste se refiere a dos situaciones distintas, que la FNE intenta unir, mezclar o confundir:

- Primero, un acuerdo directo de precios entre 5 compañías (*Skretting, Ewos, Salmofood, Biomar y Alitec*), respecto del cual nuestra representada, supuestamente, sólo habría tenido participación el año 2003.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Cristián Maturana M. *Apuntes sobre Disposiciones comunes a todo procedimiento*. p. 45

<sup>54</sup> Hay una referencia indirecta los años 2006 y 2007, en que un ejecutivo de *Skretting* manejaría información de costos de nuestra representada, pero no por existir un acuerdo, sino que por que esa compañía hacía la maquila de los productos de Salmofood y el ejecutivo involucrado (Sr. José Miguel Barriga) tuvo acceso a ciertos costos. De hecho, lo que se repudia en el requerimiento es que un ejecutivo de *Skretting* haya compartido esa información con la competencia (*Ewos*), pero no existe una imputación a Salmofood. Ver párrafo 16 del requerimiento y nota al pie N°11.

- Y segundo, habría existido un acuerdo *indirecto de precios* tarificados bajo el sistema *cost-plus*, en que habrían participado 3 compañías, las que se habrían coordinado para subir el costo de las materias primas informado y traspasado a los clientes. Esta conducta -que según el párrafo 16 del requerimiento habría comenzado con posterioridad al año 2007- habría dado lugar al denominado “Club de Toby” o “Familia Ugalde”.

Pues bien, de conformidad al requerimiento y a los antecedentes que aparecen en él, **nuestra representada jamás fue parte ni tuvo participación de ningún tipo - ni directa ni indirectamente- en dicho acuerdo, ni en el “Club de Toby”, ni en la “Familia Ugalde”**. De hecho, respecto de esta conducta en el escrito **no se menciona ni una sola vez a Salmofood** y no existe ninguna referencia, directa ni indirecta, a ella.

Lo anterior deja en evidencia que nuestra representada carece de legitimación pasiva en la conducta denunciada.

#### **B. AUSENCIA DE CONDUCTAS ANTICOMPETITIVAS**

La FNE imputa a nuestra representada haber incurrido en conductas anticompetitivas que infringen artículo 3º del DL 211, particularmente en su inciso segundo letra a). Esta última disposición cataloga como anticompetitivos: “*a) Los acuerdos expresos o tácitos entre competidores, o las prácticas concertadas entre ellos, que les confieran poder de mercado y que consistan en fijar precios de venta, de compra u otras condiciones de comercialización, limitar la producción, asignarse zonas o cuotas de mercado, excluir competidores o afectar el resultado de procesos de licitación*”.

Pues bien, el requerimiento debe ser desechado porque Salmofood no ha incurrido en tales conductas anticompetitivas. En efecto:

1. Según se demostró, **Salmofood se ha desenvuelto competitivamente de forma libre en el mercado, no formando parte del cartel denunciado.** Su desempeño comercial ha pasado por épocas exitosas y de fracasos, pero ello siempre ha sido el resultado de un actuar independiente y autónomo.
2. La única oportunidad en que Salmofood habría participado de conductas que podrían ser confundidas como un acuerdo con competidores intercambiándose listas de precios habría tenido lugar el **año 2003**, esto es, **hace 17 años**, que no se relaciona con la “Familia Ugalde” ni “Club de Toby” y respecto del cual las acciones están sobradamente prescritas. Incluso en ese escenario, los hechos demuestran que nuestra representada decidió no sujetarse a ningún acuerdo y competir por lograr nuevos clientes, cuestión que consiguió con éxito.
3. Además, como bien ha resuelto este H. Tribunal, para encontrarnos ante una colusión, es indispensable que exista una “supresión de la voluntad individual de dos o más agentes competidores”<sup>55</sup> y que ésta sea reemplazada “por una voluntad colectiva unificadora de sus decisiones”<sup>56</sup>. Nada de ello ocurre en la especie.

En efecto, si bien en el periodo denunciado Salmofood puede haber tenido contactos directos o indirectos con competidores, éstos jamás han significado ni remotamente que nuestra representada haya renunciado a comportarse de un modo independiente. La enorme variabilidad de su cuota de mercado, la movilidad de sus clientes y sus decisiones comerciales en orden a aumentar su capacidad productiva corroboran lo anterior.

4. Incluso más, es especialmente importante destacar que **desde que Alicorp tomó el control de Salmofood en septiembre de 2012, todas sus acciones y decisiones comerciales continuaron tomándose de forma libre, independiente**

---

<sup>55</sup> Sentencia 145/2015, considerando 5º.

<sup>56</sup> Sentencia 145/2015, considerando 5º.

y autónoma, con el directo objetivo ganar participación de mercado, por la vía de ofrecer las mejores condiciones de precio y servicio posible a los clientes.

Y los hechos así lo demuestran. Más aún, se puede observar que este plan ha sido ejecutado exitosamente, en beneficio de sus clientes. Al revés, esto jamás habría podido ocurrir si hubiese formado parte de algún tipo de acuerdo.

5. Asimismo, en algunas épocas nuestra representada fue activa en intentar conseguir información del mercado, como los volúmenes de producción pasada o los precios a los que competidores compraban algunas materias primas, lo hacía principalmente a través de clientes y proveedores. Pero ello jamás tuvo el objeto ni el efecto de suprimir su voluntad individual, sino que, todo lo contrario: esto se hacía para ganar participación de mercado, medir su propio desempeño, mejorar su competitividad y, en definitiva, ofrecer las mejores condiciones de precio y servicio posibles, todo lo cual permitió quitar importantes clientes a sus competidores y aumentar sus volúmenes de venta. Nuevamente, los hechos así lo demuestran.

Es decir, la información comercial de otros productores que Salmofood pueda haber obtenido lejos de tener por objeto coordinarse, tenía por finalidad precisamente lo contrario: Competir mucho más agresivamente y ganar más mercado por la vía de precios más bajos.

6. En este sentido, valga recordar que nuestra Excmo. Corte Suprema ha resuelto que “*Por otro lado, tampoco cuestiona esta Corte la circunstancia de que los supermercados hubieren llevado un catastro de los precios de su competencia, a fin de compararlos con los propios y así evaluar cuál es su posición en el mercado*, en la medida que se trata de información pública que está disponible en las salas de ventas de cada uno de los establecimientos e incluso existen empresas que ofrecen dentro de sus servicios, el procesamiento y entrega de estos antecedentes. *Aquello que se*

*reprocha de las requeridas radica en que la fijación de sus precios promocionales no fue libre, puesto que estuvo condicionada a una regla que acataron bajo el entendimiento que sus competidoras también lo harían, formulando reparos cuando ello no ocurría, los cuales se canalizaron a través de los proveedores que, a mayor abundamiento, tenían también un acuerdo relativo a cuotas de producción”* (Rol N° 9361-2019. 8 de abril de 2020. Considerando Vigésimo Octavo).

Si bien en el caso citado la información de precios de los competidores era publicada a los consumidores, cuestión que en esta industria no se da, es relevante destacar que cuando la finalidad u objetivo de conocer los precios de la competencia no es la colusión ni coordinación alguna, sino que “*compararlos con los propios y así evaluar cuál es su posición en el mercado*” no hay un actuar anticompetitivo.

Nótese además que lo que la Excma. Corte reprocha es que las requeridas hayan intercambiado información para luego tomar decisiones comerciales una forma que “*no fue libre*”; sino que estuvo “*condicionada a una regla que acataron*” las requeridas sobre cómo debían comportarse; a tal punto que incluso que se “*formularon reparos cuando ello no ocurría*”; y que todo ello lo “*canalizaron a través de proveedores*”. Pues bien, absolutamente nada de lo anterior ocurre en el caso de autos respecto de nuestra representada.

Salmofood en ningún momento perdió ni vio reducida su libertad comercial, ni tampoco acató regla alguna de comportamiento, ni formuló reparos a nadie respecto al desenvolvimiento competitivo de sus competidores. Por el contrario, es relevante destacar que cuando la finalidad u objetivo de conocer los precios de la competencia no es la colusión ni coordinación alguna, sino que “*compararlos con los propios y así evaluar cuál es su posición en el mercado*”, no hay un actuar anticompetitivo.

Así las cosas, Salmofood en todo momento ha actuado de forma unilateral, independiente y autónoma, con el resultado de que ha competido de la forma más agresiva posible en el mercado. Podrán eventualmente existir reproches por la forma en que se obtenían esos precios para superar a los competidores, y discutir si ello pasa los límites éticos de lo que es tolerable tratándose de inteligencia comercial, pero jamás podrá consistir en una conducta colusoria, sino que precisamente todo lo contrario. Se trató de una estrategia comercial cuyo único objetivo fue sacar ventaja o vencer a los competidores, y en los hechos así ocurrió, pero no coordinarse con ellos.

Todo lo antes expuesto conduce a rechazar íntegramente el requerimiento respecto de Salmofood.

### *C. PREScripción*

Sin perjuicio de que nuestra representada no ha incurrido en conductas anticompetitivas, **la acción interpuesta por la FNE debe ser desechada porque se encuentra prescrita.**

En concreto, conforme lo dispuesto en los artículos 20 y 29 del DL 211, **oponemos formalmente la excepción de prescripción**, solicitando al H. Tribunal que declare:

- a. **La prescripción de las conductas imputadas a Salmofood que habrían sido ejecutadas con anterioridad al 11 de octubre de 2009**, en atención a que ya habrían transcurrido más de 2 años desde su ocurrencia, considerando el plazo de prescripción aplicable en dicha época;<sup>57</sup> y

---

<sup>57</sup> La regla de prescripción vigente entre 2003 y el 10 de octubre de 2009 disponía que “*Las acciones contempladas en esta ley, prescriben en el plazo de dos años, contado desde la ejecución de la conducta atentatoria de la libre competencia en que se fundan.*”

**b.** Asimismo, si el H. Tribunal estima que se ejecutaron conductas después del 11 de octubre de 2009, le solicitamos declarar la prescripción de las conductas imputadas a Salmofood que habrían sido **ejecutadas y cesado sus efectos con anterioridad al 6 de enero de 2015** (considerando que el plazo de prescripción se interrumpió con la notificación del requerimiento el 6 de enero de 2020) o, en subsidio, **antes del 16 de diciembre de 2014** (en el evento de que la interrupción se cuente desde que se presentó el requerimiento el 16 de diciembre de 2019).<sup>58</sup>

La prescripción debe ser declarada, atendidas las siguientes razones:

1. Si bien el requerimiento de autos es sumamente vago e inespecífico respecto a la forma en las que se habrían realizado las conductas imputadas a nuestra representada, de su lectura se desprende la existencia de dos supuestos acuerdos:<sup>59</sup> (i) Un *acuerdo directo* de precios entre 5 compañías, respecto del cual, bajo la tesis de la FNE, Salmofood sólo habría tenido participación el año 2003; y, (ii) un *acuerdo indirecto* de precios tarificados bajo el sistema “*cost-plus*”, en que habrían participado 3 empresas (la “*Familia Ugalde*” o “*Club de Toby*”), que habría tenido lugar con posterioridad al año 2007 y respecto del cual **el requerimiento no contiene ni una sola mención a Salmofood.**
2. Por lo demás, los antecedentes con que cuenta nuestra representada confirman que **desde el segundo semestre de 2003 se distanció de cualquier conducta que pudiere ser confundida como un acuerdo.** Muy por el contrario,

---

<sup>58</sup>A partir del 11 de octubre de 2009, la regla de prescripción contenida en el artículo 20 inciso 4º del DL 211 dispone que las acciones que -como ocurre con el requerimiento de autos- persigan las conductas previstas en la letra a) del artículo 3º “prescribirán en el plazo de cinco años, y el cómputo de la prescripción no se iniciará mientras se mantengan en el mercado los efectos imputables a la conducta objeto de la acción”.

<sup>59</sup>En el segundo párrafo de la página 2 del requerimiento se señala lo siguiente: “*Esta fijación de precios fue efectuada por las Requeridas de modo directo, mediante la coordinación de los precios de las dietas, o de modo indirecto, mediante la coordinación de los precios a cobrar a los clientes por materias primas de dichos alimentos*”.

desde entonces -con periodos de mayor y menor éxito- ha competido de forma libre, independiente y autónoma en el mercado.

Los dos antecedentes anteriores dejan en evidencia que **la acción intentada en autos debe declararse íntegramente prescrita respecto de Salmofood.**

Ahora bien, con el propósito de evitar o mitigar la evidente prescripción de su requerimiento, la FNE intenta sostener que habría existido un supuesto “acuerdo único” entre las requeridas, el cual se habría prolongado entre los años 2003 a 2015. Sin embargo, semejante alegación no tiene sustento probatorio y, en tal medida, viola los más básicos principios de objetividad y legalidad.

En efecto, si bien excepcionalmente es posible considerar distintos acuerdos como si fueran “uno solo”, eso sólo podría ocurrir única y exclusivamente cuando existen suficientes **elementos comunes de los acuerdos particulares**, como la forma de implementarlos, los ejecutivos que participan en los mismos, los medios que utilizaban para contactarse, etc. Y, además, es necesario que los diversos acuerdos se hayan desarrollado **en forma continua**.

**Se trata de 2 requisitos copulativos y ninguno de ellos se dan en este caso.**

La exigencia de ambos requisitos ha sido establecida así, en idénticos términos, por el H. Tribunal. A modo ejemplar, en el denominado **Caso Laboratorios**, se resolvió lo siguiente: “*la existencia de un acuerdo único se puede inferir de uno o más elementos de los acuerdos particulares, tales como la forma cómo se implementan, los ejecutivos que participan en los mismos, los lugares en que se reúnen y los medios que utilizan para contactarse. Por último, es necesario que los múltiples acuerdos que permiten inferir el acuerdo único se hayan desarrollado de forma continua, sin perjuicio de que el acuerdo pueda ser interrumpido durante un lapso de tiempo. Lo determinante en este último caso será revisar las identidades o similitudes entre los*

*acuerdos celebrados antes de su interrupción o cese y los celebrados después, identidades que dicen relación con el objeto del acuerdo, el grupo medular de ejecutivos que participa en el mismo y sus formas de implementación.”<sup>60</sup>*

La Excma. Corte Suprema se manifestó en igual sentido al pronunciarse sobre la prescripción en el denominado Caso Supermercados. En éste resolvió que, para que exista una unidad de acciones, es necesario que concurra “*la existencia de una regla que tiende a un objetivo común, como es la fijación de un piso mínimo del precio respecto de un mismo bien [...], todo lo cual se verificó entre las mismas empresas implicadas, a través de un grupo relativamente estable de ejecutivos, cumpliendo durante el periodo imputado con una misma forma de ejecución y análoga pauta de actuar ante eventuales incumplimientos de la regla por parte de los competidores*”.<sup>61</sup>

Pues bien, el caso es que tratándose de nuestra representada no se cumple con ninguno de estos requisitos:

- (i) La forma de implementación de la conducta del año 2003 supuestamente consistía en la fijación de precios de las dietas, lo cual se hacía en reuniones organizadas en Sonapesca con el fin de hacer frente a Exapesca.<sup>62</sup> En cambio, la forma de implementación de la conducta imputada con posterioridad al año 2003 era el intercambio de correos electrónicos y planillas *Excel*, para supuestamente coordinar los precios de materias primas a informar y traspasar a los clientes.
  
- (ii) De acuerdo con el requerimiento, las empresas que participaron en el acuerdo del 2003 habrían sido cinco, en cambio en el acuerdo del año 2007 en adelante habrían sido tres: *Ewos, Biomar y Skretting* (no se

---

<sup>60</sup> TDLC, Sentencia 165/2018, considerando 12º.

<sup>61</sup> Excma. Corte Suprema, sentencia dictada con fecha 8 de abril de 2020 en autos Rol No. 9.361-2019, considerando 36º.

<sup>62</sup> Requerimiento de la FNE, párrafo 6.

mencionan otras). Y el caso es que la propia FNE reconoce que sólo estas tres requeridas habrían sido las que integraban el “Club de Toby” o “Familia Ugalde”, no así nuestra representada.

- (iii) **Los ejecutivos** de nuestra representada fueron distintos entre 2003 y 2015. Valga desde ya destacar que durante ese período en Salmofood hubo 9 cambios de gerentes generales, más de 4 de gerentes comerciales, e incluso un cambio de control en el 2012 (producto de la adquisición por parte del grupo peruano Alicorp).
- (iv) **Tampoco concurre la continuidad que se exige para estar en presencia de un acuerdo único.** Son numerosos los elementos que rompen la continuidad alegada por la FNE:
- Desde ya, del propio requerimiento se desprende que hubo un gran vacío entre los años 2004 a 2006, en el que la conducta denunciada ni siquiera existió;
  - Salmofood tuvo 9 cambios de gerentes generales, bastando que cualquiera de ellos no hubiese formado parte del supuesto cartel para derrumbar este supuesto “acuerdo único”;
  - Salmofood recién en el año 2015 vino a comenzar a implementar el sistema cost-plus con clientes no relacionados, y lo hizo solo con algunos de ellos, por lo que la conducta acusada ni siquiera podría haber existido con anterioridad a esa fecha.

Pues bien, la regla de prescripción vigente entre el año 2003 y el 10 de octubre de 2009 disponía que “*Las acciones contempladas en esta ley, prescriben en el plazo de dos años, contado desde la ejecución de la conducta atentatoria de la libre competencia en que*

*se fundan.*" De este modo, debe declararse prescrita la acción respecto de todas las conductas ejecutadas en ese periodo.

A partir del 11 de octubre de 2009, la Ley N° 20.361 dispuso que las acciones persigan las conductas previstas en la letra a) del artículo 3º del DL 211, como ocurre con el requerimiento de autos, "*prescribirán en el plazo de cinco años, y el cómputo de la prescripción no se iniciará mientras se mantengan en el mercado los efectos imputables a la conducta objeto de la acción*".

De este modo, si este H. Tribunal estima que Salmofood participó en hechos cuyo plazo de prescripción comenzó cuando estaba vigente la norma antes transcrita, **debe declararse prescrita toda conducta que haya sido ejecutada y cesado sus efectos con anterioridad al 6 de enero de 2015** (considerando que el plazo de prescripción se interrumpió con la notificación del requerimiento el 6 de enero de 2020) **o, en subsidio, antes del 16 de diciembre de 2014** (si la interrupción se cuenta desde la presentación del requerimiento el 16 de diciembre de 2019).

Por último, en el evento de que el H. Tribunal estime que hubo conductas cuya prescripción se inició antes de que entrara en vigor la Ley N° 20.361 y que dicho plazo no se completó al tiempo de promulgarse esta última ley, igualmente debe declararse su prescripción.

En efecto, el artículo 25 de la Ley sobre Efecto Retroactivo de las Leyes dispone que "*[l]a prescripción iniciada bajo el imperio de una ley, y que no se hubiere completado aun al tiempo de promulgarse otra que la modifique, podrá ser regida por la primera o segunda, a voluntad del presribiente, pero eligiéndose la última, la prescripción no empezará a contarse sino desde la fecha en que aquella hubiese empezado a regir*". La aplicación de dicha norma en esta materia ha sido confirmada por la jurisprudencia de este H. Tribunal.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> TDLC, Sentencia N°171/2019, considerando 39º.

Luego, atendido que debe estarse al estatuto de prescripción alegado por el prescribiente, la voluntad de esta parte es que se aplique la norma existente antes de la promulgación de la Ley N°20.361, esto es, el plazo de 2 años desde la ejecución de la conducta.

**D. NO SE DEBEN APlicar multas a SALMOFOOD. EN SUBSIDIO, LA MULTA QUE SE APLIQUE DEBE SER REDUCIDA SIGNIFICATIVAMENTE**

Según se ha demostrado a lo largo de esta presentación, a **Salmofood no debe aplicársele ninguna multa**, pues no ha formado parte del cartel denunciado o, al menos, porque corresponde acoger la excepción de prescripción opuesta por nuestra representada. La sola lectura del requerimiento corrobora lo anterior.

En subsidio, para el improbable evento de que este H. Tribunal resuelva que corresponde sancionar a Salmofood por los hechos denunciados, hacemos presente que la multa solicitada por la FNE -30.000 Unidades Tributarias Anuales- es absolutamente desproporcionada, contradice los criterios establecidos en el artículo 26 del DL 211 y es contradicatoria con los lineamientos publicados por la propia FNE en esta materia.

**a) LA MULTA SOLICITADA ES DESPROPORCIONADA RESPECTO AL HIPOTÉTICO BENEFICIO ECONÓMICO QUE PODRÍA HABER OBTENIDO SALMOFOOD**

El requerimiento no entrega absolutamente ningún cálculo, dato ni indicio alguno que justifique por qué pide que se aplique a Salmofood una multa de 30.000 UTA (esto es, más de \$17.700 millones). Ni siquiera señala cuáles serían los supuestos sobreprecios cobrados, respecto de qué clientes, cuándo ni cómo se habrían conseguido.

No obstante, todos los antecedentes disponibles (y que están en poder de la FNE) permiten observar fácilmente que la multa pedida es excesiva, pues no guarda absolutamente ninguna relación con el hipotético beneficio económico que las conductas denunciadas -de haber existido- podrían haber reportado a Salmofood.

Al respecto, cabe recordar que el requerimiento denuncia dos conductas distintas: (i) acuerdo directo sobre los precios de las dietas; y, posteriormente, (ii) un acuerdo indirecto de precios relativo al sistema "cost-plus". Pues bien, el análisis de ambas hace forzoso concluir que Salmofood jamás obtuvo ni pudo obtener un beneficio económico que justifique la millonaria multa solicitada por la FNE.

1. En primer lugar, **respecto al supuesto acuerdo directo de precios**, se debe reiterar que -según reconoce el propio requerimiento- Salmofood sólo habría participado durante el primer semestre del año 2003 y respecto de un número muy limitado de clientes, pues era la empresa de menor tamaño de la industria y se dedicaba principalmente a abastecer a sus accionistas.

Además, es especialmente importante recordar que Salmofood finalmente no respetó el supuesto acuerdo y salió a ofrecer las mejores condiciones de precio posible. Más aún, lo hizo de forma exitosa, pues así logró rápidamente conseguir numerosos nuevos clientes.

Según dispone la ley, lo anterior es de trascendental importancia para el cálculo de cualquier posible multa pues el supuesto acuerdo directo de precios prácticamente no le reportó ningún beneficio económico a nuestra representada.

2. En segundo lugar, **en relación con el supuesto acuerdo indirecto de precios** ejecutado sobre el sistema *cost-plus*, la FNE confunde y omite una serie de antecedentes que están en su poder y que también ratifican que Salmofood, de haber incurrido en dicha conducta (lo que rechazamos), jamás habría podido percibir un beneficio económico que justifique la aplicación de una multa tan alta.

Son numerosas las razones que demuestran esto:

- i. Salmofood recién vino a aplicar el sistema *cost-plus* el año 2015 con *Australis*, con la excepción de *Fjord* el 2005 y sus accionistas el 2012. Así, Salmofood ni siquiera podía ejecutar la conducta imputada durante la mayor parte en que habría durado el supuesto cartel.
- ii. Muchos clientes de Salmofood aún no usan el sistema *cost-plus*, por lo que es imposible ejecutar la conducta denunciada respecto de ellos. Como se mencionó, nuestra representada comenzó a usarlo a partir de 2015 con *Australis*, y luego sólo paulatinamente se fue incorporando a solicitud de otros clientes, pero nunca sobre todos ellos (*Yadrán, AquaChile* y todas las ventas sin contrato).
- iii. Salmofood ocupó el sistema *cost-plus* principalmente con clientes que hasta septiembre de 2012 fueron sus propios dueños (*Invermar y Yadrán*), por lo que tampoco puede haber beneficio económico respecto de ellos.
- iv. Respecto de los clientes que usan el sistema *cost-plus*, la mayoría de ellos auditán los costos informados (algunos revisan exhaustivamente todas y cada una de las facturas de compra, mientras otros hacen una revisión aleatoria), lo que hace derechosamente imposible cobrarles un precio distinto al real. Así, estos clientes también deben ser descartados para el cálculo de cualquier potencial multa.
- v. También hay salmoneras que eran clientes de Salmofood al mismo tiempo que ellas mismas le vendían las materias primas sobre las que recaía la supuesta coordinación. Luego, también es imposible que a dichos clientes se les haya podido cobrar un precio distinto al real, debiendo ser descartados para el cálculo de una multa.

Por ejemplo, *Blumar*, *Camanchaca* e *Invermar*, entre otros, fueron a la vez tanto clientes como proveedores de harina y aceite de pescado, siendo inviable falsearles el precio de compra respecto a insumos que ellos mismos vendían.

- vi. Las materias primas cobradas bajo el sistema *cost-plus* son commodities, cuyo precio es de público conocimiento al ser informado por diversos indicadores internacionales. Esta situación también impide o limita traspasar a los clientes valores superiores a los reales.

Por ejemplo, la harina y aceite de pescado son regularmente informados por *Hammersmith Marketing Ltd* y *Globefish*, entre otros. En el mismo sentido, el precio de la soya es publicado por *Chicago Board of Trade* (CBOT), hoy *CME Group*; y el precio del trigo es informado por varias bolsas internacionales (por ejemplo, la *Bolsa de Rosario en Argentina*) que transan dicho insumo. Incluso más, estos precios e indicadores históricamente han sido publicados en medios de comunicación de distribución nacional, como el *Diario Financiero* y *El Mercurio*, entre otros.

- vii. Las materias primas objeto de la supuesta coordinación tienen una importancia en el total de la dieta mucho menor al informado por la FNE. Desde ya, no es efectivo que los macro ingredientes representen entre “el 95% y 98%” del total de la dieta, sino al menos 10 a 20 puntos porcentuales menos. Asimismo, omite que la harina de pescado y el aceite de pescado (que según la FNE serían los insumos más relevantes para efectos de este supuesto acuerdo) han disminuido radicalmente su peso en la dieta, según reconocen las propias salmoneras.

De esta forma, las premisas sobre las que la FNE calculó el monto de la multa pedida son erradas, y su debida corrección conduce a la aplicación de un monto infinitamente inferior.

- viii. Finalmente, es importante tener presente que la incorporación del sistema cost-plus en el negocio de Salmofood coincide con el periodo en que desarrolla su mejor desempeño competitivo en el mercado, en el que logra ganar importantes clientes, subir sus volúmenes y así incrementar vertiginosamente su participación de mercado. Esto sólo lo pudo lograr por la vía de ofrecer las mejores condiciones de precio y servicio posible, superando a sus competidores.

No obstante lo anterior es prueba suficiente de que Salmofood no era parte de ningún tipo de cartel, también es muy relevante para definir una potencial multa, pues determina que cualquier beneficio económico que pudo haber percibido por la supuesta coordinación es nulo o, al menos, muy inferior al de sus competidores.

En definitiva, todos los antecedentes antes expuestos demuestran que las conductas denunciadas -de haber existido, lo que rechazamos- jamás podrían haber permitido a nuestra representada percibir un beneficio económico que justifique una multa tan desproporcionada como la solicitada por la FNE.

**b) *LA MULTA SOLICITADA ES DESPROPORCIONADA RESPECTO A AQUELLAS PEDIDAS PARA LAS OTRAS REQUERIDAS***

Es absolutamente inexplicable que el requerimiento haya solicitado que se aplique a Salmofood la misma multa que a las demás requeridas. Esto vulnera los más básicos principios de razonabilidad y proporcionalidad que rigen el actuar de la requirente, así como los criterios dispuestos por este H. Tribunal. En efecto:

**1. Es un hecho indiscutido que Salmofood es por lejos el actor con menor participación de mercado entre todas las requeridas.**

Incluso más, la cuota de Salmofood no sólo es y ha sido históricamente la menor, sino que la diferencia con los demás es enorme, pues el market share de sus competidores ha llegado a ser entre 2 a 5 veces superior al de nuestra representada. Este hecho por si sólo acredita que la multa solicitada es desproporcionada.

Estos datos son corroborados por la FNE. En su requerimiento afirma que, entre los años 2006 a 2015, Salmofood tuvo una participación promedio de 10% (en estricto rigor, fue incluso menor: apenas 8%). En cambio, para el mismo periodo, la FNE destaca que *Ewos*, *Skretting* y *Biomar* contaron cada una con una participación de mercado promedio de 37%, 32% y 21%, respectivamente.

Como es evidente, mientras más baja la participación de mercado, también es menor el hipotético beneficio proveniente de la supuesta conducta. Más aun, no sólo Salmofood tenía menos ventas que sus competidores, sino que además gran parte de éstas (cerca de un 50%) eran realizadas a sus propios dueños. Luego, es absolutamente desproporcionado que se pretenda imponer a Salmofood la misma sanción que a sus competidores.

La jurisprudencia de este H. Tribunal confirma lo anterior. Por ejemplo, ha resuelto que “[el requerido] será sancionado con una multa sustancialmente inferior, puesto que su participación en el mercado es más baja que la de [otro requerido], lo que implica que necesariamente su beneficio económico fue menor”.<sup>64</sup>

En igual sentido, en otro pronunciamiento dictaminó que “*habida cuenta además de que las participaciones de mercado de las requeridas son disímiles -pues la de Casther[...]*

---

<sup>64</sup> TDLC, Sentencia N°133/2014, considerando 203º.

*es el doble que la de las otras requeridas- [...] este Tribunal impondrá a la requerida Casther una multa mayor que las que aplicará a las [otras requeridas]".<sup>65</sup>*

2. **Nuestra representada tuvo en los hechos denunciados una participación significativamente menor que las demás requeridas**, por lo que su actuar reviste menor gravedad y reprochabilidad que el de estas últimas.

Sin ir más lejos, *el requerimiento no le atribuye ninguna participación a Salmofood en todo el periodo que media entre los años 2004 a 2015*. En efecto, según se explicó, el libelo se refiere a conversaciones, reuniones, intercambios de correos electrónicos y llamadas telefónicas **en las que participaron sólo 3 empresas (Ewos, Biomar y Skretting)**, **no atribuyéndole participación alguna a Salmofood**, más allá de hechos ocurridos en el año 2003.

Incluso más, es la propia FNE quien derechamente reconoció "*el hecho que Salmofood no tuviese un color asignado*",<sup>66</sup> ratificando que nuestra representada no participó de los hechos que imputa a las demás requeridas.

Lo anterior por sí solo hace completamente inexplicable y desproporcionado que se pretenda aplicar a nuestra representada la misma multa que a las demás requeridas. Como bien ha resuelto este H. Tribunal, "*debe analizarse, para efectos de su reprochabilidad, el grado de participación que a cada una de las requeridas le cuyo en los hechos denunciados*".<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> TDLC, Sentencia N°137/2014, considerando 74º.

<sup>66</sup> FNE, escrito "Evacúa traslado", de 20 de febrero de 2020, párrafo 5 (fojas 230).

<sup>67</sup> TDLC, Sentencia N°134/2014, considerando 113º.

c) ***LA MULTA SOLICITADA ES DESPROPORCIONADA RESPECTO A LOS PROPIOS LINEAMIENTOS Y ACTOS DE LA PROPIA FNE***

La multa también es desproporcionada atendiendo a los criterios y lineamientos explicitados por la propia FNE respecto a la aplicación de multas. En efecto:

1. En su *Guía Interna para Solicitudes de Multa de la Fiscalía Nacional Económica*, la FNE señala que la multa solicitada debe ser atenuada cuando concurren circunstancias representativas de menor gravedad de la conducta, indicando como primer ejemplo “[e]l rol secundario del infractor”.<sup>68</sup>

En este caso, el propio requerimiento reconoce que Salmofood tuvo una participación absolutamente secundaria, tanto temporalmente (sólo le atribuye participación en 1 de los 13 años que habría durado el cartel) como materialmente (no la menciona ni está incluida en los emails, llamados telefónicos, planillas Excel, pseudónimos ni colores asociados al cartel con posterioridad al 2003). De esta forma, la FNE contradice sus propios principios al pedir que se aplique a nuestra representada la misma multa que a las demás requeridas, a pesar de reconocerle un rol secundario.

2. El requerimiento no entrega absolutamente ningún monto base, cálculo, dato ni indicio alguno que justifique por qué pide que se aplique a Salmofood una multa de 30.000 UTA. Ni siquiera ofrece una estimación de cuáles serían los supuestos sobreprecios cobrados, respecto de qué clientes, o cuándo ni cómo se habrían conseguido.

---

<sup>68</sup> Fiscalía Nacional Económica, *Guía Interna para Solicitudes de Multa de la Fiscalía Nacional Económica*, (Santiago, agosto de 2019), párrafo 29 letra a), <https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/08/Gu%C3%A1-de-multas.pdf>. Si bien esta guía se publicó con posterioridad a la dictación de la Ley N° 20.945, que modificó la regulación referida a las multas, el documento indica que su origen es anterior a dicho cambio legal y que tiene por objeto explicitar “*las pautas de actuación que seguirá la Fiscalía para determinar la cuantía de las multas a solicitar en los procedimientos contenciosos por infracciones a la libre competencia previstas en los artículos 3º*”, que es precisamente el objeto del requerimiento de autos.

Este nivel de indeterminación del libelo también vulnera los principios expuestos en su *Guía Interna para Solicitudes de Multa de la Fiscalía Nacional Económica*, según el cual la sanción que solicite debe responder a un monto base, ajustado en consideración a determinados presupuestos legales.<sup>69</sup> Nada de ello es explicitado en el requerimiento.

3. Por si todo lo anterior no fuera suficiente, la propia FNE ha explicitado en otros requerimientos que la multa solicitada debe diferenciarse según el tamaño, grado de participación y permanencia de cada requerida en un supuesto cartel.

Por ejemplo, en el “*Requerimiento de la FNE en contra de Sociedad de Transportes Avda. Alemania-P. Nuevo S.A. y otros*” (Rol C-361-2018), la Fiscalía indicó en su requerimiento que “la capacidad operativa de cada empresa y su permanencia en el cartel justifican la diferencia en la pretensión sancionatoria formulada por este Servicio”.<sup>70</sup>

De esta forma, resulta inexplicable que se haya solicitado respecto de Salmofood la misma multa que a las demás requeridas, circunstancia que infringe los propios lineamientos y actuaciones precedentes de la FNE.

---

<sup>69</sup> Fiscalía Nacional Económica, *Guía Interna para Solicitudes de Multa de la Fiscalía Nacional Económica*, (Santiago, agosto de 2019), párrafo 9, <https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/08/Gu%C3%A1A-de-multas.pdf>.

<sup>70</sup> *Requerimiento de la FNE en contra de Sociedad de Transportes Avda. Alemania-P. Nuevo S.A. y otros*, (Rol C-361-2018), párrafo 45.

## V. LAS COSTAS

Atendidos los antecedentes expuestos en esta presentación, solicitamos al H. Tribunal que condene a la FNE a pagar a nuestra representada las costas que le significará este proceso, pues la incluyó indebidamente en un requerimiento, estando consciente que **Salmofood no tuvo ninguna participación en los hechos posteriores al 2003, ni en un acuerdo de precios indirectos de precios tarifados bajo el sistema “cost-plus”, ni en el “Club de Tobby” o la “Familia Ugalde”.**

El actuar de la FNE es doblemente grave, si se considera que durante la investigación **tuvo a la vista los antecedentes referidos en esta presentación y que exculpán a Salmofood;** los mismos antecedentes que hasta ahora se ha negado insistentemente a exhibir.

Lo anterior justifica que se le condene a indemnizar a Salmofood todos los costos en que deba incurrir para su defensa en esta causa, toda vez que evidentemente no ha tenido motivo plausible para litigar en contra de nuestra representada.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> En este punto es importante recordar que este H. Tribunal ya ha condenado en costas a demandantes que no han tenido motivo plausible para litigar. De manera solamente ejemplar, así lo dictaminó el H. Tribunal en su Sentencia N°153/2016 de fecha 4 de agosto de 2016 dictada en la causa Rol C N°287-14 y confirmada por la Excma. Corte Suprema por sentencia de fecha 8 de enero de 2018 en la causa Rol N°58.909-2016.

## VI. CONCLUSIONES

De todo lo expuesto, es posible advertir que el requerimiento de la FNE debe ser rechazado, ya que:

- a) **Salmofood no formó parte del cartel denunciado.** Así lo demuestra evidencia irrefutable, como: **(i)** la alta volatilidad de las participaciones de mercado de nuestra representada (por ejemplo, en términos aproximados tenía un 9,7% el año 2002, subió a 12% el 2005, bajó a 6% el 2011 y volvió a subir hasta un 13% el 2017); **(ii)** la variación en el número de clientes (captó varios de la competencia, perdió otros y recuperó algunos), así como también los volúmenes de venta que vendía a cada uno y su importancia relativa dentro de las ventas totales; **(iii)** variaciones importantes en los volúmenes de producción de Salmofood; **(iv)** la altísima rotación de gerentes (hubo más de 10 gerentes generales entre 2003 y 2015); **(v)** la intensidad competitiva de los procesos de licitación o compras directas ejecutados por los clientes; y **(vi)** las importantes inversiones en innovación y servicio desplegadas por Salmofood.
- b) No por nada **el requerimiento de la FNE no menciona a Salmofood** en los hechos vinculados a un supuesto acuerdo indirecto de precios tarificados bajo el sistema cost-plus, ni respecto de la “*Familia Ugalde*” o el “*Club de Toby*”, y sólo hace referencia a antecedentes respecto de las otras 3 empresas requeridas.
- c) La evidencia demuestra **que Salmofood ha competido de forma libre, independiente y autónoma desde el año 2003**. Desde esa fecha captó importantes clientes de la competencia, duplicando su cartera, aumentó considerablemente su participación de mercado y desarrolló un plan de expansión sumamente agresivo, triplicando su producción.

- d) Resulta **imposible que Salmofood se haya coludido utilizando el sistema *cost-plus***, porque no aplicó ese sistema de cobro durante gran parte del periodo denunciado y cuando empezó a hacerlo (2015) fue sólo respecto de algunos clientes. Además, bajo el *sistema cost-plus* los clientes auditán la veracidad de los costos informados, ellos mismos venden los insumos, y el precio de las materias primas es de público conocimiento, todo lo cual dificulta cualquier tipo de manipulación de costos.
- e) En todo caso, **las acciones en contra de Salmofood se encuentran sobradamente prescritas**, en cualquiera de los eventos y períodos de análisis.
- f) Por último, conforme a lo descrito en esta presentación, es evidente que **no corresponde aplicar multa alguna a nuestra representada**. Sin perjuicio de lo anterior, en cualquier caso **el monto de las multas solicitadas** para Salmofood es totalmente **desproporcionado, injustificado, contradice el DL 211** (los criterios establecidos en el artículo 26) y es **contradictorio con los lineamientos de la propia FNE**.

**POR TANTO,**

**AL H. TRIBUNAL RESPETUOSAMENTE PEDIMOS:** Tener por contestado el requerimiento interpuesto en contra de Salmofood y, en definitiva, rechazarlo en todas sus partes en los términos expuestos, con costas; o que, en subsidio, este H. Tribunal rebaje el monto de las multas solicitadas por la FNE.

**PRIMER OTROSI:** Solicitamos al H. Tribunal tener por acompañados en formato PDF copia de los siguientes documentos, con citación:

**Documento 1.** Copia impresa de correo electrónico enviado el 1 de abril de 2003 por Juan Carlos Petersen (Gerente Comercial) a Ian Lozano (Gerente General), el

cual llevaba adjunto los documentos que acompañamos en los numerales 2 y 3 siguientes.

**Documento 2.** Copia de minuta titulada “*Información Reunión SonaPesca 31/03/03*”, elaborado por Juan Carlos Petersen (Gerente Comercial), de fecha 31 de marzo de 2003 y que iba adjuntada en el correo electrónico singularizado en el Documento N° 1 anterior.

**Documento 3.** Copia de minuta titulada “*Informe Comercial*”, elaborado por Juan Carlos Petersen (Gerente Comercial), de fecha 31 de marzo de 2003 y que iba adjunta en el correo electrónico singularizado en el Documento N° 1 anterior.

**Documento 4.** Copia de Informe titulado “*Análisis Comercial y Presupuesto de ventas para el año 2004*”, de Salmofood S.A., de noviembre de 2003.

**Documento 5.** Copia de Informe titulado “*Análisis Comercial Salmofood S.A.*”, de Salmofood S.A., de octubre de 2003.

**Documento 6.** Copia de presentación PowerPoint titulada “*Presentación Área Comercial*”, Salmofood S.A., de octubre de 2004.

**Documento 7.** Copia de Acta de Directorio N° 130 de Salmofood S.A., de fecha 6 de junio de 2006.

**Documento 8.** Copia de Acta de Directorio N° 151 de Salmofood S.A., de fecha 7 de febrero de 2008.

**Documento 9.** Copia de Acta de Directorio N° 145 de Salmofood S.A., de fecha 7 de agosto de 2007.

**Documento 10.** Copia de Acta de Sesión de Directorio N° 152 de Salmofood S.A., de fecha 11 de marzo de 2008.

**Documento 11.** Copia de Acta de Sesión de Directorio N° 171 de Salmofood S.A., de fecha 1 de octubre de 2009.

**POR TANTO,**

**AL H. TRIBUNAL RESPETUOSAMENTE PEDIMOS:** Tener por acompañados los documentos individualizados, con citación.

**SEGUNDO OTROSÍ:** En cumplimiento de lo dispuesto en el Auto Acordado N°7/2006, solicitamos al H. Tribunal tener presente que esta parte remitirá a la Sra. Secretaria Abogada, con esta fecha, versión electrónica de esta presentación en formato Word.

JULIO

PELLEGRINIVIAL

Firmado digitalmente por  
JULIO PELLEGRINIVIAL

Fecha: 2020.05.12  
21:45:25 -04'00'

Pedro

Rencoret

Firmado  
digitalmente por  
Pedro Rencoret

Fecha: 2020.05.12  
21:54:35 -04'00'

Diego Ramos  
Bascuñan

Firmado digitalmente

por Diego Ramos  
Bascuñan  
Fecha: 2020.05.12  
21:45:54 -04'00'