

**RESUMEN Y ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN 34904 DE  
2006 DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO**

***Caso ÉXITO y CARULLA***  
***Control de las Concentraciones Empresariales – Excepción de Eficiencia***

**Investigados:**  
**ALAMACENES ÉXITO S.A. y CARULLA VIVERO S.A.**

**Análisis del CEDEC**

**Por:**

**Alfonso Miranda Londoño**

**Bogotá D.C., junio de 2020**

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	CONDUCTAS IMPUTADAS O CONDUCTAS DE LA INTEGRACIÓN.....	3
3.	CONSIDERACIONES DE LA SUPERINTENDENCIA .....	3
4.	DECISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA .....	6
5.	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL CEDEC .....	7

# **RESUMEN Y ANÁLISIS DE LA RESOLUCIÓN 34904 DE 2006 DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO**

## ***Control de las Concentraciones Empresariales***

### ***Excepción de Eficiencia***

#### **Sociedades intervinientes:**

***ALMACENES ÉXITO S.A. y CARULLA VIVERO S.A.***

## **1. Introducción**

Mediante Resolución No. 34904 de 2006, la Superintendencia de Industria y Comercio aprueba de manera condicionada la integración empresarial en la que son parte las sociedades intervinientes, consistente en la adquisición del control de CARULLA por parte de ÉXITO, mediante una oferta pública de adquisición de acciones.

## **2. Operación proyectada**

De acuerdo con la solicitud de las intervinientes, la operación proyectada es la adquisición del control de CARULLA por parte de ÉXITO, mediante una oferta pública de adquisición de acciones.

## **3. Consideraciones de la Superintendencia**

Una vez realizada la evaluación de la información sobre la operación proyectada, en cuanto al mercado relevante, concluye la Superintendencia que, concerniente a la delimitación del mercado de 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 frescos y de gran consumo comparable.

No obstante, advierte la Superintendencia, que la variedad y surtido de productos ofrecidos por un hipermercado, es superior a la variedad y surtido presente en los supermercados.

Por lo tanto, 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.

Así, la Superintendencia logró evidenciar condiciones 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 de la operación. Lo anterior, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Presencia de variedad de formatos y marcas que garantizan alternativas para el consumidor.
- Presencia de un competidor importante.
- 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.

Adicionalmente a las condiciones de competencia prevalecientes en cada uno de los mercados relevantes afectados por la operación, se deben analizar aspectos tales como las barreras de entrada, las cuales deben ser tenidas en cuenta con el fin de determinar el efecto de la operación sobre la situación de competencia prevaleciente en los mercados.

En ese sentido, 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, 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.

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 duda, 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.

Ahora bien, en cuanto a 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 de que la entrada al mercado no sea exitosa, desestimulando la entrada de un competidor al mercado relevante.

Por lo tanto, 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.

Al observar la configuración geográfica de los mercados relevantes, advierte la Superintendencia, en la generalidad de los casos, se percibe 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.

Considera la Superintendencia con relación a la efectividad de los programas de fidelización implementados por las partes, que 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.

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 los leader y, de esta forma, atraer consumidores para la adquisición de productos de marcas líderes que le reporten mayor rentabilidad.

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.

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

Por otra parte, en cuanto al análisis de la competencia potencial, Considera la Superintendencia que 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 estructura del mercado en el corto plazo, tendiente a una evidente desconcentración de la oferta.

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.

En estudios de concentración en el mercado Retail, 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.

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.

Finalmente, la Superintendencia concluye que una vez analizada la operación entre ÉXITO y CARULLA, se advierte que 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, por lo tanto, encuentra necesario subordinar el comportamiento de las intervinientes al cumplimiento de algunos compromisos, en el entendido que su correcta implementación permitirá eliminar y prevenir tales efectos en el mercado.

#### **4. Decisión de la Superintendencia**

De acuerdo con lo expuesto, la Superintendencia decide:

*“ARTÍCULO PRIMERO: No objetar la operación informada, sujeta al cumplimiento del condicionamiento dispuesto (...)”*

## **5. Análisis y conclusiones**

Teniendo en cuenta lo expuesto en este caso estudiado por la SIC, al momento de proyectar una operación de integración, se debe establecer si la operación de integración tiende o no a producir una indebida restricción de la libre competencia, lo que implica delimitar el mercado que verá afectado por la operación. En consecuencia, para delimitar el mercado de 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.

Ahora bien, una vez definido el mercado de producto, se debe delimitar el mercado geográfico al cual se circunscribe el mercado producto identificado y que corresponde al área en la que concurren las empresas intervinientes, en la cual existen condiciones de competencia homogéneas que la diferencian de otras áreas, para valorar los efectos de la operación.

Asimismo, al momento de advertir cualquier situación que pueda resultar restrictiva de la competencia, previo a la proyección de una operación de integración es importante considerar las barreras de entrada, entendidas como aquellas dificultades a las que se pueden ver enfrentados nuevos competidores para ingresar al mercado y así ofrecer el o servicio, barreras que pueden ser jurídicas o económicas.

Finalmente, lo importante al momento de proyectar una operación de integración, es tener en cuenta la participación que tienen los intervinientes en el mercado, para determinar la posición de los mismos y evitar que la operación pueda siquiera poner en riesgo la libre competencia.

Proyectado por: Diego Guarín