

**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**AUTORIDAD DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR Y**  
**DEFENSA DE LA COMPETENCIA**

**RESOLUCIÓN N° DNLC-MAC- 015-19**  
*(De 09 de agosto de 2019)*

“Mediante la cual se emite concepto a la concentración económica entre los agentes económicos DMPTY, INC., (comprador) y WESTERN EXCELLENCE INC., (vendedor) consistente en un contrato de compraventa [REDACTED] de las acciones emitidas y en circulación de la empresa HELADOS LA ITALIANA, S.A., en la República de Panamá”

-Expediente N° CE-001-19 del 25 de abril de 2019-

**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<sup>1</sup> (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, le corresponde al Director Nacional de Libre Competencia: “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 corresponderá las demás funciones atribuidas a él, en virtud de la Ley 45, sus reglamentos, guías y demás disposiciones que rigen la materia;

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

Que tal y como consta en los archivos de **LA AUTORIDAD**, fue solicitado el trámite de verificación previa de la concentración económica mediante el cual **DMPTY, INC.**, y **WESTERN EXCELLENCE INC.**, celebran un contrato de compraventa del 100% de las acciones emitidas y en circulación de la empresa **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, en la República de Panamá.

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**

Mediante memorial presentado el día veinticinco (25) de abril de 2019, la firma forense **ARIAS, FÁBREGA & FÁBREGA**, actuando en nombre y representación de la empresa **DMPTY, INC.**, notificó y sometió a verificación previa, para obtener el concepto favorable de **LA AUTORIDAD**, sobre la concentración económica mediante la cual **DMPTY, INC.**, adquiere el [REDACTED] de las acciones emitidas y en circulación de la empresa **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, la cual pertenece en su totalidad, a **WESTERN EXCELLENCE INC.**

### **2. Descripción de la operación**

Según la descripción que reposa en el memorial de solicitud, la operación consiste en una concentración económica del tipo adquisición, donde **DMPTY, INC.**, como comprador, adquirirá el [REDACTED] del capital accionario de **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, mediante la firma de un contrato de compraventa de acciones suscrito el 29 de marzo de 2019, con la vendedora **WESTERN EXCELLENCE INC.**, propietaria [REDACTED] del capital accionario de **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**

Destacan los interesados en la operación, que las actividades que realizan las empresas involucradas en la concentración económica, se enmarcan dentro del sector de helados, en los mercados pertinentes de helado distribuido a través de los supermercados y helados distribuidos en el canal tradicional (minisúper, tiendas, abarroterías y kioscos). Dentro de estos mercados, **DMPTY, INC.**, maneja dentro de su portafolio algunos productos de la misma categoría que los manejados por **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, siendo competidores para tales efectos, por lo que la operación de concentración económica implicaría una unión de la oferta de productos de ambas empresas.

### 3. Generales de los agentes económicos involucrados en la concentración económica y de los representantes legales

De conformidad con el memorial presentado y el análisis de los documentos aportados, cada uno de los agentes económicos involucrados en la verificación previa de concentración económica se agrupan de la siguiente manera:

#### Agente Económico Comprador:

Según certificación que reposa en el expediente (anexo 5, foja 188)<sup>2</sup> se hace constar que:

- “(i) [REDACTED] de **Sociedad de Alimentos de Primera, S.A.**, una sociedad constituida y vigente de acuerdo con las leyes de la República de Panamá, es la sociedad **DMPTY, Inc.** sociedad constituida y vigente de acuerdo con las leyes de la República de Panamá;
- (ii) [REDACTED] y en circulación de **DMPTY, Inc.**, es la sociedad **New Boston Ltd.**, sociedad constituida y vigente de acuerdo con las leyes de Belice;
- (iii) [REDACTED] de **New Boston Ltd.**, es la sociedad **Corporación Castillo Hermanos, S.A.**, sociedad constituida y vigente de acuerdo con las leyes de la República de Panamá;
- (iv) La sociedad **HC Holding, S.A.**, sociedad constituida y vigente de acuerdo con las leyes de la República de Panamá, [REDACTED] de la entidad **Corporación Castillo Hermanos, S.A.**, [REDACTED] y ninguno de ellos posee más del [REDACTED], por lo que [REDACTED] que tenga [REDACTED] ni ejerza [REDACTED] sobre las [REDACTED] de la misma;
- (v) Las sociedades **Corporación Castillo Hermanos, S.A.** y **HC Holding, S.A.**, [REDACTED] y [REDACTED] acciones [REDACTED];
- (vi) El Órgano de Administración tanto de **HC Holding, S.A.**, como de **Corporación Castillo Hermanos, S.A.**, está compuesto por una Junta Directiva conformada [REDACTED] quienes a su vez [REDACTED] **HC Holding, S.A.**, los cuales son electos cada [REDACTED] por la Asamblea General de Accionistas.
- (vii) **DMPTY, Inc.** quedará siendo [REDACTED] de las acciones emitidas y en circulación de **Helados La Italiana, S.A.**, luego de que sea obtenida la autorización favorable de la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia al Contrato de Compraventa de Acciones celebrado entre Western Excellence, Inc. y **DMPTY, INC.**, [REDACTED] las partes cumplan con los términos y condiciones del citado contrato.”

**DMPTY, INC**<sup>3</sup>.: para los efectos de esta operación es el **comprador**, sociedad anónima debidamente inscrita al Folio No. 387739 de la Sección Mercantil del Registro Público de Panamá, cuyo representante legal y presidente es **FRANCISCO JOSÉ SINIBALDI BALLEZA**, con domicilio ubicado en Plaza Tastevin, vía Porras, corregimiento de San Francisco, ciudad de Panamá.

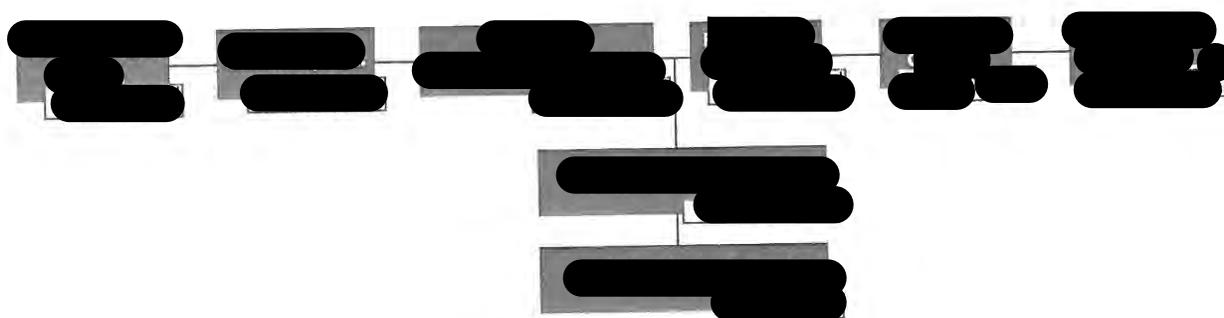
<sup>2</sup> Expediente administrativo CE-001-19 de 25 de abril de 2019.

**SOCIEDAD DE ALIMENTOS DE PRIMERA, S.A. (BONLAC):** es una sociedad anónima debidamente inscrita al No. Folio 289713 de la Sección Mercantil del Registro Público de Panamá, cuyo representante legal es **MARIO FERNANDO MONTENEGRO FIGUEROA**, con domicilio ubicado en urbanización Brisas del Golf, distrito de San Miguelito, ciudad de Panamá.

**Agente Económico Vendedor:**

Los [REDACTED] socios (ver abajo diagrama) de **WESTERN EXCELLENCE INC.**, que a su vez [REDACTED] la sociedad vendida, **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**

**DIAGRAMA N°1<sup>4</sup>**  
**ENTIDADES RELACIONADAS AL VENDEDOR**



**WESTERN EXCELLENCE INC.:** para los efectos de esta operación será el **vendedor**, sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República de Panamá e inscrita al Folio No. 323827 de la Sección Mercantil del Registro Público de Panamá, cuya jurisdicción se trasladó a Barbados según Escritura Pública 12,499 de 30 de agosto de 2013.

**HELADOS LA ITALIANA, S.A.:** (sociedad a ser vendida), sociedad anónima debidamente inscrita al Folio No. 12691 de la Sección Mercantil del Registro Público de Panamá, cuyo representante legal y presidente de la sociedad es **JUAN BENITO LACALLE MORENO**, con domicilio ubicado en urbanización Monte Oscuro, calle 100 oeste, corregimiento de Río Abajo, ciudad de Panamá<sup>5</sup>.

Para los efectos de facilitar el análisis de la concentración económica, en lo que sigue, nos referiremos a **DMPTY INC.**, como la empresa compradora y **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, como la empresa vendida.

<sup>4</sup> Elaboración propia de LA AUTORIDAD, en referencia a la información aportada al expediente CE-001-19.

<sup>5</sup> Según consta en el sitio web: <http://www.somoslaitaliana.com/>

#### 4. Términos en que se presenta la concentración económica para la emisión de concepto

El memorial de solicitud se refiere al Estudio Económico, realizado por **INTERGLOBAL CONSULTING GROUP (INTERGLOBAL)**, de los mercados pertinentes de helados distribuidos a través de los supermercados y helados distribuidos en el canal tradicional (minisúper, tiendas, abarroterías y kioscos), presentando conclusiones acerca de dichos mercados pertinentes, los índices de concentración, las barreras a la entrada, la rivalidad y los beneficios económicos resultantes de la concentración económica.

A juicio de los agentes económicos involucrados, la operación de concentración económica tiene por objetivo el aprovechamiento de las sinergias y economía de escala que resultaran al administrar en la República de Panamá dos plantas que manufacturan productos que son complementario unos de otros.

Se recoge en el memorial de solicitud, como una condición para que se perfeccione la operación de concentración económica, que **LA AUTORIDAD**, emita su concepto favorable respecto a dicha operación.

Con fundamento en las consideraciones anteriores, y en vista de que la concentración económica objeto de verificación previa no cataloga como aquellas prohibidas y, por ende, es compatible con la Ley 45 a juicio de los agentes económicos involucrados, éstos solicitan a **LA AUTORIDAD**, que emita concepto favorable a la operación proyectada de concentración económica.

#### 5. Actuación de LA AUTORIDAD

Una vez recibida la solicitud de verificación de concentración económica, el día 25 de abril de 2019, **LA AUTORIDAD** efectuó una revisión preliminar de los documentos y pruebas aportadas por los agentes económicos involucrados, de conformidad con el artículo 21 del Decreto Ejecutivo 8-A y de conformidad con La Guía.

En este sentido, mediante resoluciones administrativas No. DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019 y No. DNLC-HCE-009-19 de 7 de junio de 2019, **LA AUTORIDAD** requirió a los agentes económicos involucrados, documentación y/o información adicional, así como aclaraciones de la información presentada por los apoderados legales de los agentes económicos involucrados, a fin de disponer de toda la información y/o documentación completa y de un claro conocimiento de datos relevantes para la adecuada calificación de la operación de concentración económica.

Una vez cumplida la etapa de solicitud y entrega de la información, se procedió a emitir la resolución administrativa N° DNLC-HCE-010-19 de 12 de junio de 2019, mediante la cual se declaró que los interesados habían cumplido con la entrega de la información y los documentos adicionales solicitados, por lo que el término de los sesenta (60) días calendario para resolver la solicitud comenzaron a contarse a partir del día **11 de junio de 2019**,

estableciéndose como última fecha para la emisión del concepto sobre la presente operación de concentración económica el día **12 de agosto de 2019**.

## 6. Marco Legal

De conformidad con el artículo 1 de la Ley 45, **LA AUTORIDAD** tiene como objetivo proteger y asegurar, 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 servicios<sup>6</sup>.

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, condicionarlo o negarlo, razón por la cual deberán analizarse todos los presupuestos que establece la Ley 45, el Decreto Ejecutivo 8-A y La Guía, 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.

De igual manera, la Ley 45 recoge las normas que incumben al control de las concentraciones económicas, dándole a **LA AUTORIDAD**, la responsabilidad de la verificación previa, concretamente al Director Nacional de Libre Competencia, de acuerdo con el artículo 99, cuyo texto es del siguiente tenor:

**“Artículo 99. Funciones específicas del Director Nacional de Libre Competencia.** Además de las funciones generales previamente establecidas para los Directores Nacionales, corresponderá al Director Nacional de Libre Competencia el ejercicio de las siguientes funciones:

1...

2...

3. Conocer, a petición de parte, de los procesos de verificación de concentraciones económicas, conforme a las disposiciones de la presente Ley.”

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.”

La notificación de verificación previa de concentración económica ante **LA AUTORIDAD**, antes de que la operación comercial sea concretada y aprobada, conlleva como efecto principal, que aquellas concentraciones económicas que cuenten con el concepto favorable

---

<sup>6</sup> Función autónoma que ejerce 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 señala: “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”.

de **LA AUTORIDAD**, no podrán ser impugnadas posteriormente por ésta, salvo que la información proporcionada por el solicitante haya sido falsa o incompleta.

Desde que es notificada la verificación previa de concentración económica, los agentes económicos involucrados se someten al procedimiento administrativo que realizará **LA AUTORIDAD**, en el cual podrá otorgar concepto favorable, condicionar o negar el concepto de aprobación de la concentración económica propuesta. El procedimiento lo establece el artículo 110 de la Ley 45, que indica lo siguiente:

“**Artículo 110. Procedimiento de verificación.** En todos los casos en que la Autoridad verifique una concentración económica, seguirá el procedimiento siguiente:

1. El agente económico interesado hará la notificación correspondiente por escrito, la que se acompañará con copia del acto jurídico de que se trate, señalando los nombres o razones sociales de las partes involucradas, sus estados financieros del último ejercicio fiscal, su participación en el mercado pertinente y los demás datos que sean necesarios para conocer la transacción.
2. La Autoridad podrá requerir datos o documentos adicionales dentro de los veinte días calendario siguientes al recibo de la notificación.
3. A partir de la fecha de recibo de la notificación o de la fecha en que se reciban los datos o documentos adicionales, según fuera el caso, la Autoridad tendrá un plazo de hasta sesenta días calendario para emitir su resolución. Si este plazo venciera sin que se haya emitido tal resolución, se entenderá aprobada la concentración.
4. La resolución de la Autoridad deberá estar debidamente motivada y fundamentada en la ley.
5. La resolución favorable de la Autoridad sobre la concentración económica no implica un pronunciamiento sobre la realización de otras prácticas monopolísticas prohibidas por la ley.
6. La Autoridad podrá rechazar una solicitud de verificación cuando esta resulte obviamente inconducente o cuando haya emitido concepto anteriormente sobre la misma verificación.”

Para emitir concepto, **LA AUTORIDAD** tiene un término de sesenta (60) días calendario para pronunciarse, contados a partir del recibo completo de toda la información solicitada, de lo contrario, de no haber pronunciamiento, se entenderá como aprobada la concentración económica. Consecuentemente, 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 de concentración.

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 refiere al aspecto de la competencia y las posibles restricciones que puedan suceder a partir de dicha concentración económica.

Algunos 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, la rivalidad existente; de cara a 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, se determinará si la concentración económica obtiene el concepto favorable de **LA AUTORIDAD**, lo condiciona o lo niega.

El artículo 25 del Decreto Ejecutivo 8-A, establece que **LA AUTORIDAD** podrá condicionar su decisión sobre la concentración económica, para que se ajuste a lo señalado en la Ley 45:

**“Artículo 25. Medidas correctivas y desconcentraciones.** De conformidad con el procedimiento establecido en el artículo 26 del presente Decreto Ejecutivo, la Autoridad podrá condicionar su decisión sobre una concentración para que se ajuste a la Ley. En este caso podrá sujetar la realización del acto respectivo, 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 garantía 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 precitado artículo, señala que no se podrán decretar medidas correctivas que no estén vinculadas a la corrección de los efectos de la concentración económica sometida a verificación previa.

En vista de todo lo antes señalado, pasaremos a examinar los distintos elementos que se desarrollan en La Guía.

## **PARTE II. ALCANCE Y CONTROL DE LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA**

La presente concentración económica que tiene por objeto la adquisición de la totalidad del capital accionario de **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, por parte de la empresa **DMPTY, INC.**, en la República de Panamá, involucra a agentes económicos competidores y, por ende, al tratarse de la toma del control de un competidor por otro, se hace necesario que dicha operación sea evaluada por **LA AUTORIDAD**, a fin de determinar cómo esta operación

afecta el mercado dentro del cual operan estos agentes económicos y por consiguiente, al consumidor.

El ámbito de la regulación de concentraciones económicas está determinado por su aplicación a sectores de actividad, su alcance territorial y su alcance temporal.

### **1. El Alcance Territorial**

La Ley 45 se aplica a todas las concentraciones económicas que puedan afectar la economía de la República de Panamá, ya sea que los agentes económicos o unidades que se concentren realicen las actividades de producción o procesamiento dentro o fuera del territorio nacional; siempre y cuando los productos y servicios sean comercializados dentro del territorio nacional. La tentativa de concentración económica bajo análisis está bajo el alcance territorial que establece la Ley 45, toda vez que los agentes económicos **DMPTY, INC.**, y **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, realizan sus actividades económicas en la República de Panamá.

### **2. El Alcance Temporal**

La tentativa de concentración económica bajo análisis se encuentra bajo el alcance temporal de la Ley 45, toda vez que antes de surtir sus efectos ha sido notificada y sometida por los agentes económicos involucrados a la verificación previa de **LA AUTORIDAD** conforme al artículo 23 de la Ley 45. De concederse el concepto favorable, la concentración económica no podría ser impugnada por **LA AUTORIDAD**, al menos por razón de los elementos verificados, salvo que se hubiese proporcionado información falsa o incompleta, tal como se establece en el artículo 24 de la Ley 45.

**“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.”

## **PARTE III. CONCEPTO Y TIPO DE CONCENTRACIÓN ECONÓMICA**

La Ley 45, en su artículo 21, define la concentración económica de la siguiente manera:

**"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..."

La Guía considera la adquisición de control y la agrupación, como los dos conceptos fundamentales para calificar una adquisición de acciones como concentración económica.

El concepto de agrupación se desprende de la definición de agente económico que prevé el artículo 9 de la Ley 45, que considera un solo agente económico al conjunto de las personas jurídicas de derecho privado que estén controladas por un mismo grupo económico. La Dirección Nacional de Libre Competencia presume que cada una de las partes involucradas en la solicitud de verificación previa son agentes económicos, en este caso, personas jurídicas de derecho privado que están controlada cada una por su propio grupo económico.

Para determinar si lo pretendido por los agentes económicos involucrados en la verificación previa califica como concentración económica, en el ámbito de la Ley 45, el parámetro clave para determinar cuáles entidades, directa o indirectamente, vinculadas a un agente económico, forman parte del grupo económico, es la tenencia de control.

La operación bajo verificación implica tenencia de control, toda vez que el agente económico comprador, a través de la sociedad **DMPTY, INC.**, quedará siendo propietaria del 100% de las acciones emitidas y en circulación de **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, sociedad de propiedad del agente económico vendedor.

Del memorial y los antecedentes presentados podemos colegir, que la concentración económica presentada para verificación es de tipo horizontal, pues tal y como lo describe La Guía, “en una 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”.

Lo anterior nos conduce a afirmar, que la modalidad de la concentración en la que nos encontramos, es la definida en el literal “c” del punto 28 de La Guía, que establece al respecto lo siguiente:

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

a)...

c) La adquisición, directa o indirecta, por una o más personas, del control sobre otras empresas, a través de la adquisición de acciones, la toma de participaciones en el capital, o a través de cualquier otro contrato o figura jurídica que confiera el control de una empresa. (...)”

Se concluye que la toma de control permanente del agente económico vendedor por parte del agente económico comprador, configura una concentración económica objeto de análisis por **LA AUTORIDAD**, por lo que se procederá al análisis económico de los efectos que puede producir en el mercado esta operación.

#### **PARTE IV. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO**

Esta sección busca establecer una metodología de análisis más adecuada a las realidades de los esfuerzos de investigación y disponibilidad de información presentes en la economía panameña. Esta metodología permite construir los elementos analíticos que establece la

legislación vigente en cuanto a determinación de mercado pertinente y análisis de poder sustancial.

**DMPTY, INC.**, a través de la marca **BONLAC** realiza la actividad económica de producción, venta y distribución en la República de Panamá de productos lácteos, helados, yogurt, bebidas, entre otros, mientras que **HELADOS LA ITALIANA, S.A.** realiza la actividad económica consistente en producción, distribución y venta de paletas y helados a través de minoristas y carretillas<sup>7</sup> con la marca La Italiana.

#### FIGURA N° 1

#### MARCAS<sup>8</sup> RELACIONADAS CON LA OPERACIÓN DE CONCENTRACIÓN



La verificación de la concentración económica se encuentra basado en informaciones suministradas por los representantes legales de los agentes económicos propietarios de las empresas a concentrarse. Además, utiliza como fuente algunas publicaciones relativas al tema procedentes del sector público y del sector privado, así como información de otros agentes económicos.

#### 1. Mercado Pertinente

El mercado pertinente es el conjunto de productos y áreas geográficas en que la competencia entre las empresas es más directa<sup>9</sup>. La definición de un mercado es el proceso de identificación del conjunto de productos, de agentes económicos (compradores y productores) y áreas geográficas que efectivamente limitan las decisiones referentes a precios y cantidades de una empresa, esto es, del grupo de productos y áreas geográficas que determinan la oferta de productos sustitutos más cercanos. La definición de mercado pertinente contempla dos dimensiones: el mercado de producto y el mercado geográfico.

La Sociedad **DMPTY, INC.**, es la empresa que adquiere a **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, no obstante, la sociedad **DMPTY, INC.**, es propietaria de las empresas Del Monte de Panamá, S. A., dedicada a la elaboración de jugos y néctares, entre otros productos y de la

<sup>7</sup> Por carretillas se puede entender: pequeña nevera con ruedas empujada por la fuerza humana que recorre una determinada ruta para la distribución, en este caso, de helados y paleta, entre otros.

<sup>8</sup> Los diseños que se ilustran en la figura 1 se muestran solo para efectos ilustrativos. Además, de estos diseños se han encontrado otros que igualmente identifican las marcas mencionadas.

<sup>9</sup> Guía para el Control de las Concentraciones Económicas, numeral 49.

empresa Alimentos Maravilla, S. A., que se encuentran presente en la República de Panamá, vía importación, a través de productos como néctares, entre otros.

La Sociedad de Alimentos de Primera, S. A., fue fundada en el año 1986 y se dedicó inicialmente a la compra de leche de ganado vacuno (como materia prima) para la elaboración de yogurt y posteriormente en 1987 comenzó a producir leche pasteurizada y homogenizada<sup>10</sup>. Posteriormente fue agregando a su cartera otros productos tales como bebidas, néctares, entre otros. Ahora bien, la producción y comercialización de los productos lácteos, conlleva **economías de alcance**<sup>11</sup> que en este caso pueden obtenerse debido a la posibilidad que tiene la leche de ganado vacuno para la elaboración de una amplia gama diversos productos.

En tanto, **HELADOS LA ITALIANA, S.A.** se ha dedicado a la elaboración de helados, paletas, entre otros desde el año 1975<sup>12</sup>. La experiencia de esta sociedad se orienta básicamente a la especialización en paletas (de helados, de sabores) no solo en canales minoristas, sino en la distribución propia a través de las llamadas “carretillas” en los centros urbanos, específicamente las urbanizaciones o barriadas, donde no se encuentran los minoristas (supermercados, minisúper, etc.)<sup>13</sup>.

### 1.1 Definición del mercado producto

La determinación del mercado producto busca establecer cuál es el conjunto mínimo de productos o servicios cuya oferta debería ser controlada por un monopolista hipotético para poder imponer un aumento de precios rentable y sostenido en el tiempo. Tal conjunto incluye aquellos productos hacia los cuales se desplazaría la demanda de los consumidores si se produjera un incremento dado en el precio de cualquiera de ellos, mientras el de los demás permanece fijo. Asimismo, dicho conjunto abarca aquellos otros productos o servicios que, como resultado de la reacción de otras empresas competidoras frente al aumento de precios, se convertirían en alternativas ciertas para el consumidor en el corto plazo, como resultado de la entrada de dichas empresas como productores u oferentes de los productos (o servicios) objeto de la operación de concentración o de los bienes sustitutos de aquellos.

<sup>10</sup> Informe de Actualización Anual de la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. Marzo 31 de 2019. (tomado de <https://www.panabolsa.com>)

<sup>11</sup> Las economías de alcance son muy importantes y útiles a la hora de planificar y dirigir estratégicamente la producción de una empresa. Además, su uso tiene otras ventajas como la posibilidad de que una empresa alcance la diversificación.

La explicación formal de la existencia de economías de alcance es, ampliando la definición anterior, que el coste medio (o coste por unidad fabricada) de producir algo individualmente es mayor que produciéndolo conjuntamente con otro bien o servicio. En otras palabras, haciéndolo simultáneamente pueden aprovecharse factores de producción como herramientas, instalaciones y “know-how”. <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-alcance.html>.

<sup>12</sup> Referencia cronológica tomada de <http://www.somoslaitaliana.com/>.

<sup>13</sup> La distribución en las barriadas es un nicho de mercado que Helados La Italiana ha explotado. El diseño de las barriadas se orienta a unidades habitacionales en donde los locales comerciales para minoristas no se encuentran a lo interno de dichas barriadas, salvo, en las entradas principales de las barriadas o urbanizaciones donde se ubican terrenos para uso comercial.

### 1.1.1 Sustituibilidad por el lado de la demanda

#### a. Visión, estrategia y comportamiento de los oferentes

**HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, elabora helados, sorbetos de fruta, paletas de helado, paletas de helados con cobertura de chocolate, paletas de fruta y sándwich de helado (galleta), mientras que **DMPTY, INC.**, elabora bebidas, néctares, bebidas a base de té, leche homogenizada y pasteurizada, yogurt, helados, crema cultivada, queso crema, dulce de leche y gelatina<sup>14</sup>. De estos productos los únicos que en principio se escapan de una manufactura a base de leche son las paletas frutales y sorbetos de frutas que son elaborados en base a frutas naturales licuada, azúcar, ácido cítrico, agua y estabilizante.

En la tabla N° 1 se muestran los productos tanto de la empresa **HELADOS LA ITALIANA, S.A.** como de las empresas que forman parte de **DMPTY, INC.**, es decir, [REDACTED] y [REDACTED], y [REDACTED] con presencia en la República de Panamá que provienen de la importación.

**TABLA N° 1**

#### **PRODUCTOS DE EMPRESAS PROPIEDAD DE DMPTY, INC., Y HELADOS LA ITALIANA, S.A.**

Grupo	Jugos, néctares, bebidas, agua, coctel, agua, productos lácteos											
	Bebidas	Néctares	Jugos	Coctel <sup>1</sup>	Bebidas a base de te	Agua	Bebidas carbonatadas	Bebidas Isotónicas	Leche <sup>2</sup>	Yogurt	Helados	Paletas
Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. (BONLAC)	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
DEL MONTE DE PANAMA, S.A.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No
ALIMENTOS MARAVILLA (en Panamá)	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
HELADOS LA ITALIANA, S.A.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí

<sup>1</sup> Se refiere a coctel marincero con almejas (picante y normal). Foja 430 del expediente CE-003-16

<sup>2</sup> Leche: de ganado vacuno y se refiere a leche descremada, semidescremada, entera, entre otros a base de leche con sabor a avena u chocolate.

Sí: Produce este grupo de productos.

No: No produce este grupo de productos.

Fuente:

Foja: 429 y 430 del Expediente CE-003-16

<http://delmonte.com.pa/web/index.php/productoAlimento/viewAlimentos#>

<http://www.bonlac.com.pa/productos/>

<sup>14</sup> Foja 300 del expediente CE- 001-19, quinto párrafo.

TABLA N° 1 (SEGUNDA PARTE)

PRODUCTOS DE EMPRESAS PROPIEDAD DE DMPTY, INC., Y HELADOS LA ITALIANA, S.A.

Grupo	Alimentos								
	Vegetales y Frutas enlatadas	Productos del Mar Enlatados	Frijoles	Snack	Tomates	Crema Cultivada	Queso Crema	Dulce de Leche	Gelatina
Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. (BONLAC)	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
DEL MONTE DE PANAMA, S.A.	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No
ALIMENTOS MARAVILLA (en Panamá)	No	No	No	No	No	No	No	No	No
HELADOS LA ITALIANA, S.A.	No	No	No	No	No	No	No	No	No

<sup>1</sup> Se refiere a coctel marinero con almejas (picante y normal). Foja 430 del expediente CE-003-16

<sup>2</sup> Leche: de ganado vacuno y se refiere a leche descremada, semidescremada, entera, entre otros a base de leche con sabor a avena u chocolate.

Si: Produce este grupo de productos.

No: No produce este grupo de productos.

Fuente:

Foja: 429 y 430 del Expediente CE-003-16

<http://delmonte.com.pa/web/index.php/productoAlimento/view/Alimentos#>

<http://www.bonlac.com.pa/productos/>

los Helados son:

*“Productos lácteos congelados elaborados a partir de leche e ingredientes lácteos, azúcares, estabilizantes como ingredientes básicos.*

*Estos ingredientes*

*a la vez para lograr la incorporación de aire y textura correspondiente.*

*Dependiendo del sabor específico del producto se les adiciona*

<sup>15</sup>

Ahora bien, mencionan otras definiciones de productos (ver tabla N° 1-A) cuya base de fabricación es el helado como son las siguientes:

<sup>15</sup> Foja 298, respuesta a pregunta 1 de la Resolución N° DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

**TABLA N° 1-A**  
**OTROS PRODUCTOS CUYA BASE ES EL HELADO**

Producto	Definición	Ingredientes
Paletas de helado	Postre congelado fabricado con mezcla de helado y saborizado con saborizantes artificiales o frutas naturales	Leche en polvo, suero de leche, grassa butírica, azúcar, agua, saborizante natural o fruta natural
Paletas de helado con cobertura de Chocolate	Postre congelado fabricado con mezcla de helado y saborizado con saborizantes artificiales o frutas naturales, cubiertas de capa de chocolate	Leche en polvo, suero de leche, grasa butírica, azúcar, agua, saborizante natural o fruta natural, cobertura de chocolate.
Sandwich de helado (galleta)	Postre congelado que contiene helado entre dos galletas de chocolate.	Leche en polvo, suero de leche, grasa, butírica, azúcar, agua, saborizante artificial, dos galletas de chocolate

Fuente: Foja 300, repuesta a pregunta 1 de la Resolución DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

En términos generales podemos señalar que, si bien el helado es un producto derivado de la leche de ganado vacuno, también es un producto que sirve de base para, de alguna manera, derivar otros (sundae, por ejemplo), pero que guardan los ingredientes y el concepto original de lo que normalmente se conoce como “helado”.

En la tabla N° 2 se observan las marcas, presentaciones y sabores de los productos elaborados por las empresas **DMPTY, INC.** y **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**

En esta tabla N° 2, salvo las paletas y sorbetos de frutas, el resto de los productos son elaborados en base a leche, como lo es el helado en todas sus formas. A su vez, es importante señalar que existen productos de la tabla que son elaborados, como ya se indicó, utilizando el helado como base del producto.

Con la adquisición, **DMPTY, INC.**, tendría un abanico más amplio de productos derivados de lácteos, en este caso helados y paletas. Si bien, **DMPTY, INC.**, produce helados, la compra de helados de la marca La Italiana ampliaría la oferta de productos, ya que esta última, aparte de helados produce paletas (de helado y de frutas) en cifras importantes y las vende a través de un canal propio y peculiar como lo es la distribución a través de carretillas.

**TABLA N° 2**  
**CATEGORIA, MARCA, PRESENTACIONES Y SABORES DE LOS PRODUCTOS**  
**ELABORADOS POR DMPTY, INC., Y HELADOS LA ITALIANA, S.A.**

Categoría	Marca	Presentaciones	Sabores
Helados	[REDACTED]	210ml	Galleta, Ron con pasas, Cheesecake-fresa
		850ml	Fresa, Vainilla, Chocolate, Galleta, Ron con Pasas, Cheesecake fresa, María Pascual, Café Duran, Pie de Manzana
		1700ml	Fresa, Vainila, Chocolate
		2.5 Gal	Fresa, Vainilla, Chocolate, Galleta, Cheesecake-fresa, Dulce de leche
	[REDACTED]	3oz	Fresa, Vainilla, Chocolate
	[REDACTED]	2.5 Gal	Vainilla, Chocolate
Sundaes	[REDACTED]	210ml	Vainilla-fresa, Vainilla-Chocolate, Vainilla-Dulce de leche, Vainilla-Melocoton, Choco-Malvas
		850ml	Vainilla-fresa, Vainilla-Chocolate, Vainilla-Dulce de leche, Vainilla-Melocoton, Choco-Malvas
		1700ml	Vainilla-fresa, Vainilla-Chocolate, Vainilla-Dulce de leche, Vainilla-Melocoton, Choco-Malvas
Helados	[REDACTED]	473ml	Grapenut, Napolitano, Naranja-Piña,
		946ml	Cereza, Chocolate, Cookies & cream, Galleta, Grapenut, Napolitano, Naranja-Piña, Nuez, Vainilla
		1890ml	Cereza, Chocolate, Cookies & cream, Galleta, Grapenut, Napolitano, Naranja-
		2 Gal	Cereza, Chocolate, Chicle, Dulce de leche, Napolitano, Naranja-Piña, Vainilla
Sorbeto	[REDACTED]	946ml	Guanabana, Limon, Maracuya, Nance, Piña, Fresa
		1890ml	Limon, Maracuya, Nance, Piña, Fresa
Mini Skimo Pie	[REDACTED]	40ml	Vainilla, Cereza, Chocolate, Dulce de leche
		10 pack	Vainilla, Cereza, Chocolate, Dulce de leche
Paletas Frutales	[REDACTED]	80ml	Fresa, Limon, Coco, Piña, Guineo, Maracuya, Tamarino, Nance, Mango
		8 pack	Fresa, Limon, Coco, Piña
Paletas Base Leche	[REDACTED]	80ml	Vainilla, Chocolate, Cereza, Nuez, Guanabana, Skimo Pie, Cremifresa,
Galleta de Helado	[REDACTED]	80ml	Vainilla, Chocolate

[REDACTED]

[REDACTED]

No se observa en la venta de helados de fabricación nacional y de los importados que ofrezcan promociones regulares, ya que los helados compiten en presentaciones, precios, buena refrigeración para que el consumidor obtenga un producto en buenas condiciones de consumo. Por ejemplo, no se observan promociones de pague 2 y lleve 3 o parecidas o de

venta de helados con la adquisición de un bien complementario (galletas, por ejemplo) o lejanamente complementario.

Los **recipientes o empaques** de los helados identifican plenamente la marca que representan, por sus logos, diseños y/o colores correspondientes, por ejemplo, la marca Estrella Azul de Industrias Lácteas, S.A., la marca **BONLAC**, de la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A., la marca Nevada de Productos Nevada, S. de R. L. y Dos Pinos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L., (elaborados ambos en la República de Costa Rica), Nestlé, entre otras. Según las empresas solicitantes (DMPTY, INC. Y WESTER EXCELLENCE, INC.) “La marca que se percibe como más fidelizada por los consumidores es Estrella Azul, que de hecho es la más antigua y que cuenta con una [REDACTED] [REDACTED]”.<sup>6</sup> Esta marca es importante en la República de Panamá, ya que incluye una amplia gama de productos en los cuales se destacan los **helados, paletas de helado y paletas de sabores, leche pasteurizada y homogenizada, yogurt, queso fresco, bebidas, entre otros productos**. Mientras que respecto de cambios en el empaque de los productos de la marca **BONLAC** señala que: “No se registran cambios recientes en empaques en el portafolio de **Bonlac**, se han mantenido sus presentaciones 3 oz, 210 ml, 850 ml, 1700ml y 2.5 galones en los últimos 5 años. En tanto, **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, no ha hecho cambios de empaques recientemente”<sup>17</sup>. Respecto de los empaques y envases, estos oferentes no han registrado cambios significativos, con lo cual se denota una estabilidad en la identificación de los productos presentes en el mercado. Esta estabilidad en los colores, diseños de las marcas, no necesariamente indica una ausencia de competencias, sino que desde el punto de vista estratégico, es importante que el consumidor identifique mediante logos y colores un producto, sin la necesidad de leer o recibir una instrucción adicional que le tome tiempo al momento de la compra.

En cuanto a **la inversión en los canales de distribución** es dable mencionar que para vender helados (incluyendo las paletas de helado) es necesario que se tenga una cadena de frío desde su fabricación, distribución y disposición del producto en el minorista. La fabricación de los productos mencionados hasta que llega al consumidor implica una estricta cadena de frío que preserve y mantenga el producto en estado congelado. Para estos efectos, las empresas fabricantes de helados pueden contar con una distribución propia o tercerizada. Las empresas Industria Lácteas, S. A. (Estrella Azul) y la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. (Bonlac) cuentan con su propia flota de camiones con refrigeración. En tanto, helados de la marca Nevada y Dos Pinos, (ambas pertenecientes al grupo de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L. de la República de Costa Rica) son distribuidos por DICARINA<sup>18</sup>, empresa panameña dedicada a la distribución de productos de consumo masivo.

Con relación a las **promociones** en la venta de helados, las empresas solicitantes indican que en cuanto a la marca **BONLAC** “no se registran promociones masivas para incrementar las ventas de helado, salvo por acciones tácticas, en periodos cortos de tiempo (duración de 1 a

<sup>17</sup> Visible a foja 302, respuesta a pregunta 8 de la Resolución N° DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

<sup>18</sup> Según <https://dicarina.com/marcas/>

2 semanas) como descuentos de [REDACTED] solamente en cadenas de supermercados, no relacionados con periodos estacionales. En cuanto a [REDACTED] esta no realiza promociones.”<sup>19</sup>

#### b. Comportamiento e identidad de compradores

Con relación al **comportamiento de los compradores** podemos señalar que el consumidor nacional cuando consume un helado, la principal motivación es “indulgencia, darse un gusto con algo dulce y a la vez refrescante”<sup>20</sup>. Es decir, se denota de esta motivación, la ausencia de satisfacer o atender una necesidad básica relativa a la nutrición de una persona. El comportamiento de los compradores se orienta a considerar el helado como un postre (especie de premio) que acompaña a las comidas (almuerzo o cena), o como un bien que se ingiere ocasionalmente para satisfacer el gusto momentáneo. El gusto momentáneo se manifiesta con mayor razón cuando el consumo se da a través de paletas de helado que se venden en carretillas por determinadas rutas.

En cuanto a la **identidad de los compradores**, a [REDACTED] del expediente CE-001-19, los solicitantes, aportan estudio sobre los gustos y preferencias de los consumidores en donde en una “encuesta”<sup>21</sup> sobre hábitos y usos del consumidor, se indica que “El [REDACTED] de los encuestados compran helados envasados tipos clásicos, el [REDACTED] compra helados envasados tipos sundae y [REDACTED] compra ambos. [REDACTED] los consumidores de la ciudad capital prefieren comprar helados de tipo clásico para satisfacer sus gustos y preferencia de consumo. [REDACTED] que los oferentes están buscando del grupo denominado “helado” que incluye helado en sí mismo, y los productos cuya base es el helado, el producto que más prefieren los consumidores, es decir el producto estrella. En este sentido, los consumidores aún continúan prefiriendo el **helado clásico** como tal, como el de su preferencia. Este punto de referencia nos lleva a deducir que si bien en los últimos años la creatividad de la industria ha hecho surgir otros productos cuya base es el helado, los consumidores aún se decantan por el helado clásico.

En cuanto a la **frecuencia de consumo**<sup>22</sup>, según la encuesta mencionada, el [REDACTED] de los entrevistados realizan un consumo de [REDACTED] (en el caso de las mujeres con edades comprendidas entre 12 a 17 años), mientras que igualmente un [REDACTED] realizan un consumo [REDACTED] (hombres con edades comprendidas entre 39 a 55 años) y [REDACTED] de los entrevistados consumen helados [REDACTED]

Respecto a los **hábitos de compra**<sup>23</sup>, la encuesta mencionada, señala que el consumidor compra [REDACTED] en cada ocasión que va al supermercado o tienda. Además, se observa

<sup>19</sup> Foja 302, respuesta a pregunta 9 de la Resolución N° DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

<sup>20</sup> Foja 303, Respuesta a pregunta 12 la Resolución N° DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

<sup>22</sup> Visible a foja 329 del expediente CE-001-19.

<sup>23</sup> Visible a foja 330 del expediente CE-001-19.

que el [REDACTED] realiza la compra en supermercado, el [REDACTED] lo hace de forma quincenal y el [REDACTED] señala la presentación de una pinta como el envase de mayor preferencia.

Con relación a las **razones de consumo**<sup>24</sup>, la encuesta mencionada indica que el [REDACTED] señala que la razón es “el sabor que deja al final”, el [REDACTED] indica que es porque “me gusta”, el [REDACTED] “por los sabores que consigue”. En cuanto, a los usos que prefieren los consumidores se indica que el [REDACTED] se orienta a que “se usa para comerse solo”, el [REDACTED] “se usa para hacer postres” y el [REDACTED] lo “usa para hacer bebidas/batidos”.

Respecto al **momento principal del día cuando lo consume**<sup>25</sup>, el [REDACTED] señalan que el principal momento es con motivo de la “merienda, almuerzo –cena”, el [REDACTED] después de la cena, [REDACTED] lo consume antes de dormir. Con relación a la **ocasión principal de consumo** el [REDACTED] señala que “para satisfacer un antojo”, el [REDACTED] “cuando quiero comer algo dulce y el [REDACTED] “cuando veo tv”.

Con relación a las presentaciones podemos señalar que los helados cuentan con diversas presentaciones o envases entre las cuales podemos mencionar: la presentación o envase de 2 ½ galón, 1 galón, ½ galón, ¼ galón, 1/8 galón y pinta, entre otros. Estas presentaciones van dirigidas a que el consumidor las adquiera en el minorista (supermercados y minisúper) y luego sea llevada al hogar para su consumo. También existen presentaciones en forma de “paleta” de helado. Esta presentación está dispuesta en neveras en las cadenas de supermercados y en pequeñas neveras en los minoristas (minisúper) para consumo inmediato o para llevarla al hogar, mantener congelada y su consumo posterior. Además, a nivel de los denominados “mall” ubicados principalmente en los centros urbanos, hay las denominadas “heladerías” (como por ejemplo Gelarti, entre otras) que venden helados elaborados en pequeña escala por ellos mismos y que no son los que se venden en los minoristas (supermercados y minoristas). Esta producción de helados se vende en pequeños recipientes (vasos) o por medio de los conocidos “conos”. Si bien, se destaca su venta en los centros comerciales, no se cuenta con cifras que sustenten un determinado nivel de ventas de estos establecimientos en la República de Panamá.

Es importante señalar que, si bien los helados pueden considerarse, en principio, como sustitutos de otros postres (gelatinas, flan, dulces, biscochos, etc.) las empresas solicitantes de la presente operación de concentración no aportaron mayores elementos que pudiesen sustentar la sustituibilidad mencionada. Además, a nivel de las estadísticas de precios al consumidor a nivel oficial, no se cuenta con un histórico de precios de los productos que pudiese sustentar la sustituibilidad o no de determinados postres con relación al **helado**.

### c. Uso final del producto

En cuanto al uso del producto, podemos señalar que el helado y los productos elaborados sobre la base del helado, tienen como principal uso la satisfacción de un antojo, disfrutar de

<sup>24</sup> Visible a foja 331 del expediente CE-001-19

<sup>25</sup> Visible a foja 332 del expediente CE-001-19.

saborear algo dulce y/o refrescante. El helado, como producto final, se consume solo o acompañado. Cuando se consume acompañado (de flan, yogurt, biscocho, dulce de cumpleaños, gelatina, entre otros) cumple un papel complementario en la satisfacción del consumidor. Además, el helado es utilizado, como base de elaboración en las paletas de helado con cobertura de chocolate, sándwich de helado (galleta). La sustituibilidad de la paleta de helado con respecto al helado no se considera efectiva debido a que el consumo de paleta responde a un criterio eventual, es decir esporádico y muchas veces atiende a la casualidad de encontrarse con una carretilla de reparto. Es importante mencionar que, dentro de la información disponible, no se cuenta con elementos que establezcan algún nivel de sustituibilidad de otros productos con relación al helado clásico u otro producto elaborado a base de este.

La intercambiabilidad funcional entre un helado y una paleta de helado, por ejemplo, es tal vez necesaria por tratarse la paleta de helado de un mismo producto, no obstante, la forma de la paleta (pequeña porción), el empaque, la ocasión de compra, entre otras particularidades, hacen que este producto sea consumido de manera inmediata, es decir al momento de la compra y no se constituya en un sustituto perfecto del helado en recipiente de diversos tamaños que normalmente se compra para satisfacer los gustos de los diversos miembros de una familia.

#### **d. Los costos y tiempo de transacción**

Los costos de transacción se refieren básicamente a que el consumidor de helados esté informado en cuanto a la **cantidad y la cualidad** de los mismos. En relación a la cantidad, los helados tienen diversas presentaciones cuando están a la venta en el minorista (supermercados, minisúper, entre otros). Las presentaciones que se observan en los minoristas son las de 2.5 galones, 1 galón, ½ galón, ¼ galón, 1/8 galón y pequeñas presentaciones como por ejemplo de 210 ml. Ahora bien, en cuanto al abastecimiento es dable señalar que para el caso de los helados en los últimos años no ha habido un desabastecimiento de este producto, salvo en el año 2013<sup>26</sup> en donde la empresa Industrias Lácteas, S. A. (con su marca Estrella Azul) paralizó la producción con la consecuente escasez del producto. En este sentido, la producción nacional más la importada suplen la demanda de helados en la República de Panamá. Con relación a las cualidades de los helados, los envases constituyen un medio a través del cual el consumidor se informa de los aspectos nutricionales (calorías, azúcares, grasas, etc.), así como de los sabores de cada producto. De igual manera, el consumidor cuenta con información del precio a la vista<sup>27</sup> del helado, pero esta información no va adherida al envase del producto, sino que más bien es el minorista a través de los denominados “habladores” que la suministra o expone para que el consumidor tome la decisión de compra o no. En tanto en el caso de las paletas de helado (entre otros como el skimo pie, sundae, etc.), si bien también se venden en los minoristas (supermercados,

<sup>26</sup> [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Faltan\\_helados\\_en\\_Panam](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Faltan_helados_en_Panam)

<sup>27</sup> Ley 45 de 2007, art. 36, numeral 1.

minisúper, etc.), también se distribuyen en las llamadas “carretillas”<sup>28</sup>. En esta forma de distribución la información (nutricional, etc.) está en el empaque del producto, el precio del producto o grupo de productos está en la misma carretilla. Es decir, el consumidor al momento de la compra de helado cuenta con información para realizar la selección del producto de su preferencia. No obstante, en el caso del helado y de las paletas de helado, en ambos casos, este debe ser llevado por el consumidor a su hogar para ser refrigerado o congelado de tal forma que no se deteriore. En el caso de la paleta de helado esta debe ser refrigerada o congelada en el hogar o de otra forma debe ser consumido inmediatamente por el consumidor. Es decir, cuando el consumidor compra helados y las paletas de helado, se genera un costo adicional que es la refrigeración. En el caso de las paletas de helado (que se venden en las carretillas) y las porciones de helados que venden en las heladerías, el consumo es generalmente inmediato por lo cual el consumidor no incurre en costos adicionales.

Ahora bien, el consumo de helado para una familia (cuyo promedio está entre 3 o 4 personas), por ejemplo, implica una cierta cantidad o volumen de helado, es decir un ½ galón, un galón o superior, no obstante, el consumo de paletas de helado (si bien se venden en grupos en cajas en los supermercados) implica pequeñas cantidades que se consumen generalmente de inmediato. Es importante señalar que los supermercados venden cajas de paletas de helados (al menos de Estrella Azul y Dos Pinos), por lo que la compra de este producto en esta forma obedece a gustos particulares y atiende a compras con ocasión de ciertos eventos familiares como pudiese ser el cumpleaños de miembros infantiles de una familia.

En cuanto al tiempo en que incurren los consumidores para cambiar su consumo es dable señalar que entre el consumo de helado y paletas de helado no existe un tiempo adicional en que se incurra cuando se consuma uno u otro en el hogar, no obstante, el consumo de las paletas de helados que se venden en las denominadas carretillas es generalmente inmediato, dada la necesidad de refrigeración al momento que el consumidor adquiere dicho producto.

### 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”<sup>29</sup>.

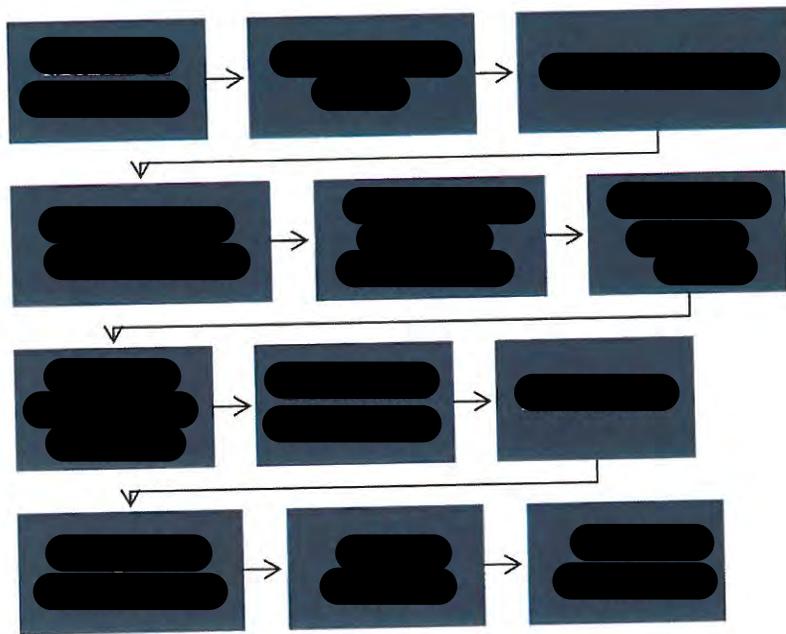
Con respecto al proceso de producción de los helados, las empresas [REDACTED] muestran similitudes en algunas fases del proceso de producción de sus productos. Es decir, en las fases de pasteurización, homogenización, envasado y congelado de los diversos productos. (Ver diagramas No. 1 y No. 2).

<sup>28</sup> En la distribución de paletas de helados, paletas y boli se cuenta al menos en la Ciudad de Panamá, con la marca DI BARI. <https://www.nexdu.com/pa/panama-8/empresa/paletas-helados-y-boli-di-bari-20757>.

<sup>29</sup> Guía para el control de las concentraciones económicas. GO N° 26,489, página 12.

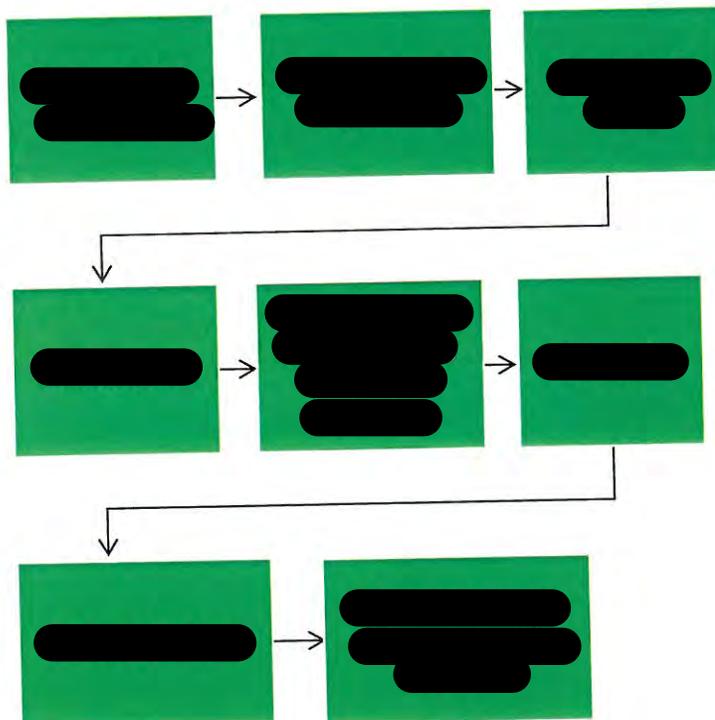
**DIAGRAMA No.1<sup>30</sup>**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN DE HELADOS DE LA SOCIEDAD DE ALIMENTOS DE PRIMERA, S.A.**

██████████



**DIAGRAMA No. 2**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN DE HELADOS LA ITALIANA, S.A.**

██████████



Al examinar la posibilidad de que agentes económicos dedicados a otra actividad económica similar a la producción de helados, puedan incursionar en el corto plazo en la producción y venta de helados, las empresas ██████████ manifiestan que en efecto existe esta posibilidad y precisan que “Entre las industrias o

<sup>30</sup> Anexo 17, respuesta a pregunta 17 de la Resolución N° DNLC-HCE-007-19 a foja 339 del expediente CE-001-19.

[REDACTED] que podrían [REDACTED] y en un plazo de [REDACTED] tenemos aquellas que tienen los siguientes elementos productivos

- [REDACTED]
- [REDACTED]

Dado el proceso de producción, [REDACTED] que aún no [REDACTED] helados estaría en [REDACTED] y [REDACTED] para producir helados”<sup>31</sup> (resaltado nuestro) y más adelante señalan que “Las [REDACTED] adicionales tendrían que hacerse en [REDACTED] de la [REDACTED] y [REDACTED] principalmente en la [REDACTED]”<sup>32</sup>

Con relación al proceso de producción de las industrias de jugos, néctares y bebidas es pertinente señalar que este coincide en lo que respecta a homogenización, pasteurización, almacenamiento, enfriado y transporte en frío (si el jugo, néctar o bebida es envasado en empaque pure pack<sup>33</sup>) con parte de los procesos para la elaboración de helados. Es decir, tanto para helados como para jugos, néctares y bebidas tiene parte de procesos de producción en común con lo cual los oferentes de los segundos pueden incursionar en la producción de los primeros.

En el caso de la producción de helados es importante señalar que la principal materia prima [REDACTED] de tal manera que para producir helados no es necesario contar con [REDACTED] de [REDACTED] ya que la leche en polvo para la elaboración de helados puede ser importada.

En lo que respecta a la **distribución** de helados, como ya se ha mencionado, puede ser realizada a través de camiones refrigerados que compartan dicha distribución con jugos, néctares o bebidas por parte de la misma empresa fabricante o de manera tercerizada. En la República de Panamá, existe un número plural de distribuidores de productos (que requieren distribución refrigerada) que pueden importar helados y distribuirlo al menos en los principales centros urbanos, capitales de provincia, entre otros. Así de esta forma, es posible que por medio de importadores-distribuidores de otros productos refrigerados se pueda incrementar, por el lado de la oferta, la competencia en los helados.

La competencia potencial (que puede concretarse con importadores – distribuidores de otros productos) puede materializarse ya que estos, según se observa, no confrontan dificultades para acceder a las redes de distribución y de mercadeo de los helados en la República de Panamá.

Desde el punto de vista de la sustituibilidad de la oferta es posible que otros oferentes que se dediquen a la producción de jugos, néctares y otras bebidas puedan entrar a producir helados sin tener que realizar altos montos de inversiones que desincentiven dicha inversión. En este caso es necesario invertir en la máquina de hacer helados y una adecuada cadena de frío. De

<sup>31</sup> Ver foja 305, repuesta a pregunta 19, primer párrafo de la respuesta a la Resolución N° DNLC-HCE-007-19.

<sup>33</sup> Comúnmente conocido en Panamá como envase de cartón

igual manera, es posible que un importador pueda entrar a distribuir y vender helados sin tener que realizar altas inversiones (tercerizando la distribución en frío).

En este caso es importante al igual que el fabricante una adecuada cadena de frío.

### **Conclusión - mercado producto**

La Dirección Nacional de Libre Competencia concluye del análisis previo, que la dimensión producto del mercado pertinente asociado a la operación de concentración económica entre la empresa **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, y **DMPTY, INC.**, es la producción y/o distribución de helados.

### **1.2 Definición de mercado geográfico**

Una segunda dimensión de la definición del mercado pertinente tiene que ver con el área geográfica. Esta dimensión de mercado “busca determinar el ámbito espacial dentro del cual compiten los productos identificados en la delimitación del mercado producto en términos de precios, disponibilidad y calidad”<sup>34</sup>. Aquí se analiza las posibilidades de sustitución en la demanda y en la oferta. La sustitución por el lado de la demanda se refiere a la facilidad con la que los consumidores de una zona determinada pueden abastecerse de productores que operan en otras áreas geográficas y la sustitución por el lado de la oferta se refiere a la facilidad con la que los oferentes pueden vender su producto en áreas distintas en la que opera habitualmente.

#### **1.2.1 Visión y estrategia de los compradores y de los oferentes**

Las plantas procesadoras de productos lácteos, donde se producen los helados clásicos, en la República de Panamá se encuentran **ubicadas** principalmente en la ciudad de Panamá, capital de la República de Panamá<sup>35</sup>. De acuerdo a la tabla N° 3, se aprecia a la Sociedad de Alimentos de Primera, s. A. y a Helados la Italiana, S. A. La tabla N°3, muestra que las plantas de producción de ambas empresas se encuentran en la Ciudad de Panamá, capital de la República y los centros de distribución se encuentran en diferentes ciudades del interior de la República. Como se observa en la tabla N° 3, las empresas interesadas en concentrarse, consideran que sus productos deben llegar a los principales centros urbanos de las diversas provincias a nivel nacional. Una limitante en la distribución de helado es el hecho que la distribución de helados debe hacer bajo una cadena de frío que conserve el producto para su consumo. Los solicitantes señalan, respecto a la [REDACTED] que “En el caso de [REDACTED] la [REDACTED] de los [REDACTED] se concentra principalmente en los centros urbanos en toda la República de Panamá, y solamente ciertas áreas apartadas son alcanzadas en nuestra red de distribución. En el caso de [REDACTED] la [REDACTED] de sus productos es a nivel nacional”.<sup>36</sup> De esta respuesta, se puede deducir la distribución de los helados a nivel de dos de las marcas de mayor importancia en la República de Panamá. Se denota también que la

<sup>34</sup> Guía para el control de las concentraciones económicas, numeral 77.

<sup>35</sup> La empresa Helados La italiana, S. A. produce helados para la marca Borden.  
[REDACTED]

distribución de los helados, por las características del producto, a diferencia de otros productos de consumo masivo, requieren refrigeración a lo largo de la cadena de comercialización de tal manera que puedan llegar a los consumidores en un buen estado para su consumo.

En cuanto a la **distribución de otros oferentes** de helados podemos mencionar que Industrias Lácteas, S. A. tiene una planta de fabricación en la ciudad de Panamá, en la provincia de Panamá y distribuye sus helados a nivel nacional. Para estos efectos, esta empresa cuenta con centros de distribución de diversas ciudades del interior del país. Esta empresa se ha caracterizado, dado la amplia gama de productos, por contar con una amplia red de distribución de productos refrigerados desde hace muchos años entre los cuales se encuentran los helados. Esta empresa distribuye sus productos a nivel nacional, incluyendo la provincia de Bocas del Toro, en donde cuenta con oficinas en el distrito de Changuinola. No se cuenta con información de la distribución de helado de Industria Lácteas, S. A. en la provincia de Darién, no obstante Industrias Lácteas, S. A. [REDACTED] Las otras empresas [REDACTED], [REDACTED] y los [REDACTED] de [REDACTED] [REDACTED] representan una importante competencia potencial en áreas apartadas en donde se encuentra presente los helados de Industrias Lácteas, S. A.

En el caso de Riba Smith, S. A. esta empresa cuenta con fábrica de helados, entre otros productos. Ahora bien, la distribución de estos helados se da en los supermercados de la misma cadena. Esta cadena de supermercados cuenta con establecimientos en la ciudad de Panamá (con establecimientos en vía Transístmica, Bella Vista y Brisas del Golf), en la provincia de Panamá Oeste, en el distrito de La Chorrera (Costa Verde) y distrito de Chame (Coronado). En cuanto a las marcas Nevada y Dos Pinos, propiedad del agente económico Dos Pinos, que cuenta con una planta de elaboración de productos lácteos en La Concepción, distrito de Bugaba, en la provincia de Chiriquí. Los helados de estas marcas no son producidos localmente, sino que son importados de Costa Rica y distribuidos en los centros urbanos del país a través de la empresa DICARINA.<sup>37</sup>

La compra de helados en la República de Panamá por parte de los consumidores nacionales se caracteriza por ser una compra puntual, es decir, se compra el helado en un mall o a través de carretillas de reparto (que incluyen paletas de sabores naturales, entre otros) y por otro lado, se compra en un minisúper o supermercado de cadena. En esta segunda opción los consumidores compran el producto para llevarlo al hogar y consumirlo. El consumidor no compra el helado en un supermercado alejado de su localidad (es decir en otro distrito, corregimiento o provincia) o ruta habitual (hogar-lugar de trabajo), ya que los ahorros que se generarían, si existieran por tener un precio inferior al de su localidad, no serían suficientes para compensar los costos de transporte que se generarían.

<sup>37</sup> Es una empresa panameña dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, es decir tanto de mercancía seca como de productos refrigerados a nivel nacional.

**TABLA N° 3**  
**PRODUCTORES DE HELADOS Y UBICACIÓN DE LAS PLANTAS EN LA**  
**REPÚBLICA DE PANAMÁ**

Empresa	Planta	Centro de Distribución	Cobertura de la distribución	Camiones	Carretilas	
				Sin Refrigerar	Refrigerados	
[REDACTED]	Provincia de Panamá, Ciudad de Panamá, Brisas del Golf	Ciudad de Panamá (Planta)	Panamá	N.d.	N.d.	N.d.
			Panamá Oeste			
			Resto de las provincias			
			Coclé (Aguadulce)			
			Coclé			
			Herrera			
			Los Santos			
			Veraguas			
			Chiriquí (Bugaba)			
			Chiriquí			
[REDACTED]	Provincia de Panamá, Ciudad de Panamá	Chiriquí (David)	Chiriquí (David)			
			Veraguas (Santiago)			
			Herrera (Chitré)			
			Coclé (Aguadulce)			
			Coclé (Penonomé)			
			Panamá Oeste (La Chorrera)			
			Colón (Colón)			
			Panamá (Capital)	8	3	
			Panamá (Bda 24 de Diciembre)			
			Panamá (Chepo)			
Los Santos						

En lo que respecta a las estrategias de **publicidad y/o promoción** de las empresas [REDACTED]

[REDACTED] los solicitantes señalan que:

*“En el caso [REDACTED], la estrategia de publicidad y/o promoción es igual para toda la República de Panamá. Las promociones son tácticas como degustación y se realizan en el canal de supermercados enfocados en los puntos de venta de mayor volumen a nivel nacional. Gran parte de los puntos de venta de mayor volumen están ubicados en la Ciudad de Panamá.*

*En el caso [REDACTED] la estrategia es igual para todo el país.”<sup>38</sup>*

La publicidad y promoción de los helados tanto de la marca [REDACTED] como de helados de Helados la Italiana es a nivel nacional. Si bien la marca de helados La Italiana, además de distribuir sus productos en los minoristas los distribuye en carretilas, especialmente paletas de helado, entre otros, a nivel de la República de Panamá, no observan áreas geográficas (como, por ejemplo, distritos o provincias) que puedan sugerir la existencia de uno o varios mercados diferenciados si se compara con el resto del país. Es decir, las empresas, dentro de sus estrategias de promoción y/o publicidad, no observan la existencia de distintos mercados.

Con respecto a otras marcas de helados que se distinguen en el país, como Estrella Azul (Industrias Lácteas, S.A.) y Dos Pinos y Nevada (elaborados por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L. de la República de Costa Rica) es posible distinguir que la publicidad que se observa en distintas áreas del país conlleva imágenes o signos

<sup>38</sup> Ver foja 306, respuesta a pregunta 21 de Resolución DNLC-HCE-007-19.

distintivos que identifican a los productos de estas marcas. No se observa actualmente publicidad a nivel nacional, a través de la televisión o radio, de las tres marcas mencionadas.

### 1.2.2 Costos de transporte

La distribución de productos refrigerados, como es caso de los helados, se caracteriza por contar con una cadena de frío. Las empresas como Industrias Lácteas, S. A. (con su marca Estrella Azul) ha sido una de las pioneras en la distribución en frío de sus productos, de igual manera, pero más recientemente la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. y Helados la Italiana, S. A. han incursionado en la elaboración y venta de helados. En tanto, la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L., que produce sus marcas Nevada y Dos Pinos, **así como la marca de helados Borden**, se encuentran presentes en las cadenas de supermercados, a través de camiones refrigerados de la Distribuidora DICARINA. Con respecto a **HELADOS LA ITALIANA, S. A.**, su distribución en frío es propia y va dirigida a los supermercados. Además, cuentan con camiones que reparten las carretillas que a su vez recorren diversas localidades. En términos generales, la distribución en frío de helados se denota que esta no es exclusiva para helados, sino que se comparte con otros productos que requieren refrigeración similar. En términos económicos, en la distribución de helados, se generan economías de alcance que aumentan en la medida que se distribuyan otros productos que requieran refrigeración.

Respecto a los costos de transporte a los puntos de ventas, de los helados de la marca Bonlac y de la marca La Italiana estos alcanzan [REDACTED] respectivamente de las ventas, con lo cual se puede inferir que la visión global que tienen, al menos estas dos empresas, de estos costos, es a [REDACTED] y no particularmente [REDACTED] o [REDACTED].

### 1.2.3 Costos de transacción

**DMPTY, INC.**, y **HELADOS LA ITALIANA, S. A.** suministran sus helados a los minoristas (supermercados, minisúper, entre otros), sin que se denote la existencia de costos asociados con la violación o ruptura de contratos de suministro de helados a los establecimientos minoristas. No se observa que estas empresas mantengan contratos de exclusividad con los minoristas que pudiesen afectar la comercialización de los helados en Panamá. En el caso de **HELADOS LA ITALIANA, S. A.**, que distribuye parte de sus helados a través de una red de carretillas en las principales áreas urbanas del país, los paleteros (persona que lleva el carrito de paletas a lo largo de una determinada ruta) están contratados por la empresa, [REDACTED] y la carretilla que recibe para realizar su trabajo se constituye, desde el punto de vista laboral, en un instrumento de trabajo<sup>39</sup>.

A pesar de lo antes mencionado, en la producción y ventas de helados en la República de Panamá, no se observan costos de transacción como aquellos relativos a adaptación y/o

<sup>39</sup> Ver foja 313 y 314, respuesta a pregunta 39 de la Resolución DNLC-HCE-007-19.

empaques, la publicidad, la incorporación de nuevos procedimientos que pueden ser suficientes para explicar una separación de mercados geográficos.

#### 1.2.4 Costos locales

Para determinar si los vendedores ubicados en un área diferente al mercado geográfico donde operan en común las empresas que se concentran, están en capacidad de responder ante aumentos de precios del mercado producto, es necesario considerar si existen costos asociados con la actividad productiva en la zona geográfica a la que se quiere entrar, que impliquen incurrir en costos hundidos de una magnitud tal, que impidan la reorientación de la oferta hacia nuevos mercados geográficos.

Conforme la información disponible en el expediente, se puede señalar que no se observan [REDACTED] y venta de helados a los minoristas (supermercados minisúper, entre otros) en un área determinada del país, de tal manera que impliquen incurrir en [REDACTED] de una magnitud tal, que impidan [REDACTED] hacia la atención de nuevos mercados geográficos a nivel interno de la República de Panamá.

A nivel de inversiones en empresas dedicadas a la compra de leche de ganado vacuno o materia prima derivada de esta, recientemente, en nuestro país se ha visto la incursión de inversión extranjera en diversas industrias locales. De esta forma tenemos que, en el caso de [REDACTED] la empresa [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] además la empresa Sociedad de Alimentos de Primera, S.A. [REDACTED] Estas concentraciones económicas efectuadas dentro de la República de Panamá, conllevan el optimismo de la inversión extranjera en la economía nacional y la posibilidad de expandirse con exportaciones a otros países.

Las inversiones mencionadas no han implicado la entrada de nuevos agentes económicos con nuevas instalaciones de procesamiento, sino que la incursión ha consistido en la adquisición de empresas (incluyendo marcas) ya establecidas en el mercado panameño. De esta forma se puede señalar que, para desarrollar la actividad de procesamiento de leche, no se observa la presencia de 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 en cualquier área atractiva del mercado nacional.

#### 1.2.5 Especificaciones del producto

Para la elaboración de los helados es necesario contar con ingredientes tales como “leche en polvo, suero de leche, grasa butírica, azúcar, agua, saborizante artificial y colorante”<sup>40</sup>. La elaboración de Helados en la República de Panamá, se encuentra regida por la Norma Panameña COPANIT 385-92<sup>41</sup>. Ahora bien, el helado como tal, requiere que después de su producción, durante su transporte y cuando esté en el minorista (supermercados, minisúper,

<sup>40</sup> Ver foja 300, numeral 1, respuesta a la pregunta 1 de la Resolución DNLC-HCE-007-19.

<sup>41</sup> Ver foja 309, respuesta a pregunta 28 de la Resolución DNLC-HCE-007-19.

entre otros), de refrigeración para que esté disponible para el consumidor en estado congelado. Normalmente, el fabricante de helado procura contar con su propia red de distribución refrigerada, no obstante, existen empresas que cuentan con una flota de camiones refrigerados que pueden prestar el servicio para la distribución de este tipo de producto.

En la República de Panamá, los productos refrigerados llegan a los centros urbanos (por ejemplo: en distritos, corregimientos) en donde se encuentran las cadenas de supermercados y los minisúper, entre otros establecimientos que compran sus productos. En el caso de las áreas rurales, la distribución de helados está limitada, ya que los establecimientos están más alejados por vía terrestre de los centros urbanos. Ahora bien, si bien es cierto existen dificultades en la distribución de productos refrigerados hacia áreas rurales, la empresa Industrias Lácteas, S. A. con su marca Estrella Azul, ha contado con una amplia red de distribución de productos refrigerados que incluye el helado entre otros productos tales como: leche homogenizada y pasteurizada, bebidas, jugos, yogurt, quesos, entre otros. Esta red de distribución es una de las más importantes dentro de la industria procesadora de lácteos en la República de Panamá, debido a la necesidad de transportar uno de sus principales productos como lo es la leche homogenizada y pasteurizada en envase pure pack (cartón) que tiene corta vida en cuanto a condiciones para consumo.

En el caso de los helados, la fragilidad del producto no obedece a la forma en que está dispuesto el producto para su transporte y consumo, es decir el envase, sino que una vez producido, por sus características, debe estar debidamente refrigerado para su consumo. La necesidad de un canal de distribución especializado (transporte refrigerado) no requiere de canal propio, toda vez que hay canales de terceros que pueden ser contratados.

#### 1.2.6 Patrones de transporte

Con relación a los patrones de transporte podemos señalar que [REDACTED] poseen fábricas ubicadas en la ciudad de Panamá, capital de la República de Panamá. Desde la capital, estas empresas distribuyen sus productos (helados, entre otros) a las distintas **provincias** del interior del país a través de un canal de distribución propio o de terceros. En el caso de la empresa Riba Smith, S. A., además de fabricar helados en la ciudad de Panamá, los distribuye en la provincia de Panamá y la provincia de Panamá Oeste, a través de su distribución y en sus propios supermercados. Este último supermercado también importa helados a la República de Panamá. En el caso de los principales importadores de helados (tales como Agencias Feduro, S. A., Global Products and Logistic Services Inc., Pricesmart Panamá, S. A., Inmobiliaria Don Antonio, S. A.) estos son distribuidos en la capital y en el interior del país. En otras palabras, el patrón que se distingue, tanto en los fabricantes como en los importadores, es que distribuyen sus productos desde sus fábricas y/o centros de operaciones en la capital para ser llevados al resto de las provincias.

Si bien, los centros de operaciones o depósitos de fabricantes e importadores se encuentran en la ciudad de Panamá, sí se observa en las cifras de importaciones por puerto u oficina de

la Autoridad Nacional de Aduanas (ANA) que la principal puerta de entrada es la oficina de Paso Canoas, ubicada en la provincia de Chiriquí, ver tabla N° 4. Se presume que la importación de helados a través de Paso Canoas en la provincia de Chiriquí, es por intermedio de la empresa Global Product and Logistic Services Inc., que distribuye los productos de las marcas Dos Pinos y Nevada, que son elaborados por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L., que proceden de la República de Costa Rica. Ahora bien, en la provincia de Chiriquí esta empresa no cuenta con un centro de operación, sino que este está ubicado en la ciudad de Panamá para luego distribuir los helados a través de camiones refrigerados en la capital y en el interior del país.

**TABLA N° 4**  
**PUERTOS DE ENTRADA DE LA FRACCIÓN 2105.00.00 HELADOS, INCLUSO**  
**CON CACAO, A LA REPÚBLICA DE PANAMÁ PARA EL AÑO 2018**

PUERTO U OFICINA DE LA ANA	PESO NETO (EN KG)	CIF (EN BALBOAS)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Autoridad Nacional de Aduana.

El resto de los principales importadores, es decir Agencias Feduro, S.A., Price Smart Panamá, S.A., Inmobiliaria Don Antonio, S. A. e Importadora Ricamar, S. A., importan sus productos desde las instalaciones aduaneras ubicadas en la provincia de Panamá y la provincia de Colón hacia la provincia de Panamá y el resto del interior del país.

Se concluye entonces que, los patrones de transporte revelan que la distribución de los helados a diferentes áreas del país, desde lugares distintos al lugar donde se producen o al lugar donde llega la importación, es indicio de que el mercado geográfico es el territorio nacional.

### 1.2.7 Competencia de productos importados

La importación a Panamá de helados se clasifica de acuerdo a la fracción arancelaria 2105.00.00 denominada “Helados, incluso con cacao” del arancel de Panamá<sup>42</sup>. En esta fracción se incluye helados tipo frosty e incluso paletas de helado.

El [REDACTED] de los valores CIF (Costos, Seguro y Flete) en balboas importados por la República de Panamá proceden de la República de Costa Rica, ver tabla N°5, dado que, además de la cercanía geográfica, la República de Panamá cuenta con un Tratado de Libre

<sup>42</sup>[https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/arancel/arancel\\_2018/Arancel\\_Nacional\\_2018.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/arancel_2018/Arancel_Nacional_2018.pdf)

Comercio con Centroamérica. En este tratado, los helados cuentan con una tarifa arancelaria (arancel de importación) de cero por ciento para la fracción arancelaria 2105.00.00 Helados, incluso con cacao. En segundo lugar, con el [REDACTED] de los valores CIF importados en balboas proceden de los Estados Unidos de América.

**TABLA N° 5**  
**IMPORTACIONES A LA REPÚBLICA DE PANAMÁ DE LA FRACCIÓN**  
**21.05.00.00 HELADOS, INCLUSO CON CACAO, SEGÚN PAÍS DE ORIGEN, POR**  
**PESO Y VALOR: AÑO: 2018**

Código	País	Peso Neto (KG)	%	CIF (B./)	%
CR	Costa Rica	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
US	Estados Unidos de América	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
FR	Francia	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
IT	Italia	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
CL	Chile	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Total general		[REDACTED]	100,00	[REDACTED]	100,00

Fuente: Autoridad Nacional de Aduana.

Con respecto a los principales importadores podemos señalar que la empresa Global Products and Logistic Services Inc. (Dicarina) [REDACTED] el [REDACTED] de la fracción arancelaria mencionada (ver tabla N° 6). Esta empresa importa y distribuye en la República de Panamá los helados de la marca Dos Pinos y Nevada, elaborados por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. de la República de Costa Rica.

**TABLA N° 6**  
**IMPORTACIONES A LA REPÚBLICA DE PANAMÁ DE LA FRACCIÓN**  
**21.05.00.00 HELADOS, INCLUSO CON CACAO, SEGÚN EMPRESA**  
**IMPORTADORA, POR PESO Y VALOR: AÑO. 2018**

IMPORTADOR	PESO NETO		CIF	
	EN KG	%	BALBOAS	%
GLOBAL PRODUCTS AND LOGISTIC SERVICES INC	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
AGENCIAS FEDURO S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
RIBA SMITH S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
PRICESMART PANAMA S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
INMOBILIARIA DON ANTONIO S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
IMPORTADORA RICAMAR S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
IMPORTADORA Y EXPORTADORA NIMAR S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
SY Y PANAMA S DE R L	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
MARTIN BROWER Y COMPAÑIA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
MANICO S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
BINAT INTERINVEST S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
INVERSIONES RIO ALEJANDRO S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
ACAI PANAMA S.A.	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
HERMANOS ZAKAY S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
MT FOOD S.A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
SUPER COSECHAS S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
CYANUS GLOBAL ENTERPRISES INC	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
CHUNG YE E HIJOS S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
NESTLE PANAMA S A	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Total general	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Autoridad Nacional de Aduana.

En términos generales, los dos principales importadores de la tabla N° 6, es decir la empresa Global Products and Logistic Services Inc. (Dicarina) y Agencias Feduro, S. A., son empresas dedicadas principalmente a la importación y distribución de productos en el canal de distribución de mercancía seca y en menor medida en la distribución de productos refrigerados. El siguiente grupo de cuatro importadores, es decir Riba Smith, S. A.,

Pricesmart Panamá, S. A., Inmobiliaria Don Antonio, S.A. e Importadora Ricamar, S. A.; además de ser importadores, cuentan con cadenas de supermercados en diversos puntos de la ciudad de Panamá y en el interior del país.

De las tablas N° 5 y N° 6 se observa que a pesar de ser un producto que requiere una cadena de frío, el helado es un bien transable, importado a Panamá, mayormente desde países vecinos (si el origen es centroamericano el arancel es cero), por un número plural de empresas. Las áreas de donde provienen las importaciones hacen parte del mercado geográfico y, en consecuencia, las empresas importadoras de esas áreas son participantes en el mercado pertinente.

### Conclusión del mercado geográfico

Respecto al mercado geográfico es dable mencionar a manera de conclusión que se denota para la industria y para la importación una distribución refrigerada cuando el producto va desde el oferente (productor e importador) hasta el minorista para la venta al consumidor a nivel nacional. No se observan costos de transacción y costos locales que evidencien una separación geográfica dentro de la República de Panamá. Se denota, al igual que ocurre en otras actividades económicas, que los patrones de transporte van desde el área Metropolitana (provincia de Panamá, principalmente) hacia el resto de las provincias del país y que tanto los fabricantes como los importadores, se orientan principalmente a abastecer a los consumidores situados geográficamente en la República de Panamá.

La Dirección Nacional de Libre Competencia concluye del análisis previo, que la dimensión geográfica del mercado pertinente, asociado a la operación de concentración económica entre la empresa **HELADOS LA ITALIANA, S. A.**, y **DMPTY INC**, es la República de Panamá.

### Definición del mercado pertinente

En función de los aspectos mencionados en cuanto al punto N° 1, relativo al mercado pertinente, este puede estar definido como el mercado de producción y/o distribución de helados en general en la República de Panamá.

### 2. Identificación de los participantes del mercado pertinente

Los principales participantes en el mercado pertinente son las siguientes empresas:

**TABLA N° 7**  
**PRINCIPALES PARTICIPANTES EN EL MERCADO PERTINENTE DE**  
**HELADOS PARA EL AÑO 2018**

Productores	Productor - importador	Importadores
Industrias Lácteas, S. A.	Riba Smith, S. A.,	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. / Global Products and Logistic Services Inc. (Dicarina)
Helados La Italiana, S. A.		Agencias Feduro, S. A.
Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.		Pricesmart Panamá, S. A.

Fuente: En base al expediente CE-001-19 - Concentración Económica entre DMPTY, INC. y Helados La Italiana, S. A.

### 3. Efectos de la concentración económica en el mercado

Para abordar el análisis de las presunciones establecidas en el artículo 27 de la Ley 45, es necesario estudiar la conformación estructural del mercado antes y después de la concentración económica. Los análisis de las condiciones estructurales del mercado, las condiciones de entrada al mercado y las condiciones de rivalidad servirán de base para concluir si a raíz de la concentración económica que se somete a verificación, se propicia una situación en la cual la entidad resultante tendría la capacidad de: imponer unilateralmente los precios y las condiciones de competencia en el mercado afectado por la misma; si la nueva conformación del mercado incrementa el costo de acceso por parte de nuevos competidores; o si a partir de la concentración económica se crean condiciones favorables para la realización de prácticas monopolísticas.

Procedemos a continuación a desarrollar los efectos de la concentración económica en el mercado pertinente definiendo revisando las condiciones estructurales del mercado, para luego examinar las condiciones de entrada y las condiciones de rivalidad.

#### 3.1 Análisis de las condiciones estructurales del mercado

##### 3.1.1 Estimación del grado de concentración

Conforme a la teoría económica, la intensidad de la competencia en un mercado está directamente relacionada con el número de agentes económicos que participan en el mercado y del grado de desigualdad entre ellas. El tamaño relativo de los agentes económicos que participan en un mercado y el grado de concentración nos permite aproximarnos a determinar cómo se encuentra definida la estructura de mercado. La Guía utiliza el Índice de Concentración conocido como CR4<sup>43</sup>, el Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)<sup>44</sup> y el Índice de Dominancia (ID)<sup>45</sup> como indicadores del nivel de concentración de los mercados pertinentes definidos.

Antes de realizar el análisis relativo a las condiciones estructurales del mercado es necesario mencionar algunos aspectos en cuanto a la información disponible para la estimación del Cociente de Concentración CR4 y los índices de Herfindahl Hirschman (HHI) e índice de Dominancia (ID). Las ventas que se presentan en la tabla N° 8 fueron suministradas por las empresas solicitantes y recopiladas por la empresa Dichter & Neira. Las ventas fueron obtenidas en los supermercados del país<sup>46</sup>, ahora bien en cuanto a la información en minisúper, carretillas u otro tipo de establecimiento los solicitantes manifestaron que esta

<sup>43</sup> Según La Guía para el control de las concentraciones económicas (numeral 117, llamada 11) “el Grado de Concentración también puede aproximarse a través del indicador conocido como Cociente de Concentración (Concentration Ratio) que se calcula como la sumatoria de la participación de mercado de las cuatro firmas de mayor tamaño (CR4).

<sup>44</sup> Según La Guía (numeral 124), el Índice HHI “se corresponde con la sumatoria del cuadrado de las participaciones de mercado de las empresas que participan en el mercado pertinente”.

<sup>45</sup> El índice ID según La Guía (numeral 129) “considera el cuadrado de la contribución de cada empresa al valor de HHI”.

<sup>46</sup> Según foja 198 reverso, relativo a la participación en supermercado.

recopilación de las ventas solo se hacía en los supermercados del país y no en minisúper ni carretillas<sup>47</sup>.

### 3.1.1.1 Participaciones de mercado de los agentes económicos que conforman el mercado pertinente

La información proporcionada y utilizada para el cálculo de participación de mercado son el monto monetario de las ventas. Dado que las empresas participantes se caracterizan mediante la diferenciación del producto pertinente, la Dirección Nacional de Libre Competencia acepta el uso de las ventas para el año 2018, año previo a la operación.

Con relación al grado de concentración, estimado en base al Cociente de Concentración **CR4**, podemos señalar que antes de la concentración este era de 0.87 y posterior a la concentración se estima de 0.91, lo que indica que tanto antes o después, el mercado pertinente de helados en la República de Panamá está concentrado, ver tabla N° 8. Con relación al **HHI**, la estimación de este índice es de 0.30 antes de la concentración y de 0.33 posterior a la concentración, lo cual, en ambos casos, es mayor al valor de referencia (0.18), lo cual muestra que el mercado pertinente de helados está concentrado. En tanto el **ID**, es de 0.71 antes de la concentración y después de la concentración es de 0.63.

**TABLA N° 8**  
**ESTIMACIÓN DE LOS INDICES DE CONCENTRACIÓN (CR4), ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN E ÍNDICE DE DOMINANCIA EN BASE A MONTO DE LAS VENTAS PARA EL AÑO 2018 (ANTES DE LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA)**

Marcas	Empresa	ANTES				
		2018 (en miles de US\$)	q	q <sup>2</sup>	h	h <sup>2</sup>
Estrella Azul	Industrias Lácteas. S. A.					
La Italiana	Helados La Italiana, S. A.					
Bonlac	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.					
Nevada + Dos Pinos	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (distribuidos por Dicarina)					
Borden	Borden (elaborado por Helados La Italiana, S. A. )					
Haagen Dazs	Agencias Feduro. S. A.					
Breyers	Riba Smith. S. A.					
Topsy	Franquicias Panameñas, S. A.					
Blue Bunny	Pricesmart Panamá, S. A.					
Otras	Otras					
Totales						
Valor de Referencia (HHI y ID)						
CR4						

Notas:

[Redacted notes]

<sup>47</sup> Ver foja N° 341, del expediente CE-001-19.

**TABLA N° 8 -A**  
**ESTIMACIÓN DE LOS INDICES DE CONCENTRACIÓN (CR4), ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN E ÍNDICE DE DOMINANCIA EN BASE A MONTO DE LAS VENTAS PARA EL AÑO 2018 (DESPÚES DE LA CONCENTRACIÓN ECONÓMICA)**

Marcas	Empresa	DESPUES				
		2018 (en miles de US\$)	q	q <sup>2</sup>	h	h <sup>2</sup>
Estrella Azul	Industrias Lácteas. S. A.					
La Italiana	Helados La Italiana. S. A.					
Bonlac	Sociedad de Alimentos de Primera. S. A.					
Nevada + Dos Pinos	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (distribuidos por Dicarina)					
Borden	Borden (elaborado por Helados La Italiana. S. A. )					
Haagen Dazs	Agencias Feduro. S. A.					
Breyers	Riba Smith. S. A.					
Topsy	Franquicias Panameñas. S. A.					
Blue Bunny	Pricesmart Panamá. S. A.					
Otras	Otras					
Totales						
Valor de Referencia (HHI y ID)						
CR4						
Notas:						

Dado que el valor de ID es superior al umbral (0.25), tanto antes como posterior a la concentración económica, en el mercado pertinente, para el año 2018, se puede concluir se encuentra concentrado. La Guía señala que “cuando ID tenga un valor superior a 0.25 (independientemente de que haya aumentado o disminuido) la evaluación de la concentración requiere completar las secciones siguientes de esta metodología,” en concreto las condiciones de entrada al mercado y las condiciones de rivalidad.

### 3.2 Condiciones de entrada al mercado

Respecto a las condiciones de entrada al mercado, los mismos son explicados en La Guía de Concentraciones Económicas, numeral 141 y 142, así: “cuando un mercado se encuentra concentrado, la posibilidad de competencia que se realice en el mismo estará determinada por las probabilidades de entrada de nuevos competidores...un mercado concentrado con bajas barreras a la entrada de nuevos competidores, estará sometido a la posibilidad de rivalidad por parte de nuevos entrantes al mercado... el análisis de las condiciones de entrada tiene dos propósitos...primero, constatar si la estructura de mercado concentrada conlleva un poder sustancial de mercado...segundo, verificar si estas condiciones se ven reforzadas por la concentración económica al punto que conduzcan a efectos perjudiciales respecto a la competencia efectiva en el mercado”.

Sobre la posibilidad de entrada a los mercados pertinentes, La Guía en el numeral 143 que expresa lo siguiente: *“una posibilidad de entrada se define como las acciones que la empresa debe tomar con la finalidad de producir y/o vender en un mercado... todas las fases del esfuerzo de entrada se considerarán, incluyendo la planificación, el diseño, y la gerencia; los costos de instalación y financiamiento; la obtención de los permisos necesarios para operar en el mercado, las licencias y otros tipos de permisos; la construcción y operación de las instalaciones productivas; y la promoción (incluyendo los descuentos de introducción), mercadeo, distribución, y satisfacción de los gustos del consumidor y credenciales requeridas”*.

#### **Análisis de los factores para establecerse como proveedor en el mercado**

La Guía, Numeral 144 contempla los siguientes factores: 1. Exceso de capacidad instalada; 2. Limitaciones de acceso a factores de producción; 3. Barreras legales, controles gubernamentales y regulatorios; 4. Costos hundidos; 5. Costos de instalarse como proveedor; 6. Importancia de la imagen de marca; y 7. Grado de integración de la cadena productiva.

Con relación a la **capacidad instalada** de la industria es dable señalar que si bien no se cuenta con esta información de manera individualizada para toda la industria (que incluye Riba Smith, S. A.) se tiene información de los solicitantes y de Industrias Lácteas, S. A. La capacidad instalada de **DMPTY, INC.** (Sociedad de Alimentos de Primera, S. A.), es de un [REDACTED] de utilización. Para esta empresa la producción de leche homogenizada y pasteurizada es uno de sus principales productos y de allí algunos productos derivados de leche de ganado vacuno. En el caso de la producción de helados esta empresa le resta poca capacidad no utilizada con lo cual es probable que [REDACTED] pueda [REDACTED] en un mercado con pocos fabricantes a nivel local. La capacidad instalada de **HELADOS LA ITALIANA, S.A.** es de [REDACTED]. Si bien cuenta con una baja capacidad utilizada, su principal producto es helados y paletas en donde a través del canal de distribución “carretillas” en general es de [REDACTED] de sus ingresos<sup>48</sup>. Ahora bien, es posible que **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, aumente su producción de helados (y paletas) de tal manera que estos puedan ser incluidos en la distribución refrigerada de **DMPTY, INC.** De esta forma se refuerza la oferta de helados (ya sea de la marca Bonlac o La Italiana) en las rutas de distribución refrigerada de **DMPTY, INC.** Si bien existen pocos fabricantes en la República de Panamá que enfrentan la competencia extranjera, lo cierto es que las marcas nacionales están bien posicionadas en la mente de los consumidores panameños.

En cuanto a Industrias Lácteas, S. A. la tabla N° 9 señala que esta empresa utiliza el [REDACTED] de la capacidad instalada. Esta empresa cuenta para 2018 con una participación del [REDACTED] en helados y representa [REDACTED] en el mercado. De esta forma podemos inferir que es posible que Industrias Lácteas, S. A. ante la entrada de un competidor pueda aumentar la producción de helados de tal manera que los precios al consumidor puedan reducirse y desincentivar la entrada de un competidor. De esta forma la concentración entre **DMPTY,**

<sup>48</sup> Estudio de la Concentración Económica entre Bonlac y La Italiana (página 10, b. Canal de distribución), foja 194, reverso, del expediente CE-001-19.

INC. y HELADOS LA ITALIANA, S.A. pudiera verse como una operación pro competitiva, es decir, que las empresas en mención se fortalecerían para hacerle frente al líder en ventas del mercado de helados y a los productos importados, principalmente los procedentes de la República de Costa Rica (marcas Nevada y Dos Pinos).

**TABLA N° 9**  
**CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA DE BONLAC, HELADOS LA ITALIANA, S.A. E INDUSTRIAS LÁCTEAS, S.A. PARA EL AÑO 2018**

Capacidad	Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. (Bonlac)	Helados La Italiana, S. A.	Industrias Lácteas, S. A. <sup>4</sup>
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Nota:

<sup>1</sup> Respuesta a la pregunta 31 de la Resolución DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 201 (foja 311),

<sup>2</sup> Cifras estimadas.

<sup>3</sup> En base a cifras de la foja 365, respuesta a pregunta 3 de la resolución DNLC-HCE-009-19, de 7 de junio de 2019 del expediente CE-001-19.

<sup>4</sup> Según respuesta a la nota DNLC-HCE-083-19 de 30 de mayo de 2009 (foja 388 del exp. CE-001-19).

Fuente: Según expediente CE-001-19, proporcionada por los solicitantes y por Industrias Lácteas, S. A.

En cuanto a las limitaciones de **acceso a factores de producción**, como mano de obra especializada, recursos de capital, la tecnología y los controles gubernamentales que conforme a La Guía pudieran restringir la entrada en el mercado, la Dirección Nacional de Libre Competencia considera que la **mano de obra especializada** para la fabricación de helados está disponible previa capacitación de los aspectos técnicos propios de la operación. Es decir, a nivel del mercado laboral local, no es necesaria tanta especialización en las tareas propias de la producción y distribución de helados en la República de Panamá. En cuanto a las **fuentes de financiamiento**, la República de Panamá, previo el cumplimiento de las regulaciones correspondientes, cuenta con libre entrada y salida de capitales que facilita la inversión extranjera. Además, cuenta con fuentes de **financiamiento** para la inversión y operación de la industria, es decir se cuenta con el financiamiento bancario (a través de los bancos de licencia general del Sistema Bancario Nacional) y el mercado de valores (por intermedio de la Bolsa de Valores de Panamá).

En cuanto a la **tecnología** disponible para la elaboración de helados se puede señalar que los solicitantes mencionan que en la industria "se dispone de tecnología industrial compuesta por diversos equipos y máquinas [REDACTED]

*Los equipos incluyen:*

1. [REDACTED]
2. [REDACTED]
3. [REDACTED]
4. [REDACTED]
5. [REDACTED]
6. [REDACTED]
7. [REDACTED]
8. [REDACTED]
9. [REDACTED]
10. [REDACTED]

Los equipos que se mencionan están disponibles principalmente por la vía de la importación o eventualmente de segunda mano. No se observa que existan regulaciones gubernamentales que impidan la compra de estos equipos para usos de la industria de tal manera que puedan paralizar de manera temporal la producción de helados en la República de Panamá.

Con relación a los **costos hundidos**<sup>50</sup>, en la actividad de producción y distribución de helados a los minoristas (supermercados, minisúper, etc.) se denota que no hay costos hundidos. Ahora bien, como se produce en otras actividades económicas, existen marcas que por el transcurso de los años han invertido significativos montos en publicidad y promociones que han producido que el consumidor las sitúe en el denominado “top of mind” de los consumidores. De esta forma, es posible que un potencial entrante experimente dificultades iniciales en cuanto a que los consumidores reconozcan una determinada marca, pero la realidad es que como tal no se observan los denominados costos hundidos<sup>51</sup>.

En cuanto a las **barreras legales o regulatorias** se puede señalar la actividad de producción y distribución de helados en la República de Panamá debe cumplir con formalidades normales como se requieren para otras actividades, no obstante, es importante tomar cuenta que en el caso de la industria el ente rector es el Ministerio de Comercio e Industrias. Si bien, por lo general los inversionistas establecen sociedades anónimas para realizar diversas actividades de inversión es importante el registro que se mantiene para ser objeto de beneficios fiscales. Ahora bien, en cuanto a aspectos sanitarios existen requisitos básicos que se tienen que cumplir con el propósito de salvaguardar sanitariamente a la población. Los solicitantes señalan un conjunto de 8 requisitos básicos para la fabricación de helados a saber:

- *“Instalaciones adecuadas para la fabricación.*
- *Buenas prácticas de manufactura*

<sup>50</sup> Los costes hundidos son aquellos costes en los que ya se ha incurrido y no se podrán recuperar en el futuro. <https://economipedia.com/definiciones/costes-hundidos.html>

<sup>51</sup> Los solicitantes señalan, a foja 313, repuesta a pregunta 38, que la máquina de hacer helado es un costo hundidos, no obstante, el costo de esta inversión puede recuperarse si se vende esta máquina de segunda mano entre industriales establecidos en el mercado o potenciales entrantes.

- *Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés).*
- *Tramitar en el Ministerio de salud el Permiso de Operación Sanitario, para la planta que fabricará los productos (la planta debe auditarse previamente y autorizarse por la entidad de salud).*
- *Elaboración bajo la norma panameña COPANIT385-92.*
- *Registro Sanitario de los productos, otorgado por Control de Alimentos, MINSA.*
- *Consecutivamente y de forma regular está sujeto al cumplimiento de normas sanitarias, lo cual incluye la contratación de personal que cumpla con los requisitos de sanidad, debidamente certificados y el uso de materiales, equipo e insumos con calidad adecuada que garantice la inocuidad.*
- *Cumplir los requerimientos fitosanitarios de RTCA (Reglamento Técnico Centroamericano).”<sup>52</sup>*

Si bien estos requisitos son particulares por efectos de ser un producto para consumo humano, no se constituyen en obstáculos que impidan la entrada de un competidor que se vaya a dedicar a la producción y distribución de helados en la República de Panamá.

En cuanto a los **costos de instalarse**, los solicitantes manifiestan que *“Para un importador que incursiona por primera vez en el mercado de importar helados, puede iniciar una pequeña operación con una inversión [REDACTED] e ir invirtiendo mayores recursos a medida que va creciendo el negocio. Con esta inversión puede importar producto y cubrir elementos básicos como trámites de importación, registro en cadena de supermercados, alquiler de espacios en punto de venta (neveras de los supermercados o minisúper), alquiler de bodega, cuarto frío y tercerizar la distribución.”<sup>53</sup>*

En otras palabras, la entrada de un competidor puede hacerse más fácil si se decide importar el producto final (helado) y distribuirlo (antes que fabricarlo y distribuirlo) dado el monto de la inversión y la perspectiva de crecimiento del negocio en la República de Panamá. De esta forma la inversión mínima que un inversionista pueda realizar no constituye en sí misma una barrera que impida el establecimiento de un competidor en el mercado de helados en Panamá.

La **imagen de marca** identifica el bien o servicio que se produce o importa. Las marcas de helados más relevantes en la República de Panamá son: Estrella Azul que identifican no solo los helados de Industrias Lácteas, sino otros productos como leche homogenizada y pasteurizada, yogurt, entre otros productos; la marca Dos Pinos de los productos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R. L. procedentes de la República de Costa Rica; la marca Nevada que también pertenece a este grupo; la marca Bonlac de la Sociedad de Alimentos de Primera, S. A. y la marca Riba Smith de los helados producidos y vendidos por los supermercados del mismo nombre. Existen además otras marcas que son vendidas por diversos supermercados o hipermercados que también participan en el mercado de

<sup>52</sup> Ver foja 309, respuesta a pregunta 28 de la Resolución DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

<sup>53</sup> Ver foja 303, respuesta a pregunta 14 de la Resolución DNLC-HCE-007-19 de 13 de mayo de 2019.

producción y distribución de helados en la República de Panamá. Los solicitantes señalan que *“La marca que se percibe como más fidelizada por los consumidores es [REDACTED] que de hecho es la más antigua y que cuenta con una participación de mercado mayor al [REDACTED]”*

De esa forma, se denota la importancia de la marca en el mercado nacional para que el consumidor la prefiera. Ahora bien, también se encuentran marcas de helados tales como Gelartti, la Casa del Helado y Gelatiano. Estas marcas no se encuentran en los minoristas (supermercados y minisúper), sino que atiende a estar presentes en un formato de pequeñas tiendas en los denominados mall (o centros comerciales) o en food court (zona o área de comidas) de los mencionados mall o centros comerciales. Se observa también, como se mencionó, la marca Di BARI, que cuenta con productos tales como helados, paletas de frutas y los denominados “boli”, mezcla de agua, sabor artificial y colorante, cuya distribución es a través de las denominadas “carretillas”. Esta marca es poco conocida y de pequeña distribución.

En los últimos años se ha observado la entrada de nuevas marcas tales como “Dos Pinos, Breyers, Friendlys y G/7”<sup>55</sup> y la poca presencia de las marcas como Topsy y Nestlé.

En cuanto al **grado de integración de la cadena productiva** podemos señalar que en el caso de las materias primas para la elaboración de helados [REDACTED]

[REDACTED] estas se pueden adquirir en la República de Panamá o importadas del extranjero con lo cual la integración [REDACTED] de la cadena productiva no es un elemento imprescindible para la producción de helados. Ahora bien, es posible obtener leche cruda nacional como materia prima, no obstante, la industria prefiere el uso de [REDACTED] para la elaboración de helados.

En el caso de la distribución de helados es posible que el fabricante pueda distribuir los helados de forma refrigerada con su propia flota de camiones, no obstante, esta se puede tercerizar a través de compañías que prestan este servicio a otras empresas que vende productos que necesiten refrigeración.

En términos generales, para la producción y venta de helados no es necesario que esté integrado hacia atrás (proveedores de materias primas) ni hacia adelante (con la distribución refrigerada) ya que el productor puede, comprar la materia prima o comisionar el servicio de distribución sin que estos sean cubiertos por el productor de helados.

En el mercado de venta de helados en la República de Panamá, es posible que un potencial entrante trate de ganar participación en un mercado con demanda creciente. En este sentido, las evidencias suministradas al respecto, dan cuenta de que *“Aproximadamente en el año [REDACTED] los helados de la marca [REDACTED] que es un producto manufacturado en Costa Rica y por lo tanto, es importado, lanza a la venta su nuevo producto helados obteniendo buenos [REDACTED]”*

<sup>54</sup> [REDACTED]

<sup>55</sup> Estudio de la Concentración Económica entre Bonlac y La Italiana elaborado por Interglobal Consulting Group. Marzo 2019, página 30, segundo párrafo (Foja 204 reverso, segundo párrafo).

<sup>56</sup> Ver tabla de la foja 365 que responde a la pregunta N° 4 de la Resolución N° DNLC-HCE-009-19.

e importantes resultados. Por ejemplo, en [REDACTED] tuvo una participación en el mercado de [REDACTED] incrementándose e [REDACTED] su participación de [REDACTED]<sup>57</sup>

En tanto, los helados importados de la marca Dos Pinos han podido incursionar en el mercado en un plazo de tiempo razonable, alcanzando una participación de mercado de [REDACTED] en 2018. Los helados de las marcas importadas han alcanzado hasta 2018 una participación de [REDACTED] Dos Pinos [REDACTED], Haagen Dazs [REDACTED], Breyers [REDACTED] Topsy [REDACTED] Blue Bunny [REDACTED] las demás marcas importadas [REDACTED]. Los productos importados en los últimos años han obtenido participaciones de mercado importantes, lo que indica que el agente económico más relevante [REDACTED] ha tenido competencia real a través de las importaciones y no tanto con respecto a nuevas plantas de producción de helados que se hayan establecido en el territorio de la República de Panamá. Para afrontar la competencia en el mercado de producción y distribución de helados, [REDACTED] realizó importante inversión en la planta de producción en el año 2017<sup>58</sup>.

No se observa en el mercado definido la exclusión reciente de algún agente económico entrante debido a la existencia de contratos de distribución o de integración vertical. No se ha observado recientemente la expansión anticipada de las ventas por parte de las empresas establecidas en reacción a la entrada de nuevos competidores.

En términos generales, la inversión en una nueva planta por parte del operador incumbente en el mercado de producción y distribución de helados en la República de Panamá y el crecimiento que ha experimentado la importación implica un mercado en crecimiento que resulta atractivo para los agentes económicos establecidos y los potenciales entrantes. La entrada de un competidor es probable, ya que es económicamente lucrativa de tal manera que se puede concluir que el mercado está abierto a la entrada de nuevos competidores, principalmente, por la vía de la importación.

#### **La existencia de condiciones para la ocurrencia de entrada probable, suficiente y oportuna**

Conforme al análisis de los factores arriba presentados, se concluye que en efecto existen las condiciones para que la entrada a los mercados pertinentes involucrados en la operación sea probable, oportuna y suficiente como indica La Guía. Concretamente, de los factores analizados en la sección anterior, se concluye que en términos generales no constituyen barreras a la entrada.

### **3.3 Condiciones de rivalidad**

Aunque el análisis de los efectos de las concentraciones económicas se centra en aspectos estructurales del mercado, un análisis del comportamiento reciente de las empresas permite una mejor comprensión de las fuerzas competitivas en el mercado y de las relaciones entre

<sup>57</sup> Ver foja 305, primer párrafo, respuesta a la pregunta 18, de la Resolución N° DNLC-HCE-007-19.

<sup>58</sup> Ver <http://laestrella.com.pa/economia/estrella-azul-construye-nueva-planta-produccion/23999158>

los participantes en diferentes niveles dentro de éste. Este análisis también permite identificar la importancia relativa de las diversas características estructurales del mercado y poner en contexto apropiado los aspectos de participación de mercado, organización de los canales de distribución, integración vertical, barreras de acceso al mercado. Por otra parte, el análisis de esta dinámica permite identificar las estrategias de rivalidad seguidas en el pasado, y de allí aporta elementos para predecir comportamientos o estrategias futuras.

De acuerdo a La Guía *“el poder de mercado o poder sustancial de la empresa concentrada tendrá menor probabilidad de ser ejercido si la rivalidad entre esta empresa y sus competidores es efectiva...la rivalidad es efectiva cuando los competidores son económicamente capaces de sostener conductas agresivas para mantener o aumentar sus participaciones de mercado”*<sup>59</sup>

En el mercado pertinente existe un líder por su participación de mercado, [REDACTED]. Este adquirente se avocó a la inversión de una nueva planta de productos lácteos, que incluía helados, para mejorar su competitividad en el mercado nacional. Si bien esto refuerza la fortaleza de este agente económico, como ya se ha visto, a nivel de la compra de materias primas no existen limitaciones que afecten a las empresas establecidas o con potencialidades de entrar al mercado. Tampoco se observa que existan contratos de exclusividad para la distribución de helados a los minoristas (cadenas de supermercado, minisúper, entre otros) que sean un obstáculo para un potencial entrante al mercado. La [REDACTED] que se observa entre agentes económicos fabricantes [REDACTED] y [REDACTED] (entre otros agentes competidores) y de empresas importadoras a través de diversas marcas en general, es visible y no se observan limitaciones que afecten la rivalidad en dicho mercado.

### **3.3.1 El Análisis de la probabilidad de ejercicio individual y colectivo de poder de mercado**

En el mercado pertinente, como se ha visto en la sección 3.1.1, relativa al grado de concentración, se caracteriza por estar concentrado, no obstante, la probabilidad de ejercicio individual y colectivo de poder de mercado no es efectiva, ya que existe un número significativo de proveedores alternativos, es decir existen fabricantes establecidos en el territorio nacional y es importante la presencia de productos importados que pueden satisfacer las demandas de los consumidores nacionales. Además, no se observa que la presente operación de concentración económica provoque un aumento de los costos de los rivales, el cierre del acceso de los competidores a un importante insumo de producción/comercialización y la reducción de precios de los rivales de tal manera que la

<sup>59</sup> Numeral 152 de La Guía.

<sup>60</sup> El expediente CE -005-10 de 19 de noviembre de 2010 contiene la Concentración entre Coca Cola Femsa, S.A.B de C.V. e Industrias Lácteas, S. A. La resolución final que otorga concepto favorable es la N° DNLC-OGC-001-11 de 3 de febrero de 2011.



“Con relación a la cláusula de no competencia que se transcribe abajo y contenida en el [REDACTED] el proyecto preliminar de contrato de compraventa de acciones, se hace necesario señalar, que el criterio utilizado por la ACODECO para la valoración de las cláusulas de no competencia es que estas cláusulas inhibitorias tienen una justificación temporal por un máximo de tres (3) años cuando la operación de concentración económica implique la transferencia de fondo de comercio y conocimientos técnicos, y de dos (2) años cuando únicamente incluya fondo de comercio.

...

Este criterio ha sido aplicado por la ACODECO en diferentes operaciones de concentración económica, como es el caso de la verificación previa de la concentración económica entre ALTA CORDILLERA, S.A. y THUNDERBIRD RESORTS, INC., en la cual se otorgó un concepto favorable condicionado, estableciendo la cláusula de no competencia a un periodo máximo de tres (3) años; y más recientemente, la operación de concentración económica, cuya verificación inició de oficio, entre THE BANK OF NOVA SCOTIA (SCOTIABANK) y BANCO CITIBANK (PANAMÁ), S.A., a quienes se les comunicó formalmente el criterio de la ACODECO respecto a la cláusula de no competencia.

En el caso que ahora nos ocupa, luego de analizar la naturaleza y alcance de la operación sometida a verificación, este despacho considera que el alcance temporal de la cláusula de no competencia, debe ajustarse, en los siguientes términos:

1. Limitar el acuerdo de no competencia por un periodo máximo de tres (3) años, en el ámbito geográfico de la República de Panamá.”

La decisión que les fue comunicada podía ser modificada si los interesados aportaban argumentos válidos sobre el periodo establecido en el contrato de compraventa. Sin embargo, en tiempo oportuno, los interesados presentaron escrito el día 26 de julio de 2019<sup>65</sup>, donde hace constar enmienda al contrato de compraventa de acciones por medio de la cual modifican el plazo del acuerdo de no competencia anteriormente establecido, por un período de tres (3) años, con lo cual, vencido el tercer aniversario del cierre de la transacción, quedaría vencida dicha obligación.

En vista de la modificación presentada, la Dirección Nacional de Libre Competencia estima que el nuevo periodo de tres (3) años acordado entre las partes, no afecta o restringe de manera directa el proceso de la libre competencia en el mercado pertinente del que forma parte la operación.

---

<sup>65</sup> Visible a foja 376 del expediente CE-001-19.

## **PARTE V. CALIFICACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN**

La Dirección Nacional de Libre Competencia luego del análisis de la verificación concluye que la operación de concentración económica entre **BONLAC** y **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, no genera o no incurre en los efectos o situaciones previstas en el artículo 27 de la Ley 45, citado a continuación:

“**Artículo 27. Presunciones.** Para los efectos de la verificación que debe conducir la Autoridad, se presumirá que la concentración tiene un objeto o efecto prohibido por esta Ley cuando el acto o la tentativa: 1. Confiera o pueda conferir, al fusionante, al adquirente o al agente económico resultante de la concentración, el poder de fijar precios unilateralmente o de restringir sustancialmente el abasto o suministro en el mercado pertinente, sin que los agentes competidores puedan, efectiva o potencialmente, contrarrestar dicho poder. 2. Tenga o pueda tener por objeto desplazar a otros competidores existentes o potenciales, o impedirle el acceso al mercado pertinente. 3. Tenga por objeto o efecto facilitar sustancialmente, a los participantes en dicho acto o tentativa, el ejercicio de prácticas monopolísticas prohibidas.”

Estas presunciones podrán desvirtuarse aportando al efecto prueba en contrario.”

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

### **RESUELVE:**

**PRIMERO: OTORGAR**, concepto favorable a la concentración económica mediante la cual **DMPTY, INC.**, adquiere a través de un contrato de compraventa con **WESTERN EXCELLENCE, INC.**, [REDACTED] de las acciones emitidas y en circulación de la empresa **HELADOS LA ITALIANA, S.A.**, en la República de Panamá.

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

**TERCERO:** La presente resolución es susceptible del recurso de apelación ante el Administrador 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,

  
MARCO A. CARRIZO C.

Director Nacional De Libre Competencia, Encargado



  
QUIENEEN MIRANDA

Secretaria General, Encargada



En la ciudad de Panamá, a las 10:44 de  
el día de hoy doce (12.) del mes de  
Agosto del año 2019, notifico a  
Sofía Cohen por Anias Fabry y Fabry  
con cédula N° 8-224-1056  
de la Resolución N° DNLC-MAC-015-19  
para constancia firma 