



MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

RESOLUCIÓN NÚMERO 05487 DE 2005
(15 MAR. 2005)

Por la cual condiciona una operación de integración

EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO,
en ejercicio de sus facultades legales, y

CONSIDERANDO

PRIMERO. Que en cumplimiento del deber legal consagrado en el artículo 4º de la Ley 155 de 1959, las empresas MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA S.A. y PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A., informaron a esta Entidad mediante escrito radicado bajo número 05020104 del 3 de marzo de 2005, la operación de integración que proyectan llevar a cabo.

SEGUNDO. Que agotado el trámite pertinente y estando dentro del término previsto por la ley, procede este Despacho a pronunciarse respecto de la operación de integración informada, en los siguientes términos:

2.1 Las empresas involucradas en la operación (en adelante Las Intervinientes)

2.1.1 Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A. (en adelante MEALS)

Sociedad constituida mediante escritura pública No. 235, otorgada en la Notaria Primera de Bogotá, el 8 de febrero de 1964. Su domicilio principal se encuentra establecido en ciudad de Bogotá. Mediante escritura pública 2880 de la Notaria 35 de Bogotá D.C. del día 28 de diciembre de 1999, absorbe a la sociedad Cream Helado Ltda., la cual se disolvió sin liquidarse. Así mismo, de acuerdo con los registros de esta Entidad, la empresa adquirió en el año 2001 la línea de negocios de helados de Unilever, bajo la marca La Fuente.

Su objeto social principal está relacionado con las actividades de preparación, compra y venta de comestibles y productos alimenticios. Los aspectos más relevantes de su información financiera aparecen contenidos en la siguiente tabla:

Tabla No. 1. Información Financiera MEALS a 31 dic/03,
Nit. 860008448-2

Rubro	Pesos Corrientes (\$)
Activos	82.355.398.750,00
Pasivos	35.119.170.936,00
Ventas	171.286.675.238,00
Resultados del Ejercicio	10.187.099.656,00

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04114117, folio 112.

La composición accionaria de la sociedad es la siguiente:

Por la cual se condiciona una operación de integración

Tabla No. 2. Composición accionaria MEALS

Accionista	Participación
ALASKA B.F. INC.	74.82%
CUAMA S.A.	10.18%
CICAV TRADING CORP.	6.88%
FOOD DEVELOPMENT CORP.	3.44%
ALEICA LTDA.	3.12%
HELADOS MODERNOS DE COLOMBIA S.A.	1.56%
TOTAL	100%

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación No. 04114117, folio 10.

2.1.2. Productos Lácteos Robin Hood S.A. (en adelante ROBIN HOOD)

Mediante escritura pública No. 942, otorgada en la Notaria Quinta de Barranquilla el 3 de noviembre de 1975, se constituyó la sociedad PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD DEL CARIBE – Di Colloredo como sociedad en Comandita Simple. Posteriormente, mediante escritura pública No. 2309 de la Notaria Sexta de Bogotá del 26 de abril de 1966, pasó a convertirse en sociedad anónima bajo el nombre PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A.

La sociedad tiene por objeto social, entre otros, la fabricación, explotación, transformación y comercialización de productos lácteos y sus derivados¹. Su domicilio principal se encuentra establecido en la ciudad de Bogotá.

Tabla No. 3. Información Financiera ROBIN HOOD a dic 31/2003
Nit. 890106132-1

Rubro	Pesos Corrientes (\$)
Activos	13.505.761.424,00
Pasivos	3.031.756.695,00
Ventas	19.092.201.934,00
Utilidad Neta (1)	208.579.183,00

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación No. 04114117, folio 98.

(1) Después de impuestos

La composición accionaria de la sociedad es la siguiente:

Tabla No. 4 Composición accionaria ROBIN HOOD

Accionista	Participación
INVERSIONES MELS LTDA.	52.53%
ALBERTO DI COLLOREDO – MELS	28.98%
ENRICO DI COLLORECO – MELS	9.02%
Otros con participaciones inferiores al 2%	9.47%
TOTAL	100%

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación No. 04114117, folio 10.

2.2 Descripción de la operación

La operación informada consiste en la adquisición por parte de MEALS, directamente o a través de una o varias de sus filiales, de la totalidad de las acciones de ROBIN HOOD, sin

¹ Solicitud inicial, documento de radicación nº 04114117, folio 9.

Por la cual se condiciona una operación de integración

que ninguna de las sociedades pierda su existencia legal. Como consecuencia de la operación de integración proyectada, MEALS adquirirá el control, directo o indirecto, sobre ROBIN HOOD.

2.3 Actividad económica

A continuación se relacionan las categorías en las cuales participan las intervinientes en el mercado colombiano, de acuerdo con el portafolio de productos que ofrecen:

Tabla N° 5. Productos elaborados por las sociedades intervinientes

CATEGORIA	Empresa	
	MEALS – CREAM HELADO	ROBIN HOOD
BEBIDAS LACTEAS	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt Premium (Yoplait) • Yogurt económico (Yoplait) • Bebida láctea con yogurt de fruta (Batgur, Yam) • Kumis Premium (Yoplait) • Avena (Yopkitt) • Yogurt cremoso con frutas (Yoplait) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yogurt semidescremado con azúcar, sabor o trozos de fruta (Robin Hood) • Kumis de leche entera con azúcar (Robin Hood)
HELADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Super Boli y Super Boli Cremy • Paletas de agua (Aloha, Paloloco, otras) • Paletas de crema o leche (Cremoleta, Polet, Pasión, otras) • Vasos de helado (Heladino, Capricho, Aloha, otras) • Conos de helado (Bocatto, Chocococono, Cono pasas) • Litro familiar de helado (Cream Helado) • Preparaciones de Helado (Postre sinfonía, Galleta Helada) • Helado Presentación institucional (scooping) 	<ul style="list-style-type: none"> • Paletas de agua (La paleta, Frunieve, Acid, Milenio, otras) • Paletas de leche (Robinito, Napoletta, Estrella, otras) • Vasos de helado (Tentazione, Robin Sorpresa, Balón Robin) • Conos de helado (Tosty Robin, Choco Robin, Pasas Robin) • Litro familiar de helado • Preparaciones de Helado (Novellino, Minirolo, Extasis) • Helado Presentación institucional (scooping)

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación número 04114117, folios 159 y 163.

De acuerdo con la anterior tabla extraída de la información que obra en el expediente, se deduce que de llevarse a cabo la operación proyectada, podría afectar dos categorías generales de productos:

- Categoría de Bebidas lácteas
- Categoría de Helados

Con el fin de establecer si la operación de integración proyectada tiende o no a producir una indebida restricción de la libre competencia, es preciso delimitar el mercado que se verá afectado por la operación. Este mercado, que se denomina mercado relevante, comprende dos dimensiones: el mercado producto y el mercado geográfico, como a continuación se explica.

Conforme a esta definición, corresponde determinar los mercados que podrían verse afectados con la operación que se pretende realizar.

2.4 Delimitación del mercado

Atendiendo los criterios señalados para la delimitación del mercado de producto en operaciones de integración, el punto de partida equivale a incluir aquellos bienes o servicios en los cuales las intervinientes se encuentran compitiendo y sobre los cuales tiene efectos la operación proyectada, y a partir de allí, ampliar el rango de productos hasta incluir todos aquellos bienes o servicios que podrían ser considerados como sustitutos por el consumidor.

Por tanto, para la delimitación del mercado producto es necesario tener en cuenta que el elemento clave corresponde al grado de sustituibilidad que presenten los bienes. Bajo esta perspectiva, el mercado de producto incluye todos aquellos bienes y/o servicios considerados intercambiables o sustituibles por el consumidor, en función de sus características, precios y su acostumbrado uso². En otras palabras, se considera que un bien puede ser incluido dentro del mercado de producto objeto de la integración, si es visto por el consumidor como sustituto del producto afectado por la operación, teniendo en cuenta los tres elementos anotados.

2.4.1 Delimitación del mercado relevante para la categoría de Bebidas Lácteas

Conforme con lo anterior, el punto de partida del mercado de producto para la categoría de bebidas lácteas corresponde a los productos ofrecidos por las sociedades intervinientes de manera simultánea, esto es, yogurt y kumis.

Según señalan la intervinientes "*[e]l mercado relevante de producto sobre el cual tendrá efectos la integración es el de la producción y comercialización de bebidas lácteas que son sustitutas desde el punto de vista del consumidor:*

- *Yogurt líquido corriente*
- *Yogurt líquido con cereales*
- *Yogurt sólido*
- *Refrescos lácteos*
- *Avena*
- *Kumis*
- *Leches saborizadas*

*"Estas bebidas tienen las **mismas características** ya que su principal materia prima es la leche, además de otros productos tales como saborizantes y/o frutas. (...) "Estos productos son **utilizados** por los consumidores como parte de su dieta, en cuanto satisfacen la necesidad de proporcionar elementos nutritivos con un excelente sabor. Son tomados indistintamente al desayuno, las onces o las medias nueves, el almuerzo y la noche principalmente, como una comida ligera junto con algún otro complemento alimenticio."*

Para esta categoría de productos en particular, este Despacho encuentra que aún en la delimitación del mercado producto más restringida –sólo yogurt corriente–, la operación proyectada no visualiza problemas en materia de competencia, dada la escasa participación de mercado que ostentan las sociedades intervinientes, tal como se verá mas adelante. Así las cosas, no se hace necesario realizar el correspondiente análisis de sustituibilidad y, por tanto, la definición del mercado producto puede dejarse abierta. De esta forma, para el presente caso el mercado producto incluirá a todos los productos pertenecientes a la categoría de bebidas lácteas.

Por otra parte, en lo que hace a la definición del mercado geográfico, no se encontró evidencia alguna que permita inferir que el mercado geográfico para el caso de las bebidas lácteas es diferente al territorio colombiano, en razón a lo cual el mercado geográfico se considera de carácter nacional.

² Comisión de las Comunidades Europeas; comunicación relativa a la definición del mercado de referencia, 97/C 372/03.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Por lo anterior, el mercado relevante afectado por la operación de integración informada corresponde, en lo que hace a la categoría que se está analizando, al mercado nacional de bebidas lácteas.

2.4.2 Delimitación del mercado relevante para la categoría de Helados

Conforme a la metodología descrita, el punto de partida del mercado de producto en el caso bajo estudio, corresponde a los productos ofrecidos por las sociedades intervinientes de manera simultánea, concretamente, helados de agua, fruta y crema, así como preparaciones con helado, los cuales son ofrecidos en diversas presentaciones, como paleta, cono, vaso, tarro de litro, entre otros.

2.4.2.1 Delimitación del mercado producto en la categoría de Helados

De acuerdo con lo manifestado por las Intervinientes en su solicitud inicial, el mercado de helados está dividido en dos categorías básicas, **la de helados a base de agua y/o fruta, y la de helados que tienen como base la leche**³.

La primera de ellas, está conformada por bolis, paletas de agua, paletas de fruta, helados de agua y/o de fruta, en presentación de vaso (denominados 'sherbets, granizados, raspados y 'frappes') y tarro de litro, así como los granizados en polvo para preparación casera.

La segunda categoría, según indican las intervinientes, corresponde a los helados de leche o crema, al que pertenecen las paletas de crema y helados de crema, en sus diferentes presentaciones (vasitos, conos y litros familiares e institucionales), así como las preparaciones y/o postres de helado (rollos de helado, galletas o sándwiches de helado) y el helado en polvo a base de leche para preparación casera.

La tabla a continuación muestra la segmentación de mercado sugerida por las intervinientes:

Tabla No. 6. Definición de mercado producto sugerida por las intervinientes

Categoría	Segmento	Producto
Helados	Helados de Agua y/o fruta	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Paletas de agua ◦ Paletas de fruta ◦ Bolis ◦ Sherbets: Raspados, granizados frappes. ◦ Granizados en polvo para preparación casera, Frost.
	Helados de Leche	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Paletas de crema ◦ Vasitos de crema ◦ Litros familiares de crema ◦ Litros institucionales de crema ◦ Preparaciones y/o postres con helado. ◦ Helado en polvo a base de leche para preparación casera: Batilado.

Fuente: Información aportada por la intervinientes, folio 18 del expediente N° 04114117.

Ahora bien, con el propósito de verificar la segmentación propuesta, así como las condiciones de sustituibilidad entre los diferentes productos, esta Entidad decidió analizar y tener en cuenta el estudio "Proyecto Helados", realizado por la firma Feedback para

³ Solicitud inicial, documento de radicación n° 04114117, folio 18.

MEALS⁴, el cual contiene una descripción de los hábitos de compra de cada uno de los productos afectados por la operación.

De esta forma, es posible realizar una segmentación de la categoría de helados en función al lugar de compra y las diferencias en la presentación del producto, asociados esencialmente con el tipo de consumidor al cual está dirigido y que permite identificar los siguientes segmentos:⁵ (i) línea de productos de impulso, (ii) línea de productos para el hogar y (iii) el llamado institucional, los cuales se explican a continuación:

(i) *Segmento o línea de productos de impulso*

A este segmento corresponden los helados ofrecidos en empaques individuales y distribuidos principalmente a través del canal tradicional y carros ambulantes o tilines. Los helados vinculados a este segmento son consumidos por adultos, jóvenes y niños, sin embargo, la población objetivo es principalmente el segmento infantil.

A partir del citado estudio, se colige que el rol del helado, especialmente en el segmento de población infantil y adulto, es gratificar, premiar, y su consumo está asociado a momentos de celebración, socialización y, en general, a momentos familiares de descanso; en lo atinente al segmento de población adolescente, se encuentra una fuerte disminución del consumo asociado a momentos familiares, aunque continúa presente el factor de socialización, en este caso, con pares –amigos o novios-.

En el citado estudio se menciona que los consumidores tienen una percepción diferente de las paletas de agua y los bolis, frente a los helados a base de crema. Así, el consumidor asocia los helados a base de agua o fruta a momentos de sed, donde el beneficio refrescante cobra importancia, mientras que los helados de crema o de leche son consumidos de manera usual *"para saciar una necesidad de auto-gratificación, es decir, de comerse algo rico que los haga sentirse bien"*⁶.

En cuanto hace al precio, el estudio señala que el consumidor considera esta variable como el principal freno de consumo, siendo un factor importante en la decisión de compra. Al respecto se encuentra que las paletas de agua y los bolis -clasificados por su tipo como helados a base de agua- presentan un precio promedio inferior al de los restantes productos del segmento de helados de impulso⁷.

A partir de los anteriores elementos, es posible establecer una diferenciación entre los helados a base de agua y los helados a base de leche o crema, sustentada no sólo en las

⁴ Información aportada por las intervinientes, carpeta 3, expediente N° 02061593.

⁵ Esta segmentación coincide con la clasificación que manejan las empresas intervinientes según se aprecia en sus listados de precios aportados al Expediente N° 04114117.

⁶ Información aportada por las intervinientes, expediente N° 04114117-0, folio 29.

⁷ De acuerdo con la información aportada por las intervinientes mediante documento de radicación N° 05020104-0, el precio promedio de las paletas de agua es de \$ y \$ para el caso de ROBIN HOOD y MEALS respectivamente, por su parte, los helados a base de crema cuestan en promedio \$ y \$, en el caso de ROBIN HOOD y MEALS, respectivamente. Así, pues, se observa que existe una diferencia importante en precios, que equivale en promedio a \$320, es decir, una diferencia de precios del 65% en promedio entre los productos a base de agua y aquellos a base de crema o leche.

características de cada producto, sino en la percepción del consumidor⁸ y la diferencia en los precios promedio. Así, pues, el mencionado segmento de helados de impulso contiene dos sub-segmentos:

- Helados de impulso a base de agua (paletas de agua y bolis).
- Helados de impulso a base de crema (paletas, conos y vasitos de helados a base de leche o crema).

No se cuenta con evidencia acerca de otras diferencias percibidas por el consumidor en su decisión de compra, particularmente en lo referente a la presentación de los helados que conforman el segmento de helados de impulso.

(ii) *Segmento o línea de productos para el hogar*

A este segmento pertenecen los helados ofrecidos en tarros de litro o presentaciones familiares, distribuidos generalmente a través del canal de grandes cadenas y supermercados⁹. Son adquiridos prioritariamente por las amas de casa, por lo cual el *target* del segmento es la población adulta.

(iii) *Segmento institucional*

A este segmento pertenecen helados en presentaciones de contenido de un litro o superiores, y los clientes hacia los cuales están esencialmente dirigidos son: restaurantes, hoteles, heladerías y similares, que se encargan de su venta al público en general.

Es importante señalar que frente a los dos últimos segmentos, no se cuenta con evidencia que imponga la necesidad de subdividirlos de la manera que se hizo con el segmento de impulso, esto es, entre helados de agua y helados de crema. Por consiguiente, para los efectos del presente análisis se tendrán en cuenta las siguientes categorías y clasificaciones:

Tabla N° 7. Segmentación de la Categoría de Helados

Categoría	Segmento: Canal / Consumidor	Productos
HELADO	IMPULSO	Paletas de agua Bolis
		Paleta de crema Vasitos Conos Preparaciones y/o postres con helado
	HOGAR	Helados en presentaciones familiares
	INSTITUCIONAL	Helados en presentaciones de mayor volumen o presentación institucional

⁸ "Si hace mucho calor y el consumidor se quiere refrescar o tiene sed y quiere calmarla, busca productos frescos o de agua que pueden ser una paleta de agua o fruta o vasos de helado de agua y/o fruta, entre otros", folio 1, documento de radicación n° 05020104-0.

⁹ Los adultos mencionan el consumo de helados en el hogar, asociado a envases familiares y a una menor frecuencia de consumo. Lo anterior, señala una correcta segmentación del mercado de helados, en la cual se diferencia la línea de productos para el hogar, la cual esta dirigida al consumidor adulto. Tomado del estudio 'Proyecto Helados' realizado por la firma Feedback para MEALS, expediente N° 02061593.

2.4.2.2 Delimitación del mercado geográfico en la categoría de Helados

Según se ha podido establecer, las intervinientes y sus competidores fabrican y comercializan sus productos a lo largo de todo el país, sin que se evidencie una diferencia sustancial entre los comportamientos de consumo o hábitos en las distintas regiones, que obligue a segmentar el mercado por zonas geográficas o regiones. Por tanto, la extensión del mercado para el caso bajo estudio, es de carácter nacional.

En suma, los mercados relevantes objeto de análisis para la categoría de helados son los siguientes:

- Mercado Nacional de helados de impulso a base de agua;
- Mercado Nacional de helados de impulso a base de crema;
- Mercado Nacional de helados para el hogar; y,
- Mercado Nacional de helados institucionales.

2.5 Efectos de la operación en los mercados relevantes

Con el propósito de determinar los efectos que se generarían en caso de perfeccionarse la operación proyectada, a continuación se presenta la estructura de los mercados relevantes atrás definidos.

2.5.1 Mercado Nacional de bebidas lácteas

Teniendo en cuenta todos los productos que pertenecen a la categoría (avena, leche saborizada, yogurt, kumis y refrescos lácteos) a nivel nacional, se observa que concurren empresas de importante trayectoria como son Alpina y Nestlé. Así mismo, existen empresas que han logrado participaciones considerables en los últimos años, como es el caso de La Cooperativa Colanta y de Parmalat. En la siguiente tabla se pueden apreciar las empresas que participan en la categoría de bebidas lácteas y sus cuotas de participación:

Tabla No. 8. Estructura del Mercado de Bebidas Lácteas. Feb - Mar 2002.

Fuente: información aportada por las sociedades intervinientes, correspondiente al estudio realizado por la empresa consultora AC NIELSEN. Febrero- Marzo 1999 y Febrero - Marzo 2002. Documento de radicación No. 04114117, folios 14 y siguientes.

De acuerdo con lo anterior, no existen elementos que permitan vislumbrar que la operación de integración proyectada pudiera tener algún efecto negativo en el mercado de bebidas lácteas¹⁰, habida cuenta de la mínima participación en el mercado de Robin Hood y de la baja participación de MEALS frente a Alpina.

¹⁰ "[l]a operación proyectada incrementará el grado y dinámica de la competencia en el mercado de las bebidas lácteas, ya que la empresa resultante podrá competir en mejores condiciones con ALPINA, empresa

Por la cual se condiciona una operación de integración

Aún en el evento en que el mercado relevante solo estuviera conformado por el yogurt corriente, la estructura del mismo sería la que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla No. 9. Estructura del Mercado de Yogurt Corriente. Marzo, 2002.

Fuente: información aportada por las sociedades intervinientes, correspondiente a un estudio realizado por la empresa consultora AC NIELSEN. Febrero- Marzo 1999 y Febrero - Marzo 2002. Cálculos SIC. Documento de radicación No. 04114117, folios 14 y siguientes.

Por consiguiente, la operación proyectada no tendría la capacidad de producir una disminución sustancial de la competencia en este mercado, como quiera que la resultante del proceso enfrentaría una competencia efectiva de un número considerable de empresas, que se encuentran en capacidad de contrarrestar cualquier actuación anticompetitiva que se pretenda imponer.

2.5.2 Mercado nacional de helados de impulso a base de agua

2.5.2.1 Estructura de mercado

En el mercado de helados de impulso a base de agua participan, entre otras empresas, Quala S.A., MEALS, Inalac y ROBIN HOOD. La tabla a continuación muestra las cuotas de participación en el mercado de cada una de estas empresas, calculada según las ventas en kilogramos realizadas durante el año 2003.

Tabla N° 10. Estructura del Mercado de Helados de Impulso a Base de Agua

Fuente: Información aportada por las intervinientes y sus competidores, expedientes Nos. 04064438 y 04114117.

De acuerdo con la estructura de mercado encontrada, es posible afirmar que de llevarse a cabo la operación objeto de análisis, difícilmente podría generar problemas de competencia, toda vez que la resultante del proceso enfrenta un competidor fuerte en el mercado como es Quala, quien representa un contrapeso competitivo efectivo para la entidad integrada. Adicionalmente, dada la escasa participación de la empresa ROBIN

líder del sector y que además, cuenta con un elevado poder de mercado, además de otros importantes participantes como PARMALAT y COLANTA", Expediente N° 04114117, folio 12.

Por la cual se condiciona una operación de integración

HOOD, es evidente que el cambio en la estructura del mercado tras la operación, será mínimo.

2.5.2.2 Índices de concentración

Las conclusiones a que se llegara en el punto anterior, pueden corroborarse con el resultado obtenido del cálculo de diferentes índices de concentración, los cuales se señalan en la siguiente tabla.

Tabla N° 11. Índices de Concentración para el Mercado de Helados de Impulso de Precio Bajo

	ANTES	DESPUES	VAR ABS
HHI	6.038	6.070	32
LIDER	74,1%	74,1%	0%
CR2	97,6%	98,2%	1%
NEE	1,7	1,6	- 0,01

Cálculos SIC. VAR ABS: variación absoluta

Como claramente se observa, la variación en la estructura del mercado como consecuencia de la operación sería mínima. El índice de concentración HHI permite clasificar al mercado como altamente concentrado, sin embargo, como consecuencia de la operación este indicador presenta una variación de 32 puntos, la cual generalmente no se interpreta como indicador de alerta. Lo mismo puede decirse de los resultados correspondientes a los índices Líder, CR2 y NEE, los cuales también presentan variaciones mínimas que permiten inferir que el efecto de la operación sobre este mercado es imperceptible.

En este escenario, este Despacho encuentra que la operación informada no genera preocupaciones en materia de competencia.

2.5.3 Mercado nacional de helados de impulso a base de crema.

2.5.3.1 Estructura de mercado

Ahora bien, de acuerdo con la segmentación de mercado realizada, se encontró que en el mercado nacional de helados de impulso a base de crema se encuentran diferentes empresas participando, tales como Mimo's, Crepes & Waffles, Franchise System de Colombia - Mc Donalds -, Inalac, entre otros. La tabla a continuación revela la estructura del mercado nacional de helados de impulso a base de crema.

Tabla N° 12. Estructura del Mercado de Helados de Impulso a base de crema.

Por la cual se condiciona una operación de integración

De acuerdo con la estructura presentada, podemos decir que de llegarse a materializar la operación que se pretende, MEALS se constituiría en el líder indiscutible de la categoría, alcanzando una participación del %, siendo Mimos su más inmediato competidor con tan solo el % del mercado.

A continuación se analizará el grado de concentración del mercado, entre otras características del mismo, a efectos de determinar si la operación de integración informada pudiera representar preocupaciones en materia de competencia en el mercado de helados de impulso a base de crema.

2.5.3.2 Índices de concentración

Teniendo en cuenta las cuotas de participación que ostentan cada una de las empresas participantes en el mercado de helados de impulso a base de crema, se calcularon diferentes índices de concentración, cuyos resultados se pueden observar en la tabla a continuación:

Tabla N° 13. Índices de Concentración para el Mercado de Helados de Impulso a base de crema

Cálculos SIC. VAR ABS: variación absoluta

De acuerdo con los resultados obtenidos, el mercado de helados de impulso a base de crema se puede catalogar como altamente concentrado. Como consecuencia de la operación, el índice HHI presentaría un incremento de 828 puntos, equivalentes a un incremento del 16%, dicha variación se considera generalmente preocupante, en lo pertinente a los efectos de una operación de integración sobre la competencia en el mercado.

Por su parte, el indicador Líder muestra que una vez se realice la pretendida operación, la empresa ubicada en el primer lugar en el mercado, MEALS, controlaría un % adicional de la oferta. En lo concerniente al índice CR2, éste señala que las dos primeras empresas pasarían a controlar el % de la oferta a controlar el %. Por último, se calculó el índice NEE, el cual revela que de llevarse a cabo la operación, el número de empresas equivalentes en el mercado pasaría de 2 a 1.7, es decir, se reduciría en un 14%.

Finalmente se calculó el índice de dominancia para cada una de las empresas que participan en el mercado de helados de impulso de precio alto, el cual se presenta a continuación.

Tabla N° 14. Índices de Dominancia para el Mercado de Helados de Impulso a base de crema

De los resultados obtenidos es posible concluir que la cuota de mercado de MEALS, empresa líder, corresponde al % de la concentración actual del mercado, y como consecuencia de la operación pasaría al % del índice de HHI, con lo cual, aún en el escenario previo a la operación, MEALS cuenta con un poder de mercado considerablemente superior al de sus competidores.

2.5.3.3 Condiciones de competencia en el mercado de helados de impulso a base de crema.

A juicio de las intervinientes, las barreras de entrada al mercado son insignificantes y los canales de distribución están abiertos a todos los oferentes de helados¹¹. Sin embargo, la información que reposa en el expediente pone en evidencia una situación contraria, en cuanto es posible advertir la existencia de barreras de acceso considerables en este segmento, las cuales retrasan y hacen poco factible la entrada de nuevos competidores.

En efecto, las posibilidades de que terceros o nuevos competidores participen en el mercado relevante, de forma que puedan controlar y ejercer una presión competitiva en precios, cantidades o calidades a la nueva entidad, se reducen significativamente con la operación proyectada. Veamos:

➤ *Niveles de inversión inicial*

De acuerdo con la información aportada por las intervinientes que se presenta en la tabla a continuación, la inversión necesaria para contar con una planta de producción de helados como la que posee MEALS, es del orden de \$ millones, de los cuales el %, esto es, \$ millones, corresponde a equipos de uso exclusivo de la industria de helados.

Tabla N° 15. Maquinaria sin posibilidades de uso alternativo - MEALS

Fuente: Información aportada por las intervinientes documento de radicación N°05020104, anexo 1.1.4 MEALS.

Ahora bien, la inversión en equipos necesaria para contar con el tamaño de planta para la producción de helados con que cuenta ROBIN HOOD - kilos-, asciende a \$ millones. Cabe señalar que el % de la inversión en capital corresponde a equipos que no cuentan con usos alternativos en otras industrias, en razón a lo cual se podrían considerarse como inversión de difícil recuperación.

Tabla N° 16. Maquinaria sin posibilidades de uso alternativo - ROBIN HOOD

Fuente: Información aportada por las intervinientes documento de radicación N° 05020104, anexo 1.1.4 ROBIN HOOD.

Teniendo en cuenta lo anterior, una empresa entrante que se encuentre en capacidad de realizar esta cuantiosa inversión enfrentará un nivel de riesgo considerable, toda vez que de no tener éxito en su incursión al mercado, un porcentaje importante de dicha inversión es de difícil recuperación al ser de uso exclusivo de la industria de helados.

¹¹ Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04064438, folio 39.

Adicional a la inversión señalada, un competidor entrante debe invertir en la cadena de frío para el transporte de helados desde la planta hacia los puntos de consumo. Esta inversión puede considerarse elevada, si se tiene en cuenta que un vehículo para el transporte de 3 toneladas cuesta alrededor de \$120 millones, en promedio, y el costo de transporte pesa entre un 18% y 23% dentro del costo total del producto¹².

Aún si la empresa entrante dispusiera del capital suficiente para realizar un inversión de los niveles ya señalados, no puede pasarse por alto que la puesta en marcha de una red de congelación encaminada a suplir el segmento de comercio minorista a lo largo del territorio nacional, requeriría necesariamente un tiempo considerable para su implementación, en tanto supone un fuerte número de negociaciones y, además, un grado importante de experiencia por la complejidad que implica distribuir a un tipo de segmento tan atomizado como es el canal tradicional. Lo anterior pone en evidencia que de llegarse a incrementar el nivel de precios, de forma tal que hiciera atractivo para una empresa ingresar al mercado, su irrupción no podría darse en forma inmediata, dando lugar así a una afectación, aún cuando sea temporalmente, de los consumidores que usualmente concurren al mercado objeto de análisis.

En el mismo sentido, se tiene que la reconversión en el proceso productivo de empresas dedicadas a la venta y comercialización de productos pertenecientes a la categoría de bebidas lácteas, que podrían en un momento dado comenzar a producir helados, requeriría ingentes esfuerzos económicos y de tiempo, ante la necesidad de procurarse una red de congelación, así como una infraestructura de transporte y distribución necesaria para la nueva actividad, lo que hace plausible la falta de inmediatez de la medida, mientras se realizan los ajustes señalados.

Por otra parte, señalan las intervinientes que la infraestructura en manos de las empresas que participan en el mercado de helados de impulso a base de agua puede ser utilizada para fabricar helados tanto de agua como de crema en forma indistinta, lo cual conlleva a que las empresas que participan en el mercado de helados de agua podrían reorientar su proceso productivo, utilizando su capacidad instalada para comenzar a producir helados a base de crema, o incluso podían hacer uso de su capacidad ociosa para el mismo fin y, así, ejercer un contrapeso efectivo al ente integrado.

Al respecto, es importante recordar que la empresa líder en el mercado de helados de impulso a base de agua, QUALA, participa en el mercado con un producto que si bien es considerado como sustituible de los helados de impulso a base de agua por el lado de la demanda, no es aplicable la conclusión antes señalada, es decir, su proceso productivo no presenta características de sustituibilidad desde el punto de vista de la oferta. Lo anterior, por cuanto la fabricación del producto ofrecido por QUALA involucra activos diferentes y, adicionalmente, no requiere para su distribución y comercialización de una cadena de congelación¹³. En esa medida, y en lo que hace al principal competidor de las sociedades

¹² Información aportada por las empresas que participan en el mercado, cuaderno 3 del expediente N° 04064438.

¹³ *"El mantenimiento de la temperatura exigida para los productos congelados es el aspecto mas crítico en este sector en cada uno de los pasos del proceso, a partir de la recolección, adecuación de la materia prima para la producción, envasado, almacenamiento del producto terminado, distribución, transporte y presentación al consumidor. La temperatura debe ser estable y mantenerse al momento mismo del envasado a no menos de -18°C"*.

(...)

"Bon Ice es un refresco líquido el cual es elaborado a partir de una mezcla de agua, azúcar, ácidos, estabilizante, sabores y colores que no necesita congelación para ser conservado; mientras que los helados requieren de una cadena de congelación a lo largo de la"

Por la cual se condiciona una operación de integración

intervinientes en el mercado de helados de impulso a base de agua, este Despacho encuentra que no es posible considerarlo como un competidor potencial efectivo en el mercado de helados de impulso a base de crema, toda vez que este no posee infraestructura que le permita participar de modo inmediato en este mercado.

En cuanto a los demás oferentes presentes en el mercado de helados de impulso a base de agua, según se pudo apreciar anteriormente, son básicamente los mismos que participan en el mercado de helados de impulso a base de crema. Dichas empresas, si bien cuentan con capacidad instalada ociosa y pueden reorientar su producción a la elaboración de helados a base de crema, carecen de una red de distribución importante en el canal minorista, que permita a este Despacho considerarlos como fuente de competencia potencial para el ente integrado.

La gran dificultad que existe en la distribución minorista se hace evidente en las respuestas dadas por varios competidores al requerimiento realizado por esta Entidad, en las que afirman que desarrollar este formato de distribución, además de resultar complicado, implica montos de inversión elevados. Así mismo, señalan que este tipo de productos genera un margen mínimo para el fabricante, siendo atractivo solamente si se logran volúmenes considerables de venta. Por consiguiente, la nueva entidad estaría en una clara ventaja frente a sus competidores dado que posee el mayor volumen de ventas en el mercado y estaría reforzándola como resultado de la operación al adquirir el volumen de ventas de ROBIN HOOD en el segmento de helados de impulso a base de crema¹⁴.

Ahora bien, resta considerar que la empresa entrante podría emplear el mecanismo de maquila del producto para ingresar al mercado en un corto plazo y con bajos niveles de inversión lo cual reduce el riesgo asociado al ingreso; esta alternativa razonable dada la existencia de capacidad ociosa en el mercado, según se verá mas adelante. Sin embargo, vale la pena reiterar la importancia de la cadena de congelación para el suministro continuo de productos en este segmento de mercado, que como se mencionó anteriormente, se caracteriza por estar altamente atomizado, con las consecuencias en materia logística y de negociación que ello implica. Por tanto, no existe evidencia que aquellos que recurran a realizar maquila estén en la capacidad de realizar un contrapeso en términos de oferta, variedad y precios a la entidad resultante.

En suma, este Despacho encuentra la existencia de importantes barreras de entrada y salida en el mercado de helados de impulso a base de crema, que dificultarían y retardarían la entrada de nuevas empresas.

➤ *Excedentes de capacidad ociosa*

Las sociedades intervinientes cuentan con un porcentaje considerable de capacidad ociosa, capaz de disuadir la entrada de competidores al mercado de helados a base de crema.

vida del producto para garantizar la estabilidad del mismo", respuesta al requerimiento realizado a QUALA S.A., documento de radicación n° 04064438-46.

¹⁴ "Este tipo de productos genera un margen mínimo para el productor siendo atractivo solamente si se logran volúmenes interesantes de venta. Lograr estos volúmenes, solo es posible si se tiene la infraestructura y el poder económico para trabajar con el sector informal". Información aportada por Industria Nacional de Alimentos Inalac S.A., cuaderno 3 del expediente N° 04064438.

Tabla N° 17. Porcentajes de capacidad ociosa de las sociedades intervinientes

Fuente: Información aportada por las intervinientes, folio 57 del expediente N° 04114117

En efecto, el alto nivel de capacidad ociosa que tienen las intervinientes les permitiría en cualquier momento atender incrementos considerables de la demanda, sin necesidad de hacer nuevas inversiones de capital o infraestructura, lo que claramente se torna en un desincentivo para quien pretende ingresar a un mercado en estas condiciones, al observar a primera vista, un mercado maduro con una demanda satisfecha, escenario en el cual se torna poco halagüeño ingresar, frente a la expectativa de tener que hacer fuertes inversiones y afrontar el riesgo de un competidor ampliamente posicionado, que en cualquier momento puede sacrificar el precio de sus productos, compensando con un incremento en los volúmenes de producción, pues tiene la capacidad de incrementarlo sin incurrir en mayores costes.

De esta forma, este Despacho encuentra que el exceso de capacidad ociosa que evidencia el mercado, desalienta el ingreso al mercado de nuevas empresas y, en esa medida, se constituye en una barrera de ingreso.

➤ *Inversión en publicidad (costos hundidos)*

De acuerdo con los estudios aportados por las intervinientes, en general, los consumidores de helados muestran una gran acogida frente a los productos con gran impulso publicitario. Atendiendo este criterio, quien pretenda ingresar a este mercado debe estar dispuesto a realizar cuantiosas inversiones en publicidad, y esperar un tiempo razonable, mientras logra el reconocimiento y fidelización del consumidor hacia sus marcas.

En efecto, indican los estudios anotados que la marca es tenida en cuenta al momento de tomar la decisión de consumo, lo que explica la importancia de realizar campañas publicitarias contundentes y en forma casi permanente. Lo anterior implica que los fabricantes de helados requieren realizar fuertes inversiones en publicidad para dar a conocer sus productos, frente a lo cual es importante notar que el capital destinado a la promoción y publicidad de una marca, en la etapa de lanzamiento del producto, no es recuperable en mercados secundarios por lo que se considera un costo hundido.

Adicionalmente, al ser los niños el *target* del mercado, según es señalado en los estudios aportados por las partes, la moda juega un papel importante¹⁵. Lo anterior conlleva inversiones de capital considerables en estrategias de promoción, asociadas a los temas de moda mediante el uso de juguetes, stickers, entre otros, los cuales son adicionados al helado en sus diferentes presentaciones con el propósito de atraer la atención del niño.

¹⁵ "Estudio de Necesidades y Expectativas del Consumidor de Helados", realizado por la Jefatura de Investigaciones de MEALS, agosto de 2004. Anexo 1 'Informe niños', documento de radicación N° 05020104.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Así, pues, se deduce que no basta con alcanzar el reconocimiento de una marca sino que adicionalmente se requiere de inversiones dirigidas a mantener o incrementar el volumen de compra del consumidor, ya que, al no ser un producto de consumo básico o necesario, es indispensable crearle la necesidad al niño de manera permanente.

En este escenario, resulta evidente la dificultad de penetrar y mantenerse en el mercado de helados de impulso a base de crema, lo cual se constituye como una barrera de entrada para los competidores potenciales que conlleva un nivel de riesgo significativo, toda vez que solo grandes inversiones de tipo permanente, garantizarían el éxito del negocio. A su vez, esta situación explica el rezago que presentan las empresas que participan actualmente en el mercado y hace contundente la imposibilidad de considerarlas como una fuente de competencia efectiva para el ente integrado.

Aunque es posible tomar como referencia el caso de QUALA, con su producto *Bon Ice*, perteneciente al mercado de helados de impulso a base de agua, el cual logró buena parte de su éxito gracias a la fuerte inversión en publicidad que acompañó su ingreso al mercado, no puede decirse que existen competidores análogos para el segmento de helados a base de leche. Al respecto, los competidores señalan que *"la inversión en publicidad es muy reducida por los altos costos que ésta representa para una mediana empresa; sólo nos apoyamos en afiches y ayudaventas, en tanto que el líder tiene acceso a publicidad en televisión"*¹⁶.

A efectos de ilustrar las anteriores afirmaciones, a continuación se presentan los montos de inversión publicitaria en medios realizada por MEALS y algunos de sus competidores, en la cual es posible observar que la inversión publicitaria de las dos principales empresas que participan en la categoría de helados, sobrepasa los \$2.500 millones¹⁷.

Tabla N° 18. Montos de Inversión en publicidad en medios

EMPRESA	MARCA/PRODUCTO	INVERSION EN MILL DE \$	%
MEALS	ALOHA	342	5%
	BOCATO	293	4%
	CREMOLETA	1	0%
	DRACULA	220	3%
	PAGA PALITO	283	4%
	PALOOCO	247	4%
	HELADINO	340	5%
	INSTITUCIONAL	107	2%
	POLET	882	13%
	MODA MANIA	172	3%
	CAPRICHIO	332	5%
	TOTAL	3218	49%
	QUALA	BONICE	2858
MIMOS		226	3%
OTROS		146	4%
TOTAL		6554	100%

Fuente: IBOPE Colombia, Procesada por OMD Colombia, aportada por las intervinientes mediante documento de radicación N° 05020104-0

¹⁶ Fuente: documento de radicación 04064438-39.

¹⁷ El monto de inversión en publicidad –diferente a medios- realizada por ROBIN HOOD durante el año 2003, fue de \$ millones, menos del % realizado por MEALS. Documento de radicación N° 05020104, Anexo 1.2.1 ROBIN HOOD.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Vale la pena señalar que, aunque los estudios muestran que la marca ROBIN HOOD no posee el nivel de posicionamiento con que cuentan las marcas de MEALS, los consumidores muestran aceptación frente a ella¹⁸, así como un nivel considerable de recordación, resultado de casi 40 años de permanencia en el mercado¹⁹. De tal forma que la nueva entidad contaría con un suficiente número de marcas respecto de las cuales no se evidencia la existencia de un competidor que pueda hacer contrapeso efectivo a esta situación, al menos en la situación actual.

En consecuencia, se percibe la existencia de una importante barrera a la entrada representada en los elevados costos hundidos reflejados en los montos de inversión publicitaria, los cuales es necesario adicionar a los costos de inversión inicial de difícil recuperación, antes citados.

➤ *Aumento de la disparidad en el acceso a productos*

De acuerdo con los estudios aportados por las Intervinientes, en el segmento de helados de impulso resulta de gran importancia la visibilidad y facilidad de acceso, o la cercanía a los productos para lograr influir en la decisión de compra del consumidor. En esa medida, cobra gran relevancia la infraestructura de distribución minorista con que cuente el productor.

Al respecto, es importante señalar que las intervinentes cuentan con la mayor capacidad instalada para la exhibición de productos, al disponer del mayor número de congeladores de productores de helados en tiendas. La tabla a continuación permite apreciar el grado de disparidad que se evidencia en la infraestructura de distribución minorista entre las empresas que participan en el sector.

**Tabla N° 19. Congeladores en Canal Tradicional
Total nacional a junio de 2004**

Fuente: Información aportada por las intervinentes (documento de radicación N° 05020104-0) y sus competidores (expediente N° 04064438)

De acuerdo con el estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría, denominado 'Encuesta sobre Congeladores' en las principales ciudades del país, del total de establecimientos minoristas solo un porcentaje cercano al 15% posee congeladores para la venta de helados. Lo anterior permite inferir que el grado de penetración de este tipo de formato de distribución es escaso. Por otra parte, este Despacho no cuenta con evidencia que permita inferir que el 85% restante tenga algún interés en adquirir uno. De tal forma

¹⁸ Estudio "Proyecto Helados", realizado por feedback. Cuaderno 3 del expediente 02061593, folio 185.

¹⁹ "Estudio de Necesidades y Expectativas del Consumidor de Helados", realizado por la Jefatura de Investigaciones de MEALS, agosto de 2004. Anexo 1, documento de radicación N° 05020104-0.

que la mera existencia de tiendas sin congelador de helados no puede considerarse como garante de inexistencia de barreras a la distribución minorista.

Ahora bien, es importante notar que, según información aportada por las intervinientes y sus competidores, del total de congeladores ubicados en el canal tradicional a nivel nacional, un % pertenece a MEALS, mientras que un % esta en manos de ROBIN HOOD. Como consecuencia de la operación, el ente integrado obtendría el control del % de la infraestructura existente.

Así las cosas, el tiempo que tarde un potencial entrante en adquirir un red de frío similar a la de la resultante del proceso, le permitiría a MEALS consolidarse en el mercado, al disponer a su antojo del % de la capacidad de congelación para helados en tiendas minoristas.

➤ *Otras fuentes de competencia potencial*

Según señalan las intervinientes, existe una competencia potencial para la resultante, proveniente de grandes empresas establecidas en países vecinos. Al respecto, mencionan que *"[e]n toda Latinoamérica existe presencia de UNILEVER y NESTLÉ en este mercado, con excepción de los países de la Comunidad Andina. La eliminación de las barreras arancelarias existentes, estimulará la ampliación de la línea de negocio de estas compañías en el país, pues les resultará provechoso importar o producir localmente considerando el bajo costo implícito para el efecto, comparado con su poderosa capacidad financiera"*.

En relación a este punto, cabe señalar que después de haber indagado a los principales competidores potenciales, no se halló evidencia alguna que permita advertir su interés por ingresar al mercado colombiano.

Adicionalmente, si se revisa el catálogo de productos ofrecidos por NESTLÉ en Brasil, podrá constatarse que los productos que comercializa son estrechamente similares, sino idénticos, a los ofrecidos por MEALS en Colombia. Esta situación implicaría que si NESTLÉ pretendiera incursionar en el mercado de helados de crema colombiano, tendría que innovar por completo su portafolio de productos de impulso para lograr diferenciarse de los productos de MEALS y hacerse atractivo o llamativo para un *target* de población fundamentalmente constituido por niños, lo que demoraría su ingreso al mercado doméstico, con un alto grado de riesgo.

En lo que hace a UNILEVER, conviene recordar que salió del mercado colombiano en el año 2001, lo cual, aunado a la circunstancia de haber vendido su línea de negocio de helados, precisamente a MEALS, hace pensar que muy seguramente no se encuentre interesada en reingresar al mercado, al menos en el corto plazo.

Así las cosas, esta Entidad carece de evidencia que confirme la entrada efectiva de empresas al mercado de helados de impulso a base de crema en años recientes, o el interés de alguna empresa en particular por participar en este mercado en los próximos dos años; por el contrario, se evidencia la salida de empresas de gran envergadura.

En cuanto al volumen de importaciones de helados, debe tenerse en cuenta que es muy reducido; adicionalmente, la viabilidad de importar estos productos y competir con la entidad resultante, se da en la medida que sea posible vender los productos a precios asequibles al grueso de los consumidores. Sin embargo, el tipo de helados que por lo

Por la cual se condiciona una operación de integración

general han sido importados corresponden a productos de precio alto, que pertenecen a la categoría tipo Premium, cuyo nivel de consumo es muy bajo, por no decir marginal, en el territorio nacional.

En todo caso, aún cuando fuera viable entrar a participar al mercado nacional con productos importados, conviene recordar lo señalado previamente, respecto a la importancia de la red de congeladores requerida para garantizar la cercanía al consumidor y, en esta medida, obtener la escala de ventas suficiente para mantenerse en el mercado de helados de impulso a base de crema, lo que seguiría siendo una barrera que retardaría el ingreso y comercialización de los productos importados.

En consecuencia, este Despacho carece de evidencia suficiente que le permita inferir que las importaciones pudieran ser una fuente importante de competencia para el ente integrado que pudiera aminorar las preocupaciones derivadas de la operación de integración que se pretende.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos, este Despacho encuentra que la operación de integración informada tiene a restringir de manera indebida la competencia en el mercado de helados de impulso a base de crema.

2.5.4 Mercado de helados para el hogar

Como ya se anticipó, la línea para el hogar corresponde a aquellos helados en presentación de litro, distribuidos prioritariamente a través de las grandes cadenas o puntos de venta directos.

2.5.4.1 Estructura de mercado

De acuerdo con la información aportada por las intervinientes y la recopilada por esta Entidad, la estructura del mercado de helados está repartida de la siguiente manera:

Tabla N° 20. Estructura del Mercado de Helados para el hogar

Fuente: Información aportada por las intervinientes y sus competidores, expedientes Nos. 04064438 y 04114117

Conforme a lo anterior, es claro que Mimo's es la empresa líder del mercado, con una cuota de participación del %, seguida por Popsy con un cuota del % de participación. Las intervinientes ocupan el tercer lugar en el caso de la empresa ROBIN HOOD y el quinto lugar para la empresa MEALS, con una cuota de participación de % y %, respectivamente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

En consecuencia, de llevarse a cabo la operación propuesta, la resultante ostentaría una cuota de mercado cercana al %, convirtiéndose en la segunda empresa en el mercado, enfrentando competencia de por lo menos otro competidor que se mantiene como el líder del mercado.

2.5.4.2 Índices de concentración

La modificación de la estructura del mercado en este segmento específico se puede corroborar con los resultados obtenidos del cálculo de diferentes índices de concentración:

Tabla N° 21. Índices de concentración en el mercado de helados para el hogar

Fuente: Cálculos SIC

Según los resultados que se observan en la tabla, en el mercado existen un número considerable de empresas de tamaño equivalente –índice NEE: 5-, el cual como consecuencia de la operación se ve reducido en un 15%. Así mismo, es importante tener en cuenta los índices de dominancia de las empresas que participan en el mercado, veamos:

Tabla N° 22. Índices de dominancia de las empresas que participan en el mercado de helados para el hogar a nivel nacional

EMPRESA	ID ANTES	ID DESPUES
MIMOS	47%	39%
POPSY	21%	18%
ROBIN HOOD	17%	34%
CAMPIÑA	7%	6%
MEALS	5%	0%
INALAC	3%	3%
ÉXITO	0,15%	0,13%
UNICREAM	0,04%	0,04%
COPO HELADO	0,03%	0,03%
PARMALAT	0,003%	0,002%
TOTAL MERCADO	100%	100%

Fuente: SIC

Como se observa, el poder de mercado de la sociedad integrada alcanzaría a ser del 34%, cifra en todo caso menor a la que corresponde a la empresa Mimos y, así mismo cercana a la de Popsy (18%).

De acuerdo con lo anterior, es posible inferir que el ente integrado enfrentaría un contrapeso competitivo efectivo, ejercido por las empresas Mimo's y Popsy. En consecuencia, dada la estructura del mercado de helados para el hogar, este Despacho encuentra que la operación de integración informada no representa problemas en materia de competencia.

2.5.5 Mercado de helados institucionales

2.5.5.1 Estructura de mercado

En cuanto al mercado de helados institucionales, esto es, aquellos productos distribuidos en grandes presentaciones para su reventa en restaurantes, hoteles, heladería y demás establecimientos del segmento institucional, la siguiente tabla revela su estructura.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Tabla N° 23. Estructura del Mercado de Helados Institucionales

Fuente: Información aportada por las intervinientes y sus competidores, expedientes Nos. 04064438 y 04114117.

De acuerdo con los datos, se encuentra que la empresa MEALS se constituye como la empresa líder en el mercado con una participación que asciende a %, seguida por la empresa Inalac quien ostenta un 19% de cuota de participación. La empresa ROBIN HOOD se ubica en el tercer lugar del mercado con una participación del %. Así, de llevarse a cabo la operación, la sociedad integrada alcanzaría una cuota de participación del % del mercado.

2.5.5.2 Índices de concentración

Habida consideración de la estructura de mercado prevaleciente en el mercado de helados institucionales, se calcularon diferentes índices de concentración, cuyos resultados se exponen en la tabla a continuación.

Tabla N° 24. Índices de concentración para el Mercado de Helados Institucionales

Según los resultados obtenidos para el índice HHI, el mercado objeto de análisis puede clasificarse como altamente concentrado, así mismo, como efecto de la operación informada, el índice en cuestión evidencia una variación de 1.684 puntos, que equivale a un %. Por su parte, el indicador Líder se incrementa en 19 puntos porcentuales, para llegar al %. En lo que respecta al índice CR2, se encuentra que el mismo se incrementa en 19 puntos porcentuales, es decir, que en el evento de llevarse a cabo la operación propuesta, las dos primeras empresas del mercado controlarían un % adicional de la oferta. Por último, el índice NEE permite considerar que en el escenario posterior a la integración, el número de empresas equivalentes en el mercado se reduciría en un 38%, pasando de 3.6 empresas a 2.2.

Tabla N° 25. Índices de dominancia para el Mercado de Helados Institucionales

EMPRESA	ID ANTES	ID DESPUES
MEALS	69%	89%
INALAC	14%	9%
ROBIN HOOD	13%	
POPSY	2%	1%
MIMOS	2%	1%
CAMPINA	0,3%	0,2%
UNICREAM	0,007%	0,005%
TOTAL MERCADO	100%	100%

Ahora bien, de acuerdo con los resultados obtenidos para el índice de dominancia de cada una de las empresas que participan en este segmento, se encuentra que la empresa adquirente y líder del mercado, MEALS, explica actualmente el 69% de la concentración del mercado y que de llevarse a cabo la pretendida operación, dicha empresa pasaría a explicar el 89% de la concentración del mercado.

Así, pues, dado el elevado porcentaje de participación de mercado que alcanzaría la sociedad integrada una vez se lleve a cabo la operación y la importante variación en los índices de concentración, a continuación se analiza el entorno competitivo y las condiciones de acceso al mercado, con el propósito de determinar si la operación de integración que está siendo analizada conlleva o no una posible restricción indebida de la competencia.

2.5.5.3 Condiciones de competencia

No obstante la preocupante variación de los índices de concentración en el mercado de helados institucionales, del análisis realizado fue posible vislumbrar que dada la estructura y características prevalecientes en el mismo, la operación proyectada difícilmente conllevaría a una indebida restricción a la competencia.

Según se desprende de la información aportada por las intervinientes, este mercado requiere de montos de inversión inferiores a los del mercado de helados de impulso a base crema. Cabe resaltar que en el mercado de helados institucionales, los activos considerados de difícil recuperación, por ser de uso exclusivo de la industria de helados y no tener usos alternativos, representan un porcentaje reducido de la inversión inicial requerida; en el caso de de ROBIN HOOD corresponden al %, mientras que para MEALS son equivalentes al % de dicho monto.

Tabla N° 26. Maquinaria sin posibilidades de uso alternativo - ROBIN HOOD

Tabla N° 27. Maquinaria sin posibilidades de uso alternativo - MEALS

Fuente: Información aportada por las intervinientes documento de radicación N°05020104, anexo 1.1.4 MEALS.

Por lo anterior, es posible afirmar que la inversión inicial no se constituye como una barrera de ingreso al mercado, toda vez que el porcentaje de la misma considerado como de difícil recuperación no es representativo y, en esa medida, el grado de riesgo percibido por el potencial entrante se reduce sustancialmente.

Adicionalmente, según señalan las intervinientes, la inversión en publicidad no es indispensable para dar a conocer los productos en el mercado de helados institucionales. Lo anterior permitiría inferir, que no existen costos hundidos por concepto de inversión en publicidad, y por ende, es posible descartar la existencia de barreras a la entrada motivadas por dicha circunstancia.

En relación con el canal de distribución del segmento institucional, es necesario considerar que los clientes a los cuales son suministrados los productos cuentan, por lo general, con su propia infraestructura de congelación. En esta medida, no se hace indispensable que el fabricante provea una red de congeladores para abastecer el mercado y, en consecuencia, no se puede inferir la presencia de una barrera a la entrada en este aspecto, a diferencia de lo evidenciado en el mercado de helados de impulso a base de crema.

Como corolario de lo anterior, se tiene que el nivel de costos hundidos y, en general, las barreras a la entrada existentes en este mercado son sustancialmente distintas a aquellas percibidas en el mercado de helados de impulso a base de crema, por lo cual no se percibe una dificultad de entrada al mercado para potenciales entrantes.

Por otra parte, existe una variedad de competidores en el mercado institucional de helados, con un tamaño y capacidad suficiente para ejercer un contrapeso efectivo a la resultante de la operación, tal es el caso de POPY, INALAC y MIMO's. En este orden de ideas, la nueva entidad no estaría en capacidad de afectar los precios o la oferta del mercado dado que el cliente de este tipo de producto se encuentra en posibilidad de desplazarse a otros oferentes.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la infraestructura requerida para la elaboración de helados del segmento institucional, es común a la infraestructura utilizada en la producción de helados del segmento hogar, sin necesidad de realizar una inversión adicional. Por consiguiente, sería de esperarse que en el evento que el ente integrado pretendiese fijar niveles de precios inequitativos, los actuales agentes económicos que participan del segmento hogar podrían en el muy corto plazo redireccionar su producción y comenzar a colocar una mayor oferta de esta clase de productos en el mercado sin necesidad de realizar inversiones adicionales que implicasen una desventaja competitiva para ellos en materia de precios.

En línea con lo anterior, se observa la presencia de empresas que participan en el mercado de helados para el hogar, las cuales cuentan con capacidad ociosa suficiente para abastecer el mercado de helados institucional, sin afectar la producción en su segmento original.

Tabla N° 28. Capacidad ociosa de la intervinientes

Tabla N° 29. Porcentajes de Capacidad ociosa en el Mercado de helados institucionales

Ahora bien, según se muestra en las tablas, el porcentaje de capacidad ociosa para la producción de helados institucionales en manos de las intervinientes, es comparable con la de sus competidores, en razón a lo cual es posible afirmar que no ostentan una ventaja comparativa significativa en este aspecto.

En suma, no existe evidencia de que la operación proyectada pueda restringir la competencia en el mercado de helados institucionales, en razón a que no está acreditada la existencia de barreras a la entrada o expansión de los competidores que participan actualmente en dicho mercado.

TERCERO. Que mediante documento radicado bajo número 05020184-2 del 11 de marzo de 2005, las intervinientes sometieron a consideración de este Despacho algunos condicionamientos a la operación proyectada, en orden a garantizar el efectivo reestablecimiento de la competencia.

CUARTO. Que los condicionamientos ofrecidos por las intervinientes están relacionados con la venta de la marca "HELADINO" o la venta de la marca "GOLISUNDAE", la cuales pertenecen a la empresa MEALS y forman parte del mercado de helados de impulso a base de crema.

Adicionalmente, las empresas intervinientes se comprometen a *"no pactar una relación de exclusividad que impida a los minoristas adquirir productos de otros fabricantes distintos de MEALS. Estas exclusividades no se pactarán ni siquiera en los casos en que MEALS o sus distribuidores hayan entregado a cualquier título bienes tales como equipos refrigerantes, estantes, o cualquier otro elemento utilizado para comercializar o distribuir sus productos"* y a *"no pactar cláusulas de exclusividad con terceros transportadores de sus productos"*²⁰.

QUINTO. Que una vez analizados los condicionamientos señalados en el considerando anterior, frente a las circunstancias advertidas en el presente Acto, este Despacho estima que lo propuesto es idóneo para lograr el reestablecimiento efectivo de la competencia en el segmento de impulso de los productos de crema, siempre y cuando sea complementado en los términos y condiciones que mas adelante se detallan, pues sólo de esta manera habrá certeza de que se reestablecerá lo más pronto posible y de manera perdurable, la competencia que la operación tiende a eliminar.

Acorde con lo manifestado, encuentra este Despacho que para la efectividad del condicionamiento, se hace necesaria la inclusión de las dos marcas sugeridas por las intervinientes, pues sólo de esta manera se lograría compensar de manera proporcional, el efecto indeseable que genera la integración en el segmento de helados de impulso a base de crema.

Adicionalmente es preciso señalar, que la sola enajenación de los activos intangibles no garantiza un reestablecimiento efectivo de la competencia en todos los casos, pues para ello es requisito indispensable que el adquirente de los mismos, disponga de la capacidad necesaria para la distribución de sus productos.

Por tanto, un negocio compuesto únicamente por los activos intangibles no puede ser considerado una actividad viable que genere una competencia efectiva inmediata en el

²⁰ Ibidem.

mercado, pues el tiempo que tarde el comprador en obtener una red de congeladores cercana al consumidor y con un reconocimiento en el mercado, de manera que represente un contrapeso efectivo en términos de competencia para la sociedad integrada, es un periodo durante el cual la resultante obtendría los beneficios extra-competitivos de poseer la mayor red de congeladores.

En consecuencia, los condicionamientos propuestos por las intervinientes, servirán para no objetar la operación, sí y solo sí, se desarrollan en los términos y lineamientos que a continuación se señalan:

5.1 Condicionamiento

5.1.1 Definiciones

Para efectos del presente condicionamiento, los términos que a continuación se enuncian, tendrán el significado que en cada caso se indica:

- *Intervinientes*: Son las empresas MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA S.A. (en adelante MEALS) y PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A. (en adelante ROBIN HOOD)
- *Negocio*: El conjunto comprendido por los Activos a Enajenar y Activos Adicionales.
- *Activos a Enajenar*: Son los derechos sobre la marca HELADINO con certificado de registro No. 106896 y la marca GOLISUNDAE con certificado de registro No. 201121. Las Intervinientes deberán permitir la utilización del *know-how* que, a criterio del Adquiriente, resulte necesario para la elaboración de helados a base de crema denominados bajo dichas marcas.
- *Activos Adicionales*: Comprende la red de congeladores dedicados al impulso de productos en el canal minorista o tradicional, pertenecientes a ROBIN HOOD, en el lugar que se encuentran ubicados actualmente en el territorio colombiano, correspondientes a un número de 6.069 unidades;
- *Adquiriente*: Tercero que, por dar cumplimiento a los requisitos establecidos en el numeral 5.1.3 "Requisitos del Adquiriente", adquirirá el Negocio.

5.1.2 Enajenación del "Negocio"

Con el propósito de mantener la competencia efectiva en el mercado nacional de helados de impulso a base de crema, las Intervinientes deberán **enajenar el Negocio**

Los elementos del Negocio correspondientes a Activos Adicionales, deberán ser ofrecidos de manera obligatoria por las Intervinientes, aunque podrán ser excluidos de la negociación a voluntad del Adquiriente, en caso de demostrarse que cumple con lo señalado en el literal c del punto 5.1.3 "*Requisitos del Adquiriente*".

5.1.3 Requisitos del Adquiriente

Respecto del Adquiriente del Negocio, las Intervinientes deberán garantizar que cumple con las siguientes condiciones mínimas:

- a) Ser un tercero, respecto del cual las Intervinientes y, en general, cualquiera de sus accionistas, no tengan una relación de control y/o direccionamiento.
- b) Contar con el conocimiento del mercado o el capital suficiente para mantener y desarrollar las actividades relacionadas con el Negocio, de modo tal que permita vislumbrar que está en condiciones de participar en el mercado con las marcas adquiridas, con el volumen y distribución de ventas asociadas a éstas en el territorio nacional, particularmente en el canal minorista de distribución. Para ello, el Adquiriente deberá disponer, actualmente o en un futuro inmediato, de una línea de producción capaz de fabricar el volumen de ventas asociado a las marcas a enajenar; así como de la infraestructura de transporte necesaria para distribuir a nivel nacional, los helados a base de crema comercializados bajo las marcas a enajenar;
- c) En caso que se excluyan los Activos Adicionales del Negocio, deberá demostrarse que el Adquiriente se encuentra en capacidad suficiente de mantener y desarrollar adecuadamente la porción del Negocio adquirido. Para ello, el Adquiriente deberá disponer, actualmente o en un futuro inmediato, de una red de congeladores o canal de distribución análogo al que actualmente posee ROBIN HOOD, de tal forma que se garantice que los productos comercializados bajo las marcas a enajenar podrán ser adquiridos por el consumidor habitual.
- d) En caso que la enajenación de lugar a una operación de integración que se encuentre bajo los presupuestos establecidos en el artículo 4º de la Ley 155 de 1959, la enajenación del Negocio al Adquiriente estará sujeta a la no objeción de la misma.

Para el cumplimiento de lo previsto, las Intervinientes deberán sujetarse al procedimiento que se describe en los siguientes puntos.

5.1.4 Obligaciones relacionadas

5.1.4.1 *Preservación de la viabilidad del Negocio*

Las interviniendo se obligarán a:

- a) Poner a disposición los recursos suficientes para el desarrollo normal del Negocio hasta tanto se lleve a cabo la transferencia efectiva del mismo, para lo cual deberán:
 - o Disponer lo necesario para preservar la viabilidad económica y prestigio de la actividad empresarial asociada al Negocio, minimizando cualquier riesgo de pérdida de competitividad en dicha actividad.
 - o Mantener la inversión en publicidad en el Negocio, tomando como valor mínimo de referencia el gasto neto mensual promedio en publicidad de MEALS en las marcas HELADINO y GOLISUNDAE, durante los últimos tres (3) años.
 - o Mantener la disponibilidad de helados a base de crema, denominados bajo las marcas HELADINO y GOLISUNDAE, en el territorio nacional, tomando como referencia mínima, la cobertura geográfica de MEALS durante el último año.
- b) Las Intervinientes deberán abstenerse de implementar cualquier estrategia que pudiera entorpecer el desarrollo normal del Negocio.

5.1.4.2 *Obligación a mantener información separada del Negocio*

Las intervinientes deberán, hasta tanto se lleve a cabo la enajenación del Negocio, implementar las medidas y procedimientos que sean necesarios para mantener la información del Negocio de forma separada respecto de la información de las demás actividades de las empresas.

La información del Negocio ha de permitir verificar el mantenimiento de la eficiencia en el proceso productivo, la viabilidad económica, la comercialización y competitividad del Negocio, para lo cual deberá encontrarse a total disposición de un Auditor.

En consecuencia, las intervinientes deberán mantener suficiente información desglosada del Negocio, que incluya, sin limitarse a:

- o Producción;
- o Estructura de costos por marca;
- o Ventas nacionales y zonales (volumen y valor) por marca;
- o Canales de distribución y comercialización utilizados;
- o Políticas y planes de comercialización y ventas;
- o Listado de las tiendas minoristas que disponen de congeladores de ROBIN HOOD, relacionando ubicación y datos de contacto del cliente minorista;
- o Gastos netos en publicidad por marca;
- o Cualquier otra información adicional específica que requiera el Auditor, la Superintendencia o el Adquiriente para verificar el cumplimiento efectivo del condicionamiento.

5.1.4.3 *Información del Negocio*

Las intervinientes deberán, sujetas a las garantías de confidencialidad, proporcionar suficiente información sobre el Negocio a los Adquirientes potenciales.

5.1.5 Auditoria

5.1.5.1 *Requisitos del Auditor*

Las Intervinientes deberán contratar un servicio de auditoria -"Auditor"-, a efectos de que se encargue de verificar, monitorear y certificar, el cumplimiento por parte de las Intervinientes, del presente condicionamiento.

El Auditor deberá ser un tercero independiente de las Intervinientes y deberá contar con las calificaciones necesarias para realizar sus funciones, evitando situaciones que originen o puedan llegar a originar conflicto de intereses. El Auditor será remunerado por las Intervinientes, quienes además deberán procurar todo lo que sea necesario para el desarrollo efectivo de sus funciones.

5.1.5.2 *Reporte del Auditor*

El Auditor deberá allegar a esta Superintendencia un Reporte, con antelación no menor a un (1) mes de la fecha proyectada por las Intervinientes y el Adquiriente para llevar a cabo la enajenación del Negocio. El Reporte deberá incluir lo siguiente:

- a) Concepto debidamente justificado respecto del cumplimiento de lo dispuesto en el punto 5.1.3 "Requisitos del Adquiriente" del presente acto, por parte del Adquiriente potencial;
- b) Concepto debidamente fundamentado acerca de la viabilidad del Negocio después de la enajenación al Adquiriente potencial;
- c) Toda información adicional, que permita a esta Superintendencia evaluar si el proceso de enajenación del Negocio, se adelantará de conformidad con lo dispuesto en el presente condicionamiento.

5.1.6 Verificación de la transferencia del Negocio

De manera previa a la transferencia efectiva del Negocio, las Intervinientes deberán contar con un pronunciamiento favorable de esta Superintendencia ('Pronunciamiento') respecto del cumplimiento de las condiciones de enajenación establecidas en el presente proveído, para lo cual el Despacho se basará en el Reporte enviado por el Auditor señalado en el numeral 5.1.5.2 "Reporte del Auditor".

Una vez realizada la transferencia efectiva del Negocio, las Intervinientes y el Auditor deberán allegar a esta Superintendencia, una comunicación en la que certifiquen, bajo gravedad de juramento, que dicha transferencia se efectuó acorde con los lineamientos aprobados en el Pronunciamiento y, que por tanto, se dio cumplimiento a lo dispuesto en el presente proveído.

En todo caso, las Intervinientes podrán estructurar un mecanismo fiduciario sobre el Negocio, en virtud del cual se establezcan los términos para que la entidad fiduciaria correspondiente asuma la administración del mismo, así como el encargo de ofrecerlo a terceros. Bajo el anterior entendido las interviniendo podrán llevar a cabo la operación de integración una vez se realice dicho encargo fiduciario.

En el evento que la enajenación del Negocio, por intermedio de las Intervinientes o del encargo fiduciario, no se diera y, en consecuencia, no fuere posible realizar la venta del Negocio, las Intervinientes se comprometen a

5.2 **Compromisos accesorios**

Realizada la transferencia efectiva del Negocio, y con el fin de asegurar su viabilidad, las Intervinientes deberán abstenerse de aplicar unilateralmente las prácticas que a continuación se describen, o cualquier otra de efecto similar:

- a) Pactar una relación de exclusividad que impida a los distribuidores o clientes minoristas adquirir productos de otros fabricantes distintos a los ofrecidos por las Intervinientes. Estas exclusividades no se pactarán ni siquiera en los casos en que las Intervinientes o sus distribuidores, hayan entregado a cualquier título bienes tales como equipos refrigerantes, estantes, o cualquier otro elemento utilizado para comercializar o distribuir sus productos.

Por la cual se condiciona una operación de integración

- b) Pactar cláusulas de exclusividad con terceros transportadores de los productos ofrecidos por las Intervinientes.

En mérito de lo expuesto, este Despacho

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Objetar la operación de integración informada por las empresas MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA S.A. y PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A., mediante escrito radicado bajo número 05020104 del 3 de marzo de 2005, salvo que se de fiel cumplimiento de lo dispuesto en el considerando QUINTO del presente proveído.

ARTÍCULO SEGUNDO: Notifíquese personalmente el contenido de la presente resolución a la doctora MARIANA CALDERON MEDINA, en su calidad de apoderada de las sociedades MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA S.A. y PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A., o a quien haga sus veces, entregándole copia de la misma e informándole que contra el presente acto procede recurso de reposición, el cual deberá presentarse dentro de los cinco (5) días siguientes a su notificación.

NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 15 MAR. 2005

El Superintendente de Industria y Comercio,


JAIRO RUBIO ESCOBAR

Por la cual se condiciona una operación de integración

Notificación:

Doctora

MARIANA CALDERON MEDINA

CC. 39.789.265 de Usaquén

Apoderada

MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA S.A.

NIT 860.008.448-2

PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A.

NIT 890.106.132-1

Carrera 9 N° 74 – 08, oficina 305

Bogotá D.C.