

RESOLUCIÓN NO. DNLC-OGC- 012-13
(De 3 de *Maya* de 2013)

“Mediante la cual se otorga concepto favorable a la concentración económica entre los agente económicos **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** y **Refrescos Nacionales, S.A.**, consistente en la compra de cuotas de participación (activos productivos tangibles y de marcas intangibles, relacionados con el negocio de lácteos y de jugos marca **Tutti Frutti de Refrescos Nacionales, S.A.**, a través de la compra de las cuotas de participación de dos nuevas sociedades a las que se le traspasarán dichos activos de **Refrescos Nacionales, S.A.**, en la República de Panamá.”

-Expediente N° CE-001-13 de 30 de enero de 2013-.

EL DIRECTOR NACIONAL DE LIBRE COMPETENCIA
En ejercicio de sus facultades legales,

CONSIDERANDO:

Que la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia (en adelante **LA AUTORIDAD**) es una entidad pública descentralizada del Estado, con personería jurídica propia, autonomía en su régimen interno e independencia en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con el artículo 84 de la Ley N° 45 de 31 de octubre de 2007.¹ (en adelante Ley 45);

Que la Ley 45, establece en su artículo 23 la posibilidad de verificación previa de concentraciones económicas: “Antes de surtir sus efectos, las concentraciones podrán ser notificadas y sometidas, por el agente económico interesado, a la verificación de la Autoridad”;

Que en virtud de lo estipulado en el numeral 3 del artículo 99 de la Ley 45, al Director Nacional de Libre Competencia es al que le corresponde: “*Conocer, a petición de parte, de los procesos de verificación de concentraciones económicas, conforme a las disposiciones de la presente Ley*”;

Que el numeral 2 del artículo 98 de la Ley 45 establece como facultad del Director Nacional de Libre Competencia: “*Recabar documentos, tomar testimonios y obtener otros elementos probatorios e información a través de cualquier medio de prueba, de instituciones públicas y privadas y de personas naturales o jurídicas, dentro de los límites de su competencia*”;

Que además de las funciones antes citadas, al Director Nacional de Libre Competencia le corresponderán las demás funciones atribuidas a él, en virtud de la Ley 45 y sus reglamentos, guías y demás disposiciones que rigen la materia.

Que mediante escrito promovido ante la Dirección Nacional de Libre Competencia, los agentes económicos **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** (Comprador) y **Refrescos Nacionales, S.A.** (Vendedor), solicitaron el 30 de enero de 2013, la verificación previa de la concentración económica proyectada a realizar por la vía de la

¹ Ley N° 45 de 31 de octubre de 2007, “Que dicta normas sobre Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia y otra disposición”

compra por parte de la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, S. A.** de activos tangibles e intangibles del negocio lácteos y activos intangibles de jugos de **Refrescos Nacionales, S. A.**

Que como consecuencia de la solicitud, se efectuaron los trámites que exige el procedimiento de verificación previa, de conformidad con la Ley 45, el Decreto Ejecutivo No. 8-A de 22 de enero de 2009 “Por el cual se reglamentan el Título I (Del Monopolio) y otras disposiciones de la Ley 45” (en adelante Decreto Ejecutivo 8-A), y la Resolución No. A-31-09 de 16 de julio de 2009 por el cual se aprueba “La Guía para el Control de las Concentraciones Económicas” (en adelante La Guía), como se hace constar a continuación:

PARTE I. ANTECEDENTES:

1. Conocimiento de LA AUTORIDAD.

Los agentes económicos **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** (Comprador) y **Refrescos Nacionales, S.A.** (Vendedor), mediante escrito promovido ante la Dirección Nacional de Libre Competencia, solicitaron el 30 de enero de 2013, la verificación previa de la concentración económica proyectada a realizar con los agentes económicos **Productos Nevada, S. de R.L., Snow Foods S. de R.L., Corporación Industrial Americana LTD., Transnieve LTD., y Brivela Corp.**

Asimismo, en el memorial de solicitud de verificación previa, el comprador señala que dicha transacción se hará a través de la compra de las cuotas de participación de dos nuevas sociedades a las que les traspasarán dichos activos, la empresa Refrescos Nacionales, S.A., y que esta operación no incluye la compra de los canales de distribución, luego del proceso de debida diligencia y de obtención del concepto favorable de **LA AUTORIDAD.**

En esta misma solicitud el agente económico **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** (Comprador) representado por la Firma MORGAN & MORGAN, y **Refrescos Nacionales, S.A.** (Vendedor) representado por ARIAS, FÁBREGA & FÁBREGA, indican que la Concentración Económica no tiene por finalidad desplazar a algún competidor existente o potencial, y mucho menos tener por objeto o efecto de facilitar a los participantes del contrato el ejercicio de prácticas monopolísticas prohibidas y lo afirman “*no solo porque así lo demuestra el análisis económico, sino porque Dos Pinos está en disposición de someterse al acuerdo judicial al que se encontraba sometido Refresco (sic) Nacionales con motivo del proceso que en su contra entabló la ACODECO por prácticas monopolísticas en el mercado de lácteos.*”

Cabe destacar que en la solicitud de verificación previa presentada, los agentes económicos interesados aludieron a una transacción vigente entre **ACODECO** y **REFRESCOS**

NACIONALES, S.A., con la que se puso fin a un proceso por prácticas monopolísticas ocurrida en el mercado de lácteos, señalando lo siguiente:

“Por último, dista mucho de tener por objeto o efecto facilitar a los participantes del contrato el ejercicio de prácticas monopolísticas prohibidas. Esto lo afirmamos no solo porque así lo demuestra el análisis económico, sino porque Dos Pinos está en disposición de someterse al acuerdo judicial al que se encontraba sometido Refrescos Nacionales con motivo del proceso que en su contra entabló la ACODECO por prácticas monopolísticas en el mercado de lácteos.”

En base a lo anterior, la empresa **COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L. (y sus subsidiarias)** vendría a adquirir *per se* compromisos equivalentes a determinados compromisos vigentes en la actualidad en la transacción judicial suscrita entre **ACODECO** y **REFRESCOS NACIONALES, S.A.** del día 5 de agosto de 2011, lo cual fue aprobado mediante Auto 380 de 23 de marzo de 2012, del Juzgado Noveno de Circuito, Ramo Civil, sin efectos retroactivos.

Sobre este particular, esta **AUTORIDAD** se pronunciará más adelante en la presente resolución.

2. Descripción de la Operación.

Según la descripción presentada por los solicitantes, la transacción sometida a verificación consiste en la celebración de un acuerdo de promesa de compraventa de cuotas de participación “Agreement for the Acquisition of Productos Nevada S. de R.L. and Snow Foods S. de R.L.” La transacción tiene como objeto la compra, por parte de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, de los activos productivos (tangibles) y de marcas (intangibles) relacionados con el negocio de lácteos y de jugos marca Tutti Frutti de **Refrescos Nacionales, S.A.**, a través de la compra de las cuotas de participación de dos nuevas sociedades a las que se le traspasarán dichos activos de **Refrescos Nacionales, S.A.** Dicha transacción no incluye la compra de los canales de distribución.

En el memorial petitorio, entre otras cosas, aclaran que la concentración implica la agrupación de activos en dos segmentos productivos diferenciados como lo son lácteos (y sus subcategorías) y jugos (que incluye las bebidas refrescantes, los néctares, té fríos y los smoothies), de los cuales resaltaron en el mercado de lácteos, toda vez que la concentración de activos en el sector de jugos es mínima, ya que la participación actual de **Dos Pinos** en el mercado de jugos en Panamá se limita a la distribución de algunas presentaciones producidas por Costa Rica, lo que representa menos del 0.1% del mercado total de jugos, mientras que **Refrescos Nacionales, S.A.** posee el 8.2% del mercado.

Los solicitantes indicaron que la operación se hará de la siguiente manera:

- “**Refrescos Nacionales** traspasará sus activos relacionados con el negocio de lácteos y marcas de jugos a dos sociedades de responsabilidad limitada constituidas en Panamá: **Productos Nevada S. de R.L.** (Activos Tangibles) y **Snow Foods S. de R.L.** (Activos Intangibles).
- El comprador del control de las cuotas de participación de la empresa **Productos Nevada, S. de R.L.** será **Brivela Corp.** subsidiaria de **Corporación Industrial Americana LTD.**, constituida bajo las leyes de Barbados, quien a su vez es subsidiaria de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** de Costa Rica (empresa madre del grupo) y ésta a su vez es garante del comprador en la transacción.
- **Brivela Corp.** sociedad panameña creada para la operación, adquirirá xx,xxx cuotas de **Productos Nevada S. de R.L.** y **Transnieve LTD.** constituida bajo las leyes de Barbados, quien a su vez es subsidiaria de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (Costa Rica)**, adquirirá el resto de las xx cuotas de participación.
- El comprador del control de las cuotas de participación de **Snow Foods S. de R.L.** será **Corporación Industrial Americana LTD.** con la adquisición de xx,xxx cuotas de participación, mientras que **Transnieve LTD.** adquirirá el resto de las xx cuotas de participación.
- La actividad principal de **Brivela Corp.**, **Transnieve LTD.** y **Corporación Industrial Americana LTD.** será la tenencia de las cuotas de participación en **Productos Nevada S. de R.L.** y **Snow Foods S. de R.L.**”

Cabe destacar que, al momento de la presentación de la presente solicitud, “*en la parte del mercado pertinente de lácteos (definido por INDESA como el mercado de producción y distribución de leches de corta duración, leches UHT, leche evaporada y leches saborizadas en el estudio incluido en la solicitud como Anexo 1, la participación de Dos Pinos para el año 2012 es de x.x%, según se refleja en el estudio preparado por Nielsen, el cual es parte de los anexos del estudio de INDESA.*”

La participación de Refrescos Nacionales, S.A. para el año 2012 es de xx.x% en la parte del mercado pertinente (igualmente según Nielsen, por lo cual de darse la concentración, estaríamos en la presencia de una empresa que pudiera concentrar el xx.x% del mercado pertinente, lo cual representa un incremento marginal de la participación del mercado del entre resultante”.

“En el estudio preparado por INDESA dicha concentración representa un cambio en el índice Herfindahl-Hirschman de 0.2722 a 0.3010, y del índice de Dominancia

de 0.3408 a 0.3673 en la concentración del mercado, lo que significa que el nivel de concentración del mercado apenas varía con esta adquisición.”

“El mercado de lácteos de Panamá ha sufrido cambios recientes con la adquisición de empresas locales por parte de los agentes económicos internacionales, los cuales mantienen operaciones importantes en este mercado a nivel internacional, cambiando así la dinámica de la competencia interna.”

“Este cambio de dinámica en el mercado de lácteos (entre otros) motivó a Cervecería Nacional, S.A. a salirse de dicho mercado para concentrarse en las actividades económicas que reflejan más su tradición industrial y que son el foco de la actividad internacional de sus accionistas.”

“La adquisición de los activos de productos lácteos de Refrescos Nacionales, S.A. por parte de Dos Pinos implica que, ante la llegada de competidores al mercado pertinente con mucho músculo internacional, la fortaleza que les brindaba el grupo empresarial de Refrescos Nacionales, S.A a las marcas adquiridas no se perderá, toda vez que Dos Pinos es un importante competidor regional en el mercado de lácteos, lo que asegura un nivel de rivalidad similar al pre existente.”

Las descripciones anteriores conllevan a una verificación previa de concentración económica ante esta **AUTORIDAD** que, como se ha indicado, es cónsona con la suscripción de un acuerdo de contrato de compra venta de cuotas de participación, dando como resultado que la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** adquiera el control total activos productivos (tangibles) y de marcas (intangibles), relacionados con el negocio de lácteos y de jugos marca Tutti Frutti de **Refrescos Nacionales, S.A.**, en la República de Panamá.

3. Generales de los Agentes Económicos Involucrados Directa o Indirectamente en la Concentración Económica.

De conformidad con el memorial presentado los agentes económicos involucrados directa o indirectamente en la verificación previa de concentración económica son los siguientes:

- **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (Costa Rica)** Asociación cooperativa, organizada conforme a la legislación de Costa Rica, con cédula de persona jurídica N° 3-004-045002, debidamente inscrita en el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante Resolución N° 003 del 9 de enero de 1948.
- **Refrescos Nacionales, S.A.**, sociedad anónima debidamente inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección de Micropelícula (Mercantil) Documento 0, Ficha: 277687, Rollo: 39974, Imagen: 46, con oficinas en Costa del Este, Edificio Business Park, Torre Oeste, Piso 2, de la Ciudad de Panamá, República de Panamá.
- **Cervecería Nacional, S.A.**, sociedad anónima debidamente inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección de Micropelícula (Mercantil) a Tomo 3, Folio 102, Asiento 260, actualizada a la Ficha 12769, Imagen: 731, con oficinas en Costa del

Este, Edificio Business Park, Torre Oeste, Piso 2, de la Ciudad de Panamá, República de Panamá.

- **Distribuidora Comercial, S.A.**, sociedad anónima debidamente inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección Mercantil a Ficha: 2709, Rollo: 100, Imagen: 4.
- **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.**, sociedad anónima debidamente inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección Micropelícula (Mercantil) a Ficha: 351292, Rollo: 62107, Imagen: 30.
- **Compañía Procesadora de Lácteos COPROLAC, S.A.**, sociedad anónima debidamente inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección Mercantil a Ficha: 605314, Documento: 1299862.
- **Productos Nevada S. de R.L.**, sociedad limitada inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección Mercantil a Ficha: S.L. 2148, Documento 2278610.
- **Snow Foods S. de R.L.**, sociedad limitada inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección Mercantil a Ficha: S.L. 2179, Documento 2313220.
- **Brivela Corp.**, sociedad anónima debidamente inscrita en el Registro Público de Panamá, Sección Mercantil a Ficha: 719209, Documento: 1881544.
- **Transnieve LTD.**, sociedad de negocios internacionales incorporada en Barbados, debidamente inscrita en el Registro de Barbados, con registro número 36525, con dirección comercial, en Phoenix Centre, George Street, Belleville, St. Michael, Babados.
- **Corporación Industrial Americana LTD.** sociedad de negocios internacionales incorporada en Barbados, debidamente inscrita en el Registro de Barbados, con registro número 36562, con dirección comercial, en Phoenix Centre, George Street, Belleville, St. Michael, Babados.

4. Generales de los Representantes Legales o Mandatarios de los Agentes Económicos Participantes en la Concentración Económica.

De conformidad con información que reposa en el expediente presentado, los Representantes Legales o Mandatarios de los Agentes Económicos Participantes en la Concentración Económica son los siguientes:

- **JORGE JULIO PATTONI**, varón, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxxx, en su condición de Apoderado de la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (Costa Rica)**, con oficinas en la Ciudad de San José, República de Costa Rica.

- **FERNANDO MARTÍN ZAVALA LOMBARDI**, varón, de nacionalidad peruana, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Refrescos Nacionales, S.A.**, con oficinas en el mismo lugar de la sociedad.
- **FERNANDO MARTÍN ZAVALA LOMBARDI**, varón, de nacionalidad peruana, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Cervecería Nacional, S.A.**, con oficinas en el mismo lugar de la sociedad.
- **FERNANDO MARTÍN ZAVALA LOMBARDI**, varón, de nacionalidad peruana, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Distribuidora Comercial, S.A.**
- **JORGE JULIO PATTONI**, varón, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.**
- **ALVARO SAENZ QUESADA**, varón, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxxxx, en su condición de Gerente General de **Compañía Procesadora de Lácteos COPROLAC, S.A.**
- **FERNANDO MARTÍN ZAVALA LOMBARDI**, varón, de nacionalidad peruana, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Productos Nevada S. de R.L.**
- **FERNANDO MARTÍN ZAVALA LOMBARDI**, varón, de nacionalidad peruana, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Snow Foods S. de R.L.**
- **JORGE JULIO PATTONI**, varón, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de representante legal de **Brivela Corp.**
- **JORGE JULIO PATTONI**, varón, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de director de **Transnieve LTD.**, con oficinas en el mismo lugar de la sociedad.
- **JORGE JULIO PATTONI**, varón, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, portador del pasaporte número xxxxxxx, en su condición de director de **Corporación Industrial Americana LTD.**, con oficinas en el mismo lugar de la sociedad.

5. Términos en que se Presenta la Concentración Económica para la Emisión de Concepto.

La solicitud de verificación previa efectuada aborda sus consideraciones, en torno a la viabilidad de la misma, fundamentándose esencialmente, entre otras, las siguientes razones:

1. Una de las condiciones para que la transacción de compraventa se perfeccione conforme al Contrato de Promesa, es que ACODECO apruebe la concentración económica.
2. Que el mercado de lácteos de Panamá ha sufrido cambios recientes con la adquisición de empresas locales por parte de agentes económicos internacionales, los cuales mantienen operaciones importantes en este mercado a nivel internacional, y que esta situación ha cambiado la dinámica en el mercado de lácteos, lo que motivó a **Cervecería Nacional, S.A.** a salirse de dicho mercado para concentrarse en las actividades económicas que destaca más su tradición industrial.
3. Que la fortaleza que les brindaba el grupo empresarial **Refrescos Nacionales, S.A.** a las marcas adquiridas no se perderá, toda vez que **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** es un importante competidor regional en el mercado de lácteos.
4. La entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio y/o de Promoción Comercial suscritos por la República con diversos países y/o bloques de integración en los últimos años, incluyendo Estados Unidos de América, los Centroamericanos y la Unión Europea, que han sido exportadores tradicionales de esos productos en Panamá, facilitarán, significativamente, el acceso sostenido de productos lácteos originarios de tales países y/o bloques, libres de aranceles (o sujetos al pago de aranceles reducidos durante el período de desgravación respectivo) y de obstáculos técnicos.
5. **Brivela Corp.** como comprador, **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, como garante del Comprador, y **Refrescos Nacionales, S.A.**, como vendedor, suscribieron el 18 de enero de 2013, un contrato para la compra de **Productos Nevada, S. de R.L.** y **Snow Foods S. de R.L.** (**Agreement for the Acquisition of Productos Nevada, S. de R.L. and Snow Foods S. de R.L.**).
6. **Refrescos Nacionales, S.A.** subsidiaria de **Cervecería Nacional, S.A.**, traspasará a la sociedad de responsabilidad limitada **Productos Nevada, S. de R.L.**, todos los

activos relacionados con la manufactura de los productos lácteos y de jugos, excepto las marcas; y a **Snow Foods S. de R.L.** las marcas y derechos de uso de marcas de lácteos y de jugos, respectivamente, todo lo anterior según se describe en el Contrato de Traspaso del Negocio (“**Business Transfer Agreement**”) que forma parte del Contrato de Promesa.

7. La Transacción se encuentra sujeto a ciertas condiciones que se indican en el Contrato de Promesa, incluyendo el concepto favorable de **LA AUTORIDAD**, y en la cual la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, a través de su subsidiaria de Barbados, **Transnieve Ltd.**, adquirirá xx cuotas de participación de **Productos Nevada, S. de R.L.**, y a través de **Brivela Corp.**, subsidiaria en Panamá de **Corporación Industrial Americana Ltd.**, sociedad de Barbados, propiedad de **Transnieve Ltd.**, xx,xxx cuotas de participación.
8. **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** a través de sus subsidiarias **Transnieve Ltd.** y **Corporación Industrial Americana Ltd.**, ambas de Barbados, adquirirán, respectivamente xx y xx,xxx cuotas de **Snow Foods S de R.L.**
9. Con posterioridad al perfeccionamiento de la compraventa **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, transformará en sociedad anónima la sociedad **Productos Nevada, S. de R.L.**, que pasará a llamarse “Productos Nevada, S.A.”
10. Luego de transformada en Productos Nevada, S.A. se fusionará con **Brivela Corp.**, subsistiendo únicamente la primera, la cual será propiedad un xxx% de **Transnieve Ltd.**
11. Igualmente la sociedad **Corporación Industrial Americana Ltd.** se fusionará con **Snow Foods S. de R.L.**, subsistiendo la primera, quien quedará como propietaria de las marcas que son parte de la transacción y que serán propiedad xxx% de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**
12. Distribuidora Comercial, S.A. subsidiaria de **Cervecería Nacional, S.A.** y **Productos Nevada S. de R.L.** suscribirán un Contrato de Servicios de Venta y Distribución , mediante la cual la primera prestará en forma transitoria a la segunda el servicio de distribución de los productos que manufactura y vende a la segunda.

13. Transcurrido ese tiempo o antes, de ser posible, **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, ya sea a través **Productos Nevada S. de R.L.** (y su sucesora Productos Nevada, S.A.) o de otra sociedad de su grupo económico, así como de terceros, se hará cargo de su propia distribución de productos.
14. No existen cláusulas de no competencia en este acuerdo de concentración económica.
15. No existen bienes sustitutos para los productos del mercado pertinente.

Con base en las argumentaciones anteriores, los apoderados legales de **LOS AGENTES ECONÓMICOS** manifiestan que en vista que la concentración económica de **Dos Pinos y Refrescos Nacionales**, no se cataloga como de aquellas prohibidas y, por consiguiente, la concentración económica es compatible con la Ley 45 de 31 de octubre de 2007, solicitan respetuosamente a **LA AUTORIDAD** que emita concepto favorable a la operación de concentración económica expuesta.

6. Actuación de LA AUTORIDAD.

Una vez recibida la solicitud de verificación de concentración económica, el día 30 de enero de 2013, **LA AUTORIDAD** efectuó una revisión preliminar de los documentos y pruebas aportadas por el agente económico solicitante, de conformidad con el artículo 21 del Decreto Ejecutivo 8-A y de conformidad con La Guía.

Es en este sentido, el día 14 de febrero de 2013 **LA AUTORIDAD** requirió a **LOS AGENTES ECONÓMICOS** la siguiente información:

1. Aclarar el porcentaje de los accionistas que posee **Compañía Procesadora de Lácteos COOPROLAC, S.A.**, ya que la certificación proporcionada menciona unos datos y la solicitud presenta dos datos distintos en las páginas 5 y 10.
2. Certificación de las acciones de la sociedad **Refrescos Nacionales, S.A.** debidamente notariada. Fs. 83
3. Certificación de las acciones de la sociedad **Cervecería Nacional** debidamente notariada. Fs. 84
4. Certificación de las acciones de la sociedad **Productos Nevada, S. de R.L.** debidamente notariada. Fs. 85
5. Certificación de las acciones de la sociedad **Snow Foods, S. de R.L.** debidamente notariada. Fs. 86

6. Aportar copia autenticada de “Board of Directors Minutes of **Refrescos Nacionales, S.A.** (Acta de Junta Directiva de **Refresco Nacionales, S.A.** de 8 de enero de 2013) visible a Fs.147, ya que está en copia simple.
7. Aclarar si el documento denominado “Schedule 4-Form of Transitional Sales and Distribution Services Agreements” (Anexo del Contrato para la adquisición de **Productos Nevada S. de R.L. y Snow Foods S. de R.L.**) su documento en original es en español. En el caso de ser en inglés aportar copia debidamente autenticada.
8. Aportar copia autenticada del Apéndice D Proceso de Recall (que está contenido en el Contrato de Servicios de Venta y Distribución), ya que el documento está en blanco.
9. Aportar Copia autenticada del Anexo 11 Marcas (está presentado posterior a la copia de la Escritura No. 8,174 de 12 de noviembre de 2012, Por la cual se protocoliza el Pacto Social de la sociedad de Responsabilidad Limitada **PRODUCTOS NEVADA S.de R.L.**), ya que sólo se aportó la Traducción Pública Autorizada.
10. Aclarar si el Anexo 5 denominado Contrato de Cesión de Marcas, el original es versión en español. En caso de que sea en inglés aportar copia debidamente autenticada.
11. Aportar copia autenticada del Anexo 7 “Form o Property Transfer Deed” (Minuta de Venta), ya que está incompleta.
12. Copia autenticada de los documentos mediante el cual se hace el traspaso de las cuotas de participación de **Corporación Industrial Americana LTD y Transnieve LTD** en la transacción con las sociedades **Productos Nevada, S. de R.L. y Snow Foods S. de R.L.**
13. Certificación de existencia de las sociedades **Corporación Industrial Americana LTD y Transnieve LTD** debidamente apostillada.
14. Copia del Acuerdo del Consejo de Administración de la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** mediante la cual se faculta al Sr. Jorge Julio Pattoni para la transacción, que alude el punto 2.1.3 de la solicitud.
15. ¿Cuál es el Plan de Inversiones de **Dos Pinos Panamá** para la planta que estaría adquiriendo para los próximos tres años?

16. ¿Informe o criterios que los llevaron a seleccionar a la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L** como comprador de las marcas y planta de productos lácteos de **Refrescos Nacionales, S. A.** y como comprador de la marca de jugos “tuti fruti”. Además, indicar qué empresas participaron en dicha licitación privada.
17. Existe algún documento (promesa de contrato de servicio de distribución) para prestar el servicio a **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.** para la distribución de los productos de la planta adquirida (principalmente en el área rural posterior a la distribución que hará **Refrescos Nacionales**), de tal manera que no se provoque (por problemas de distribución) escasez en supermercados y minisupers que afecte a los consumidores.
18. Capacidad Instalada por año (2011 y 2012) en litros para la producción de los siguientes productos: de leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado, leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik y jugos de **COOPROLAC** y la planta de **Refrescos Nacionales, S. A.**
19. Proporcionar tablas (en archivo Excel) de Documento “PROYECTO REFRESCOS NACIONALES” con fecha de Septiembre de 2012 que aparece en el Anexo 2.6.1.2 de la solicitud.
20. Ventas en balboas y litros de leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado, leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik, leche evaporada, leches saborizadas, entre otras, correspondiente a los años 2011 y 2012 para **COOPROLAC** y la planta de **Refrescos Nacionales, S. A.** (Archivo en Excel).
21. Ventas (en litros y balboas) por empresa que sustenta la Gráfica N° 7 (Página 31) del informe de INDESA.
22. Compras de Leche Cruda, por grado A, B y C para los años 2011 y 2012 (Archivo en Excel) de **COOPROLAC** y de la planta de **Refrescos Nacionales, S. A.**
23. Proporcionar estudio de perfil del consumidor y hábitos de consumo elaborado por UNIMER (citado en el informe de INDESA a página 21).
24. Histórico de costos de transporte por litro de leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado, en envase tetra brik, leche evaporada, leches saborizadas, entre

- otras, de **COOPROLAC** y de la planta de **Refrescos Nacionales, S. A.** para 2011 y 2012. (Archivo en Excel)
25. Gastos de publicidad de leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado, en envase tetra brik, leche evaporada, leches saborizadas, entre otras para 2011 y 2012 de **COOPROLAC** y de la planta de **Refrescos Nacionales, S. A.** (en archivo en Excel).
26. ¿Si actualmente la distribución de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* de **Refrescos Nacionales, S. A.** es a nivel nacional (área urbana y rural para lo cual cuenta con 10 centros de distribución) cómo **Dos Pinos** llegará a tener una cobertura de distribución de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* de tal forma que el consumidor de áreas rurales cuente por lo menos (sin mencionar el precio al consumidor) con similar oferta de productos en los minisuper?
27. Posterior a los doce meses en donde **Refrescos Nacionales, S. A.** proveerá el servicio de distribución, a cuántos clientes y áreas del país (distrito, corregimiento) llegará la distribución de lácteos (leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado y leche pasteurizada en envase tetra *brik*, leche evaporada, leches saborizadas, entre otras) de la planta comprada, y cuánta inversión para esta distribución (montos en balboas) se realizará.
28. Distribución de productos lácteos (leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado, leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, leche evaporada, leches saborizadas, entre otras) en litros por provincia para 2011 y 2012 de **COOPROLAC** y de la planta de **Refrescos Nacionales, S.A.** (ya sea a través **Distribuidora Comercial, S. A.** u otro agente económico) (en Archivo en Excel).
29. Importaciones de leche homogenizada y pasteurizada en envase encerado, leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, leche evaporada, leche saborizada, entre otras, en litros de los años 2011 y 2012 por parte de la **Distribuidora Dos Pinos Panamá, S. A.**

Posteriormente se solicitó el día 4 de marzo de 2013 se aclarara en una reunión, que se efectuó el 8 de marzo, la siguiente información:

TEMAS	ESTATUS DE LA INFORMACIÓN				COMENTARIO
	Completa	Incompleta	Confusa	Aclarar	
INVERSIÓN			X		Respuesta 15: Por un lado (ver foja 1240) se indica que realizarán inversiones en planta por 5.2 millones y 17.5 millones en distribución (f.1321) y por otro en la respuesta se indica que son entre 11 a 13 millones
SIGLAS				X	Respuesta 16: ¿a que se refiere con CAPEX?
DISTRIBUCIÓN (Tercerización)				X	Respuesta 17 1.en el tercer parrato de la respuesta se indica que puede que "se considere el apoyo de un esquema tercerizado para atender canales muy especializados como sodas y restaurantes...) mientras que en la respuesta 26 (7 párrafo) se indica que existe "dos zonas (Darién y Changuinola) que Refrescos Nacionales S. A. atiende a través de concesionarios , tema que se
CAPACIDAD INSTALADA					
COOPROLAC		X			Respuesta 18. Aportó "recibo de leche" de 2011 y 2012
RNSA		X			Aportó "%Utilización" de 2011 y 2012.
PROYECTO (Refrescos Nacional)	X				Respuesta 19. Aportado
VENTAS (B/. y litros)				X	
COOPROLAC				X	Respuesta 20. UHT no se produce en la planta de Bugaba.
RNSA				X	¿SI F 11 y F12 se refieren a años?.
SUSTENTO DE LA GRÁFICA 7	X				Respuesta 21. Aportaron la cifras
COMPRAS DE LECHE CRUDA		X			
RNSA				X	Respuesta 22 a. RNSA no indica tipo de leche cruda (A,B,C) (indica nº de proveedor por provincia) ¿Todo es Tipo A?
COOPROLAC				X	b. Cooprolac: Que significa AF 2011 y AF 2012. (¿Año fiscal?)
ESTUDIO UNIMER	X				Respuesta 23. Aportado. Es del año 2009.
COSTOS DE TRANSPORTE			X		Respuesta 24, Nota de la tabla. * Costos variables de Distribución: incluye principalmente honorarios por servicios tercerizados (T1 que es el movimiento de las plantas a los CDs es 100% tercerizado), combustible, aceites, pérdidas de producto en los almacenes. ¿Los costos de dist. son costos de transporte?¿ tercerizados por quién? ¿Distribuidora Comercial? RNSA:Real_F11 y Real_ F12 se refiere a los años
GASTO DE PUBLICIDAD		X	X		Respuesta 25 a. RNSA: Se indican los gasto de mercadeo, no publicidad. b. Cooprolac: si se indica publicidad. Proporcioanaro 2010 -2011.Falta la del año 2012.
DISTRIBUCIÓN (COBERTURA)			X		Respuesta 26 "actualmente le vende productos lácteos a 6239 clientes" mientras que más adelante se indica "Refrescos Nacionales, S. A. no vende leche pasteurizada". La leche Chiricana es Pasteurizada. 2. Se indica que Refrescos nacionales S. A. vende a 6,239 clientes, mientras que en el contrato de distribución se mencionan 8000 en leche. Respuesta 27 R: Primer párrafo, la cobertura no incluye Darién, Bocas del Toro y Comarcas. En el caso de Colón hay un error. Último párrafo: se indica una inversión en distribución de 11 millones de dólares, mientras que se había indicado 17 millones de dólares (mas 5.0 millones de dólares en planta) ¿La distribución del vaso de leche es realizada por RNSA, Dist. Comercial o el MEDUCA.?
UNIDAD DE MEDIDA				X	Respuesta Nº 29 En el archivo de Excel se indica "kilos / litros" (¿?).
				X	SET 2012 (es de septiembre 2012 o es anual? Se había pedido 2011 y 2012

Y los días 13, 14 y 15 de Marzo de 2013, mediante correos electrónicos se obtuvo la siguiente información:

1. La información financiera (Enero a Diciembre) SAP.
2. Con relación a las importaciones de **Dos Pinos**:
 - a. Suministraron los litros para 2011 y 2012.
 - b. Las importaciones proporcionadas por aduana para el año 2012 la

Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.

3. Cuando se fundó **COOPROLAC** (con la participación de Dos Pinos) inicialmente se producía leche en envase *pure pak*, mientras que posteriormente se instaló la maquinaria para envasar leche en envase tetra *brik*. La producción actual de ambos envases, la capacidad máxima a la que puede llegar la planta en ambos envases.

4. En cuanto a **Refrescos Nacionales**, cual es la capacidad máxima de procesamiento (anual) de leche de la planta de Bugaba.
5. Inicialmente en el archivo Información Financiera (enero a diciembre) SAB que incluía totales de leche y jugos.
6. Aclararon el archivo en el que enviaron el desglose leche y jugos separados pero con los **ingresos netos**.
7. Aportaron las ventas en dólares, el desglose de los ingresos por ventas brutas de leche separado de los jugos.

Una vez cumplida la etapa de solicitud y entrega de la información, se procedió a emitir la Resolución No. DNLC-007-13 de 18 de marzo de 2013, mediante la cual se declaró que los interesados habían cumplido con la entrega de la información y los documentos solicitados, por lo que el término de los sesenta (60) días para resolver la solicitud comenzaron a contarse a partir del día **15 de marzo de 2013**, venciendo el día **jueves 16 de mayo de 2013** el plazo para la emisión de concepto sobre la presente operación de concentración económica.

7. Marco Legal.

De conformidad con el artículo 1 de la Ley 45, **LA AUTORIDAD** tiene como objeto proteger y asegurar, entre otras cosas, el proceso de libre competencia económica y la libre concurrencia, erradicando las prácticas monopolísticas y otras restricciones en el funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios². De igual manera es la competente para investigar y sancionar las prácticas prohibidas por esta Ley.

Ahora bien, la presente transacción mercantil consiste en la compraventa de cuotas de participación (activos productivos tangibles y de marcas intangibles) relacionados con el negocio de lácteos y de jugos marca Tutti Frutti de Refrescos Nacionales, S.A., en la cual la empresa **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** empresa garante del comprador, se dedica a los productos derivados de la leche, y **Refrescos Nacionales, S.A.**, subsidiaria de **Cervecería Nacional, S.A.**, se dedica a la producción y distribución a nivel nacional de leche y jugos marca tutti frutti.

Indicado lo anterior, es claro que la Ley 45 es de aplicación en todo el territorio nacional y es aplicable para todas las concentraciones económicas que puedan afectar la economía de la República de Panamá. En términos generales podemos mencionar que son objeto de revisión todas aquellas concentraciones que puedan afectar el mercado panameño, ya sea

² La Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia, de conformidad con el artículo 298 de la Constitución Política de la República de Panamá que: “El Estado velará por la libre competencia económica y la libre concurrencia en los mercados. Las leyes fijarán las modalidades y condiciones que garanticen estos principios”.

que las empresas involucradas realicen sus actividades fuera o dentro del territorio nacional.³

Tal cual se desprende del artículo 99 de la Ley 45, la norma establece que será el Director Nacional de Libre Competencia el encargado de brindar el concepto favorable, condicionar o desaprobar la concentración económica planteada, razón por la cual deberán analizarse todos los presupuestos que establece la Ley 45, el Decreto Ejecutivo 8-A y la Guía para el control de las Concentraciones Económicas (Resolución No.A-31-09 de 16 de julio de 2009), normas que integran el escenario jurídico que debe ser tomado en cuenta al momento de tomarse una decisión con respecto a la presente concentración económica.

En ese orden de ideas, cabe señalar que el artículo 23 de la Ley 45, establece el concepto de verificación previa, indicando lo siguiente:

“Artículo 23. Verificación Previa. Antes de surtir sus efectos, las concentraciones podrán ser notificadas y sometidas, por el agente económico interesado, a la verificación de la Autoridad”.

Como hemos señalado, la presente operación de concentración económica, tal como se nos ha sustentado en la correspondiente solicitud, implica que la **COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L., COOPROLE R.L. por sus siglas**, de la República de Costa Rica, y **REFRESCOS NACIONALES, S.A.**, han celebrado un acuerdo de promesa de compraventa de cuotas de participación denominado *“Agreement for the Acquisition of Productos Nevada S. de R.L. and Snow Foods S. de R.L.”*, el cual no incluye la compra de los canales de distribución.

La verificación previa arriba descrita ha sido notificada a **LA AUTORIDAD** antes de que la operación comercial sea concretada y aprobada, y como efecto principal conlleva que de ser el caso, una vez la misma cuente con el concepto favorable de **LA AUTORIDAD**, no pueda ser impugnadas posteriormente por dicha entidad, salvo que la información proporcionada por el solicitante hubiese sido falsa o incompleta. Al respecto veamos el artículo 24 de la Ley 45 que señala:

“Artículo 24. Efectos de la Verificación. Las concentraciones que hayan sido verificadas, y cuenten con el concepto favorable de la Autoridad podrán operar válidamente y no podrán ser impugnadas posteriormente por razón de los elementos verificados, salvo cuando dicho concepto favorable se hubiera obtenido con base en información falsa o incompleta proporcionada por el agente interesado.”

Para emitir concepto, **LA AUTORIDAD** tiene un término de sesenta (60) días calendarios para pronunciarse, contados a partir del recibo de toda la información solicitada, de lo

³ Resolución No. A-31-09 de 16 de julio de 2009, que aprueba “La Guía para el Control de Concentraciones Económicas”, punto 15.

contrario, de no haber pronunciamiento, se entenderá como aprobada la concentración económica **LA AUTORIDAD** en su análisis, deberá tomar en cuenta los parámetros y elementos que se establecen en las normas de Defensa de la Competencia, antes citadas, a fin de realizar una evaluación sobre el cambio estructural que tendrá el mercado a partir de la operación comercial que involucra la compra de cuotas de participación (activos productivos tangibles y de marcas intangibles, relacionados con el negocio de lácteos y de jugos marca Tutti Frutti de **Refrescos Nacionales, S.A.**, toda vez que **Brivela Corp.** adquirirá xx,xxx cuotas de **Productos Nevada S. de R.L.** y **Transnieve LTD.** adquirirá el resto de las xx cuotas de participación. En esa misma transacción el comprador del control de las cuotas de participación de **Snow Foods S. de R.L.** será **Corporación Industrial Americana LTD.** con la adquisición de xx,xxx cuotas de participación, mientras que **Transnieve LTD.** adquirirá el resto de las xx cuotas de participación, por lo que al final la actividad principal de **Brivela Corp., Transnieve LTD.** y **Corporación Industrial Americana LTD.** será la tenencia de las cuotas de participación en **Productos Nevada S. de R.L.** y **Snow Foods S. de R.L.** en la República de Panamá.

Para tal efecto, se deben evaluar los distintos aspectos económicos y jurídicos que componen el entorno de esta operación comercial, así como la posible afectación que cause al mercado panameño, concretamente en lo que se refiera al aspecto de la competencia y las posibles restricciones que puedan suceder a partir de dicha concentración.

Algunos de los elementos que serán contemplados en el análisis son: el mercado pertinente en el que se desenvuelven los agentes económicos que se concentrarán; los participantes en el mismo, los niveles de concentración, las condiciones de entrada y la rivalidad existente; con el fin de poder determinar si la concentración económica tiene efectos restrictivos sobre la libre competencia y la libre concurrencia en los mercados pertinentes afectados.

Una vez evaluados todos los elementos relacionados con la concentración económica propuesta por los agentes económicos, se determina si la misma obtiene el concepto favorable de **LA AUTORIDAD**. En todo caso el artículo 24 del Decreto Ejecutivo 8-A establece que **LA AUTORIDAD**, como resultado de la verificación, podrá emitir concepto favorable, condicionar el otorgamiento del concepto o negar el concepto favorable.

De igual manera, el artículo 25 de dicho Decreto Ejecutivo 8-A, establece que **LA AUTORIDAD** podrá condicionar su decisión sobre la concentración, para que se ajuste a la Ley, pudiendo, a su vez, sujetar la realización de la concentración, a las siguientes medidas correctivas:

1. Abstenerse de realizar o llevar a cabo una determinada conducta.
2. Enajenar u otorgar a terceros derechos sobre determinados activos materiales o intangibles, partes sociales o acciones.
3. Modificar, transferir o eliminar una determinada línea de producción.

4. Modificar o eliminar cláusulas de los actos, convenios o contratos que pretendan celebrar.
5. Poner a disposición de competidores la capacidad de producción o la capacidad logística.
6. Ofrecer garantías del traslado de beneficios en eficiencia a los consumidores.
7. Contratar un auditor que controle el cumplimiento de las condiciones.
8. Cualesquiera otras condiciones o medidas correctivas que estime pertinentes con el objeto de eliminar los efectos anticompetitivos de la concentración.

Cabe destacar que el artículo 25, también señala que no se podrán decretar medidas correctivas que no estén directamente vinculadas a la corrección de los efectos de la concentración económica sometida a verificación previa.

En vista de todo lo antes enunciado, pasaremos a examinar los distintos elementos que se desarrollan en la Guía para el control de las concentraciones económicas.

PARTE II. ALCANCE Y CONTROL DE LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA:

Los interesados indicaron en la solicitud que esta concentración económica tiene como objetivo **Refrescos Nacionales, S.A.** concentrar sus esfuerzos empresariales en la producción tradicional de la empresa, es decir, la producción, distribución y venta de refrescos, transfiriendo en esta operación los activos relacionados con la producción de lácteos y jugos.

Para la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** el objetivo de esta concentración es incrementar su participación de mercado en la República de Panamá, mediante la adquisición de una mayor capacidad productiva y marcas con aceptación nacional, por lo que debe ser evaluada por **LA AUTORIDAD**.

1. El Alcance Territorial.

La Ley 45 es la norma aplicable en materia de concentraciones económicas y se aplica a todas las operaciones económicas que puedan afectar la economía de la República de Panamá.⁴ En general, son susceptibles de revisión las concentraciones económicas que involucren empresas cuyos productos sean comercializados dentro del territorio nacional.

Para determinar el alcance territorial de esta concentración, que involucra a **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** de Costa Rica, con subsidiaria en la República de Panamá y **Refrescos Nacionales, S.A.**, se ha tomado en consideración el territorio nacional pues éstos agentes económicos realizan las actividades de producción y distribución a lo largo y ancho de todo el país.

⁴ Guía para el Control de Concentraciones Económicas, punto 15.

2. Efectos de la Verificación.

En el caso bajo estudio, la firma forense **MORGAN & MORGAN**, actuando en representación de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** y **ARIAS, FÁBREGA & FÁBREGA**, actuando en representación de **Refrescos Nacionales, S.A.**, mediante solicitud presentada el día 30 de enero de 2013, sometió voluntariamente la verificación de concentración económica a **LA AUTORIDAD**, por lo que de concederse el concepto favorable, la concentración económica no podría ser impugnada posteriormente por **LA AUTORIDAD**, al menos por razón de los elementos verificados, salvo que se hubiese proporcionado información falsa e incompleta, tal como se mencionó en el acápite de marco legal y tal cual lo establece en el artículo 24 de la Ley 45.

PARTE III. CONCEPTO Y TIPO DE CONCENTRACIÓN ECONÓMICA:

La Ley 45, en su artículo 21, define una concentración económica así:

"Artículo 21. Concepto y prohibiciones. Se entiende por concentración económica, la fusión, la adquisición del control o cualquier acto en virtud del cual se agrupen sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos, establecimientos o activos en general, que se realice entre proveedores o potenciales proveedores, entre cliente o potenciales clientes, y otros agentes económicos competidores o potenciales competidores entre sí....."

Tal como lo establece la anterior definición, cualquier acto en virtud del cual se adquiriera el control, como es el caso de la compra del total de cuotas de participación de activos, ya sea tangibles e intangibles, es considerado una concentración económica; en ese sentido, la Guía para el Control de Concentraciones Económicas establece los dos conceptos fundamentales para calificar una negociación como concentración económica que son la adquisición del control y la agrupación.⁵

En el caso bajo estudio, la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, a través de su subsidiaria de Barbados, **Transnieve Ltd.**, adquirirá xx cuotas de participación de **Productos Nevada, S. de R.L.**, y a través de **Brivela Corp.**, subsidiaria en Panamá de **Corporación Industrial Americana Ltd.**, sociedad de Barbados, propiedad de **Transnieve Ltd.**, xx,xxx cuotas de participación.

De igual forma **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** a través de sus subsidiarias **Transnieve Ltd.** y **Corporación Industrial Americana Ltd.**, ambas de Barbados, adquirirán, respectivamente xx y xx,xxx cuotas de **Snow Foods S. de R.L.** Con posterioridad al perfeccionamiento de la compraventa **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, transformará en sociedad anónima la sociedad **Productos Nevada, S. de R.L.**, que pasará a llamarse "**Productos Nevada, S.A.**".

⁵ Resolución No. A-31-09 de 16 de julio de 2009, que aprueba "La Guía para el Control de Concentraciones Económicas" punto 19.

Luego de esta transformación de la sociedad **Productos Nevada, S. de R.L.**, a la nueva sociedad **“Productos Nevada, S.A.”** se fusionará con **Brivela Corp.**, subsistiendo únicamente la nueva sociedad, la cual será propiedad un xxx% de **Transnieve Ltd.**

En ese sentido, la Guía destaca, “tomando en consideración el concepto decisivo de control, existe una operación de concentración cuando dos o más empresas anteriormente independientes se fusionen; o cuando una o más personas que ya controlen al menos una empresa, o una o más empresas, adquieran directa o indirectamente, el control sobre la totalidad o parte de una o de varias otras empresas, ya sea mediante la toma de participaciones en el capital o la compra de elementos del activo, mediante contrato o por cualquier otro medio”.

De tal manera, podemos afirmar que existe control en un proceso de concentración cuando exista la posibilidad de influenciar directa o indirectamente en la política empresarial, la iniciación o terminación de la actividad de la empresa o la adquisición de bienes o de derechos esenciales para el desarrollo de la actividad de la empresa, que en la presente verificación se enmarca en la producción y venta de lácteos y de jugos marca Tutti Frutti en la República de Panamá.

Lo anterior nos conduce a afirmar que debido al control que poseería la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** (empresa garante del comprador) sobre la sociedad **Refrescos Nacionales, S.A.**, la modalidad de la concentración en la que nos encontramos es la definida por el literal “d” del punto 28 de la Guía de Concentraciones Económicas que establece lo siguiente:

“28. Se entenderá que las siguientes constituyen operaciones de concentración económica:

a) ...

b) ...

c) ...

d) La adquisición de activos productivos tangibles o intangibles, o de fideicomiso.”

Es evidente que en el presente caso opera una concentración económica que se dará a través de la toma de control de las cuotas de participación de **Refrescos Nacionales, S.A.**, quien es subsidiaria de la sociedad **Cervecería Nacional, S.A.** quien opera, en la República de Panamá. Según cuál sea la relación entre los mercados en los que operan las empresas

involucradas, la Guía identifica distintos tipos de concentraciones que pueden ser horizontales⁶, verticales⁷ y de conglomerados⁸.

Al respecto, se verificó los tres tipos de concentraciones para determinar cuál se enmarca dentro de la verificación previa que se nos presenta concluyendo que las de tipo horizontales, según define La Guía⁹, se dan “cuando una empresa se concentra con otra que produce y vende un producto idéntico o similar en la misma área geográfica, eliminando así la competencia entre ambas empresas”; las verticales, “En una concentración vertical, una entidad adquiere una empresa “demandante” o “proveedora”, actual o potencial ” y la de conglomerado “comprende operaciones donde las partes no poseen una relación económica evidente”.

En ese sentido, Germán Coloma define: “Las concentraciones horizontales son aquellas en las cuales las empresas que participan en la operación de fusión o adquisición son competidoras en el mercado de mismo producto.”¹⁰

En conclusión podemos colegir, que de acuerdo al memorial y a los antecedentes presentados y analizados de la concentración presentada por los agentes económicos para verificación previa es de tipo horizontal, ya que según las etapas de la operación **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, a través de sus subsidiarias **Transnieve Ltd.**, y **Brivela Corp.**, adquirirá entre las dos xx,xxx cuotas de participación de **Productos Nevada, S. de R.L.** Esta operación se repite en el caso de la sociedad **Snow Foods S. de R.L.**, ya que **Transnieve Ltd.** y **Corporación Industrial Americana Ltd.**, ambas subsidiarias de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** adquirirán entre las dos, xx,xxx cuotas de participación.

En términos generales **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** es una sociedad garante del comprador, y en el mercado posee segmentos productivos de lácteos y sus subcategorías, y de algunas presentaciones de jugos producidas en Costa Rica (representando menos del 0.1% del mercado de jugos según los interesados), distribuidos en la República de Panamá, mientras que **Refrescos Nacionales, S.A.** se dedica al negocio de lácteos y de jugos de la marca Tutti Frutti en la República de Panamá, ambas empresas,

⁶ De conformidad con La Guía, dentro de la concentración horizontal una empresa se concentra con otra que produce y vende un producto idéntico o similar en la misma área geográfica, eliminándose así la competencia entre ambas empresas.

⁷ De conformidad con La Guía, dentro de la concentración vertical una entidad adquiere a una empresa demandante o proveedora, actual o potencial.

⁸ De conformidad con La Guía, dentro de la concentración de conglomerado se comprenden operaciones donde las partes no poseen una relación económica evidente.

⁹ Punto 40 de La Guía para el Control de Concentraciones Económicas.

¹⁰ Coloma German. Defensa la Competencia. Análisis Económico Comparado. Buenos Aires, Argentina, 2003. Página 294.

Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. y Refrescos Nacionales, S.A. son agentes económicos que de forma directa o indirecta se dedican a la producción y distribución bebidas refrescantes, néctares, té fríos y los *smoothies*¹¹ a lo largo y ancho del país.

PARTE IV. ANÁLISIS ECONÓMICO:

La solicitud de verificación se basa en el interés de **Refrescos Nacionales, S. A.** de vender las instalaciones y marcas de productos lácteos que fabrican y las instalaciones para la fabricación de jugos y cesión de los derechos de uso de la marcas a la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.**, con sede en la República de Costa Rica.

MERCADO PERTINENTE.

El mercado pertinente, tal cual lo define la “Guía para el control de las Concentraciones Económicas”¹² es el conjunto de productos y áreas geográficas en que la competencia entre las empresas es más directa”. De esta forma, la adquisición de activos tangibles e intangibles de **Refrescos Nacionales, S. A.** por parte de la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L de Costa Rica** es parte de la dinámica que recientemente se ha presentado en la República de Panamá en donde empresas lácteas han sido compradas por inversionistas extranjeros.

La empresa **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.** cuenta en Costa Rica con una amplia gama de productos lácteos, no obstante en la República de Panamá tiene presencia comercial a través de la **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.** por la vía de la importación para su posterior venta y a través de su participación accionaria en la empresa **COOPROLAC, S. A.**¹³ que se dedica a la producción de lácteos.

A continuación pasaremos a realizar el análisis económico que se describe en la Guía:

1.1 Definición del Mercado Producto.

1.1.1 Sustituibilidad por el lado de la demanda.

a. Visión, |Estrategia y Comportamiento de los Oferentes.

En la presente solicitud de Verificación de Concentración Económica se encuentran la empresa **Refrescos Nacionales S. A.** y **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.** La primera, en términos de los productos lácteos, producen leche homogenizada y pasteurizada de diferentes denominaciones y leches saborizadas, en tanto la segunda tiene presencia en Panamá a través de la empresa **Distribuidora Dos Pinos Panamá, S.A.** y **COOPROLAC, S.A.** En otras palabras, esta transacción implica principalmente la

¹¹ Un **smoothie** (del inglés *smooth*: suave) es un batido de fruta comercializado con esta apelación. Es una bebida cremosa no alcohólica preparada a base de trozos y **zumos** de fruta, concentrados o congelados, mezclados tradicionalmente con productos lácteos, hielo o helado. (Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Smoothie>).

¹² GO N° 26,489 del 15 de marzo de 2010.

¹³ La empresa **COOPROLAC, S. A.** es propiedad de **Cooperativa de Leche de Chiriquí (Cooleche)** y de la **Cooperativa de Productores Dos Pinos, R. L.** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

adquisición de activos tangibles e intangibles de la división de lácteos de **Refrescos Nacionales, S. A.**, por parte de la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.** (a través de empresas subsidiarias). Este fortalecimiento de uno de los oferentes de leche homogenizada y pasteurizada, entre otros productos atiende, en términos generales, a los cambios que se han dado en la industria láctea en donde dos empresas nacionales productoras de leche homogenizada y pasteurizada, entre otros productos, han sido compradas por inversionistas extranjeros¹⁴.

Dentro de los productos lácteos en la República de Panamá se encuentran la leche homogenizada¹⁵ y pasteurizada¹⁶ en envase de corta vida o *pure pack*¹⁷, leche homogenizada y pasteurizada en envase de larga vida (proceso UHT¹⁸+ envase tetra brik) o envase *tetra-brik*¹⁹ de Tetra *pack*²⁰ u otras empresas, leche evaporada, leche en polvo y leches saborizadas.

Originalmente, el consumidor ha contado desde hace muchos años con **leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack***. Esta leche debe contar con una adecuada cadena de frío desde la fábrica hasta la venta al consumidor, ya que el clima de nuestro país provoca el aumento de bacterias en la leche y su posterior deterioro, que no la hace apta para consumo humano.

Es dable señalar que en la República de Panamá la leche cruda tipo A y tipo B se utilizan para la elaboración de los productos mencionados, en tanto la leche grado C se utiliza para la elaboración de leche evaporada²¹, leche en polvo²², entre otros productos. Ahora bien, en

¹⁴ Industria Lácteas, S. A. fue comprada por COCA-COLA FEMSA, S.A.B. DE C.V. y la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. fue adquirida por el grupo Luker de Colombia.

¹⁵ Consiste en pulverizar la leche entera haciéndola pasar a presión a través de pequeñas boquillas; el tamaño de los glóbulos de grasa se reduce hasta un tamaño que ya no se separa. Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Homogeneizaci%C3%B3n_de_la_leche.

¹⁶ La pasteurización o pasterización, es el proceso térmico realizado a líquidos (generalmente alimentos) con el objeto de reducir los agentes patógenos que puedan contener: bacterias, protozoos, mohos y levaduras, etc. (tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Pasteurizaci%C3%B3n>)

¹⁷ La industria llama *pure pack* al envase de cartón encerado que conserva el producto pero con corta vida.

¹⁸ Consiste en exponer la leche durante un corto plazo (de 2 a 4 segundos) a una temperatura que oscila entre 135 y 140 °C y seguido de un rápido enfriamiento, no superior a 32 °C. Esto se hace de una forma continua y en recinto cerrado que garantiza que el producto no se contamine mediante el envasado aséptico. Este proceso aporta a la leche un suave sabor a cocción debido a una suave caramelización de la lactosa (azúcar de la leche). (Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Ultrasteurizaci%C3%B3n>).

¹⁹ Tetra Brik es el nombre comercial del envase de cartón producido por la empresa sueca Tetra Pak. Con el tiempo se ha convertido en el nombre genérico para designar a los envases de cartón de características similares por un fenómeno de antonomasia. (tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Tetra_Brik).

²⁰ Tetra Pak es una empresa multinacional que diseña y produce soluciones de envasado de cartón y procesamiento para la industria alimenticia. Tetra Pak es parte de Tetra Laval Group, que incluye asimismo Delaval y Sidel, empresa especializada en botellas de plástico PET. Tetra Pak tiene un 80 por ciento de cuota en el mercado de envases de cartón según un informe de Bloomberg. El producto más popular de Tetra Pak es Tetra Brik. (tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Tetra_Pak).

²¹ La leche evaporada es un lácteo que se ofrece enlatado y que soporta grandes periodos de almacenamiento debido a los procesos de "deshidratación" realizados a la leche cruda, a los que se les ha quitado cerca de un 60% del agua existente en la leche. Su aspecto concentrado difiere de la leche condensada, aunque también se las denomina indistintamente por su similitud esencial, en que esta última posee agregado de azúcar con el objeto de inhibir el crecimiento bacteriano, mientras que la leche evaporada no contiene azúcar. Aunque coloquialmente se le conoce como *leche evaporada* su nombre real es el de *leche parcialmente evaporada* ó *semi-evaporada* ya que en su proceso de elaboración se le ha quitado cerca de un 60 % del agua existente en la leche; no el 100 %. (tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Leche_evaporada).

los últimos años ha aumentado la elaboración de quesos que ha provocado aumento de la demanda de materia prima por parte de las queserías, que para contar con ésta han pagado mejores precios por la leche cruda.

En lo que respecta a la **leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik (larga vida)** este producto se conserva por aproximadamente 6 meses. Una vez el envase sea abierto debe refrigerarse.

Además de los dos productos mencionados, el consumidor ha contado con la **leche evaporada** y con **leche en polvo** (para infantes y para adultos). Desde hace unos pocos años, el consumidor panameño cuenta ahora también con **leches saborizadas** producidas por empresas nacionales y extranjeras orientadas principalmente al consumidor infantil.

En la tabla N° 1 se muestra por empresa los diferentes productos por tipo de envase. Se expresa, de acuerdo a las tablas del informe económico,²³ aportado por las empresas y que se consolida en la tabla mencionada (en lo que respecta a leche homogenizada y pasteurizada tanto en envase tetra brik como en envase *pure pack*), que las empresas mencionadas **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L. y COOPROLAC, S. A.** por un lado y **Refrescos Nacionales, S. A.** tienen una fuerte presencia en estos dos tipos de envases de leche para consumo humano. La empresa **Industrias Lácteas, S. A.** cuenta desde hace muchos años con la producción y distribución de leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pak* y recientemente ha incorporado el envase tetra brik para este producto. Además, la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. inicialmente brindó al mercado la leche en envase *pure pack* y actualmente también brinda este producto en envase tetra brik. En el caso de la leche homogenizada y pasteurizada en envase de plástico las empresas Industrias Lácteas, S. A., Sociedad de Alimentos de Primera, S. A., **Dos Pinos** (a través de **COOPROLAC, S. A.**) y Riba Smith (marca del Supermercado del mismo nombre) tienen presencia con este tipo de envase.

²² La leche en polvo o leche deshidratada se obtiene mediante la deshidratación de leche pasteurizada. Este proceso se lleva a cabo en torres especiales de atomización, en donde el agua que contiene la leche es evaporada, obteniendo un polvo de color blanco amarillento que conserva las propiedades naturales de la leche. Para beberla, el polvo debe disolverse en agua potable. Este producto es de gran importancia ya que, a diferencia de la leche fluida, no precisa ser conservada en frío y por lo tanto su vida útil es más prolongada. Presenta ventajas como ser de menor coste y de ser mucho más fácil de almacenar. A pesar de poseer las propiedades de la leche natural, nunca tiene el mismo sabor de la leche fresca. Se puede encontrar en tres clases básicas: entera, semi-descremada y descremada. Además puede o no estar fortificada con vitaminas A y D. La leche en polvo contiene un elevado contenido en calcio. Así por 100 g de leche entera en polvo se obtienen 909 mg de calcio frente a los 118 mg que se obtienen por la misma cantidad de leche entera. Solamente ciertos quesos superan estas tasas tan elevadas de calcio, como el Emmental 1180 mg o el Parmesano rallado 1027 mg. (Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Leche_en_polvo). Actualmente Nestlé Panamá, S. A. produce en la planta ubicada en el Distrito de Natá, Provincia de Coclé, leche en polvo (marca KLIM).

²³ Denominado “Informe de competencia relacionado con la Adquisición de activos de producción y marcas lácteas de Refrescos Nacionales, S. A. por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.” elaborado por la firma INDESA.

TABLA N° 1

**PRESENCIA DE EMPRESAS Y PRODUCTOS LÁCTEOS
(Larga vida, corta vida, leche evaporada y leche saborizada, entre otras)**

Tipo de leche	Empresa	Marca	Producto
Leche Corta Duración (pure-pac)	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.	Dos Pinos	Entera Pateurizada
		COOPROLAC / DOS PINOS	Cooleche Otros tipos
	Industrias Lácteas, S. A.	D' Oro	Entera
		Estrella Azul	Otros tipos Semidescremada
		Vaquita	Entera
		Vita Slim	Descremada Semidescremada
	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	Bonlac	Descremada Non Fat
			Entera Grado A
			Semidescremada Lite
	Leche Larga Vida	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.	Dos Pinos
Entera			
Semi descremada 2% en grasa deslactosada			
Extracalcio			
Descremada			
Extra calcio			
Refrescos Nacionales, S. A.		La Chiricana Nevada	Junior
			Semidescremada
			Entera
Industrias Lácteas, S. A.		D' Oro Vita Slim	Descremada extra calcio
			Semi descremada deslactosada
			Entera
			Non Fat / sin grasa
Cooperativa Coronado	Coronado	Low fat / Baja en grasa	
		Descremada Semidescremada	
Leche Corta Duración (plástico)	Industrias Lácteas, S. A.	D' Oro Vita Slim	Entera
			Non Fat
	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	Bonlac	Entera
			Descremada
			Semidescremada
	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.	Dos Pinos	Entera
			Entera
Supermercados Riba Smith	Riba Smith	Descremada	
		Deslactosada	
Leche Evaporada	Nestlé Panamá, S. A.	Ideal (lata)	Crema
			El Amanecer
			0% grasa Carnation
	Productos Lácteos San Antonio, S. A.	La Condesa (pure-pac y doypack)	Semidescremada
			Semidescremada
Leche condensada	Borden	Borden Eagle	Descremada
			Bella Holandesa
	Nestlé	La Lechera	Regular
			Normal 0% grasa
Importadora Ricamar, S. A.	Sabrosita	Normal	
Leche saborizada	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	Bonlac	Leche con sabor a Vainilla (plástico)
			Leche con sabor a Fresa (plástico)
			Leche con sabor a Chocolate (plástico)
	Industrias Lácteas, S. A.	Estrella Azul	Leche con sabor a Chocolate (Tetra brik)
			Leche con sabor a Chocolate (Tetra brik)
Refrescos Nacionales, S. A.	Nevada	Leche con sabor a Chocolate (Tetra brik)	

Fuente: en base a monitoreos de ACODECO y de información del informe de competencia relacionado con la adquisición de activos de producción y marcas lácteas de Refrescos Nacionales, S. A. por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

En lo que respecta a la **leche evaporada** se encuentran presentes Nestlé Panamá, S. A., Productos Lácteos San Antonio, S. A. y la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.** En cuanto a la leche condensada, que también se ofrece en el mercado, tenemos a los agentes económicos Borden, Nestlé Panamá, S.A. e Importadora Ricamar, S. A., entre otros. La leche saborizada corresponde a la leche homogenizada y pasteurizada

en envase tetra *brik*, pero con diversos sabores y en este grupo se encuentran Industrias Lácteas, S. A. y Refrescos Nacionales, S. A. y la Cooperativa de productores de leche Dos Pinos, S. A., entre otras. En tanto en envase plástico están los productos de la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.

La visión de los oferentes en la República de Panamá se orienta a que el consumidor cuente con una amplia oferta de productos lácteos. Originalmente en nuestro país la producción de leche cruda se utilizaba para la fabricación de **leche pasteurizada y homogenizada en envase *pure pack*, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, quesos, mantequilla y helados**. Con el pasar de los años se amplió la oferta de productos de tal forma que en la República de Panamá se incorporan productos lácteos como **leche homogenizada y pasteurizada grado B en envase *pure pack*, leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, yogurt, yogurt líquido, leches saborizadas, quesos crema, leche crema, dulce de leche, entre otros**.

Tomando como base las estadísticas de la Contraloría General de la República (Ver Tabla N° 2) es dable señalar que, si bien es cierto el crecimiento promedio (2003 -2012) de la estimación de la población fue de 1.63%, la producción de leche natural para la elaboración de productos derivados, la producción de leche pasteurizada, la producción de leche evaporada y en polvo superaron este promedio, con lo cual se puede deducir que la producción (tanto los productores como los procesadores en los productos mencionados) crecen por encima del crecimiento de la población. Ahora bien, el crecimiento por encima de la población no necesariamente indica que se satisface la demanda interna ya que el consumo por persona en cada país depende de los hábitos y preferencia del consumidor nacional

TABLA N° 2
ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ,
PRODUCCIÓN DE LECHE NATURAL Y ALGUNOS DERIVADOS LÁCTEOS

Año	Población Total		Leche evaporada, condensada y en polvo		Leche pasteurizada		Leche natural utilizada para la elaboración de producto derivados	
	Habitantes	Var %	miles de kilos	Var %	miles de kilos	Var %	miles de kilos	Var %
2003	3,116,277.00	--	20,863		59,007		155,073	
2004	3,172,360.00	1.80	7,414	-64.46	28,813	-51.17	71,096	-54.15
2005	3,228,185.00	1.76	23,496	216.91	63,127	119.09	163,181	129.52
2006	3,283,959.00	1.73	21,360	-9.09	84,082	33.19	159,659	-2.16
2007	3,339,783.00	1.70	19,402	-9.17	69,386	-17.48	154,037	-3.52
2008	3,395,347.00	1.66	21,342	10.00	57,804	-16.69	142,565	-7.45
2009	3,449,989.00	1.61	20,938	-1.89	58,763	1.66	144,690	1.49
2010	3,504,483.00	1.58	17,680	-15.56	64,340	9.49	152,059	5.09
2011	3,557,688.00	1.52	17,159	-2.95	70,727	9.93	150,365	-1.11
2012	3,610,165.00	1.48	17,307	0.86	75,644	6.95	152,077	1.14
Promedio		1.63		13.85		10.55		7.65

Nota: Para la leche evaporada, condensada y en polvo, la cifra del 2011 incluye el periodo ene-nov.
La cifra del 2012 incluye el periodo ene-oct.
Fuente: Contraloría General de la República.

Estratégicamente, los oferentes de productos lácteos se orientan hacia la producción de productos de buena calidad, destacando su valor nutritivo y su ventaja para la salud. En este sentido, los productos lácteos han aprovechado el vínculo con la salud para explotarlo identificándolo con una alimentación sana para los consumidores. De esta forma, se destaca

el consumo diario²⁴ que deben tener los productos lácteos para los diferentes integrantes del grupo familiar.

En cuanto a la **leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*** es dable señalar que originalmente en Panamá sólo existía la marca **Estrella Azul** (de Industrias Lácteas, S. A.) y posteriormente apareció en el mercado nacional la marca **Bonlac** (de la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.) que se orientaba hacia un producto *Premium* (con relación a la marca Estrella Azul) y más recientemente la marca **Dos Pinos** (elaborada por **COOPROLAC, S. A.**). Para la elaboración de este producto es necesario por razones de costos²⁵ contar con presencia física²⁶ en el país.

La leche pasteurizada y homogenizada en envase *pure pack* atiende a satisfacer a los consumidores tradicionales de leche que requieren de un producto fresco y de consumo por lo menos próximo al momento de la compra. Ahora bien, a partir de la década pasada, se introdujo en el mercado la **leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*** que además del recipiente es sometida al proceso “*ultra high temperature*” o UHT. Con el transcurso del tiempo los consumidores nacionales se han adaptado al consumo de este producto. Este producto en este tipo de envase representa para la empresa fabricante menores costos de refrigeración, mejor manejo al momento de transportarlo, disminución de las mermas por defectos en la cadena de frío y para el consumidor menores costos de refrigeración ya que este envase puede ser almacenado a temperatura ambiente, pero una vez abierto debe ser refrigerado. Las empresas dentro de su estrategia destacan las propiedades nutritivas del producto, el color, entre otras características del mismo.

En lo que respecta a la **leche evaporada**, este producto tradicionalmente ha sido vendido en Panamá por la empresa Nestlé Panamá, S. A. Recientemente la empresa Productos Lácteos San Antonio, S. A. vende leche evaporada en envase *doy pack*²⁷ con la marca La Condesa. Además por ejemplo en Julio de 2011 se observan marcas de origen importado tales como: Borden Eagle, y Dos Pinos. Es dable señalar que las empresas esperan brindar a los consumidores un producto que tienda a conservarse, ya que posterior a la compra el consumo de este producto en los hogares no es inmediato. Además por su envase, lata principalmente, tiende a ser almacenado para satisfacer durante un periodo de tiempo las necesidades del hogar. Este producto se orienta hacia los consumidores para satisfacer necesidades propias dentro de la preparación de alimentos y bebidas. En cuanto a la preparación de alimentos es dable señalar que existe un sin número de “*recetas*” en donde este producto es utilizado como uno de sus ingredientes. Además, los consumidores utilizan la leche evaporada en la preparación de bebidas para los miembros de la familia. Ahora bien, es posible que dado que este tipo de leche sufre un proceso de semi evaporación (en

²⁴ Los procesadores lácteos hace algunos años desarrollaron la campaña publicitaria que destacaba la frase “¿y tú, tomaste leche hoy?”.

²⁵ Transporte y refrigeración.

²⁶ De la planta y de la leche cruda que en su manejo es altamente perecedera.

²⁷ “Un Doy pack es un plástico sellado que está diseñado para permanecer en posición vertical. Doy pack se utiliza comúnmente para polvos o bebidas. Pueden ser asépticamente llenado o llenado en líneas de envasado normales. (Tomado de <http://en.wikipedia.org/wiki/Doypack>).

donde el producto pierde parte de su contenido de agua) los consumidores puedan adicionar el vital líquido (agua) de tal forma de "reconstituir", aún de manera parcial, la leche original para consumo como sustituto de la leche homogenizada y pasteurizada. En términos de la leche evaporada la empresa **Refrescos Nacionales, S. A.** no produce este tipo de producto razón por la cual en principio este producto no se vería afectado.

La **leche saborizada** es un producto que tiende a satisfacer necesidades de una parte de los miembros de la familia, específicamente los infantes y niños. En este sentido, a muchos consumidores infantiles y niños no les agrada el sabor de la leche homogenizada y pasteurizada razón por lo que las empresas productoras incorporan, a la leche, sabores agradables tales como fresa, vainilla, chocolate, avena, entre otros. De esta forma, las empresas tratan de hacer llegar la leche homogenizada y pasteurizada a los consumidores infantiles (incluyendo a través del programa vaso de Leche del MEDUCA) que no les gusta el sabor de la leche homogenizada y pasteurizada. Las empresas en su afán de captar la atención de los consumidores meta, incorporan colores en los empaques que los distinguen de la leche homogenizada y pasteurizada del mismo tamaño (por ejemplo en el tamaño de 236 ml).

En lo que respecta a la **leche en polvo**, es dable señalar que existe una gran variedad de productos lácteos en polvo. En las estanterías de productos lácteos de las cadenas de supermercado (y minisuper en menor medida) se distingue una gran variedad de productos de leche en polvo dirigidos a consumidores mayores de 5 años en adelante. La empresa **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.**, con sede en la República de Costa Rica a través de la **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.**, vende este producto en diferentes establecimientos (cadenas de supermercados, entre otros). La empresa **Refrescos Nacionales, S. A.** no produce leche en polvo, por lo cual, en términos de esta verificación de concentración, estos tipos de productos no se ven afectados o alterados.

Si bien es cierto la presente operación de concentración se orienta a la actividad de procesamiento de leche cruda para la elaboración de productos lácteos, es importante precisar que la LECHE HOMOGENIZADA Y PASTEURIZADA EN ENVASE UHT (que incluye la leche saborizada) es el producto en común en la producción y venta de las empresas **Refrescos Nacionales, S.A.** y el grupo **Dos Pinos** (compuesto por **Cooprolac, S.A.** y **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.**). En el caso del grupo **Dos Pinos**, la **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.** es la que importa y distribuye este producto.

b. Comportamiento e identidad de compradores.

Con el crecimiento de la población (que implica en parte la llegada de extranjeros) de nuestro país ha aumentado el **consumo** de productos lácteos, así como la **oferta** de los

mismos. En el primer aspecto, es dable señalar que según cifras que se manejan²⁸ para Panamá “*el consumo per capita de leche se ha incrementado en los últimos años rondando los 90 litros anuales, pero está muy por debajo del nivel recomendado por la Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO) de 150 y distante de países como Uruguay que promedian 250 litros y Costa Rica 190 litros*”. En el caso de la oferta, en los últimos años ha aumentado la variedad de los productos que se han producido tradicionalmente en Panamá (tales como leche pasteurizadas y homogenizada, leche evaporada y leche en polvo) así como también han ingresado al mercado panameño nuevos productos que antes no se observan (crema de leche, yogurt líquido, leche deslactosada, entre otros).

Los compradores o consumidores nacionales han contado desde hace décadas con **leche homogenizada y pasteurizada** en envase *pure pack*. Este producto caracterizado por su corta duración, satisface las necesidades nutricionales de niños mayores de 5 años y adultos de diversas edades. Este producto es importante dentro de la dieta ya que forma parte de los productos de la Canasta Básica de Alimentos (CBA)²⁹. Los consumidores nacionales han contado con diversos tamaños (litro, ½ litro y 1/3 litro) para satisfacer las cantidades nutricionales del consumidor.

Los compradores o consumidores de **leche evaporada** pueden ser infantes en donde este producto adicionado con agua puede reconstruir su estado original. Además de infantes este producto puede utilizarse como ingrediente de recetas de diversos productos de repostería, así como ingrediente dentro de diversas bebidas y platos de comida.

En cuanto a la **leche en polvo** es dable señalar que existen productos para los primeros años (mes a 5 años) de vida que tiende a sustituir la leche materna. No obstante, después de esta etapa existen una variedad de productos que están dirigidos tanto a niños mayores de 5 años como a adolescentes y adultos.

En el caso de las **leches saborizadas**, como ya se ha mencionado, este producto trata de incorporar a los consumidores infantiles al consumo de leche homogenizada y pasteurizada y en polvo³⁰. La **crema de leche**³¹ es utilizada como ingredientes de otros platos y postres,

²⁸ <http://www.capital.com.pa/17789/> en su edición N° 629 correspondiente al período comprendido entre 25 de febrero al 3 de marzo de 2013.

²⁹ Elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

³⁰ Si bien la leche es un producto esencial en la dieta del ser humano, por su alto contenido de calcio, vitaminas y minerales, es indispensable en la alimentación de los infantes y los adultos mayores, pero muchas niñas y niños se muestran reticentes a consumirlas por su sabor, por lo que desde hace varios años las empresas lácteas la han saborizado para hacerlas más agradables al paladar. (Tomado de Capital Financiero. 25/02/2008 <http://www.capitalfinanciero.com/edactual/> por <http://proveedorespanama.blogspot.com/2008/02/nevada-entra-al-mercado-de-leche.html>). De acuerdo a información que se encuentra en el envase tetra brik: la leche saborizada de, la empresa Refrescos Nacionales, S. A. elabora este producto en base a leche en polvo más agua, entre otros ingredientes y la empresa Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L. lo elabora en base a leche homogenizada y pasteurizada semi descremada.

³¹ Según http://es.wikipedia.org/wiki/Crema_de_leche) “La crema de leche o nata es una sustancia de consistencia grasa y tonalidad blanca o amarillenta que se encuentra de forma emulsionada en la leche recién

razón por la cual es difícil que este producto se prepare de tal forma que (mediante una reconstrucción con agua) se constituya en un sustituto de la leche para consumo humano de manera directa.

Los consumidores nacionales utilizan la leche homogenizada y pasteurizada (en envase *pure pack* y envase tetra *brik*) para consumo directo. La leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* requiere de refrigeración (incluyendo desde que la leche cruda es extraída de la vaca hasta que el producto terminado llega al consumidor). Para estos efectos es necesario contar en la finca, centros de acopios y en la misma planta procesadora de instalaciones a adecuadas temperaturas que conserven el producto y no se deteriore (por el aumento de bacterias). En tanto la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* también requiere de refrigeración desde que la leche cruda es extraída hasta que llega a la planta, pero una vez sometida a temperatura entre 135°C a 140° por 2 a 4 segundos debe refrigerarse a una temperatura no mayor de 32°. Posteriormente es envasada en tetra *brik* que conserva el producto por un espacio de 6 meses. Una vez abierta antes de su fecha de vencimiento debe refrigerarse.

Desde el punto de vista del consumidor nacional es importante señalar que la demanda por leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* preliminarmente encuentra un buen sustituto en la que es envasada en tetra *brik* ya que ésta cuenta con un procedimiento que elimina las bacterias que se encuentran por naturaleza en la leche de vaca y, además, por el hecho que el envase adiciona la característica de ser un producto que se puede almacenar mejor. En cuanto a almacenamiento es importante señalar que si bien la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* se conserva mientras el envase está cerrado una vez abierto debe ser refrigerado. En este momento la durabilidad de este producto pasa a ser similar que la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*. El almacenamiento de la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* o para efectos prácticos, es similar en los centros urbanos y en las áreas rurales no obstante una vez abierto el envase tetra *brik* la refrigeración se dificulta en la áreas rurales que no cuentan con refrigeración para productos de alta perecibilidad, como es el caso de la leche homogenizada y pasteurizada.

La leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* y en envase tetra *brik* puede ser sustituida parcialmente o en una vía por leche evaporada y por la leche en polvo, siempre y cuando a estas se les adicione agua. En el caso de la leche evaporada la adición de leche es parcial ya que, como se indicó, esta leche se le ha reducido la cantidad de agua que originalmente tenía. En el caso de la leche en polvo, esta adición de leche es total ya que es

ordeñada o *cruda*, es decir, en estado natural y que no ha pasado por ningún proceso artificial que elimine elementos grasos. Está constituida principalmente por glóbulos de materia grasa que se encuentran flotando en la superficie de la leche *cruda*; por esto se dice que es una *emulsión de grasa en agua*. Esta capa se puede apreciar dejando cierta cantidad de leche *cruda*, sin homogeneizar ni descremar, en un recipiente: se puede observar cómo una delgada capa toma forma en la superficie. No debe confundirse con la nata que se observa al llevar a hervor la leche, con la que no tiene que ver”.

imprescindible agregarle agua para poder tomar este sustituto parcial de la leche homogenizada y pasteurizada. Es dable señalar que si bien es cierto, esta sustitución es viable en la vía señalada, en la vía contraria esta no es así. En efecto, salvo por ejemplo con el café, es difícil que un consumidor sustituya leche evaporada o leche en polvo por leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* o tetra *brik*. Ahora bien, es difícil que para la preparación de alimentos y de postres la leche evaporada sea sustituida por leche homogenizada y pasteurizada o por leche en polvo y esto en cuanto que la leche evaporada tiene una mayor concentración o espesor para la preparación de alimentos y recetas.

c. **Uso Final del Producto.**

Antes de abordar la tabla N° 3 es pertinente considerar la importancia de la leche materna³² para la alimentación de los recién nacidos por las propiedades inmunológicas, entre otras, que contiene. Ahora bien, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se recomienda tomar leche entera³³ a partir de los 6 meses adicionados con alimentos que en conjunto proporcionen al infante los nutrientes necesarios para su crecimiento. A temprana edad (por lo general menos de un año) no se recomiendan derivados lácteos ya que el infante no está preparado para asimilar dichos productos. Desde el punto de vista del **consumo directo** de lácteos, se puede distinguir el consumo, de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* y tetra *brik*, la leche evaporada y de la leche en polvo, en el desayuno,³⁴ en tanto la leche condensada es degustada en la merienda de infantes.

En términos generales la tabla N° 3 señala que atendiendo a niños mayores de 5 años y adultos, la leche homogenizada y pasteurizada (en envase *pure pack* y tetra *brik*), leche evaporada y leche en polvo es consumida principalmente en el desayuno. En el desayuno e inclusive en otra ocasión los consumidores pueden añadir agua (reconstitución) a la leche evaporada y en polvo con el propósito de prepararla para el consumo directo. En el caso de la duración de estos productos (leche evaporada y leche en polvo), estos se caracterizan por su larga vida (explicado por el envase de lata, *doy pack* y tetra *brik*) salvo la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, que es de corta vida.

Con relación a otros usos es dable señalar que la leche evaporada, la leche condensada y la leche crema son utilizadas **como ingrediente de otros platos, preparaciones o postres.** Ahora bien, podemos señalar que la demanda de productos lácteos se orienta hacia el consumo directo de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* y tetra *brik*, la leche evaporada y la leche en polvo y menos hacia el segmento de consumo como

³² Las recomendaciones de la OMS y el UNICEF para una alimentación infantil óptima, tal como se encuentran establecidas en la Estrategia Mundial son: - Lactancia materna exclusiva durante los primeros 6 meses de vida (180 días) (11);

- Iniciar la alimentación complementaria, adecuada y segura, a partir de los 6 meses de edad, manteniendo la lactancia materna hasta los dos años de edad o más. (Tomado de http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789275330944_spa.pdf).

³³ Después de los 6 meses, los lactantes pueden recibir leche entera (con toda su grasa) hervida (Tomado de http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789275330944_spa.pdf), página 10.

³⁴ Según estudio elaborado por UNIMER, proporcionado por los interesados, el desayuno es el principal momento de consumo de la leche líquida entera pasteurizada (foja 1271), de la leche líquida descremada pasteurizada (foja 1,281) y de la leche líquida semidescremada pasteurizada (foja 1291).

ingrediente de otros platos, preparaciones o postres. La leche homogenizada y pasteurizada puede ser sustituida (con la debida preparación dentro del hogar³⁵) por la leche evaporada y en polvo. La sustitución de la leche evaporada y leche en polvo por la leche homogenizada y pasteurizada no es tan viable.

TABLA N° 3
TIPOS DE LECHE, CONSUMIDORES, CONSUMO DIRECTO, ENVASE Y DURACIÓN

Producto	Consumidor	Consumo		Es utilizado como ingrediente en platos o postres	Envase	Duración	
		Ocasión	Preparación			Corta o Larga vida	Refrigeración
Leche homogenizada pasteurizada							
En envase pure pak	Aproximadamente niños mayores de 6 meses ¹ y adultos	Principalmente en desayuno	No requiere	No	Pure pak	Corta vida	Siempre
En envase tetra brik	Aproximadamente niños mayores de 6 meses ¹ y adultos	Principalmente en desayuno	No requiere	No	Tetra brik	Larga vida	Una vez abierta
Leche saborizada	Niños	Todo momento	No requiere	No	Pure-pak Tetra brik	Corta vida Larga vida	Siempre Una vez abierta
Leche Evaporada²	Mayores de 5 años	Principalmente en desayuno	Requiere	Si	Lata Doy Pak	Larga Vida Larga Vida	Una vez abierta Una vez abierta Una vez abierta
Leche en polvo³	Menores de 5 años Mayores de 5 años	Todo momento Principalmente desayuno	Requiere Requiere	Si	Lata	Larga vida	Una vez abierta
Leche condensada	Niños y adultos	N.a.	Requiere	Si	Lata	Larga vida	Una vez abierta
Leche crema	Niños mayores de 5 años y adultos	No aplica	No aplica	Si	Lata	Larga vida	Una vez abierta

¹ Según la OMS (http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789275330944_spa.pdf)

² Productos Lacteos San Antonio, S. A. produce leche evaporada La Condesa en envase doypak.

³ Hay leches en polvo especiales para infantes menores de 5 años.

Fuente: Elaborado por ACODECO.

En cuanto a la leche homogenizada y pasteurizada en envase tanto en *pure pak* y *tetra brik*, en los últimos años se han desarrollado productos que se dirigen hacia consumidores que desean consumir productos lácteos, pero con reducciones en cuanto al porcentaje de grasa (semidescremada y descremada) o con ausencia de lactosa³⁶ (leche deslactosada), con calcio o extracalcio, por motivos de salud. En este sentido es posible que estos productos sean más onerosos ya que implican, dentro de la gama de productos lácteos, una especialidad y dirigidos a un conjunto de consumidores más reducido.

d. Evolución de los Precios de la CBA³⁷. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) urbano según la Contraloría General de la República³⁸ en el período 2002-2012 aumentó

³⁵ Fuera del hogar se complica la preparación.

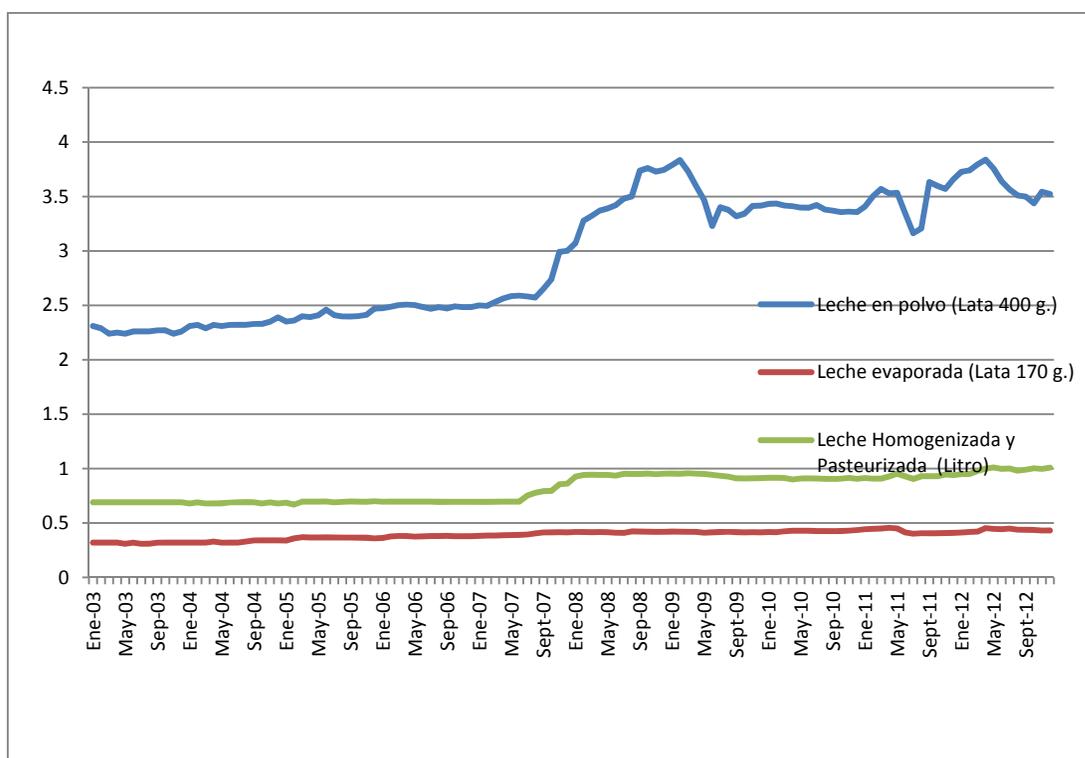
³⁶ A la lactosa se le llama también azúcar de la leche, ya que aparece en la leche de las hembras de los mamíferos en una proporción del 4 al 5%. La leche de camella, por ejemplo, es rica en lactosa. En los humanos es necesaria la presencia de la enzima lactasa para la correcta absorción de la lactosa. Cuando el organismo no es capaz de asimilar correctamente la lactosa aparecen diversas molestias cuyo origen se denomina intolerancia a la lactosa. (tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Lactosa>).

³⁷ El listado de productos es elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Los precios corresponden a precios promedios obtenidos a partir de monitoreos de la ACODECO. La CBA atiende a satisfacer los requerimientos calóricos de 3.84 miembros de la familia panameña.

³⁸ Octubre de 2002=100

entre 0.1% en el año 2003 como mínimo hasta 8.7% en el año 2008 como máximo. Estos incrementos de precios se han experimentado también en los productos lácteos de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) en los años 2007 y 2008 en las presentaciones de los productos lácteos líquidos (como leche homogenizada y pasteurizada grado A, leche evaporada y leche en polvo, ver tabla grafica N° 1). A partir de 2007 los precios de estos productos han experimentado aumentos debidos, entre otros factores, al incremento de los costos de la materia prima nacional e importada (en este último caso, principalmente para la leche en polvo). Ahora bien, la elaboración de leche en polvo implica mayor transformación de la materia prima hasta su conversión en polvo, en tanto la fabricación de de leche evaporada y leche homogenizada y pasteurizada implican una menor transformación. De esta forma podemos señalar que, según datos de los monitoreos de la CBA, el precio promedio por gramo de leche en polvo oscila entre 3 a cerca de 4 veces por encima del precio promedio por gramo de la leche evaporada.

GRÁFICA N° 1
PRECIOS PROMEDIOS DE LA LECHE EN POLVO, LECHE EVAPORADA Y
LECHE HOMOGENIZADA Y PASTEURIZADA EN LA CANASTA BÁSICA DE
ALIMENTOS



e. Los Costos y el Tiempo de Transacción.

El consumidor panameño de leche homogenizada y pasteurizada en principio contó con este producto en el envase *pure pack* que requiere de una cadena de frío eficiente de tal manera que el producto llegue al consumidor en condiciones adecuadas para su consumo. Posteriormente con el transcurso de los años aparece el envase tetra *brik* con lo cual el consumidor contó con un producto de mayor duración. El consumo de leche homogenizada y pasteurizada es realizado principalmente dentro del hogar y es un producto típico del desayuno.

Ahora bien, el uso de la leche evaporada y de la leche en polvo como sustitutos de la leche homogenizada y pasteurizada dentro del hogar es viable, ya que implica contar con la disponibilidad de agua potable y de un recipiente para la mezcla. En tanto esta sustitución no es totalmente viable si el consumo se realiza fuera del hogar.

El envase de *pure pack* y el envase tetra *brik* no son envases que facilitan el consumo de la leche homogenizada y pasteurizada fuera del hogar. En el caso del segundo puede ser que implique facilidad en su transporte una vez comprado por el consumidor, pero una vez que el recipiente es abierto, el producto debe refrigerarse con lo cual se dificulta que el producto sea consumido fuera del hogar.

Cuando la leche homogenizada y pasteurizada está contenida en envase plástico, debe estar acompañada, al igual que el envase *pure pack*, de una adecuada cadena de frío ya que este envase no agrega vida al producto como lo hace el envase tetra *brik*.

En el caso de la leche evaporada (salvo la marca La Condesa en envase *doy pack*) y la leche en polvo, los recipientes que contienen estos productos son de lata³⁹. La leche evaporada en envase de lata generalmente está dirigida hacia la preservación del producto a temperatura ambiente, hacia el uso del producto que contiene dentro del hogar, pero una vez abierta, esta debe refrigerarse. El uso de la leche evaporada y leche en polvo, ambos en recipiente de lata, resultan poco operativos fuera del hogar y aún más cuando estos productos son utilizados como sustitutos de la leche homogenizada y pasteurizada en donde requieren de agua y un recipiente que contenga la mezcla. Si el consumidor de leche homogenizada y pasteurizada debe incurrir en mayores costos o complicaciones en la dilución de leche evaporada o de leche en polvo, la sustitución de la leche homogenizada y pasteurizada no se realizará.

Los interesados, a través de estudio elaborado por UNIMER⁴⁰ indican sustitutos de la leche líquida entera pasteurizada, leche líquida descremada pasteurizada, leche líquida semidescremada pasteurizada que se resumen en la tabla N° 4. En el caso de la **leche líquida entera pasteurizada** (foja 1,273) los principales sustitutos son bebidas no lácteas, la leche en polvo, la leche UHT entera y la descremada pasteurizada. Para el caso de la **leche líquida descremada pasteurizada** los principales sustitutos son las bebidas no lácteas, entera pasteurizada, ninguno y la UHT descremada. En cuanto a la **leche líquida semidescremada pasteurizada** (foja 1293) los principales sustitutos son bebidas no lácteas, entera pasteurizada, ninguno y la UHT semidescremada.⁴¹

³⁹ De forma genérica, se llama lata a todo envase metálico. La lata es un envase opaco y resistente que resulta adecuado para envasar líquidos y productos en conserva. Los materiales de fabricación más habituales son la hojalata y el aluminio. (Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Lata>).

⁴⁰ Visible a partir de la foja 1,254 del expediente.

⁴¹ Según estudio proporcionado por los interesados y elaborado por la empresa UNIMER se incluyen como sustitutos de la leche líquida entera pasteurizada los siguientes: las bebidas no lácteas, leche en polvo, UHT

TABLA N° 4
SUSTITUTOS DE LA LECHE LIQUIDA ENTERA, SEMIDESCREMADA Y
DESCREMADA (AÑO 2009⁴²)

Nota: esta tabla es confidencial.

Desde el punto de vista de la sustitución por el lado de la demanda consideramos oportuno señalar que la **leche homogenizada y pasteurizada (en envase tetra *brik*)** es un mercado en sí mismo. No existen elementos que nos lleven a señalar que la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, la leche evaporada y la leche en polvo (para niños mayores de 5 años y adultos) sean sustitutos de la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*.

1.1.2 Sustituibilidad por el Lado de la Oferta.

La sustituibilidad por el lado de la oferta “es la posibilidad de que una empresa que vende un producto determinado pueda comenzar a fabricarlo y venderlo a corto plazo sin tener que realizar inversiones significativas para adaptar sus instalaciones productivas”⁴³.

Desde el punto de vista de la tecnología para la elaboración de productos lácteos no existe restricción para que nuevos agentes competidores desde el punto de vista de la producción puedan entrar al mercado y competir con los agentes económicos actualmente presentes en el mercado. Ahora bien, en el caso de la importación de productos lácteos, es dable señalar que salvo la producción de **leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack***⁴⁴, el resto de productos lácteos puede estar presente, aunque no en volúmenes apreciables, como se verá, más adelante, por la vía de la importación.

entera, descremada pasteurizada, ninguno, evaporada, UHT Semidescremada, leches saborizadas, UHT descremada, semidescremada pasteurizada y otras. (Visible a foja 1273 y 1274).

⁴² En la reunión celebrada el día jueves 8 de marzo entre el equipo de ACODECO y los interesados (que incluyen a los abogados y representantes de Dos Pinos y de Refrescos Nacionales, S. A.) se indicó que el estudio es del 2009 y no contaban con uno más actualizado.

⁴³ Guía para el control de las concentraciones económicas. GO N° 26,489, página 12.

⁴⁴ Un ejemplo reciente de que para producir leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* se debe producir físicamente en el país es el hecho que la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. produce este producto en la planta de COOPROLAC S. A. en la Provincia de Chiriquí. En la página 16 (primer párrafo) del expediente se indica que “La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. posee el xx% de las acciones entidad y en circulación de esta empresa”. En tanto en la página 21 de la solicitud se indica que “Dos Pinos mantiene una participación del xx%% del capital social de Compañía Procesadora de Lácteos Cooprolac, S. A. y es propietaria del xx% de Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.

Desde el punto de vista del entorno en que se desarrolla la actividad de productos lácteos es dable señalar que recientemente han incursionado nuevos agentes económicos a la actividad de procesamiento de productos lácteos por la vía de la compra de empresas ya establecidas en el país. De este modo, la empresa Industrias Lácteas, S. A. fue comprada por la empresa mexicana COCA-COLA FEMSA, S.A.B. de C.V., además la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. fue adquirida por la colombiana Empresa Panameña de Alimentos, S.A. (EPA). De esta forma, se puede decir que la llegada de nuevos competidores de ámbito regional no se ha dado mediante el establecimiento de nuevas plantas procesadoras de leche sino mediante la compra de activos (tangibles e intangibles) en la República de Panamá. Desde de este punto de vista la llegada de COCA-COLA FEMSA, S.A.B. de C.V., arrecia la competencia entre los procesadores en Panamá ya que esta empresa además de contar con productos con buen “*top on mine*” en los consumidores nacionales (a través de la marca estrella azul) cuenta con una fuerte distribución refrigerada de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* (y recientemente incursionó en leche con envase tetra *brik*) y con distribución seca de gaseosas, bebidas, néctares, aguas, bebidas isotónicas, entre otras.

Existe la posibilidad y de hecho el mercado lo ha experimentado, que los productos lácteos (salvo la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*), puedan entrar al mercado mediante un importador ya establecido que posteriormente vende el producto a los minoristas (minisuper y cadenas de supermercados), y que luego llega a los consumidores.

De igual manera, es posible que un agente económico foráneo productor de lácteos se contacte con un distribuidor nacional de tal manera que este pueda llevar los productos (por ejemplo los contenidos en envase tetra *brik*) a los minoristas que vende derivados lácteos, entre otros productos de consumo masivo, a los consumidores.

La **integración de las empresas** en un aspecto que se destaca en la industria de procesamiento lácteo ya que existen empresas que al producir leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, entre otros productos como yogurt, quesos, etc. deben contar con distribución refrigerada (**Industria Lácteas, S. A. y Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.**). En el caso de la elaboración de otros productos lácteos en envase tetra *brik* estas empresas pueden tener una distribución seca que le lleve los productos a los minoristas. En el caso de las empresas mencionadas, en ambos casos se nutren principalmente de leche grado A, para lo cual la planta procesadora mantiene contratos de suministro que le asegure, con el productor lechero, un volumen cierto de leche cruda que le permita una programación de la producción de derivados lácteos. En el caso de la empresa **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.**, ésta inicialmente estableció la **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.** en la Ciudad de Panamá para la importación de productos provenientes de Costa Rica. Posteriormente adquirió

Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia, considera que se distinguen cuatro mercados productos distintos:

1. El mercado producto leche en polvo para mayores de un año para consumo directo.
2. El mercado productos de leche evaporada para consumo directo.
3. El mercado producto de leche homogenizada y pasteurizada en envase pure pack para consumo directo (que incluye las leches saborizada).
4. El mercado producto de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik para consumo directo (que incluye las leches saborizadas).

Definición de Mercado Geográfico.

1.2.1 Visión y Estrategia de los Compradores y de los Oferentes.

Las plantas procesadoras de productos lácteos en la República de Panamá se encuentran ubicadas principalmente en el interior de la República. De acuerdo a la tabla N° 5, se aprecia que dentro de los principales procesadores lácteos dos (2) se encuentran en la provincia de Chiriquí, dos (2) en la provincia de Coclé y dos (2) en la Provincia de Panamá.

TABLA N° 5

PRINCIPALES PROCESADORES LÁCTEOS Y UBICACIÓN DE LAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

Empresa	Ubicación de la Planta
Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	Provincia de Panamá, Vía Tocumen.
Industrias Lácteas, S. A.	Provincia de Panamá, Carretera Transítmica.
Refrescos Nacionales, S. A.	Provincia de Chiriquí, Distrito de Bugaba.
COOPROLAC, S. A.	Provincia de Chiriquí, Distrito de Boquerón
Nestlé Panamá, S. A	Provincia de Coclé, Vía Interamericana, Distrito de Natá
Productos Lácteos San Antonio S.A. (PROLACSA)	Provincia de Coclé, Distrito de Aguadulce, Corregimiento El Roble
Fuente: Elaborado en base al Directorio Telefónico, sitio en internet de las empresas.	

La venta de **leche homogenizada y pasteurizada** en envase *pure pack* y en envase tetra *brik* se orienta hacia los supermercados y minisuper de todo el país. En el caso de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, la empresas Industrias Lácteas, S. A. cuenta con una amplia distribución de productos en frío que llega a muchos minoristas tales como supermercados, minisuper, entre otros establecimientos de todo el país. Ahora bien, en el caso de la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, la empresa **Refrescos Nacionales, S.A.** cuenta con una cobertura, como ya se ha mencionado, de cerca x,xxx establecimientos en términos de leche.⁴⁸ El resto de las empresas en términos de

⁴⁸ Esta es la cobertura que Distribuidora Comercial, S. A. que estaría obligada a dar por xxxxxxxx meses si se firma el contrato de servicios de venta y distribución con Productos Nevada, S. de R. L.

leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* distribuyen este producto, a través de terceros, pero en centros urbanos del país.

En lo que respecta a la **leche evaporada y la leche en polvo** (ambas en diferentes presentaciones) no se observa que a nivel gerencial se distingan estrategias distintas para diversas regiones del país.

La **leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, leche evaporada y leche en polvo** son productos que pertenecen a la (CBA), mientras que la **leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*** no pertenece a este grupo de alimentos. De esta forma es pertinente señalar que siendo estos productos de importancia dentro de la CBA, además de que son comprados con regularidad (diaria, semanal, quincenal y mensual) por las familias para satisfacer las necesidades de consumo diarias, el consumidor no tiene ahorros significativos en el gasto periódico si ante una disminución en los precios decide desplazarse de una ciudad (digamos capital de provincia) a otra para comprar una determinada cantidad de los productos mencionados.

Si un consumidor decide desplazarse porque en una determinada área geográfica los precios de estos productos disminuyen, entonces los costos (de transporte, por ejemplo) en que incurra diluyen los “supuestos” ahorros que en principio pueda conseguir.

En el caso de los productos mencionados es dable señalar que las **estrategias de promoción y publicidad** se dan a conocer a nivel nacional en diversos medios de comunicación. Este tipo de estrategias no distingue por provincia, zona (metropolitana, central o para las provincias de Chiriquí y Bocas del Toro) u otra división geográfica para su difusión o cobertura de tal manera que a nuestro juicio las empresas consideran al país como un solo mercado geográfico.

1.2.2 Costos de Transporte.

La distribución de productos lácteos (**leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, leche evaporada y leche en polvo**) puede considerarse como una distribución de productos de consumo masivo, motivo por el cual las empresas alcanzan economías de alcance al incorporar a su distribución una mayor cantidad de productos. Este grupo de productos es provisto mediante distribución seca debido a los envases que facilitan su manejo. En el caso de la leche **homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*** es pertinente señalar que la distribución se hace a través de camiones refrigerados con lo cual el gasto de combustible (diesel) se incrementa. Ahora bien, al igual como se ha mencionado, la incorporación de nuevos productos a la distribución en frío genera economías de alcance para las empresas. En este caso, las empresas que procesan leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* (Industrias Lácteas, S. A., Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. y Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.) cuentan con su propia red de distribución ya que es importante el control por parte de la empresa

productora de la cadena de frío que debe tener este producto. En el caso de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* por su corta vida debe ser consumida cerca al minorista (minisuper, supermercado u otro) y en poco tiempo después de la compra. No es recomendable comprarla para llevarla a lugares en donde no se cuenta con adecuada refrigeración. Caso contrario ocurre con la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, evaporada o en polvo que pueden comprarse en centros urbanos y luego ser consumidas en lugares apartados del país, incluyendo aquellos en donde no se cuenta con refrigeración.

Para el consumidor no es eficiente realizar la compra de productos tales como **leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, leche evaporada y leche en polvo** en un establecimiento fuera de su localidad (o ruta diaria), ya que hacerlo implica incurrir en costos de transporte que pudiesen dar al traste con los ahorros que en principio pueda obtener. En el caso de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, además del aspecto mencionado, se adiciona la escasa durabilidad del producto por efectos del envase.

Si bien es cierto no se cuenta con los costos de transporte por unidad de venta de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, en envase tetra *brik*, leche evaporada y leche en polvo, en términos generales, y tomando en consideración la tabla N° 6, es posible deducir que a medida que aumenta la lejanía de la distribución de estos productos aumenta los costos de transporte que se ve reflejado en los precios promedios. Además, si bien es escasa la diferencia de precios que se observa entre las provincias de Panamá y Chiriquí, en la leche evaporada y la leche fresca grado A, razón por la cual podemos señalar que no existe incentivo para que, por ejemplo, un consumidor de la Provincia de Chiriquí busque ahorros y se desplace a una provincia más cercana a la Provincia de Panamá, para realizar compras de estos productos.

Desde el punto de vista de la oferta es dable señalar que aunque los costos de transporte en que las empresas productoras y/o distribuidoras incurren para hacer llegar los productos al minorista no sean despreciables en montos, al final estos se diluyen en buena medida si la distribución alcanza grandes volúmenes de mercancías. Estos volúmenes pueden aumentar en la medida que en la distribución (seca o refrigerada) se incorporen nuevos productos (derivados lácteos) como ha ocurrido en los últimos años.

TABLA N° 6

PRECIOS PROMEDIOS EN LA PROVINCIA DE PANAMÁ Y CHIRIQUÍ DE LA LECHE EN POLVO, LECHE EVAPORADA Y LECHE FRESCA GRADO A EN LA CBA

Producto	Unidad de medida	Promedio		Promedio		Diferencia (Chi-Pan)	
		2012		2013		2012	2013
		Panamá (ene)	Chiriquí (ene)	Panamá (ene)	Chiriquí (ene)	Dif (CH-Pan)	Dif (CH-Pan)
Leche en polvo	390 g	3.73	3.64	3.63	4.25	-0.09	0.62
Leche evaporada	167 g	0.41	0.43	0.43	0.49	0.02	0.06
Leche fresca grado A	1/4 gal	0.95	0.99	1.10	1.16	0.04	0.06

Fuente: en base a monitoreos de la CBA en las provincias de Panamá y Chiriquí.

1.2.3 Costos de Transacción.

Los costos de transacción pueden definirse como todos aquellos costos que facilitan el proceso de intercambio para que este pueda tener lugar⁴⁹. En la actividad de procesamiento de **leche cruda (grado A)** los procesadores lácteos deben contar con muchos contratos para llevar adelante su actividad pero dentro de este conjunto es importante el contrato de proveeduría de leche cruda entre el productor y la planta procesadora. Este contrato de suministro⁵⁰ le garantiza a la planta un abastecimiento de materia prima en términos de cantidades, tiempo y oportunidad, ya que la planta debe abastecer de diversos productos (leche evaporada, leche homogenizada y pasteurizada, leche condensada, leche crema, quesos, yogures, entre otros, según sea el caso) a minoristas de diversas localidades del país. En algunas plantas de procesamiento de lácteos, la compra de leche cruda se orienta a la compra del tipo A para el procesamiento de la leche homogenizada y pasteurizada para el consumidor. En nuestro país, la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* se elabora en base a la leche cruda grado A y Grado B⁵¹. En tanto la leche homogenizada y pasteurizada (nacional) en envase tetra *brik* proviene de la leche cruda grado A. La existencia del contrato no sólo le brinda certeza jurídica a las plantas procesadoras sino también a las fincas de donde proviene la materia prima ya que éstas cuentan con inversiones importantes en equipo especializado de ordeño y de refrigeración que desde el punto de vista de inversión deben recuperar. Para el caso de los procesadores **que utilizan leche cruda grado (C)** para la elaboración de sus productos, la formalidad en cuanto a la utilización de los contratos de suministros de leche cruda es más reducida ya que los productores de leche grado C son pequeños productores (en cuanto al volumen por finca)⁵²

⁴⁹ Guía para el control de las concentraciones económicas. GO N° 26,489. Página 11.

⁵⁰ Incluso existen procesadores que tienen contratos de exclusividad con los proveedores de leche cruda grado A.

⁵¹ Industrias lácteas, S.A. (con su marca Estrella Azul) produce leche de este grado denominada comercialmente “Vaquita”. Si se compara el volumen de la leche grado B con la grado A se puede señalar que el volumen de la primera es reducido.

⁵² Según <http://www.prensa.com/impreso/economia/industria-se-queda-sin-leche/131561>), en noticia titulada “Cambio climático y Altos costos. Industria se queda sin leche” del 19 de octubre de 2012, de acuerdo a comentarios del Sr. Luis Martínez, miembro de la Asociación Nacional de Ganaderos, se indica: “en el país, de los 4 mil 900 pequeños productores de leche grado C, el 65% no llega a los 30 litros diarios. El promedio

con mucho menores requerimientos de activos especializados, e incluso tienen fincas de doble propósito (leche y carne) con lo cual existe menor certeza en el abastecimiento de leche cruda a la planta.

En cuanto a la distribución, no se observa la existencia de **contratos de exclusividad** entre los procesadores y minoristas que limiten a estos últimos a vender en el establecimiento un determinado tipo de leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, tetra *brik*, leche evaporada y/o en polvo. Los minoristas (supermercados, minisuper, entre otros) tienen plena libertad de comprar estos productos y venderlos al consumidor. Además, un aspecto que masifica la venta de estos productos es el carácter nutritivo que tienen estos productos para las familias panameñas. En el caso de la distribución de leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, es pertinente señalar que los procesadores cuentan con neveras que colocan en los minoristas (minisuper, principalmente) con el propósito de que este producto llegue al consumidor en buenas condiciones. Esta situación no solo beneficia a la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* sino también a otros productos de la marca ya en el evento que se produzca un manejo inadecuado del producto de corta vida los otros productos de la misma marca pudieran verse perjudicados. Aunque sobre estos activos se impongan restricciones para que se utilicen para la exhibición de otras marcas, esta estaría justificada como medida de desalentar un comportamiento oportunista de tipo *free rider*.

1.2.4 Costos Locales.

Ya se ha mencionado antes la incursión de inversión extranjera en diversas industrias locales. En el caso de productos lácteos, la empresa Industrias Lácteas, S. A. fue adquirida por la empresa COCA-COLA FEMSA, S.A.B. de C.V., además la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. fue adquirida por la Empresa Panameña de Alimentos, S.A. (EPA). En el primer caso, se está hablando de una empresa de origen mexicano que tiene operaciones en diversos países de América Latina. En el segundo caso, se refiere a una empresa del sector de alimentos proveniente de Colombia. Estas dos empresas compradoras están viendo el mercado panameño como un mercado atractivo, con una economía en crecimiento y que puede tener oportunidades de negocios para la exportación o redistribución de productos a través de los denominados Tratados de Promoción Comercial (TPC).

Las inversiones mencionadas han implicado la entrada de nuevos agentes económicos adquiriendo empresas (incluyendo marcas) ya establecidas en el mercado panameño. Estas adquisiciones implican algún nivel de inversión en cuanto a la reposición de activos tangibles dentro de las plantas o a nivel de la distribución. De esta forma se puede señalar que, para desarrollar la actividad de procesamiento de leche, no se observa la presencia de

por día de producción de una vaca es de 4.1 litros de leche y la industria necesita que este aumente a 8 litros para lograr ser eficiente”.

costos hundidos (contratación de empleados locales, la inversión en mercadeo, infraestructura, o la aprobación de regulaciones locales como permisos de operación o marcas locales) que puedan desincentivar la entrada al mercado nacional.

Ahora bien, si un nuevo agente económico entra al mercado nacional con sus propios activos y nuevas marcas puede experimentar demoras en la penetración del mercado ya que por ejemplo tendría que introducir marcas que pueden tardar en posicionarse en la mente de los consumidores. Además, es posible que confronte problemas en formar su cartera de proveedores locales de materia prima (leche cruda) ya que los existentes⁵³ suministran a plantas ya establecidas. Uno de los problemas más graves que puede enfrentar la industria procesadora de leche cruda es que no cuente con la materia prima en calidad y cantidad suficiente para procesarla y elaborar productos terminados. Por otra parte como se observó en la tabla N° 1, la producción de leche natural utilizada para la elaboración de productos derivados crece a ritmo casi similar al crecimiento de la estimación de la población con lo que no necesariamente es indicador de que dicha producción abastece a los procesadores locales. La captura de nuevos proveedores de materia prima (leche cruda) por vía de mejores precios de compra puede ocasionar que las empresas procesadoras trasladen estos aumentos a los consumidores. No se observa en el corto plazo que el número de productores, o las fincas para la producción de leche cruda aumente de tal forma que se pueda decir que ante la entrada de un nuevo agente económico (instalación de una nueva planta) pueda contar con suministro de leche cruda en cantidad y calidad necesaria.

1.2.5 Especificaciones del Producto.

En Panamá, las empresas de producción de leche para consumo humano deben cumplir con el reglamento DGNTI-COPANIT-79-2006 en lo que respecta a leche pasteurizada⁵⁴ y leche ultra pasteurizada⁵⁵. Las empresas en la comercialización del producto y su política de distinción de sus productos, a través de las marcas, hacia los diversos consumidores comunican en sus envases algunos aspectos para obtener la preferencia de los consumidores. En el caso de la **leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack***

⁵³ Según el plan estratégico del MIDA para el desarrollo del sub sector lácteo 2007-2013 “ la mayor cantidad de productores de leche (6,190) producen y venden leche como grado Industrial o “C”, solo a 90 ganaderos se les compra leche tipo B y 240 producen y comercializan, leche tipo Grado A. Estos datos corresponden al año 2005.” En tanto para el año 2012 (<http://www.prensa.com/impreso/economia/industria-se-queda-sin-leche/131561>) las cifras de productores de leche cruda tipo C se ha reducido a 4,900 productores.

⁵⁴ Según <http://es.wikipedia.org/wiki/Pasteurizaci%C3%B3n>: existen tres tipos de procesos bien diferenciados: pasteurización VAT o lenta, pasteurización a altas temperaturas durante un breve período (HTST, High Temperature/Short Time) y el proceso a altas temperaturas (UHT, Ultra-High Temperature).

El proceso VAT “consiste en calentar grandes volúmenes de leche en un recipiente estanco a 63 °C durante 30 minutos, para luego dejar enfriar lentamente. Debe pasar mucho tiempo para continuar con el proceso de envasado del producto, a veces más de 24 horas”. Para el proceso “HTST la temperatura es la misma (72 °C durante 15 segundos)”.

⁵⁵ Según <http://es.wikipedia.org/wiki/Ultrapasteurizaci%C3%B3n> “la ultrapasteurización o uperización, también conocida por las siglas UHT (*Ultra High Temperature*) y UAT (Ultra Alta Temperatura), es un proceso térmico que se utiliza para reducir en gran medida el número de microorganismos presentes en alimentos como la leche o los zumos, sin cambiar sus propiedades nutricionales, cambiando su sabor ligeramente. Consiste en exponer la leche durante un corto plazo (de 2 a 4 segundos) a una temperatura que oscila entre 135 y 140 °C y seguido de un rápido enfriamiento, no superior a 32 °C.

ésta se orienta a la Leche Grado A y Leche Grado B. En el caso de la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* grado A en los monitoreos de precios de ACODECO se identifican la leche entera, semidescremada, descremada, deslactosada y saborizada de chocolate y avena⁵⁶. En lo que respecta a la leche homogenizada y pasteurizada Grado B solamente se encuentra disponible la “entera⁵⁷”. En lo que respecta a la **leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik** se encuentra leche entera, leche entera con cereal de arroz, semidescremada (semidescremada deslactosada), descremada (descremada deslactosada), descremada extracalcio y saborizada (con sabor a vainilla, fresa, chocolate, canela y caramelo). Con respecto a **leche homogenizada y pasteurizada en envase plástico**, se encuentra la leche entera, semi descremada, descremada. Un aspecto importante con relación a la leche homogenizada y pasteurizada grado A y grado B es que el reglamento técnico DGNTI-COPANIT 234-2006 ordena, como uno de los requisitos generales, que “para la elaboración de leche pasteurizada y leche ultrapasteurizada se utilizará solamente leche cruda grado A y/o leche cruda grado B provenientes de granjas de 1era. y 2da respectivamente.

TABLA N° 7
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA LECHE PASTEURIZADA Y
ULTRAPASTEURIZADA

Leche pasteurizada y leche utrapasteurizada	Especificación Técnica		
	Materia grasa	Sólidos totales	Sólidos no grasos
Entera	3.5 mínimo	12 mínimo	8.5 mínimo
Semidescremada	1.0-2.0	9.5 mínimo	8.5 - 8.9
Descremada	0.5 máximo	8.5 mínimo	8.0 mínimo
Nota			
Además de la materia grasa , solidos totales y sólidos no grasos , debe cumplir un nivel mínimo de 3.0 de proteínas acidez expresada como acido láctico en % (0.16 maximo), PH entre 6.5 -6.8 y fosfatasa (negativo).			
Fuente: Reglamento técnico DGNTI-COPANIT 79-2006			

En cuanto a la **leche evaporada** y de acuerdo a monitoreos de precios de enero de 2012 realizados por ACODECO, se observa que existen varios productos de **Nestlé Panamá, S. A.** tales como leche crema Ideal, Ideal El amanecer, Ideal 0% grasa, Ideal Lite Line y Carnation. En tanto la empresa **Productos Lácteos San Antonio, S. A.** cuenta con la leche La Condesa y la empresa **Dos Pinos** con Leche evaporada semidescremada en envase tetra *brik*.

En cuanto a la **leche en polvo**, en el mercado nacional se distinguen productos dirigidos hacia los infantes/niños y para adultos. En cuanto a las leches en polvo para niños se encuentran presentaciones dirigidas a etapas que oscilan desde el nacimiento hasta los 8 años según el monitoreo de enero de 2012. También se encuentran presente presentaciones de leche en polvo para adultos (entera, fortificada, deslactosada, semidescremada, descremada) entre otras como Hypo –Alérgico, anti-perguration, a base de soya.

1.2.6. Relación de Precios y Precios Relativos.

⁵⁶ Monitoreo de Julio de 2011 de ACODECO.

⁵⁷ La vaquita de la marca Estrella Azul de Industrias Lácteas, S. A.

Para obtener una visión de los precios de los productos lácteos que vemos en el mercado panameño hemos considerado las encuestas de precios que elabora el Departamento de Información de Precios y Verificación (DIPREV) de la ACODECO. Dichas encuestas fueron realizadas en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Panamá, tales es el caso de: SuperXtra, Supermercados Rey, El Machetazo, Super 99, El Fuerte y Riba Smith.

Estas encuestas incluyen diversos supermercados, sectores y productos que reflejan una aproximación del comportamiento de los precios de productos lácteos a nivel del distrito de Panamá, en la Provincia de Panamá.

TABLA N° 8
NÚMERO DE SUPERMERCADOS, SECTORES Y PRODUCTOS DE LOS
MONITOREOS

Descripción	2011	2012	2013
Número de Supermercados Encuestados	20	37	20
	Bella Vista, Juan Díaz, San Francisco, Santa Ana y Calidonia, Tocumen 24 de Diciembre	Bella Vista, Betania, Juan Díaz, Parque Lefevre, Pueblo, Nuevo, San Francisco, San Miguelito, Santa Ana y Calidonia, Tocumen 24 de Diciembre	Juan Díaz, Tocumen, Bella Vista, Calidonia y Santa Ana, San Miguelito
Sectores			
Productos	113	114	98
Fuente: ACODECO.			

Los periodos de las encuestas (Tabla N° 9) utilizadas para el análisis del mercado de la leche fueron los siguientes:

TABLA N° 9
MONITOREOS UTILIZADOS

Período de Encuesta	Tipo de Leche
Enero 2011, Enero 2012, Febrero 2013	Evaporada, Pasteurizada
Abril 2011, Enero 2012	En polvo
Fuente: ACODECO.	

Es importante mencionar que la encuesta del año 2013 no se ha efectuado en lo que respecta a leche en polvo debido a que no había sido contemplada hasta el momento en la programación de DIPREV, y por otro lado, para el año 2011 la encuesta de leche en polvo se realizó el mes de abril, mas no para el mes de enero.

Basándonos en la información disponible, tenemos que las encuestas antes mencionadas reflejan que el consumidor panameño posee una gran gama de alternativas en el mercado tanto en tamaños (ml), presentaciones (tetra *brik*, lata, *pure pack* y envasado de plástico) y tipos de leche (100% pura o entera, semidescremada 2% grasa, extra calcio, descremada, deslactosada, avena, saborizadas, hipo alergénicas, entre otras).

En cuanto a la variación de los precios de la leche para los años analizados tenemos a continuación el comportamiento por tipo de leche:

**TABLA N° 10
INCREMENTO POR PERÍODO**

Tipo de Leche	2011 - 2012	2012 - 2013
Pasteurizada	8% 	13% 
Evaporada	-1% 	12% 
En Polvo	3% 	4%* 
* Datos de la CBA (lata de 400 gr).		
Fuente: ACODECO.		

Podemos decir, que en el periodo 2011 - 2012 la leche pasteurizada fue la que presentó un mayor incremento general en sus precios al consumidor seguido de la leche en polvo. No obstante, para el periodo 2012 - 2013 vemos que la leche pasteurizada, evaporada y en polvo, incrementaron sus precios en mayor proporción que el periodo anterior. Cabe señalar que todos los productos han aumentado su precio excepto la leche evaporada para el periodo 2011 – 2012 que disminuyó.

Si tomamos en cuenta la relación de precios que existen en los productos por tipo de presentación (excepto leche en polvo por no contar con datos en el 2013), tenemos como resultado que los envasados en *pure pack* son la alternativa más económica para el consumidor, seguidas del envase plástico y finalmente el tetra *brik*. No obstante, es importante mencionar que la presentación tetra *brik* le agrega una connotación a la leche que las demás no contemplan, larga vida, por lo que si bien es cierto, es un producto un tanto más caro que el resto de sus competidores, su aceptación en la población es buena, ya que puede almacenarse en condiciones normales sin refrigeración y durar varios meses sin la necesidad de conservantes.

En cuanto a la leche en presentación *pure pack*, tenemos que la empresa Industrias Lácteas, S.A. es la que brinda en el mercado panameño una mayor cantidad de opciones al consumidor, ya sea por tipo de leche o tamaño, seguida de la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. En las presentaciones *pure pack* de 236-237 mililitros ambas empresas poseen precios promedios entre los B/. 0.40 y B/. 0.43 centavos por unidad, siendo Industrias Lácteas, S.A. por medio de la marca Estrella Azul. En las presentaciones *pure pack* de 946 mililitros ambas empresas poseen precios promedios entre los B/.1.21 y

B/1.27 por unidad, siendo Industrias Lácteas, S.A. la más económica. Es importante mencionar que estos productos son elaborados en Panamá.

En cuanto a los productos de leche homogenizada y pasteurizada “envasados en plástico” específicamente a las presentaciones con contenidos de 1,892 mililitros leche “grado A”, tenemos que la empresa **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.** cuenta con la leche pasteurizada más económica, B/2.19, seguida de la Empresa Industrias Lácteas, S. A. con la marca Estrella Azul D’ Oro a B/2.36, Rimith con la leche Grado A pasteurizada a un precio promedio de B/2.55 y finalmente la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. con la leche 100% pura a B/2.65.

Por otro lado, en la presentación de envase **Tetra Brik** vemos una mayor concentración de productos de las empresas **Refrescos Nacionales, S. A.** y **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.** en el mercado panameño. Entre las empresas que enuncia la encuesta del 2013 tenemos Industrias Lácteas, S.A., **Distribuidora Dos Pinos, S.A.**, **Refrescos Nacionales, S.A.** y recientemente Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. que ha incorporado nuevas líneas de producto en este envase. Si analizamos los precios promedios de las presentaciones con envases entre **225 y 250** mililitros, tenemos que la empresa **Distribuidora Dos Pinos, S.A.** es la que presenta mayor cantidad y variedad por tipo de leche (15 en total) a un precio promedio de B/0.51, Refrescos Nacionales, S. A. refleja precios promedios de B/0.44 (7 productos en total), Industrias Lácteas, S. A. (2 productos en total) a un precio promedio de B/0.46, Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. a B/0.47 (1 producto) y la finalmente la marca Hershey que es importada posee precios promedios de B/0.71. En cuanto a las presentaciones entre **946 y 1000** mililitros tenemos que la empresa **Distribuidora Dos Pinos, S.A.** posee también en este segmento la mayor cantidad de productos y variedades de leche (10 productos), con un precio promedio de B/1.53, Industrias Lácteas, S.A. por su parte con la marca Estrella Azul (4 productos) presenta un precio promedio de B/1.36, Refrescos Nacionales, S.A. (7 productos) a B/1.54 y Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. (3 productos) a B/1.55.

A continuación presentamos las tablas 11–13 con la información que extrajimos de la monitoreo de febrero 2013, en donde se detallan dos productos lácteos (Leche pasteurizada y homogenizada y leche evaporada⁵⁸) por empresa productora o distribuidora con sus precios, presentación y tamaño. Hemos resaltado con amarillo los productos que están involucrados en la presente concentración.

⁵⁸ Este monitoreo incluye crema de leche y leche condensada que no pertenecen al mercado producto definido.

TABLA N° 11
PRECIO PROMEDIO AL CONSUMIDOR DE LECHE EVAPORADA
AÑO: FEBRERO 2013

Producto / Marca	Unidad de Medida	Productora o Distribuidora	Precio Promedio Febrero 2013
Ideal Crema Leche Evaporada Lata 167 g	167 gramos	Nestle	0.53
Ideal Crema Leche Evaporada Lata 315 g	315 gramos	Nestle	0.98
Ideal El Amanecer Lata 167 gr	167 gramos	Nestle	0.42
Ideal El Amanecer Lata 315 gr	315 gramos	Nestle	0.82
Ideal 0% Grasa Lata Abre Fácil - 167 gr	167 gramos	Nestle	0.58
Ideal 0% Grasa Lata Abre Fácil - 305 gr.	305 gramos	Nestle	1.08
Ideal Lite Line Lata 310 gr.	310 gramos	Nestle	1.09

Fuente: ACODECO.

TABLA N° 12
PRECIO PROMEDIO AL CONSUMIDOR DE LECHE PASTEURIZADA y
HOMOGENIZADA ENVASE PLÁSTICO Y PURE PACK

Producto / Marca	Presentación	Unidad de Medida (ml)	Productora o Distribuidora	Precio Promedio Febrero 2013
Estrella Azul Envase plast D'Oro 1/2 galón	Pure Pack	1892 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	2.33
E Azul Cartón D'Oro 1/4 gl	Pure Pack	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.17
Estrella Azul Cartón D'Oro 473 ml	Pure Pack	473 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.71
E Azul A Cartón D'Oro 237 ml	Pure Pack	237 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.41
E Azul B Cartón Vaquita 1/4 gl	Pure Pack	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.07
E Azul Choco leche - 1/4 galón	Pure Pack	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.38
Est Azul Cartón Avena con Fibra 237 ml	Pure Pack	237 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.43
Est Azul Cartón Avena con Fibra 473 ml	Pure Pack	473 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.71
Est Azul Cartón Avena con Fibra 1/4 gl	Pure Pack	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.20
Bonlac "A" Cartón 100% Pura 1/2 gl NUEVO	Pure Pack	1892 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	2.51
Bonlac "A" Cartón 100% Pura 1/4 gl	Pure Pack	946 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	1.17
Bonlac "A" Cartón 100% Pura 473 ml	Pure Pack	473 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	0.70
Bonlac "A" Cartón 100% Pura 236 ml	Pure Pack	236 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	0.40
Bonlac "A" Cartón Avena 473 ml	Pure Pack	473 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	0.78
Bonlac Carton Descre Not Fat 99,7% Libre de Grasa 1/4 g	Pure Pack	946 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	1.30
Bonlac Semides Bon Lite 98% libre de grasa 1/4 gl NUEVO	Pure Pack	946 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	1.33
Estrella Azul D'Oro grado A 1/4 gl NUEVO	Envase Plástico	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.17
Estrella Azul plást D'Oro 1 gl	Envase Plástico	3785 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	4.49
Estrella Azul D'Oro grado A litron 1.125 litros NUEVO	Envase Plástico	1125 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.28
E Azul A Plástico D'Oro 1/2 gl	Envase Plástico	1892 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	2.36
Bonlac A Plástico 100% Pura 1 gl	Envase Plástico	3785 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	4.91
Bonlac A Plástico 100% Pura 1/2 gl	Envase Plástico	1892 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	2.65
Bonlac "A" Plástico Descremada Non Fat 1/2 gl	Envase Plástico	1892 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	2.74
Bonlac Semi Descremada - Bon Lite - 1/2 gl	Envase Plástico	1892 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.	2.79
Dos Pinos Leche Pasteurizada Plastico 1/2 g	Envase Plástico	1892 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	2.19
Dos Pinos Leche Pasteurizada Plástico 1 g	Envase Plástico	3785 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	4.36
Rimith Grado "A" plást Pasteurizada-Homogenizada 1/2 gl	Envase Plástico	1892 mililitros	Riba Smith	2.55
Rimith Descremada 1/2 gl	Envase Plástico	1892 mililitros	Riba Smith	2.45
Rimith Deslactosada 1/4 gl	Envase Plástico	946 mililitros	Riba Smith	1.70
Rimith Pasteurizada Grado "A" 1/4 gl.	Envase Plástico	946 mililitros	Riba Smith	1.21
Rimith Descremada - 1/4 gl.	Envase Plástico	946 mililitros	Riba Smith	1.70

Fuente: ACODECO

TABLA N° 13
PRECIO PROMEDIO AL CONSUMIDOR DE LECHE PASTEURIZADA Y
HOMOGENIZADA EN ENVASE TETRA BRIK

Producto / Marca	Presentación	Unidad de Medida (ml)	Productora o Distribuidora	Precio Promedio Febrero 2013
E Azul - Ultra Pasteurizada y Homogenizada - 32 oz. (946 ml.)	Tetra Brik	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.39
E Azul Ultra Pasteurizada y Homogenizada - 236 ml.	Tetra Brik	236 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.46
E Azul Choco Leche - Tetrapak 200 ml.	Tetra Brik	200 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.45
E Azul Avena con Fibra - 1 lt. (1000 ml.)	Tetra Brik	1000 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.29
E Azul Tetra Pak Vita Slim Non Fat - Sin Grasa menos de 0.1% grasa - 237 ml.	Tetra Brik	237 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	0.46
E Azul Tetra pak Vita Slim Non Fat - Sin grasa - 946 ml.	Tetra Brik	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.46
E Azul Tetra Pak Vita Skim Low Fat - baja en grasa 1.5% 946 ml.	Tetra Brik	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A.	1.31
Nevada Tetra "A" Ultra pasteu-Homo azul 32 oz	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.52
NevadaTetra "A" Ultra Pasteu-Homo azul 236 ml	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.44
Nevada Semi descrem Ultra Pateurizada 98% sin Grasa (verde) - 32 oz. (946 ml)	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.58
Nevada Descremada Extra Calcio Free 99.7% sin grasa - 946 ml.	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.58
Nevada Descremada Extra Calcio Free 99.7% sin grasa - 236 ml.	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.44
Nevada Deslact Semi Descrem Ultra Pasteu (celeste) - 946 ml.	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.57
Nevada Choco Rico - 236 ml.	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.44
Nevada Tetra Leche sabor a Vainilla 236 ml	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.44
NevadaTetra Leche sabor a Fresa 236 ml	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.44
Nevada Avena con Canela y Vainilla - 236 ml.	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.45
Nevada Avena con Canela y Vainilla - 946 ml. NUEVO	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.58
Hershey's Fresa, Choco, Cooker'n Creme Leche 236 ml	Tetra Brik	236 mililitros	Importador	0.71
La Chiricana Tetra Homoge ultrapasteu 1/4 gl	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.36
La Chiricana Tetra Homoge ultrapasteu 236 ml	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	0.41
Dos Pinos Delactom Deslac Descrem Libre de Lactosa 0 % Grasa 1 lt	Tetra Brik	1000 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	1.57
Dos Pinos Delactom Deslac Descrem Libre de Lactosa 0 % Grasa 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.61
Dos Pinos Delactomy sabor vainilla sin lactosa - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.61
Dos Pinos Delactomy sabor fresa sin lactosa - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.57
Dos Pinos Tetra Leche entera 3.5% grasa - Larga Duración (Roja) - 1 lt.	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.55
Dos PinosTetra Delactomy semi descremada 2% grasa deslactosada 1 lt	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.58
Dos PinosTetra Delactomy semi descre 2% grasa deslactosada 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.56
Dos Pinos Tetra in Line CalcioLac extra Calcio 0% Grasa - 1 lt.	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.62
Dos Pinos Tetra In Line Leche Descremada 0 % Grasa 1 lt	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.53
Dos Pinos Tetra In Line Leche Descremada 0 % Grasa 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.51
Dos Pinos Tetra Leche Extra Calcio 33.8 oz	Tetra Brik	999 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.57
Dos Pinos Tetra Junior U.H.T. Larga Duración - 1 lt.	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.60
Dos Pinos In Line 0% grasa NUEVO	Tetra Brik	999 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.50
Dos Pinos Pinito Larga Vida Chocolate - Lula - 236 ml.	Tetra Brik	236 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.49
Dos Pinos Pinito Larga Vida Vainilla - Lula NUEVO	Tetra Brik	236 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.48
Dos Pinos Pinito Larga Vida Fresa - Lula - 236 ml	Tetra Brik	236 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.48
Dos Pinos Pinito Larga Vida Vainilla - Lula - 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	-
Dos Pinos Kapucci - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	-
Dos Pinos Fresco Leche Vainilla - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.47
Dos Pinos Fresco Leche Chocolate - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.47
Dos Pinos Fresco Leche Caramelo - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.47
Dos Pinos Fresco Leche Fresa - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.47
Dos Pinos Crema Dulce Whipping Cream - 250 ml.	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.41
Dos Pinos Crema Dulce Whipping Cream - 1 lt.	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.29
Chiky Boom Vainilla Tetra Pak 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	-	-
Fortilac - Leche Entera con Cereal de Arroz - 1 lt	Tetra Brik	1000 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.22
Fortilac - Leche Entera con Cereal de Arroz - 200 ml. (6.7 oz.)	Tetra Brik	200 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.34
Dos Pinos Tetra 2% Grasa-Larga Duración Semi 946 ml	Tetra Brik	946 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.53
Dos PinosTetra 2% Grasa-Larga Duración Semi 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	-
Dos Pinos Tetra Descremada Larga Duración-Entera 0% grasa 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.55
Alpina Avena Cinnamon Oat Baset Smoothie 32 oz	Tetra Brik	946 mililitros	Importador	-
Alpina Avena Original - Oat Baset Smoothie 32 oz	Tetra Brik	946 mililitros	Importador	-
Alpina Avena Light - Oat Baset Smoothie 32 oz	Tetra Brik	946 mililitros	Importador	-
Bonlac Grado A Homog ultrapast entera 946ml NUEVO	Tetra Brik	946 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A	1.49
Bonlac Grado A Homog ultrapast entera 237ml NUEVO	Tetra Brik	237 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A	0.47
Bonlac Grado A semidescremada bonlite 2% grasa NUEVO	Tetra Brik	946 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A	1.58
Bonlac Grado A Non Fat 0% grasa NUEVO	Tetra Brik	946 mililitros	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A	1.58
E Azul Avena con Fibra - 200 ml.	Tetra Brik	200 mililitros	Industrias Lácteas, S.A	0.45
E Azul Deslactosada 100% - 946 ml.	Tetra Brik	946 mililitros	Industrias Lácteas, S.A	-
E Azul Vita Skim Low Fat - Semi Descremada - 237 ml.	Tetra Brik	237 mililitros	Industrias Lácteas, S.A	-
Nevada Ultra Pasteurizada y homogenizada (Azul), entera la Caja 6 de 1 lt	Tetra Brik	1000 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	-
Nevada Avena con Canela y Vainilla - 236 ml.	Tetra Brik	236 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	-
La Chiricana - Fit 2% grasa semidescremada ultrapasteurizada - 1/4 gl.	Tetra Brik	946 mililitros	Refrescos Nacionales, S. A	-
Dos Pinos Delactomy semi Descremada 2% grasa deslactosada 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	-
Dos Pinos 2 % Grasa - Larga Duración Semidescremada - 250 ml	Tetra Brik	250 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	0.48
Dos Pinos Leche Descremada larga duración 0% Grasa - 946 ml.	Tetra Brik	946 mililitros	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A	1.55

Fuente: ACODECO.

La leche en polvo que vemos en el mercado, generalmente es importada y es distribuida por empresas como Distribuidora Dos Pinos, S.A., Riba Smith, S.A., Refrescos Nacionales, S. A., entre otros importadores. En el caso de Nestlé Panamá, S.A. esta empresa produce en Panamá leche en polvo y también importa (por ejemplo según la Autoridad Nacional de

Aduanas -ANA- para el año 2011), proveniente de países como Guatemala, Nueva Zelanda y Estados Unidos).

Existen diversos tipos de presentaciones envasados en lata o bolsas plásticas y su denominación o unidad de medida generalmente está basada en gramos (ver Tabla N° 14). Entre las presentaciones más populares que se observaron en las encuestas tenemos 360, 400, 800, 900 y 1,600 gramos.

Es importante mencionar que la leche en polvo presenta diferentes precios que varían dependiendo del contenido neto. Existen leches en polvo especializadas que son las que generalmente poseen precios de hasta dos veces más que las más económicas, como por ejemplo: leches hipo alérgico, leche con necesidades dietéticas especiales, leche para intolerancia transitoria a la lactosa, entre otras.

Hemos visto que la leche en polvo importada posee precios competitivos aún cuando la misma posee un arancel de importación de hasta 50% en algunas fracciones arancelarias. Esto en razón que su tasa impositiva es inferior al resto de las leches antes mencionadas en este informe.

Podemos decir, que de llevarse a cabo esta concentración económica, el grupo **Dos Pinos** (que estaría compuesto por **Distribuidora Dos Pinos, S.A.**, **COOPROLAC, S.A.** y la producción de leche y jugos tuti frutti de Refrescos Nacionales, S.A.) quedará líder en cuanto a la presencia de productos envasados en tetra brik en todos los tamaños, así como también por tipos de leche dentro de este envase. No obstante, podemos decir que recientemente la empresa Industrias Lácteas S.A. y Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. han apostado por este segmento de mercado, incorporando nuevos productos, conducta que favorece la competencia.

En cuanto a envase de plástico, *pure pack* (para leche homogenizada y pasteurizada) y lata o bolsa (para leche en polvo) la presencia de **Distribuidora Dos Pinos, S.A.**, y **Refrescos Nacionales, S.A.** en las góndolas de los supermercados es menor si la comparamos con la presencia en los mismos envases de los productos de las empresas Industrias Lácteas, S.A., Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. y Nestlé Panamá, S.A.

TABLA N° 14
PRECIO PROMEDIO AL CONSUMIDOR DE LECHE EN POLVO (EN LATA Y/O
BOLSA)
ABRIL 2012

LECHE EN POLVO	En Gramos	Importadora	Precio Promedio abril 2012
Nido Crecimiento 1+ Prebio 1 (Bolsa) 120 g	120	Nestlé Panamá, S. A.	1.46
Dos Pinos Pinito Entera en polvo-Instantánea bolsa 120 g	120	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	1.31
Dos Pinos Pinito Entera en polvo-Instantánea bolsa 350 g	350	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	3.55
Klim Instantánea - Fortificada 360 g	360	Nestlé Panamá, S. A.	3.79
Borden Instantánea - Lata 360 gr	360	Nestlé Panamá, S. A.	3.76
Nido Crecimiento 1+ Prebio 1 (Bolsa) 360 g	360	Nestlé Panamá, S. A.	3.97
Nido Crecimiento 1+ Prebio 1 360 g	360	Nestlé Panamá, S. A.	4.31
Nido Escolar 6+Calci-N Bolsa 360 gr	360	Nestlé Panamá, S. A.	4.14
Nido Pre Escolar 3+ Prebio 3 - (bolsa) 360 g	360	Nestlé Panamá, S. A.	4.15
Nido Esencial Económico en bolsa 3 Litros 360 g	360	Nestlé Panamá, S. A.	2.95
Milex Kinder 1-8 años - Lata 360 g	360	Riba Smith	3.83
Milex Kinder Gold Lata 360 g	360	Riba Smith	4.96
Milex M 1 - Infantil de 0 a 6 Meses 360 g	360	Riba Smith	6.76
Milex M 2 - de 6 a 12 Meses 360 g	360	Riba Smith	6.47
Bella Holandesa 1,2,3 - Lata 360 g	360	No Disponible	3.62
Enfamil - Enfascare Premium 363 g	363	Riba Smith	11.50
Abbott Similac Neosura 370 g	370	No Disponible	9.99
Abbott Similac Advance LF 0 - 12 meses lebre de lactosa 375 g	375	No Disponible	9.53
Abbott Similac Advance HA Hipoalergica con Nucleotidos TPNAN 380 g	380	No Disponible	12.30
Klim Entera - Fortificada 390 g	390	Nestlé Panamá, S. A.	3.67
Pre Nan 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	9.08
Nan 1 Inicio - Efecto Bifido a partir del nacin 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	8.15
Nan 2 con Bifidus - 6M - 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	7.82
Nan Soya 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	8.25
Nan Pro 1 Pro Biotic 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	8.99
Nan Pro 2 Pro Biotic 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	8.57
Nestogeno con Hierro - Inicio 1 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	6.11
Nestogeno con Hierro - Continuación 2 400 g	400	Nestlé Panamá, S. A.	5.68
Enfamil Mama Care - Vainilla 400 g	400	Riba Smith	9.27
Enfamil Premium 1 400 g	400	Riba Smith	11.09
Enfamil Premium 2 400 g	400	Riba Smith	10.97
Enfamil Soya Premium 400 g	400	Riba Smith	10.51
Enfagrow Premium 3 400 g	400	Riba Smith	12.87
Enfamil Sin Lactosa - Premium 400 g	400	Riba Smith	11.00
Enfamil AR Premium 400 g	400	Riba Smith	10.16
Enfamil Confort Premium 400 g	400	Riba Smith	12.31
Enfamil Premium Prematuros 400 g	400	Riba Smith	11.35
Milex Instant - Leche entera en polvo - Carton 400 g	400	Riba Smith	8.59
Dos Pinos Delactomy Reducida en Lac Inst y Semidescremada - Bolsa	400	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	3.77
Dos Pinos Delactomy Semidescremada Instantánea - Bolsa 400 g	400	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	3.87
Dos Pinos Descremada en Polvo Instantánea - Bolsa in Line - Libre de	400	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	4.64
Dos Pinos Pinito Crecimiento - Con Miel - Cartón 400 g	400	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	2.89
Nutricia Nutrilon Sin Lactosa 400 g	400	No Disponible	9.15
Nutricia Nutrilon 1 400 g	400	No Disponible	9.43
Nutricia Nutrilon 2 400 g	400	No Disponible	8.90
Nutricia Nutrilon H.A - Hypo - Allergenic 400 g	400	No Disponible	10.74
Nutricia Nutrilon A.R - Anti - Perguritation 400 g	400	No Disponible	10.68
Nutricia Nutriben Natal 400 g	400	No Disponible	7.02
Nutricia Nutriben A.C. 400 g	400	No Disponible	10.17
Nutricia Nutriben Soja 400 g	400	No Disponible	9.73
Nutricia Nutriben Continuacion - Lata Color Azul 400 g	400	No Disponible	6.72
Nutricia Nutriben Hidrolizada a partir del 1er día 400 g	400	No Disponible	15.97
Nutricia Bebelac a partir del Nacimiento 400 g	400	No Disponible	7.84
Abbott Isomil 0 - 12 meses 400 g	400	No Disponible	10.26
Abbott Lab Gain Advance2-de 6 a 12 meses 400 g	400	No Disponible	10.56
Abbott Lab Gain Plus Advance3 de 1 a 3 años 400 g	400	No Disponible	10.25
Abbott Similac Formula de inicio (Eye Q Plus) 400 g	400	No Disponible	10.72
Abbott Similac Formula de Seguimiento (Eye Q Plus) 400 g	400	No Disponible	10.54
Abbott Similac Formula de Crecimiento (Eye Q Plus) 400 g	400	No Disponible	8.15
Abbott Similac Advance Formula Infantil 400 g	400	No Disponible	5.65
Wyeth SMA Gold 1 0-6 meses 400 g	400	No Disponible	10.45
Wyeth SMA Sin Lactosa con hierro 400 g	400	No Disponible	11.41
Wyeth Nursoy 400 g	400	No Disponible	12.91
Wyeth Promil Gold 2 6-12 meses 400 g	400	No Disponible	9.73
Wyeth Progress Gold 3 1-3 años 400 g	400	No Disponible	9.39
Abbott Isomil 2 12 meses en adelante 400 g	400	No Disponible	10.32
Nutricia Bebelac 1 - 0 a 6 Meses 450 g	450	No Disponible	7.95
Nutricia Bebelac 2 - 6 a 12 Meses 450 g	450	No Disponible	7.51
Nutricia Bebelac 3 - a partir de 1 año 450 g	450	No Disponible	10.57
Nutricia Nutriben Pepti Junior 450 g	450	No Disponible	7.00
Enfamil Nutrangen Premium 454 g	454	Riba Smith	19.55
Nido Esencial Económico en bolsa 4 Litros 500 g	500	Nestlé Panamá, S. A.	3.87
Klim Instantánea - Fortificada 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	8.54
Borden Instantánea - Lata 800 gr	800	Nestlé Panamá, S. A.	8.01
Nido Crecimiento 1+ Prebio 1 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	9.22
Nido Deslactosada Lata 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	7.73
Nido Excella Gold - 1+ Lata 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	7.80
Nido Escolar 6+Calci-N 800 gr	800	Nestlé Panamá, S. A.	9.36
Nido Pre Escolar 3+ Prebio 3 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	9.00
Svelty Figura 0% - Sin Grasa 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	8.74
Svelty Actifibrae Digestión 800 g	800	Nestlé Panamá, S. A.	10.19
Miles Kinder 1-8 años - Bolsa 800 g	800	Riba Smith	7.89
Milex Kinder 1-8 años - Lata 800 g	800	Riba Smith	8.41
Milex Kinder Gold Lata 800 g	800	Riba Smith	10.95
Milex M 1 - Infantil de 0 a 6 Meses 800 g	800	Riba Smith	14.76
Milex M 2 - de 6 a 12 Meses 800 g	800	Riba Smith	13.47
Dos Pinos Pinito Entera en polvo-Instantánea bolsa 800 g	800	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.	8.14
Bella Holandesa 1,2,3 - Lata 800 g	800	No Disponible	7.23
Klim Entera 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	9.56
Nan 1 Inicio - Efecto Bifido a partir del nacin 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	18.27
Nan 2 con Bifidus - 6M - 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	16.51
Nan 3 con Bifidus - 10M - 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	14.36
Nan Pro 1 Pro Biotic 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	19.93
Nan Pro 2 Pro Biotic 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	18.11
Nan Pro 3 Pro Biotic 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	15.84
Nestogeno con Hierro - Inicio 1 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	12.58
Nestogeno con Hierro - Continuación 2 900 g	900	Nestlé Panamá, S. A.	11.63
Enfamil Premium 1 900 g	900	Riba Smith	23.32
Enfamil Premium 2 900 g	900	Riba Smith	23.66
Enfamil Soya Premium 900 g	900	Riba Smith	23.97
Enfagrow Premium 3 900 g	900	Riba Smith	22.05
Enfamil Sin Lactosa - Premium 900 g	900	Riba Smith	23.61
Enfamil AR Premium 900 g	900	Riba Smith	23.17
Enfamil Confort Premium 900 g	900	Riba Smith	26.29
Milex Instant - Bolsa 900 g	900	Riba Smith	8.13
Milex Instant - Leche entera en polvo - Lata 900 g	900	Riba Smith	15.93
Nutricia Nutrilon 1 900 g	900	No Disponible	18.56
Nutricia Nutrilon 2 900 g	900	No Disponible	17.73
Nutricia Nutrilon 3 900 g	900	No Disponible	16.14
Nutricia Nutriben Natal 900 g	900	No Disponible	14.33
Nutricia Nutriben 1 A.R 900 g	900	No Disponible	15.83
Nutricia Nutriben SimbioTic - Continuacion 6 meses 900 g	900	No Disponible	15.64
Nutricia Nutriben Continuacion - Lata Color Azul 900 g	900	No Disponible	13.48
Nutricia Nutriben - A.E 1 900 g	900	No Disponible	16.95
Nutricia Nutriben - Continuacion A. E 2 - Lata Naranja 900 g	900	No Disponible	16.93
Nutriben Crecimiento 900 g	900	No Disponible	13.02
Nutricia Bebelac 1 - 0 a 6 Meses 900 g	900	No Disponible	14.59
Nutricia Bebelac 2 - 6 a 12 Meses 900 g	900	No Disponible	14.07
Abbott Isomil 0 - 12 meses 900 g	900	No Disponible	18.88
Abbott Isomil 2 12 meses en adelante 900 g	900	No Disponible	18.86
Abbott Lab Gain Advance2-de 6 a 12 meses 900 g	900	No Disponible	22.23
Abbott Similac Formula de inicio (Eye Q Plus) 900 g	900	No Disponible	22.36
Abbott Similac Formula de Seguimiento (Eye Q Plus) 900 g	900	No Disponible	22.05
Abbott Similac Formula de Crecimiento (Eye Q Plus) 900 g	900	No Disponible	16.26
Wyeth SMA Gold 1 0-6 meses 900 g	900	No Disponible	20.77
Wyeth Nursoy 900 g	900	No Disponible	21.13
Wyeth Promil Gold 2 6-12 meses 900 g	900	No Disponible	19.58
Wyeth Progress Gold 3 1-3 años 900 g	900	No Disponible	18.59
Enfagrow Premium 3 - Vainilla 900 g	900	Riba Smith	21.23
Klim Instantánea - Fortificada 1600 gr	1600	Nestlé Panamá, S. A.	16.00
Borden Instantánea - Lata 1600 gr	1600	Nestlé Panamá, S. A.	16.24
Nido Crecimiento 1+ Prebio 1 1600 g	1600	Nestlé Panamá, S. A.	18.26
Nido Pre Escolar 3+ Prebio 3 1600 g	1600	Nestlé Panamá, S. A.	18.29
Milex Kinder 1-8 años - Lata 1600 g	1600	Riba Smith	16.25
Milex Kinder Gold Lata 1600 g	1600	Riba Smith	20.83
Milex Instant - Leche entera en polvo - Lata 1800 g	1800	Riba Smith	15.64
Nido Crecimiento 1+ Prebio 1 (Lata) 2.2 kg	2200	Nestlé Panamá, S. A.	23.29
Nido Esencial Económico en bolsa 18 Litros 2.2 kg	2200	Nestlé Panamá, S. A.	16.79

La tabla N° 15 nos refleja que los precios promedios de la leche en envase tetra *brik* de 946 ml es mayor que el envasado en pure pack y plástico, en 24.17% y 3.18% respectivamente. En cuanto a la presentación en tamaño entre 236 – 237 ml, tenemos que el precio del producto en envase tetra *brik* es superior a la leche envasada en *pure pack*, en 10.29%. Por lo anterior, podemos decir que los precios al consumidor por tipos de envase y tamaño que presenta la tabla, refleja que estamos frente a diferentes mercados.

TABLA N° 15

**PRECIO PROMEDIO DE LECHE POR TIPOS DE ENVASES Y TAMAÑOS
SEGÚN MONITOREO DE ACODECO DEL MES DE FEBRERO DE 2013**

TIPO DE ENVASE	TAMAÑOS	
	946 ml	236 - 237 ml
Pure Pack	1.21	0.41
Tetra Brik - UHT	1.50	0.45
Plástico	1.45	n.d.
Variación % (UHT vs Pure Pack)	24.17	10.29
Variación % (UHT vs Plástico)	3.81	n.a.
Variación % (Plástico vs Pure Pack)	19.62	n.a.
Fuente: ACODECO.		

Por otro lado, ver tabla N° 16 en cuanto a la leche saborizada en envase tetra *brik*, comparada con la leche entera grado A, es dable indicar que la primera presenta un precio superior tanto en las presentación de 946 ml como en la de 23-237 ml. Ahora bien, este incremento no es tan alto razón por la cual se puede indicar que la leche saborizada es parte del mercado pertinente de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brick*.

TABLA N° 16

**PRECIO PROMEDIO DE LECHE ENTERA VS SABORIZADA SEGÚN
MONITOREO DE ACODECO DEL MES DE FEBRERO DE 2013**

TIPO DE LECHE - UHT	TAMAÑOS	
	946 ml	236 - 237 ml
Entera Grado A	1.53	0.46
Saborizada	1.58	0.49
Variación % (Entera Grado A vs Saborizada)	3.27	7.97
Fuente: ACODECO.		

1.2.7 Patrones de Transporte.

En cuanto a la ubicación de las plantas procesadoras, las empresa procesadoras establecen su localización en el interior de la República en donde se encuentran las fincas que le proveen de materia prima (leche cruda grado A y C principalmente) o de otra forma las plantas pueden estar situadas cerca de los principales centros de consumo. De esta forma tenemos que en el primer caso (ver tabla N° 17) las empresas Nestlé Panamá, S. A., Productos Lácteos San Antonio (PROLACSA), Refrescos Nacionales, S.A. y COOPROLAC, S.A. tienen sus plantas ubicadas en el interior del país. Las dos primeras tiene su planta en la Provincia de Coclé, mientras que el resto tienen sus plantas ubicadas en la provincia de Chiriquí, cerca de las fincas lecheras. En el caso de la empresa Industrias Lácteas, S. A. y la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A., al tener su planta ubicada en la Provincia de Panamá priorizan atender principalmente el área Metropolitana, incluyendo la Provincia de Colón. Ahora bien, si se compara una estrategia con la otra podemos indicar que representa una ventaja tener la planta cerca de las fincas ya que se aborda de manera inmediata el tratamiento del producto que en su manejo es delicado y altamente perecedero. A partir de esta situación juega entonces un papel importante el envase (tetra *brik* o lata) para la conservación y transporte del producto terminado. En tanto en el caso particular de la empresa Industrias Lácteas, S. A., que ubica su planta en la Ciudad de Panamá, se observa que esta cuenta con diversos centros en diversas ciudades del interior del país para acopio de materia prima (leche cruda) y ventas de productos terminados.

TABLA N° 17

PLANTAS Y CENTROS DE ACOPIO DE LAS EMPRESAS PROCESADORAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN PANAMÁ

Empresa	Empresa / Centro	Bocas del Toro	Colón	Coclé	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Veraguas
Refrescos Nacionales, S. A.	Producción (lácteos)				Bugaba Carretera Interamericana, Vía Concepción, Bracito del Río Piedra					
	Distribución	Changuinola	Colón	Penonomé	David	Darién	Chitré		La Chorrera San Cristobal La Sabana	Santiago
Industrias Lácteas, S. A.	Producción (lácteos)								Vía Transistmica	
	Distribución	Almirante	Colón	Aguadulce	David	Tortí	Chitré		La Chorrera Tocumen	
COOPROLAC ¹	Producción (lácteos)				Bugaba					
	Distribución								Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A.	
Nestle Panamá, S. A.	Producción (lácteos)				Natá					
	Distribución								Vía J.A. Arango, Juan Díaz	
Productos Lácteos San Antonio S. A.	Producción (lácteos)				El Roble, Aguadulce					
	Distribución								Río Abajo	
¹ COOPROLAC es una empresa propiedad de la Cooperativa COOLECHE y la Cooperativa de Productores Lácteos Dos Pinos, R. L. Los productos Dos Pinos fuera del área metropolitana son distribuidos por terceros. Fuente: en base a información recopilada del directorio telefónico, hojas web, etc.										

Las empresas procesadoras de productos lácteos, principalmente las que producen leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* (Industrias Lácteas, S.A., Sociedad de

Alimentos de Primera, S.A. y COOPROLAC, S.A.⁵⁹) deben contar con una cadena de frío que implica camiones refrigerados y que genera costos adicionales de combustible diesel (si se compara con la distribución seca) y neveras⁶⁰. Por otro lado, las dos primeras empresas mencionadas han incursionado en envase tetra *brik*⁶¹ que le permite un manejo más eficiente (transporte) y conservación del producto. En el caso de la empresa Nestlé Panamá, S.A. este produce leche evaporada, leche en polvo y condensada en lata y Productos Lácteos San Antonio, S.A. que se dedica principalmente a la elaboración de quesos, produce leche evaporada (La Condesa).

La cobertura de la distribución del mercado es importante ya que en el evento de que exista materia prima para el procesamiento de leche homogenizada y pasteurizada pero no exista una oportuna distribución de los productos terminados, puede producirse especulaciones en el sector minorista que pueden afectar el precio a los consumidores.

La distribución de la **leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*** por lo general, es realizada por la misma empresa que lo produce ya que es importante que el producto llegue en buenas condiciones y que la marca tenga una buena reputación dado la perecibilidad del producto. Por otro lado, tanto el envase tetra *brik* que es utilizado para la leche homogenizada y pasteurizada (entera, semidescremada, descremada, deslactosada, etc.) y el envase de lata que utiliza la leche evaporada y en polvo, permiten la distribución en condiciones ambientales y larga duración del producto. Ahora bien, esta distribución puede tercerizarse ya que los dos envases mencionados pueden disminuir los riesgos de deterioro del producto y contribuir al mejoramiento de los ingresos del distribuidor.

Refrescos Nacionales, S.A., a través de la **Distribuidora Comercial, S.A.** cuenta con amplia red de distribución de productos lácteos que llega a x,xxx clientes;⁶² no obstante **COOPROLAC, S.A.**, a través de la **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.**, a pesar de que distribuye un volumen menor, orienta sus ventas principalmente hacia xxxxxx x xxxxxxxx (ver tabla N° 16). Las provincias de xxxxxx x xxxxxxxx para el 2011 alcanzan el xx% x xx% respectivamente de las ventas y para 2012, xx xx% x xx% respectivamente. Las provincias mencionadas, con relación a los litros vendidos, para 2011 alcanzan el xx% x xx% respectivamente, mientras que para 2012 alcanza el xx% x xx% respectivamente.

Si se suman los litros vendidos de **COOPROLAC, S.A** en las Provincias de xxxxxx x xxxxxxxx para 2012 estas alcanzan el xx% de los litros vendidos. Esta distribución se concentra en los principales centros de consumo y no es una distribución generalizada hacia el resto del país. La empresa **Distribuidora Dos Pinos, S.A.** ha indicado y de hecho sus ventas lo indican (ver tabla N° 18), que distribuye en la provincia de xxxxxx

⁵⁹ De acuerdo a información suministrada por Grupo Dos Pinos, la Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A. realiza la distribución de la leche homogenizada y pasteurizada en envase pure pack (respuesta a pregunta 28, visible a foja 1,209 del expediente).

⁶⁰ Se ha observado en puntos de venta minoristas neveras propias de Industrias Lácteas, S. A. y de Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.

⁶¹ La empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. vende en la actualidad (4/3/2013) leche homogenizada y pasteurizada entera, semidescremada y descremada en envase tetra brik.

⁶² Dato visible a foja 1,207 del expediente (respuesta a la pregunta N° 26).

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX de tal manera que otro competidor podría visualizar oportunidades de negocio y aumentar su participación de mercado.

TABLA N° 19

DISTRIBUCION DE GRUPO DOS PINOS POR PARTE DE XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Nota: esta tabla es confidencial.

1.2.8 Competencia de Productos Importados.

El análisis de las importaciones según cifras de la página de internet de la Autoridad Nacional de Aduanas (ANA),⁷⁰ lo hemos dividido en dos aspectos: en el primero nos referiremos a las fracciones arancelarias que se observan en la tabla N° 20 y que de acuerdo a las cifras de aduanas desde 2009-2012 se presentan de manera acumulada. La segunda sección se observará las cifras "depuradas"⁷¹ para el año 2012.

Las importaciones que se han considerado corresponden a las siguientes fracciones e impuestos de importación:

⁷⁰ <http://www.ana.gob.pa>.

⁷¹ La depuración de estas cifras se orientó a considerar las fracciones arancelarias de leche en polvo, leche evaporada, y leche fluida. No se consideró productos tales como: la crema de leche, crema nata, cremas batidas, leche orgánica, materia prima para la industria, leche condensada, leche de coco, un producto con descripción (de ANA) "mitad leche mitad crema". Además no se consideraron las importaciones de leche en polvo de Franquicias Panameñas, S. A. Industrias Alimenticias Ricas Viandas, S. A. y Productos Lácteos San Antonio, S. A. porque estas empresas no son distribuidoras de este producto, más bien lo utilizan en sus procesos de producción.

TABLA N° 20
FRACCIONES ARANCELARIAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS

FRACCIÓN ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	ARANCEL
04.01	Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni de otro endulcorante	
0401.10.00	Con un contenido de materias grasas, inferior o igual al 1% en peso	60%
0401.20.10	Leche (fluida), en envases asépticos, para larga duración, sin refrigerar	60%
0401.20.90	Las demás	60%
04.02	Leche y nata (Crema), concentradas o con adición de azúcar y otro endulcorante	
0402.10.91	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso en envases cuyo contenido neto sea inferior o igual a 1kg de peso neto (uso exclusivamente doméstico), excepto las contempladas en la fracci	30%
0402.10.93	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso: En envases de contenido neto superior a 2,27 kilos netos	50%
0402.10.99	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso: Los demás	30%
0402.21.91	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1.5% en peso: Para la alimentación infantil presentadas en envases para la venta al por menor, compuesta de leche entera, lactosa, lecitina, vitaminas y sales miner	20%
0402.21.92	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1.5% en peso: De consumo industrial, en envase superiores a 2,27 kilos netos	50%
0402.21.99	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1.5% en peso: Las demás	20%
0402.29.92	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1.5% en peso: De consumo industrial, en envase superiores a 2,27 kilos netos	50%
0402.29.99	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1.5% en peso: Las demás	20%
0402.91.92	Evaporadas, con un contenido de materias grasas, superior al 1,5% en peso	110%
0402.91.99	Las demás	155%
0402.99.91	Evaporadas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso	110%
0402.99.93	Leche condensada	30%
0402.99.99	Las demás	155%

Fuente: arancel de importación de Panamá.

En el mercado panameño existe un número plural de empresas que importan leche de diferentes latitudes, tal es el caso de: Nestlé Panamá, S.A., Industrias Lácteas, S.A., Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A., Refrescos Nacionales, S.A., Sociedad De Alimentos De Primera, S.A., Industrias Alimenticias Ricas Viandas, S.A., Agencias Feduro, S.A., Helados La Italiana, S.A., Productos Alimenticios Pascual, S.A., Franquicias Panameñas, S.A., Agroindustrias Alimenticias Veraguas, S.A., Riba Smith, S.A., Importadora Ricamar, S.A., entre otras.

Las importaciones en balboas acumuladas para los periodos 2009 – 2012, de las principales empresas importadoras de leche del país, a razón estimar la participación porcentual en las importaciones de las fracciones de la tabla N° 20 para el período se muestran en la tabla N° 21.

Visto de manera general, tenemos que las empresas que presentan mayor representatividad o importancia en cuanto a importaciones 2009 a 2012 son las siguientes: **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A. y Refrescos Nacionales, S.A.**, no obstante, es importante distinguir que la empresa Nestlé Panamá, S.A. representa más de la mitad de las importaciones de leche en Panamá e Industrias Lácteas, S. A. cuenta con la segunda posición de importancia.

En cuanto a la procedencia u origen (ver tabla N° 22) de los productos lácteos importados a Panamá los principales países de origen son Nueva Zelanda, Estados Unidos y Costa Rica.:

TABLA N° 21
PRINCIPALES IMPORTADORES. AÑOS: 2009-2012

EMPRESA	CIF (EN B./.)	%
NESTLE PANAMA S A	29,626,143.11	56.06
INDUSTRIAS LACTEAS S A	9,459,962.42	17.90
DISTRIBUIDORA DOS PINOS DE PANAMA S A	4,118,608.72	7.79
REFRESCOS NACIONALES S A	2,345,202.19	4.44
SOCIEDAD DE ALIMENTOS DE PRIMERA S A	2,225,685.10	4.21
IND ALIMENTICIAS R VIANDAS S A	1,243,708.10	2.35
AGENCIAS FEDURO S A	526,598.11	1.00
HELADOS LA ITALIANA S A	523,461.01	0.99
PRODUCTOS ALIMENTICIOS PASCUAL S A	422,974.99	0.80
FRANQUICIAS PANAMENAS S A	384,364.00	0.73
AGROINDUST ALIMENTICIAS VERAGUAS S A	383,750.00	0.73
RIBA SMITH S A	337,811.74	0.64
IMPORTADORA RICAMAR S A	260,540.65	0.49
PRODUCTOS LACTEOS SAN ANTONIO S A	161,626.88	0.31
TASTY FOODS INDUSTRIES INC	146,094.95	0.28
LAVERY PANAMA S A	142,199.48	0.27
PANAMEÑA DE HELADOS S A	127,890.65	0.24
INDUSTRIAS PANAMA BOSTON S A	77,020.20	0.15
FRANQUICIAS PANAMEÑAS S A	62,415.00	0.12
GOLD MILLS DE PANAMA S A	57,253.65	0.11
AGENCIAS MIGUS S.A.	51,840.00	0.10
FEAX INTERNATIONAL S A	51,840.00	0.10
DROGUERIA RAMON GONZALEZ REVILLA S A	40,564.80	0.08
CALOX PANAME#A S A	29,086.49	0.06
REPRESENTACIONES ARROCHA S A	7,500.00	0.01
DISTRIBUIDORA XTRA S A	7,387.20	0.01
MANICO S A	6,440.49	0.01
INMOBILIARIA DON ANTONIO S A	5,380.43	0.01
GLOBAL RESTAURANTS GROUP INC	5,333.20	0.01
EUROPA SERVICES S.A.	1,561.95	0.00
CRUZ ROJA PANAMEÑA	1,080.70	0.00
PROSERV S A	792.16	0.00
COMPANÍA GOLY S A	736.03	0.00
OTROS	1,617	0.00
TOTAL GENERAL	52,844,471.11	100.00

Fuente: Autoridad Nacional de Aduanas.

TABLA N° 22
ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES Y PRINCIPALES IMPORTADORES
DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Pais de origen	Principales importadores	Total CIF (En B./.)
Nueva Zelanda	Nestlé Panamá, S. A., Industrias Lácteas, S.A., Industrias Alimenticias Ricas Viandas, S.A.	31,998,976.38
Estados Unidos de América	Industrias Lácteas, S. A. y Nestlé Panamá, S.A.	13,237,881.39
Costa Rica	Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S. A. y Productos Alimenticios Pascual, S. A.	5,091,651.61
México	Nestlé Panamá, S. A.	1,186,796.99
Chile	Nestlé Panamá, S. A., Agencias Migus, S. A. y Feax International, S. A.	560,314.24
Holanda	Agroindustrias Alimenticias de Veraguas, S. A.	383,750.00
Dinamarca	Agencias Feduro, S. A.	235,562.25
Guatemala	Nestlé Panamá, S. A.	95,486.34
Zona Libre de Colón	Droguería Ramón González Revilla, S. A.	48,129.74
Canadá	Global Restaurant Group INC.	3,107.94
España	Europa Services, S.A.	1,772.43
Taiwan	Delicias Siete Estrellas, S.A.	699.67
Polonia	Duncan Crow	342.13
Total general		52,844,471.11

Fuente: Autoridad Nacional de Aduanas (ANA).

Un dato importante a distinguir es que en las importaciones oficiales consultadas, no aparecen las importaciones de leche fluida de la empresa **Distribuidora Dos Pinos de**

Panamá, S.A., para el año 2012. No obstante, para los años 2009 a 2011 si se incorporan los datos que indican que las importaciones provienen de Costa Rica.

A continuación, presentamos información relacionada al tipo de leche que es importada a Panamá y las empresas que las distribuyen en el mercado para los años 2011 y 2012.

TABLA N° 23
IMPORTADORES DE LECHE (INCLUYE EN POLVO, LECHE EVAPORADA Y FLUIDA) EN BALBOAS AÑO: 2011-2012

IMPORTADOR	2011	2012
NESTLE PANAMA S A	10,536,056	6,767,963
INDUSTRIAS LACTEAS S A	2,772,497	1,655,298
REFRESCOS NACIONALES S A	927,967	578,831
SOCIEDAD DE ALIMENTOS DE PRIMERA S A	959,326	294,586
IND ALIMENTICIAS R VIANDAS S A	499,426	212,000
AGROINDUST ALIMENTICIAS VERAGUAS S A	260,000	123,750
FRANQUICIAS PANAMENAS S A	172,545	99,300
HELADOS LA ITALIANA S A	238,667	90,927
AGENCIAS FEDURO S A	324,037	65,267
AGENCIAS MIGUS S.A.	0	51,840
FEAX INTERNATIONAL S A	0	51,840
PRODUCTOS LACTEOS SAN ANTONIO S A	0	47,897
IMPORTADORA RICAMAR S A	70,716	41,408
RIBA SMITH S A	105,831	26,640
MANICO S A	2,422	4,018
INMOBILIARIA DON ANTONIO S A	0	1,533
PROSERV S A	0	792
COMPA#IA GOLY S A	0	736
CRUZ ROJA PANAMEÑA	1,081	0
DELICIAS SIETE ESTRELLAS S A	700	0
DISTRIBUIDORA DOS PINOS DE PANAMA S A	1,585,433	0
DISTRIBUIDORA XTRA S A	7,387	0
EUROPA SERVICES S.A.	1,562	0
GLOBAL RESTAURANTS GROUP INC	952	0
GOLD MILLS DE PANAMA S A	56,995	0
KAREENA S.A	8	0
LAVERY PANAMA S A	57,510	0
MAPISA S A	210	0
PANAMEÑA DE HELADOS S A	57,525	0
PRODUCTOS ALIMENTICIOS PASCUAL S A	146,725	0
TASTY FOODS INDUSTRIES INC	60,000	0
YUDELKI BERHUITI	3	0
Total general	18,845,582	10,114,627

Nota. Se han excluido de este grupo los siguientes productos: real crean topping, crema de leche, crema de nata, cremas batidas leche condensada, leche crema, leche de coco, leche líquida (para prueba, no para consumo), leche en polvo para uso industrial, leche orgánica, producto mitad leche - mitad crema, muestras de leche, leche, nata de leche, rich topping.

Fuente: Autoridad Nacional de Aduanas (ANA).

En cuanto a las importaciones de leche registradas en el año 2011 y 2012 (ver tabla N° 22) para la leche evaporada, en polvo y leche fluida, tenemos que un total de (32) empresas importaron de diversas partes del mundo este importante rubro, siendo la leche en polvo el tipo de leche que se importó mayormente (en el año 2012 se importó cerca de 9.5 millones de balboas en leche en polvo), seguido de la leche fluida y finalmente la leche evaporada.

De las empresas a concentrarse, solo **Refrescos Nacionales, S.A.**, para el 2012, aparece como la tercera más representativa en la importación de leche en polvo, siendo Nestlé Panamá, S. A. la primera, seguida de Industrias Lácteas, S.A.

Por otro lado, si analizamos los productos fabricados en el exterior y que se importan localmente para venta y consumo, podemos decir que tanto la leche fluida, evaporada poseen altos aranceles de importación, por consecuencia dichos productos se hacen costosos para el consumidor interno, lo que impide o frena la presión que pueda darse a la competencia por esta vía en el mercado local, no obstante, la leche en polvo (en algunas fracciones arancelarias de la tabla N° 18) posee aranceles más bajos que oscilan entre 20% y 50% (si se compara con los de la leche fluida y la evaporada) que le permite al menos introducirse al mercado a precios competitivos. Uno de aspectos que arroja el análisis de las importaciones de los productos lácteos es que éstas, por las tarifas arancelarias que

poseen y por el bajo volumen que cuentan (salvo la leche en polvo), no tienden a disciplinar en precios a los productos nacionales que deben consumirse localmente.

Desde el punto de vista del comercio exterior, los Estados Unidos de América es el principal socio comercial de Panamá⁷². Nuestro país para el año 2012, realizó importaciones de lácteos (fracciones arancelarias de la tabla N° 20) por el orden de 10.1 millones de balboas (CIF) de los cuales el 33% corresponden a importaciones procedentes de los Estados Unidos de América. Si bien nuestro país cuenta con el Tratado de Promoción Comercial (TPC) en donde la desgravación comercial es en 10 años para la leche líquida de vaca, tabla N° 24, esta desgravación desde el punto de vista de la competencia no representa, por lo menos actualmente, una ventana en donde pueda provenir algún nivel de competencia.

TABLA N° 24
CONDICIONES DE ACCESO DE LOS PRODUCTOS DE EUA AL MERCADO
PANAMEÑO DE ACUERDO AL TPC

Sistema armonizado descripción abreviada por capítulo	Condiciones de acceso de los productos de EUA al mercado panameño (programa de desgravación)
Capítulo 4	Libre comercio: 16%
Productos Lácteos, huevos, de ave, miel natural	Desgravación en 5 años: Suero de mantequilla, concentrados a base de leche de cabra sin cacao, leche evaporada de cabra
	Desgravación en 10 años: las demás leches sin concentrar, ni azucarar, sin aromas de frutas o cacao; las demás leches: concentrados, azucarados, sin aromas frutas o cacao; miel de abeja
	Desgravación a 15 años no lineal (8 años de gracia) Cuota inicial de Leche Fluida 10 T. M. , cuota inicial de yogurt 50 T.M., Cuota inicial de mantequilla 110 T.M.
	Desgravación en 15 años: leche evaporada de vaca, huevos para consumo humano
	Desgravación en 16 años no lineal (8 años de gracia) Cuota inicial de leche en polvo entera 50 T.M. Cuota inicial de queso cheddar de 350 T.M.
	Desgravación den 17 años no lineal (8 años de gracia) Otros quesos Cuota inicial de 50 T.M.
	Desgravación a 17 años no lineal (9 años de gracia)

Fuente: Documento: Tratado de Promoción Comercial (TPC) entre Panamá y los Estados Unidos de América. Documento explicativo, página 100.

En función de los aspectos mencionados, y con respecto al **mercado geográfico**, no se distingue que en términos de los mercados productos definidos existan territorios que atiendan a una(s) dinámica(s) de competencia distinta (s) o particular (es) razón por la cual nos lleva a señalar que el mercado geográfico es la República de Panamá. Por esta razón los cuatro mercados pertinentes distintos son los siguientes:

- 1.El mercado pertinente de leche en polvo para mayores de un año para consumo directo en la República de Panamá.
- 2.El mercado pertinente de leche evaporada para consumo directo en la República de Panamá.
- 3.El mercado pertinente de leche homogenizada y pasteurizada en envase pure pack para consumo directo (que incluye las leches saborizadas) en la República de Panamá.
4. El mercado pertinente de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik para consumo directo (que incluye las leches saborizadas) en la República de Panamá,

En los siguientes numerales de la presente resolución se analiza el mercado pertinente de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra brik para consumo directo (que incluye

⁷² Según cifras preliminares del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) las importaciones de Panamá para el año 2011 alcanzaron un total de B/.11,341, 514,000 de los cuales B/.2,826,654,000 provienen de los EUA, lo que representó el 24.92% del total.

valor crítico de 0.25, por lo que es dable señalar, como lo indica la Guía, que la evaluación de la concentración requiere completar las secciones siguientes de la metodología (numeral 135).

TABLA N° 25
ESTIMACIÓN DE LOS ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN
(CR4, HHI e ID)

Nota: esta tabla es confidencial.

Tanto el índice HHI como el ID de la tabla N° 25 (antes y después de la concentración) superan los valores críticos que señala la Guía para el control de Concentraciones Económicas; no obstante la Guía presta mayor atención al ID en términos de decisión. Si bien en esta oportunidad ID supera el valor crítico (0.25) (independientemente de que haya aumentado o disminuido) la evaluación de la concentración requiere completar las secciones siguientes de la metodología que son las condiciones de entrada y condiciones de rivalidad.

3.2 CONDICIONES DE ENTRADA AL MERCADO.

Entre las condiciones de entrada de los agentes económicos al mercado nacional podemos mencionar a la **capacidad instalada y su relación con la producción**. Salvo **Refrescos Nacionales, S.A.**, (ver tabla N° 26) la industria está utilizando menos de la mitad de la capacidad instalada. Este indicador denota que ante la posible entrada de un nuevo agente económico (con nuevas instalaciones o por vía de importación) puede ser utilizada para aumentar la producción, bajar los precios y desalentar al nuevo entrante. Ante este escenario el exceso de capacidad ociosa incrementa la incertidumbre que enfrentarán los agentes económicos entrantes.

En cuanto al **acceso a factores de producción (mano de obra especializada, recursos de capital y tecnologías)** no se evidencia que los agentes económicos confronten limitaciones al instalarse o que los ya instalados tengan algún tipo de limitaciones. No obstante el panorama en la actividad lechera, los productores de **materia prima** y las extensiones de tierra destinada a las fincas lecheras no crecen con el transcurrir del tiempo. En términos generales se ha indicado que la producción de Panamá “solo abastece el 50% del consumo nacional — que es de 300 millones de litros al año— frente a los 190 millones de litros que se producen, pues el resto es importado”⁸²

TABLA N° 26
CAPACIDAD INSTALADA Y PRODUCCIÓN DE LAS PLANTAS
PROCESADORAS DE LÁCTEOS

Nota: esta tabla es confidencial.

En Panamá, para el año 2011, ver tabla N° 27, las compras de leche cruda (grado A, B y C) alcanzó un total de 136 millones de litros de los cuales el 61% de las compras de leche correspondieron a la leche cruda grado A. En este tipo de leche, para 2011, las empresas Industrias Lácteas, S.A. y Refrescos Nacionales, S.A. más COOPROLAC, S.A.⁸³ (estas dos últimas sumadas) alcanzan 43.7% y 41.2% respectivamente. Para el año 2012, de un total de 159 millones de litros comprados, el 57% de las compras corresponden a la leche cruda grado A. Del total de compras de leche cruda grado A, para el año 2012, la empresa

⁸² Según el diario www.elsiglo.com del sábado 23 de marzo de 2013, noticia titulada “Se busca incrementar producción de leche”.

⁸³ Actualmente esta empresa produce y vende en leche homogenizada y pasteurizada en envase pure pack.

Industrias Lácteas, S.A. y Refrescos Nacionales, S.A. más COOPROLAC, S.A. (estas dos últimas sumadas) alcanzan 41.6% y 42.8% respectivamente. En otras palabras el nuevo agente económico resultante de la concentración fortalecería su posición en las compras de leche cruda grado A.

Esta situación interna en la compra de materia prima implica que si un nuevo entrante (procesador de leche) decide entrar al mercado nacional debe contar con niveles de abastecimiento de leche cruda que le permita ofrecer productos derivados a los minoristas y a los consumidores. Ahora bien, las recientes compras de procesadoras lácteas (la de Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. y la de Industria Lácteas, S.A.) han sido efectuadas por agentes económicos que no se encontraban en el mercado de lácteos y que ahora, por lo menos en nuestro país, incursionan en esta actividad mediante la compra de empresas establecidas.

TABLA N° 27
COMPRAS DE LECHE CRUDA
AÑOS: 2011-2012

Nota: esta tabla es confidencial.

En cuanto a los **costos iniciales de instalación**, podemos señalar que en esta concentración la empresa Productos Nevada, S. de R. L. (empresa que originalmente es propiedad Refrescos Nacionales, S.A. y pasa posteriormente ser adquirida por el grupo Dos Pinos) suscribe con xxxxxxxxxxxxxxxxxxx un contrato para la distribución de productos por lo menos con una cobertura de xxxx establecimientos. Posteriormente, el Grupo Dos Pinos (a través de su distribuidora o de terceros) distribuirá los productos.

De esta forma, indican los interesados, que se prevé realizar inversiones en distribución por el orden de B/. xxxxxxxxxxxx⁸⁴ y una inversión en planta de B/. xxxxxxxxxxxx⁸⁵. En este sentido, no se observa, de acuerdo a la información suministrada, que la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.** haya tenido obstáculos para proponer dichas inversiones.

No se observa que existan **barreras legales** (específicamente en cuanto a obstáculos para obtener permisos de operación, registros sanitarios o registros de marcas) que dificulten por ésta vía el establecimiento de un agente económico procesador de productos lácteos o distribuidor de leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*.

Con relación a la **protección arancelaria** es dable señalar que las fracciones arancelarias 0401.20.10 -- Leche fluida, en envases asépticos, para larga duración, sin refrigerar y 0401.20.90 -- Las demás cuentan con un arancel de 60% sobre el valor CIF, lo que refleja alta protección del producto nacional con relación al producto importado. Es dable por lo tanto destacar que a nivel de la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik* se observa en las estanterías de los minoristas (supermercados y minisuper) principalmente las marcas nacionales (Nevada, La Chiricana, Estrella Azul y Bonlac a inicios de 2013) y solo la marca Dos Pinos de origen costarricense a nivel de productos importados .

Ahora bien, es dable señalar que en esta concentración⁸⁶ se venden **marcas** entre ellas “NEVADA” y LA CHIRICANA”⁸⁷. Estas marcas son de las más importantes desde el punto de vista de la leche homogenizada y pasteurizada en envase tetra *brik*, que se comercializan a nivel nacional, al igual que la marca “Estrella Azul” y en menor medida “Dos Pinos”. En lo que respecta a leche evaporada y en polvo de las marcas de **Dos Pinos**, éstas continuaran en el mercado, al menos inicialmente. La adquisición de las marcas “NEVADA” y “LA CHIRICANA” por parte del **Grupo Dos Pinos** (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx) es importante ya que estas marcas están posicionadas en el mercado y en la mente de los consumidores razón por lo cual es probable que permanezcan en el corto plazo. Decimos en el corto plazo ya que, como informa a través de la página web⁸⁸, la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.** cuenta con operaciones, además de Panamá, en países como Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, San Andrés (Colombia), República Dominicana, y Trinidad y Tobago de tal manera que a futuro es posible que se tienda a internacionalizar la marca “Dos Pinos” en detrimento de marcas locales como es el caso, en nuestro país, de

⁸⁴ Visible a foja 1,321 del expediente.

⁸⁵ Visible a foja 1,240 del expediente.

⁸⁶ En la concentración en donde Industrias Lácteas, S. A. fue adquirida por Coca Cola FEMSA, S.AB. de C.V. se compraron marcas, entre ellas “Estrella Azul”. Esta marca se ha mantenido por el importante “top on mine” con que cuenta. Ahora bien, recientemente los diversos empaques de los productos (entre ellos el envase pure pack de leche homogenizada y pasteurizada y el recipiente de yogurt) han cambiado de colores para darle mayor visibilidad.

⁸⁷ En el caso de la marca “tutti frutti” se produce es una “cesión” de uso de la marca por parte de Refrescos Nacionales, S. A.

⁸⁸ http://www.dospinos.com/app/cms/www/index.php?id_menu=33&parent_id_menu=3

producción de 3,100,762 litros. De estos el 35.7% de las explotaciones y el 57.7% de la producción (sin distinguir el tipo de leche) se encuentran ubicadas en la provincia de Chiriquí. Estas fincas no son propiedad de las plantas procesadoras sino que son de productores independientes que se vinculan con estas, en algunos tipos de leche especialmente la grado A, a través de contratos de exclusividad en el suministro de leche cruda por un determinado período de tiempo.

En cuanto a la **producción**, las principales empresas procesadoras cuentan con plantas que producen diversos productos dependiendo del enfoque del negocio. En cuanto a la distribución las empresas procesadoras cuentan con redes de distribución seca y refrigerada dependiendo del producto que elaboran. A nivel de Panamá, la integración de la producción con la distribución no dista de lo que la caracteriza a nivel internacional⁹¹. En Panamá existe una **distribución** refrigerada en las empresas (procesadoras) que producen leche homogenizada, pasteurizada en envase *pure pack*, entre otros productos (Industrias Lácteas, S.A., Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. **COOPROLAC, S.A.** que inicialmente vendía la leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack* COOLECHE y que posteriormente produce la de **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.**). Esta distribución es realizada principalmente por la empresa procesadora a través de una cadena de frío para asegurar que el producto llegue en buenas condiciones para consumo, no obstante es posible que esta distribución pueda ser tercerizada, lo que implica mayor riesgo no solo para el producto sino para la marca. En cuanto a la distribución seca las empresas procesadora distribuyen sus productos por esta vía siempre que estén en envase tetra *brik*, lata o empaque *doy pack* que pueda ser distribuida en camiones que cuenten con espacios para transportarlos.

En el caso que la distribución (tanto seca como refrigerada), es posible que se pueda tercerizar; no obstante, desde el punto de vista estratégico, la distribución refrigerada es realizada por las propias plantas ya que es importante que el producto, mediante la cadena de frío, llegue en buenas condiciones a los minoristas (supermercado, minisuper, entre otros) en todo el país. De otra forma la planta procesadora se corre el riesgo que el producto tenga más probabilidad de deteriorarse al llegar al minorista y afectar la marca (que es utilizada incluso por otros productos del mismo grupo económico).

Dentro de las condiciones de entrada al mercado se puede mencionar el hecho, como ya en parte se ha comentado, que los agentes económicos que han entrado al mercado han sido Coca Cola FEMSA, S.A.B. de C.V., a través de la compra de una empresa ya establecida que incluye la planta, centros de acopio, distribución y marcas; y la otra compra fue la realizada por Casa Luker (Colombia)⁹². En esta oportunidad la compra es de activos

⁹¹ Los estudios que se han adelantado en torno a la cadena láctea en el mundo se refieren a que en muchos países el grado de concentración de la cadena, ha permitido que se integren las operaciones de procesamiento y comercialización, encontrándose como estrategia el posicionamiento primero en el mercado nacional a través de economías de escala mientras se consolida la exportación de excedentes”<http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/ExtendedAbstracts/EA098.pdf>

⁹² Que compró Industrias Lácteas, S. A. y la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A., respectivamente.

tangibles (planta) e intangibles (marcas) de la empresa **Refrescos Nacionales S. A.** por parte de la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.**; por otro lado, la empresa **Refrescos Nacionales, S.A.** continua existiendo y operando (en la producción y venta de otras bebidas) pero desde el punto de su estrategia, se desvincula de lo relativo a leche y de una marca de jugos.

Las entradas recientes de nuevos operadores no obedecen a que un agente económico nuevo haya buscado y establecido contratos de proveedores de materia prima, instalado una planta y distribuido sus productos por sus medios o a través de terceros o sea un nuevo operador con nuevas instalaciones en el mercado.⁹³ La entrada de estos agentes económicos se produce por medio de compra de activos y ante un mercado creciente, en donde los proveedores de materia prima se encuentran vinculados (por lo menos en lo que respecta a leche cruda grado A) a contratos de exclusividad con las plantas procesadoras. En este sentido una limitante en cuanto a la entrada de un competidor es la necesidad y seguridad de contar con aprovisionamiento de materia prima (leche cruda)⁹⁴ que le asegure la continuidad de la producción de derivados lácteos.

El grado de integración de la cadena productiva se constituye en algunos casos en una barrera para la entrada de un nuevo agente económico al mercado. En el caso bajo estudio, y en cuanto al principal **insumo o materia prima (leche cruda)**, existen plantas que invierten en la fincas lecheras,⁹⁵ ya que ambas tienen una relación de necesidad. Las plantas y productores (en leche grado A, por ejemplo) cuentan con contratos que le permiten a los primeros seguridad en el suministro de materia prima, convirtiendo esta relación comercial en una relación para la sobrevivencia económica de ambas partes. Un ejemplo reciente de lo mencionado es el hecho que la empresa costarricense **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.** (conjuntamente con la Cooperativa de Productores de Leche - COOLECHE) estableció la empresa **COOPROLAC, S.A.** en donde la primera contó y actualmente cuenta con el xx% de participación. Con la empresa (COOPROLAC. S.A.) la **Cooperativa de Productores Lácteos Dos Pinos, R. L.** se asegura el suministro de leche cruda físicamente en Panamá principalmente para la elaboración de leche pasteurizada y homogenizada en envase *pure pack*.

Uno de los aspectos que presiona a la procesadora láctea en su venta y distribución de productos lácteos (leche homogenizada y pasteurizada en envase *pure pack*, en envase tetra *brik*, saborizadas, evaporada y en polvo) es la **presencia de los minoristas en la**

⁹³ Es posible que se produzca la entrada de nuevos productos pero por vía de la importación a tarifas arancelarias altas (60% en algunos casos) lo cual en algunos casos no es económicamente factible.

⁹⁴ Según el diario el siglo en su edición digital (www.elsiglo.com) del día 23 de marzo de 2013 publica noticia titulada “Se busca incrementar producción de leche”. Esta noticia en su primer párrafo señala que “La importación de vientres, reforzar los programas de transferencia de embriones e inseminación artificial son algunas de las alternativas que se están analizando conjuntamente entre los productores de leche y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) para elevar la producción de leche en Panamá”. Esta noticia confirma que es necesario aumentar la producción nacional de materia prima.

⁹⁵ Las empresas procesadoras como Estrella Azul (Industrias Lácteas, S. A) Nevada (de Refrescos Nacionales, S. A.) y Nestlé (de Nestlé Panamá, S. A.) mantienen programas agresivos de asistencia técnica, financiamiento y aseguramiento de la compra al producto, que era uno de los dolores de cabeza de los productores. (según <http://www.capital.com.pa/nuevo-intento-para-incrementar-produccion-lechera> del 1/4/2013)/

comercialización del producto. En Panamá, el comercio minorista⁹⁶ ejerce presión, a pesar de estar atomizado, en la negociación de precios y cantidades con las plantas y distribuidoras de productos lácteos. Aunque no imposible, es operativamente complicado que las plantas y distribuidores de productos lácteos puedan imponer precios u otra variable de competencia en este segmento de la cadena de comercialización.

El mercado nacional se caracteriza por estar concentrado (como se vio con el índice CR₄), a pesar de que la entrada reciente de agentes económicos para la producción de lácteos terminados ha sido principalmente a través de la compra de agentes económicos ya establecidos. Por el lado de las importaciones no se observa que estas representen una ventana de competencia al producto nacional, ya que los aranceles de importación de productos lácteos, son altos (oscilan entre 20% hasta 155%, como se observa en la tabla N° 9). No obstante la presente operación de concentración puede catalogarse como **pro competitiva** por el hecho que un grupo con poca participación de mercado (**COOPROLAC, S.A. y Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.**) estaría adquiriendo activos de otro grupo con mayor participación. Esta situación produciría un mejoramiento o fortalecimiento de la participación del **Grupo Dos Pinos** en el mercado pertinente definido en la República de Panamá (ver tabla N° 23).

Es pertinente señalar que la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L.** en Costa Rica cuenta con una amplia gama de productos (entre los cuales están leches, helados yogurt, quesos, cremas lácteas) y productos industriales (leches fluidas, leche en polvo, mantequillas, quesos y cremas lácteas)⁹⁷, que demuestra su experiencia en el ramo y su capacidad para ampliar el mercado de productos lácteos en Panamá. Además, las operaciones de esta empresa no solo se encuentran en Costa Rica, sino que se han expandido, como se indicó, a varias regiones como “Centroamérica (específicamente a países tales como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua), el Caribe (República Dominicana, Trinidad y Tobago) y Suramérica (San Andrés, Colombia). Además, tienen presencia en los Estados Unidos de América”⁹⁸.

3.3 CONDICIONES DE RIVALIDAD.

El análisis de la probabilidad de ejercicio individual y colectivo de poder de mercado y la probabilidad de realización de prácticas colusorias se desarrollan con el propósito de determinar si a partir de la concentración se conforma el poder sustancial y si a raíz de esta pueda existir la probabilidad de conductas colusorias a la luz de la Ley 45 de 2007.

3.3.1 El Análisis de la Probabilidad de Ejercicio Individual y Colectivo de Poder de Mercado: Cuando se habla del poder de mercado estamos refiriéndonos a los elementos que corresponden a los señalados en el artículo 19 de la Ley 45 de 2007⁹⁹. Se denota que

⁹⁶ Principalmente en manos de asiáticos.

⁹⁷ http://www.dospinos.com/app/cms/www/index.php?id_menu=5

⁹⁸ http://www.dospinos.com/app/cms/www/index.php?id_menu=32&parent_id_menu=3

⁹⁹ Artículo 19. Poder sustancial. Para determinar si un agente económico tiene o no poder sustancial sobre el mercado pertinente, se tomarán en cuenta los siguientes factores:

en cuanto a materia prima (la producción nacional no se expande de tal manera que pudiese suplir la demanda de una planta nueva para el mercado nacional) han sido salvadas o superadas por la forma de entrada al mercado (compra de agente económico establecido con proveedores de materia prima). Si se pretendiese instalar una nueva planta es necesario contar con proveedores y volúmenes de leche cruda que actualmente no están disponibles.

En lo relativo al **comportamiento reciente** se puede mencionar la demanda contra los procesadores lácteos que interpuso la ACODECO y que se menciona con mayor detalle como antecedente en el punto siguiente (3.3.2) de la presente resolución.

No obstante, a pesar de que el número de plantas de procesamiento de productos lácteos permanece estable, la existencia de algunas barreras de entrada ya mencionadas (entre ellas el arancel de importación, el limitado acceso a fuentes de insumos o materia prima, entre otras), la empresa resultante de la concentración no cuenta con condiciones para abusar de su poder de mercado individual.

3.3.2 Probabilidad de Realización de Prácticas Colusorias.

Un antecedente de la realización de prácticas colusorias lo encontramos en el proceso de prácticas monopolísticas instaurado por ACODECO contra varios procesadores lácteos (Nestlé Panamá, S.A., Industrias Lácteas, S.A, Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. y Refrescos Nacionales, S.A.) en el año 2008. En aquella oportunidad¹⁰² la ACODECO demandó a estos procesadores lácteos por indicios de fijación de precios de compra de materia prima, específicamente por imponer el precio de compra de la leche cruda de ganado vacuno, en sus diferentes graduaciones. El proceso terminó por vía de transacción en la cual las empresas demandadas se obligaron a diversos compromisos. Es importante señalar que **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.** no formó parte de las empresas investigadas y eventualmente demandadas.

Las plantas procesadoras de productos lácteos en Panamá experimentan un déficit de materia prima que debe ser suplido por la vía de la importación. El carácter perecedero de la materia prima, su homogeneidad y poca posibilidad de ser exportado (en otras palabras ausencia de compradores alternativos) fortalece el poder de compra de las plantas procesadoras y facilita acuerdos en algunas variables de competencia.

Por otra parte, tal como fue señalado anteriormente, en virtud de su manifestación hecha en la solicitud, de someterse al acuerdo judicial que vincula a **Refrescos Nacionales, S.A.**, se tiene a la sociedad **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.** y sus subsidiarias **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.** y la **Compañía Procesadora de Lácteos COPROLAC, S.A.**, como empresas comprometidas con esta **AUTORIDAD**, de manera equivalente a la parte pertinente del acuerdo judicial al que se encuentra sometida **REFRESCOS NACIONALES, S.A.**, aprobado mediante Auto No. 380 de 23 de marzo de

¹⁰² La demanda fue interpuesta ante los tribunales competentes el 31 de marzo del 2008.

2012, del Juzgado Noveno de Circuito, Ramo Civil, hasta el 23 de marzo de 2016. En ese sentido, los compromisos adquiridos por la compradora y sus subsidiarias (en adelante **EL GRUPO DOS PINOS**) son los siguientes:

- a) Permitir que **LA AUTORIDAD** realice auditorías de competencia en las instalaciones de **EL GRUPO DOS PINOS** para verificar **la toma de decisiones de manera autónoma con relación al precio de compra de la leche cruda de ganado vacuno en sus diferentes graduaciones**. Las auditorías se realizarán durante días y horas laborables en las instalaciones **DEL GRUPO DOS PINOS**, sin requerimiento de previa notificación ni necesidad de orden judicial.

LA AUTORIDAD queda facultada, y así lo reconoce y acepta **EL GRUPO DOS PINOS**, para realizar las auditorías hasta el 23 de marzo de 2016.

El procedimiento de verificación o de auditorías por parte de **LA AUTORIDAD** deberá ser canalizado de la siguiente forma: al efectuarse una auditoría a dicho agente económico, **LA AUTORIDAD** notificará la inmediata realización de la misma al Gerente o Encargado del Departamento Legal o a la persona de mayor rango o jerarquía dentro de **EL GRUPO DOS PINOS**, quien asistirá personalmente a **LA AUTORIDAD**, o en su defecto delegará tal misión en otra persona, en todo lo relativo con la consecución de dicha auditoría en sus instalaciones. En caso de requerirse complemento a este procedimiento se tendrá la Guía de Auditoría de Competencia (Resolución No.A-029-09 de 16 de junio de 2009) como referencia.

LA AUTORIDAD guardará absoluta confidencialidad y reserva durante la vigencia de este compromiso, en relación con la totalidad de la información y documentos obtenidos en las auditorías, y de las que tenga conocimiento o acceso por cualquier medio o por cualquier circunstancia, de tal forma que no sea conocida por algún tercero, so pena de ser responsables por la totalidad de los daños directos, perjuicios, gastos y costas que la violación de dicha confidencialidad ocasione. Asimismo, protegerá la información y documentos obtenidos en las auditorías, con el fin de impedir el uso, divulgación o publicación no autorizada de la misma y, asumirá responsabilidad, por el mal o inadecuado manejo, así como por la violación de las obligaciones de reserva y confidencialidad establecidas en el presente acuerdo. Se exceptúa los casos en los que la información y/o los documentos sean requeridos por las Autoridades del Ministerio Público o del Órgano Judicial, en la forma que dispongan las normas pertinentes.

b) Una vez efectuadas las auditorías indicadas en líneas precedentes y en caso de considerar incumplimiento por parte de **EL GRUPO DOS PINOS** de las obligaciones y compromisos descritos en el punto a) *supra*, que adquiere en esta Resolución, **LA AUTORIDAD** entregará a **EL GRUPO DOS PINOS** una copia del informe de hallazgos que contemple irregularidades en la auditoría efectuada, con el fin de que **EL GRUPO DOS PINOS**, en el término de cinco (5) días hábiles, formule sus descargos. Con base en lo anterior, **LA AUTORIDAD** decidirá acerca del alegado incumplimiento por parte de **EL GRUPO DOS PINOS**, mediante resolución que admite el recurso de apelación. Una vez en firme la resolución en la cual **LA AUTORIDAD** haya estimado incumplidos por **EL GRUPO DOS PINOS** los compromisos por este medio asumidos por dicho grupo, **EL GRUPO DOS PINOS** pagará a favor del **TESORO NACIONAL**, a través de **LA AUTORIDAD**, la suma de **DOSCIENTOS CINCUENTA MIL BALBOAS CON 00/100 (B/.250,000.00)**, en concepto de penalización. Esta suma se entenderá líquida y exigible y podrá ser cobrada directamente por **LA AUTORIDAD**, en ejercicio de su jurisdicción coactiva, a través del Juzgado Ejecutor de **LA AUTORIDAD**.

PARTE V. CALIFICACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN:

La presente concentración de empresas lácteas en Panamá implica un aumento de la oferta de productos lácteos ya que es amplia la gama de productos que ofrece la **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.**, matriz en Costa Rica de la **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.** y la **Compañía Procesadora de Lácteos COPROLAC, S.A.**, en Panamá, y de los cuales algunos productos no se encuentran aún en el mercado Panameño. Además, es importante señalar que si bien el consumo per cápita de productos lácteos en Panamá es bajo, éste pudiese aumentar debido a la mayor disponibilidad al consumidor de productos derivados de la leche cruda de ganado vacuno¹⁰³.

La Dirección Nacional de Libre Competencia de **LA AUTORIDAD** concluye que la operación de concentración entre **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. y Refrescos Nacionales, S.A.**, no genera o incurre en los efectos o situaciones previstas en el artículo 21 de la Ley 45 de 2007, de disminuir, restringir, dañar o impedir, de manera irrazonable, la libre competencia económica y la libre concurrencia respecto de bienes o servicios iguales, similares o sustancialmente relacionados.

Por los aspectos antes mencionados y acorde con el artículo 25 del Decreto Ejecutivo N° 8-A de 22 de enero de 2009 por el cual se reglamenta el Título I (Del Monopolio) y otras disposiciones de la Ley 45 de 31 de Octubre de 2007 la Dirección Nacional de Libre

¹⁰³ Según foja 1195 del expediente Costa Rica cuenta con un consumo per cápita de 730 litros, mientras que Panamá solo posee un consumo per cápita de 199 litros. A nivel de Latinoamérica el consumo per cápita alcanza un promedio de 500 litros per cápita.

Competencia de **LA AUTORIDAD**, considera que es pertinente otorgar **concepto favorable**, a la presente concentración económica.

Que en virtud de lo anterior, esta Dirección Nacional de Libre Competencia,

RESUELVE:

PRIMERO: OTORGAR, concepto favorable a la concentración económica entre **COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.** (comprador) consistente en la compra de activos tangibles e intangibles de **REFRESCOS NACIONALES, S.A** (vendedor) relacionados con el negocio lácteo y de jugo marca Tutti Frutti a través de la compra de las cuotas de participación de dos nuevas sociedades a las que traspasarán dichos activos de **REFRESCOS NACIONALES, S.A.** en la República de Panamá.

SEGUNDO: SEÑALAR que se tiene a la sociedad **COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.** y sus subsidiarias **Distribuidora Dos Pinos de Panamá, S.A.** y la **Compañía Procesadora de Lácteos COPROLAC, S.A.** como empresas comprometidas con esta **AUTORIDAD**, de manera equivalente a la parte pertinente del acuerdo judicial al que se encuentra sometida **REFRESCOS NACIONALES, S.A.**, aprobado mediante Auto No. 380 de 23 de marzo de 2012, del Juzgado Noveno de Circuito, Ramo Civil, hasta el 23 de marzo de 2016. En ese sentido, los compromisos adquiridos por la compradora y sus subsidiarias (en adelante **EL GRUPO DOS PINOS**) son los siguientes:

- a) Permitir que **LA AUTORIDAD** realice auditorías de competencia en las instalaciones de **EL GRUPO DOS PINOS** para verificar **la toma de decisiones de manera autónoma con relación al precio de compra de la leche cruda de ganado vacuno en sus diferentes graduaciones.** Las auditorías se realizarán durante días y horas laborables en las instalaciones **DEL GRUPO DOS PINOS**, sin requerimiento de previa notificación ni necesidad de orden judicial. **LA AUTORIDAD** queda facultada, y así lo reconoce y acepta **EL GRUPO DOS PINOS**, para realizar las auditorías hasta el 23 de marzo de 2016.

El procedimiento de verificación o de auditorías por parte de **LA AUTORIDAD** deberá ser canalizado de la siguiente forma: al efectuarse una auditoría a dicho agente económico, **LA AUTORIDAD** notificará la inmediata realización de la misma al Gerente o Encargado del Departamento Legal o a la persona de mayor rango o jerarquía dentro de **EL GRUPO DOS PINOS**, quien asistirá personalmente a **LA AUTORIDAD**, o en su defecto delegará tal misión en otra persona, en todo lo relativo con la consecución de dicha auditoría en sus instalaciones. En caso de requerirse complemento a este procedimiento se tendrá la Guía de Auditoría de Competencia (Resolución No.A-029-09 de 16 de junio de 2009) como referencia.

LA AUTORIDAD guardará absoluta confidencialidad y reserva durante la vigencia de este compromiso, en relación con la totalidad de la información y documentos obtenidos en las auditorías, y de las que tenga conocimiento o acceso por cualquier medio o por cualquier circunstancia, de tal forma que no sea conocida por algún tercero, so pena de ser responsables por la totalidad de los daños directos, perjuicios, gastos y

costas que la violación de dicha confidencialidad ocasione. Asimismo, protegerá la información y documentos obtenidos en las auditorías, con el fin de impedir el uso, divulgación o publicación no autorizada de la misma y, asumirá responsabilidad, por el mal o inadecuado manejo, así como por la violación de las obligaciones de reserva y confidencialidad establecidas en el presente acuerdo. Se exceptúa los casos en los que la información y/o los documentos sean requeridos por las Autoridades del Ministerio Público o del Órgano Judicial, en la forma que dispongan las normas pertinentes.

b) Una vez efectuadas las auditorías indicadas en líneas precedentes y en caso de considerar incumplimiento por parte de **EL GRUPO DOS PINOS** de las obligaciones y compromisos descritos en el punto a) *supra*, que adquiere en esta Resolución, **LA AUTORIDAD** entregará a **EL GRUPO DOS PINOS** una copia del informe de hallazgos que contemple irregularidades en la auditoría efectuada, con el fin de que **EL GRUPO DOS PINOS**, en el término de cinco (5) días hábiles, formule sus descargos. Con base en lo anterior, **LA AUTORIDAD** decidirá acerca del alegado incumplimiento por parte de **EL GRUPO DOS PINOS**, mediante resolución que admite el recurso de apelación. Una vez en firme la resolución en la cual **LA AUTORIDAD** haya estimado incumplidos por **EL GRUPO DOS PINOS** los compromisos por este medio asumidos por dicho grupo, **EL GRUPO DOS PINOS** pagará, a favor del **TESORO NACIONAL**; a través de **LA AUTORIDAD**, la suma de **DOSCIENTOS CINCUENTA MIL BALBOAS CON 00/100 (B/.250,000.00)**, en concepto de penalización. Esta suma se entenderá líquida y exigible y podrá ser cobrada directamente por **LA AUTORIDAD**, en ejercicio de su jurisdicción coactiva, a través del Juzgado Ejecutor de **LA AUTORIDAD**.

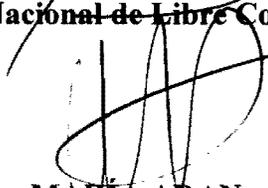
TERCERO: **ADVERTIR** que **LA AUTORIDAD** podrá, verificar e impugnar la presente concentración económica, cuando tenga evidencia de que el presente concepto favorable fue obtenido con base en información falsa o incompleta proporcionada por los agentes económicos interesados.

CUARTO: La presente resolución es susceptible del recurso de apelación ante el Administrador General de **LA AUTORIDAD**, la que podrá ser interpuesta dentro del término de cinco (5) días hábiles contados a partir de su notificación.

FUNDAMENTO DE DERECHO: Ley 45 de 31 de octubre de 2007, Decreto Ejecutivo N° 8-A de 22 de enero de 2009, Resolución N° A-31-09 de 16 de julio de 2009 que desarrolla y aprueba la Guía para el Control de las Concentraciones Económicas.

Notifíquese y Cúmplase.


OSCAR GARCÍA CARDOZE
Director Nacional de Libre Competencia


MARÍA ADAN
Secretaria General

