



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

RESOLUCIÓN NÚMERO ( <sup>34904</sup> 18 DIC. 2006 ) DE 2006

Por la cual se condiciona una operación de integración

**VERSION PUBLICA**

**EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO**

en ejercicio de sus facultades legales, y

**CONSIDERANDO**

**PRIMERO.** Que dando cumplimiento al deber consagrado en el artículo 4° de la Ley 155 de 1959, las sociedades ALMACENES EXITO S.A. y CARULLA VIVERO S.A. informaron a esta Entidad, mediante escrito radicado bajo el número 06094273-0 del 20 de septiembre de 2006, 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, mediante escrito radicado bajo el número 06094273-9 del 10 de octubre de 2006, con el propósito de que complementaran la información necesaria para el estudio de la operación.

**TERCERO.** Que mediante escritos radicados bajo los números 06094273-13 y 06094273-45 de fechas 18 de octubre y 24 de octubre de 2006, respectivamente, las empresas solicitantes atendieron el requerimiento de información formulado por esta Entidad.

**CUARTO.** Que mediante escrito radicado bajo el número 06094273-81 de fecha 5 de diciembre de 2006, las empresas solicitantes remitieron nueva información respecto a la operación proyectada y señalaron que "[p]ara los fines que considere pertinentes, nos permitimos manifestar que no tendremos objeción en caso de que la Superintendencia de Industria y Comercio estime necesario extender el plazo para tomar la decisión que le compete con el fin de estudiar la información adicional que estamos enviando".

**QUINTO.** 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:

**5.1 Intervinientes**

**5.1.1 ALMACENES ÉXITO S.A. (en adelante "ÉXITO") Nit 890.900.608-9**

Sociedad constituida mediante escritura pública No. 2782, otorgada el 24 de marzo de 1950 en la notaría 4ª de Medellín y con domicilio en el municipio de Envigado. Su objeto social consiste, entre otros, en: "a)– La adquisición, procesamiento, transformación, y en general, la distribución y venta bajo cualquier modalidad comercial, incluyendo la financiación de la misma, de toda clase de mercancías y productos nacionales y extranjeros, incluidos artículos farmacéuticos, elementos médicos y afines, al por mayor y/o al detal; b) – La adquisición, creación, organización, establecimiento, administración y explotación de almacenes, supermercados, droguerías y farmacias, depósitos, bodegas y demás establecimientos mercantiles destinados a la adquisición de mercancías y productos de todo género con ánimo de revenderlos, la enajenación de los mismos al por mayor y/o al detal, la



Tabla No. 3. Inversiones permanentes ÉXITO, 2004-2005

| Clase de Inversión de acuerdo al ente Económico | Actividad Económica | Clase de acción | Número de acciones |      | % de participación sobre capital suscrito |      |
|---|---------------------|-----------------|--------------------|------|---|------|
|   |                     |                 | 2004               | 2005 | 2004                                      | 2005 |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |
|   |                     |                 |                    |      |   |      |

Fuente: información suministrada por las intervinientes, capítulo 2, anexo 2

De la anterior tabla, se destaca la participación de ÉXITO en el capital social de MAKRO COLOMBIA S.A., sociedad que se dedica al comercio, en un porcentaje que asciende a 13,88% en el 2005.

En cuanto a la actividad económica y conforme a la información remitida al expediente, EXITO es una sociedad dedicada a la comercialización minorista de productos y servicios en diferentes formatos de almacenes. Los productos comercializados por el EXITO se agrupan esencialmente en los siguientes negocios: Negocio Productos de Gran Consumo (PGC)<sup>2</sup>, Negocio Frescos<sup>3</sup>, Negocio Textiles<sup>4</sup>, Negocio Hogar<sup>5</sup> y Negocio Entretenimiento<sup>6</sup>.

Los cinco grupos de productos se comercializan por medio de almacenes de diferentes tipos ó formatos, especialmente supermercados (identificados con las marcas Ley y POMONA) e hipermercados (identificados con la marca EXITO), en los cuales se ofrecen a los clientes servicios y se les brindan cómodas alternativas de pago, incluyendo el crédito a través de una tarjeta de marca EXITO en alianza con Sufinanciamiento.

<sup>2</sup> Compuesto por las líneas de productos asociadas al consumo personal y de alimentos, y que incluyen los productos de aseo personal y farmacia, aseo hogar, abarrotes, frescos industriales y granos. En estos artículos predominan las marcas de presencia nacional de alto reconocimiento por el consumidor. Los proveedores de esta clase de artículos son nacionales, regionales y, en menor proporción, extranjeros.

<sup>3</sup> Incluye las líneas de carnes, frutas y verduras, alimentos preparados y cafetería. Debido a las características de estos productos, los proveedores regionales tienen una gran participación, dado que muchos de estos artículos son cultivados en las regiones vecinas a los almacenes donde se comercializan, para garantizar su frescura y calidad.

<sup>4</sup> Corresponde a líneas de mercancía de vestuario para toda la familia. Incluye la ropa interior y exterior masculina y femenina, infantil, bebés, calzado y marroquinería. Exito desarrolla propuestas de marcas propias textiles que cuentan con una gran aceptación y posicionamiento entre los consumidores. El negocio de los textiles fue el que le dio origen a Exito, lo cual ha hecho que este sea hoy un importante diferenciador en relación con otras propuestas en el mercado

<sup>5</sup> Agrupa las mercancías relacionadas con la decoración, mejoramiento y dotación que el cliente necesita para su casa. Incluye las líneas de textiles hogar, electrodomésticos mayores y menores, papelería y decoración. En estas líneas se trabaja con productos y marcas de proveedores nacionales y extranjeros, además de marcas exclusivas de la compañía.

<sup>6</sup> Comprende los productos que la familia necesita para disfrutar su tiempo libre. Incluye las líneas de ferretería, digital, fiesta, juguetería, deportes, libros y revistas.

Igualmente, es señalado que en su proceso de comercialización, EXITO establece relaciones comerciales con proveedores y fabricantes nacionales e internacionales, que producen los artículos y servicios que serán ofrecidos en los almacenes.

EXITO tiene como filial a la sociedad Didetexco S.A., que se encarga de la confección de las marcas propias de textiles: Bronzini, Arkitect, Bluss, Custer, Coquí, Exitante, Hogar, WKD, PEOPLE Dama y PEOPLE Junior.

Adicionalmente, para aprovisionar su red de almacenes, EXITO cuenta con una red logística propia, la cual corresponde a 9 instalaciones logísticas (Centros de Distribución "Cedis", plataformas de productos frescos y plataformas de productos secos) que suman 170.000 m<sup>2</sup>, ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Pereira.

Finalmente, se señala que EXITO ha incursionado en el negocio inmobiliario, a partir de la inversión en inmuebles, la ejecución de proyectos comerciales y la venta o arrendamiento de locales y espacios.

#### 5.1.2 CARULLA VIVERO S.A. (en adelante "CARULLA") Nit 860.002.095-9

Sociedad constituida mediante escritura pública No. 2207 de diciembre 30 de 1929, otorgada en la Notaría 5ª de Bogotá y cuyo domicilio principal es la misma ciudad. Su objeto social se circunscribe, en general, a *"la compra venta, importación, exportación, transformación, empaque, producción y en general el comercio de los siguientes artículos: alimentos y otros comestibles, bebidas de toda clase, libros, papelería, drogas, cosméticos, artículos y aparatos para el hogar, adornos, ropas y otros semejantes, operaciones que podrá hacer por cuenta propia o ajena, al por mayor y al detal, al contado o a crédito, y en establecimientos o locales propios o ajenos, toda clase de actividades agropecuarias que originen productos de los mencionados. La asesoría en los mismos ramos a otras personas mediante remuneración"*<sup>7</sup>.

La información financiera de CARULLA se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 4. Información Financiera CARULLA 31 dic/05

| Rubro      | Pesos Corrientes  |
|------------|-------------------|
| Activos    | 1.063.938.000.000 |
| Pasivos    | 675.184.000.000   |
| Patrimonio | 388.754.000.000   |
| Ventas     | 2.094.724.000.000 |
| Utilidad   | 24.043.000.000    |

Fuente: Información suministrada por los interesados, anexo 8

Conforme con la información remitida<sup>8</sup>, CARULLA es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios en diferentes formatos de almacenes, al por mayor y al detal, y ha incursionado también en la producción de algunos de los productos que comercializa bajo marcas propias. Los productos comercializados por CARULLA se agrupan

<sup>7</sup> Documento de radicación 06094273-0, anexo 3, capítulo 5.

<sup>8</sup> Documento de radicación 06094273-0, folios 33 a 36.

en los siguientes negocios: Abarrotes<sup>9</sup>, Medicamentos<sup>10</sup>, Carnes, Frutas y Verduras, Lácteos- Deli – Pan<sup>11</sup>, Vestuario<sup>12</sup> y Hogar<sup>13</sup>.

Los formatos empleados por CARULLA para la comercialización de los grupos de negocios anteriormente señalados corresponden a: Supermercados (CARULLA, MERQUEFACIL, SURTIMAX) Hipermercados (VIVERO) y *Category Killer* (HOMEMART).

Además de la comercialización de productos, CARULLA en sus almacenes ofrece otros servicios a los clientes, bien sea de manera directa (cafeterías, cambio de productos, club de bebés, club de cocina, domicilios) o por intermedio de concesionarios (tiquetes aéreos, lavanderías, helados, peluquerías, papelerías, etc.). Asimismo, CARULLA, en algunos de sus formatos, cuenta con un sistema de otorgamiento de crédito con garantías personales, como la tarjeta de crédito de marca compartida, Carulla Bansuperior MasterCard.

Finalmente, CARULLA cuenta con 3 zonas de distribución ubicadas en Bogotá, Medellín y Barranquilla y uno o varios Centros de Distribución (Cendis) para cada zona.

## 5.2 Descripción de la operación

De acuerdo con la información remitida por las partes interesadas, la operación que se plantea realizar consiste en la adquisición de control de CARULLA por parte de ÉXITO, por medio de una oferta pública de adquisición de acciones. Al respecto, las intervinientes manifiestan lo siguiente:

(...)

<sup>9</sup> Productos nacionales e importados, que incluyen artículos de salud y belleza, alimentos, aseo y limpieza hogar, licores, bebidas, cigarrillos, esparcimiento y otros básicos

<sup>10</sup> Se ofrecen medicamentos de venta libre. En gran parte de los almacenes se realiza una venta personalizada de medicamentos éticos y genéricos, botiquín y nutricionales.

<sup>11</sup> Se ofrece un amplio portafolio de productos de excelente calidad y fresca en las líneas de lácteos, *delikatessen*, panadería y restaurante. Los proveedores regionales tienen una alta participación.

<sup>12</sup> Gestiona los productos textiles para los segmentos mujer interior, mujer exterior, ropa niñas, bebés, hombres exterior, ropa niños, hombres interior, calzado y cueros, accesorios y bebés. Existe un amplio portafolio de productos nacionales e importados. Se destaca la variedad de diseños y la gama de precios.

<sup>13</sup> Se brinda una solución básica de papelería, elementos de cocina, ferretería y juguetería en los almacenes tipo Supermercado, con participación tanto de proveedores nacionales como extranjeros. En los almacenes tipo Hipermercado existe gran variedad de electrodomésticos, ferretería, productos de tecnología, electrodomésticos mayores y menores, juguetería, papelería y decoración.

*"dependiendo del número de acciones de Carulla que sean adquiridas por Exito en la OPA Voluntaria y en la OPA Obligatoria, Exito puede llegar a adquirir hasta el 77.5% de las acciones ordinarias de Carulla.*

### **5.3 Actividad económica involucrada**

De acuerdo con la información allegada al expediente, se encuentra que EXITO y CARULLA desarrollan actividades de distribución de productos de consumo masivo, lo cual comúnmente se denomina "*Retail*", a través de los formatos de supermercados e hipermercados. Por el tamaño de establecimientos en los formatos descritos y por agrupar varios establecimientos bajo el mismo nombre, se encuentra que tanto CARULLA como ÉXITO participan en el segmento conocido como "*grandes superficies y de cadena*".

Para el desarrollo de su actividad en el formato de supermercados, ÉXITO emplea las marcas LEY y POMONA; CARULLA, por su parte, emplea las marcas CARULLA, MERQUEFÁCIL y SURTIMAX. En cuanto al formato de hipermercados, ÉXITO utiliza la marca ALMACENES ÉXITO, mientras que CARULLA dispone de la marca VIVERO.

Cabe señalar que CARULLA también posee otro formato denominado almacenes especializados o *Category Killer*, los cuales identifica con la marca *HOMEMART*.

De lo anterior se colige que las intervinientes desarrollan actividades simultáneamente en dos tipos de formato: hipermercados y supermercados, razón por la cual es preciso entrar a delimitar el mercado relevante.

### **5.4 Mercado relevante**

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.

#### **5.4.1 Mercado producto**

Atendiendo los criterios señalados para la delimitación del mercado producto en operaciones de integración, el punto de partida consiste en incluir aquellos bienes o servicios en los cuales las intervinientes se encuentran compitiendo y sobre los cuales tiene efectos la operación proyectada.

En particular, se encuentra que las intervinientes coinciden en el desarrollo de la actividad de venta al por menor de un gran número de productos de consumo masivo en los formatos de supermercados e hipermercados, a lo cual, generalmente, se vinculan un conjunto de servicios adicionales que pretenden incrementar la satisfacción de los clientes, simplificar el proceso de compra y atraer nuevos usuarios, así como mantener los actuales.

De esta manera, con respecto a la operación que nos ocupa, se observa que el punto de partida es la actividad de reventa de productos al por menor en hipermercados y

<sup>14</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 23 a 27.

supermercados, por cuanto son estas las opciones de venta que ofrecen las empresas intervinientes en la operación. Bajo este entendido, a continuación se procederá a delimitar el mercado relevante del cual forman parte cada una de las actividades desarrolladas de manera simultánea por las empresas intervinientes mediante una perspectiva desde el punto de vista de la demanda o clientes usuales de los formatos señalados, así como una caracterización de la oferta, teniendo en cuenta aquellos formatos y tipos de agentes que están en capacidad de suplir de manera comparable a los clientes de los formatos bajo estudio.

Paralelo al desarrollo de la actividad de reventa de productos, las intervinientes prestan un servicio de distribución a los proveedores de los productos, aspecto que será analizado de manera posterior a la delimitación del mercado relevante.

#### 5.4.1.1 Definiciones Generales

Antes de realizar el análisis correspondiente a la caracterización de la demanda y la oferta relativa a la operación informada, a efectos de dar una mayor claridad frente al tema, se presentan a continuación las siguientes definiciones.

De acuerdo con la metodología empleada por Departamento Administrativo Nacional de Estadística para la realización de los estudios sectoriales, se encuentra lo siguiente:

- ❖ **Comercio:** Es la *"la reventa (venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos o usados, ya sea que ésta se realice al por menor o al por mayor. Incluye las actividades de los corredores, agentes, subastadores y comisionistas dedicados a la compra y venta de mercancías a nombre y por cuenta de terceros"*<sup>15</sup>.
- ❖ **Comercio al por menor o minorista:** Es la *"la reventa (venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos o usados, a la vista del público en general, destinados exclusivamente para su consumo o uso personal o doméstico. (...) [S]e excluyen las actividades comerciales realizadas en casas de empeño, telemercadeo, expendios de lotería, puestos de ventas móviles y en viviendas con actividad económica; igualmente, no hacen parte de la investigación las actividades de mantenimiento y reparación asociadas al comercio, ni la venta de mercancías usadas"*<sup>16</sup>.
- ❖ **Hipermercados:** Corresponde a grandes superficies, las cuales combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega; sus ventas las realiza principalmente al consumidor final<sup>17</sup>.

Otras definiciones encontradas señalan que un **hipermercado** es una gran superficie comercial (un tamaño superior a 2.500m<sup>2</sup>) y que posee, además, elementos de grandes almacenes. El hipermercado se sitúa habitualmente a las afueras de las ciudades y ofrece a

<sup>15</sup> Obtenido en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/mmcm/glosario.pdf>, consultado en noviembre 2006.

<sup>16</sup> Obtenido en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/mmcm/glosario.pdf>, consultado en noviembre 2006.

<sup>17</sup> Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Documento: Glosario de Términos Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas - GAHM

la venta principalmente artículos de alimentación y algunos artículos de no alimentación<sup>18</sup>. En efecto, además de las secciones habituales en un supermercado - alimentación, droguería, perfumería y bazar -, los hipermercados tienen otras categorías: papelería, motor, electrónica de consumo, audio y vídeo, electrodomésticos, juguetes y textil. Los hipermercados cuentan con estacionamiento para clientes y suelen complementar su oferta con centros comerciales u otros grandes almacenes que suelen situarse en el entorno.

Por su parte, se encuentra que los **supermercados** son establecimientos comerciales urbanos que venden bienes de consumo en sistema de autoservicio, entre los que se encuentran, entre otros, alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de ganancias con un alto volumen de ventas<sup>19</sup>.

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones: ultramarinos, alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, etc. Estas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etc.). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas en las salidas del establecimiento.

La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente realice el recorrido más amplio posible, por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.

Por su tamaño, los supermercados se dividen en:

- Supermercado mediano - de 400 a 1.500 m<sup>2</sup>
- Supermercado grande - de 1.500 a 2.500 m<sup>2</sup>

Además del tamaño, se puede distinguir entre los supermercados de cadena y los supermercados independientes. Los supermercados que forman parte de una cadena pueden tener más sedes en la misma ciudad, estado o país. Según información que reposa en la entidad<sup>20</sup>, se encuentra que, en Colombia, las **cadena de almacenes detallistas** son definidas como el conjunto de cuatro o más establecimientos con el mismo nombre o razón social, pertenecientes al mismo dueño y que se dedican al mismo tipo de comercio. Por su parte, los supermercados independientes son aquellos cuyo propietario puede ser una persona natural o jurídica, que posee entre uno y tres establecimientos como máximo, con modalidad de autoservicio y poseen más de una caja registradora<sup>21</sup>.

Finalmente, a continuación se resumen las definiciones generales de los formatos de supermercados e hipermercados, correspondientes a lo aportado por las empresas intervinientes en la operación:

<sup>18</sup> Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>

<sup>19</sup> Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado>

<sup>20</sup> Documento de radicación 05130400-0, folio 7

<sup>21</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 13 y 06094273-48, folio 5.



Tabla No. 5. Definiciones de supermercados e hipermercados según las intervinientes

| Hipermercados   | Supermercados   |
|---|---|
| <p><b>Ubicación:</b> en zonas con excelentes vías de acceso y sobre vías principales.</p> <p><b>Área de ventas:</b> Son establecimientos de desde 4,000-5,000 m<sup>2</sup> hasta 14,000 m<sup>2</sup>, aunque para atender diferentes públicos, han flexibilizado sus áreas, reduciéndolas en algunos casos o llegando incluso a los 20,000 m<sup>2</sup> (sic). Ofrecen un importante número de parqueaderos por metro cuadrado de ventas.</p> <p><b>Vocación estratégica:</b> "Todo bajo un mismo techo, precios bajos y un excelente concepto de valor". Es decir, el cliente recibe muy buena calidad por el precio que paga. Representa una mezcla de consumo y diversión para los clientes.</p> <p><b>Surtido:</b> Exhiben un gran surtido, con muchas opciones y con importante desarrollo de marcas propias. Normalmente combinan una mezcla de 60% alimentos y 40% no alimentos (textiles y variedades). Se manejan entre 30,000 a 60,000 códigos PLU dependiendo del área de ventas que tengan.</p> <p><b>Promoción:</b> Se basa en el manejo de ofertas de precio permanente (semanal o quincenal) con mezcla de actividades y profundidad de categorías temáticas. Amplio despliegue de publicaciones comerciales en sus zonas de influencia geográfica.</p> <p><b>Servicios:</b> Ofrecen cada vez más servicios y puestos de pago de acuerdo con su tamaño.</p> <p><b>Exhibición:</b> La masividad y la teatralidad en la exhibición de los productos se convierten en regla fundamental del formato.</p> <p><b>Ejemplos del mundo:</b> Wal-Mart, Carrefour</p> | <p><b>Ubicación:</b> en vías de fácil acceso.</p> <p><b>Área de ventas:</b> van desde 400 m<sup>2</sup> hasta 4,000 m<sup>2</sup> en promedio. Tienen parqueaderos de conveniencia. Esta variable es flexible según los mercados atendidos.</p> <p><b>Vocación estratégica:</b> "Proximidad con una solución completa para la compra de alimentos, artículos complementarios de hogar y servicios complementarios". Enfocados en la compra rutinaria.</p> <p><b>Surtido:</b> En promedio se maneja entre 10.000 a 15.000 códigos PLU. El surtido se adecua al poder adquisitivo de sus clientes.</p> <p><b>Promoción y precios:</b> Consiste en comunicación masiva y actividades como degustaciones, demostraciones y cupones. Tienen una posición de precios por encima del Hipermercado pues ofrecen unos mayores niveles de servicio, conveniencia y ahorro de tiempo por la cercanía.</p> <p><b>Servicio:</b> Tiene un servicio personalizado. La fidelidad se basa en la calidad, el servicio y la proximidad, además de programas de fidelización. La practicidad y la provocación son obligatorias en la exhibición.</p> <p><b>Ejemplos del mundo:</b> Publix, Albertson's, Caprabo, Carulla.</p> |

Fuente: documento de radicación 06094273-0, folio 15

En la información allegada, las intervinientes señalan, por una parte, la existencia de complementariedades y diferencias entre los formatos de hipermercados y supermercados<sup>22</sup>, lo cual conllevaría a que pertenecerían a mercados relevantes separados; por otra parte, de forma contradictoria al anterior argumento, las intervinientes identifican a las distintas empresas que poseen formatos de hipermercados y/o supermercados como sus competidores perfectos o directos<sup>23</sup>. Por lo anterior, es preciso entrar a dilucidar si los

<sup>22</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 47

<sup>23</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 156 a 179.

formatos de supermercados e hipermercados pertenecen o no al mismo mercado producto o si es posible realizar una división alternativa al interior de los mismos, buscando identificar esencialmente aquellos segmentos que comparten los dos formatos y en los cuales se puede presentar una competencia directa.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se procede a realizar el análisis de sustituibilidad, circunscrito al caso que nos ocupa. En lo referente al análisis de la oferta se establecen las definiciones aplicables al caso colombiano, para así poder realizar una clasificación objetiva de los establecimientos de venta existentes.

#### 5.4.1.2 Análisis de sustituibilidad supermercados vs. hipermercados

##### 5.4.1.2.1 *Análisis de la demanda*

###### a) *Tipo de compra*

De acuerdo con la información que reposa en el expediente, se puede distinguir esencialmente dos tipos de compra: "compra de mercado completo", también denominada "compra de aprovisionamiento" o "compra de una sola parada", y "compra diaria" o "compra de complemento".

Respecto a los supermercados e hipermercados, se encuentra que la actividad de dichos formatos va enfocada esencialmente a atraer consumidores que realicen un tipo de "compra de aprovisionamiento" o "compra de una sola parada bajo un mismo techo", la cual corresponde al *"proceso fundamental para el ama de casa y su familia, que se realiza ya sea quincenal o mensual. En donde se hace un abastecimiento total de los diferentes productos como: alimentos, productos para aseo del hogar y personal; en algunos casos lencería, accesorios y/o vestuario"*<sup>24</sup>.

A partir de lo anterior, se deduce que la demanda por parte de los consumidores que acuden a hipermercados y supermercados se caracteriza, en la generalidad de los casos, por la compra de una canasta de productos, más que la necesidad de compra de un producto en particular, con una periodicidad mayor a la diaria.

En cuanto a la canasta de productos adquirida en el caso de la compra de mercado completo, la cual es realizada en supermercados e hipermercados, se encuentra que, por lo general, está compuesta por productos que pertenecen esencialmente a las categorías de frescos y productos de gran consumo (PGC), a las cuales se les puede denominar categorías de primer nivel. A su vez, más esporádicamente, la canasta de consumo de primer nivel puede ser complementada con otros productos pertenecientes a las categorías de Textiles, Hogar y Entretenimiento, categorías denominadas de segundo nivel<sup>25</sup>. De esta manera, la compra de productos alimenticios en hipermercados y supermercados es una compra<sup>26</sup> en la cual los clientes obtienen una mayor satisfacción al encontrar *"todo en un mismo lugar"*.

<sup>24</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 717

<sup>25</sup> Documento de radicación 05130400-0, folio 11

<sup>26</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 46, 47, 68.

Así mismo, se observa que la frecuencia o periodicidad de compra<sup>27</sup> es en promedio de 8 días para el supermercado y para el hipermercado es de 15 días, donde las compras diarias en supermercados es la minoría a nivel nacional, siendo la compra quincenal la de mayor frecuencia<sup>28</sup>.

Tal como se señaló anteriormente los consumidores también acuden a los supermercados e hipermercados a realizar compras diarias o de complemento del mercado. En relación con este tipo de compra, se encuentra que el canal tradicional es una alternativa de compra para el consumidor y, por ende, puede formar parte del mismo mercado relevante. Atendiendo esta circunstancia, el mercado producto de la compra diaria o de complemento no será objeto de análisis en la presente providencia, toda vez que las características de la oferta en dicho mercado presuponen la inexistencia de efectos anticompetitivos como consecuencia de la operación de integración informada.

*b) Perfil del consumidor*

El cliente o consumidor promedio es "la población que habita, reside o transita por las áreas de influencia de los almacenes, según su ubicación en cada ciudad o municipio y el formato o tipo de productos que demande"<sup>29</sup>. Respecto a los formatos bajo estudio, existe una similitud en la caracterización del cliente promedio que acude a supermercados e hipermercados:

- El % de las compras en supermercados son realizadas por familias que pertenecen a clase media, media-alta y alta; para hipermercados la distribución es similar, %<sup>30</sup>.

**Tabla N° 6. Distribución del gasto por niveles socioeconómicos – Formatos**

| Formato                     | Clase Alta | Clase Media<br>Alta | Clase Media | Clase Baja |
|-----------------------------|------------|---------------------|-------------|------------|
| <b>Hipermercados</b>        |            |                     |             |            |
| <b>Supermercados</b>        |            |                     |             |            |
| <b>Total Retail Moderno</b> |            |                     |             |            |

Fuente: documento de radicación 06094273-13

- La edad de los clientes y el número de componentes del hogar son muy similares en supermercados e hipermercados<sup>31</sup>. El % de los clientes de supermercados e hipermercados tiene una edad mayor de 45 años. A su vez, el % de los clientes de los supermercados e hipermercados son hogares que poseen de 2 a 4 componentes.

<sup>27</sup> Número de días promedio transcurridos entre cada acto de compra de los hogares en el supermercado de análisis.

<sup>28</sup> Folio 171, *Consolidado Estudios Cuantitativo y Estudio Cualitativo Yin Yang*.

<sup>29</sup> Documento de radicación 05130400-0, folio 10

<sup>30</sup> Fuente: "Tickets ACNielsen: Conociendo al consumidor del Supermercado, Total 9 Principales Ciudades", diapositiva 111.

<sup>31</sup> Fuente: "Tickets ACNielsen: Conociendo al consumidor del Supermercado, Total 9 Principales Ciudades", diapositiva 112 y 113.

Gráfico N°. 1. Distribución del gasto por edades –  
Formatos

Gráfico N° 2. Distribución del gasto por componentes  
del hogar – Formatos

- La composición de segmentos de cliente es similar en supermercados e hipermercados según se aprecia en el siguiente gráfico<sup>32</sup>:

Gráfico N° 3 Segmentación según Tipo de Cliente

Fuente: documento de radicación 06094273-0, folio 96

<sup>32</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 364 y ss.

La definición de cada cluster, según ACNIELSEN es la siguiente:

- LUCHADOR: "Nivel mínimo de ingresos que no les permite hacer consumos promedios";
- AZ: "Nada los motiva a consumir en grandes cantidades...tampoco tienen ingresos para hacerlo, el 2do. que más compra en el tradicional";
- PRACTICO: "También les gustan las ofertas pero buscan practicidad en sus compras"
- INNOVADOR: "No les atraen las ofertas buscan comprar nuevos productos, fuerte tendencia de consumo Light..."
- REBUSCADOR: "Los caza ofertas por excelencia... buscan cubrir sus necesidades a través de tamaños grandes...con fuerte tendencia a probar productos"
- CONSERVADOR: "No les atraen las ofertas compran productos prácticos y lujosos, pero no se destacan por comprar en supermercados..."
- VORAZ: "Grandes consumidores de TODO".

c) *Razones de compra*

Teniendo en cuenta que las preferencias<sup>33</sup> y rentas de los consumidores son diversas, es necesario establecer los patrones y comportamientos generales que inciden en la decisión de compra de los consumidores en los diferentes formatos de establecimiento.

De acuerdo con la encuesta nacional de consumidores, se destacan distintos atributos o variables que el cliente tiene en cuenta al momento de seleccionar su lugar de compra. Entre los principales atributos para la selección del lugar de compra se encuentra, en orden de importancia, los siguientes: proximidad/cercanía, precios bajos, promociones/descuentos, surtido amplio y calidad de los productos.

Tabla N° 7. Principales variables tenidas en cuenta en la selección del lugar de compra

| Variable                 | % |
|--------------------------|---|
| Proximidad               |   |
| Precios bajos            |   |
| Promociones              |   |
| Calidad en el Servicio   |   |
| Calidad de los productos |   |

Fuente: documento de radicación 06094273-0, folio 108

Los criterios de cercanía a la vivienda, mayor surtido de productos y marcas, servicio, promociones y precios, son tenidos en cuenta por el consumidor al momento de elegir el lugar de compra, bien sea un establecimiento de formato supermercado o uno de formato hipermercado, a pesar de la posibilidad de diferencias en el orden de importancia de las variables al interior de los formatos<sup>34</sup>.

d) *Patrones de compra*

A partir de los estudios aportados por las intervinientes se encuentran importantes similitudes en cuanto a patrones de compra de los consumidores en hipermercados y supermercados, entre las cuales se pueden resaltar las siguientes<sup>35</sup>:

- En cuanto a la penetración de supermercados e hipermercados se encuentra que entre el % y el % de los hogares realizaron al menos un acto de compra en los supermercados e hipermercados<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 363

<sup>34</sup> A manera de ejemplo se señala que las razones que más motiva a realizar las compras en el ÉXITO son: ubicación o cercanía (40%), productos (19%), servicio (17%), instalaciones (9%), precios (6%), personal (4%), programa de puntos (4%) y otros (2%). Para el caso del LEY las razones de visita corresponden a: Cercanía al hogar (65%), comodidad del sitio (19%), buenas promociones (18%), buenos precios, economía (17%), se encuentra de todo (13%), variedad de productos (12%), calidad de los productos (12%) y buena atención (11%). Documento de radicación 06094273-0, folio 99 y siguientes.

<sup>35</sup> Fuente: "Tickets ACNielsen: Conociendo al consumidor del Supermercado, Total 9 Principales Ciudades". Este estudio "permite conocer los patrones de compra de los hogares de las 9 principales ciudades (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Manizales e Ibagué), en cada una de las principales cadenas de Supermercados". Las cifras corresponden al año 2004 y 2005.

<sup>36</sup> Fuente: "Tickets ACNielsen: Conociendo al consumidor del Supermercado, Total 9 Principales Ciudades", diapositiva 4.

- El gasto mensual por hogar (calculado a partir del gasto promedio por tiquete y la frecuencia de compra), es muy similar en supermercados e hipermercados; para los primeros asciende a \$ , mientras que para los segundos asciende a \$ <sup>37</sup>.
- Tanto hipermercados como supermercados ofrecen distintas formas de pago a sus clientes, como son: efectivo, tarjeta débito, tarjeta crédito y bonos. La preferida por los clientes es el pago en efectivo<sup>38</sup>; en promedio, el % de las facturas en hipermercados utilizan esta forma de pago; para supermercados ese porcentaje asciende a % aproximadamente.

5.4.1.2.2 *Análisis de la oferta*

De acuerdo con las definiciones internacionales antes señaladas, los hipermercados son establecimientos de comercio, principalmente de venta al por menor, ubicados a las afueras de las ciudades, con una superficie comercial superior a 2.500m<sup>2</sup>. Este tipo de establecimientos ofrece distintas categorías de productos de primer nivel (frescos y PGC) y de segundo nivel (textiles, hogar y entretenimiento), a precios bajos. Los formatos cuentan generalmente con servicios adicionales, tales como estacionamiento para clientes, concesionarios de comida u otro tipo de servicios (cajeros automáticos, ópticas, etc.).

Por su parte, los supermercados son establecimientos de comercio al por menor que son algunas veces de un tamaño inferior frente a los hipermercados. En lo que hace a la oferta de productos, se encuentra que ésta se compone primordialmente de artículos de consumo habitual de primer nivel (frescos y PGC) y con alguna variedad de productos de segundo nivel (hogar, textiles y/o entretenimiento).

Para el caso colombiano y con el propósito de clasificar los establecimientos de venta de las intervinientes y así poder determinar los requerimientos básicos que deben cumplir los demás participantes del mercado para ser tenidos en cuenta como competidores directos, a continuación se relacionan diferentes aspectos característicos de la oferta de las intervinientes.

a) *Área de los establecimientos*

La siguiente tabla muestra el tamaño mínimo y máximo de los almacenes en el formato de hipermercado (en m<sup>2</sup>), según formato y marca, así como el área total de metros cuadrados, el número de ciudades en los cuales tienen presencia y el total de almacenes que dispone cada una de las intervinientes:

Tabla N° 8. Principales características de los hipermercados de las intervinientes en el territorio nacional

| HIPERMERCADOS |        |                    |                     |                            |                            |                           |
|---------------|--------|--------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Empresa       | Marca  | Presencia Ciudades | Número de almacenes | Tamaño mín. M <sup>2</sup> | Tamaño máx. M <sup>2</sup> | Area total M <sup>2</sup> |
| CARULLA       | VIVERO | 8                  | 16                  | 1.075                      | 7.942                      |                           |
| ÉXITO         | ÉXITO  | 15                 | 29                  | 1.869                      | 11.506                     |                           |

Fuente: documento de radicación 06094273-0, folio 52 y siguientes

<sup>37</sup> Fuente: "Tickets ACNielsen: Conociendo al consumidor del Supermercado, Total 9 Principales Ciudades", diapositiva 15.

<sup>38</sup> Fuente: "Tickets ACNielsen: Conociendo al consumidor del Supermercado, Total 9 Principales Ciudades", diapositiva 125.

Por su parte, se puede realizar la siguiente caracterización del tamaño de los formatos de supermercados de las intervinientes:

Tabla N° 9. Formato supermercados de las intervinientes en el territorio nacional

Al comparar las tablas anteriores, se observa que algunos de los hipermercados de las intervinientes disponen de un área similar a la de algunos de sus supermercados, como se percibe en el tamaño mínimo para ÉXITO ( $1.869\text{m}^2$ ) y CARULLA ( $1.075\text{m}^2$ ). Del mismo modo, se encuentran supermercados con áreas tan amplias como aquellas que por definición han sido establecidas para el formato de hipermercados, como es el caso de SURTIMAX y CARULLA, los cuales cuentan con un área de  $3.400\text{m}^2$  y  $2.570\text{m}^2$ , respectivamente.

Así, pues, se observa que no existe una marcada diferencia en lo referente al tamaño de los supermercados e hipermercados de las intervinientes, habida cuenta que es posible encontrar supermercados con áreas comparables a las aludidas para hipermercados, así como hipermercados con áreas similares a las relacionadas para supermercados.

De otra parte, se aprecia que la generalidad de los formatos de supermercados de las intervinientes, además de ser de cadena, supera un área de  $400\text{m}^2$ . En efecto, se encuentra en cuanto al número total de supermercados de CARULLA, que el 92% de ellos supera un área mayor a  $400\text{m}^2$ ; para el caso del ÉXITO, este porcentaje asciende al 96%. En otras palabras, si bien las intervinientes poseen establecimientos cuyo tamaño es inferior a  $400\text{m}^2$ , como es el caso de Q'PRECIOS para ÉXITO y CARULLA EXPRESS y algunos MERQUEFACIL para CARULLA, se encuentra que estos establecimientos representan apenas el 1,5% del área total de venta de las intervinientes, lo que corresponde al 4% de los establecimientos de CARULLA y, además, están enfocados a satisfacer una necesidad de consumo diferente, como lo es la necesidad de compra diaria, razones por las cuales este Despacho considera que los formatos inferiores a  $400\text{m}^2$  no forman parte del mercado producto objeto de análisis.

**b) Categorías de productos**

Los formatos de supermercados e hipermercados venden un gran número de productos de consumo masivo con una modalidad de autoservicio, los cuales se agrupan comúnmente en distintas categorías o líneas de negocios. A continuación se describen aquellas categorías que comercializan las intervinientes en los formatos analizados:

**Tabla N° 10. Categorías de las intervinientes en los formatos de hipermercados y supermercados**

| Categoría                       | Descripción de los productos pertenecientes a la categoría  | Denominación del ÉXITO          | Denominación de CARULLA                        | Formato                      |
|---------------------------------|---|---------------------------------|--|------------------------------|
| Frescos                         | Líneas de carnes, frutas y verduras, alimentos preparados y cafetería.  | Negocio Frescos                 | Carnes, Frutas y Verduras, Lácteos- Deli - Pan | Hipermercado y supermercado  |
| Productos de Gran Consumo (PGC) | Líneas de productos asociadas al consumo personal y de alimentos; incluyen los productos de aseo personal y farmacia (medicamentos de venta libre), aseo hogar, bebidas, abarrotes, frescos industriales, granos y otros básicos. | Productos de Gran Consumo (PGC) | Abarrotes y Medicamentos                       | Hipermercado y supermercado  |
| Textiles                        | Corresponde a líneas de mercancía de vestuario para toda la familia. Incluye la ropa interior y exterior masculina y femenina, infantil, bebés, calzado y marroquinería.  | Negocio Textiles                | Vestuario                                      | Hipermercado y supermercado  |
| Hogar                           | Agrupar las mercancías relacionadas con la decoración, mejoramiento y dotación que el cliente necesita para su casa. Incluye las líneas de textiles hogar, electrodomésticos mayores y menores, papelería y decoración.           | Negocio Hogar                   | Hogar  | Hipermercados y supermercado |
| Entretenimiento                 | Comprende los productos que la familia necesita para disfrutar su tiempo libre. Incluye las líneas de ferretería, digital, fiesta, juguetería, deportes, libros y revistas.   | Negocio Entretenimiento         | No disponible                                  | Hipermercados y supermercado |

Fuente: documento de radicación 06094273-0, folios 29 y35

Como se observa en la anterior tabla, los formatos de supermercados e hipermercados de CARULLA y ÉXITO, comercializan todas las categorías de productos, a saber: Frescos, Productos de Gran Consumo (PGC), Textiles y Hogar, exceptuando la categoría de entretenimiento,

Sobre el particular, se encuentra que CARULLA *"ha desarrollado líneas de negocio tendientes a satisfacer necesidades de los clientes en relación con el consumo de bienes de la línea hogar y textil, comercializándose productos de consumo doméstico, y expandiendo la línea de negocios de la canasta básica de alimentos a la integrada por bienes de segundo nivel como prendas de vestir, electrodomésticos y textiles"*<sup>39</sup>.

De acuerdo con lo anterior, las categorías ofrecidas en los supermercados no difieren sustancialmente de aquellas que son ofrecidas en los hipermercados. Por consiguiente, una vez más, la separación de la definición de supermercado e hipermercado antes señalada por las intervinientes, no resulta del todo aplicable al caso colombiano.

**c) Surtido de productos**

Las intervinientes expresan que los hipermercados exhiben un gran surtido, con muchas opciones y con un importante desarrollo de marcas propias. Normalmente combinan una

<sup>39</sup> Documento de radicación 05130400-0, folio 4.



mezcla de 60% alimentos y 40% no alimentos (textiles y variedades). Se manejan entre 30,000 a 60,000 códigos PLU<sup>40</sup>, dependiendo del área de ventas. Por su parte, indican que para los supermercados se maneja entre 10.000 a 15.000 códigos PLU<sup>41</sup>.

Para el caso bajo análisis, se encuentra la siguiente relación en cuanto al número de referencias o productos ofrecidos en cada categoría, según formato, por parte de las intervinientes:

Tabla N° 11. Número de códigos PLU por categoría y formato de las intervinientes

| Categoría | Formato Carulla |         |              |          |              |             |
|-----------|-----------------|---------|--------------|----------|--------------|-------------|
|           | Hipermercado    |         | Supermercado |          |              |             |
|           | VIVERO          | CARULLA | Relación H/S | SURTIMAX | Relación H/S | MERQUEFACIL |
| FRESCOS   |                 |         | 1,04         |          | 1,36         | 2,73        |
| PGC       |                 |         | 1,18         |          | 1,14         | 2,94        |
| VESTUARIO |                 |         | 99,73        |          | 447,76       | 5.846,37    |
| HOGAR     |                 |         | 7,94         |          | 18,71        | 39,07       |
| TOTAL     |                 |         |              |          |              |             |

| Categoría       | Formato Éxito |     |              |        |
|-----------------|---------------|-----|--------------|--------|
|                 | Hipermercado  |     | Supermercado |        |
|                 | EXITO         | LEY | Relación H/S | POMONA |
| FRESCOS         |               |     | 1,28         | 1,28   |
| P.G.C.          |               |     | 1,22         | 1,72   |
| VESTUARIO       |               |     | 2,14         | 105,23 |
| HOGAR           |               |     | 2,07         | 13,38  |
| ENTRETENIMIENTO |               |     | 1,30         | 12,81  |
| TOTAL           |               |     | 1,98         | 39,14  |

Fuente: radicación no. 06094273-13, folios 864 y 1256. H: hipermercado; S: supermercado

Como pudo observarse en la tabla, el número de códigos PLU para las categorías de frescos y productos de gran consumo (PGC), ofrecidos en los hipermercados y supermercados de CARULLA y ÉXITO, es muy similar. En línea con lo anterior, se encontró que la relación entre el número de productos disponibles en un hipermercado con respecto a los ofrecidos en un supermercado es cercana a uno en la categoría de frescos y productos de gran consumo (PGC), lo cual evidencia que se ofrecen prácticamente el mismo número de surtido de productos en ambos formatos. Para el caso de CARULLA, la excepción es el formato específico de MERQUEFÁCIL, en el cual la relación del número de productos encontrados en el hipermercado es casi tres veces superior para las categorías mencionadas.

De otra parte, en lo que se refiere a las categorías de vestuario y hogar, el número de productos encontrados en un hipermercado supera al encontrado en supermercados; a manera de ejemplo, se observa que esta relación es de 99 veces al comparar VIVERO y CARULLA en la categoría de vestuario y de 105 veces al comparar ÉXITO y POMONA

**Así, pues, dado que la variedad en el surtido de cada categoría resulta ser la única diferencia sustancial entre los supermercados y los hipermercados, este Despacho encuentra pertinente emplear este criterio para discriminar el formato de los establecimientos.** Por lo anterior, los establecimientos que, en adición a las categorías de frescos y PGC, ofrezcan un surtido significativo en las categorías de vestuario, hogar y

<sup>40</sup> PLU es el código numérico interno con el cual se identifica cada uno de los productos que se comercializan en las empresas intervinientes, documento de radicación 06094273-0, folio 19.

<sup>41</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 41.

entretenimiento, serán considerados hipermercados. En contraste, aquellos establecimientos que ofrezcan primordialmente productos de la categoría de frescos y de gran consumo, serán considerados supermercados. En consecuencia, los establecimientos LEY, a pesar de ser clasificados por las intervinientes como supermercados, podrían considerarse como hipermercados por presentar un surtido bastante similar al de los hipermercados EXITO, siguiendo el criterio de clasificación antes señalado.

**En este punto, conviene resaltar que aún cuando el surtido de un hipermercado supera al de un supermercado, es preciso indicar que tal diferencia se explica por el mayor surtido en las categorías de vestuario y hogar, más no se presenta en las categorías de Frescos y PGC, en las cuales la oferta es prácticamente idéntica en estas dos categorías en los dos formatos y, por ende, un consumidor cuya canasta de consumo esté compuesta por productos pertenecientes a estas categorías (frescos y PGC), puede satisfacer su demanda tanto en el formato supermercado como en el formato hipermercado.**

*d) Servicios adicionales o complementarios*

En general, los formatos de hipermercados y supermercados han evolucionado en la oferta de servicios complementarios o adicionales a los clientes, entre los que se pueden relacionar los siguientes: servicio de parqueaderos a sus clientes, tarjetas de puntos y programas de fidelización, tarjetas propias para acceder a crédito, concesionarios y, en algunos casos, horarios extendidos o de 24 horas, entre otros.

*e) Estrategia de precio*

La estrategia de precios de los hipermercados revela que tiene en consideración no solamente a este mismo tipo de formato, sino que tiene en cuenta también a los supermercados. Es así como las intervinientes consideran para sus decisiones de precio no solamente a otros hipermercados sino también a los supermercados.

Para el caso del ÉXITO, a efectos de evidenciar los formatos que éste considera le compiten de manera directa, se muestra a continuación un análisis de la posición en precios de las categorías de PGC y Frescos frente a sus competidores, en el cual la empresa incluye, además de VIVERO y CARULLA, a otros formatos de hipermercados ( ) y también supermercados ( l).

Gráfico N°4. Tendencia posición de precios por competidor, Mercado (gran consumo + frescos), Sensibles + resto, Cadena EXITO, 2003-2005

A partir de lo expuesto, es posible concluir que la canasta de productos ofrecida por los supermercados es sustituible por la canasta de productos ofrecida por los hipermercados en las categorías de frescos y productos de gran consumo (PGC), toda vez que se encuentran similitudes en cuanto a tipo de cliente, razones de compra, estrategias de decisión de precio y categorías de productos (en lo referente a la categoría de frescos y productos de gran consumo o categorías de primer nivel), aspectos que en conjunto llevan a concluir que los hipermercados y supermercados forman parte del mismo mercado producto, en lo que a categoría de frescos y productos de gran consumo se refiere.

5.4.1.3 Análisis de sustituibilidad supermercados e hipermercados vs. otros establecimientos de comercio al por menor

Una vez analizado el tema de la sustituibilidad entre la canasta de productos frescos y de gran consumo ofrecida por los supermercados y la canasta ofrecida por los hipermercados, corresponde estudiar la sustituibilidad existente entre dicha canasta de productos y aquella canasta ofrecida por los restantes tipos de establecimientos de venta al por menor, para con ello poder determinar la composición del mercado objeto de análisis correspondiente a la operación de integración informada.

Ahora bien, las intervinientes señalan la existencia de fuente de competencia para sus formatos de supermercados e hipermercados proveniente de establecimientos bajo formatos distintos, entre los cuales se encuentran los siguientes: tiendas de conveniencia, almacenes especializados -Category Killers-, grandes almacenes -tiendas por departamentos<sup>42</sup>-, tiendas de barrio o canal tradicional, establecimientos de consumo local -restaurantes y bares, plazas de mercado, kioscos, cajoneros y centrales mayoristas<sup>43</sup>.

Al respecto, este Despacho encuentra que el formato de los establecimientos señalados en el párrafo anterior no es comparable con el formato de hipermercados y supermercados. En efecto, se observa que los establecimientos que no encuadran dentro de la definición de supermercado o hipermercado, están enfocados a satisfacer necesidades diferentes, poseen características notoriamente disímiles, una canasta de productos distinta y, en algunos casos, precios diferentes. Las circunstancias anteriores llevan a concluir que desde el punto de vista del derecho de la competencia, los establecimientos arriba señalados no forman parte del mismo mercado producto al cual pertenecen los supermercados e hipermercados, que a manera de simplicidad se denominará de ahora en adelante "**Retail Moderno**".

<sup>42</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 40 y 190.

<sup>43</sup> Droguerías: Desarrollo en productos de aseo personal, de belleza y bebés; Panaderías: Establecimiento dedicado a la venta de comestibles y/o bebidas no alcohólicas, que por lo general son consumidas en el mismo local de venta. Consumo Local: Son tiendas donde más del 50% del consumo se realiza dentro del establecimiento. Se incluyen restaurantes, bares y cafeterías. Misceláneas/ Cacharrerías: Establecimiento con servicio detrás de mostrador, venden productos como: Botones, algo de papelería, regalos, artículos para el hogar, tomas eléctricas, cosméticos, etc.. Cigarrerías: Pueden ser o no autoservicio, además de licores y pasabocas, venden productos de refrigerador y en algunos casos frutas y verduras. Plaza de mercado o galería: lugar dedicado a la venta de comestibles como verduras, granos, carnes, alimentos preparados, frutas. Kioskos: Puesto callejero fijo sobre el andén, donde se expenden productos tales como golosinas, cigarrillos, periódicos y revistas. Cajonero: Puesto callejero sobre el andén, que puede trasladarse de un sitio a otro, donde se expenden productos tales como golosinas, cigarrillos, periódicos y revistas. Centrales Mayoristas: ubicadas en las principales ciudades como es el caso de Corabastos en Bogotá y la Mayorista y la Minorista en Medellín. Fuente: documento de radicación 06094273-0, folio 190.

A manera de ejemplo, conviene observar que CARULLA considera como competidores, para sus decisiones en materia de precio de sus establecimientos de supermercados e hipermercados, a otros de idéntico formato, más no establecimientos del tipo señalado por las intervinientes. Tal circunstancia se observa en los siguientes gráficos:

**Gráfico N° 5. Competidores objetivo VIVERO por región**

**Gráfico N° 6. Competidores objetivo CARULLA por región**

**Gráfico N°7. Competidores objetivo SURTIMAX por región**

Gráfico N° 8. Competidores objetivo MERQUEFACIL por región

Fuente: documento de radicación 06094273-13

Del mismo modo, resultan evidentes algunas diferencias entre el Retail Moderno y los demás formatos que influyen en la decisión del consumidor. Por una parte, entre las diferencias que resaltan a la vista entre el Retail Moderno y el canal tradicional<sup>44</sup>, se encuentra que los clientes en el canal tradicional son atendidos por dependientes que se encuentran, generalmente, detrás del mostrador con mercancías que se observan desde las estanterías y fuera del alcance del consumidor.

Así mismo, se puede observar una diferencia en el peso de las ventas por tipo de marcas en el canal tradicional y en el Retail moderno, encontrándose que las marcas líderes se venden más en este último. Tal circunstancia se evidencia en el gráfico a continuación.

Gráfico N° 9. Peso de las ventas por tipo de marcas

Fuente: Documento de radicación 06094273-13, folio 368

De otra parte, el promedio del valor de compra por visita realizado en el canal tradicional es de \$2.700 a \$3.900, lo cual indica que no es comparable con el valor de la canasta adquirida en un hipermercado o supermercado, la cual corresponde a un valor cerca de 10 veces superior<sup>45</sup>.

De otra parte, en el Retail moderno se ofrece un % más de nuevos productos respecto de aquellos que en promedio son ofrecidos en el canal tradicional<sup>46</sup>. De igual forma, el número

<sup>44</sup> Se consideran tiendas tradicionales establecimientos tales como: graneros, almacenes de víveres y tiendas de barrio. Documento de radicación 06094273-0, folio 183.

<sup>45</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 381

<sup>46</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 369.

de productos disponibles en el Retail moderno supera ampliamente el ofrecido en el canal tradicional<sup>47</sup>.

El promedio de visita al canal tradicional es casi diario, a diferencia de la frecuencia de visitas realizadas en el Retail moderno que es esencialmente quincenal o mensual. Lo anterior guarda coherencia con el tipo de compra característico del canal tradicional, al cual se le denomina "complemento del mercado" o "compra rutinaria", que consiste en la actividad que se realiza cada vez que *"el ama de casa tiene una necesidad frente a los alimentos o productos de aseo"*<sup>48</sup>, la cual se lleva a cabo casi a diario, acudiendo al canal tradicional y al "superete" cercano a la casa"<sup>49</sup>.

De lo anterior se colige que los consumidores habituales del canal tradicional poseen un motivador de compra diferente al de los consumidores habituales del Retail Moderno (supermercados e hipermercados). Esto, a su vez, estaría explicado por la diferencia en el tipo de canasta y la variedad que puede encontrar un cliente en uno y otro tipo de formato o canal.

Es importante anotar que los formatos denominados CARULLA EXPRESS, a través de los cuales se pretende *"satisfacer necesidades de conveniencia y compra diaria"*<sup>50</sup>, entrarían a competir con este tipo de compras diarias o de complemento realizadas en el canal tradicional y, por ende, formarían parte de un mercado separado de los restantes establecimientos de CARULLA con formato de supermercados o hipermercados.

Así, pues, según se explicó anteriormente, el segmento correspondiente a los CARULLA EXPRESS y Q'PRECIOS no será analizado en el marco del presente estudio, amén que se evidencia que la operación de integración analizada no genera preocupaciones en materia de competencia aún considerando el escenario de mercado relevante más estrecho posible.

En lo que hace a los establecimientos de venta de CARULLA denominados MERQUEFACIL, se encuentra que el 45% de los establecimientos corresponde a tamaños superiores a los 400 m<sup>2</sup>, a diferencia de los CARULLA EXPRESS cuyo tamaño es en la totalidad de los casos inferior a 400 m<sup>2</sup>. Adicionalmente, se observa que el surtido de estos establecimientos, a pesar de no ser idéntico al de un supermercado promedio, supera de manera importante el surtido ofrecido en el canal tradicional, lo cual lo aparta de pertenecer a ese formato. Finalmente, la condición de pertenecer a una cadena le permite al establecimiento ofrecer al público una serie de servicios adicionales, tales como la utilización de diferentes medios de pago, la posibilidad de ofrecer incentivos y promociones (tarjetas de puntos), lo cual permite diferenciar a MERQUEFACIL del canal tradicional.

Por lo tanto, a pesar que MERQUEFACIL no tiene el área de venta promedio de los supermercados, la valoración en conjunto de otras características propias de estos establecimientos, permite clasificarlos como supermercados y, en esa medida, entran a formar parte del análisis de la operación de integración informada.

<sup>47</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 368. Una visión Integrada del Consumidor en Latinoamérica, AC-NIELSEN, folio 37.

<sup>48</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 717.

<sup>49</sup> Documento de radicación 06094273-13, folio 691.

<sup>50</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 69.

En cuanto a los demás formatos de venta al por menor, a continuación se señalan sus características y se relacionan algunas diferencias respecto de los supermercados e hipermercados, conforme con la información remitida por las intervinientes<sup>51</sup>:

- a) Tiendas de conveniencia: generalmente son un complemento de las estaciones de servicio, con una canasta de productos de baja variedad y dirigida a la compra diaria o de complemento, con énfasis en pasabocas, bebidas, cigarrillos, dulces, panadería, comidas rápidas y alimentos preparados para llevar. A manera de ejemplo se pueden señalar los denominados "Tiger Market". Adicionalmente, los precios de los productos corresponden entre un 10% y un 30% por encima de hipermercado o supermercado. Por la diferencia en surtido de productos, precios y motivador de compra, hace que las tiendas de conveniencia pertenezcan a un mercado separado de los establecimientos del *Retail Moderno*.
- b) Almacenes Especializados: Al igual que los supermercados e hipermercados, son almacenes cuyo mecanismo de comercialización esta basado en el autoservicio y la venta al por menor. Sin embargo, se diferencian por ofrecer un surtido especializado en una o varias categorías de negocio, con sus diferentes subclases. En consecuencia, el surtido de productos corresponde específicamente a una categoría, ofreciendo una mezcla de productos con una altísima amplitud y profundidad en la categoría. En cuanto a su ubicación, estos se encuentran cerca a centros comerciales o hipermercados, lo cual responde a su vocación de complemento de la compra que podría realizarse en dichos formatos. Por la diferencia en el enfoque de productos y en el precio, los almacenes especializados no pueden asemejarse al formato de supermercado e hipermercado manejado por las intervinientes. Ejemplos de este formato de establecimiento son: Arturo Calle, K-Tronix, Surtifruver de la Sabana, Distrihogar, Brissa, licoreras, Farmacity y Farmastore.

Es preciso señalar que CARULLA posee establecimientos con estas características; de acuerdo con la información aportada por las intervinientes, los almacenes HOMEMART "son almacenes especializados en soluciones para el hogar, manejando principalmente dichas soluciones desde dos perspectivas: (i) complementos para el hogar, dentro de lo que se incluyen productos para iluminación, decoración, construcción y adecuación de áreas externas de las viviendas, como patios y terrazas, ventilación y accesorios para automóviles; (ii) soporte para el hogar, relacionado con productos de mampostería, electricidad, cerrajería, herramienta, baños y cocinas"<sup>52</sup>, cuyo características de tamaño y presencia se presenta a continuación:

Tabla N° 12. Descripción de los establecimientos de Carulla

| ALMACENES ESPECIALIZADOS |          |                    |                     |                            |                            |                           |
|--------------------------|----------|--------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
|                          | Marca    | Presencia Ciudades | Número de almacenes | Tamaño mín. m <sup>2</sup> | Tamaño máx. m <sup>2</sup> | Area total M <sup>2</sup> |
| CARULLA                  | HOMEMART | 5                  | 5                   | 495                        | 1.756                      |                           |

Fuente: documento de radicación 06094273-0

<sup>51</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 42 y 190.

<sup>52</sup> Documento de radicación 05130400-0, folio 5

Para el caso que nos ocupa, no se realiza la delimitación del mercado relevante para la canasta de productos o productos particulares ofrecidos por estos establecimientos, toda vez que las intervinientes no coinciden en este mercado.

- c) Tiendas por departamentos: exhiben categorías de productos a manera de "tiendas dentro de la tienda". Algunos ejemplos de ellas son: Casa Estrella, Flamingo y Los Tres Elefantes.

Por las características antes descritas, esta Entidad observa la existencia de importantes diferencias en varios aspectos tales como: tipo de productos ofrecidos, surtido de productos, variedad, precio, tipo de compra y razones de compra, entre la oferta disponible en el Retail Moderno y aquella oferta disponible en los demás formatos (canal tradicional, tiendas de conveniencia, almacenes especializados y tiendas por departamentos), razón por la cual se concluye que no forman parte del mismo mercado de producto.

#### 5.4.1.4 Conclusión del mercado producto

Conforme a lo señalado en los numerales anteriores, el mercado de producto para el caso que nos ocupa corresponde a la canasta compuesta por productos frescos y de gran consumo ofrecida por el Retail Moderno. Así mismo, teniendo en cuenta la oferta complementaria de otras categorías por parte de los hipermercados, se analizará el efecto de la operación específicamente para el formato de hipermercados.

#### 5.4.2 Mercado geográfico

Definido el mercado de producto, se procede a continuación a delimitar el mercado geográfico al cual se circunscribe el mercado producto identificado y que corresponde al área en la cual concurren de manera simultánea las empresas intervinientes, en la cual existen condiciones de competencia homogéneas que la diferencian de otras áreas. Lo anterior permitirá realizar una valoración de los efectos de la operación de integración proyectada.

La práctica generalizada para la definición de los mercados geográficos relevantes, aplicada por las autoridades de competencia a nivel mundial, parte de identificar cada una de las zonas en las cuales las empresas intervinientes participan, para luego ampliarlas hasta incluir zonas en las cuales no existen diferencias importantes en términos de competencia que justifiquen realizar una separación de las mismas. Para ello, se parte del supuesto en el cual alguna de las empresas intervinientes, analizados como un solo agente en el mercado, realizaran un incremento, pequeño pero significativo y no transitorio, de los precios en el área que se analiza<sup>53</sup>.

Realizar esta pregunta deriva en dos posibilidades de respuesta: por una parte, que los consumidores no alteren de forma significativa su consumo en la zona geográfica que se evalúa, caso en el cual, el mercado geográfico relevante estará limitado a dicha zona. De otra parte, puede resultar que el incremento en precios conlleve que una cantidad suficiente de consumidores desplace su consumo a otras áreas geográficas, caso en el cual se concluye que el incremento en el precio no sería rentable e implicaría entonces que la zona

<sup>53</sup> Este aspecto es igualmente considerado por las intervinientes, documento de radicación 06094273-0, folio 117 a 120.

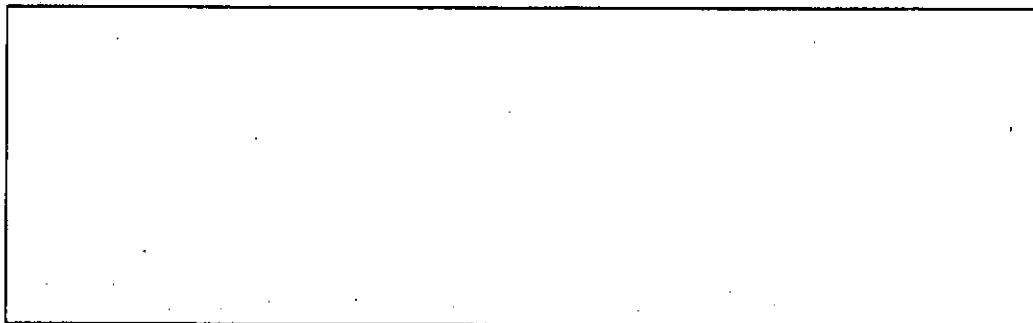


aledaña a la cual se desplazaron los consumidores debe anexarse al mercado geográfico relevante. Posteriormente, se procede a realizar la misma pregunta pero aplicada a los vendedores de la segunda zona quién de manera conjunta con el ente integrado, deciden realizar un incremento de precios, pequeño, significativo y permanente. Este procedimiento es aplicado reiterativamente hasta presuponer que los consumidores no tienen la posibilidad de desplazar su consumo a otras zonas geográficas.

En el caso objeto de análisis, tanto la información allegada por las intervinientes como aquella recopilada por la Entidad, apunta a señalar la existencia de efectos tanto locales como nacionales. La evidencia de mercados geográficos locales se observa por el comportamiento de los consumidores al momento de decidir el lugar de compra, así como en las barreras naturales y los establecimientos considerados como competidores en la estrategia de definición de precios de las intervinientes.

Desde el punto de vista de la demanda, se encuentra que la decisión de selección del lugar de compra está altamente influenciada por la distancia, concluyendo que la cercanía del formato es una de las variables más importantes para decidir el establecimiento en el cual se realiza la compra de la canasta de consumo de productos frescos y de gran consumo. Con base en el análisis de los estudios de hábitos de compra allegados al expediente, fue posible establecer que el % de los consumidores tardan menos de 5 minutos en llegar al establecimiento en el que van a realizar el mercado, el % de los consumidores tardan de 6 a 10 minutos, mientras que el % se desplazan por un tiempo de 11 a 15 minutos. En consideración a las anteriores cifras, se observa que un 70% de los consumidores emplea menos de 15 minutos en llegar al establecimiento de compra, lo cual, según la información aportada por las intervinientes, corresponde a una distancia de aproximadamente 2 a 3 kilómetros a la redonda.

**Gráfico N° 10. Tiempo de desplazamiento hacia el establecimiento de compra**



Fuente: Diapositiva 55 anexo 006 de la respuesta al requerimiento. Estudio QSA Gallup.

Por su parte, desde el punto de vista de la oferta, se encuentra que para evaluar la aplicación de una política de precios en un punto de venta particular, así como la apertura de un nuevo establecimiento, las intervinientes consideran a los competidores cercanos a dicho establecimiento.

Así mismo, se observa la existencia de marcas con mayor presencia en zonas específicas del país, como sucede para el caso de las intervinientes<sup>54</sup>, así como para sus

<sup>54</sup> Éxito cuenta con una mayor penetración en la ciudad de Medellín, seguido por Bogotá. Carulla ha logrado una mayor penetración en la ciudad de Bogotá, seguido en importancia por Medellín; su formato Vivero es importante en la Costa Atlántica.

competidores<sup>55</sup> y la existencia de marcas regionales, entre las cuales se pueden señalar: La 14, CAFAM y MERCADEFAM<sup>56</sup>.

Así, pues, las consideraciones desde el punto de vista de la demanda y de la oferta conllevan a dilucidar la posibilidad de importantes diferencias en las estructuras de mercado a lo largo del territorio nacional y, por ende, implicaría la presencia de condiciones de competencia asimétricas entre zonas del país e inclusive al interior de las mismas, razones por las cuales se procederá a realizar un análisis local desde el punto de vista geográfico, distinguiendo, a su vez, algunas diferencias prevalecientes entre las ciudades grandes y las ciudades pequeñas.

No obstante lo anterior, cabe señalar que las intervinientes tienen presencia nacional, razón por la cual es preciso valorar, adicional a los mercados geográficos locales, el efecto de la operación proyectada en el ámbito nacional. Lo anterior tiene importancia por cuanto la implementación de estrategias de las intervinientes, así como de sus competidores directos, se realizan a nivel nacional, tales como: posicionamiento de marcas, penetración de mercados, negociación con proveedores y ubicación de centros de distribución para abastecer el territorio nacional.

Gráfico N° 11. Presencia de las intervinientes en el territorio nacional



Fuente: Información suministrada por las intervinientes; no incluye los almacenes puestos en operación en el año 2006.

<sup>55</sup> Olímpica ha logrado una mayor presencia en la ciudad de Barranquilla y la segunda ciudad, en términos de importancia es Bogotá. Carrefour ha iniciado operaciones principalmente en Bogotá, seguido por Medellín.

<sup>56</sup> Folio 91, Consolidado Estudios Cuantitativo y Estudio Cualitativo Yin Yang

**RESOLUCION NUMERO \_\_\_\_\_ DE 2006 Hoja N° 27**

Por la cual se condiciona una operación de integración

**VERSION PUBLICA**

Para el análisis a nivel nacional y local, debe tenerse en cuenta que, de acuerdo con la información allegada, CARULLA posee 17 almacenes bajo la marca VIVERO en 9 ciudades, 82 almacenes de marca CARULLA en 18 ciudades, 26 almacenes SURTIMAX en 10 ciudades y 33 almacenes MERQUEFACIL en 9 ciudades<sup>57</sup>, para un total de 158 almacenes. Por su parte, ÉXITO posee 31 almacenes bajo la marca ÉXITO en 16 ciudades, 57 almacenes LEY en 28 ciudades y 11 almacenes POMONA en 3 ciudades, para un consolidado de 99 almacenes, lo cual se observa en el anterior mapa<sup>58</sup>.

Por otra parte, conviene señalar que no habría lugar a la generación de los efectos horizontales, como consecuencia de la operación proyectada, en aquellas zonas geográficas en las cuales no participen las intervinientes de forma coincidente. Por lo anterior, como primera medida, se procede a descartar el análisis de tales mercados, los cuales se relacionan en la tabla a continuación, la cual contiene las ciudades en las cuales solamente existe presencia de una de las intervinientes:

**Tabla N° 13. Ciudades en las cuales solamente está presente CARULLA**

| CIUDAD                 | Marca       | # Alm.    | Formato      |
|------------------------|-------------|-----------|--------------|
| Chía                   | Carulla     | 1         | Supermercado |
|                        | Surtimax    | 1         | Supermercado |
| Sabaneta               | Carulla     | 1         | Supermercado |
|                        | Merquefacil | 1         | Supermercado |
| Caldas                 | Carulla     | 1         | Supermercado |
| La Ceja                | Carulla     | 1         | Supermercado |
| Puerto Berrío          | Carulla     | 1         | Supermercado |
| Facatativa             | Surtimax    | 1         | Supermercado |
| Funza-Mosquera         | Merquefacil | 1         | Supermercado |
|                        | Surtimax    | 1         | Supermercado |
| Zipaquirá              | Surtimax    | 1         | Supermercado |
| Cerrejón               | Carulla     | 1         | Supermercado |
| <b>Total almacenes</b> |             | <b>12</b> |              |
| <b>Total ciudades</b>  |             | <b>9</b>  |              |

**Tabla N° 14. Ciudades en las cuales solamente está presente EXITO**

| CIUDAD                 | Marca | # Alm.    | Formato      |
|------------------------|-------|-----------|--------------|
| Apartado               | Exito | 1         | Hipermercado |
| Palmira                | Ley   | 1         | Supermercado |
| Tuluá                  | Exito | 1         | Hipermercado |
| Cartago                | Ley   | 1         | Supermercado |
| Pasto                  | Ley   | 1         | Supermercado |
| Ipiales                | Ley   | 1         | Supermercado |
| Duitama                | Ley   | 1         | Supermercado |
| Pereira                | Exito | 1         | Hipermercado |
|                        | Ley   | 4         | Supermercado |
| Sincelejo              | Ley   | 1         | Supermercado |
| Armenia                | Ley   | 1         | Supermercado |
| <b>Total almacenes</b> |       | <b>14</b> |              |
| <b>Total ciudades</b>  |       | <b>10</b> |              |

Fuente: Información aportada por las intervinientes documento de radicación 06094273

Así, pues, las ciudades o municipios en los cuales, desde el punto de vista local, no existirá ningún cambio como resultado de la operación proyectada corresponden a un total de 19: Chía, Sabaneta, Caldas, La Ceja, Puerto Berrío, Facatativa, Funza-Mosquera, Zipaquirá, Cerrejón, Apartado, Palmira, Tuluá, Cartago, Pasto, Ipiales, Duitama, Pereira, Sincelejo y Armenia.

En las ciudades en las cuales concurren simultáneamente las intervinientes y existen, por definición, efectos horizontales como resultado de la operación proyectada, se realizó una primera diferenciación para la delimitación de los mercados geográficos relevantes, la cual corresponde a ciudades grandes y ciudades intermedias y pequeñas.

<sup>57</sup> De acuerdo con lo señalado por las intervinientes, en el 2006 EXITO abrió dos nuevos almacenes del formato Hipermercado en las ciudades de Cartagena y Rionegro, así como un Supermercado Pomona en Medellín. Por su parte, CARULLA abrió dos hipermercados en las ciudades de Barranquilla y Villavicencio. Documento de radicación 06094273-0, folio 52.

<sup>58</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 125

5.4.2.1 Ciudades intermedias y pequeñas

En las ciudades intermedias y pequeñas, se tomó como mercado geográfico relevante a la ciudad en su totalidad al asumirse el poco tiempo y la corta distancia para la movilidad de un cliente de un lugar de la ciudad a otro. Las ciudades intermedias y pequeñas en las cuales concurren las intervinientes de manera simultánea corresponden a: Girardot, Bello, Buga, Bucaramanga, Cúcuta, Tunja, Sogamoso, Santa Marta, Montería, Popayán, Ibagué, Manizales, Valledupar, Neiva y Villavicencio.

5.4.2.2 Ciudades grandes

Las ciudades grandes en las cuales participan simultáneamente las intervinientes corresponden a: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena. Los establecimientos de las intervinientes presentes en cada una de estas ciudades, así como su número, se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla N° 15. Presencia de las intervinientes en las ciudades grandes en las cuales concurren

| CIUDAD Medellín      |             |           | CIUDAD Bogotá        |             |           |
|----------------------|-------------|-----------|----------------------|-------------|-----------|
| Compañía             | Marca       | # Alm.    | Compañía             | Marca       | # Alm.    |
| <b>CARULLA</b>       |             | <b>18</b> | <b>CARULLA</b>       |             | <b>76</b> |
|                      | Carulla     | 12        |                      | Carulla     | 42        |
|                      | Merquefacil | 6         |                      | Merquefacil | 14        |
| <b>ÉXITO</b>         |             | <b>22</b> |                      | Surtimax    | 19        |
|                      | Exito       | 8         |                      | Vivero      | 1         |
|                      | Ley         | 9         | <b>ÉXITO</b>         |             | <b>21</b> |
|                      | Pomona      | 5         |                      | Exito       | 9         |
| <b>Total general</b> |             | <b>40</b> |                      | Ley         | 7         |
|                      |             |           |                      | Pomona      | 5         |
|                      |             |           | <b>Total general</b> |             | <b>97</b> |
| CIUDAD Barranquilla  |             |           | CIUDAD Cartagena     |             |           |
| Compañía             | Marca       | # Alm.    | Compañía             | Marca       | # Alm.    |
| <b>CARULLA</b>       |             | <b>14</b> | <b>CARULLA</b>       |             | <b>13</b> |
|                      | Carulla     | 3         |                      | Carulla     | 6         |
|                      | Merquefacil | 5         |                      | Merquefacil | 4         |
|                      | Vivero      | 6         |                      | Vivero      | 3         |
| <b>ÉXITO</b>         |             | <b>4</b>  | <b>ÉXITO</b>         |             | <b>3</b>  |
|                      | Exito       | 1         |                      | Exito       | 1         |
|                      | Ley         | 3         |                      | Ley         | 2         |
| <b>Total general</b> |             | <b>18</b> | <b>Total general</b> |             | <b>16</b> |
| CIUDAD Cali          |             |           |                      |             |           |
| Compañía             | Marca       | # Alm.    |                      |             |           |
| <b>CARULLA</b>       |             | <b>6</b>  |                      |             |           |
|                      | Carulla     | 6         |                      |             |           |
| <b>ÉXITO</b>         |             | <b>8</b>  |                      |             |           |
|                      | Exito       | 3         |                      |             |           |
|                      | Ley         | 4         |                      |             |           |
|                      | Pomona      | 1         |                      |             |           |
| <b>Total general</b> |             | <b>14</b> |                      |             |           |

Fuente: Información aportada por las intervinientes documento de radicación 06094273

Para la delimitación del mercado geográfico en grandes ciudades se procedió a dar aplicación a la metodología antes descrita relativa a la delimitación del mercado geográfico relevante. De esta manera, se comenzó por definir un área inicial de influencia de 15 minutos de desplazamiento en vehículo para cada uno de los supermercados de CARULLA, lo cual recoge la variable de cercanía tenida en cuenta por los clientes. La definición de dichas áreas de influencia fue aportada por las empresas intervinientes, quienes, para tal efecto, emplearon la siguiente metodología de trabajo<sup>59</sup>:

"(...)

- *Determinación de los puntos de venta objeto de análisis*
- *Georeferenciación de los puntos de venta objeto de análisis*
- *Estratificación de los puntos de venta objeto de análisis*
- *Montaje de los puntos de venta objeto de análisis en la cartografía poligonizada de cada ciudad.*
- *Utilización de los software de ruteo, previo montaje de las tablas alimentadoras de obstáculos naturales y direccionamiento vial*
- *Utilización de los algoritmos de tiempos sobre la cartografía poligonizada montada sobre los software de ruteo*
- *Determinación final de los parámetros para el ruteo teórico a aplicar sobre cada punto de venta objeto de análisis.*
- *Identificación de las distancias posibles de recorrer desde cada punto de venta objeto de análisis en dirección de los 4 vectores espaciales sobre vías principales en los intervalos de 5 – 10 y 15 minutos de recorrido vehicular.*
- *Determinación de los polígonos resultantes de la unión cartográfica de los cortes de cada vector recorrido en los intervalos temporales establecidos para cada punto de venta objeto de análisis – considerados estos como el área de influencia para cada intervalo para cada punto de venta.*
- *Levantamiento de una capa cartográfica para cada ciudad con los polígonos resultantes de la unión de los cortes de cada vector recorrido en los intervalos temporales establecidos para cada punto de venta objeto de análisis – considerados cada polígono como el área de influencia de cada punto de venta objeto de análisis.*
- *Determinación de la distancia recorrida en cada intervalo temporal y alimentación de la tabla de distancia.*
- *Montaje sobre la capa de polígonos de área de influencia resultantes del proceso anterior, los puntos de venta pertenecientes al canal Supermercados (Punto de venta con caja de salida, autoservicios y presencia de góndolas – según definición internacional de canales).*
- *Generación de la tabla de competencia por cada polígono en cada intervalo temporal.*
- *Asociación a la base de datos de competencia, los datos correspondientes al tamaño aproximado de la sala de ventas de cada establecimiento, para su análisis posterior en la determinación del área comercial en la zona de influencia.*
- *Generación de la base final y estructuración de las tablas asociadas a la cartografía como entregable del análisis final de área de influencia".*

Una vez identificada el área inicial de influencia de cada establecimiento CARULLA, se procedió a clasificarlas en alguno de los siguientes escenarios:

<sup>59</sup> Documento allegado en respuesta al requerimiento de información realizado por esta Entidad, denominado "Metodología", Folio 2, anexo 001 Zonificación Almacenes Carulla Vivero.

- a) Áreas de influencia en las cuales no participan de manera coincidente las empresas intervinientes, para las cuales se presume que la operación no evidencia efectos de concentración horizontal. Así, pues, se identificaron aquellas áreas de influencia de los establecimientos de CARULLA en las cuales no existe ningún establecimiento del ÉXITO. Los establecimientos de CARULLA ubicados en este escenario se descartaron del análisis de delimitación del mercado geográfico relevante.
- b) Áreas de influencia en las cuales esta presente algún establecimiento del ÉXITO, ello con el objetivo de determinar aquellas áreas en las cuales se podría dar una eliminación directa de la competencia, o una reducción sustancial de la misma, con motivo de la integración.

Posteriormente, definidas las áreas de influencia de los establecimientos CARULLA pertenecientes al segundo escenario descrito, esto es, en las cuales participa algún establecimiento del ÉXITO, se procedió a incluir aquellos supermercados e hipermercados competidores presentes en el área de influencia.

En este punto, cabe señalar que en aquellos casos en los cuales al definir el área de influencia de dos o más establecimientos de CARULLA cercanos, se relacionaban exactamente a los mismos competidores, se procedió a unificar esta área de influencia. Sin embargo, en aquellas ocasiones en las cuales la coincidencia de competidores entre áreas de influencia de establecimientos de CARULLA cercanos era parcial, esto es, aquellas en las cuales se nombraba a uno o varios, pero no todos, se asumieron áreas de influencia separadas y, por ende, se analizaron de manera independiente.

Para cada una de las áreas de influencia definidas, se procedió a realizar una valoración individual del mercado geográfico relevante al cual pertenecían, encontrando que el área de influencia inicialmente concebida presentaba condiciones de competencia homogéneas en su interior, no comparables con las condiciones de competencia prevalecientes en las demás áreas de influencia identificadas y, por ende, el área de influencia de 15 minutos de cada uno de los almacenes debían considerarse como mercados geográficos relevantes en sí mismos<sup>60</sup>. No fue posible realizar una ampliación del área de influencia inicial, por cuanto no se encontró evidencia que permitiera constatar el desplazamiento de los consumidores a áreas aledañas al momento de enfrentar incrementos pequeños, pero significativos y permanentes, en el precio de la canasta de productos.

Del procedimiento descrito, se encontró que existen mercados geográficos locales en las ciudades grandes en los cuales no se presentaba integración, habida cuenta que en el área de influencia del establecimiento CARULLA bajo análisis, no participa ningún establecimiento de ÉXITO.

En suma, los mercados relevantes en los cuales participa solamente CARULLA y, por lo tanto, no se ven afectados por la operación bajo estudio, se presentan en la siguiente tabla:

<sup>60</sup> Para cada una de estas áreas de influencia se tuvieron en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- Estrategia de definición de precios empleada por las empresas intervinientes.
- Existencia de barreras naturales que impidan el fácil acceso al establecimiento de la competencia.
- Nivel de estratificación socio económica.
- Fuentes efectivas de competencia
- Barreras naturales de acceso a la zona.

Tabla N° 16. Áreas no afectadas por la operación

| No. | Ciudad        | MARCA            | Nombre Almacén    |
|-----|---------------|------------------|-------------------|
| 1   | ANTIOQUIA     | MERQUEFACIL      | COPACABANA        |
| 2   |               |                  | GIRARDOTA PLAZA   |
| 3   | BARRANCAS     | CARULLA          | LA MINA           |
| 4   | BARRANQUILLA  | MERQUEFACIL      | METROCENTRO       |
| 5   |               |                  | SIMÓN BOLÍVAR     |
| 6   |               | VIVERO           | CALLE 77          |
| 7   |               |                  | MURILLO/PANORAMA  |
| 8   | CARULLA       | SAN FRANCISCO    |                   |
| 9   | BOGOTÁ        | SURTIMAX         | CORTIJO           |
| 10  |               |                  | AV. ROJAS         |
| 11  |               |                  | CALLE 80          |
| 12  |               |                  | ENGATIVA          |
| 13  |               |                  | LA FLORIDA        |
| 14  |               |                  | MADELENA          |
| 15  |               |                  | RESTREPO          |
| 16  |               |                  | TUNJUELITO        |
| 17  |               |                  | VILLAS DE GRANADA |
| 18  | CALDAS        | CARULLA          | CALDAS            |
| 19  | CALI          | CARULLA          | PORTADA AL MAR    |
| 20  | CARTAGENA     | MERQUEFACIL      | CRESPO            |
| 21  |               |                  | BAZURTO           |
| 22  | VIVERO        | MATUNA/SAN DIEGO |                   |
| 23  | CHIA          | CARULLA          | CHIA              |
| 24  |               | SURTIMAX         | CHIA              |
| 25  | COSTA         | MERQUEFACIL      | LA PIRAGUA        |
| 26  |               |                  | AEROPUERTO        |
| 27  |               |                  | CALLE 30 B/QUILLA |
| 28  | FACATATIVA    | MERQUEFACIL      | FACA              |
| 29  |               | SURTIMAX         | FACATATIVA        |
| 30  | FONZA         | MERQUEFACIL      | FUNZA             |
| 31  | LA CEJA       | CARULLA          | LA CEJA           |
| 32  | MANIZALES     | CARULLA          | MANIZALES         |
| 33  | MEDELLÍN      | CARULLA          | CRISTO REY        |
| 34  |               |                  | PRADO             |
| 35  |               |                  | LOPEZ DE MESA     |
| 36  | MERQUEFACIL   | MERQUEFACIL      | MANRIQUE          |
| 37  |               |                  | SAN JAVIER        |
| 38  |               |                  | MONTERIA          |
| 39  | MOSQUERA      | SURTIMAX         | EL TREBOL         |
| 40  | OCCIDENTE     | CARULLA          | ANTONIO NARIÑO    |
| 41  | PUERTO BERRIO | MERQUEFACIL      | PUERTO BERRIO     |
| 42  | SABANETA      | CARULLA          | SABANETA PLAZA    |
| 43  |               | MERQUEFACIL      | SABANETA          |
| 44  | SOACHA        | SURTIMAX         | SOACHA            |
| 45  | SOLEDAD       | MERQUEFACIL      | SOLEDAD           |
| 46  | ZIPAQUIRA     | SURTIMAX         | ZIPAQUIRA         |

#### 5.4.3 Conclusión del mercado relevante

Al concluir la aplicación de la metodología arriba señalada, concerniente a la delimitación del mercado producto y geográfico, fue posible establecer que los mercados relevantes afectados por la operación objeto de estudio son los *Mercados locales de "compra completa"*, en los cuales participan los supermercados e hipermercados por ofrecer, entre otros, una canasta de productos de frescos y de gran consumo comparable.

No obstante lo anterior, teniendo en cuenta que la variedad y surtido de productos ofrecidos por un hipermercado, es superior a la variedad y surtido presente en los supermercados, este Despacho consideró importante dimensionar los escenarios de competencia que se evidenciarían al tener en cuenta solamente los hipermercados afectados por la operación de integración.

En particular se definieron los siguientes mercados relevantes de compra completa<sup>61</sup>:

Tabla N° 17. Mercados Relevantes Locales de Compra Completa

| Ciudad        | MARCA                 | Nombre Almacén  |
|---------------|-----------------------|-----------------|
| BOGOTÁ        | CARULLA               | ALHAMBRA        |
|               |                       | AV CHILE        |
|               |                       | BELMIRA         |
|               |                       | CALLE 100       |
|               |                       | CALLE 140       |
|               |                       | CALLE 147       |
|               |                       | CALLE 184       |
|               |                       | CALLE 47        |
|               |                       | CALLE 63        |
|               |                       | CASTILLA        |
|               |                       | CEDRITOS        |
|               |                       | CEDRO BOLIVAR   |
|               |                       | CHICO           |
|               |                       | CIUDAD JARDIN   |
|               |                       | COLINA          |
|               |                       | COUNTRY         |
|               |                       | ESPERANZA       |
|               |                       | GALERIAS        |
|               |                       | ISERRA          |
|               |                       | KENNEDY         |
|               |                       | LA SOLEDAD      |
|               | NIZA                  |                 |
|               | ORQUIDEAS             |                 |
|               | PABLO VI              |                 |
|               | PASEO REAL            |                 |
|               | PEPE SIERRA           |                 |
|               | POLO                  |                 |
|               | QUINTA CAMACHO        |                 |
|               | ROSALES               |                 |
|               | SAN NICOLAS           |                 |
|               | SANTA BARBARA         |                 |
|               | SUBA/ M SUBA CENTRO   |                 |
|               | TUNAL                 |                 |
|               | VILLA DEL PRADO       |                 |
|               | MERQUEFACIL           | BARRANCAS       |
|               |                       | CALLE 129       |
|               |                       | CALLE 68        |
|               |                       | ESPAÑOLA        |
|               |                       | FLORALIA        |
|               |                       | LEON XIII       |
|               |                       | PRADO VERANIEGO |
|               |                       | QUIROGA         |
| ROMA          |                       |                 |
| SAN JORGE     |                       |                 |
| TIBABUYES     |                       |                 |
| TRINITARIA    |                       |                 |
| TUNJUELITO    |                       |                 |
| SURTIMAX      | BOSA                  |                 |
|               | CORABASTOS            |                 |
|               | FONTIBON              |                 |
|               | PLAZA DE LAS AMERICAS |                 |
|               | PRIMAVERA             |                 |
|               | SAN BLAS              |                 |
| SAN CRISTOBAL |                       |                 |

<sup>61</sup> El nombre de la zona de influencia corresponde al del establecimiento de CARULLA.



| Ciudad       | MARCA       | Nombre Almacén                    |
|--------------|-------------|-----------------------------------|
| BARRANQUILLA | CARULLA     | CALLE 72                          |
|              |             | CALLE 86/CALLE 82                 |
|              | MERQUEFACIL | CALLE 48/ CALLE 59                |
| BELLO        | CARULLA     | BELLO                             |
| BUGA         | CARULLA     | BUGA                              |
| CALI         | CARULLA     | AV ESTACION                       |
|              |             | CAÑAVERALEJO                      |
|              |             | LA MERCED                         |
|              |             | SAN FERNANDO                      |
|              |             | TRADE CENTER                      |
| CARTAGENA    | CARULLA     | BOCAGRANDE                        |
|              |             | BUENOS AIRES                      |
|              |             | CASTILLO GRANDE                   |
|              | MERQUEFACIL | SANTA LUCIA                       |
|              |             | VILLA SUSANA                      |
|              |             | BAZURTO                           |
|              |             | BLAS DE LEZO                      |
| GIRARDOT     | SURTIMAX    | CENTRO                            |
|              |             | GIRARDOT                          |
| IBAGUE       | CARULLA     | CALLE 28/CALLE 37/M C17/M LIMONAR |
| ITAGÜI       | CARULLA     | ITAGÜI                            |
| MEDELLIN     | CARULLA     | AMERICA                           |
|              |             | BELEN                             |
|              |             | GUADALCANAL                       |
|              |             | OVIEDO/SAN LUCAS                  |
|              |             | PALMAS/PINAR DEL RIO              |
|              |             | SAN IGNACIO                       |
|              | MERQUEFACIL | VILLANUEVA                        |
|              |             | CARABOBO                          |
| NEIVA        | CARULLA     | COLOMBIA                          |
| POPAYAN      | CARULLA     | NEIVA                             |
| RIONEGRO     | CARULLA     | POPAYAN                           |
| SOGAMOSO     | SURTIMAX    | RIONEGRO                          |
| TUNJA        | SURTIMAX    | SOGAMOSO                          |
|              |             | TUNJA                             |

A su vez, se identificaron las siguientes zonas de confluencia entre hipermercados:

Tabla N° 18. Segmento de hipermercados

| No. | Ciudad        | Nombre Almacén         |
|-----|---------------|------------------------|
| 1   | BARRANQUILLA  | BUENAVISTA             |
| 2   | BOGOTA        | ALAMOS                 |
| 3   | BUCARAMANGA   | BUCARAMANGA            |
| 4   | CARTAGENA     | CASTELLANA             |
| 5   | CUCUTA        | CUCUTA                 |
| 6   | SANTA MARTA   | BUENAVISTA SANTA MARTA |
| 7   |               | SANTA MARTA            |
| 8   | VALLEDUPAR    | VALLEDUPAR             |
| 9   | VILLAVICENCIO | VILLAVICENCIO          |

#### 5.4.4 Análisis de los mercados relevantes

Una vez identificados los mercados relevantes objeto de análisis, se calcularon las cuotas de mercado de los participantes en cada uno, así como algunos indicadores de concentración. A partir de lo anterior, se encontraron dos grandes grupos de mercados. El primero de ellos corresponde a aquellos mercados relevantes sobre los cuales la operación informada no tiene el potencial de generar efectos anticompetitivos. En contraste, el segundo grupo está conformado por aquellos mercados relevantes en los cuales la operación proyectada tiene el potencial de afectar las condiciones del mercado, particularmente a través de una reducción sustancial de la competencia.

**5.4.4.1 Mercados relevantes sin efectos anticompetitivos**

Los mercados relevantes que se listan a continuación evidencian condiciones de competencia particulares, bajo las cuales la operación proyectada no tiene el potencial de generar efectos anticompetitivos, habida cuenta de la existencia de competencia efectiva suficiente para contrarrestar los efectos concentrativos derivados de la operación.

**Tabla N° 19. Mercados relevantes sin evidencia de efectos anticompetitivos derivados de la operación**

| No. | Ciudad       | MARCA       | Nombre Almacén     |
|-----|--------------|-------------|--------------------|
| 1   |              | CARULLA     | CALLE 72           |
| 2   | BARRANQUILLA | MERQUEFACIL | CALLE 48/ CALLE 59 |
| 3   |              | VIVERO      | BUENAVISTA         |

| No. | Ciudad      | MARCA    | Nombre Almacén                |
|-----|-------------|----------|-------------------------------|
| 50  | BUCARAMANGA | VIVERO   | BUCARAMANGA                   |
| 51  | BUGA        | CARULLA  | BUGA                          |
| 52  |             |          | AV ESTACION                   |
| 53  |             |          | CANAVERALEJO                  |
| 54  | CALI        | CARULLA  | LA MERCED                     |
| 55  |             |          | SAN FERNANDO                  |
| 56  |             |          | TRADE CENTER                  |
| 57  | CARTAGENA   | CARULLA  | BOCAGRANDE                    |
| 58  |             |          | CASTILLO GRANDE               |
| 59  | CUCUTA      | VIVERO   | CUCUTA                        |
| 60  | GIRARDOT    | SURTIMAX | GIRARDOT                      |
| 61  | IBAGUÉ      | CARULLA  | CLL 28/CLL 37/M C17/M LIMONAR |
| 62  | ITAGÜI      | CARULLA  | ITAGÜI                        |
| 63  | NEIVA       | CARULLA  | NEIVA                         |
| 64  | POPAYAN     | CARULLA  | POPAYAN                       |
| 65  | SANTA MARTA | VIVERO   | BUENAVISTA SANTA MARTA        |
| 66  |             |          | SANTA MARTA                   |
| 67  | SOGAMOSO    | SURTIMAX | SOGAMOSO                      |
| 68  | TUNJA       | SURTIMAX | TUNJA                         |
| 69  | VALLEDUPAR  | VIVERO   | VALLEDUPAR                    |

| No. | Ciudad | MARCA       | Nombre Almacén        |
|-----|--------|-------------|-----------------------|
| 4   |        |             | ALHAMBRA              |
| 5   |        |             | AV CHILE              |
| 6   |        |             | BELMIRA               |
| 7   |        |             | CALLE 100             |
| 8   |        |             | CALLE 184             |
| 9   |        |             | CALLE 47              |
| 10  |        |             | CALLE 63              |
| 11  |        |             | CASTILLA              |
| 12  |        |             | CEDRO BOLIVAR         |
| 13  |        |             | CIUDAD JARDIN         |
| 14  |        |             | COLINA                |
| 15  |        |             | COUNTRY               |
| 16  |        |             | ESPERANZA             |
| 17  |        | CARULLA     | GALERIAS              |
| 18  |        |             | KENNEDY               |
| 19  |        |             | LA SOLEDAD            |
| 20  |        |             | NIZA                  |
| 21  |        |             | PABLO VI              |
| 22  |        |             | PASEO REAL            |
| 23  |        |             | PEPE SIERRA           |
| 24  |        |             | POLO                  |
| 25  |        |             | QUINTA CAMACHO        |
| 26  |        |             | ROSALES               |
| 27  | BOGOTA |             | SAN NICOLAS           |
| 28  |        |             | SUBA/ M SUBA CENTRO   |
| 29  |        |             | TUNAL                 |
| 30  |        |             | VILLA DEL PRADO       |
| 31  |        |             | CALLE 129             |
| 32  |        |             | CALLE 68              |
| 33  |        |             | ESPAÑOLA              |
| 34  |        |             | FLORALIA              |
| 35  |        |             | LEON XIII             |
| 36  |        | MERQUEFACIL | QUIROGA               |
| 37  |        |             | ROMA                  |
| 38  |        |             | SAN JORGE             |
| 39  |        |             | TIBABUYES             |
| 40  |        |             | TRINITARIA            |
| 41  |        |             | TUNJUELITO            |
| 42  |        |             | BOSA                  |
| 43  |        |             | CORABASTOS            |
| 44  |        |             | FONTIBON              |
| 45  |        | SURTIMAX    | PLAZA DE LAS AMERICAS |
| 46  |        |             | PRIMAVERA             |
| 47  |        |             | SAN BLAS              |
| 48  |        |             | SAN CRISTOBAL         |
| 49  |        | VIVERO      | ALAMOS                |

Entre las consideraciones tenidas en cuenta por este Despacho para arribar a tal conclusión se encuentran, entre otras, las siguientes:

- Presencia de variedad de formatos y marcas que garantizan alternativas para el consumidor. En la generalidad de los casos se encontró que en el escenario posterior a la operación de integración, la estructura de mercado contaba con, al menos, 4 participantes.

- Presencia de un competidor importante. En la generalidad de los casos un hipermercado como Carrefour, SAO, Cafam o Colsubsidio, en capacidad de ejercer un contrapeso competitivo efectivo a la entidad integrada.
- Disponibilidad de espacio por ser una zona ubicada en la periferia, lo cual conlleva una reducción considerable de las barreras a la entrada al mercado relevante analizado y, por ende, una reducida posibilidad de que las intervinientes puedan abusar del poder de mercado adquirido mediante la integración sin generar incentivos de entrada a terceros competidores.
- Presencia de hipermercados o supermercados ubicados fuera del perímetro del mercado relevante bajo análisis, pero cuyas áreas de influencia se traslapan con el mercado relevante definido y, por ende, existe una porción de demanda con una alternativa de desplazarse a la zona aledaña, aún cuando dicha porción no sea lo suficientemente significativa para que hagan parte del mismo mercado relevante.

#### 5.4.4.2 Mercados relevantes afectados por la operación

De otra parte, este Despacho encontró que la operación de integración informada tendría la potencialidad de afectar las condiciones de competencia en los mercados relevantes señalados en la tabla a continuación:

Tabla N° 21. Mercados relevantes afectados por la operación.

| No. | Ciudad        | MARCA       | Nombre Almacén       |
|-----|---------------|-------------|----------------------|
| 1   | BUQUILLA      | CARULLA     | CALLE 86/CALLE 82    |
| 2   | BELLO         | CARULLA     | BELLO                |
| 3   | BOGOTA        | CARULLA     | CALLE 140            |
| 4   |               |             | CALLE 147            |
| 5   |               |             | CEDRITOS             |
| 6   |               |             | CHICO                |
| 7   |               |             | ISERRA               |
| 8   |               |             | ORQUIDEAS            |
| 9   |               |             | SANTA BARBARA        |
| 10  |               |             | BARRANCAS            |
| 11  |               |             | PRADO VERANIEGO      |
| 12  |               |             | BARRANCAS            |
| 13  | SANTA LUCIA   |             |                      |
| 14  | CARTAGENA     | MERQUEFACIL | VILLA SUSANA         |
| 15  |               |             | BAZURTO              |
| 16  |               |             | BLAS DE LEZO         |
| 17  |               |             | CENTRO               |
| 18  | MEDELLIN      | CARULLA     | CASTELLANA           |
| 19  |               |             | AMERICA              |
| 20  |               |             | BELÉN                |
| 21  |               |             | GUADALCANAL          |
| 22  |               |             | OVIEDO/SAN LUCAS     |
| 23  |               |             | PALMAS/PINAR DEL RIO |
| 24  |               |             | SAN IGNACIO          |
| 25  |               |             | VILLANUEVA           |
| 26  |               |             | CARABOBO             |
| 27  |               |             | COLOMBIA             |
| 28  | RIONEGRO      | CARULLA     | RIONEGRO             |
| 29  | VILLAVICENCIO | VIVERO      | VILLAVICENCIO        |

Para cada uno de los mercados anteriormente reseñados se analizaron, adicionalmente a las condiciones de competencia prevalecientes en cada uno, aspectos tales como los siguientes: barreras a la entrada evidenciadas en el sector, existencia de competencia potencial, mercados relevantes caracterizados por una población de bajo poder adquisitivo y, por ende, con hábitos de compra diferentes a los del cliente promedio analizado para los demás mercados.

##### 5.4.4.2.1 Barreras a la entrada

Según se señaló anteriormente, para cada uno de los mercados relevantes se realizó un análisis detallado de las condiciones de competencia. Teniendo en cuenta la metodología de estudio comúnmente aplicada a las operaciones de integración, se comenzó por realizar un análisis de las barreras a la entrada evidenciadas en los mercados, las cuales deben ser

tenidas en cuenta con el fin de determinar el efecto de la operación sobre la situación de competencia prevaleciente en el mismo.

En primer término, es importante anotar que las barreras a la entrada se refieren a las dificultades que enfrentan nuevos competidores para ingresar al mercado y así poder ofrecer sus productos en un tiempo razonablemente corto<sup>62</sup>.

A juicio de las intervinientes, ninguna de las barreras jurídicas o económicas inherentes al negocio del Retail, es *"lo suficientemente significativa como para restringir o impedir el acceso de nuevos competidores al mercado colombiano"*<sup>63</sup>. Esta Entidad discrepa frente a tal afirmación, por cuanto existen importantes limitantes para que una empresa pueda participar en los mercados analizados de manera que represente una fuente de competencia efectiva a la entidad resultante de la operación, en términos de oferta, cobertura, precios, calidad y variedad. Así, pues, resulta necesario tener en cuenta distintos aspectos como se señala a continuación:

➤ Niveles y recuperación de la inversión

En lo referente a los requerimientos de inversión asociados al ingreso al mercado de Retail moderno, este Despacho concluye que constituyen una barrera de ingreso al mercado, no solamente por su considerable cuantía<sup>64</sup>, sino porque implican un elevado nivel de riesgo para el inversionista en razón a la baja rentabilidad del negocio y la necesidad de contar con una masa crítica de clientes que le permita recuperar la inversión.

Las mismas intervinientes, en el memorial de solicitud arguyen que *"los márgenes del negocio son muy reducidos (alrededor del 1,5 %), razón por la cual la ampliación de la base de clientes y el incremento de la participación en el mercado, son requisito para obtener las economías de escala y la dimensión del negocio necesarios para garantizar su rentabilidad"*.

Lo señalado por las intervinientes refleja la ventaja de la entidad resultante respecto de sus competidores por cuanto adquiere una importante cuota de participación y, adicionalmente, sus inmediatos competidores carecerían del tamaño para competir efectivamente y representar un contrapeso efectivo.

Los competidores existentes tendrían que realizar entonces cuantiosas inversiones para ingresar a un área en la cual se encuentran las intervinientes, enfrentando supuestamente bajos márgenes, sin tener en cuenta el efecto en los precios por la entrada de un nuevo formato al área o la anticipación de las intervinientes buscando prevenir la entrada de un

<sup>62</sup> Artículo "El Control de Concentraciones en España" de Martha García, Asesora del Presidente Tribunal de Defensa de la Competencia. Publicado en la II Edición de la Escuela Iberoamericana, Madrid, 2004, pág 94.

Las barreras a la entrada se clasifican, generalmente, así: Barreras naturales, que corresponden a aquellas que existen por la naturaleza misma del proceso productivo o la actividad económica que se desarrolla; Barreras jurídicas, que corresponden a aquellas tales como las licencias y autorizaciones establecidas por la ley; Barreras estratégicas, que corresponden a aquellas actividades desarrolladas por la empresa establecida, mediante las cuales impide o dificulta la entrada de potenciales rivales.

<sup>63</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 16.

<sup>64</sup> Las intervinientes señalan una inversión estimada de \$11 millones por metro cuadrado, lo cual implicaría para un establecimiento de 400m<sup>2</sup> una inversión de \$4.400 millones y para un establecimiento de 1.000m<sup>2</sup>, una inversión de \$11.000 millones.

nuevo competidor, así como los costos hundidos que implica el establecimiento de un nuevo formato en cualquier área determinada.

Por consiguiente, una reducida rentabilidad, aunada a requisitos de inversión inicial altas y la necesidad de contar con economías de escala importantes, constituyen, sin lugar a dudas, un desincentivo para las compañías entrantes. En esta medida, las citadas características propias del mercado del Retail moderno, son consideradas por este Despacho como una barrera a la entrada.

➤ Costos hundidos, portafolio y reconocimiento de marcas

La fidelidad de marca y las estrategias de promoción publicitaria requieren importantes volúmenes de inversión, los cuales se constituyen en costos hundidos, es decir, montos de inversión irrecuperables en caso que la entrada al mercado no sea exitosa, desestimulando la entrada de un competidor al mercado relevante.

Entre las fortalezas que posee CARULLA, se encuentra el portafolio de formatos y marcas con que participan, aspecto que junto al portafolio de marcas del ÉXITO, le conferiría a la resultante de la operación una amplia ventaja frente a los competidores. La dirección de múltiples establecimientos con varias marcas le permitiría a la nueva entidad el cubrimiento de nichos de mercado específicos atendiendo a clientes con diferentes preferencias y le conferiría, además, un conocimiento detallado de las características de los clientes, posibilitándole anticiparse o disciplinar a un competidor existente o entrante. Lo anterior cobra particular importancia en las zonas en las cuales se puede identificar la entrada de un potencial competidor, toda vez que la instalación y adecuación de un nuevo formato puede tomar un tiempo considerable aproximado de 12 meses.

En cuanto a la marca CARULLA, los estudios señalan que existe una conexión emotiva, mencionando, entre otros, los siguientes aspectos: tradición de la marca, variedad de productos, ubicación -cercanía al hogar<sup>65</sup>, amabilidad y servicio. A su vez, la marca VIVERO resulta ser una de las mejor posicionadas en diversas ciudades, particularmente en la zona norte del país. Así lo señalan algunos estudios, en los cuales se menciona que "*sin diferencia por tipo de usuario y ciudad se reconoce, nuestra marca "VIVERO" como un supermercado que ocupa un rol importante en el mundo de los supermercados*"

Del mismo modo, en lo que hace a la lealtad de los consumidores frente a la marca ÉXITO, los estudios aportados al expediente mencionan que "*el cliente del Almacén EXITO-TOTAL en este aspecto tiene un resultado Q.S.A. de Lealtad de \_\_\_\_\_ y un \_\_\_\_\_ % de los clientes dicen que definitivamente continuaría comprando en este almacén aunque otra empresa le ofreciera los mismos productos y servicios al mismo precio*"<sup>66</sup>. A su vez, en las conclusiones del estudio se señala que "*[e]s de gran importancia lograr que los clientes del Almacén EXITO-TOTAL- se mantengan en la empresa y no consideren irse después de que se ha invertido tiempo y dinero en atraerlos. Lo anterior porque, a nivel general, es menos costoso para la empresa mantener un cliente que lograr atraer a uno nuevo.*" (Subraya propia).

<sup>65</sup> En general, los puntos de venta son estéticamente agradables y cercanos al hogar lo que brinda comodidad en el momento de compra. Algunos puntos de venta que se perciben desordenados son: calle 100, 119 y Cedro Bolívar Estudio imagen Carulla anexo 20 diapositiva 46.

<sup>66</sup> estudio QSA Clientes 2005 Gallup, diapositiva 38.

Por lo anterior, un potencial entrante al mercado, buscando contrarrestar el poder de mercado de las marcas de mayor tradición y recordación en el territorio nacional en manos de la entidad resultante de la operación proyectada, tendría que incurrir en una inversión cuantiosa en publicidad y promoción para dar a conocer el nombre de sus establecimientos, a lo cual se suma el tiempo de posicionamiento de la marca y el reconocimiento por parte de los consumidores.

➤ Cobertura

Teniendo en cuenta que una de las variables más importantes de elección del lugar de compra por parte de los clientes es la cercanía, se encuentra que la nueva Entidad dispondría de la mayor cobertura en cuanto a número de establecimientos, lo cual fortalecería el posicionamiento de la nueva entidad respecto a sus inmediatos competidores y podría limitar la competencia en aquellas zonas densamente pobladas y en las que exista dificultades de establecimiento de un nuevo formato de gran superficie por la saturación del área de construcción.

En consonancia con lo anterior, al observar la configuración geográfica de los mercados relevantes definidos, se percibe, en la generalidad de los casos, la existencia de mercados locales altamente concentrados, en los cuales existe una baja probabilidad de un nuevo entrante, por cuanto no se evidencia una clara oportunidad de encontrar una masa crítica de clientes en dichas zonas para competir efectivamente con el ente resultante. En otras palabras, el competidor entrante deberá ingresar a conquistar los consumidores atendidos por las intervinientes de la operación.

➤ Programas de fidelización

De acuerdo con los estudios allegados por la intervinientes, los actuales programas de fidelización de las intervinientes son reconocidos y valorados de manera importante por los consumidores, lo cual acarrea un costo importante de innovación, penetración y creación de imagen para los competidores entrantes, toda vez que estos programas de fidelización se encuentran asociados al posicionamiento y recordación de las marcas de las intervinientes. Al respecto, este Despacho encuentra que la efectividad de los programas de fidelización implementados por las partes, constituyen una variable importante de competencia y una considerable barrera de ingreso al mercado, por cuanto hace menos factible el desplazamiento de la demanda hacia nuevas fuentes de oferta. El gráfico a continuación permite apreciar que dentro de los supermercados que poseen tarjetas de puntos, las intervinientes poseen los mayores porcentajes de recordación, lo cual implica una fuerte fidelización.

Gráfico No. 12. Posicionamiento de los programas de fidelización



Fuente: Información aportada por las intervinientes, respuesta al requerimiento, anexo 16, DIAP. 145

Si bien existe un alto número de consumidores que no posee tarjeta de puntos, esto no evita que el competidor entrante, e inclusive los actuales, estén forzados a implementar

programas de fidelización agresivos, para así lograr captar la atención de los potenciales clientes. Ello, claramente, incrementa el monto de la inversión y el riesgo asociados al ingreso al mercado, por cuanto representa un costo hundido.

➤ Marcas propias

Entre los factores determinantes de la percepción del precio por parte del consumidor, los estudios señalan, en primer lugar, los precios de referencia y, en segundo lugar, la arquitectura del surtido. Esta última variable hace referencia, entre otros aspectos, a la existencia de marcas propias<sup>67</sup>. Si bien el desarrollo y preferencia por las marcas propias por parte de los consumidores es aún incipiente en el territorio nacional, la existencia de las mismas genera importantes ventajas en términos de productos ancla o promocionales, que pueden ser además *loss leader* y, de esta forma, atraer consumidores para la adquisición de productos de marcas líderes que le reporten mayor rentabilidad.

➤ Distribución de los productos y proveedores

La amplia cobertura que obtendría la entidad resultante de la operación implicaría la disposición de un esquema organizado de acopio y distribución de los productos a comercializar. Los niveles de cobertura desplegados por las intervinientes, no sólo garantizan el logro de economías de escala asociados a los volúmenes de distribución y venta, sino que, adicionalmente, se convierten en un atractivo importante a la hora de negociar las condiciones comerciales con clientes y proveedores.

Adicionalmente, los competidores que deseen incursionar en el mercado del *retail* debe hacerse a una cadena de distribución y de establecimientos considerable, con puntos de acopio en diversos sitios de las ciudades y poblaciones, de tal forma que le sea posible responder en forma efectiva y oportuna a los requerimientos de la demanda, así como a la competencia de una cadena del tamaño que conformaría el ente integrado, que le permite una ventaja absoluta en materia de costos, cobertura y eficiencias, elevando las barreras de entrada al mercado.

Finalmente, se encuentra que la actividad del Retail es una actividad que involucra un nivel importante de conocimientos especializados, evidenciando particularmente altas exigencias en materia de logística y un particular conocimiento de las necesidades y preferencias de sus clientes.

Por consiguiente, este Despacho considera que, para potenciales entrantes, el no contar con un número amplio establecimientos y sus correspondientes centrales de acopio y distribución se constituye en una barrera determinante para entrar a este mercado.

En suma, para este Despacho los mercados locales de compra completa presentan importantes barreras a la entrada.

5.4.4.2.2 Análisis de competencia potencial y hábitos de compra diferentes

<sup>67</sup> Precio de Referencia: Precios de los productos familiares o artículos más comprados. Estudio aportado por las intervinientes, denominado "Inside the minds and pocket of Latin American consumers", documento de radicación 06094273-13, anexo 10.

Teniendo en cuenta la existencia de barreras de entrada inherentes al sector del Retail moderno, es preciso proceder a analizar elementos adicionales para verificar si los efectos anticompetitivos persisten en todos los mercados en los cuales la operación proyectada tiene la potencialidad de generar una indebida restricción a la competencia. Del análisis efectuado se encontraron mercados caracterizados por una inminente entrada de un competidor importante, lo cual modificaría sustancialmente el entorno competitivo del mercado. De igual forma, se encontraron mercados en los cuales, por contar con una población con un nivel socioeconómico bajo, se perciben hábitos y preferencias de compra diferentes.

Las consideraciones tenidas en cuenta por este Despacho, al momento de analizar el cambio en los efectos de la operación sobre estos mercados, teniendo en cuenta los elementos señalados en el párrafo precedente, fueron las siguientes:

➤ *Competencia Potencial*

Antes de definir los criterios tenidos en cuenta por este Despacho para dar aplicación al concepto de competencia potencial, congruente con el marco de análisis de las integraciones por parte de las autoridades de competencia a nivel mundial, conviene resaltar lo señalado por las intervinientes frente al tema, quienes manifiestan considerar como competencia potencial a las siguientes empresas:

- *"Los nuevos competidores, que son actores del Retail en ámbitos geográficos distintos al colombiano, y*
- *Los competidores que en la actualidad se encuentran presentes en otros mercados, y tienen la posibilidad de desplazarse sin costos significativos al mercado del Retail".*

En el primer grupo -nuevos competidores presentes en ámbitos geográficos distintos al colombiano-, las intervinientes señalan a las siguientes empresas como potenciales competidores: Wal-Mart de Estados Unidos y Cencosud de Chile.

De otra parte, en el segundo grupo -compañías presentes en otros mercados con posibilidad de desplazarse al mercado-, incluyen a Ripley y Falabella de Chile, así como a algunos distribuidores<sup>68</sup> y canales no medidos por la firma Nielsen, como son los mayoristas, los nuevos formatos<sup>69</sup>, los formatos tipo club, las asociaciones de tenderos independientes y los almacenes especializados.

Al respecto, este Despacho considera pertinente resaltar la ausencia de pruebas acerca de la existencia o próxima realización de proyectos de construcción en el país, tales que permitan considerar como competencia potencial a la cadena Wal-Mart. Además, según se desprende de algunos reportes de prensa recientes, sus mismos directivos no han confirmado su deseo de entrar al mercado nacional<sup>70</sup>.

De otra parte, llama la atención que las intervinientes señalen a Cencosud como competidor potencial, por cuanto se dispone de información relativa a su ingreso al mercado nacional precisamente a través de una participación accionaria en el ÉXITO, razón por la cual no es

<sup>68</sup> Colombiana de Comercio (Alkosto) y Pastor Julio Delgado de Bucaramanga.

<sup>69</sup> Internet, venta por catálogo y puerta a puerta.

<sup>70</sup> "No hay nada definido". Ignacio Harrou. Gerente Carrusel Wal-Mart en Argentina. La República 22 de septiembre de 2006.



posible considerarlo como un posible entrante que limite el accionar de las intervinientes en el mercado.

En cuanto a la competencia potencial referenciada en el segundo grupo -formatos con posibilidad de redireccionar su actividad actual-, se encuentra que no hay evidencia acerca de las intenciones de alguna compañía de tomar esta determinación.

La competencia potencial directa considerada por parte de esta Entidad para el caso que nos ocupa, corresponde solamente a aquellos proyectos de inversión en curso o que se llevarán a cabo en el corto plazo de establecimientos bajo el formato de supermercados o hipermercados, por parte de terceros ajenos a las intervinientes, específicamente en los mercados relevantes en los cuales se evidencian problemas de competencia por la operación de integración que se analiza. Para este análisis se tuvieron en cuenta las pruebas aportadas de la realización inmediata de los proyectos, tales como las licencias de los curadores urbanos o evidencia que permita identificar la localización del proyecto.

Así las cosas, una vez analizados los argumentos de competencia potencial señalados por las intervinientes, este Despacho procedió a evaluar toda evidencia que permitiera vislumbrar la existencia de posibles fuentes de competencia potencial. Al respecto, es importante anotar que la circunstancia de calificar como competidor potencial a una empresa que no participa en el mercado, debe atender de manera precisa lo ya expuesto en relación con la determinación del mercado relevante. Bajo el anterior entendido, los procesos de expansión adelantados por almacenes como Carrefour, La 14, Cafam, Olímpica, entre otros, será considerada como competencia potencial en los mercados correspondientes.

Teniendo en cuenta el tamaño estimado del supermercado o hipermercado, así como supuestos sobre las ventas esperadas, se procedió a precisar el efecto que producirá en el mercado relevante en el cual se establecería el proyecto en concreto. Así, pues, esta faceta de valoración de la competencia potencial por parte de este Despacho, pretende entrar a considerar el mercado dinamismo evidenciado por el sector del Retail moderno durante la presente década en el territorio nacional.

De acuerdo con el análisis de proyectos efectivos, se encuentra que aquellos listados en la tabla a continuación, pueden ser considerados como competencia potencial para las intervinientes, toda vez que se evidencia un impacto competitivo en los mercados relevantes en los cuales estarán ubicados.

Tabla N° 20. Proyectos calificados como competencia potencial

Por consiguiente, es posible presumir que la operación de integración proyectada no conllevaría una reducción sustancial de la competencia en aquellos mercados afectados por una fuente de competencia potencial, habida cuenta de la variabilidad que presentaría la

Por la cual se condiciona una operación de integración

VERSION PUBLICA

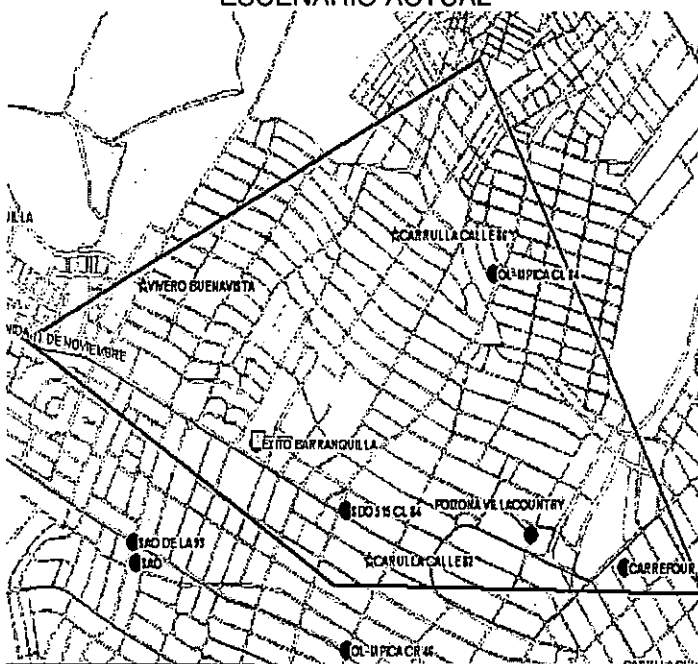
estructura del mercado en el corto plazo, tendiente a una evidente desconcentración de la oferta. En la tabla a continuación se presentan los mercados en los cuales la competencia potencial podría generar un cambio sustancial en las condiciones de competencia.

Tabla N° 21. Mercados relevantes con competencia potencial

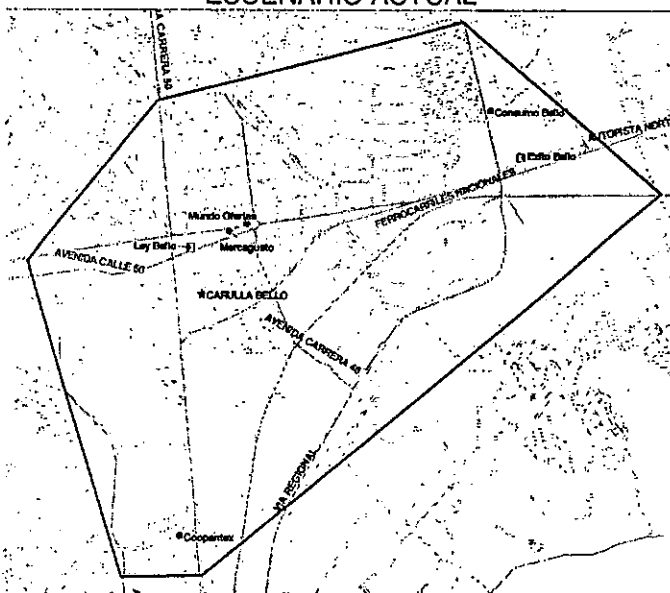
| No. | Ciudad       | MARCA   | Nombre Almacén       |
|-----|--------------|---------|----------------------|
| 1   | BARRANQUILLA | CARULLA | CALLE 88/CALLE 82    |
| 2   | BOGOTÁ       | CARULLA | ORQUIDEAS            |
| 3   |              |         | SANTA BARBARA        |
| 4   |              |         | VILLA SUSANA         |
| 5   | CARTAGENA    | CARULLA | CASTELLANA           |
| 6   | MEDELLÍN     |         | BELEN                |
| 7   |              |         | OVIEDO/SAN LUCAS     |
| 8   |              |         | PALMAS/PINAR DEL RIO |
| 9   | BELLO        | CARULLA | BELLO                |

A continuación se presentan los casos en los cuales se evidenció la entrada de un competidor:

**Mercado Relevante N°1: CALLE 86-CALLE 82 / BARRANQUILLA**  
 ESCENARIO ACTUAL                                      ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



**Mercado Relevante N°2: BELLO / ANTIOQUIA**  
 ESCENARIO ACTUAL                                      ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL

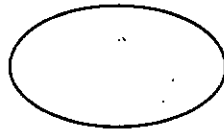
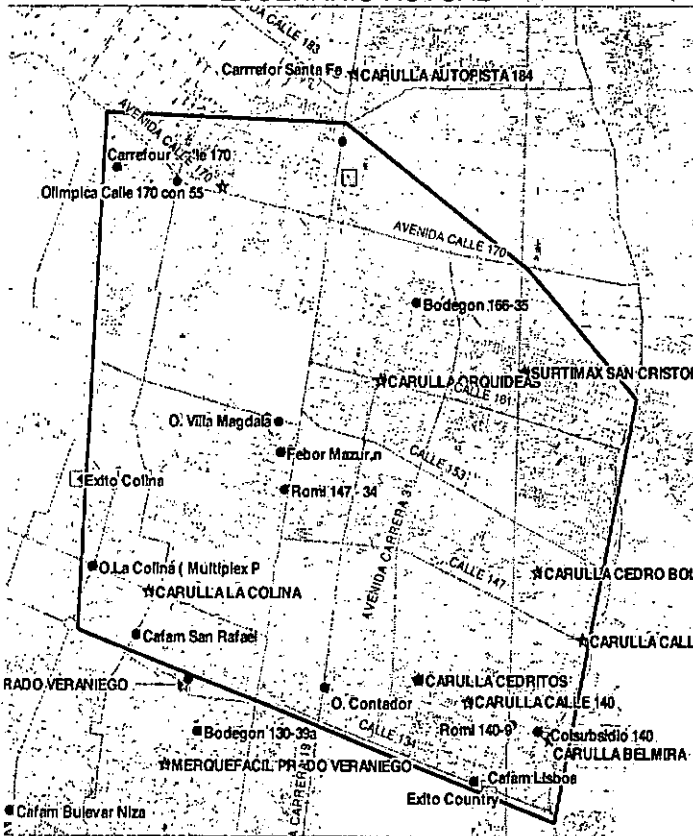


Por la cual se condiciona una operación de integración

VERSION PUBLICA

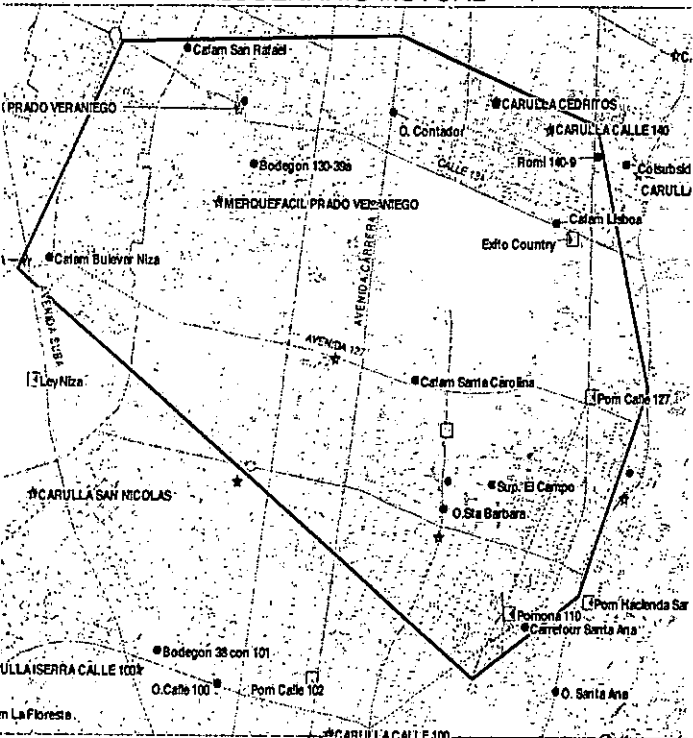
Mercado Relevante N°3: ORQUÍDEAS / BOGOTA  
ESCENARIO ACTUAL

ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



Mercado Relevante N°4: SANTA BARBARA / BOGOTA  
ESCENARIO ACTUAL

ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



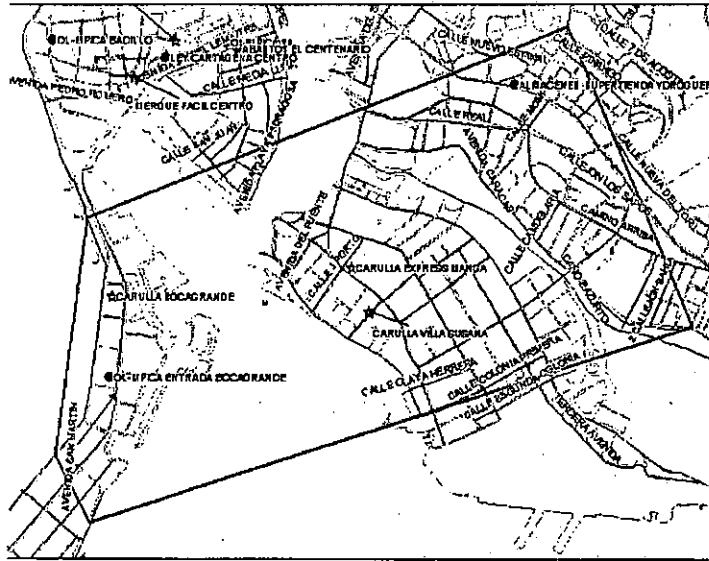
34004

RESOLUCION NUMERO \_\_\_\_\_ DE 2006 Hoja N°. 44

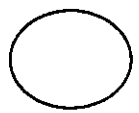
Por la cual se condiciona una operación de Integración

VERSION PUBLICA

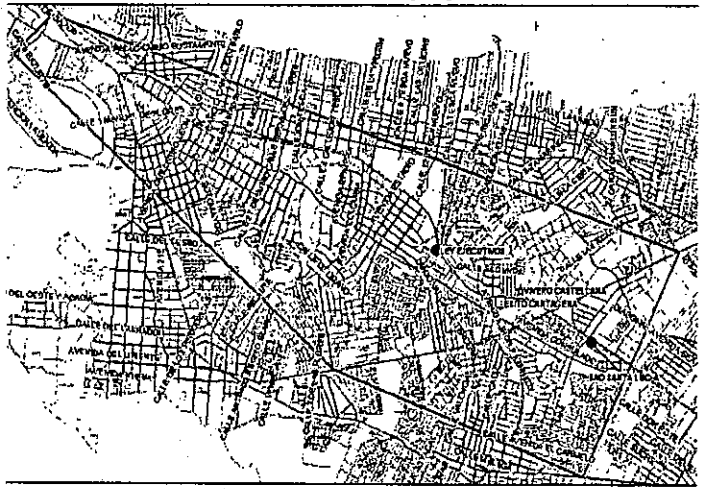
Mercado Relevante N°5: VILLASUSANA / CARTAGENA  
ESCENARIO ACTUAL



ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



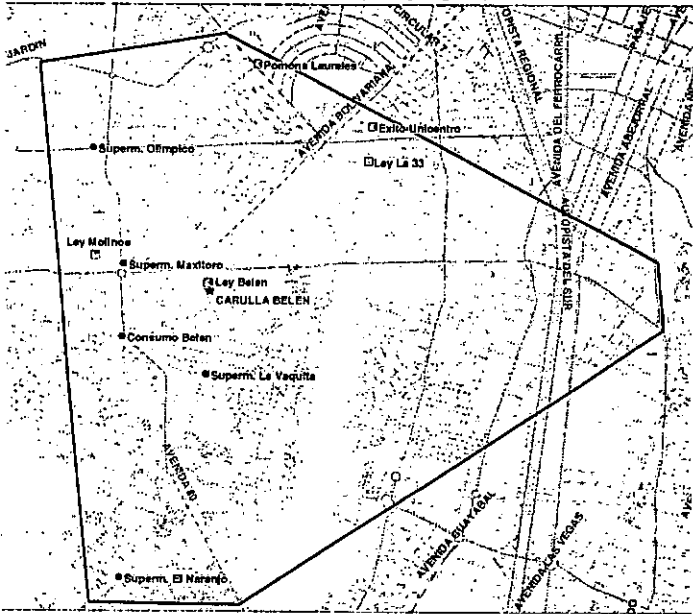
Mercado Relevante N°6: CASTELLANA / CARTAGENA  
ESCENARIO ACTUAL



ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



Mercado Relevante N°7: BELEN / MEDELLIN  
ESCENARIO ACTUAL



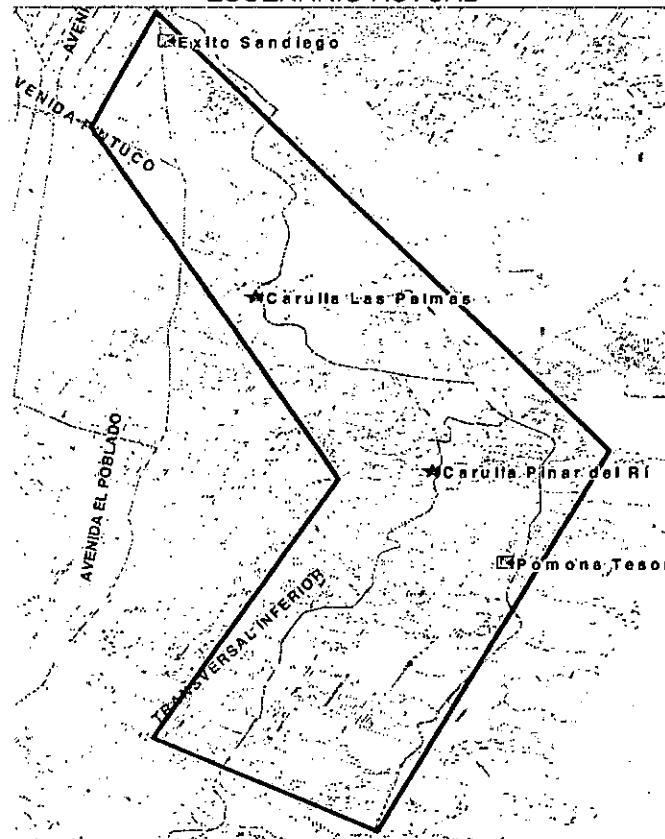
ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



**Mercado Relevante N°8: OVIEDO / MEDELLIN**  
ESCENARIO ACTUAL ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



**Mercado Relevante N°9: PALMAS – PINAR DEL RIO / MEDELLIN**  
ESCENARIO ACTUAL ESCENARIO CON COMPETENCIA POTENCIAL



➤ *Diferencia en hábitos de compra al considerar estratos socioeconómicos*

Entre las consideraciones de competencia tenidas en cuenta por este Despacho al momento de evaluar el efecto restrictivo de la operación de integración proyectada sobre los mercados relevantes identificados, se tuvo en cuenta el perfil de consumidor característico de cada uno de los mercados.

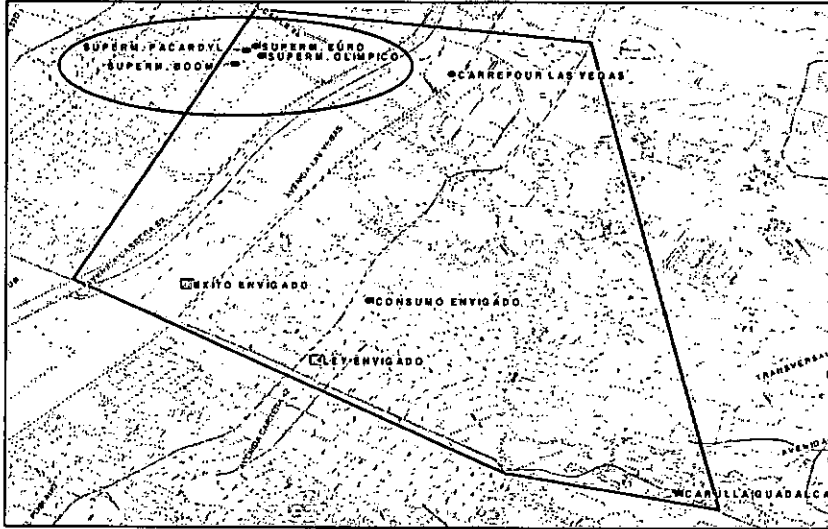
A partir de este análisis se encontraron algunos mercados, en los cuales había preocupaciones en materia de competencia como resultado de la operación proyectada, caracterizados por un consumidor con una arraigada cultura de compra diaria por disponer de un ingreso bajo. Por ende, estos mercados enfrentan relaciones de competencia diferentes a las observadas en aquellos mercados en los cuales el consumidor típico realizaba compras completas. Tal circunstancia hizo evidente la existencia de un contrapeso por parte del canal tradicional en aquellos mercados en las cuales el área de influencia estaba compuesta por población de bajo ingreso, lo cual implica un atenuante a la reducción de la competencia como resultado de la operación proyectada. Estos mercados se presentan en la tabla a continuación.

Tabla N° 22. Mercados relevantes con hábitos de compra diferentes

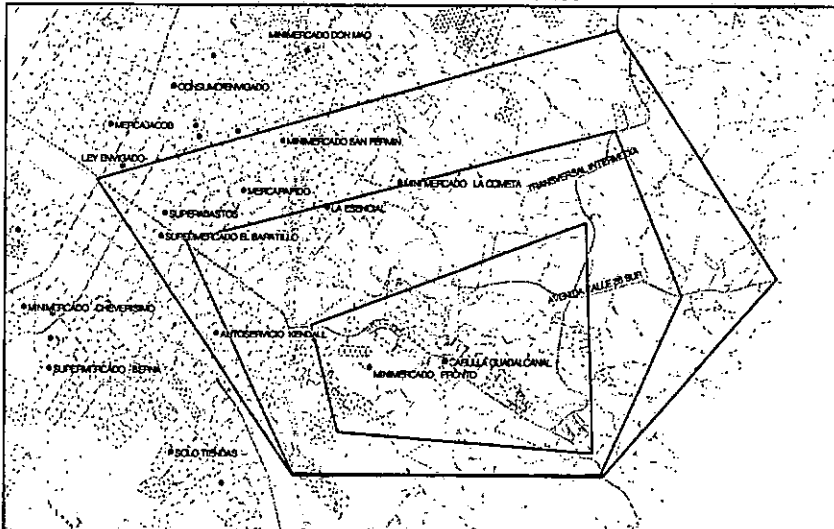
| No. | Ciudad        | MARCA       | Nombre Almacén |
|-----|---------------|-------------|----------------|
| 1   | BOGOTA        | CARULLA     | ORQUIDEAS      |
| 2   |               | MERQUEFACIL | BARRANCAS      |
| 3   | MEDELLIN      | CARULLA     | AMERICA        |
| 4   |               |             | GUADALCANAL    |
| 5   | RIONEGRO      | CARULLA     | RIONEGRO       |
| 6   | VILLAVICENCIO | VIVERO      | VILLAVICENCIO  |

Los mapas que se presentan a continuación corresponden a los mercados en los cuales se tuvo en cuenta la consideración respecto de los hábitos de compra de los habitantes.

**Mercado Relevante N°11: CARULLA GUADALCANAL / MEDELLIN**



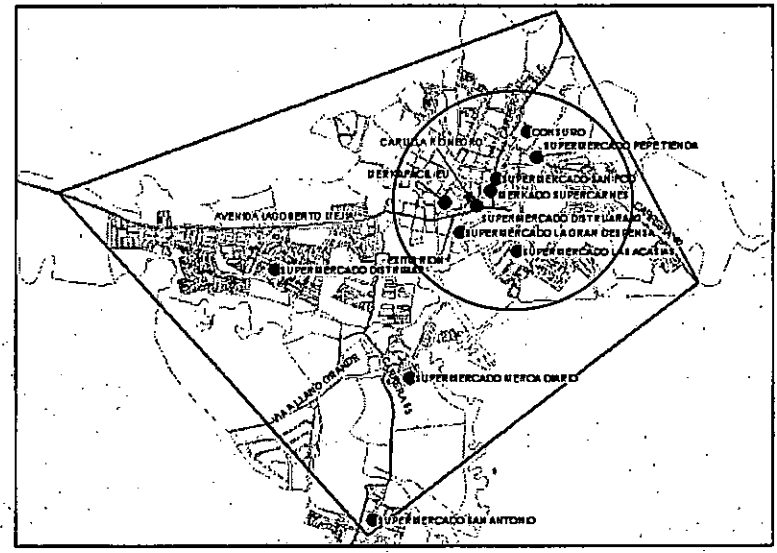
**Total Comercio Presente**



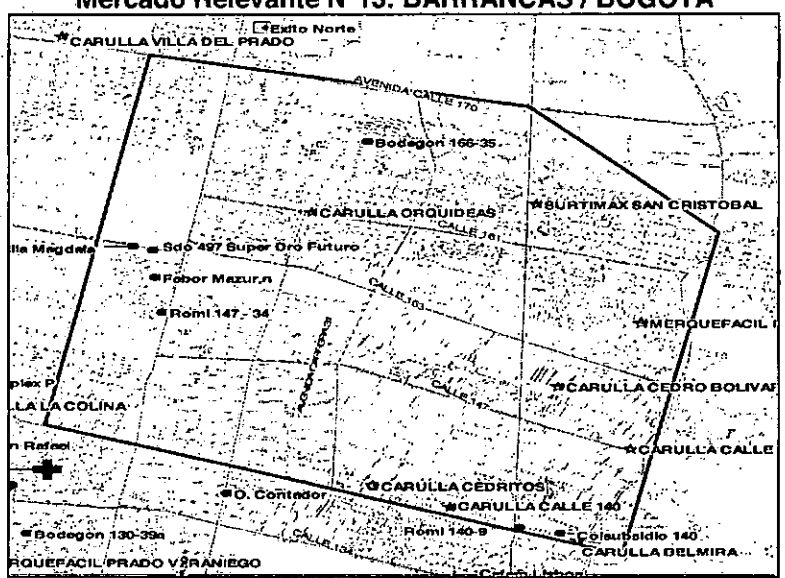
Por la cual se condiciona una operación de integración

**VERSION PUBLICA**

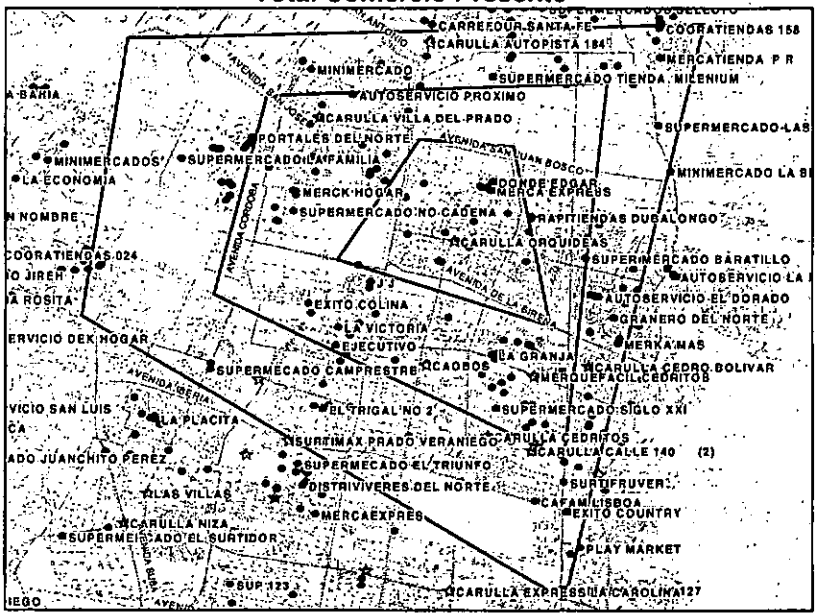
**Mercado Relevante N°12: CARULLA RIONEGRO / ANTIOQUIA**



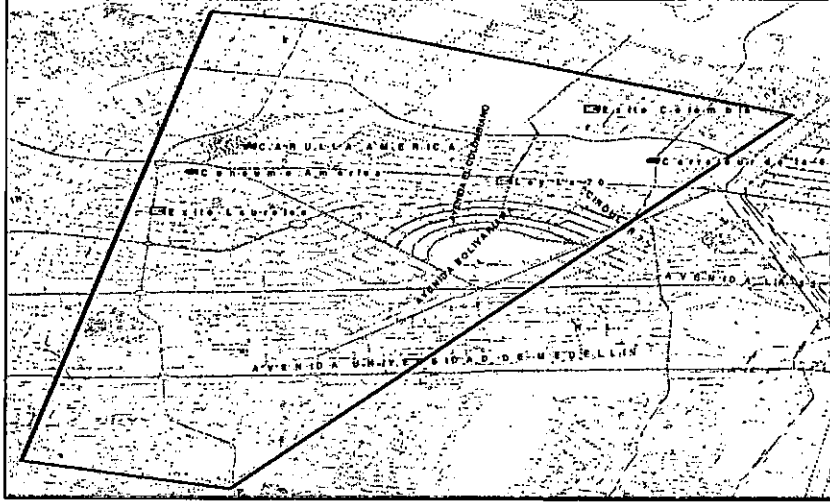
**Mercado Relevante N°13: BARRANCAS / BOGOTA**



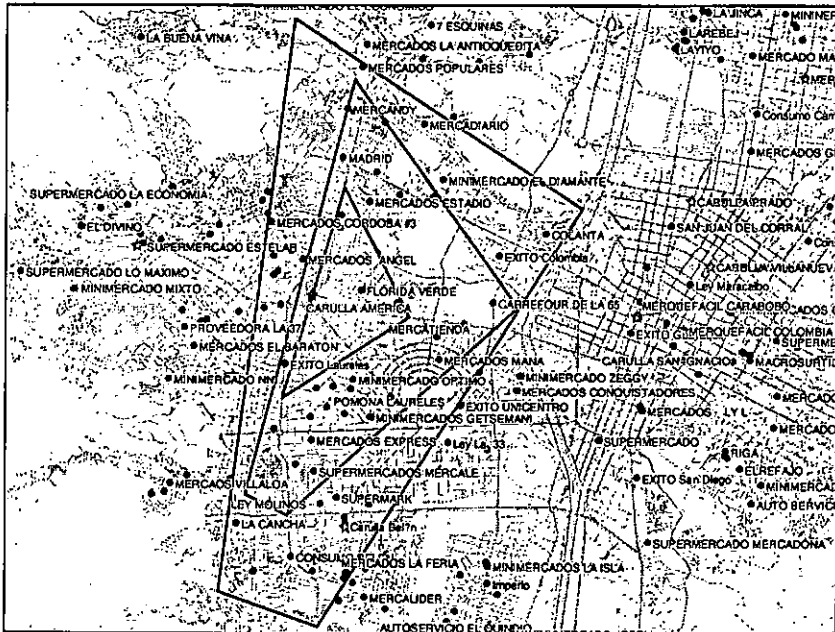
**Total Comercio Presente**



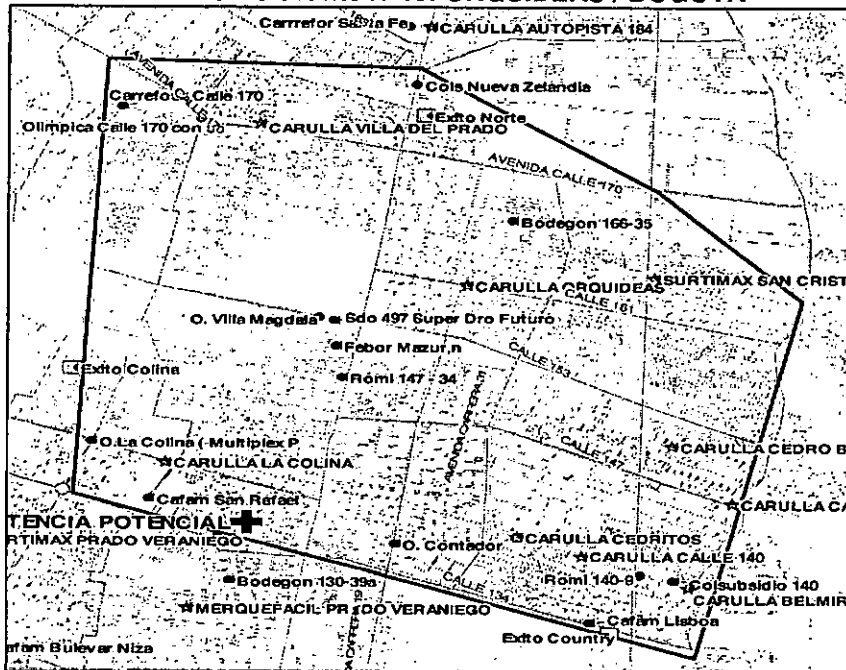
**Mercado Relevante N°14: AMERICAS / MEDELLIN**



**Total Comercio Presente**



**Mercado Relevante N°15: ORQUIDEAS / BOGOTA**

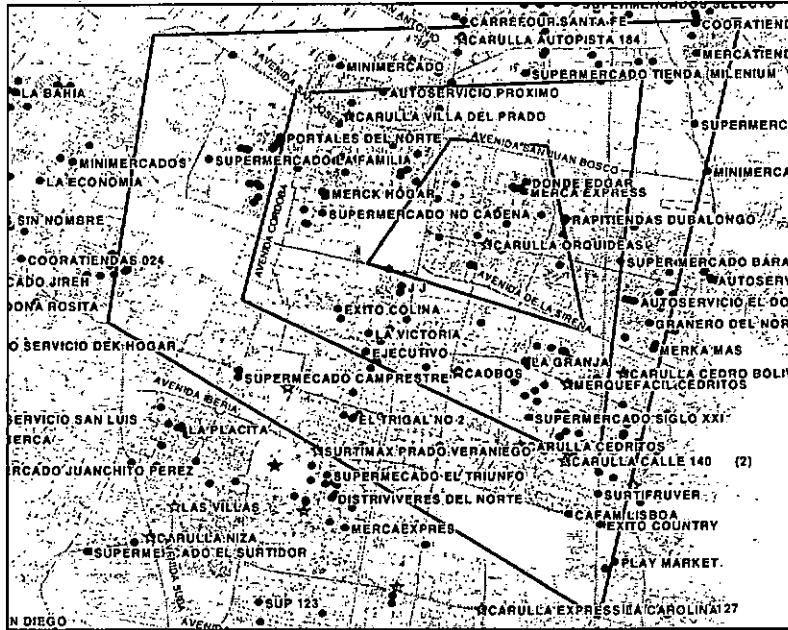




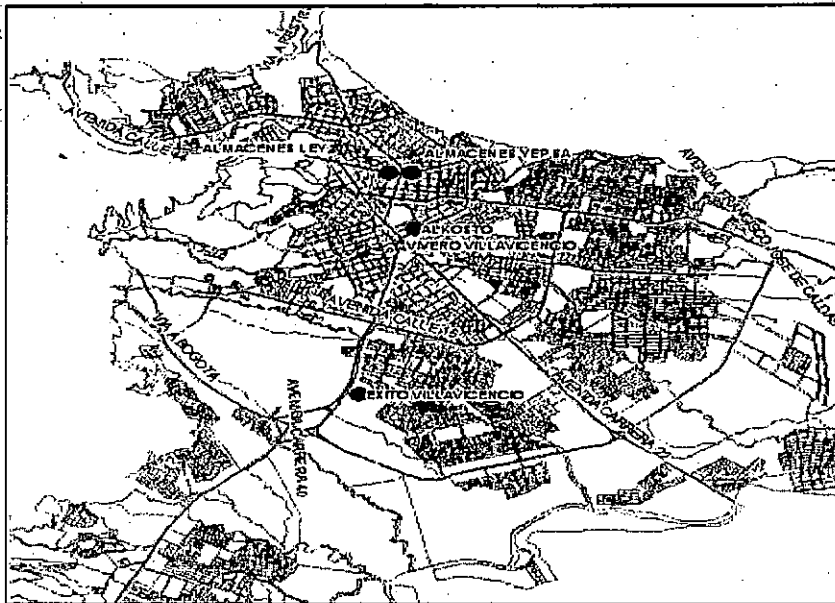
Por la cual se condiciona una operación de integración

VERSION PUBLICA

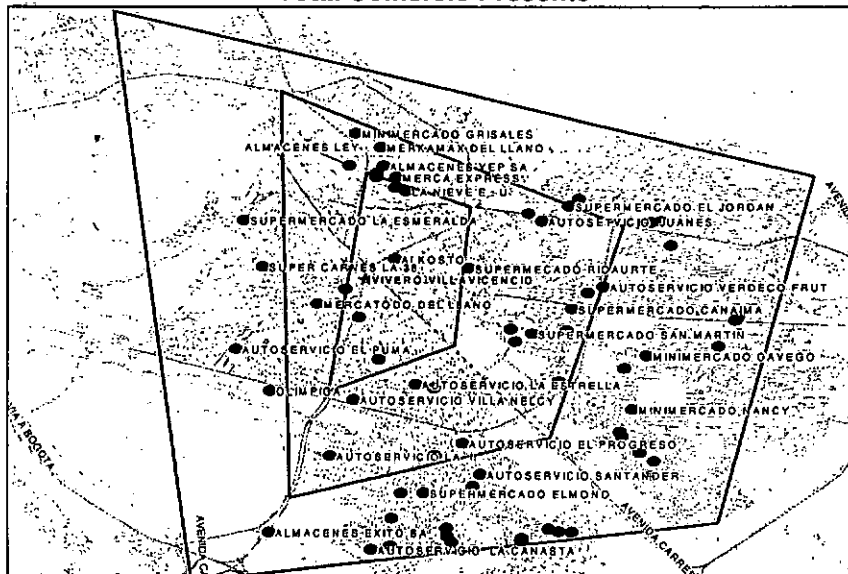
Total Comercio Presente



Mercado Relevante N°16: VIVERO VILLAVICENCIO

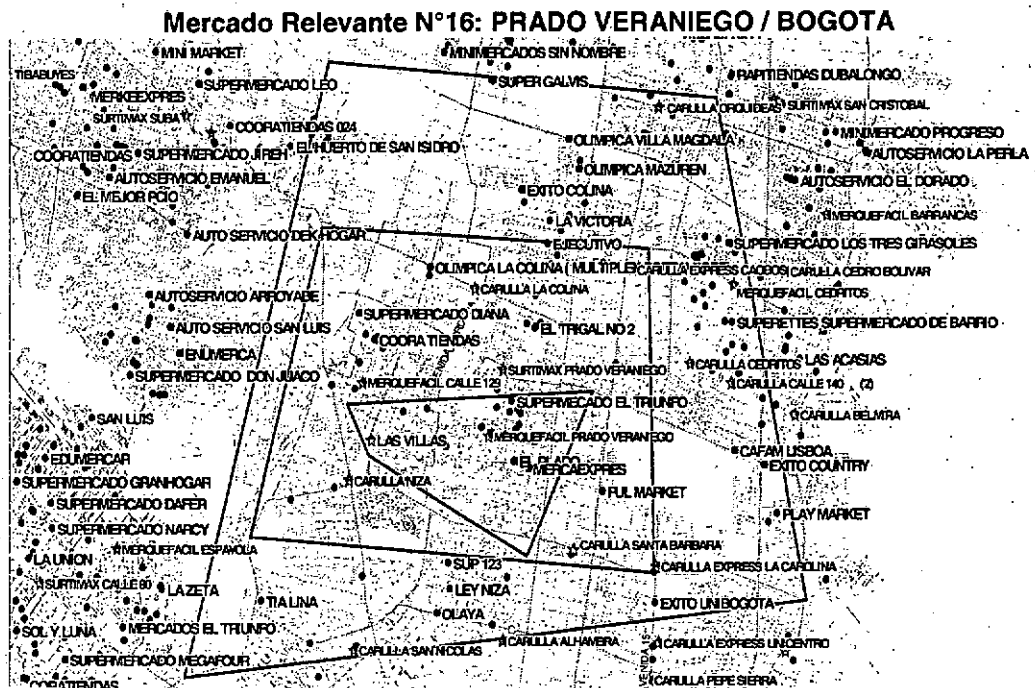


Total Comercio Presente



Por la cual se condiciona una operación de integración

VERSION PUBLICA



De otra parte, aquellos mercados en los cuales no existe evidencia competencia potencial o diferenciación por hábitos de compra y, por ende, se presentaría una afectación importante de las condiciones de competencia, corresponderían a:

Tabla N° 23. Mercados relevantes con reducción de la competencia

| No. | Ciudad    | MARCA       | Nombre Almacén |                 |
|-----|-----------|-------------|----------------|-----------------|
| 1   | BOGOTA    | CARULLA     | CALLE 140      |                 |
| 2   |           |             | CALLE 147      |                 |
| 3   |           |             | CEDRITOS       |                 |
| 4   |           |             | CHICO          |                 |
| 5   |           |             | ISERRA         |                 |
| 6   |           |             | MERQUEFACIL    | PRADO VERANIEGO |
| 7   | CARTAGENA | CARULLA     | BUENOS AIRES   |                 |
| 8   |           |             | SANTA LUCIA    |                 |
| 9   |           |             | BLAS DE LEZO   |                 |
| 10  | MEDELLIN  | MERQUEFACIL | CENTRO         |                 |
| 11  |           |             | CARULLA        | VILLANUEVA      |
| 12  |           |             |                | CARABOBO        |
| 13  |           |             | COLOMBIA       |                 |

Los efectos negativos que se producirían como consecuencia de la operación de integración son, a grandes rasgos, los que se describen a continuación:

➤ Reducción del bienestar del consumidor por incremento en el tiempo de desplazamiento

En primer término, conviene resaltar la existencia de una disyuntiva o trade-off entre el tiempo dedicado a realizar las compras y el dinero gastado en las mismas. En primer término, la circunstancia anotada coincide con el criterio de selección de compra arriba señalado y relacionado con la proximidad como principal atributo que determina el lugar de compra. De otra parte, refleja algún grado de preferencia por los mejores servicios ofrecidos por los establecimientos en términos de agilidad en la atención del cliente.

Así las cosas, en las zonas en las cuales la operación de integración conlleva a una considerable concentración de la oferta, sin la existencia de una entrada inminente de algún competidor, tiene la potencialidad de originar incrementos en los precios de la canasta de productos, así como un posible deterioro en la calidad de los productos y servicios, lo cual generaría un perjuicio para los consumidores, por cuanto estos se verían abocados a dedicar más tiempo para desplazarse a otro establecimiento con las características deseadas en búsqueda de promociones.

Por su parte, aquellos consumidores que valoran más el tiempo, estarían dispuestos a pagar un poco más para comprar cerca de casa, lo cual, sin lugar a dudas, deriva en un escenario propicio para la pérdida del excedente del consumidor y el ejercicio del poder de mercado por parte de los supermercados e hipermercados establecidos en la zona. En este sentido, las amas de casa encuestadas manifiestan: *"Estoy dispuesta a pagar un poco más para comprar cerca de mi casa"*<sup>71</sup>.

Así mismo, conviene resaltar que el ejercicio de poder de mercado se vislumbra probable, dadas las características de la estrategia actual de precios ejecutada por las intervinientes, en la cual no solamente se tiene en cuenta el estrato socioeconómico al cual pertenece la población objetivo o cercana, sino que además se observan precios distintos en idénticos formatos, lo cual evidencia la facilidad para aplicar una diferenciación de precios.

➤ *Grado de competencia en precios*

Ahora bien, es importante señalar que el portafolio de los supermercados se compone de una amplia variedad de categorías, las cuales a su vez comprenden un sinnúmero de marcas. La variedad de formatos que poseerá la resultante de la operación y el conocimiento que un gran bajo porcentaje de sus clientes se desplazarán a otro almacén y, aquellos que lo hagan, posiblemente caerán en otro de los formatos de las intervinientes, permitirá al ente integrado implementar una estrategia de precios tal que haga creer a los consumidores que existe variedad de precios; sin embargo, el nivel de precios de los distintos formatos estará alejado de aquel que existirá en un escenario de competencia, limitando cualquier incentivo a competir en precios en aquellas áreas en las cuales existe una alta concentración por parte de la nueva entidad.

Adicionalmente, en las zonas de mayor concentración como resultado de la operación, sería difícil para el consumidor realizar una comparación de precios, la cual, a su vez, es limitada particularmente para el caso colombiano<sup>72</sup>. Lo anterior conlleva que los productos que componen la canasta de consumo habitual no estén expuestos a la competencia, haciendo que la resultante de la operación no experimente una pérdida de un número importante de clientes ante un incremento pequeño pero permanente y significativo del precio de los productos de la canasta habitual, limitando el disciplinamiento del precio por parte de los consumidores y generando una transferencia del excedente del consumidor al productor.

Así mismo, teniendo en cuenta la estrategia de fijación de precio empleada por las intervinientes para las distintas categorías de frescos y productos de gran consumo, se encuentra que la misma es realizada por grupos, considerando un número limitado de productos que representan el mayor porcentaje de ventas de la respectiva categoría, lo cual implica que la reducción de precios se puede presentar en productos en los cuales no son de consumo habitual, pero que serían realizados de tal forma que sea posible atraer al mayor número de consumidores bajo la ilusión de precios bajos.

Tabla No. 24. Compradores y hábitos de compra

| Cazadores de ofertas  | Cazadores de ofertas con altos ingresos                         | Compradores frustrados/presupuesto limitado                       | Buscadores de variedad/presupuesto limitado                 | Los que buscan calidad y ahorrar tiempo                           |
|---|---|---|---|---|
| Son los más sensibles a diferencias de precios. Invierten mucho tiempo en | Son bastante sensibles a las variaciones en los precios y están | Típicamente de bajos o medianos ingresos, están frustrados por su | Son consumidores cuidadosos que quieren llevarse a casa los | Segmento con mayor poder adquisitivo Están dispuestos a pagar más |

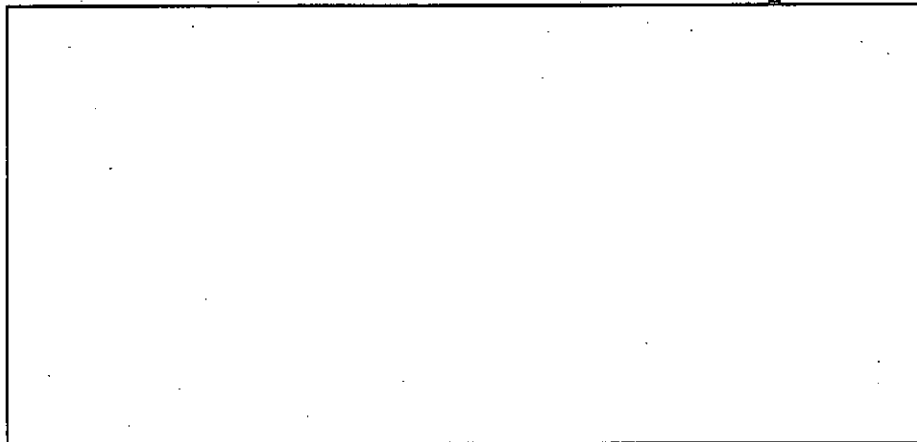
<sup>71</sup> Una visión Integrada del Consumidor en Latinoamérica, AC-NIELSEN, folio 14 y siguientes.

<sup>72</sup> "Descubrimos que los consumidores basan sus comparaciones de precios en relativamente pocos productos". Resumen ejecutivo del Estudio "Inside the minds and pockets of latin american consumers".

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <p>sus compras y están dispuestos a visitar muchas tiendas para encontrar las mejores ofertas. Comparan precios: casi 60% de los encuestados compara precios siempre o muy frecuentemente. Generalmente son de bajos ingresos Son los consumidores menos fieles y prefieren comprar en tiendas de descuento. Son los que menos confían en los formatos modernos en general. Para ellos, encontrar buenas ofertas tiene más valor que ahorrar tiempo.</p> | <p>dispuestos a recorrer muchas tiendas para encontrar las mejores ofertas. Generalmente son de altos o medianos ingresos. Tienen más confianza en los formatos modernos de tiendas, particularmente los supermercados y los hipermercados, tienden a comparar precios entre una lista más limitada de comercios</p> | <p>incapacidad para comprar Cuando sí usan los formatos modernos, no muestran preferencias entre ellos y suelen distribuir sus compras entre las tiendas de descuentos, los supermercados y los hipermercados.</p> | <p>productos de mejor calidad pero se encuentran limitados por un presupuesto ajustado. Son jóvenes de bajos ingresos. Su confianza en las tiendas de formatos modernos es menor que el promedio, prefieren los hipermercados. Son menos fieles, pero tienden a hacer una gran compra mensual.</p> | <p>para ahorrar tiempo y tener acceso a productos de mejor calidad. Son los más fieles, tienden a elegir las tiendas de formato moderno (mayormente supermercados e hipermercados) Su tiempo es extremadamente valioso. Sólo 25% contestaron que comparan precios siempre o muy frecuentemente.</p> |
|--|--|--|--|---|

Lo anterior cobra una relevancia considerable, al tener en cuenta que el porcentaje de consumidores que compara precios es reducido. Es así como la mayoría, 71%, corresponde a consumidores que valoran de manera importante el tiempo y que, por lo tanto, no están dispuestos a recorrer varios almacenes en busca de ofertas y precios mas bajos. Según se puede observar en el gráfico a continuación, Bogotá es la ciudad con menor porcentaje de consumidores en los segmentos de cazadores de ofertas, en comparación con otras ciudades de Latinoamérica.

Gráfico No. 13. Tipo de consumidores



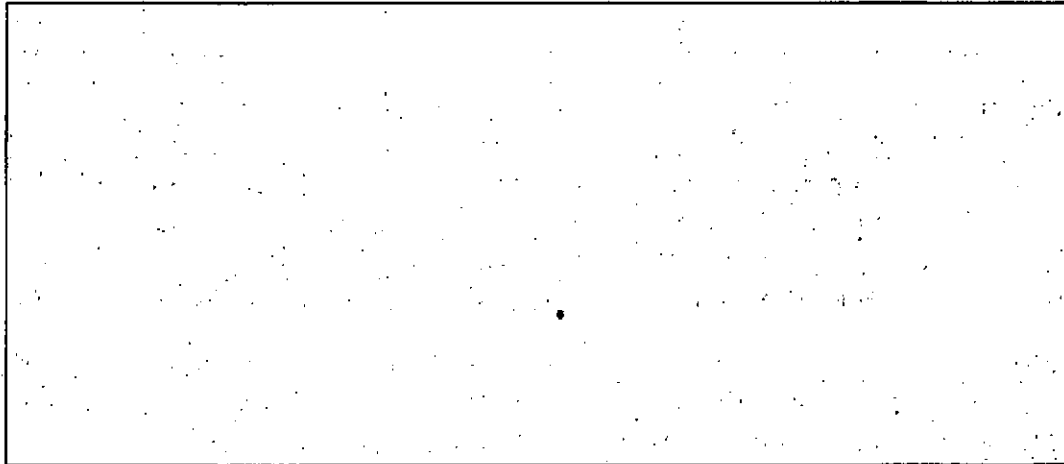
Fuente: Estudio "Inside the minds and pockets of Latin american consumers", documento radicado bajo el N° 06094273-13, anexo 011.

De lo anterior se colige que los lugares donde se generen escasos niveles de competencia en el escenario posterior a la operación, v.g. la ausencia de formatos sustitutos, se hace bastante probable la posibilidad de incrementar los precios a la mayoría de los productos, de manera marginal pero permanente.

➤ *Reducciones de las opciones disponibles para el consumidor*

La operación proyectada reduciría notablemente las opciones de escogencia del consumidor. Sin desconocer la posible baja fidelidad a una marca específica por parte de los clientes de supermercados e hipermercados, lo cierto es que las marcas de las intervinientes se encuentran entre las primeras opciones de compra. A manera de ejemplo, para los consumidores clientes de almacenes Ley, la segunda opción de compra es almacenes ÉXITO, mientras que la tercera y cuarta opción son almacenes CARULLA y VIVERO.

Gráfico No. 14. Principales opciones del consumidor del Ley



De acuerdo con lo anterior, las opciones de compra más reconocidas quedarían en manos de una misma empresa, lo cual le imprime una gran ventaja sobre sus inmediatos competidores en términos de variedad, no solamente de formatos sino de marcas, con el agravante antes señalado de cobertura.

En suma, la operación proyectada puede traer perjuicios para el consumidor en términos de reducción de la variedad de marcas y formatos, incremento en los precios, ello aunado a una mayor inversión en tiempo para desplazarse a formatos sustitutos, en los cuales existe alta probabilidad de encontrarse comprando en otro formato de las mismas intervinientes. Para aquellos que prefieren pagar un poco más por comprar cerca de casa, se podría generar una transferencia del excedente del consumidor a la resultante, particularmente en aquellas zonas en las cuales existe una alta concentración.

### **5.5 Efectos Verticales**

Como bien es señalado por otras autoridades de competencia del mundo en sus estudios de concentración en el mercado de Retail<sup>73</sup>, además de los efectos horizontales, se derivan efectos verticales por cuanto los supermercados e hipermercados actúan como demandantes o clientes de las empresas proveedoras de los productos que estas comercializan. El mercado afectado de manera vertical en la operación bajo estudio se conoce como "**mercado de abastecimiento**". Al respecto se señala que:

*"el análisis del impacto de la operación sobre el mercado de abastecimiento (que es un mercado de insumos) está destinado a evaluar si la operación notificada le confiere a las empresas involucradas la capacidad de actuar en forma monopsónica u oligopsónica, ejerciendo un poder de mercado que les permita influir sobre el funcionamiento del mercado de modo que pueda resultar perjuicio al interés económico general. En un mercado caracterizado por comportamientos monopsónicos u oligopsónicos los demandantes utilizan su poder de mercado para reducir los precios que pagan a sus proveedores u oferentes, lo cual reduce la cantidad transada del producto*

<sup>73</sup> Dictamen de concentración entre SUPERMERCADOS NORTE S.A. y GRUPO PROMODES, expediente. N° 064-015759/99 y N° 064-019282/99, Argentina; Caso No. IV/M.784 correspondiente a la operación Kesko/Tuko, CE, 20 de noviembre de 1996.

*correspondiente. Este tipo de conductas es comúnmente referido por la literatura económica como 'poder de compra'<sup>74</sup>.*

Según se señaló previamente, CARULLA cuenta con tres zonas de distribución ubicadas en Bogotá, Medellín y Barranquilla y con Centros de Distribución (Cendis) en cada zona. A través de esta infraestructura logística CARULLA recibe y despacha la mercancía a sus puntos de venta<sup>75</sup>. Esta operación representa cerca del 65% del surtido total de productos no perecederos. De otra parte, los productos perecederos son entregados directamente por el proveedor en el punto de venta, exceptuando frutas, verduras y productos alimenticios propios, los cuales son distribuidos desde los Cendis<sup>76</sup>.

ÉXITO, por su parte, cuenta con 9 instalaciones logísticas, entre las cuales se encuentran las siguientes: Centros de Distribución, denominados Cedis, plataformas de productos frescos y plataformas de productos secos, las cuales suman en total un área de 170.000 m<sup>2</sup> y se ubican alrededor de los centros principales de consumo como son Barranquilla, Medellín, Bogotá, Yumbo, Bucaramanga y Pereira<sup>77</sup>.

Como se señaló arriba, la red distribución se constituye en una barrera a la entrada para los potenciales entrantes y la nueva entidad contaría con una red de distribución adicional, dispuesta de inmediato para su normal operación, sin incurrir en costo alguno de ampliación de la propia, aumentando tanto el número de proveedores, así como aumentando la cantidad de compra para los proveedores comunes del ÉXITO y CARULLA.

En efecto, teniendo en cuenta que el objetivo del industrial es vender la mayor cantidad de productos posible, uno de los beneficios de comercializarlos a través de una cadena como ÉXITO resulta verdaderamente importante en razón al porcentaje de población que atiende en las diferentes ciudades del país, esto es, por contar con una participación de mercado considerable.

Con la operación proyectada, ÉXITO estaría ampliando considerablemente el número de clientes finales y, por ende, los proveedores se verían abocados irremediabilmente a tener que negociar con la entidad resultante para vender sus productos, lo cual genera un nivel importante de seguridad de la nueva entidad, variable que incrementa el poder de

<sup>74</sup> Dictamen de concentración entre SUPERMERCADOS NORTE S.A. y GRUPO PROMODES, expediente. N° 064-015759/99 y N° 064-019282/99, Argentina, página 10.

<sup>75</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 31.

<sup>76</sup> Documento de radicación 06094273-0, folio 36.

<sup>77</sup> Según se informa en el memorial de solicitud allegado, en la ciudad de Barranquilla se encuentran las instalaciones de la Plataforma regional de productos secos, la cual atiende los almacenes de la Costa Norte, estando caracterizada por no tener procesos de almacenamiento y ser de flujo rápido. Así mismo, en la ciudad de Medellín están ubicados el Centro nacional de textiles, en Envigado, y el Centro de distribución Las Vegas, los cuales tienen una cobertura nacional. Por otra parte, en la ciudad de Bogotá, se encuentran las siguientes dos instalaciones: Centro de Distribución de Funza y Centro de Distribución Avenida 68, desde las cuales se abastecen productos secos (productos de gran consumo, hogar y entretenimiento) y productos frescos, respectivamente, desde las cuales se abastece los almacenes de Bogotá, Cundinamarca, Santanderes, Villavicencio, Neiva, Ibagué y Girardot. En lo que hace a la ciudad de Cali, están las siguientes instalaciones: Centro de Distribución de Yumbo para productos secos y Centro de Distribución Calima para productos frescos, desde las cuales se abastecen productos de gran consumo, hogar y entretenimiento para los almacenes del Valle del Cauca, Cauca, Eje Cafetero y Nariño. En la ciudad de Bucaramanga se encuentra la Plataforma Regional de productos secos, que atiende los almacenes de los Santanderes. Finalmente, en la ciudad de Pereira se encuentra ubicada la Plataforma Regional de productos secos, desde la cual se atiende los almacenes del Eje Cafetero, dicha plataforma, al igual que la de Bucaramanga, se caracteriza por no contar con procesos de almacenamiento y ser de flujo rápido.

negociación para esta. En otras palabras, para un proveedor se reducen ampliamente las alternativas para vender su producto por cuanto los establecimientos de marca VIVERO, CARULLA, SURTIMAX y MERQUEFACIL pasarían a la dirección de una sola empresa como es EXITO, la cual posee actualmente los formatos identificados con las marcas ÉXITO, LEY, POMONA y Q'PRECIOS, reduciendo el poder de negociación del proveedor frente a la principal cadena que resultaría ser la entidad resultante de la operación.

De otra parte, se observa la importancia que ha venido cobrando la oferta de marcas propias, las cuales se caracterizan por tener un precio menor al del promedio del mercado. Estas marcas propias involucran procesos de integración vertical, bien sea por control directo del autoservicio sobre el proveedor o por la existencia de altos índices de dependencia económica del proveedor frente al autoservicio. Teniendo en cuenta que tanto EXITO como CARULLA ofrecen al público productos de marca propia, la operación proyectada generaría un incremento, por diversidad y cantidad, en la oferta de productos de marca propia. Si bien el posicionamiento de estos productos no representa un porcentaje significativo dentro de las ventas totales del establecimiento, ofrecerlos si resulta ser un atributo importante por cuanto atrae mayor clientela, los cuales, adicionalmente, requieren de un know how importante no relacionado con el know how del canal de autoservicios. Bajo este entendido, la concentración en los mercados de marcas propias y, en particular, el fortalecimiento del portafolio, es percibido por parte de los demás agentes del mercado y por lo competidores entrantes, como una barrera de ingreso.

De esta manera, teniendo en cuenta la importante cuota de participación de la resultante de la operación a nivel nacional, su cobertura nacional y la distancia que obtendría en tamaño respecto a sus competidores directos actuales, se puede inferir que la nueva entidad obtendrá un incremento importante en el poder de negociación, con sus proveedores, los cuales corresponden, casi en su totalidad, a proveedores ubicados en el territorio nacional.

Adicionalmente, este incremento del poder de negociación, se puede convertir en una limitante para la entrada o expansión de los competidores actuales de ésta, pues la nueva entidad podría obtener mejores términos de negociación, conllevando un deterioro de la competitividad de largo plazo en la oferta de productos de frescos y de gran consumo.

**SIXTO.** Que mediante escrito radicado bajo el número 06094273-86 de fecha 13 de diciembre de 2006, las Intervinientes ofrecieron, *"con el propósito de mantener la competencia efectiva en los mercados geográficos relevantes de supermercados"*, la venta de unos establecimientos de comercio y de la marca MERQUEFACIL perteneciente a las intervinientes.

**SEPTIMO.**

### 7.1 Definiciones

Para efectos del presente condicionamiento y de los compromisos que se señalan en el considerando OCTAVO, los términos que a continuación se enuncian, tendrán el significado que en cada caso se especifica:

- 7.1.1 **INTERVINIENTES:** Son las empresas ALMACENES ÉXITO S.A. y CARULLA VIVERO S.A.
- 7.1.2 **ÉXITO:** Se agrupará bajo este nombre a la sociedad ALMACENES ÉXITO S.A., a su matriz y a las subordinadas dedicadas a la actividad de venta de productos al por menor, a no ser que se indique expresamente lo contrario.
- 7.1.3 **CARULLA:** Se agrupará bajo este nombre a la sociedad CARULLA VIVERO S.A. y a las subordinadas dedicadas a la actividad de venta de productos al por menor, a no ser que se indique expresamente lo contrario.
- 7.1.4 **NEGOCIO:** El conjunto comprendido por los Activos a Enajenar, Activos Adicionales y el Personal Clave.
- 7.1.5 **ACTIVOS A ENAJENAR:** Son los establecimientos de comercio que aparecen listados a continuación, los cuales incluyen los inventarios, equipos y demás activos vinculados exclusivamente con ellos y que son necesarios para el normal funcionamiento de los mismos:

| No. | Almacén                       | Ciudad    | Dirección <sup>78</sup>                            |
|-----|-------------------------------|-----------|--|
| 1   | CARULLA CEDRITOS              | Bogotá    | Calle 140 No. 23-61                                |
| 2   | CARULLA ISERRA                | Bogotá    | Calle 98 No. 17 <sup>a</sup> -31                   |
| 3   | POMONA HACIENDA SANTA BARBARA | Bogotá    | Calle 114 No. 6 <sup>a</sup> -92, CC Santa Bárbara |
| 4   | LEY 7 DE AGOSTO               | Bogotá    | Carrera 24 No. 63F-5                               |
| 5   | MERQUEFACIL CENTRO            | Cartagena | Calle del Candilejo No. 32-82                      |
| 6   | MERQUEFACIL BLAS DE LEZO      | Cartagena | Carrera 3este No. 20 <sup>a</sup> -19 sur          |
| 7   | CARULLA BUENOS AIRES          | Cartagena | Nuevo Bosque Transversal 54 No. 41-241             |
| 8   | CARULLA VILLANUEVA            | Medellín  | Calle 57 No. 47-40 2                               |
| 9   | CARULLA SAN LUCAS             | Medellín  | Carrera 34 No. 16 <sup>a</sup> sur - 241           |
| 10  | MERQUEFACIL COLOMBIA          | Medellín  | Calle 50 No. 46-23 4                               |
| 11  | MERQUEFACIL CARBAOBO          | Medellín  | Carrera 52 No. 49-31                               |

- 7.1.6 **ACTIVOS ADICIONALES:** Son los derechos sobre los signos distintivos que se relacionan a continuación:

- 7.1.6.1 MERQUEFACIL  
 7.1.6.2 SURTIMAX  
 7.1.6.3 CADENALCO  
 7.1.6.4 FRESCAMPO

**En caso de que el ADQUIRIENTE DEL NEGOCIO sea un no COMPETIDOR DE LAS INTERVINIENTES se deberá incluir dentro de los ACTIVOS ADICIONALES el signo distintivo POMONA.**

- 7.1.7 **PERSONAL CLAVE:** Es el personal directivo, ejecutivo y operativo encargado exclusivamente de la operación de los Activos a Enajenar.
- 7.1.8 **ADQUIRIENTE:** Tercero que, por dar cumplimiento a los requisitos establecidos en el numeral 7.2.3 adquirirá el Negocio.

<sup>78</sup> Información suministrada por las Intervinientes, documento de radicación 06094273-13.



7.1.9 **COMPETIDOR DE LAS INTERVINIENTES:** Cualquier propietario de hipermercados o cadena de supermercados que opere en el territorio nacional o en parte de este, dentro de los cuales se incluye, sin limitarse a: CARREFOUR, OLIMPICA, CAFAM, COLSUBSIDIO y LA 14.

## 7.2 Condicionamiento

### 7.2.1 Enajenación del "Negocio"

### 7.2.2 Requisitos de la Sociedad Fiduciaria

La sociedad fiduciaria señalada en el numeral 7.2.1, deberá ser un tercero independiente, respecto del cual las INTERVINIENTES y, en general, su matriz o cualquiera de sus subordinadas, no tengan una relación de control, direccionamiento y/o dependencia económica.

### 7.2.3 Requisitos del Adquiriente

El ADQUIRIENTE del NEGOCIO deberá cumplir con los requisitos que a continuación se establecen:

- 7.2.3.1 Ser un tercero, respecto del cual las INTERVINIENTES y, en general, su matriz o cualquiera de sus subordinadas, no tengan una relación de control, direccionamiento y/o dependencia económica.
- 7.2.3.2 Contar con el conocimiento del mercado y el capital suficiente para mantener y desarrollar las actividades relacionadas con el NEGOCIO, de modo tal que permita vislumbrar que está en condiciones de competir efectivamente con las INTERVINIENTES.
- 7.2.3.3 En caso de adquirir los ACTIVOS ADICIONALES, el ADQUIRIENTE deberá usarlos para hacer contrapeso a las Intervinientes.
- 7.2.3.4 En caso de adquirir los ACTIVOS ADICIONALES, el ADQUIRIENTE se obliga a no enajenarlos, al menos, durante los dos años siguientes al perfeccionamiento de la adquisición de los mismos.
- 7.2.3.5 En caso que la enajenación dé lugar a una operación de integración que se encuentre bajo los presupuestos establecidos en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, la enajenación del NEGOCIO al ADQUIRIENTE estará sujeta a la no objeción de la misma.

#### **7.2.4 Obligaciones relacionadas**

Para el cumplimiento del presente considerando las INTERVINIENTES deberán sujetarse al procedimiento que se describe en los siguientes puntos.

##### **7.2.4.1 Preservación de la viabilidad del Negocio**

Las intervinientes se obligarán a:

- 1) Poner a disposición los recursos suficientes para el desarrollo normal del NEGOCIO , para lo cual deberán:
  - a) Preservar la viabilidad económica y prestigio de la actividad empresarial asociada al NEGOCIO, minimizando cualquier riesgo de pérdida de competitividad en dicha actividad que pueda alterar su naturaleza o su estrategia industrial o comercial.
  - b) Mantener el funcionamiento normal de cada uno de los establecimientos que componen el NEGOCIO.
- 2) En caso que el ADQUIRIENTE sea un no COMPETIDOR DE LAS INTERVINIENTES, ofrecer asistencia técnica de modo que los establecimientos del Negocio puedan continuar con su normal funcionamiento.

##### **7.2.4.2 Obligación a mantener información separada del Negocio**

Las INTERVINIENTES deberán, implementar las medidas y procedimientos que sean necesarios para mantener la información separada del NEGOCIO, de forma que permita verificar el normal funcionamiento de los establecimientos que lo conforman, la viabilidad económica y competitividad del NEGOCIO, información que deberá encontrarse a total disposición de la sociedad fiduciaria y un Auditor. En consecuencia, las INTERVINIENTES deberán mantener suficiente información desglosada del NEGOCIO, que incluya, sin limitarse a:

- 1) Ventas mensuales por establecimiento (en volumen y valor);
- 2) Oferta y surtido de productos por categoría;
- 3) Precios y servicios ofrecidos en otro almacén identificado bajo la misma enseña.
- 4) Inventarios;
- 5) Estructura de costos;
- 6) Personal operativo y ejecutivo a cargo;
- 7) Canales de distribución y comercialización utilizados;
- 8) Cualquier otra información adicional específica que se requiera.

##### **7.2.4.3 Información del NEGOCIO**

Las INTERVINIENTES deberán, sujetas a las garantías de confidencialidad, proporcionar suficiente información sobre el NEGOCIO a los ADQUIRIENTES potenciales.

#### **7.2.5 Auditoria**

##### **7.2.5.1 Requisitos del Auditor**

Dentro del mes siguiente a la ejecutoria del presente acto, 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, respecto del cual las INTERVINIENTES y, en general, su matriz o cualquiera de sus subordinadas, no tengan una relación de control, direccionamiento y/o dependencia económica. El Auditor 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.

#### **7.2.5.2 Funciones del Auditor**

El Auditor deberá verificar el cumplimiento del condicionamiento y actividades: Para el efecto, el Auditor deberá cumplir las siguientes

- 1) Inspeccionar los **ACTIVOS A ENAJENAR** y la información del **NEGOCIO**.
- 2) Verificar que los potenciales adquirientes cumplan con los requisitos y reciban suficiente información referente al **NEGOCIO**.  
Proponer a las **INTERVINIENTES** y/o a la Sociedad Fiduciaria, las medidas que considere necesarias
- 4) Realizar un seguimiento de los mecanismos establecidos por la sociedad fiduciaria para la enajenación del **NEGOCIO** y sus avances.
- 5) Verificar que el condicionamiento se realice de conformidad con lo previsto en el presente considerando.

#### **7.2.5.3 Reporte del Auditor**

El Auditor deberá allegar a esta Superintendencia un reporte dentro de los diez (10) días primeros de cada mes calendario y, El Reporte del Auditor deberá incluir lo siguiente:

- 1) Mecanismos establecidos por las **INTERVINIENTES** y/o la sociedad fiduciaria para la enajenación del **NEGOCIO**.
- 2) Principales características de los **ADQUIRIENTES** potenciales, indicando en caso de estar disponible, su intención de adquirir el **NEGOCIO**.
- 3) Cumplimiento de las obligaciones de las **INTERVINIENTES** para la enajenación del **NEGOCIO**.
- 4) En caso de estar avanzadas las negociaciones con un **ADQUIRIENTE** potencial, el reporte del Auditor debe incluir:
  - a. Un concepto, debidamente justificado, respecto al cumplimiento por parte del **ADQUIRIENTE** potencial de lo dispuesto en el numeral 7.2.3 "*Requisitos del Adquiriente*";
  - b. Un concepto debidamente fundamentado acerca de la viabilidad del **NEGOCIO** después de la enajenación al **ADQUIRIENTE** potencial.

**OCTAVO.** Que habida cuenta que la operación analizada entre **ÉXITO** y **CARULLA** tiende a producir algunos problemas de competencia, que pueden verse traducidos en una barrera o limitante de acceso al mercado para sus competidores actuales y potenciales, derivados del fortalecimiento de su posición en las relaciones con los proveedores, este Despacho encuentra necesario subordinar el comportamiento de las Intervinientes al cumplimiento de

los siguientes compromisos, en el entendido que su correcta implementación permitirá eliminar y prevenir tales efectos en el mercado.

## **8.1 Compromisos**

### **8.1.1. En materia del Acuerdo Unificado sobre Buenas Prácticas Industriales**

ÉXITO y CARULLA deberán respetar y seguir aplicando el ACUERDO UNIFICADO SOBRE BUENAS PRACTICAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR, en adelante, el "ACUERDO", suscrito entre ACOPI, FENALCO, ANDI, FENAVI, ASOCAJAS, ACIBA, INDUARROZ, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF y EL MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO y TURISMO el día 23 diciembre de 2003.

### **8.1.2. Relaciones comerciales con proveedores y acceso al mercado**

A partir de la ejecutoria del presente acto administrativo, ÉXITO y CARULLA deberán en desarrollo de sus relaciones comerciales con sus proveedores de productos pertenecientes a las categorías de frescos y productos de gran consumo:

- 8.1.2.1. Eliminar, inaplicar y abstenerse de pactar con sus proveedores cláusulas de exclusividad o de establecer requisitos en virtud de los cuales los proveedores se obliguen a dar trato exclusivo, salvo en lo referente a negociaciones de productos importados directamente por el ÉXITO o CARULLA.
- 8.1.2.2. Eliminar, inaplicar o abstenerse de pactar las cláusulas o requisitos en virtud de los cuales los proveedores se obliguen a dar prelación o trato preferente al ÉXITO o CARULLA, respecto de sus competidores, así como abstenerse de aplicar requisitos, sanciones o consecuencias adversas para el proveedor por no dar prelación o trato preferente.
- 8.1.2.3. Eliminar, inaplicar o abstenerse de pactar cláusulas de exclusividad en los contratos de tecnología.
- 8.1.2.4. Eliminar, inaplicar o abstenerse de pactar cláusulas de exclusividad en los contratos de maquila.
- 8.1.2.5. Abstenerse de solicitar, sugerir o imponer a sus proveedores los precios, términos de negociación o descuentos a los cuales deben vender a los competidores de ÉXITO y CARULLA.
- 8.1.2.6. Eliminar, inaplicar o abstenerse de pactar condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes, que pongan a un proveedor en situación desventajosa frente a otro proveedor de condiciones análogas.
- 8.1.2.7. Abstenerse de aplicar, pactar, solicitar, sugerir o imponer cláusulas, requisitos, sanciones o consecuencias adversas para el proveedor relacionadas con la obligación de suministrar o aportar información sobre términos de negociación, precios, descuentos, promociones o condiciones comerciales que los proveedores ofrezcan o tengan establecidas con los competidores de ÉXITO y CARULLA.
- 8.1.2.8. Abstenerse de pactar, aplicar, solicitar, sugerir o imponer cláusulas o requisitos sanciones o consecuencias adversas para el proveedor relacionados con la

obligación de supeditar las condiciones de las negociaciones comerciales, tales como precios, descuentos, productos, espacios asignados, cantidades, frecuencias de pedido y demás relacionados, a las condiciones establecidas por el proveedor con los competidores del ÉXITO y CARULLA o porque los competidores de ÉXITO y CARULLA ofrecen los productos del proveedor a un precio distinto.

- 8.1.2.9. Abstenerse de pactar, aplicar, solicitar, sugerir o imponer cláusulas o requisitos sanciones o consecuencias adversas para el proveedor relacionados con la obligación de condicionar la aceptación del incremento de precios al hecho que el mismo se aplique en forma previa a los competidores del ÉXITO y CARULLA.

### **8.1.3. Esquema de Seguimiento**

Para el cumplimiento de los compromisos señalados en los numerales 8.1.1. y 8.1.2, ÉXITO y CARULLA deberán:

- 8.1.3.1. Publicar en los dos periódicos de más amplia circulación en el país, los compromisos descritos en los numerales 8.1.1 y 8.1.2. La publicación deberá efectuarse en dos oportunidades dentro del mes siguiente a la fecha de ejecutoria de la presente resolución, con un intervalo mínimo de quince días calendario.
- 8.1.3.2. Mantener publicado en la página Web de ÉXITO y CARULLA el Acuerdo Unificado sobre Buenas Prácticas Industriales y los compromisos señalados en los numerales 8.1.1. y 8.1.2 de forma tal que pueda ser consultado por cualquier persona natural o jurídica.
- 8.1.3.3. Informar por escrito a los proveedores actuales y futuros, domiciliados o con establecimientos de comercio en Colombia, el contenido de los compromisos señalados en los numerales 8.1.1. y 8.1.2, así como al personal de ÉXITO Y CARULLA encargado de la negociación con proveedores. Copia de dicha comunicación, con la constancia de envío, debe ser conservada a disposición de esta Superintendencia de forma que sea fácilmente consultable por parte de esta Entidad, cuando así ella lo solicite.
- 8.1.3.4. Implementar los procedimientos que sean necesarios para ajustar el sistema de PQR's para proveedores y mantener información del cumplimiento de los compromisos descritos en los numerales 8.1.1 y 8.1.2, de forma que sea fácilmente consultable por parte de esta Entidad, cuando así ella lo solicite.

### **8.1.4. Auditor externo**

Dentro del mes siguiente a la ejecutoria del presente acto, ÉXITO y CARULLA deberán contratar un auditor externo para que verifique el cumplimiento de los compromisos señalados en los numerales 8.1.1 y 8.1.2, así como las obligaciones derivadas de los mismos señaladas en el numeral 8.1.4.

El Auditor deberá ser un tercero independiente, respecto del cual las INTERVINIENTES y, en general, su matriz o cualquiera de sus subordinadas, no tengan una relación de control, direccionamiento y/o dependencia económica. El Auditor 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.

En desarrollo de sus funciones el auditor deberá allegar un (1) informe semestral a la Superintendencia de Industria y Comercio, con corte a treinta (30) de junio y treinta y uno (31) de diciembre de cada año, en el cual se deberá:

- 1) Explicar detalladamente la forma en que ÉXITO y CARULLA han dado cumplimiento a los compromisos de los numerales 8.1.1. y 8.1.2.
- 2) Explicar la forma en que ÉXITO y CARULLA han dado cumplimiento al Esquema de Seguimiento.

Para tal efecto, ÉXITO y CARULLA deberán garantizarle al auditor externo el acceso a la información necesaria, la cual incluye, sin limitarse, a:

- 1) Relación de proveedores de productos de las categorías de frescos y Productos de Gran Consumo, proveedores de tecnología e infraestructura, incluyendo los datos necesarios para el contacto (nombre, dirección, número telefónico, correo electrónico, etc.);
- 2) Contratos y demás documentos suscritos con proveedores de productos de las categorías de frescos y Productos de Gran Consumo, proveedores de tecnología e infraestructura, así como modificaciones a los mismos;
- 3) Relación de los proveedores y/o productos descodificados, indicando datos de contacto del proveedor y las razones de la descodificación del producto.
- 4) Relación de los proveedores y/o productos rechazados para codificación, indicando datos de contacto del proveedor y las razones del rechazo del producto.
- 5) Relación de las personas, naturales o jurídicas, con las que tengan suscritos contratos de maquila indicando datos de contacto y contratos suscritos.
- 6) Peticiones, quejas y reclamos interpuestas por los proveedores de productos de las categorías de frescos y Productos de Gran Consumo y proveedores de tecnología e infraestructura.
- 7) Mecanismo establecido para la atención de peticiones, quejas y reclamos de los proveedores de productos de las categorías de frescos y Productos de Gran Consumo y proveedores de tecnología e infraestructura relacionados con el cumplimiento de los compromisos señalados en los numerales 8.1.1 y 8.1.2, detallando:
  - a) Peticiones, quejas y reclamos interpuestas por los proveedores, por escrito o vía electrónica, durante el periodo de reporte;
  - b) Nombre del proveedor;
  - c) Fecha de radicación;
  - d) Motivo (diferencias en precios, notas débito, codificación de productos, ubicación en góndolas, devoluciones, promociones, operadores logísticos, averías, entrega de producto, entre otras);
  - e) Fecha de respuesta de ÉXITO o CARULLA, señalando si fue resuelta favorable o desfavorablemente;
  - f) Peticiones, quejas y reclamos solucionados con intervención de los gremios;
  - g) Peticiones, quejas y reclamos pendientes por resolver en cada periodo.

#### 8.1.5. Póliza de Cumplimiento

ÉXITO y CARULLA se comprometen a otorgar, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la ejecutoria del presente acto, una póliza de seguro cumplimiento o un aval bancario a favor de la Superintendencia de Industria y Comercio, por valor de dos mil (2000) salarios mínimos legales mensuales vigentes y a reponer la suma asegurada o a obtener

nuevo aval o una nueva póliza en los mismos términos que la anterior, en caso de comprobarse el incumplimiento a las obligaciones previstas en el presente considerando.

La Póliza de Cumplimiento tendrá una vigencia de un año, prorrogable de manera sucesiva por igual término, hasta la vigencia de los compromisos.

#### 8.1.6. Vigencia

El cumplimiento de los compromisos señalados en el presente considerando cesará una vez se produzca un cambio sustancial en las condiciones en el mercado, previo reconocimiento expreso de la Superintendencia de Industria y Comercio.

En mérito de lo expuesto, este Despacho

### RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO:** No objetar la operación de integración informada, sujeta al cumplimiento del condicionamiento dispuesto en el considerando SEPTIMO del presente acto.

**ARTÍCULO SEGUNDO.** Ordenar a las Intervinientes el cumplimiento de los compromisos descritos en el considerando OCTAVO del presente acto. En consecuencia, las Intervinientes deberán constituir la Póliza de Cumplimiento a que hace referencia la parte motiva del presente acto administrativo, la cual deberá enviarse a la División para la Promoción de la Competencia de esta Superintendencia dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la ejecutoria de esta resolución.

**ARTÍCULO TERCERO.** Notifíquese personalmente el contenido de la presente resolución al doctor GONZALO RESTREPO LOPEZ, en su calidad de representante legal de la sociedad ALMACENES ÉXITO S.A., o a quien haga sus veces, y al doctor MIGUEL ERNESTO CUADROS DIAZ, en su calidad de representante legal de la sociedad CARULLA VIVERO S.A., o a quien haga sus veces, entregándoles copia de la misma e informándoles 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 18 DIC. 2006

El Superintendente de Industria y Comercio

(ORIGINAL FIRMADO) *Jairo Rubio Escobar*

JAIRO RUBIO ESCOBAR

Notificación:

Doctor

**GONZALO RESTREPO LOPEZ**

C.C. 8.319.725 de Medellín

Representante legal

ALMACENES EXITO S.A.

Nit 890.900.608-9

Carrera 48 No. 32B sur - 139

Fax: (4) 3 31 38 38

Medellín

Doctor

**MIGUEL ERNESTO CUADROS DIAZ**

C.C. 19.256.928

Representante legal

CARULLA VIVERO S.A.

Nit 860.002.095-9

Carrera 68D No. 21 - 35

Fax: 5 70 10 27

Ciudad