



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

RESOLUCIÓN NÚMERO 28037 DE 2004
(12 NOV. 2004)

Por la cual se objeta 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 4 de la Ley 155 de 1959, las empresas PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA., subordinada de THE PROCTER & GAMBLE COMPANY, y COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA, subordinada de THE COLGATE PALMOLIVE COMPANY, informaron a esta Entidad mediante escrito radicado bajo número 04074031 del 30 de julio de 2004, la operación de integración que proyectan llevar a cabo.

SEGUNDO: Que en desarrollo de las facultades establecidas en los artículos 7 y 9 del Decreto 1302 de 1964, esta Entidad requirió a las empresas participantes en la operación ("Intervinientes"), mediante escrito radicado bajo el número 04074031-15 del 31 de agosto de 2004, con el propósito de que complementaran la información necesaria para el estudio de la operación.

TERCERO: Que mediante escrito radicado bajo el número 04074031-29 del 1 de octubre de 2004, las intervinientes en la operación atendieron el requerimiento de información formulado por esta Entidad.

CUARTO: Que estando dentro del término previsto en el artículo 4° de la Ley 155 de 1959, procede este Despacho a pronunciarse respecto de la operación de integración informada, en los siguientes términos:

4.1. Las Intervinientes

4.1.1. Procter & Gamble Colombia Ltda.

Sociedad constituida mediante escritura pública No. 114, otorgada en la notaria 28 de Bogotá, el 10 de febrero de 1987, bajo la denominación "Industrias Procol S.A.", identificada con el Nit. No. 800.000.946-4. Posteriormente, mediante escritura pública No. 844 del 3 de abril de 1987, de la notaría 11 de Bogotá, la compañía cambió el nombre por el de "Industrias Inextra S.A."

En 1998 la compañía cambia nuevamente su nombre por el de "Procter & Gamble Colombia S.A." Así mismo, en el año 2000 la compañía se transformó de sociedad anónima a compañía de responsabilidad limitada, por lo cual el nombre de la compañía a la fecha es "Procter & Gamble Colombia Ltda." La sociedad tiene domicilio principal en la ciudad de Bogotá.

Por la cual se objeta una operación de integración

Su objeto social principal es la importación, exportación, compra, venta, distribución y, en general, la comercialización de todo tipo de productos de consumo masivo, tales como: productos de higiene y cuidado personal, productos para el lavado de ropa, productos para la limpieza en general, productos químicos y farmacéuticos, alimentos y bebidas, entre otros.

Tabla No. 1. Información Financiera P&G Colombia Ltda. 31 dic/03

Rubro	Pesos Corrientes (\$)
Activos	\$ 118.508.702.000
Pasivos	\$ 59.101.841.000
Ventas	\$ 289.265.855.000
Pérdida neta	\$ 3.696.283.000

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folio 259

En el año 2001 **Procter & Gamble Colombia Ltda.** lleva a cabo un proceso de escisión por creación, formalizado mediante la escritura pública No. 008 de enero de 2001. De esta manera se escinde parcialmente sin disolverse, traspasando en bloque parte de su patrimonio, para la constitución de la sociedad **Procter & Gamble Industrial Colombia Ltda.**, cuyo objeto social está relacionado con la manufactura de todo tipo de productos de consumo masivo (higiene, limpieza, alimentos, bebidas, etc.).

Según información obrante en el expediente, las sociedades Procter & Gamble Colombia Ltda. y Procter & Gamble Industrial Colombia Ltda. son controladas por **Procter & Gamble International Operations S.A.**, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla No. 2. Composición Accionaria

Accionista	Nacionalidad	P&G Colombia Ltda.	P&G Industrial Colombia Ltda.
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folio 63



Por tanto, se entiende que Procter & Gamble Colombia Ltda. y Procter & Gamble Industrial Colombia Ltda. son subordinadas de THE PROCTER & GAMBLE COMPANY, motivo por el cual actúan bajo la misma unidad de criterio y dirección. De manera, pues, en lo que sigue, cuando se haga referencia a **P&G COLOMBIA**, debe entenderse como incluida en la afirmación a las sociedades Procter & Gamble Colombia Ltda. y Procter & Gamble Industrial Colombia Ltda., a no ser que se indique lo contrario.

Por la cual se objeta una operación de integración

4.1.2. COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA, en adelante COLGATE

Sociedad constituida mediante escritura pública No. 46 del 27 de enero de 1943, otorgada en la notaría 2ª de Cartagena, bajo la denominación "Colgate Palmolive Cia", identificada con el Nit. No. 890300546-6. Mediante escritura pública No. 2737 del 5 de agosto de 1953 de la notaría 1ª de Bogotá, cambio su nombre al de "Colgate Palmolive Compañía", el cual preserva en la actualidad.

El objeto social principal de COLGATE consiste en fabricar, tramitar, comprar y vender al por mayor y al detal, negociar, conceder licencias de manufactura, exportar e importar jabones, detergentes y compuestos de limpieza de todo carácter y descripción, cosméticos, perfumes y productos de tocador, productos químicos y farmacéuticos y otros artículos de uso o consumo humano en general.

Tabla No. 3. Información COLGATE a dic 31/2003

Rubro	Pesos colombianos (\$)
Activos	\$ 433.320.594.000
Pasivos	\$ 151.060.628.000
Ventas totales	\$ 753.292.514.000
Utilidad total	\$ 65.868.620.000

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folio 596

De acuerdo con la información suministrada, la sociedad Colgate Palmolive Compañía es subordinada de THE COLGATE PALMOLIVE COMPANY.

4.2. La operación proyectada

Según lo manifestado por las Intervinientes, THE PROCTER & GAMBLE COMPANY y THE COLGATE PALMOLIVE COMPANY llegaron a un acuerdo en el exterior "[c]onsistente en [REDACTED]

En lo que hace al territorio colombiano, los efectos de la operación proyectada recaen sobre P&G COLOMBIA y sobre COLGATE, "[y]a que el objeto de la misma es el [REDACTED]

4.3. La actividad económica

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

Por la cual se objeta una operación de integración

Tabla No. 4. Portafolio de productos de las intervinientes en el mercado colombiano

CATEGORIA	Empresa	
	P&G COLOMBIA	COLGATE
DETERGENTES EN POLVO	ARIEL ARIEL CON BLANQUEADOR ARIEL HIDROACTIVO BOLD RINDEX UNIJAB	FAB LAVOMATIC SUPERDET
JABON EN BARRA (barra sintéticas y barras de cebo)	SUPREMO	FAB AZULIN VEL BARRA VEL ROSITA
SUAVIZANTES	NO	SOFLAN-SUAVITEL
BLANQUEADORES	NO	AJAX
PRODUCTOS LAVAR PLATOS	NO	AXION
SALUD ORAL	Crema dental Crest NO NO NO NO	Crema dental Colgate Crema dental Kolynos Cepillos dentales Colgate Cepillos dentales Kolynos Seda dental Colgate Enjuague bucal Plax
ASEO PERSONAL	Camay	Protex Palmolive Parami Spree
Cuidado del cabello (Shampoo)	Pantene Head & Shoulders Herbal Essences Pert Plus	Palmolive Cruz Azul Alert
Cuidado del cabello (Acondicionadores y tratamiento)	Pantene Head & Shoulders Herbal Essences	NO
Cuidado del cabello (Productos de fijación)	Pantene	NO
Cuidado del cabello (Tintes para cabello)	Clairol Miss Clairol	NO
Desodorantes	Secret	Speed Stick Lady Speed Stick
Farmacéuticos (venta libre)	Vick	NO

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folios 21 y 22.

De la anterior tabla se extraen las siguientes conclusiones:

- o P&G COLOMBIA y COLGATE compiten en múltiples categorías de productos, tales como: detergentes en polvo, jabones en barra, productos de aseo personal, salud oral y cuidado del cabello;

A

Por la cual se objeta una operación de integración

- o La operación proyectada recaería sobre la categoría de detergentes en polvo, en razón a que [REDACTED] pertenecen a la misma;
- o COLGATE continuará desarrollando normalmente las actividades comerciales asociadas a los productos que no hacen parte de la operación proyectada, en particular, se señala que los productos que participan en la categoría de jabones en barra tales como [REDACTED].

4.4. Mercado relevante

4.4.1. Consideraciones iniciales

Con el fin de establecer si la operación proyectada tiende 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.

La delimitación del mercado de producto constituye uno de los aspectos más controvertidos del análisis de las operaciones de integración, dado que establece el marco de referencia a partir del cual se evalúan los efectos de la operación proyectada. Para su delimitación, es necesario tener en cuenta que el elemento clave corresponde al grado de sustituibilidad que presenten los productos, esencialmente desde el punto de vista de la demanda.

El punto de partida para la delimitación del mercado de producto en operaciones de integración, consiste en incluir aquellos bienes idénticos o similares en los cuales las intervinientes se encuentran compitiendo, y sobre los cuales tiene efectos la operación proyectada. El paso siguiente es ampliar el rango de productos hasta incluir los bienes sustitutos, hacia los cuales se desplazaría el consumidor en caso de presentarse un aumento en el precio, una disminución en la calidad del producto o cualquier otro factor de competencia que altere las condiciones del mercado, entre otros aspectos.

Conforme a lo anterior, el punto de partida del mercado producto en el caso bajo estudio, corresponde a los productos denominados detergentes en polvo, ya que por medio de la operación proyectada, COLGATE enajenaría [REDACTED] a favor de P&G COLOMBIA, compañía que ofrece el mismo tipo de producto bajo las marcas: [REDACTED]

Según manifiesta las intervinientes, el mercado de producto afectado con la operación corresponde al mercado de Productos Empleados para Lavar Ropa, que incluye: detergentes en polvo, detergentes líquidos, jabones en barra (detergentes en barra, barras sintéticas y barras de cebo), blanqueadores y suavizantes, pues según manifiestan, todos los productos sirven para un mismo propósito: satisfacer las necesidades de los consumidores en el proceso de lavado y limpieza de su ropa y, por tanto, existe un elevado grado de sustituibilidad entre ellos².

¹ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031 -0, folio 22.

² Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folio 13. En este mismo sentido, las intervinientes anotan que el mercado de productos para lavar ropa forma parte de otro

Por la cual se objeta una operación de integración

Por consiguiente, el análisis de sustituibilidad por el lado de la demanda buscará determinar si los productos a que se refieren las Intervinientes tienen usos, atributos, características y precios similares a los detergentes en polvo. Para el anterior análisis, se tendrán en cuenta los documentos allegados al expediente en el transcurso del trámite de la operación por las intervinientes, así como las respuestas obtenidas de los competidores y otros agentes que participan en el mercado³.

4.4.2. Delimitación del mercado producto

Los detergentes en polvo, detergentes líquidos, jabones en barra, blanqueadores y suavizantes son empleados para satisfacer las necesidades del proceso del lavado de ropa⁴.

El gráfico a continuación pone de relieve el porcentaje de utilización de cada uno de los productos en el proceso de lavado de ropa, por los consumidores en el territorio nacional:

Gráfico No. 1. Utilización de productos para el lavado de ropa

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa. Total muestra 1.399 personas. Pág. 63.

Como puede observarse, productos distintos a los detergentes en polvo, como jabones en barra y blanqueadores, son empleados por casi todos los consumidores para la satisfacción de sus necesidades de lavado, mientras que los suavizantes son utilizados por menos de la mitad de los consumidores.

Ahora bien, teniendo en cuenta los hábitos de lavado utilizados por los consumidores, el proceso de lavado de ropa puede ser:

más amplio definido como el mercado de Productos para el Cuidado de la Ropa y el Hogar ("*Fabric Home Care*"). Este comprende todos los productos para lavar o de limpieza, tales como detergentes en polvo o líquidos, jabones o barras de lavandería, blanqueadores, limpiadores, productos multiusos y en general, todos aquellos productos utilizados para la limpieza del hogar. Sin embargo, al respecto las intervinientes no profundizan y se circunscriben a señalar el mercado relevante como aquel conformado por los Productos para Lavar Ropa, razón por la cual el Despacho entrará a determinar la viabilidad de la definición inicial de mercado relevante dada por las intervinientes.

³ Documentos de radicación No. 04074031-16, 04074031-17, 04074031-18, 04074031-19, 04074031-20, 04074031-21, 04074031-22, 04074031-23, 04074031-24, 04074031-25, 04074031-26, 04074031-27, 04074031-28 y 04074031-31.

⁴ Aunque los consumidores emplean detergente en polvo para labores de aseo del hogar tales como lavado de loza, pisos, baños, entre otros, de acuerdo con las intervinientes, el principal uso del detergente en polvo corresponde al lavado de ropa.

Por la cual se objeta una operación de integración

Tabla No 5. Hábitos de lavado de ropa

Proceso de lavado	Porcentaje de utilización (%)	Etapas de lavado
Exclusivamente a mano	■	Separar, remojar, blanquear y tratamiento de manchas, restregar, enjuagar y secar la ropa
Exclusivamente en lavadora	■	Separar la ropa, lavado en lavadora y secado.
Utilización de ambos procesos	■	Utilizan todas o parte de las etapas de lavado de ropa a mano (separar, remojar, blanquear y tratamiento de manchas, restregar y enjuague de la ropa) y además lavado en lavadora.

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, folio 175.

Es importante clarificar que aún cuando son tres los procesos de lavado, el de "Utilización de ambos procesos" se entiende incluido en los otros dos, esto es, en el de "Exclusivamente a mano" y "Exclusivamente en lavadora", en razón a que presupone la utilización de ambos.

Bajo este contexto, es necesario determinar los productos sustitutos de los detergentes en polvo en los dos procesos antes señalados. Para tal propósito, es necesario examinar si los consumidores pueden intercambiar detergente en polvo por cualquiera de los otros productos mencionados por las Intervinientes, habida consideración de los hábitos de lavado, limitaciones, predilecciones de uso, atributos y otros aspectos tenidos en cuenta por el consumidor en la decisión final de consumo.

4.4.2.1 Detergentes en polvo frente a jabones en barra

Como quiera que la utilización del producto está relacionada con los procesos de lavado a mano y lavado en lavadora, es importante efectuar el análisis pertinente de sustituibilidad frente a cada uno de estos procesos.

a) Proceso de lavado a mano

El gráfico a continuación muestra el porcentaje de personas que utiliza cada producto en las distintas etapas del proceso de lavado de ropa a mano:

Gráfico No. 2. Utilización de detergentes en polvo y jabones en barra en el proceso de lavado a mano según etapas

Por la cual se objeta una operación de integración

Los detergentes son productos en polvo o líquidos,⁵ que disueltos en agua sirven para lavar la ropa ya sea a mano o a máquina⁶. Por su parte, el jabón en barra es un producto sólido, elaborado con sebo, soda cáustica y aromatizantes o elementos sintéticos⁷. En esa medida, los detergentes en polvo y jabones en barra están destinados a satisfacer principalmente la necesidad de los consumidores de su limpieza y lavado de ropa⁸.

En cuanto a las distintas etapas de lavado a mano, en primer lugar se encuentra que las etapas de remojo y blanqueo de ropa se asemejan en la forma en que se llevan a cabo, esto es, sumergiendo la ropa en agua combinada con una mezcla jabonosa, generalmente detergente en polvo, aunque en menor proporción se observa el uso de jabones en barra⁹.

En cuanto a la etapa de 'fregado o restriegue', se encuentra que ésta tiene como finalidad extraer la mugre de zonas particulares de las prendas, tales como puños, cuellos y rodillas, y que no pudieron ser eliminadas durante las etapas de remojo y blanqueo, antes señaladas. Al respecto, los estudios aportados por las intervinientes señalan que "a pesar de que hay conciencia con respecto a que los productos para el cuidado de la ropa que ofrece el mercado le facilitan la vida al ama de casa, las consumidoras piensan que de todas maneras siempre deben restregar y que el resultado que obtengan [REDACTED]¹⁰. Para la etapa en cuestión se emplea mayoritariamente el jabón en barra, aunque la evidencia muestra que también los consumidores utilizan detergente en polvo.

Finalmente, la etapa de "enjuague" se puede descartar del análisis dado que no implica un uso amplio de detergente en polvo. Al respecto, las intervinientes advierten que esta etapa, caracterizada por el uso de bastante agua para sacar el detergente impregnado en la ropa,

⁵ Aunque se presenta una baja utilización de detergentes líquidos en las distintas etapas del proceso de lavado de ropa a mano, no se perciben diferencias en la funcionalidad respecto a los detergentes en polvo y, por tanto, pueden considerarse como parte del mismo mercado de producto. Cabe señalar, además, que su porcentaje de participación dentro de las ventas totales de detergentes es baja, [REDACTED]%, y es demandado principalmente por personas de estrato [REDACTED]. Fuente: Cálculos SIC a partir de información AC-NIELSEN, información suministrada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29.

⁶ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folio 251.

⁷ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, estudio AC Nielsen.

⁸ Aunque los consumidores emplean detergente en polvo para labores de aseo del hogar tales como lavado de loza, pisos, baños, entre otros, de acuerdo con las intervinientes, el principal uso del detergente en polvo corresponde al lavado de ropa.

⁹ De acuerdo con la información allegada por las intervinientes, el [REDACTED]% de los consumidores remoja la ropa en una solución de detergente, antes de restregar y/o meter la ropa en la lavadora. Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, folio 16.

¹⁰ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 6. Del mismo modo, de acuerdo con información aportada por las intervinientes, el 78% de las amas de casa restriegan la ropa a la hora de lavarla, fuente: documento de radicación 04074031-29, folio 175.

Por la cual se objeta una operación de integración

presenta un marcado uso de suavizantes, en particular cuando se realiza lavado de ropa fina¹¹.

Ahora bien, los resultados muestran que los consumidores prefieren particularmente [REDACTED]

[REDACTED]¹². No obstante lo anterior, las cifras ponen en evidencia que los jabones en barra se emplean frecuentemente en las distintas etapas de lavado a mano, lo cual revela que puede suplir las necesidades de limpieza del mismo modo que los detergentes en polvo¹³.

Establecido, como ha sido expuesto, que por razones de uso en el lavado a mano, existe un grado de sustituibilidad entre los jabones en barra y los detergentes en polvo, corresponde ahora analizar si tales productos son intercambiables en razón a su precio. Para ello se encuentra que los detergentes en polvo y jabones en barra se ubican en un mismo rango de precios como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla No. 6. Rango de precios de los detergentes en polvo

	Marcas	Rango de precios (\$/gr)
DETERGENTES EN POLVO	FAB, LAVOMATIC, ARIEL, BOLD RINDEX, TOP, ACE, AS, DERSA, MARCAS PRIVADAS	[REDACTED]
JABONES EN BARRA	VEL ROSITA, PURO, COCO VARELA, WOOLITE, JINES, COCO FAMA, FAB BARRA, SUPREMO, FAMA, AZULIN, REY, DERSA, COCO, ORO, R+V	[REDACTED]

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio AC-NIELSEN e Investigación de mercados elaborado por Eleonora Sierra, pág. 104.

Vale la pena señalar que la generalidad de los consumidores de productos empleados para el lavado de ropa, particularmente de los detergentes en polvo, muestran una valoración importante frente a las marcas, lo que permite señalar a los mercados correspondientes como 'mercados marquistas'. En efecto, se encuentra que los consumidores "distinguen que hay diferencias entre los detergentes y [REDACTED] sus marcas preferidas"¹⁴.

En los jabones en barra existe también una segmentación por precio, pero a diferencia de los detergentes en polvo, no corresponde a la marca de los productos, sino a los componentes y finalidades específicas de los productos, resaltando que aquellos de precio

¹¹ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 89.

¹² Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 88.

¹³ El jabón en barra es un producto sólido, elaborado con sebo, soda cáustica y aromatizantes, que se utiliza para el lavado de la ropa. Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-0, estudio AC Nielsen.

¹⁴ Fuente: (CUAS, P.24 y 169)

Por la cual se objeta una operación de integración

alto son empleados esencialmente para prendas delicadas. En las tablas siguientes se relacionan las marcas incluidas en cada segmento de acuerdo con el precio¹⁵:

Tabla No. 7. Categorización de detergentes en polvo según precio

Segmento de precio	Marcas	Rango de precios (\$/gr)
PRECIO ALTO:	FAB, LAVOMATIC, ARIEL, BOLD	██████
PRECIO BAJO:	RINDEX, TOP, ACE, AS, DERSA, MARCAS PRIVADAS	██████

Fuente: Documento de radicación No. 04074031-29. AC-NIELSEN y Eleonora Sierra, Investigación de mercados, pág. 104.

Tabla No. 8. Categorización de jabones en barra según precio

SEGMENTO	MARCAS	PRECIO PROMEDIO JABON EN BARRA
PRECIO ALTO	VEL ROSITA, PURO, COCO VARELA, WOOLITE, JINES, COCO FAMA	<input type="checkbox"/>
PRECIO MEDIO	FAB BARRA, SUPREMO, FAMA	<input type="checkbox"/>
PRECIO BAJO	AZULIN, REY, DERSA, COCO, ORO, R+V	<input type="checkbox"/>

Fuente: Documento de radicación No. 04074031-29.

En cuanto al diferencial de precios entre detergentes en polvo y jabones en barra, se evidencia que es reducido entre los detergentes de precio alto o *Premium*, segmento al cual pertenecen las marcas involucradas en la operación proyectada, y los jabones de barra de precio alto (1%), pero es amplio con respecto los jabones en barra de precio medio y bajo (30% y 57% respectivamente). Lo anterior, puede verificarse en la siguiente tabla:

Tabla No 9. Diferencial entre los precios de detergentes en polvo y jabones en barra

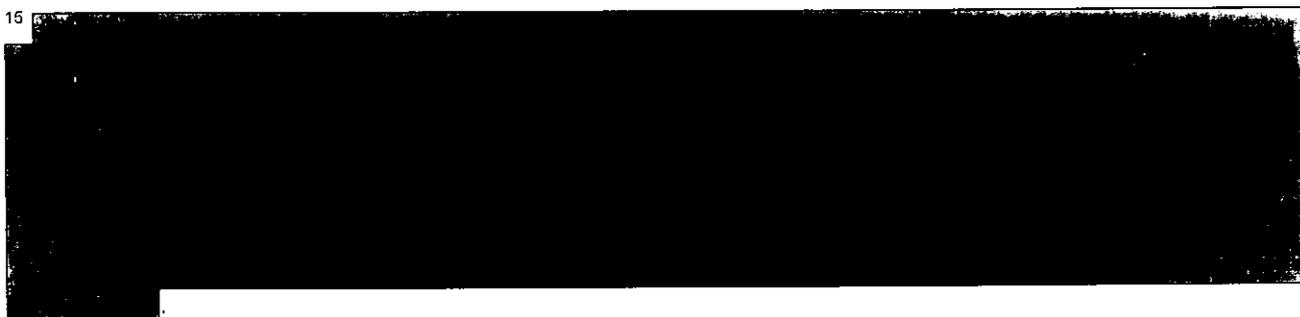
SEGMENTO DETERGENTES	DIFERENCIAL CON PRECIO PROMEDIO DE JABONES EN BARRA		
	PRECIO ALTO	PRECIO MEDIO	PRECIO BAJO
DETERGENTES DE PRECIO ALTO	1%	30%	57%
DETERGENTES DE PRECIO BAJO	-24%	-2%	19%

Fuente: Cálculos SIC a partir de información suministrada por las intervinientes

Así las cosas, los jabones en barra de precio alto serían los únicos que podrían considerarse sustitutos desde el punto de vista del precio con los detergentes de precio alto. Por tanto, la condición de sustituibilidad, desde el punto de vista del precio, entre los detergentes en polvo y los jabones en barra, no se cumple de manera generalizada, teniendo en cuenta para las distintas categorías de precio de estos productos.

Finalmente, en cuanto a las propiedades buscadas por los consumidores para elegir uno u otro producto en la compra, se encuentra que de acuerdo con la información allegada, "los atributos más importantes para las consumidoras al momento de comprar un detergente son en orden de importancia, de acuerdo a las calificaciones de Top Box (extremadamente

15

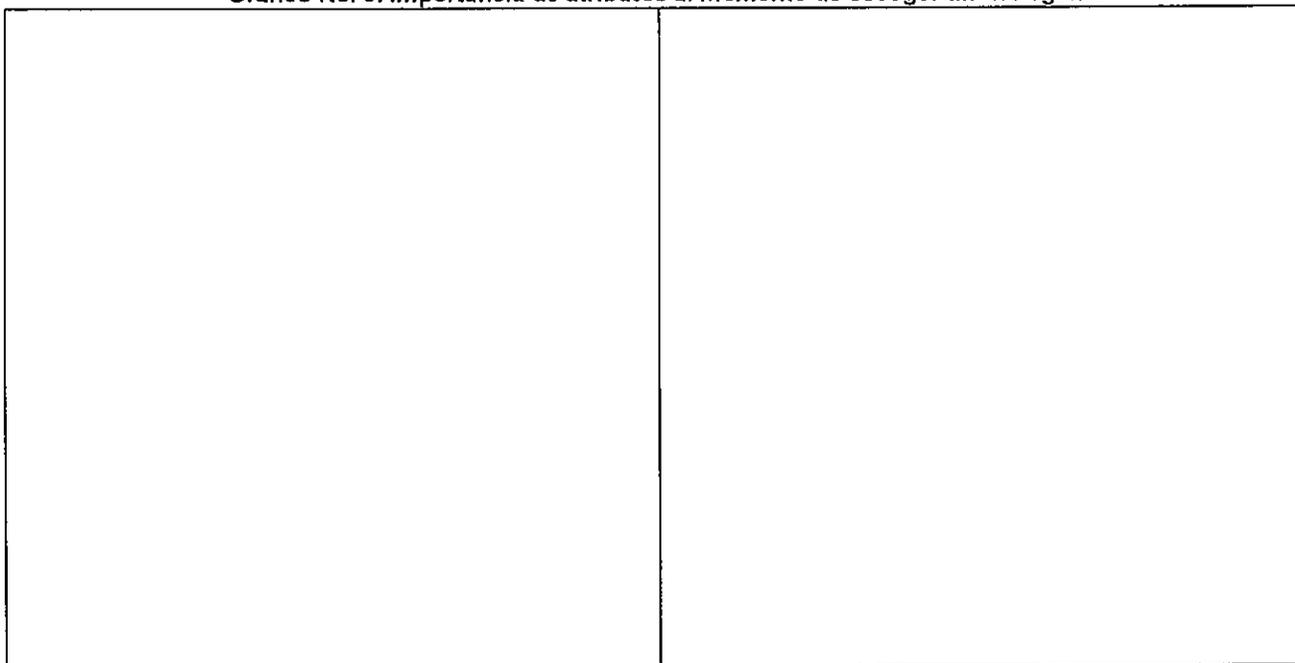


Por la cual se objeta una operación de integración

importante):

16

Gráfico No. 3. Importancia de atributos al momento de escoger un detergente



Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Págs. 113 y 114

Acorde con lo anterior, los resultados arrojados por el "Estudio básico de jabones de lavar en barra"¹⁷, ponen de manifiesto que los principales atributos tenidos en cuenta por el consumidor, en relación con los jabones en barra sintéticos, son: que

[Redacted text]

Es claro, entonces, que los consumidores de detergentes en polvo y jabones en barra para el proceso de lavado de ropa a mano, coinciden en los atributos tenidos en cuenta para adquirirlos, con lo cual se concluye que tales productos pueden ser considerados como sustitutos desde el punto de vista de la demanda, para el segmento específico de la población que utiliza el proceso de lavado a mano.

b) Proceso de lavado en lavadora

Según la información aportada por las intervinientes, la penetración de lavadoras en los hogares colombianos es del 62% ([Redacted text])

¹⁶ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 116.

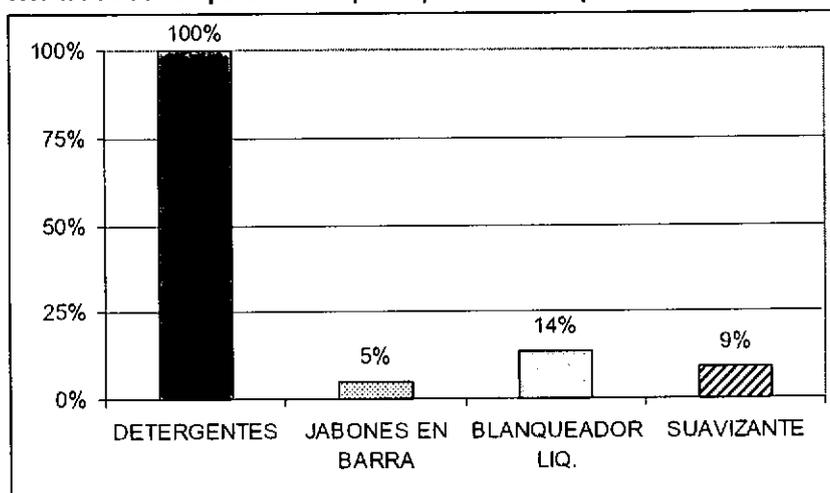
¹⁷ Fuente: Documento de radicación N° 04074031-29, folios 972 y sgtes.

Por la cual se objeta una operación de integración

██████████)¹⁸. Vale la pena señalar que este porcentaje ha venido aumentando gradualmente en los últimos años¹⁹.

El gráfico a continuación muestra el porcentaje de personas que utilizan los diferentes productos en este proceso.

Gráfico No. 4. Productos para lavar ropa empleados en el proceso de lavado en lavadora



Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa. Total muestra 1.399 personas, págs. 71, 74, 77 y 80.

Palmariamente se observa que el detergente, ya sea en polvo o líquido, es por excelencia el producto utilizado en este proceso de lavado. Según el Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa preparado por Market Team de Colombia, de la totalidad de personas que dicen tener lavadora, el 2% utiliza detergente en polvo para el lavado en lavadora, el 3% emplean detergente con blanqueador y el 4% utilizan detergente líquido²⁰.

En lo que respecta a la utilización del jabón en barra en el lavado en maquina es marginal. Según el estudio señalado en el párrafo precedente, del total de personas que dicen utilizar jabón en barra, solamente un 5% lo emplea en lavadora, con lo cual únicamente en situaciones excepcionales y no continuas se utiliza el jabón en barra en una lavadora, pues es evidente que el consumidor racional, percibe y relaciona este proceso de lavado con el detergente en polvo o líquido.

¹⁸ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, folio 175.

¹⁹ En efecto, para 1996 se tenía una penetración de 32% de lavadoras y en el año 2001 ascendía a 40%. Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 31 y estudio de METTA-CIMARESEARCH, Hábitos de lavado de ropa, folio 175.

²⁰ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 49 y ss.

Por la cual se objeta una operación de integración

En consecuencia, para el 62% de la población que tiene lavadora y la utiliza habitualmente en el lavado de ropa, el jabón en barra no representa un bien sustituto del detergente en polvo o líquido.²¹

Como corolario de lo anterior, es claro que en el proceso de lavado en lavadora el detergente en polvo y el jabón en barra no pueden considerarse como bienes sustitutos. En esa medida, y por substracción de materia, se torna innecesario analizar otros aspectos como atributos, precio y características.

4.4.2.2. Detergentes en polvo frente a blanqueadores

Los blanqueadores son empleados esencialmente en las etapas de remojo y blanqueo, mientras que en las demás etapas del proceso de lavado, bien sea a mano o en lavadora, su utilización es casi nula. La finalidad específica de los blanqueadores corresponde a despercutir y eliminar manchas, esencialmente sobre ropa blanca.

Los blanqueadores son productos complementarios de los detergentes en polvo, ya que se utilizan conjuntamente en el proceso de lavado. Así se desprende de lo manifestado por las Intervinientes al señalar, *"los blanqueadores se utilizan como aditivos de otros productos para el lavado de ropa. Estos se presentan como líquidos transparentes, con fragancia, y se caracterizan por poseer un poder desinfectante y desmanchador para ser utilizados en cualquier tipo de prendas blancas"*.

En tal sentido, no es posible atribuirles a los blanqueadores características de sustituibilidad frente a los detergentes en polvo y, por el contrario, obliga a entenderlos como productos complementarios de estos. Lo anterior resulta corroborado en los siguientes datos:

Tabla No. 10. Forma de utilización del blanqueador

Con agua solamente	■
Con agua y detergente en polvo	■
Con agua y detergente líquido	■
Con agua y jabón en barra	■
Con agua y desinfectante	■

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa. Pág. 142.

Es evidente, entonces, que desde el lado de la demanda, la sustituibilidad para un consumidor es casi nula entre los detergentes en polvo y los blanqueadores, ya que no se puede hacer un uso indiscriminado de los últimos por parte de los consumidores en el proceso de lavado de ropa.

En suma, los blanqueadores no pueden considerarse sustitutos de los detergentes en polvo, cualquiera que sea el proceso de lavado que se utilice, ya que la finalidad que cumplen en el proceso de lavado es distinta a aquella aportada por los detergentes en polvo.

²¹ Adicionalmente, los consumidores buscan en un detergente características tales como espumación, facilidad de sacar la espuma y cuidado de la lavadora, las cuales no pueden ser brindadas por los jabones en barra en la etapa de lavado en lavadora.

4.4.2.3. Detergentes en polvo frente a suavizantes

Los suavizantes son productos líquidos fabricados con sustancias especiales que dan suavidad a la ropa después del lavado, bien sea a mano o a máquina²², por lo que difiere de la finalidad perseguida por los detergentes en polvo, producto empleado en las distintas etapas de lavado de ropa para satisfacer las necesidades de limpieza de la ropa.

La ausencia de sustituibilidad del suavizante frente a los productos objeto de integración se evidencia en que estos tienen una mínima participación en las etapas de remojo, blanqueado, restregado y lavado en lavadora, etapas en las que participan activamente los detergentes en polvo, y tienen a su vez una importante participación en la etapa de enjuague, etapa en la que la participación de los detergentes en polvo es mínima. Lo anterior permite inferir que los suavizantes, al tener una finalidad diferente, no satisfacen las mismas necesidades que los detergentes en polvo.

Por tanto, es evidente que desde el lado de la demanda no se presenta sustituibilidad entre los detergentes en polvo y los suavizantes para ropa, ya que cumplen propósitos distintos y no se puede hacer un uso indiscriminado de ellos por parte de los consumidores en el proceso de lavado, motivo por el cual no pueden ser considerados como parte del mismo mercado de producto en el que se encuentran los detergentes en polvo.

4.4.3 Conclusión sobre el mercado del producto

Teniendo en cuenta los hábitos de lavado de los consumidores, tanto en el proceso de lavado a mano, como en el proceso de lavado de ropa en lavadora, el mercado de producto en el caso *sub-exámine* está estrictamente definido por:

- Para el segmento de lavado a mano: detergentes y jabones en barra.
- Para el segmento de lavado en lavadora: detergentes en polvo y líquidos, en adelante "detergentes"²³.

4.4.4 Mercado geográfico

De acuerdo con la información que obra en el expediente, las intervinientes y sus competidores fabrican, distribuyen y comercializan sus productos a lo largo de todo el país, y no se evidencia una diferencia sustancial entre los comportamientos de consumo o hábitos de lavado en las distintas regiones. Por lo tanto, la extensión del mercado para el caso bajo estudio, se puede considerar de carácter nacional.

²² Fuente: "Tendencias del mercado colombiano, 2004" elaborado por AC NIELSEN, documento de radicación 04074031-16, folio 157.

²³ También es posible incluir dentro de estos a los detergentes industriales. Sin embargo, cabe señalar que estos pueden constituirse en un mercado separado en razón a que van dirigidos a consumidores institucionales tales como hoteles, restaurantes y empresas, distinto a los detergentes en polvo que van dirigidos principalmente al consumidor final o cliente individual como las amas de casa. Sin embargo, dado que las participaciones de los detergentes industriales son insignificantes en el mercado total de detergentes, no es necesaria su separación en un mercado de producto distinto. De acuerdo con los datos suministrados, los detergentes los detergentes industriales representan aproximadamente el 8% de las ventas totales de detergentes en el territorio nacional para el año 2003. Fuente: Cálculos SIC a partir de la información AC-NIELSEN suministrada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29.

Por la cual se objeta una operación de integración

En los términos expuestos en el punto anterior, los mercados relevantes para el caso bajo estudio estarán circunscritos a:

- 1) Mercado nacional de detergentes y jabones en barra para el proceso de lavado de ropa a mano.
- 2) Mercado nacional de detergentes para el proceso de lavado en lavadora.

4.5 Cuotas de participación²⁴

Las participaciones en valor en los mercados relevantes, para las intervinientes y sus competidores, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla No. 11. Cuotas de participación mercado nacional de productos para lavar ropa (en lavadora y a mano), 2003

MARCA	PRODUCTO	EMPRESA	Mercado de detergentes para lavado en lavadora %	Mercado de detergentes y jabones en barra para lavado a mano %
█	DP	COLGATE	█	█
█	DP	COLGATE	█	█
█	DP	COLGATE	█	█
█	DL	COLGATE	█	█
█	DL	COLGATE	█	█
█	DP	COLGATE	█	█
█	JB	COLGATE	█	█
█	JB	COLGATE	█	█
█	JB	COLGATE	█	█
█	█	█	█	█
█	█	█	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DL	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	DP	P&G	█	█
█	JB	P&G	█	█
█	█	█	█	█
█	█	█	█	█
█	DP	DERSA	█	█
█	DP	DERSA	█	█
█	DP	DERSA	█	█

²⁴ Para asignar la distribución de los datos de ventas a cada uno de los mercados definidos, se utilizó la información suministrada por las intervinientes en cuanto a la cantidad de detergente utilizado en el proceso de lavado a mano y en el proceso de lavado en lavadora, teniendo en cuenta el número total de personas que participan en cada proceso, de acuerdo con los estudios aportados.

Las personas que lavan sólo en lavadora emplean en promedio █ tazas de detergente por semana, aquellos que lavan sólo a mano utilizan █ tazas de detergente en promedio por semana y, finalmente, aquellos que emplean ambos procesos (lavado a mano y en lavadora) consumen en promedio █ tazas de detergente a la semana. Por lo tanto, se deduce de lo anterior que el proceso de lavado en lavadora es más intensivo en el uso de detergente respecto del proceso de lavado a mano. De otra parte, se encuentra que el █% de los consumidores lavan sólo en lavadora, █% sólo a mano y el █% emplea ambos procesos. Teniendo en cuenta el porcentaje de personas que utiliza ambos procesos y el consumo de detergente en ellos, se infiere que el █% de la demanda de detergentes se dirige al proceso de lavado en lavadora y el █% restante se dirige al proceso de lavado a mano. Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa. Pág. 58.

Por la cual se objeta una operación de integración

DEX	DP	DERSA	█	█
REY	JB	DERSA	█	█
DERSA	JB	DERSA	█	█
OTROS DERSA	JB	DERSA	█	█
SUPER NACAR	JB	DERSA	█	█
DERSA COCO	JB	DERSA	█	█
Total DERSA			█	█
COCO VARELA LIQ	DL	UNILEVER	█	█
TAL LIQ	DL	UNILEVER	█	█
PURO	JB	UNILEVER	█	█
BARRIGON	JB	UNILEVER	█	█
COCO VARELA	JB	UNILEVER	█	█
BRISA	JB	UNILEVER	█	█
ELEFANTE	JB	UNILEVER	█	█
PURO, AVANCE	JB	UNILEVER	█	█
Total UNILEVER			█	█
MARCAS PRIVADAS	DP Y JB	SUPERMERCADOS	█	█
MARCAS PRIVADAS LIQ.	DP Y JB	SUPERMERCADOS	█	█
Total SUPERMERCADOS			█	█
LA JOYA	DP	LA JOYA	█	█
LA JOYA LIQ	DL	LA JOYA	█	█
Total LA JOYA			█	█
WOOLITE	DL	RECKITT	█	█
Total RECKITT			█	█
UNICO	JB	LLOREDA	█	█
LA FAMA	JB	LLOREDA	█	█
JINES	JB	LLOREDA	█	█
KUK	JB	LLOREDA	█	█
Total LLOREDA			█	█
ORO	JB	ORO	█	█
Total ORO			█	█
OTRAS MARCAS	DP, JB	OTROS	█	█
TENAX	DP	OTROS	█	█
OTROS LIQ	DL	OTROS	█	█
HIT	DP	OTROS	█	█
Total OTROS			█	█
TOTAL MERCADO			100%	100%

Fuente: Cálculos SIC a partir de información suministrada por las intervinientes documento de radicación No. 04074031-29, ventas totales en millones de pesos de detergentes en polvo y jabones en barra suministrada por AC-NIELSEN. DP: detergente en polvo; DL: detergente líquido; JB: jabón en barra.

4.5.1 Mercado de detergentes y jabones en barra para el proceso de lavado de ropa a mano.

En lo que respecta a este mercado, se encuentra que la cuota de participación actual de P&G COLOMBIA es █%, y como resultado de la operación propuesta ascendería a 31,4%. COLGATE vería reducir su cuota de mercado de █% a █%, manteniendo su participación en el mercado a través de sus marcas de jabón en barra. Los demás competidores presentes en este mercado corresponden a DERSA con una cuota de mercado que asciende a █%, UNILEVER con una participación de █% y LLOREDA con un 10,1%. La participación de las marcas privadas de supermercados apenas asciende a un 1,7% y existen otros competidores con cuotas inferiores a █%.

No obstante lo anterior, al observar la participación de los productos que pertenecen al segmento de precio alto, la cuota de participación de P&G COLOMBIA pasaría de █% a 50% como resultado de la operación proyectada, convirtiéndose UNILEVER en su más inmediato competidor, con una participación equivalente a la mitad de P&G COLOMBIA y la tercera empresa pasaría a ser LLOREDA con una cuota del █%. Por tanto, la concentración de mercado aumentaría considerablemente en el segmento precio alto de detergentes y jabones en barra en caso de materializarse la operación proyectada.

Por la cual se objeta una operación de integración

Sin embargo, con base en la información que reposa en el expediente, se concluye que el mercado de detergentes para lavar ropa presenta altas barreras a la entrada y éstas aumentarían como consecuencia de la operación proyectada. 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:

4.6.1 Inversión inicial

En primer lugar, se encuentran las barreras económico-financieras o altos costos de inversión inicial. De acuerdo con información que reposa en el expediente, el montaje de una planta industrial para la elaboración de detergentes en polvo, con una capacidad de producción correspondiente a 20.000 TM/año (equivalente a cerca de un % de la perteneciente a las intervinientes) y para obtener una cuota aproximada del 11% del mercado, requiere una inversión aproximada de US\$ 9'000.000.00. Si el nuevo entrante pretendiera alcanzar una cuota de mercado cercana al 40%, requeriría una planta con una capacidad instalada de 50.000 TM/año, lo cual demanda una inversión total aproximada de US\$14'500.000.00²⁶.

Tabla No. 13. Inversión estimada para el montaje y operación de una planta de detergentes en polvo, (50.000 TM/año)

DESCRIPCION	MILES US\$
Infraestructura y obra civil	██████████
Servicios públicos	██████████
Campo de tanques	██████████
Sistema de manejo de sólidos	██████████
Suministro de energía	██████████
Equipo de proceso y empaque	██████████
Ingeniería	██████████
Trabajos de ensamble	██████████
Total	██████████

Fuente: documento de radicación 040740331-17, folio 10

Por tanto, la inversión requerida para implementar una planta de producción de detergentes en polvo con un tamaño, inclusive, menor a la mitad de las Intervinientes, es elevada y permite prever que es poco probable el ingreso de un nuevo competidor con capacidad suficiente para hacer un contrapeso efectivo a la nueva entidad²⁷.

4.6.2 Posicionamiento y fidelización de marca

En relación con lo expuesto anteriormente, se encuentra que el mercado de detergentes en polvo es de evidente carácter marquista y existe una elevada fidelidad de los consumidores a la marca que utilizan habitualmente.

En efecto, las marcas de detergentes de COLGATE involucradas en la operación, particularmente ██████████ se convierten en las de mayor recordación, mejor posicionamiento y percepción de imagen

²⁶ Fuente: documento de radicación 04074031-16, folio 12. De acuerdo con el estudio aportado, se tuvo en cuenta el tamaño de mercado de detergentes en polvo a partir de las cifras de AC-NIELSEN y el crecimiento del consumo de estos productos. El montaje y operación de la planta puede tomar entre 12 y 18 meses.

²⁷ De acuerdo con los supuestos de una variación de la estructura de mercado, el estudio aportado por uno de los competidores concluye que la decisión financiera racional es no realizar la inversión para llevar a cabo un proyecto como cualquiera de los descritos. Fuente: documento de radicación 04074031-16, folio 40.

Por la cual se objeta una operación de integración

[REDACTED]

Finalmente, existe una fuerte [REDACTED] a las marcas de las intervinientes, por parte de los consumidores de detergentes para lavar ropa: "[REDACTED]"

n28

En efecto, puede observarse el índice denominado "Brand Health", aportado por las intervinientes, el cual es empleado para evaluar la fidelidad del mercado, la respuesta de los consumidores a movimientos del precio y el compromiso de los mismos con la marca. A continuación se muestran los resultados del mencionado índice para las principales marcas presentes en el mercado de detergentes:

Gráfico No. 7. Índice Brand Health

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, estudio "Powder Detergents", elaborado por IPSOS-ASI para COLGATE, año 2003, Pág. 69.

Conforme a lo anterior, [REDACTED]
[REDACTED]", muy distantes de los resultados para las marcas de detergentes en polvo de su inmediato competidor, los cuales se encuentran inclusive por debajo de los resultados para las restantes marcas de las intervinientes [REDACTED]

[REDACTED]

Así las cosas, se evidencia que para los consumidores de detergentes para lavar ropa, bien sea a mano o en lavadora, [REDACTED] se constituyen, no sólo en las marcas más reconocidas en Colombia, sino también en las preferidas en las decisiones de compra sobre las otras marcas existentes. El reconocimiento y posicionamiento de las marcas [REDACTED] así como las otras marcas pertenecientes a las intervinientes como [REDACTED], sobre las restantes marcas de detergentes presentes en el mercado, otorga a la nueva entidad una ventaja competitiva y se constituye como una barrera de ingreso al mercado.

²⁸ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 24.

Por la cual se objeta una operación de integración

4.6.3 Costos hundidos

Como ya se ha mencionado, el mercado de detergentes en polvo tiene un evidente carácter marquista, por lo que se requieren fuertes inversiones en publicidad. Los requerimientos de capital correspondientes a la inversión en promoción, publicidad y mantenimiento de la marca, no son recuperables en mercados secundarios por lo que se consideran como costos hundidos.

Un nuevo competidor debe asegurarse que contará con canales de distribución y volúmenes de ventas suficientes. Para ello, tendrá que conseguir que los consumidores se familiaricen con su marca, lo que implica cierto tiempo y genera cuantiosos gastos de publicidad. Con base en la información que reposa en el expediente, se señala que para lograr, en un horizonte de cuatro años, una participación en el mercado de detergentes en polvo equivalente al 11% en valor y volumen, es necesario disponer de un monto mínimo de \$ [REDACTED].00 para inversión en el programa de acreditación de marca²⁹.

Tabla No. 14. Programa de acreditación de la marca

Rubro	Pesos colombianos (\$)
Descuentos y visibilidad	[REDACTED]
Promoción y activación	[REDACTED]
Investigación de mercados	[REDACTED]
Publicidad	[REDACTED]
Total	[REDACTED]

Fuente: documento de radicación 04074031-17, folio 9

De acuerdo con las empresas participantes en el mercado, es gracias a la inversión en "[p]ublicidad por la que se logra introducir un producto en el mercado, se mantenga su reconocimiento, recordación y preferencia en la mente de los consumidores. La publicidad también pretende orientar la preferencia de los consumidores hacia los productos anunciados, por lo que se requieren significativas inversiones en actividades de publicidad en diferentes medios de comunicación, que permitan una buena recordación de esas marcas para agregarles valor"³⁰.

Adicionalmente, un entrante debe considerar que la publicidad de los detergentes en polvo es importante para mantener la fidelidad de los consumidores, así como para convencer a aquellos potenciales consumidores para que incluyan el producto dentro de su canasta de consumo. La gráfica siguiente permite ver las inversiones en publicidad realizadas por las empresas del sector, entre el año 2001 y el primer semestre de 2004:

²⁹ Fuente: documento de radicación 04074031-16, folio 11 y 04074031-17, folio 9.

³⁰ Fuente: Documento de radicación 04074031-17, folio 5.

Gráfico No. 8. Inversión en publicidad por marca de detergentes en polvo 2001-2004, (millones de pesos)

Fuente: documento de radiación 04074031-17, folios 5 y 64, con base en IBOBE COLOMBIA, tarifas convertidas a neto.

Como se observa, las marcas con mayor volumen de ventas en el mercado,  presentan los mayores valores de inversión en publicidad, lo cual lleva a concluir que este tipo de productos son cognitivos, lo cual significa que los consumidores necesitan estar escuchando de las marcas constantemente para llevar a cabo su compra.

En consecuencia, en el presente caso, no solamente el monto de la inversión restringe el ingreso de nuevos competidores al mercado, sino que existen elevados costos hundidos debido a la necesidad de desarrollar fuertes campañas de publicidad, tanto para la introducción de un producto en el mercado como para conseguir mantener una cuota significativa en los mismos, por lo que la entrada al mercado conlleva a un elevado riesgo intrínseco a la inversión dado que las pérdidas en que incurriría un nuevo competidor que no tuviese éxito en el mercado serían elevadas, riesgo que aumenta al tener la nueva entidad las marcas de mayores ventas y mejor posicionadas de detergentes en polvo.

Las circunstancias ya señaladas, aunadas al exceso de capacidad instalada presente en el mercado de detergentes, se constituye en una barrera de entrada para nuevos competidores que pudieran representar un contrapeso efectivo, especialmente si se tiene en cuenta que el crecimiento del mercado, y su consecuente efecto positivo sobre la demanda de detergentes, no requerirá el ingreso de un nuevo competidor, puesto que la infraestructura instalada en el mercado nacional puede atender incrementos superiores al % de la demanda de detergentes en polvo³¹.

4.6.4 Canales de distribución

La participación de una empresa en el mercado no depende sólo de su capacidad de producción, sino de la posibilidad de que sus productos lleguen efectivamente a manos del consumidor final. Para tal propósito, la red de distribución, sea propia o ajena, constituye un instrumento fundamental.

En particular, en cuanto a la distribución de los detergentes en polvo, se puede señalar que ésta se efectúa esencialmente a través de dos canales: a) Grandes Superficies

³¹ Cálculos SIC a partir de información de la demanda total de mercado y la capacidad ociosa de las intervinientes, documento de radicación No. 04074031-29.

Por la cual se objeta una operación de integración

(supermercados y almacenes) a los cuales el fabricante generalmente les vende directamente esos bienes. b) Los demás canales (tradicionales y detallistas) a los cuales se llega a través de distribuidores mayoristas y subdistribuidores a quienes se les venden los bienes y ellos se encargan de su reventa a dichos canales³².

Es necesario obtener el reconocimiento y aceptación del producto por parte del consumidor para lograr una demanda y para que los distribuidores se interesen en la intermediación de los mismos, lo cual implica, como se explicó en apartados previos, cuantiosas inversiones en publicidad. Por otra parte, se requieren inversiones para implementar diversos esquemas de mercadeo, impulso y promoción de los productos para que los productos tengan un alto índice de rotación y, por tanto, una presencia aceptable en las góndolas de exhibición, lo que supone grandes esfuerzos logísticos y de conexión que se ven traducidos en un tiempo considerable.³³

De la información recopilada, se encuentra que los productos de las intervinientes son líderes en ventas dentro de la categoría en las grandes cadenas de supermercados y, por ende, como resultado de la operación proyectada, la nueva entidad reforzaría esa posición de liderazgo y dificultaría la penetración de un nuevo competidor a este canal de distribución. Al respecto, las cadenas de supermercados expresan que "[redacted]

[redacted]³⁴. Esto puede verificarse en la siguiente tabla:

³² [redacted]. Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, estudio AC-Nielsen.

³³ Sobre este punto, las cadenas de supermercados señalan que "[l]a dificultad para comercializar detergentes en polvo para una nueva sociedad se relaciona con el conocimiento del producto por parte del cliente, ya que los espacios se asignan de acuerdo a la participación en el mercado, si el proveedor vende más recibe más espacios, esto aplica por marca comercial como por referencia de marca, así que el mayor o menor espacio se gana o pierde de acuerdo al mercado.(...) Para extender sus espacios la nueva sociedad deberá esperar el comportamiento real de sus ventas y este se producirá sólo si el desempeño de la nueva marca se gana el espacio con sus cifras, es decir, son la marcas las que con su desarrollo (utilidad bruta más inversión) dentro de las cadenas expanden sus espacios". Documento de radicación No. 04074031-21, folio 4. En este mismo sentido se expresan otras cadenas de supermercados, según información radicada bajo los números 04074031-22, folio 3, No. 04074031-24, folio 4.

Igualmente, otra cadena de supermercados expresa que "a un producto nuevo inicialmente se le asigna una (1) cara en cada una de las referencias en los lineales correspondientes y, dependiendo de los logros y esfuerzos por la conquista del consumidor, su participación irá aumentando de tal manera que esto se verá reflejado en mayores espacios en los lineales", fuente: documento de radicación No. 04074031-26, folio 5.

³⁴ Fuente: documento de radicación No. 04074031-28, folio 2. Así mismo, las cadenas de supermercados indican que no pueden tener todos los productos presentes en el mercado, sino que buscan "tener las mejores alternativas que proporcionen una variedad importante con diferentes opciones de precio y de valor agregado para el consumidor. (...) En la medida que lleguen nuevas marcas y/o referencias se debe hacer depuración de las menos vendidas para entrar a las nuevas opciones". Fuente: Documento de radicación No. 04074031-27, folio 3.

2.

Por la cual se objeta una operación de integración

4.6.5 Baja penetración de importaciones y limitaciones en materia de comercio exterior

Los sobrecostos de importar este tipo de productos, ya que deben asumirse los pagos de la tarifa arancelaria (20%), IVA (16%), flete y seguro de transporte, además de los costos de comercialización y publicidad en el territorio nacional. Teniendo en cuenta estos sobrecostos, es dable concluir que el negocio de importar detergentes en polvo tiene poco aliciente económico.

En efecto, las cifras de comercio exterior muestran que las importaciones de detergentes en polvo no han penetrado significativamente el mercado nacional. Las importaciones de estos productos escasamente representan el █% de la demanda nacional para este tipo de productos.

4.7 **Efectos de la operación de integración**

4.7.1 Aumento considerable de la concentración en los mercados relevantes

Los índices de concentración se constituyen en una herramienta útil para inferir los cambios de la estructura en el mercado como resultado de la operación de integración proyectada. Para el caso bajo estudio, los índices de concentración, en un escenario previo y posterior a la operación en el mercado de detergentes para lavado en lavadora, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No. 16. Índices de concentración mercado de detergentes para el lavado en lavadora

INDICE	Mercado de detergentes para lavado en lavadora	
	ANTES	DESPUES
HHI	█	█
NEE	█	█
LIDER	█	█
CR2	█	█
INDICE DOMINANCIA P&G COLOMBIA	█	█
INDICE DOMINANCIA COLGATE	█	█
INDICE DOMINANCIA DERSA	█	█
INDICE DOMINANCIA SUPERMERCADOS	█	█

Fuente: Cálculos SIC

De acuerdo con los resultados obtenidos, se percibe una importante modificación de los índices de concentración en el mercado relevante definido. Veamos:

- El índice Herfindahl-Hirschman (IHH)³⁷ revela un nivel de concentración alto en el mercado de detergentes para lavado en lavadora, tanto en un escenario previo como

³⁷ El índice de Herfindahl y Hirschman, conocido como el HHI, fue desarrollado por los economistas de esos nombres para evaluar operaciones de integración. De acuerdo con la herramienta, el poder de monopolio de una industria se determina mediante la suma de los valores al cuadrado de las participaciones en las ventas en el mercado de todas las empresas de la industria. Es decir:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2$$

Donde S1 es la participación en ventas en el mercado de la empresa más grande en la industria, S2 es la participación de ventas de la siguiente empresa más grande en la industria y así sucesivamente para todas las demás empresas en la industria. Mientras mayor sea el valor del HHI, mayor será el grado de poder de monopolio de la industria. Una vez calculado el valor del índice, se pueden definir tres categorías dependiendo de la concentración. Ver: Viscusi et al (1998) "Economics of Regulation and Antitrust", MIT Press. Fourth Edition, Pag. 215.

Por la cual se objeta una operación de integración

posterior a la operación³⁸. En efecto, el valor del índice en el mercado pasaría de 2.896 unidades a 5.326 unidades. La variación del índice (2.430 unidades) es cerca de 50 veces superior a la variación considerada problemática en mercados altamente concentrados³⁹.

- Índice NEE o el Número de Empresas Equivalentes: El índice NEE permite identificar el número de empresas de tamaño similar que existirían antes y después de la operación, teniendo en cuenta la concentración existente en cada escenario en el mercado. El resultado obtenido muestra que el mercado analizado se constituiría en uno de estructura duopólica, dado que el número de empresas de tamaño equivalente pasaría de tres a dos como consecuencia de la operación. En el caso que nos ocupa, se entiende el carácter duopolista del mercado a uno en el que una firma disfruta de una importante participación del mercado y la cuota restante se encuentra en un grupo de pequeñas empresas, las cuales de forma individual, no tienen la capacidad para efectuar un contrapeso efectivo al líder del mercado⁴⁰.
- Líder: Este indicador muestra la cuota de participación de la mayor empresa en el mercado analizado. En el caso bajo estudio, se encuentra que la cuota de mercado de la empresa líder en un escenario previo de la operación asciende a █% en el mercado de detergentes para lavado en lavadora, y como resultado de la operación, la empresa líder ostentaría el 71% de participación en este mercado. El líder actual del mercado es COLGATE y como resultado de la operación, P&G COLOMBIA se constituiría en el nuevo líder del mercado.
- *Concentration Rate Two* – CR2: Este índice, calculado a partir de la sumatoria de las participaciones de las dos primeras empresas del mercado, permite evaluar si el mercado es de naturaleza oligopólica. El resultado obtenido evidencia que las dos primeras empresas controlan cerca de tres cuartas partes del mercado bajo análisis (71%) antes de la operación y después de la misma, las dos primeras empresas controlarían el █%, lo cual refuerza el argumento que se trata prácticamente de un mercado de naturaleza duopólica.

³⁸ Un mercado será no concentrado cuando el HHI es menor que 1000; será moderadamente concentrado, cuando el indicador se encuentre entre 1000 y 1800; y, se habla de una industria altamente concentrada, cuando el HHI supere este último valor. Por lo tanto, a partir de 1.800 puntos, el mercado afectado puede considerarse como significativamente concentrado. *Ibidem*.

³⁹ Es importante calcular la variación del índice entre la situación actual del mercado previo a la operación respecto del escenario con integración. De este modo, si el índice HHI en el escenario de integración sigue siendo inferior a 1000, sin importar la magnitud de la variación, no se revelan indicios de problemas en términos de competencia. Si el HHI antes de la integración se encuentra entre 1000 y 1800 y su variación es menor o igual a 100 puntos, como consecuencia de que se integren las empresas, la operación se considera segura, pero, si la variación es superior a 100 puntos la operación evidencia un potencial de presentar problemas sobre la competencia. Por último, cuando la variación es superior a 50 en mercados altamente concentrados, siempre habría efectos adversos a la competencia generados a raíz de la operación. Ver: Viscusi et al (1998) "Economics of Regulation and Antitrust", MIT Press. Fourth Edition, Pag. 215

⁴⁰ El término duopolio no se refiere únicamente a la existencia exclusiva de dos empresas en el mercado, sino que debe entenderse como un término utilizado en competencia "para situaciones en las cuales dos empresas dominan la estructura competitiva del mercado y un grupo pequeño de pequeñas firmas se adapta al comportamiento de las empresas dominantes". Al respecto ver: Glosary European Commission en: http://europa.eu.int/comm/competition/general_info/d_en.html#t53.

Por la cual se objeta una operación de integración

- Índice de Dominancia de P&G COLOMBIA: Este indicador refleja el porcentaje de la concentración del mercado que es explicado por P&G COLOMBIA antes y después de la operación y se interpreta como una medida del poder de mercado relativo con que cuenta la empresa. El resultado obtenido evidencia que P&G COLOMBIA pasaría a explicar el 94% de la concentración del mercado de detergentes para lavado en lavadora en un escenario posterior a la operación, lo cual demuestra que esta empresa ostentaría un gran poder en este mercado. Los índices de dominancia calculados para los restantes competidores evidencian que éstos carecerían de poder para contrarrestar las acciones de la nueva entidad en materia de precios u oferta en el mercado de productos para lavar ropa.

De acuerdo con los resultados expuestos en cuanto a los índices de concentración económica, se encuentra que la situación de concentración se incrementaría en forma considerable en el mercado de lavado en lavadora, como consecuencia de la operación propuesta, disminuyendo la competencia efectiva para P&G COLOMBIA.

Adicionalmente, la operación de concentración proyectada supondrá el fortalecimiento de P&G COLOMBIA en el mercado relevante de lavado en lavadora, lo que altera sustancialmente su estructura. En la actualidad, este mercado cuenta con una empresa líder como es COLGATE y su cuota de mercado se trasladaría casi en su totalidad a P&G COLOMBIA.

De esta manera, P&G COLOMBIA se constituiría en la nueva empresa líder y ostentaría una participación de 71% en el mercado de detergentes para lavar ropa, aumentando considerablemente la distancia respecto de los demás competidores, quienes carecerían de capacidad para hacerle un contrapeso efectivo. La nueva segunda, es decir, empresa (DERSA), dispondría de un porcentaje de [REDACTED]% en el mercado delimitado. Los SUPERMERCADOS, analizados de manera conjunta, apenas cuentan con una cuota de [REDACTED]%.
[REDACTED]%

Así, pues, de adelantarse la operación P&G COLOMBIA lograría una cuota alta en el mercado nacional de detergentes para lavado en lavadora, que aunada a las barreras de entrada existentes, estaría en condición de determinar las condiciones del mercado de manera independiente a sus competidores y consumidores.

4.7.2 Ausencia de sustituibilidad de la oferta

Un productor de jabones en barra no está en condición de modificar su línea de producción en el corto plazo y sin mayores costos, para reorientarla hacia la producción de detergentes en polvo, debido a que los procesos de producción de este tipo jabones es completamente diferente e independiente al de los detergentes.

En consecuencia, la sustituibilidad desde el punto de vista de la oferta es prácticamente nula,⁴¹ pues como las Intervinientes reconocen, *“la producción de jabones en barra y detergentes en polvo es significativamente diferente razón por la cual se consideran como dos líneas de producción diferentes y autónomas una de la otra. No es posible producir*

⁴¹ Posibilidad de que un fabricante de mercados relacionados pueda adaptar su proceso productivo a la elaboración de detergentes en polvo, en espacio breve de tiempo y sin necesidad de grandes inversiones de capital.

Por la cual se objeta una operación de integración

*ambos productos en la misma línea pues la manufactura de detergentes en polvo y de jabones en barra requieren e implican procesos diferentes y tecnologías diferentes.*⁴²

En cuanto a la diferencia en equipos, se encuentra que “[p]ara el detergente en polvo es necesario una torre de aspersion para secar el detergente y obtener granos homogéneos, proceso denominado vía húmeda, es necesario un reactor para neutralizar el ácido sulfónico y obtener el ingrediente activo que genera la acción de lavar. En la fabricación de jabones en barra, se requiere una planta de saponificación, cámara de secado al vacío, un equipo mezclador y uno de refinación y compresión”⁴³. Así mismo, se tiene que el empaque de los productos se hace en equipos distintos: “para los detergentes en polvo son llenadoras de bolsa, para los jabones en barra se necesita troqueladora – estampadora, cortadora y envolvedora para unidad o paquete”⁴⁴. Adicionalmente, el tiempo estimado para montar una nueva planta se encuentra entre los 12 y 20 meses⁴⁵.

Así las cosas, la imposibilidad de los productores de jabones en barra de desviar su proceso a la elaboración de detergentes en el corto plazo, con el fin de contrarrestar las acciones que imponga la nueva entidad en las condiciones del mercado, constituye una circunstancia especialmente grave de llevarse a cabo la operación propuesta.

4.7.3 Ausencia de productos sustitutos para los detergentes

De acuerdo con el análisis de sustituibilidad realizado en la delimitación del mercado de lavado de ropa en lavadora, no existen bienes que puedan considerarse sustitutos de los detergentes en polvo.

Los estudios aportados por las intervinientes revelan que el número de hogares colombianos con lavadoras ha venido creciendo gradualmente, al igual que el número de personas que lavan exclusivamente en lavadora⁴⁶. Efectivamente, el porcentaje de hogares con lavadora para el año 1996 tenía una penetración de 32% de lavadoras, en el año 2001 asciende a 40%, y el estudio más reciente muestra una penetración de []% en marzo de 2004⁴⁷. Paralelamente se encuentra que el porcentaje de hogares que lavaba

⁴² Fuente: documento de radicación No. 04074031-17, folio 25 y documento de radicación No. 04074031-20, folio 8.

⁴³ Fuente: documento de radicación No. 04074031-18, folio 24.

⁴⁴ Fuente: documento de radicación No. 04074031-18, folio 24.

⁴⁵ Fuente: documento de radicación No. 04074031-18, folio 24.

⁴⁶ Los estudios concluyen que []

[] Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 59.

⁴⁷ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 31 y estudio de METTA-CIMARESEARCH, Hábitos de lavado de ropa, folio 175.

Por la cual se objeta una operación de integración

solamente en lavadora ascendía a 3% en 1996, pasa al 6% en el 2001 y para el año 2004 dicha proporción llegó al $\blacksquare\%$ ⁴⁸.

La tendencia descrita "favorece un incremento en el consumo de detergente en polvo, puesto que el lavado en lavadora es más intensivo en el uso de este producto que el lavado a mano"⁴⁹. Efectivamente, a la semana se consumen en promedio \blacksquare tazas para las personas que lavan a mano, mientras que cuando lavan en lavadora, el consumo promedio semanal de detergente en polvo aumenta \blacksquare tazas en promedio⁵⁰.

Al respecto, los estudios concluyen que "el consumo de detergente varía dependiendo de la forma de lavado de la ropa en el hogar. La utilización de la lavadora lleva a un mayor consumo de detergente, de manera que si continúa la tendencia creciente en incidencia de lavadoras en hogares, se puede esperar un crecimiento en el volumen del mercado"⁵¹.

De acuerdo con lo anterior, es de esperarse que el número de lavadoras en los hogares colombianos continúe la tendencia creciente que ha registrado, lo que correlativamente implicará una demanda creciente de detergentes. Bajo este escenario, los efectos indeseables de la operación analizada tenderían a agudizarse con el tiempo, en la medida que el número de consumidores de detergentes que quedaría expuesto a las condiciones de precio u oferta impuestas por la P&G, será cada vez mayor.

4.7.4 Disminución de la competencia efectiva

La integración proyectada entre las intervinientes genera una restricción considerable de la competencia, como quiera que disminuye notoriamente el nivel de competencia efectiva en el mercado de detergentes para lavado en lavadora.

⁴⁸ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 31 y estudio de METTA-CIMARESEARCH, Hábitos de lavado de ropa, folio 175.

⁴⁹ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 170.

⁵⁰ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Págs. 48 y 78.

⁵¹ Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29. Estudio de Usos, Hábitos y Actitudes del Cuidado de la Ropa, Preparado por Market Team de Colombia para COLGATE, año 2001, Pág. 60.

Por la cual se objeta una operación de integración

Gráfico No. 9. Participaciones en valor en el mercado de detergentes, 2001-2004

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, estudio AC-NIELSEN.

De llevarse a cabo dicha operación, las principales marcas por volumen de facturación y de dimensiones en el mercado de detergentes quedarían bajo un direccionamiento común. De esta forma, P&G además de adquirir la posición de liderazgo del mercado, elimina la única empresa que le representa competencia efectiva, dejando a los demás competidores a gran distancia, lo cual supone una reducción apreciable de la presión competitiva en el mercado.

En efecto, después de [REDACTED] es la marca que más se compra en el mercado de detergentes. El [REDACTED]% de los consumidores utiliza generalmente las marcas de detergentes de las intervinientes. En cuanto a las marcas de los competidores, tales como [REDACTED] se evidencia que no son marcas que los consumidores adquieran en forma frecuente.

Gráfico No. 10. Marca usual de compra de detergentes

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, estudio METTA-CIMARESEARCH.

Igualmente, es importante señalar que el [REDACTED]% de los consumidores se desplazan a otro lugar para comprar la marca usual de detergente, cuando no la consiguen en el lugar habitual de compras, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Por la cual se objeta una operación de integración

Gráfico No. 11. Decisiones del consumidor cuando no encuentra la marca de detergente que usa en el lugar donde realiza las compras (% consumidores)

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, estudio METTA-CIMARESEARCH.

En el mismo sentido se tiene que sólo el 0% de los consumidores opta por comprar otra marca de detergente, cuando no encuentra la marca que busca. Del total de ellos, el 4% compra marcas pertenecientes a P&G COLOMBIA [REDACTED] el 1% opta por comprar las marcas involucradas en la operación pertenecientes a COLGATE ([REDACTED] únicamente el 1% de los consumidores decide comprar AS/DERSA y TOP, y el % otras marcas como las pertenecientes a supermercados o detergentes líquidos.

Gráfico No. 12. Marca sustituta de detergentes cuando los consumidores deciden comprar otra marca cuando no encuentran la usual en el lugar de compra

Fuente: Información aportada por las intervinientes, documento de radicación 04074031-29, estudio METTA-CIMARESEARCH.

Así las cosas, la operación analizada implicaría una reducción sensible de la competencia *intra-marca*, pues estaría desapareciendo la única empresa con marcas que pueden hacer un contrapeso efectivo a las de P&G COLOMBIA. En estas condiciones, P&G COLOMBIA podría actuar de manera independiente en el mercado respecto de los demás participantes del mismo, ejerciendo una mayor influencia sobre los precios y la oferta de los productos en el mercado analizado.

4.8 Cláusula de eficiencia

De acuerdo con el artículo 51 del Decreto 2153 de 1992, "El Superintendente de Industria y Comercio no podrá objetar los casos de fusiones, consolidación, integraciones o adquisición de control de empresas que le sean informados, en los términos del artículo 4 de la ley 155 de 1959, cuando los interesados demuestren que puede haber mejoras significativas en eficiencia, de manera que resulte en ahorro de costos que no puedan

Por la cual se objeta una operación de integración

alcanzarse por otros medios y que se garantice que no resultará en una reducción de la oferta en el mercado."

Como en repetidas ocasiones ha manifestado esta Entidad, para que esta cláusula pueda ser aplicada es necesario que se dé estricto cumplimiento a todas y cada una de las siguientes condiciones:

- La operación debe generar mejoras significativas en eficiencia;
- Dichas mejoras deben producir ahorros en costos;
- Los ahorros generados no pueden ser alcanzados por otros medios; y,
- Se debe garantizar que no habrá reducción de la oferta.

4.8.1 Eficiencias señaladas por las intervinientes

Las sinergias cuantificables que generaría la operación de integración en caso de perfeccionarse y que han sido planteadas por las intervinientes, se señalan en la siguiente tabla:

Tabla No. 17. Sinergias totales presentadas a la SIC (pesos al año)

Proceso	Eficiencias aducidas por las intervinientes (US\$)	Eficiencias aducidas por las intervinientes (\$)	%
Dilución de costos fijos en los costos operativos y gastos generales de producción por mayor utilización de capacidad instalada	██████████	██████████	██████████
Ahorros obtenidos por estandarización de procesos productivos, materias primas y material de empaque	██████████	██████████	██████████
Reducción de los costos de operación	██████████	██████████	██████████
Total	██████████	██████████	██████████

Fuente: documento de radicación No. 04074031-29, folios 85 a 91

De acuerdo con las intervinientes, los ahorros totales anuales derivados de la operación ascenderían a \$██████████ millones de pesos por año, después de descontar las inversiones relacionadas con la adecuación de la planta de producción⁵².

Los ahorros se obtendrían a través de la mayor utilización de la capacidad instalada. Al respecto, señalan las Intervinientes que "[e]n la actualidad, la planta de P&G COLOMBIA tiene una capacidad utilizada de ██████████ MT/año (toneladas año) y una capacidad instalada de ██████████ MT/año. Una vez sea autorizada la operación informada por las empresas intervinientes, se haría una inversión de US\$██████████ millones en la adecuación de la planta de producción, como consecuencia de lo cual la planta tendrá una capacidad utilizada de

⁵² Las sinergias totales presentadas por las intervinientes ascienden a ██████████ anuales. Haciendo la conversión a pesos colombianos, utilizando la tasa representativa del mercado para octubre de 2004 (\$2.580,7 por dólar) se encuentra que los ahorros totales ascienden a \$██████████. Ahora bien, se debe descontar la inversión estimada por las intervinientes de US\$██████████ millones para adecuar la planta de producción; los cálculos arrojaron una anualidad de \$██████████, utilizando la tasa de cambio promedio de octubre de 2004, un horizonte de cinco años y una tasa de retorno de ██████████% (costo de oportunidad del capital). Las sinergias totales menos la anualidad de la inversión conlleva a la cifra de sinergias netas por \$██████████.

Por la cual se objeta una operación de integración

➤ **Ahorros obtenidos por estandarización de procesos productivos, materias primas y material de empaque**

Los ahorros obtenidos por estandarización de procesos productivos, materias primas y material de empaque ascienden a US\$ [REDACTED]. De acuerdo con las intervinientes, "[p]or este concepto se estiman eficiencias de US\$ [REDACTED] en el costo de las materias primas, todas provenientes de rendimientos crecientes a escala en los proveedores de materia prima de P&G COLOMBIA. Estos ahorros se calcularon inspeccionando los contratos que algunos de los proveedores de materias primas de P&G COLOMBIA tiene negociados actualmente. [REDACTED]

66

Al igual que en el punto previo, esta Entidad encuentra que las eficiencias pueden ser menores a las reportadas dado que P&G COLOMBIA cuenta con capacidad ociosa y puede incrementar el volumen de producción y, por ende, la demanda de materias primas por sí sola. Adicionalmente, los ahorros pueden ser alcanzados por otros medios distintos a la operación proyectada y se carece de soportes objetivos comprobables para verificar la existencia de los ahorros por adquisición de materia prima. En consecuencia, no es posible verificar si la obtención de descuentos por adquisición de materia prima corresponde a un mayor poder de negociación que obtendría P&G COLOMBIA frente a sus proveedores nacionales o extranjeros, lo que impide considerarlos como eficiencias en los términos del artículo 51 del Decreto 2153 de 1992.

➤ **Reducción de los costos de operación**

En referencia a la disminución de los costos de operación, las intervinientes señalan que la operación de integración proyectada producirá una reducción en los costos de transporte, en los gastos administrativos generales y en los gastos logísticos de producto terminado. Al respecto, las intervinientes argumentan que "[e]stas eficiencias están estimadas en [REDACTED]. El método de cálculo [REDACTED]"

En relación a este punto, encuentra esta Entidad que las eficiencias también podrían alcanzarse, como lo señalan las Intervinientes, por el aumento de la producción al estar ganando participación de mercado sobre sus competidores, incremento del tamaño total del mercado o al incremento de las exportaciones. En este contexto, no se encuentran elementos para inferir que solamente a raíz de la operación planteada pudiera alcanzarse las eficiencias descritas.

Del mismo modo, no existe una explicación de la influencia de la dilución de los costos fijos, señalados previamente, como tampoco existe una demostración detallada de la forma en que serán alcanzados dichos ahorros y los rubros incluidos dentro de las estimaciones. En consecuencia, este Despacho no cuenta con soportes objetivos verificables, para

⁵⁶ Fuente: Documento de radicación 04074031-29, folios 87 y 88.

Por la cual se objeta una operación de integración

considerar que la reducción de los costos de operación puedan enmarcarse dentro de los supuestos del artículo 51 del Decreto 2153 de 1992.

4.9 Ausencia de condicionamientos

Esta Entidad no encuentra condicionamientos que permitan el restablecimiento efectivo de la competencia en el mercado de detergentes para lavar ropa en lavadora, de llegarse a materializar la operación analizada.

Es importante poner de relieve que las intervinientes no han sugerido ni puesto a consideración de este Despacho, ninguna clase de condicionamiento que permita vislumbrar la posibilidad de una salida diferente a la de la objeción de la operación que se pretende llevar a cabo.

En mérito de lo expuesto, este Despacho

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Objetar la operación de integración informada por las empresas PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA. y COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA, mediante escrito radicado bajo número 04074031 del 30 de julio de 2004.

ARTÍCULO SEGUNDO: Notifíquese personalmente el contenido de la presente resolución al doctor ALFONSO MIRANDA LONDOÑO, en su calidad de apoderado de PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA. y de COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA, 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 12 NOV. 2004

El Superintendente de Industria y Comercio,


JAIRO RUBIO ESCOBAR

Por la cual se objeta una operación de integración

Notificación:

Doctor

ALFONSO MIRANDA LONDOÑO

CC. 19.489.933 de Bogotá

Apoderado

PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA.

NIT 800.000.946-4

COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA

NIT 890.300.546.-6

Diagonal 68 No. 11A - 38

Bogota, D.C.

Fax. 3 13 05 73