

Los Planes de CMPC en medio de la Colusión

Viernes, 06 de Enero de 2017 - Id nota:573597

Medio : Que Pasa
Sección : Negocios
Valor publicitario estimado : \$13462200.-
Página : 34-35-36-37-38
Tamaño : 100 x 27

[Ver en formato web](#)

LOS PLANES DE CMPC **EN** **MEDIO DE LA** **COLUSIÓN**

EN 2003, CMPC ELABORÓ UN DOCUMENTO CARATULADO COMO **"ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CMPC TISSUE CHILE"**, AHÍ SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO DE PAÑALES Y PAPELES, **SE PLANTEA EVITAR EL AUMENTO DE CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES** E INCENTIVAR ADQUISICIONES ENTRE EMPRESAS DEL MISMO MERCADO.

[Por Estela López García]



La primera década del siglo XXI quedará plasmada en la historia de CMPC. Fue justamente desde 2000 a 2011 que la empresa se coludió en el mercado del papel *tissue* y que, en paralelo, de 2002 a 2009, se registraron prácticas para acordar alzas de precios, promociones y posicionamiento entre los competidores del mercado de los pañales.

Las prácticas durante este periodo tienen a CMPC bajo la lupa. La Fiscalía Nacional Económica (FNE) y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) han recorrido por más de dos años cada ápice de esta década, que da cuenta de repetidos actos reñidos con la libre competencia.

Es este mismo periodo el que le ha significado a la papelería vivir estos últimos años bajo un escrutinio público que hoy arrastra también a la misma FNE. La decisión del organismo liderado por Felipe Iruarrázabal, de archivar el pasado viernes la investigación en el mercado de pañales, le significó una serie de cuestio-

Uno de los objetivos del plan estratégico era alcanzar y mantener una participación rentable en pañales de 15% al 2006. Hoy esa participación es cercana al 30%.

namientos, que apuntan a la reserva de la investigación como a la forma en que esta se llevó a cabo.

Si bien, la Fiscalía decidió investigar el 4 de diciembre de 2014 ambos mercados juntos, esto es, pañales y papeles, en octubre de 2015 presentó un requerimiento al TDLC sólo por el caso de colusión en pañales. Esto, de acuerdo a lo que explicó la FNE ante la comisión de Economía de la Cámara de Diputados, fue porque faltaba seguir investigando y se decidió separar aguas.

EL PLAN ESTRATÉGICO EN MEDIO DE LA COLUSIÓN

Sin embargo, estas aguas no estaban del todo separadas al interior de CMPC. En abril de 2003 se elaboró un plan, con el alineamiento estratégico de CMPC Tissue Chile, justamente en medio del periodo que

hoy está bajo la lupa por colusión.

De acuerdo al testimonio de María Cecilia Häberle, gerente comercial de CMPC Tissue —entre los años 1998 y 2005—, ante el TDLC en el marco del llamado caso colusión del confort, este plan les ayudó a diseñar una estrategia que “a 5 años viabilizara la compañía”, que les permitiera sostener una relación más “cooperadora” con los distintos canales de distribución y “que fijara el rol de nuestras marcas y de nuestros productos en cada uno de los segmentos en que competían. Establecía también de suyo las relaciones de precio que debíamos tener con la competencia”.

El documento, que considera una visión a cinco años, tiene un apartado de “lineamientos estratégicos” en el que se sentencia que CMPC “debe tener una gestión proactiva del mercado para asegurar dos actores. En este ítem, la papelería delinea tres escenarios para los próximos tres años en el *tissue*. Uno de ellos apunta al *statu quo* de los jugadores actuales. Otro escenario es que Kimberly Clark (KC) compre PISA y una tercera opción es que existan tres operadores agresivos, esta última además es calificada por CMPC con una probabilidad baja de ocurrir.

Como parte de los lineamientos estratégicos está “limitar el desarrollo de marcas privadas”; “evitar aumento de capacidad por parte de competidores”; “negocio no *tissue* como herramienta defensiva y con rentabilidad” y una política de precios que “no permita a KC basar su crecimiento en importaciones” y que “incentive a KC a la compra de PISA”.

Finalmente, pese a que estaba dentro de los lineamientos de CMPC, un 50% de la empresa PISA fue adquirida por SCA en 2003 —, y no por KC como estaba previsto por la papelería— y luego en 2012 Gabriel Ruiz Tagle vendió el resto a la empresa sueca. Consultada CPMC por este documento, declinó referirse al tema.

BLINDAJE AL NEGOCIO DEL TISSUE

En el análisis estratégico que hace la compañía se da cuenta, entre las fortalezas, el liderazgo de participación, el activo de marca, el conocimiento del



consumidor, presencia en la categoría de pañales otorga un blindaje al negocio *tissue* y el liderazgo en costos de productos económicos *tissue*.

Respecto a las oportunidades, está enfocar el crecimiento en categorías de baja penetración y alto margen, apertura del *trade* al manejo conjunto de la categoría y crecimiento en el negocio de pañales a través de marcas privadas, entre otras.

Ahora, en cuanto a las debilidades y amenazas que visualizaba en ese entonces la compañía, se revela una concentración de ventas en la categoría de higiénicos, sistemas de incentivos no alineados con sintonía fina en la gestión del negocio, detección de errores y baja lealtad de marca. Mientras que en las amenazas se detalla ampliaciones de capacidad de la competencia y que perder el foco estratégico en pañales implica aumento de hostilidad en *tissue*.

En 2001, cuando CMPC anunció el regreso al mercado de los pañales, bajo la marca Babysec, su anhelo era alcanzar el 10% del mercado local —cabe recordar que antes de vender en 1998 a Procter & Gamble, la papelera tenía una participación del 70% en el mercado de los pañales—, sin embargo alcanzó sólo un 7,6%. Uno de los objetivos del plan estratégico era alcanzar y mantener una participa-

ción rentable en pañales de 15% al 2006, lo que, de acuerdo a un estudio de la consultora Nielsen, se logró con creces, pues a 2006 Babysec alcanzaba un 18,7% del mercado. Hoy esa participación es cercana al 30%. Entre otros de los objetivos, la compañía aspira a mantener participación de mercado en el agregado de las categorías *tissue* de 75%, incrementar rentabilidad del negocio creciente mayor a 18%, aumentar penetración en toallas de papel, pañuelos y faciales y sostener liderazgo en posicionamiento de sus marcas de valor.

DELACIÓN COMPENSADA BAJO LA LUPA

El martes pasado el fiscal nacional económico, Felipe Irrarrázabal, asistió a la Cámara para dar cuenta de las acciones tomadas en el mercado de los pañales. El organismo investigó conductas como intercambio de información, coordinación de alzas de precio y acuerdos de posicionamiento y la investigación daba cuenta de reuniones y conversaciones telefónicas entre ejecutivos de Kimberly Clark y CMPC, precisando que estas habrían sido ocasionales.

Pese a antecedentes concretos de conductas anti-competitivas, la Fiscalía afirma que los hechos y los eventuales efectos asociados al acuerdo entre los competidores prescribieron incluso antes del inicio de la investigación en 2014 y, por tanto, la causa fue archivada, sin sanción penal ni multas a los actores implicados.

Este caso si bien ha levantado dudas sobre la eficacia de la delación compensada y las herramientas que tienen los organismos de defensa de la libre competencia para aplicar las multas y penas, expertos en libre competencia hacen una férrea defensa de este instrumento.

La delación compensada está vigente en Chile desde 2009, cuando se modificó el Decreto Ley 211. En este se estipula que quien realice acuerdos o prácticas concertadas que involucren a competidores entre sí, y que consistan en fijar precios de venta o de compra, limitar la producción, asignarse zonas o cuotas de mercado, “podrá acceder a una reducción o exención de la multa cuando aporte a la Fiscalía Nacional Económica antecedentes que conduzcan a la acreditación de dicha

conducta y a la determinación de los responsables”. Para acceder a alguno de estos beneficios se deben cumplir ciertos requisitos como presentar antecedentes precisos, veraces y comprobables que aporten a constituir elementos de prueba suficientes para elevar un requerimiento ante el tribunal; abstenerse de divulgar la solicitud de delación compensada, hasta que la Fiscalía haya formulado un requerimiento o archive la investigación; y poner fin a su participación en la conducta anticompetitiva inmediatamente después de presentar su solicitud.

Esta figura, indica el profesor de Derecho Económico de la Universidad Diego Portales Rafael Mery, es el “único y mejor instrumento que se conoce para perseguir los carteles. Estos funcionan en el secretismo, y detectar esos carteles es muy difícil”. De hecho, en Estados Unidos un 90% de los carteles que salen a la luz cuentan con delación compensada y lo mismo ocurre en un 75% de los carteles que se

Expertos en libre competencia aseguran que la delación compensada es el único instrumento que permite desbaratar carteles. Desde 2009 a la fecha la FNE ha levantado 6 casos ante el TDLC que incorporan este mecanismo.

desbaratan en países europeos.

¿QUÉ SE GANA CON LA DELACIÓN?

En Chile, la Fiscalía ha tramitado ante el TDLC cinco casos —además del cartel de CMPC Tissue y SCA— que incorporan el mecanismo de delación compensada: en 2010 contra las empresas de compresores para refrigeradores Tecumseh Do Brasil y Whirlpool, en 2011 contra las compañías de transporte interurbano Ruta Vía Curacaví, Pullman Bus y Atevil por acordar tarifas y frecuencias, en 2014 contra las empresas proveedoras de asfalto Enex, Asfaltos Chilenos, Química Latinoamericana y Dynal Industrial S.A., en 2015 contra las empresas navieras Compañía Sud-

americana de Vapores, Compañía Chilena de Navegación Interoceánica, Eukor Car Carriers Inc., K-Line, MOL y NYK, por haberse coludido en múltiples procesos de contratación de transporte marítimo de automóviles, y en 2016 contra Laboratorio Biosano, Fresenius Kabi Chile y su filial Laboratorio Sanderson, por haberse coludido por más de 10 años para afectar los procesos de compras públicas de 93 medicamentos inyectables.

El profesor de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile Aldo González asegura que este instrumento está teniendo el efecto que se preveía, “la colusión es la falta más grave de la libre competencia. Los instrumentos que tiene la ley de libre competencia son útiles y están funcionando bien. Acá se otorga perdón a alguien, eso es lo que gatilla el autodelatarse”.

Quienes se delatan primero pueden acceder a la exención del 100% de la multa y quedar sin cargos también en materia penal. Mientras que quienes se delaten segundos dentro del grupo de responsables de la conducta imputada, podrán optar a una reducción de la multa no superior al 50% de la mayor multa solicitada para los demás ejecutores de la conducta y rebajar hasta en un grado la pena.

Mery acota que la delación busca los incentivos adecuados para que los involucrados confiesen y, más que apun-

tar a la sanción, lo que se busca es dismantelar el cartel. “La delación hace que empresas que han participado en carteles no sean sancionadas y disminuyan su multa, eso genera una errónea sensación de impunidad. El derecho de la competencia está llamado a garantizar la libre competencia en el mercado, no está llamado a sancionar las conductas que se desvían de ello”.

En esta línea, cabe preguntarse si es que la delación compensada puede estar hoy generando incentivos perversos para que el día de mañana, a sabiendas de la rebaja en las penas y multas, las empresas se coordinen entre sí para fijar precios o cuotas de mercado y luego se acojan a esta figura, que en Chile lleva aplicándose menos de una década. ●