



## Análisis de Caso

### Análisis de concentración condicionada Nestlé-Pfizer: fórmulas lácteas

#### Introducción

La Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) es la autoridad responsable de vigilar la competencia en los mercados. Con el fin de prevenir riesgos a los procesos de competencia, en México las empresas deben notificar ante la Comisión toda operación de unión, por ejemplo de fusión y adquisición, cuyo valor supere los mil 200 millones de pesos.<sup>1</sup> Esta autoridad tiene el mandato de analizar que una concentración —nombre que da la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) a estas operaciones— no genere que las empresas involucradas en la transacción tengan el poder de mercado suficiente que les permita unilateralmente incrementar los precios, reducir la oferta de productos, desplazar o impedir la entrada de nuevos competidores.

Por ello, cuando en 2012, Nestlé anunció la compra de Pfizer Nutrition en México como parte de una estrategia de negocios a nivel global, presentó ante la entonces autoridad de competencia un aviso de concentración, para que ésta analizara y en su caso autorizara dicha operación en el territorio nacional.<sup>2</sup> Con la adquisición, el objetivo de Nestlé era obtener los derechos de los productos Pfizer de vitaminas prenatal y maternal (Materna), de toda la gama de fórmulas lácteas para infantes y adquirir la única planta en Latinoamérica de Pfizer para producir fórmulas lácteas infantiles, ubicada en la Ciudad de México.

Después de un análisis riguroso, dicha autoridad decidió no autorizar la operación, ya que al sumar las participaciones

1. La LFCE de 2014 establece que las concentraciones que deben ser autorizadas por la Comisión son aquellas que tiene una o varias de las siguientes condiciones: cuando el monto de la operación supera los 1,200 millones de pesos (dato aproximado calculado a salarios mínimos de 2015), una empresa acumule el 35% de acciones y sus ventas anuales sean mayores a mil 200 millones de pesos, se acumule en el territorio nacional más de 560 millones de pesos y participen en la operación dos o más empresas con ventas anuales mayores a 3 mil 300 millones de pesos. Para más información consulte [Notas temáticas Concentraciones](#)

2. Consulte los expediente de esta concentración (CNT-035-2012 y RA-002-2013) en [www.cofece.mx](http://www.cofece.mx)

de mercado de Nestlé con Pfizer, la primera tendría el poder de fijar precios unilateralmente y/o restringir sustancialmente el abasto en el mercado relevante,<sup>3</sup> sin que los agentes competidores pudieran contrarrestarlo. Ante la negativa, las empresas presentaron una nueva propuesta de condiciones para evitar riesgos a la competencia y libre concurrencia en el mercado de las fórmulas lácteas infantiles, que incluía la venta de los activos de Pfizer en México a un tercero, las cuales fueron aceptadas y, por lo tanto, la operación se autorizó.

Es importante señalar que de haberse autorizado la compra en los términos originales, se habría causado al mercado un daño estimado de al menos 457 millones de pesos. Afectando con ello no sólo a quienes suelen adquirir las marcas de Nestlé y Pfizer, sino a todas las familias consumidoras de fórmulas lácteas infantiles, pues también se corría el riesgo de que el resto de los competidores subieran sus precios. Con su intervención, la Comisión logró preservar las condiciones de mercado en favor de los sectores de la población con menos recursos.

### Las fórmulas lácteas infantiles

Las fórmulas lácteas permiten reemplazar o complementar la lactancia natural cuando las madres están impedidas

o no están dispuestas a alimentar a los infantes con leche materna por razones de salud, personales o sociales. Son productos utilizados para suplir o complementar las necesidades alimentarias de los bebés en una etapa de crecimiento que es fundamental para su desarrollo como seres humanos.

Existe una variedad de fórmulas lácteas en el mercado, las cuales están diseñadas en función de la edad de los infantes (fórmulas de rutina) o de algún padecimiento específico (fórmulas de especialidad). Las fórmulas de rutina, para fines de este análisis, se clasificaron en dos: i) etapas 1 y 2; y ii) etapa 3. Las 2 primeras etapas de las fórmulas lácteas infantiles de rutina — independientemente de su marca o precio— deben cumplir con un cuadro nutrimental básico dictado por la Organización Mundial de la Salud (OMS),<sup>4</sup> por lo que hay una gran similitud entre ellas. De hecho, también mantienen patrones parecidos de consumo y venta (ver Tabla 1). Por ejemplo, se venden con etiquetas o presentaciones similares —generalmente en supermercados— y los consumidores, dirigidos por la recomendación de su médico, tienden a permanecer fieles a una marca cuando sus hijos se desplazan de una etapa a otra, a menos que enfrenten una situación extrema que les lleve a consumir alguna fórmula de especialidad.

**Tabla 1. Patrones de consumo y venta de las FLI**

Características	Fórmulas de rutina	
	Etapas 1 y 2	Etapa 3
Regulaciones de la OMS	Mismos requisitos para todas las marcas	No tiene
Estructura nutrimental	Similar	Distinta a las etapas 1 y 2
Precio	Sin variación significativa entre marcas. Con variación entre las premium y las normales	Variable
Publicidad	No pueden acercarse a los consumidores	Flexible
Recomendación médica	Sí	Sí
Prescripción médica	No	No

*Fuente: Datos extraídos de la resolución del expediente de concentración Nestlé-Pfizer (CNT-035-2012)*

3. Un mercado relevante se determina haciendo un análisis de las circunstancias particulares del caso, para identificar los bienes o servicios producidos, distribuidos, comercializados u ofrecidos así como los que los sustituyen o puedan sustituirlos oportunamente. También se delimita el área geográfica en la que se ofrecen o demandan dichos bienes o servicios, y si en la misma existe la opción de acudir a otros proveedores o clientes sin incurrir en costos significativos.

4. Código internacional de sucedáneos de la lactancia materna (2005), OMS, disponible en <http://www.aeped.es/sites/default/files/1-codigopaho.pdf>

Por su parte, las fórmulas de especialidad atienden una circunstancia patológica o sintomatológica específica, sin dejar de ofrecer los nutrientes necesarios. Algunos de estos padecimientos son nacimiento prematuro, desnutrición, reflujo, alergia a la proteína de la leche, intolerancia a la lactosa, estreñimiento, diarrea, cólico y falta de saciedad. En México no se producen este tipo de sucedáneos de especialidad,<sup>5</sup> en general éstos son elaborados en Europa.

Para las familias, la comida para bebé en general y las fórmulas lácteas en particular, son tan importantes que los beneficios nutricionales, de salud y la percepción de la calidad y seguridad son más importantes que cualquier consideración de precios. Es decir, son productos cuya demanda es inelástica y, por ello, no dejarán de ser consumidos aun cuando se incrementen su precio de venta, ya que los padres harán todo por mantener lo mejor alimentados a sus hijos y, en consecuencia, continuarán comprándolos.<sup>6</sup>

Aunado a lo anterior, hay otras características que hacen a este producto peculiar:

1. Las fórmulas lácteas infantiles, por regulaciones internacionales, no pueden publicitarse y la decisión de qué marca consumir generalmente deriva de la sugerencia de un experto. En este sentido, si bien los componentes básicos de las tablas nutrimentales de las diferentes marcas son bastante similares entre sí, las madres y padres optan por la fórmula que recomienda su pediatra.<sup>7</sup>
2. Debido a la preocupación de los padres por la salud de sus hijos, los consumidores prefieren marcas reconocidas. Así, las marcas libres o propias no son las más adquiridas y, por lo tanto, no representan una gran competencia respecto a las que ya tienen mayor reconocimiento.

Por lo anterior, resultaba fundamental que la autoridad de competencia analizara los posibles impactos de la concentración, ya que por la naturaleza de este producto, un incremento en el precio afectaría, principalmente, a las familias de menores ingresos que consumían este producto.

## ¿Por qué la concentración Nestlé-Pfizer afectaría el proceso de competencia?

Al momento de revisar esta concentración, Nestlé era la empresa con mayor presencia en el mercado nacional de fórmulas lácteas infantiles de rutina. Pfizer ocupaba la segunda posición. En caso de autorizarse la concentración, el tamaño de la empresa resultante sería casi 5 veces más grande que el competidor más cercano en el mercado. Bajo esta situación, resultaba poco probable que otros participantes del mercado, existentes o potenciales, pudieran contrarrestar dicho poder. Si la Comisión hubiera permitido que Nestlé-Pfizer se fusionaran sin ninguna condición, la empresa resultante podría haber subido el precio a cada marca sin perder participación significativa de mercado.

Normalmente, cuando los agentes económicos aumentan el precio a un producto, el consumidor reacciona con al menos una de las siguientes situaciones: i) se va con el competidor; ii) sustituye una marca cara por otra más económica dentro del portafolio de productos de la misma empresa; o iii) deja de consumir el producto; tres circunstancias que con muy baja probabilidad hubieran sucedido en este caso. Al ser inelástica la demanda de las fórmulas lácteas, los consumidores difícilmente habrían dejado de comprar el producto porque es prioritaria la nutrición de su bebé. Con base en cálculos técnicos se concluyó que para que la gente disminuyera un 1% el consumo de este producto sería necesario que Nestlé subiera sus precios al menos 25%.

Con este enfoque, la Comisión analizó la concentración planteada por Nestlé y Pfizer encontrando que:

- Nestlé ya tenía una presencia importante en el mercado mexicano de fórmulas lácteas de rutina y con la compra de Pfizer su participación podría haber sido superior al 70%.<sup>8</sup>
- De darse la operación, los precios de las diferentes marcas de Nestlé y Pfizer podrían haber registrado incrementos de entre 2.8% y hasta 11.5%, lo que a su vez se podría traducir en alzas por parte de los demás competidores.

5. Un sucedáneo es un producto que por tener propiedades parecidas a las de otro puede reemplazarlo/sustituirlo.

6. La demanda inelástica es aquella en la que la variación en el precio de un bien afecta mínimamente la demanda del mismo (la disminución porcentual en la cantidad demandada será solo una fracción del incremento porcentual en el precio del bien).

7. Las recomendaciones de la OMS sólo aplica para las fórmulas infantiles de rutina etapa 1 y 2.

8. Comunicado "Niega CFC autorización a la concentración Nestlé-Pfizer en fórmulas lácteas", CFC-17-2012, noviembre 2012.

- En ese momento, en México existían cuatro plantas de producción de fórmulas lácteas infantiles; si se hubiera cerrado la operación, Nestlé sería dueño de tres de ellas.
- En el mercado de fórmulas lácteas existen barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores, por ejemplo: i) las nuevas marcas no pueden hacer publicidad para que sus productos sean reconocidos, y ii) los costos de instalación para una nueva planta productora de fórmulas lácteas son altos.

Dado este contexto, la Comisión no autorizó la concentración propuesta entre las dos empresas, pues conllevaba un alto riesgo para las condiciones de competencia al resultar poco probable que los competidores existentes o potenciales pudieran contrarrestar el poder resultante de la fusión entre Nestlé y Pfizer.

### Concentración Nestlé-Pfizer con condiciones

La LFCE permite a los agentes económicos que quieran concentrarse presentar propuestas de condiciones para evitar que como resultado de su operación se disminuya, dañe o se impida el proceso de competencia y libre concurrencia en el mercado donde participan.<sup>9</sup> Con este derecho, y tras la resolución negativa de la Comisión, Nestlé acudió nuevamente a la autoridad de competencia para presentar una nueva propuesta de concentración con condiciones orientadas a eliminar los riesgos a la competencia antes expuestos.

Éstas consistían en la desincorporación del negocio de fórmulas lácteas infantiles de Pfizer en México,

que implicó la venta de licencias de todas las marcas y de la planta de producción que ésta tenía en el país a un tercero que, en ese momento, no participara en el mercado mexicano. El objetivo de la medida fue asegurar la permanencia de una empresa en el mercado de fórmulas lácteas infantiles que compitiera de manera efectiva contra Nestlé, de tal forma que existiera la suficiente presión competitiva para mantener las condiciones de competencia en el mercado de las fórmulas lácteas,<sup>10</sup> evitando posibles afectaciones al gasto de las familias con hijos lactantes y a la salud de los niños.

Estas medidas permitieron que la transacción, de alcance internacional, no tuviera efectos adversos en México, con lo que se evitó un deterioro en el mercado y se lograron preservar las condiciones de competencia que existían en el segmento de fórmulas lácteas infantiles. Al imponer condiciones a la concentración y evitar un incremento en los precios, la autoridad de competencia generó un beneficio estimado de 457 millones de pesos para los consumidores de este producto.<sup>11</sup>

*“La presente nota no debe entenderse como una interpretación oficial de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) respecto de la Ley Federal de Competencia Económica, ni podrá ser utilizada para vincular a la COFECE por motivo alguno.*

*La COFECE invoca su facultad para aplicar las disposiciones normativas en materia de competencia económica sin miramiento al presente documento.”*

9. El artículo 91 de la LFCE establece que “Las condiciones que la Comisión podrá establecer o aceptar de los agentes económicos (para evitar que su concentraciones disminuyan, dañen o impidan la competencia y libre concurrencia) podrán consistir en: i) Llevar a cabo una determinada conducta o abstenerse de realizarla; ii) Enajenar a terceros determinados activos, derechos, partes sociales o acciones; iii) Modificar o eliminar términos o condiciones de los actos que pretendan celebrar; iv) Obligarse a realizar actos orientados a fomentar la participación de los competidores en el mercado, así como dar acceso o vender bienes y servicios a éstos, o v) Las demás que tengan por objeto evitar que la concentración pueda disminuir, dañar o impedir la competencia o libre concurrencia.

10. Se entiende por presión competitiva cuando los agentes económicos que participan en un mercado tienen incentivos para mejorar la calidad y precios de sus productos o servicios para ganar clientes.

11. Para el cálculo de este dato, se estimó el impacto, sobre el bienestar de los consumidores, que tendría haber aprobado la concentración sin condiciones, y se comparó con el caso en que la concentración se autorizó condicionada al cumplimiento de ciertos requisitos.

En este sentido, para realizar el análisis se contó, entre otras, con la siguiente información:

i) El tamaño del mercado

ii) El incremento estimado en el precio de haberse autorizado la concentración sin condiciones.

iii) El cambio que tendría este sobreprecio en la demanda de los bienes analizados (elasticidad).

A este tipo de análisis se les conoce como evaluaciones ex ante.