

**RESUMEN Y ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN 28037 DE  
2004 DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO**

***Caso PROCTER***

***Se objeta una operación de integración empresarial***

**Intervinientes:**

**Empresas PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA., subordinada  
de THE PROCTER & GAMBLE COMPANY, y COLGATE  
PALMOLIVE COMPANIA, subordinada de THE COLGATE  
PALMOLIVE COMPANY**

**Análisis del CEDEC**

**Por:**

**Alfonso Miranda Londoño**

**Bogotá D.C., junio de 2020**

## ÍNDICE

1. ANTECEDENTES .....	3
2. MERCADO RELEVANTE.....	4
3. BARRERAS DE ENTRADA .....	5
4. EFECTOS DE LA OPERACIÓN.....	6
5. CLÁUSULA DE EFICIENCIA.....	7
6. DECISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA .....	7
7. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL CEDEC.....	8

**RESUMEN Y ANÁLISIS DE LA  
RESOLUCIÓN 28037 DE 2004 DE LA  
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO**

***Se objeta una operación de integración empresarial***

Intervinientes:

**Empresas PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA., subordinada de THE PROCTER & GAMBLE COMPANY, y COLGATE PALMOLIVE COMPANIA, subordinada de THE COLGATE PALMOLIVE COMPANY**

Se observa que el objeto principal de la empresa Procter & Gamble Colombia Ltda. es la importación, exportación, compra, venta, distribución y, en general, la comercialización de todo tipo de productos de consumo masivo, tales como: productos de higiene y cuidado personal, productos para el lavado de ropa, productos para la limpieza en general, productos químicos y farmacéuticos, alimentos y bebidas, entre otros. En el año 2001 Procter & Gamble Colombia Ltda. lleva a cabo un proceso de escisión por creación, de esta manera se escinde parcialmente sin disolverse, traspasando en bloque parte de su patrimonio, para la constitución de la sociedad Procter & Gamble Industrial Colombia Ltda., cuyo objeto social este relacionado con la manufactura de todo tipo de productos de consumo masivo (higiene, limpieza, alimentos, bebidas, etc.). Estas son controladas por Procter & Gamble International Operations S.A.

El objeto social principal de COLGATE consiste en fabricar, tramitar, comprar y vender al por mayor y al detal, negociar, conceder licencias de manufactura, exportar e importar jabones, detergentes y compuestos de limpieza de todo carácter y descripción, cosméticos, perfumes y productos de tocador, productos químicos y farnnacéuticas y otros artículos de use o consumo humano en general. De acuerdo con la información suministrada, la sociedad Colgate Palmolive Campania es subordinada de THE COLGATE PALMOLIVE COMPANY.

## **1. Antecedentes**

El 30 de julio del 2004 las empresas intervinientes informaron sobre la operación de integración que proyectaban llevar a cabo.

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

De la lectura de la resolución se observa que las empresas intervinientes llegaron a un acuerdo en el exterior y La operación proyectada recaería sobre la categoría de detergentes en polvo.

## **2. Mercado Relevante**

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

### **Mercado producto.**

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

**Detergentes en polvo frente a jabones en barra.** La SIC concluye que frente al uso si puede ser sustituido, con relación al precio considera que es un mercado marquista ya que los consumidores distinguen que hay diferencias entre los detergentes de acuerdo con sus marcas preferidas, componentes y finalidades específicas de los productos.

En cuanto al diferencial de precios entre detergentes en polvo y jabones en barra, se evidencia que es reducido entre los detergentes de precio alto o Premium, segmento al cual pertenecen las marcas involucradas en la operación proyectada, y los jabones de barra de precio alto (1%), pero es amplio con respecto los jabones en barra de precio medio y bajo (30% y 57% respectivamente). Por lo tanto, los jabones en barra de precio alto serían los únicos que podrían considerarse sustitutos desde el punto de vista del precio con los detergentes de precio alto. Por tanto, la condición de sustituibilidad, desde el punto de vista del precio, entre los detergentes en polvo y los jabones en barra, no se cumple de manera generalizada, teniendo en cuenta para las distintas categorías de precio de estos productos.

Se concluye que los consumidores de detergentes en polvo y jabones en barra para el proceso de lavado de ropa a mano, coinciden en los atributos tenidos en cuenta para adquirirlos, por lo tanto tales productos pueden ser considerados como sustitutos desde el punto de vista de la demanda, para el segmento específico de la población que utiliza el proceso de lavado a mano. En el proceso de lavado en lavadora el detergente en polvo y el jabón en barra no pueden considerarse como bienes sustitutos.

**Detergentes en polvo frente a blanqueadores.** No es posible atribuirles a los blanqueadores características de sustituibilidad frente a los detergentes en polvo y, por el contrario, obliga a entenderlos como productos complementarios de estos.

**Detergentes en polvo frente a suavizantes.** Los suavizantes, al tener una finalidad diferente, no satisfacen las mismas necesidades que los detergentes en polvo. Por tanto, desde el punto de vista de la demanda no se presenta sustituibilidad entre los detergentes en polvo y los suavizantes para ropa, ya que cumplen propósitos distintos y no se puede hacer un uso indiscriminado de ellos por parte de los consumidores en el proceso de lavado.

**Mercado geográfico.**

Es de carácter nacional.

### **3. Barreras de Entrada**

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

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

**Posicionamiento y fidelización de marca.** Teniendo en cuenta que la marca COLGATE está involucrada en la operación, la cual es una de las de mayor recordación, mejor posicionamiento y percepción de imagen, hace que su reconocimiento y posicionamiento otorgue a la nueva entidad una ventaja competitiva y se constituye como una barrera de ingreso al mercado.

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

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

**Canales de distribución.** Dado que la nueva entidad se convertiría en el líder en ventas de

detergentes en las grandes cadenas de almacenes, estaría en capacidad de obtener una gran ventaja y capacidad de negociación frente a los distribuidores, lo que desincentivaría la entrada de nuevos competidores y crearía desventajas frente a los competidores actuales.

En consecuencia, en caso de llevarse a cabo la operación proyectada, se produciría restricciones sobre la competencia en el mercado relevante definido dada que se incrementarían las barreras a la entrada a los canales de distribución existentes.

#### **4. Efectos de la operación**

##### **Aumento considerable de la concentración en los mercados relevantes**

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

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

De esta manera, P&G COLOMBIA se constituiría en la nueva empresa líder y ostentaría una participación de 71% en el mercado de detergentes para lavar ropa, aumentando considerablemente la distancia respecto de los demás competidores, quienes carecerían de capacidad para hacerle un contrapeso efectivo.

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

##### **Ausencia de sustituibilidad de la oferta**

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

##### **Ausencia de productos sustitutos para los detergentes**

De acuerdo con el análisis de sustituibilidad realizado en la delimitación del mercado de lavado de ropa en lavadora, no existen bienes que puedan considerarse sustitutos de los detergentes en polvo, aunado a esto es de esperarse que el número de lavadoras en los hogares colombianos continúe la tendencia creciente que ha registrado, lo que correlativamente implicara una demanda creciente de detergentes. Bajo este escenario, los efectos indeseables de la operación analizada tenderían a agudizarse con el tiempo, en la

medida que el número de consumidores de detergentes que quedaría expuesto a las condiciones de precio u oferta impuestas por la P&G, será cada vez mayor.

### **Disminución de la competencia efectiva**

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

## **5. Cláusula de eficiencia**

Para que esta cláusula pueda ser aplicada es necesario que se dé estricto cumplimiento a todas y cada una de las siguientes condiciones:

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

Con relación a la dilución de costos fijos por mayor utilización de capacidad instalada la SIC considera que de acuerdo con la información aportada carece de soportes objetivos constatables para verificar la existencia de los ahorros por dilución de los costos fijos. Adicionalmente considera que se percibe que los ahorros presupuestados pueden alcanzarse por medios distintos al de la operación de integración proyectada, incumpliendo con los supuestos del mencionado artículo 51 del Decreto 2153 de 1992

En lo atinentes a los ahorros obtenidos por estandarización de procesos productivos, materias primas y material de empaque, la SIC encuentra que las eficiencias pueden ser menores a las reportadas dada que P&G COLOMBIA cuenta con capacidad ociosa y puede incrementar el volumen de producción y, por ende, la demanda de materias primas por sí sola. Adicionalmente, los ahorros pueden ser alcanzados por otros medios distintos a la operación proyectada y se carece de soportes objetivos comprobables para verificar la existencia de los ahorros por adquisición de materia prima.

En consecuencia, no es posible verificar si la obtención de descuentos por adquisición de materia prima corresponde a un mayor poder de negociación que obtendría P&G COLOMBIA frente a sus proveedores nacionales o extranjeros, lo que impide considerarlos como eficiencias en los términos del artículo 51 del Decreto 2153 de 1992.

Con relación a la reducción de los costos de operación, la SIC no cuenta con soportes objetivos verificables, para considerar que la reducción de los costos de operación puedan enmarcarse dentro de los supuestos del artículo 51 del Decreto 2153 de 1992.

## **6. Decisión**

La SIC considera que al no encontrar condicionamientos que permitan el restablecimiento efectivo de la competencia en los mercados analizados de llegarse a materializar la operación analizada, objeta la operación de integración, e indica que las intervinientes no han sugerido ni puesto a consideración de la SIC ninguna clase de condicionamiento que permita vislumbrar la posibilidad de una salida diferente a la de la objeción de la operación que se pretende llevar a cabo.

## **7. Análisis y conclusiones**

En el caso en estudio se observa que el mismo se desarrolló en vigencia de la Ley 155 de 1059 por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas. y el Decreto 1302 de 1964 los cuales ya no se encuentran vigentes.

En el caso en estudio se observa que el proceso de integración propuesto por las intervinientes con relación a los detergentes en polvo, no cumple con ninguna de las condiciones enunciadas por la SIC de acuerdo al artículo 51 del Decreto 2153 de 1992, las cuales son:

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

Proyectado por: Diego Guarín