



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

RESOLUCIÓN NÚMERO

DE 2014.

(- 47965)

04 AGO 2014

Radicación: 13-266923

VERSIÓN PÚBLICA

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

**EL SUPERINTENDENTE DELEGADO PARA LA PROTECCIÓN DE LA
COMPETENCIA**

En ejercicio de sus facultades legales, en especial de las previstas en los numerales 2 y 3 del artículo 1, y en el numeral 4 del artículo 9 del Decreto 4886 de 2011 y,

CONSIDERANDO:

PRIMERO: Que el artículo 333 de la Constitución Política de Colombia establece que "(...) *la libre competencia económica es un derecho de todos (...)*" y que "(...) *el Estado, por mandato de la Ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional*".

SEGUNDO: Que el artículo 2 de la Ley 1340 de 2009 estableció que "[l]o dispuesto en las normas sobre protección de la competencia se aplicará respecto de todo aquel que desarrolle una actividad económica o afecte o pueda afectar ese desarrollo, independientemente de su forma o naturaleza jurídica y en relación con las conductas que tengan o puedan tener efectos total o parcialmente en los mercados nacionales, cualquiera que sea la actividad o sector económico". (Subrayado fuera de texto).

TERCERO: Que de conformidad con lo previsto en el numeral 3 del artículo 1 del Decreto 4886 de 2011, es función de la **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO** (en adelante "**SIC**"), "[c]onocer en forma privativa de las reclamaciones o quejas por hechos que afecten la competencia en todos los mercados nacionales y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular, los siguientes propósitos: *la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica*". (Subrayado fuera de texto).

CUARTO: Que según lo dispuesto en el numeral 4 del artículo 9 del Decreto 4886 de 2011, corresponde al Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia "[t]ramitar, de oficio o por solicitud de un tercero, averiguaciones preliminares e instruir las investigaciones tendientes a establecer infracciones a las disposiciones sobre protección de la competencia".

RESOLUCIÓN NÚMERO  47965 DE 2014 Hoja No. 2

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

QUINTO: Que mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-0 del 13 de noviembre de 2013¹, un anónimo presentó una queja en la que denunció la ocurrencia de presuntas prácticas comerciales restrictivas de la competencia ejecutadas por **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.** (en adelante "KIMBERLY"), **TECNOQUÍMICAS S.A.** (en adelante "TECNOQUÍMICAS") y **PRODUCTOS FAMILIA S.A.** (en adelante "FAMILIA") en el mercado colombiano de pañales desechables, en la que se indicaba que los altos costos de los pañales eran consecuencia de las violaciones a la libre competencia por parte de estas empresas.

SEXTO: Que en desarrollo de las facultades conferidas a esta Entidad en los numerales 62, 63 y 64 del artículo 1 del Decreto 4886 de 2011², la Delegatura para la Protección de la Competencia de la **SIC** (en adelante "la Delegatura") efectuó las siguientes actuaciones como consecuencia de la queja presentada.

6.1. Visitas administrativas de inspección

- A las instalaciones de **KIMBERLY**, ubicadas en la Carrera 11 A No. 94-45 piso 5 de Bogotá, el 18 y 19 de noviembre de 2013, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 13-266923-6 del 20 de noviembre de 2013³.
- A las instalaciones de **KIMBERLY**, ubicadas en la Carrera 43 A No. 1 Sur-220 piso 6 de Medellín, el 18 de noviembre de 2013, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 13-266923-7 del 21 de noviembre de 2013⁴.

¹ Folio 1 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente. Entiéndase que en el presente acto administrativo cuando se hace referencia al Expediente, el mismo corresponde al radicado con el No. 13-266923.

² Artículo 1 del Decreto 4886 de 2011: "**Funciones generales.** (...) La Superintendencia de Industria y Comercio ejercerá las siguientes funciones:

(...)

62. Realizar visitas de inspección, decretar y practicar pruebas y recaudar toda la información conducente, con el fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales cuyo control le compete y adoptar las medidas que correspondan conforme a la ley.

63. Solicitar a las personas naturales y jurídicas el suministro de datos, informes, libros y papeles de comercio que se requieran para el correcto ejercicio de sus funciones.

64. Interrogar, bajo juramento y con observancia de las formalidades previstas para esta clase de pruebas en el Código de Procedimiento Civil, a cualquier persona cuyo testimonio pueda resultar útil para el esclarecimiento de los hechos durante el desarrollo de sus funciones.

(...)"

³ Folios 8 al 41 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente y del 42 al 48 del Cuaderno Reservado **KIMBERLY** No. 1 del Expediente.

⁴ Folios 49 al 69 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente y del 70 al 71 del Cuaderno Reservado **KIMBERLY** No. 1 del Expediente.



RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 3

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- A las instalaciones de **TECNOQUÍMICAS**, ubicadas en la Calle 23 No. 7-39 de Cali, el 18 y 19 de noviembre de 2013, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 13-266923-8 del 25 de noviembre de 2013⁵.
- A las instalaciones de **FAMILIA**, ubicadas en la Carrera 50 No. 8 Sur-117 de Medellín, el 18 y 19 de noviembre de 2013, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 13-266923-9 del 25 de noviembre de 2013⁶.

6.2. Requerimientos de información

- A **KIMBERLY**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Bogotá y Medellín, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-10 del 26 de noviembre de 2013⁷ y mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-13 del 16 de diciembre de 2013⁸.
- A **FAMILIA**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Medellín, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-11 del 29 de noviembre de 2013⁹.
- A **TECNOQUÍMICAS**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Cali, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-12 del 6 de diciembre de 2013¹⁰.
- A **TECNOQUÍMICAS**, mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 13-266923-14 del 20 de enero de 2014¹¹ y 13-266923-21 del 13 de febrero de 2014¹², cuyas respuestas fueron allegadas mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 13-266923-19 del 7 de febrero de 2014¹³, 13-266923-24 del 24 de febrero de

⁵ Folios 72 al 111 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente, folios 112 al 126 del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 1, folios 127 a 132 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente, folios 133 al 342 del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 1 y folios 343 a 346 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

⁶ Folios 347 a 363 del Cuaderno Público No. 3, el folio 364 del Cuaderno Reservado No. Cuaderno Reservado **FAMILIA** No. 1, folios 365 a 390 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

⁷ Folios 393 a 999 de los Cuadernos Reservados **KIMBERLY** No. 2, 3 y 4 del Expediente.

⁸ Folios 1061 a 1081 del Cuaderno Reservado **KIMBERLY** No. 4 del Expediente.

⁹ Folios 1000 a 1059 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

¹⁰ Folios 1060 del Cuaderno Público No. 6 y folio 1061 del Cuaderno Reservado **KIMBERLY** No. 4 del Expediente.

¹¹ Folios 1082 a 1084 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

¹² Folios 1106 a 1108 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

¹³ Folios 1093 a 1097 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 4

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

2014¹⁴, 13-266923-25 del 24 de febrero de 2014¹⁵, 13-266923-26 del 28 de febrero de 2014¹⁶, 13-266923-27 del 28 de febrero de 2014¹⁷ y 13-266923-28 del 3 de marzo de 2014¹⁸.

- A **KIMBERLY**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-15 del 20 de enero de 2014¹⁹, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-22 del 19 de febrero de 2014²⁰.
- A **FAMILIA**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-16 del 20 de enero de 2014²¹, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-20 del 10 de febrero de 2014²².

6.3. Testimonios

- A **WILMAR ALBERTO GOMÉZ CASTAÑO**, en su calidad de Gerente Regional de la Línea Institucional de **KIMBERLY**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²³.
- A **CATALINA CIFUENTES LONDOÑO**, en su calidad de *Key Account Manager* de **KIMBERLY**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²⁴.
- A **LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE**, en su calidad de Gerente Regional de Ventas de Canal TAT para la zona norte de **KIMBERLY**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²⁵.

¹⁴ Folios 1114 a 1122 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

¹⁵ Folios 1123 a 1125 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

¹⁶ Folios 1126 a 1129 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

¹⁷ Folios 1130 a 1132 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

¹⁸ Folios 1133 a 1135 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

¹⁹ Folios 1085 a 1086 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

²⁰ Folios 1109 a 1110 del Cuaderno Público No. 6 y folio 1112 del Cuaderno Reservado **KIMBERLY** No. 4 del Expediente.

²¹ Folios 1087 a 1089 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

²² Folios 1098 a 1104 del Cuaderno Público No. 6 y el folio 1105 del Cuaderno Reservado **FAMILIA** No.1.

²³ CD obrante a folio 71 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

²⁴ CD obrante a folio 71 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

²⁵ CD obrante a folio 71 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 5

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- A **CARLOS ARTURO PEÑA NIETO**, en su calidad de Gerente de Planeación y Financiera y Tesorería Financiera de **TECNOQUÍMICAS**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Cali de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²⁶.
- A **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ**, en su calidad de Vicepresidente Senior de **TECNOQUÍMICAS** y Representante Legal Suplente de **TECNOSUR S.A.S.** (en adelante "TECNOSUR"), practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Cali de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²⁷.
- A **DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER**, en su calidad de Vicepresidente Senior de Ventas de **TECNOQUÍMICAS**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Cali de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²⁸.
- A **ANDRÉS FELIPE GOMÉZ SALAZAR**, en su calidad de Gerente Corporativo de Manufactura de **FAMILIA**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013²⁹.
- A **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE**, en su calidad de Gerente Negocio Cuidado del Bebé de **FAMILIA**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013³⁰.
- A **AURELIO TORRES ECHEVERRY**, en su calidad de Gerente de Ventas de **FAMILIA**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de la citada empresa, el 18 de noviembre de 2013³¹.
- A **JUAN FELIPE HOYOS BOTERO**, en su calidad de Gerente Financiero de **FAMILIA**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de la citada empresa, el 18 de noviembre de 2013³².

²⁶ CD obrante a folio 345 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

²⁷ CD obrante a folios 343 a 344 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

²⁸ CD obrante a folio 346 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

²⁹ CD obrante a folio 364 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

³⁰ CD obrante a folio 364 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

³¹ CD obrante a folio 364 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

³² CD obrante a folio 360 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 6

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- A **JOSÉ ERIBERTO ARANGO PÉREZ**, en su calidad de Director de Costos y Presupuestos de **FAMILIA**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013³³.
- A **CAMILO CADAVID GÓMEZ**, en su calidad de Gerente de Planeación Financiera de **FAMILIA**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de Medellín de dicha empresa, el 18 de noviembre de 2013³⁴.
- A **LUZ HELENA GUZMÁN CASTILLO**, en su calidad de Gerente de Negocio de Pañales de **TECNOQUÍMICAS**, practicado en las instalaciones de la **SIC**, el 28 de noviembre de 2013³⁵.

SÉPTIMO: Que mediante memorando radicado con el No. 13-266923-23 del 21 de febrero de 2014³⁶, la Delegatura inició una averiguación preliminar con el fin de establecer si existe evidencia sobre la necesidad de iniciar una investigación por la realización de presuntas prácticas comerciales restrictivas de la competencia por parte de **KIMBERLY**, **TECNOQUÍMICAS** y **FAMILIA**, en el mercado de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia.

OCTAVO: Que en desarrollo de las facultades conferidas a esta Entidad por los numerales 62, 63 y 64 del artículo 1 del Decreto 4886 de 2011, la Delegatura efectuó las siguientes actuaciones en el marco de la averiguación preliminar:

8.1. Requerimientos de información

- A la **CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-29 del 19 de mayo de 2014³⁷, cuya respuesta fue allegada mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 13-266923-38 del 26 de mayo de 2014³⁸ y 13-266923-40 del 27 de mayo de 2014³⁹.
- A la **CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-30 del 19 de mayo de 2014⁴⁰, cuya respuesta fue allegada

³³ CD obrante a folio 367 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

³⁴ CD obrante a folio 362 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

³⁵ Folio 391 del Cuaderno Público No. 3 del Expediente.

³⁶ Folio 1113 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

³⁷ Folios 1136 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

³⁸ Folios 1554 a 1604 del Cuaderno Público No. 8 del Expediente.

³⁹ Folios 1606 a 1631 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁴⁰ Folios 1137 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **- 47963** DE 2014 Hoja No. 7

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-37 del 26 de mayo de 2014⁴¹.

- A la **CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-31 del 19 de mayo de 2014⁴², cuya respuesta fue allegada mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 13-266923-36 del 23 de mayo de 2014⁴³ y 13-266923-41 del 27 de mayo de 2014⁴⁴.
- A la **CÁMARA DE COMERCIO DE CALI**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-32 del 19 de mayo de 2014⁴⁵, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-35 del 23 de mayo de 2014⁴⁶.
- A la **CÁMARA DE COMERCIO DE ABURRÁ SUR**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-45 del 6 de junio de 2014⁴⁷, cuya respuesta fue allegada mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 13-266923-42 del 29 de mayo de 2014⁴⁸ y 13-266923-48 del 13 de junio de 2014⁴⁹.
- A la **CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA**, mediante comunicación radicada con el No. 13-266923-44 del 5 de junio de 2014⁵⁰, cuya respuesta fue allegada mediante comunicaciones radicadas con el Nos. 13-266923-46 del 11 de junio de 2014⁵¹ y 13-266923-47 del 11 de junio de 2014⁵².

8.2. Visitas administrativas

- A las instalaciones de **DRYPERS ANDINA S.A.** (en adelante "**DRYPERS**"), ubicadas en el Kilómetro 45, Autopista Norte Bogotá-Tunja de la ciudad de Gachancipá y en Carrera 14 No. 127-10, oficina 401 de Bogotá, el 22, 23 y 24 de

⁴¹ Folios 1468 a 1553 del Cuaderno Público No. 8 del Expediente.

⁴² Folios 1138 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

⁴³ Folios 1458 a 1467 del Cuaderno Público No. 8 del Expediente.

⁴⁴ Folios 1632 a 1636 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁴⁵ Folios 1139 del Cuaderno Público No. 6 del Expediente.

⁴⁶ Folios 1143 a 1312 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

⁴⁷ Folios 1647 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁴⁸ Folios 1637 a 1640 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁴⁹ Folios 1868 a 1871 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁵⁰ Folios 1646 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁵¹ Folios 1648 a 1665 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

⁵² Folios 1666 a 1867 del Cuaderno Público No. 9 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 8

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 13-266923-58⁵³ y No. 13-266923-59 de julio de 2014⁵⁴.

NOVENO: Que el artículo 14 de la Ley 1340 de 2009 establece el Programa de Beneficios por Colaboración (en adelante "PBC") en materia de protección de la competencia, en los siguientes términos:

"Artículo 14. Beneficios por colaboración con la Autoridad. La Superintendencia de Industria y Comercio podrá conceder beneficios a las personas naturales o jurídicas que hubieren participado en una conducta que viole las normas de protección a la competencia, en caso de que informen a la autoridad de competencia acerca de la existencia de dicha conducta y/o colaboren con la entrega de información y de pruebas, incluida la identificación de los demás participantes, aun cuando la autoridad de competencia ya se encuentre adelantando la correspondiente actuación. (...)".

A su vez, el Decreto 2896 de 2010 "(...) establece las condiciones generales y la forma en la que la Superintendencia de Industria y Comercio, en desarrollo del artículo 14 de la Ley 1340 de 2009 podrá, en casos concretos, conceder beneficios a las personas naturales y jurídicas que colaboren en la detección y represión de acuerdos restrictivos de la libre competencia (...)".

El decreto en mención establece las condiciones que deben cumplir las personas para poder recibir beneficios en virtud del PBC, los requisitos que deben satisfacer para lograr una exoneración total o parcial de la multa a imponer, y el procedimiento que se debe seguir para tramitar y evaluar las solicitudes que presenten los interesados en acogerse a dicho programa.

DÉCIMO: Que mediante comunicación⁵⁵ allegada a la Delegatura dentro de la oportunidad consagrada en el artículo 16 del Decreto 2896 de 2010, [REDACTED] solicitó ser beneficiario del PBC, informándole a la Delegatura sobre su participación en la comisión de prácticas comerciales restrictivas de la competencia en el mercado de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia. Para acceder al PBC, [REDACTED] aportó pruebas documentales y ofreció la declaración de varios testigos en relación con los hechos constitutivos de conductas anticompetitivas.

⁵³ Folios 4177 a 4183 del Cuaderno Público No. 20, los folios 4184 a 4187 del Cuaderno Reservado No. DRYPERS No. 1 del Expediente.

⁵⁴ Folios 4188 a 4204 del Cuaderno Público No. 20, folio 4205 a 4274 del Cuaderno Reservado DRYPERS No. 1 del Expediente.

⁵⁵ Folios 1 a 4321 del Cuaderno Reservado No. 22 del Expediente radicado con el No. 14-22862. en el que se tramitó el trámite correspondiente a PBC de [REDACTED]. De conformidad con el artículo 17 del Decreto 2896 de 2010, "[c]ada solicitud de beneficios por colaboración se tramitará en expediente separado del que corresponda a la investigación". En razón a lo anterior, los documentos que obran en dicho expediente serán de uso exclusivo de la SIC y al mismo no tendrán acceso los investigados en la presente investigación.

X

RESOLUCIÓN NÚMERO RE - 47965 DE 2014 Hoja No. 9

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Para los anteriores efectos, solicitó la reserva de la que trata el parágrafo 2 del artículo 15 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 159 del Decreto Nacional 019 de 2012, y el artículo 18 del Decreto 2896 de 2010.

DÉCIMO PRIMERO: Que mediante comunicación⁵⁶ allegada a la Delegatura dentro de la oportunidad consagrada en el artículo 16 del Decreto 2896 de 2010, [REDACTED] solicitó ser beneficiario del **PBC**, informándole a la Delegatura sobre su participación en la comisión de prácticas comerciales restrictivas de la competencia en el mercado de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia. Para acceder al **PBC**, [REDACTED] aportó pruebas documentales y ofreció la declaración de varios testigos en relación con los hechos constitutivos de conductas anticompetitivas.

Para los anteriores efectos, solicitó la reserva de la que trata el parágrafo 2 del artículo 15 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 159 del Decreto Nacional 019 de 2012 y el artículo 18 del Decreto 2896 de 2010.

DÉCIMO SEGUNDO: Que una vez verificado el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el numeral 1 del artículo 5 y el artículo 11 del Decreto 2896 de 2010, y surtido el trámite contemplado en los artículos 5, 6, 7 y 13 ibídem, el Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia suscribió convenios de colaboración diferenciados e independientes con [REDACTED] y [REDACTED] de conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 del decreto en comento.

DÉCIMO TERCERO: Que con ocasión del convenio de colaboración suscrito con [REDACTED] el Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia, mediante memorando interno⁵⁷, trasladó al Grupo para la Protección de la Competencia elementos de prueba contenidos en el expediente de **PBC** para su efectiva incorporación al expediente radicado con el No. 13-266923, tales como correos electrónicos⁵⁸, testimonios y declaraciones libres y juramentadas⁵⁹, sobre la ocurrencia de una práctica restrictiva de la competencia.

⁵⁶ Folios 1 a 5 del Cuaderno Reservado No. 1 del Expediente radicado con el No. 14-092329 en el que se tramitó el trámite correspondiente a **PBC** de [REDACTED]. De conformidad con el artículo 17 del Decreto 2896 de 2010, "[c]ada solicitud de beneficios por colaboración se tramitará en expediente separado del que corresponda a la investigación". En razón a lo anterior, los documentos que obran en dicho expediente serán de uso exclusivo de la **SIC** y al mismo no tendrán acceso los investigados en la presente investigación.

⁵⁷Folio 1875 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 11 del Expediente.

⁵⁸ Los correos electrónicos incluidos en el presente documento mantienen los criterios de valoración probatoria propios de un mensaje de datos de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 527 de 1999. Así, cada mensaje de datos preserva información que permite tener confiabilidad en cuanto a: (i) la manera en este fue archivado; (ii) la forma en que se mantuvo su integridad; y (iii) la metodología usada para identificar a su iniciador, y otros factores pertinentes en relación con el mensaje de datos, todo a través de la documentación de la cadena de custodia anterior y el seguimiento de los contenedores de evidencia digital con la documentación correspondiente a la cadena de custodia posterior.

⁵⁹ Folios 1876 al 3750 de los Cuaderno Reservado **SIC** No. 2 al 10 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 10

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

DÉCIMO CUARTO: Que con ocasión del convenio de colaboración suscrito con  el Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia, mediante memorando interno⁶⁰, trasladó al Grupo para la Protección de la Competencia elementos de prueba contenidos en el expediente de **PBC** para su efectiva incorporación al expediente radicado con el No. 13-266923, tales como correos electrónicos, testimonios y declaraciones libres y juramentadas⁶¹ sobre la ocurrencia de una práctica restrictiva de la competencia.

DÉCIMO QUINTO: Que a partir del análisis de la información recaudada por esta Entidad en desarrollo de la averiguación preliminar, la Delegatura encuentra pertinente describir el mercado relacionado con los hechos objeto de la denuncia, que para el caso concreto corresponde al mercado de **producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia**.

En primer lugar, se efectuará una presentación de la estructura y características generales de la industria de la pulpa de papel, papel y cartón, desde el punto de vista de la oferta, que es fundamental para entender el funcionamiento del mercado de producción, distribución y comercialización de pañales en Colombia, al ser la primera un insumo de la segunda. Posteriormente se abordará, desde el punto de vista de la demanda, el sector industrial de cosméticos y productos de aseo, exponiendo las características principales del mismo y haciendo énfasis en el subsector de absorbentes, en el cual se encuentran los **pañales desechables para bebé**, que es en últimas el mercado involucrado en la presente investigación.

Así, la Delegatura describirá la cadena de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia y los agentes que participan en el mismo.

15.1. La industria de la pulpa de papel, papel y cartón

La industria de la pulpa de papel, papel y cartón se caracteriza por tener una cadena productiva que comprende desde la producción de la pulpa química elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña hasta la producción de papel y sus derivados. Es una industria intensiva en capital, con elevadas economías de escala y altamente concentrada⁶². Tiene encadenamientos productivos, fundamentalmente con las siguientes industrias: forestal y azucarera, principales proveedores de materia prima de la cadena; gráfica, editorial y derivados del papel, las cuales demandan papel y cartón como materia prima en sus procesos productivos⁶³.

⁶⁰ Folio 3956 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 11 del Expediente.

⁶¹ Folios 3957 a 4169 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 11 y los folios 4170 a 4327 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 12 del Expediente.

⁶² **DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN** (en adelante "DNP"). *Pulpa, papel e industria gráfica*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Imprenta.pdf> (Consultado el 19 de junio de 2014).

⁶³ **UNIVERSIDAD ICESI**. *Cluster de Pulpa, papel y cartón en los departamentos de Valle del Cauca y Cauca*. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/e_portafolio/artefact/file/download.php?file=1150&view=304 (Consultado el 19 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~RE~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 11

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

El proceso productivo de la cadena se divide en dos etapas, a saber: (i) producción de papel y (ii) elaboración de los productos derivados de la pulpa de papel, papel y cartón.

La **producción de papel** implica la separación de fibras de celulosa de impurezas de la madera, del papel o cartón, trapos, bagazo, entre otros⁶⁴, las cuales son mezcladas con químicos como la soda cáustica, el sulfato de sodio u otros, dependiendo del tipo de proceso, para luego ser cocinada bajo presión y obtener así la pulpa sin blanquear. Las fibras son refinadas y pasan al tanque de almacenamiento para luego ser procesadas en la máquina de papel (molino). Ahora bien, la composición y el uso de fibras cortas o largas, vírgenes o recicladas dependerán del uso que se vaya a dar a cada material y los requisitos de resistencia que el mismo deba cumplir⁶⁵.

Cuando hay disponibilidad de pulpa para ser vendida o almacenada por largo tiempo, la pulpa debe ser secada, cortada en hojas y empacada, dando como resultado "pulpa de mercado". En Colombia, la producción de "pulpa de mercado" es inferior al 3% de la producción total de la cadena; de hecho, para el año 2011 rondó en un 2,8%⁶⁶.

En el proceso de fabricación del papel, la pulpa se disuelve en agua a una concentración inferior al 10% para luego agregar los productos químicos que se requieren de acuerdo con el tipo de papel que se va a producir, iniciando así, el proceso de **elaboración de los productos derivados de la pulpa de papel, papel y cartón**. De esta manera, la fabricación de productos derivados tiene su origen en la transformación del papel y de otros materiales, mediante diferentes técnicas de cortado y moldeado, e incluye las actividades de revestimiento y laminación⁶⁷.

La elaboración de los diferentes productos requiere de un proceso específico, así como de diversas materias primas para su fabricación, entre las cuales se encuentran distintas clases de pulpa de papel. Como se muestra en la Figura No. 1,

⁶⁴ "La principal fuente de fibra para la fabricación de pasta y de papel es la madera de coníferas y de especies arbóreas de hoja caduca. Fuentes secundarias son la paja de trigo, el centeno y el arroz; cañas, como el bagazo; los tallos leñosos del bambú, lino y cáñamo, y fibras de semillas, hojas y cortezas, como las del algodón, el abacá y el henequén o sisal". **MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, INSTITUTO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**, Gobierno de España. *Industria del papel y de la pasta de papel*. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/72.pdf> (Consultado el 19 de junio de 2014).

⁶⁵ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA** (en adelante "DANE"). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia. CIIU Rev. 4 A.C.* Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf (Consultado el 17 de febrero de 2014).

⁶⁶ **DNP**. *Análisis de Cadenas Productivas DNP, actualización cadena de Cadena Pulpa, Papel e Industria Gráfica*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=n-vL8q2Qtcw%3d&tabid=996> (Consultado el 27 de junio de 2014).

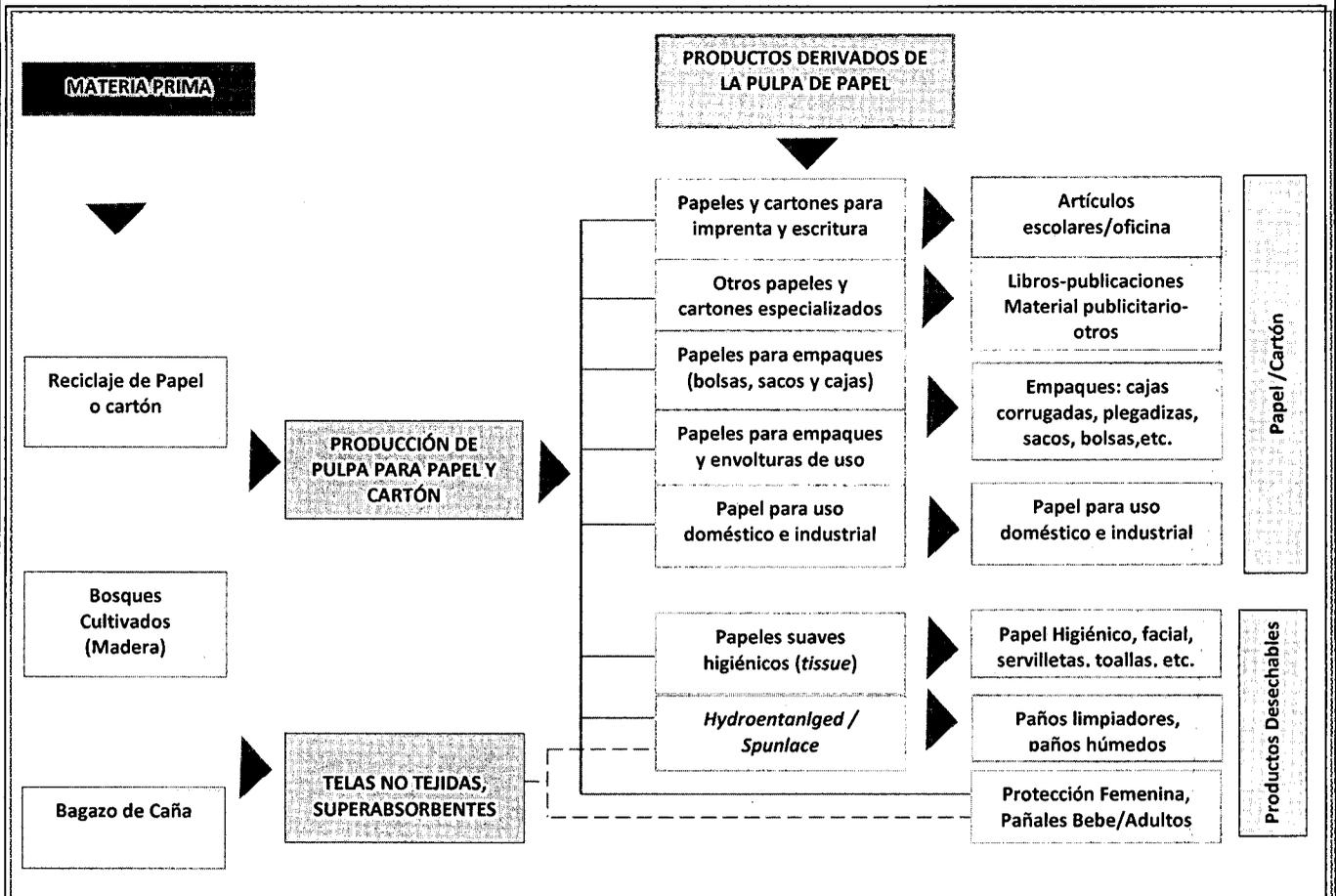
⁶⁷ *Ibidem*.

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 12

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

la cadena productiva del papel se encuentra conformada por varios eslabones, en los cuales se obtienen diferentes líneas de producto como papeles suaves, papeles para empaques, papel para uso doméstico e industrial y papeles absorbentes.

Figura No. 1
LA INDUSTRIA DE PULPA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN



Fuente: Elaboración SIC con base en la información del DNP⁶⁸ y de la ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES (en adelante "ANDI")⁶⁹

Durante el período comprendido entre 2002 y 2012, la cadena de pulpa de papel, papel y cartón, registró una tendencia creciente, tanto en la producción como en el comercio exterior de este tipo de bienes. En efecto, la producción ha presentado un crecimiento anual promedio del 7%. Con relación al comercio exterior, las exportaciones e importaciones han evolucionado a una tasa anual promedio del 13% y 9%, respectivamente.

⁶⁸ DNP. *Pulpa, papel e industria gráfica*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Imprenta.pdf> (Consultado el 19 de junio de 2014).

⁶⁹ ANDI. *Reciclaje de papel y cartón en Colombia*. Disponible en: <http://asociacionrecicladoresbogota.org/wp-content/uploads/2012/08/120822-Reciclaje-de-Papel-en-Colombia-v2-Modo-de-compatibilidad1.pdf> (Consultado el 27 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 13

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

De otro lado, la industria de la pulpa de papel, papel y cartón estudiada desde el punto de vista de la demanda, y más específicamente, en términos de sus encadenamientos para efectos de comercialización, se enmarca dentro del **sector industrial de cosméticos y productos de aseo**, tal y como se expone a continuación.

15.2. Sector industrial de cosméticos y productos de aseo

Este sector está compuesto por tres subsectores a saber: (i) cosméticos, (ii) aseo y (iii) absorbentes, tal y como se presenta en la Figura No. 2⁷⁰. Los pañales para bebé, productos sobre los cuales versa la denuncia y las posteriores solicitudes para el **PBC** hacen parte del subsector de absorbentes.

Los **productos cosméticos** son definidos como *“aquellas preparaciones constituidas de sustancias naturales y sintéticas o sus mezclas, de uso externo en las diversas partes del cuerpo humano, con el objetivo principal de limpiarlo, perfumarlo, cambiar su apariencia y/o corregir olores corporales, y/o protegerlo o mantenerlo en buen estado”*⁷¹.

De otra parte, los **productos de aseo** se clasifican en productos de uso personal y doméstico, y productos de uso industrial. Los primeros se definen como *“aquella formulación cuya función principal es remover la suciedad, desinfectar, aromatizar el ambiente y propender el cuidado de utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente estarán en contacto con el ser humano”*⁷². Los segundos, se definen como aquellos *“cuya formulación tiene por función principal el remover la suciedad, desinfectar y propender el cuidado de la maquinaria e instalaciones industriales y comerciales, centros educativos, hospitalarios, salud pública y otros de uso en procesos industriales”*⁷³. Así, los productos de aseo comprenden jabones, detergentes, productos lavavajillas, pulidores de cocina, suavizantes, ambientadores, entre otros.

Finalmente, los **productos absorbentes** son *“aquellos productos destinados a absorber o retener secreciones, excreciones y flujos íntimos en la higiene personal”*⁷⁴. Están conformados por toallas higiénicas, pañales desechables, tampones, pañitos húmedos, entre otros.

⁷⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS (en adelante “ICONTEC”). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5131.

⁷¹ Decisión 706 de 2008 de la **COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA**, vistos los artículos 3, literales a) y b), 22 y 72 del Acuerdo de Cartagena.

⁷²*Ibidem.*

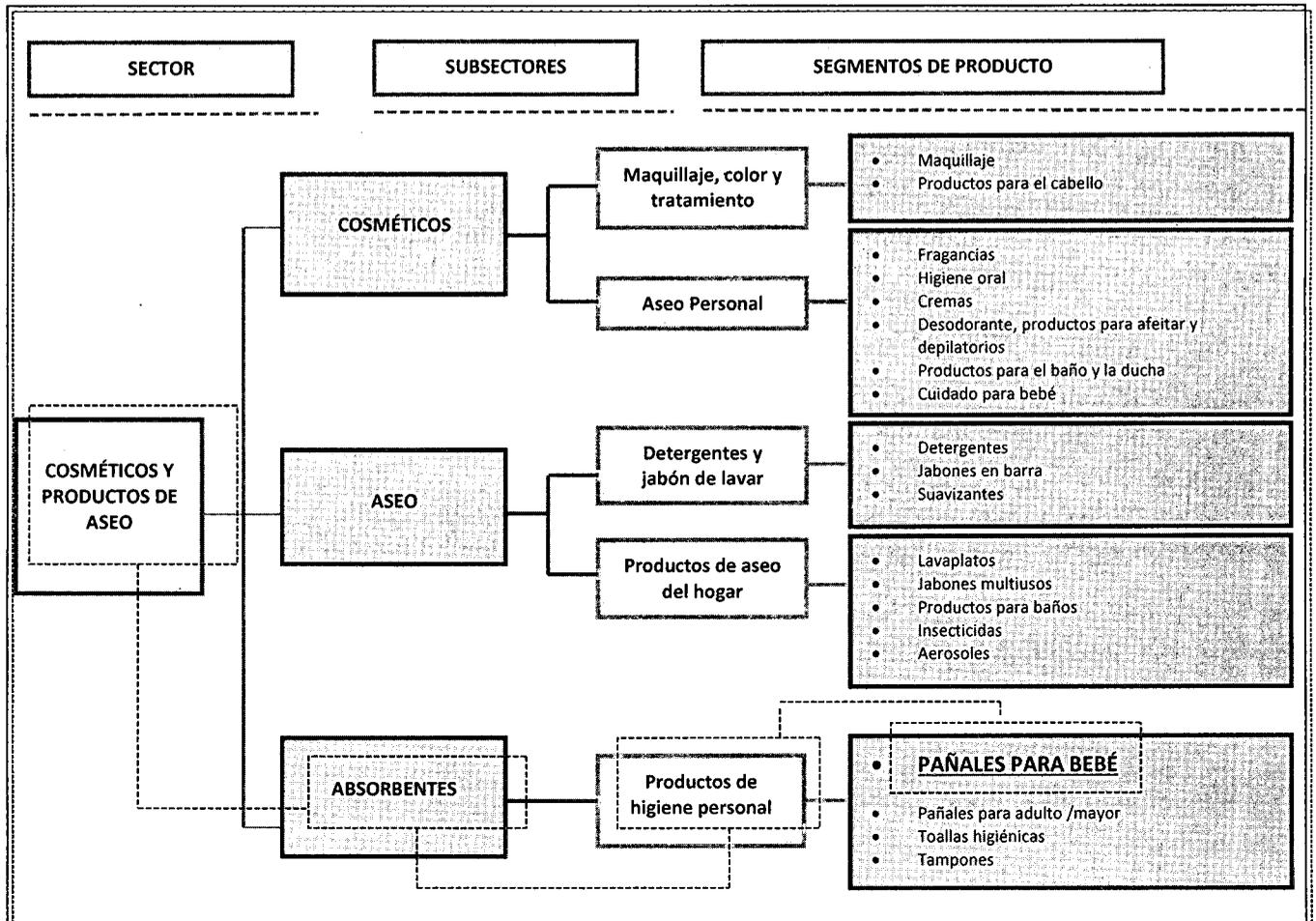
⁷³*Ibidem.*

⁷⁴*Ibidem.*

RESOLUCIÓN NÚMERO **-47969** DE 2014 Hoja No. 14

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Figura No. 2
SECTOR INDUSTRIAL DE COSMÉTICOS Y PRODUCTOS DE ASEO



Fuente: Elaboración SIC con base en datos del **MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO** (en adelante "MINCIT")⁷⁵

Ahora bien, la oferta de la cadena productiva del sector de cosméticos y productos de aseo se encuentra altamente concentrada. La misma presenta una estructura de mercado oligopólica en la que participan pocas empresas que tienen la posibilidad de influenciar los precios o el nivel de producción, y que a su vez compiten por estrategias de diferenciación de productos.

El dinamismo mundial de la cadena es evidente entre los años 2000 al 2012, con un crecimiento de un 80% en dicho periodo, es decir, un incremento del 5,9% interanual. Es importante resaltar que Latinoamérica participa con un 13,6% del mercado mundial, con tasas de crecimiento promedio cerca de un 50% por encima de la tasa

⁷⁵ MINCIT. "Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Informe final: Sector Cosméticos y productos de aseo". Bogotá, mayo de 2009. Disponible en: <http://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Cosmeticos%20y%20Aseo.pdf> (Consultado el 3 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 15

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

mundial, para el periodo comprendido entre el 2000 y el 2012. Según PROEXPORT, para el 2015 dicha participación será del 17,5%⁷⁶.

Una vez expuestos los subsectores que hacen parte del sector de la industria de cosméticos y productos de aseo, la Delegatura encuentra procedente ampliar la descripción del **subsector de absorbentes**, toda vez que en este se enmarcan los hechos objeto de la denuncia.

15.3. Subsector de absorbentes

Como se expuso en líneas anteriores, el subsector de absorbentes corresponde a aquel en el que se producen bienes utilizados comúnmente para la higiene personal, tales como pañales para bebé, pañales para adulto, toallas higiénicas, tampones, pañitos húmedos, entre otros.

Para el período comprendido entre 2000 y 2012, el subsector de absorbentes ha presentado un crecimiento anual promedio de 7,5%, según cálculos efectuados por PROEXPORT. Para el año 2012, tal crecimiento se dio principalmente a través de los supermercados e hipermercados (3,45%) y, en segundo lugar, en tiendas tradicionales y de abarrotes (2,63%), y tiendas especializadas para productos de aseo y belleza (1,42%)⁷⁷.

En esta línea, en el segmento de pañales desechables se encuentran los pañales desechables para adulto mayor o productos para la incontinencia y los pañales desechables para bebé. Como quiera que los hechos investigados se encuentran relacionados con estos últimos, la Delegatura procederá a efectuar el análisis de la cadena de **producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia**.

15.4. Pañales desechables para bebé en Colombia

A continuación, la Delegatura presenta la descripción del mercado relevante⁷⁸. El estudio del mercado se enfocará en el producto de **pañales desechables para bebé**, ya que: (i) las empresas denunciadas en la presente actuación administrativa compiten efectivamente con este producto, dentro del ámbito geográfico en el cual

⁷⁶ PROEXPORT. Sector Cosméticos y Artículos de Aseo – Colombia. Disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf (Consultado el 27 de junio de 2014).

⁷⁷ Valores proyectados según crecimiento del sector – EOIC, ANDI. DNP. Ob. Cit. (Consultado el 27 de junio de 2014).

⁷⁸ El mercado relevante, tal como lo establece la legislación europea, es una herramienta que permite, mediante la correcta definición del producto y su dimensión geográfica, establecer los límites dentro de los cuales las empresas relacionadas compiten. En este sentido, según el documento "Notice on the Definition of the Relevant Market for the Purposes of [EU] Competition Law", con el mercado relevante se definen todas las posibles restricciones que pueden tener los agentes económicos identificados, para actuar de formas no competitivas. Commission Notice on the definition of relevant market for the purposes of Community competition Law (97/C 372/03). Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=tdHbTPCYpCWXG4t2bxZs8WKkh2QQkpqdhZQnbcpcqZR39SFnZsdV!1701709267?uri=CELEX:31997Y1209\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=tdHbTPCYpCWXG4t2bxZs8WKkh2QQkpqdhZQnbcpcqZR39SFnZsdV!1701709267?uri=CELEX:31997Y1209(01)) (Consultado el 22 de julio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO E- - 4796 DE 2014 Hoja No. 16

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

desarrollan su actividad; y (ii) las presuntas prácticas restrictivas de la competencia denunciadas hacen referencia a este mercado.

15.4.1. Definición, usos y composición del pañal desechable para bebé

En el caso de los pañales desechables para bebé, resulta pertinente realizar una definición más precisa de dicho producto, toda vez que a partir de las particularidades encontradas, las alternativas con las que cuentan los consumidores para reemplazarlo pueden cambiar sustancialmente.

Al respecto, la **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC- 2882** del 22 de diciembre de 2005⁷⁹ define al pañal desechable como aquel “[p]roducto que después de su uso normal no se reutiliza”. De igual forma, esta norma establece que este producto se compone de las siguientes partes:

“(...)

- a) *Cojín: material absorbente que retiene los fluidos corporales.*
- b) *Cubierta permeable: cubierta que se encuentra en contacto con la piel y que permite la transferencia de líquidos hacia el interior del pañal.*
- c) *Cubierta impermeable: es la parte externa del pañal destinada a impedir el paso de los fluidos corporales hacia el exterior del producto.*
- d) *Adhesivos: materiales destinados a unir los diferentes componentes del producto.*
- e) *Sistema de cierre y/o sujeción: materiales que permiten la sujeción del producto. Cobija los sistemas de cierre tales como cintas adhesivas, cintas mecánicas, pantalón sujetador entre otros.*
- f) *Elásticos: material que permite el ajuste del producto absorbente al cuerpo en el área de la entrepierna.*
- g) *Barrera: material impermeable que permite la contención en el área de la entrepierna.*

(...)”.

El revestimiento externo del pañal está hecho de una capa de polietileno, y el forro interior es usualmente elaborado de polipropileno; algunas marcas fortalecen el forro interior con sábila (áloe) y vitamina E. Por su parte, su centro absorbente contiene pulpa de madera y polímeros (compuesto químico, natural o sintético, formado por polimerización y que consiste esencialmente en unidades estructurales repetidas) súper absorbentes, por lo general poliacrilato de sodio (en adelante “SAP”).

⁷⁹ **ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC- 2882.** *Productos absorbentes para protección sanitaria. Pañales desechables y productos absorbentes para incontinentes.* Disponible en: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC2882.pdf>(Consultado el 29 de mayo de 2014).

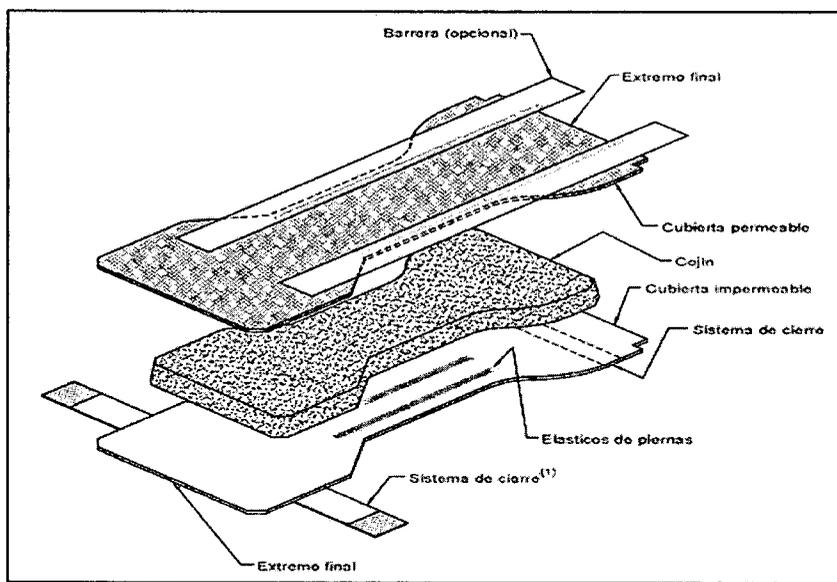
RESOLUCIÓN NÚMERO ~~5~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 17

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

El **SAP**⁸⁰ se introdujo a principios de la década de los ochenta, y reemplazó la utilización de papel seda, algodón, esponja y pelusa. Dicho compuesto permitió que los pañales fueran más delgados y más eficaces para mantener al bebé seco. Esencialmente, el **SAP**⁸¹ es un polímero formado por monómeros $-CH_2CH(CO_2Na)-$; una sal derivada de la neutralización del ácido acrílico mediante la utilización de hidróxido de sodio. Físicamente se observa como un polvo blanco inodoro, el cual tiene como cualidad principal su gran capacidad de absorción en términos de su volumen⁸².

En este orden de ideas y de acuerdo a la información recolectada por la Delegatura, un pañal desechable es un producto de única utilización, diseñado y fabricado con la única funcionalidad de mantener la higiene de quien lo utilice; esto, mediante el aislamiento de los residuos que pueda producir el organismo. Su composición, tal como se mostró anteriormente, se determina con base en materiales absorbentes y elásticos, de tal manera que al combinarlos facilitan su uso y determinan su correcto funcionamiento, entendiéndose por tal la separación eficiente de desechos orgánicos.

Imagen No. 1
COMPOSICIÓN BÁSICA DE UN PAÑAL DESECHABLE



Fuente: **ICONTEC**⁸³

⁸⁰ **BABYCENTER** en español. ¿Qué contienen los pañales desechables y son estos seguros para tu bebé? Disponible en: <http://espanol.babycenter.com/%20a15100055/qu%C3%A9-contienen-los-pa%C3%B1ales-desechables-y-son-estos-seguros-para-tu-beb%C3%A9#ixzz38FPwbBv7> (Consultado el 2 de julio de 2014).

⁸¹ Ficha técnica. http://www.globalquim.cl/gq/_mng_content/_arcDocs/HDS28213409.pdf (Consultado el 2 de julio de 2014).

⁸² Esta cualidad de **SAP** se debe a la presencia de grupos de carboxilatos de sodio, los cuales, al entrar en contacto con el agua, desprenden el catión sodio, dejando libres iones negativos de carboxilato. Estos últimos se repelen, estiran la cadena principal y amplían el volumen; así, el compuesto se estabiliza y neutraliza con la captura de las moléculas de agua.

⁸³ **ICONTEC**. *Ob. Cit.* (Consultado el 29 de mayo de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO E- - 47965 DE 2014 Hoja No. 18

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

15.4.2. Clases de pañal desechable para bebé

La clasificación de los pañales comercializados en Colombia es muy diversa, los criterios no son unificados y su uso es indistinto dependiendo del fabricante. Sin embargo, hay algunos criterios generales coincidentes entre marcas que permiten generalizar la clasificación de los pañales, entre los que están:

- **ETAPA:** En virtud de este criterio, los pañales se clasifican según la etapa de crecimiento en la que está el bebé, la cual es medida por el peso en kilogramos que va registrando. Esta clasificación se compone de:
 - i) Etapa cero: incluye bebés con peso menor a 4 kilogramos entre los que pueden estar incluidos los bebés prematuros y recién nacidos; por lo general en esta etapa se ubican los bebés en los primeros 100 días.
 - ii) Etapa 1: peso promedio entre 4 y 7 kilogramos.
 - iii) Etapa 2: peso promedio entre 6 y 9 kilogramos.
 - iv) Etapa 3: peso promedio entre 8 y 12,5 kilogramos.
 - v) Etapa 4: peso promedio entre 11 y 16 kilogramos.
 - vi) Etapa 5: para bebés con peso mayor a 14 kilogramos.
 - vii) Etapa 6: para bebés con peso mayor a 16 kilogramos.
- **TALLA:** Es un criterio muy similar al anterior, pues en virtud de este los pañales se clasifican según el peso del menor. Esta clasificación se compone de:
 - i) Talla PR o RN: para bebés prematuros o recién nacidos con peso menor a 4 kilogramos.
 - ii) Talla P: para bebés entre 4 y 7 kilogramos de peso.
 - iii) Talla M: para bebés con peso entre 6 y 9 kilogramos.
 - iv) Talla G: peso promedio del bebé entre 8 y 12,5 kilogramos.
 - v) Talla XG: peso promedio del bebé entre 11 y 16 kilogramos.
 - vi) Talla XXG: para bebés con peso mayor a 14 kilogramos.
 - vii) Talla XXXG: para bebés con peso mayor a 16 kilogramos.
- **TIER:** Este criterio de clasificación se refiere a la capacidad de absorción del pañal. Se encuentran pañales desde **TIER 0** hasta **TIER 4**, siendo este último, el de máxima absorción.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE-47969** DE 2014 Hoja No. 19

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En la Tabla No.1, la Delegatura presenta de manera resumida las principales características que pueden predicarse de la clasificación según el **TIER** de los pañales. Los datos expuestos se construyeron a partir de la información recaudada en la presente actuación administrativa y que obra como prueba en el Expediente, teniendo en cuenta las referencias y los conceptos enumerados anteriormente⁸⁴.

**Tabla No. 1
CLASIFICACIÓN SEGÚN TIER**

DEFINICIÓN	ABSORCIÓN (horas)	CUBIERTA	SISTEMA DE CIERRE	REFERENCIA
TIER 4	10 a 12	TELA	VELCRO	HUGGIES NATURAL CARE, WINNY ULTRATRIM GOLD y PEQUEÑÍN PREMIUM
TIER 3	8 a 10	TELA	VELCRO	HUGGIES ACTIVE SEC, WINNY ULTRATRIM, CARREFOUR BABY y DRY HAPPY
TIER 2+	6 a 8	TELA	VELCRO	HUGGIES ACTIVE SEC, WINNY ULTRATRIM y CARREFOUR BABY
TIER 2	6 a 8	PLÁSTICO	VELCRO / CINTAS ADHESIVAS	HUGGIES CLÁSICO, WINNY ULTRATRIM SEC, PEQUEÑÍN EXTRACONFORT, CHICOLASTIC, OLIMPICA, LEADER PRICE y ÉXITO
TIER 1	< 6	PLÁSTICO	CINTAS ADHESIVAS	KIMBIES SEQUITOS, VELTY BARRERAS y CHICOLASTIC CLASSIC
TIER 0	< 6	PLÁSTICO	CINTAS ADHESIVAS	MARCAS BLANCAS (KIMBIES SEQUITOS, PEQUEÑÍN, DRYPERS), VELTY y SMILES

Fuente: Elaboración SIC con base en información obrante en el Expediente⁸⁵

⁸⁴ Folios 334 a 340 del Cuaderno Público No. 2 del Expediente.

⁸⁵Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 20

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Tabla No. 2
CARACTERIZACIÓN DE LOS PAÑALES DESECHABLES⁸⁶

	NOMBRE REFERENCIA	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
SUPERECONÓMICO	REBEBITOS					
	EKONO					
	PAÑALES 1					Absorción: 481
	BABY SEC CLASICO	Absorción: 313 Retención: 145 % SAP/P: 35,1%	Absorción: 422,8 Retención: 233,4 % SAP/P: 53,5%	Absorción: 429 Retención: 228 % SAP/P: 40,2%	Absorción: 488 Retención: 274 % SAP/P: 43,5%	Retención: 257 % SAP/P: 39,3%
	BABYSEC ULTRA					
	WINNY CLASSIC					
ECONÓMICO	CARREFOUR BABY					
	BABYDREAMS PLUS					
	BABYDREAMS UT					
	BABYSEC PREMIUM	Absorción: 342 Retención: 166 % SAP/P: 43,5%	Absorción: 429,3 Retención: 223 % SAP/P: 52,3%	Absorción: 524 Retención: 304 % SAP/P: 56%	Absorción: 548 Retención: 313 % SAP/P: 56,4%	Absorción: 604 Retención: 358 % SAP/P: 63,2%
	PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS					
	WINNY ULTRATRIM SEC					
PREMIUM	HUGGIES ULTRATRIM					
	PAMPERS CRUISERS					
	PEQUEÑIN NATURAL	Absorción: 337 Retención: 184 % SAP/P: 74,6%	Absorción: 436 Retención: 256 % SAP/P: 81,6%	Absorción: 498 Retención: 302 % SAP/P: 100,5%	Absorción: 570 Retención: 354 % SAP/P: 94,4%	Absorción: 614 Retención: 390 % SAP/P: 99,1%
	AVENTUREROS					
	WINNY UT GOLD					
HUGGIES NATURAL CARE						

Fuente: Elaboración SIC con base en información obrante el Expediente⁸⁷

Frente a la Tabla No. 2 se deben hacer las siguientes precisiones: los productos pertenecientes a la etapa cero están ubicados en su totalidad en la clasificación Premium⁸⁸, cuyo promedio de absorción es 292 g con una retención de 158 g y una proporción de **SAP** en referencia a la pulpa de 63,2% en promedio.

En la etapa 6 ocurre algo similar, pues sus productos están enmarcados únicamente dentro del segmento Premium⁸⁹, y la absorción y retención promedio son de 611 g y 412 g, respectivamente, con una proporción media **SAP**/pulpa de 103,6%.

⁸⁶ % SAP/P: Proporción de **SAP** en referencia a la cantidad de pulpa que contiene la referencia Absorción y retención medida en gramos.

⁸⁷Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

⁸⁸ **BABYSEC RECIÉN NACIDO, PAMPERS SWADDLERS NEW BABY, PEQUEÑIN RECIÉN NACIDO, WINNY ULTRATRIM GOLD, HUGGIES RECIÉN NACIDO y HUGGIES RECIÉN NACIDO PREMATURO.**

⁸⁹ **PAMPERS CRUISERS, PEQUEÑIN PREMIUM, WINNY UT GOLD.**

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 21

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

15.4.3. Sustituibilidad

Es importante considerar en este punto el grado de sustitución que el producto especificado tenga en el mercado, con el fin de establecer qué tan independiente es la demanda a los cambios que puedan llegarse a presentar en las condiciones del mercado.

15.4.3.1. Sustituibilidad de la demanda

Lo primero que se debe definir es el inventario de productos disponibles en el mercado orientados a satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los **pañales desechables para bebé**. En el mercado colombiano de higiene para niños se encuentran los siguientes productos:

- Pañales desechables
- Pañales de tela
- Pañales reutilizables o ecológicos⁹⁰

Los pañales reutilizables o ecológicos son un producto de reciente introducción en el país y no se dispone de información estadística suficiente para contrastar su participación en el mercado.

Es importante resaltar que la diferencia sustancial entre los pañales de tela frente a los desechables, reside en la posibilidad de ser reutilizados dado que su material de fabricación lo permite, esta posibilidad implica diferencias en sus condiciones de uso, por sus características, toda vez que para su reutilización se requiere de la inversión en costos adicionales como el agua, el detergente y el tiempo de quien se encuentra encargado de la limpieza y alistamiento del pañal para su reutilización.

Por su parte, el pañal desechable, por el contrario, es de un solo uso, es decir, luego de cumplir con su función estipulada es descartado por el consumidor. Además, los residuos orgánicos se distribuyen por toda la superficie absorbente del pañal, lo cual, de manera preliminar, supone la prevención de enfermedades dermatológicas en la piel del infante, haciendo que su uso sea más eficiente e higiénico. Debe tenerse en cuenta que el pañal desechable cuenta con amplia diversidad en términos de calidad, lo que permitiría una gradualidad en los tiempos de retención y en el número de pañales promedio utilizados por un bebé al día.

Por otro lado, a partir de datos del **DANE**, se procedió a calcular los índices de ventas y de precios promedios para la industria de pañales de tela y desechables, en aras de determinar, de manera preliminar, el grado de sustituibilidad entre ambos productos.

En el panel a) de la Gráfica No. 1 se describe la tendencia de las ventas de los dos productos. La divergencia en el comportamiento de los dos índices de ventas permite considerar que el crecimiento en las ventas de los pañales desechables ha

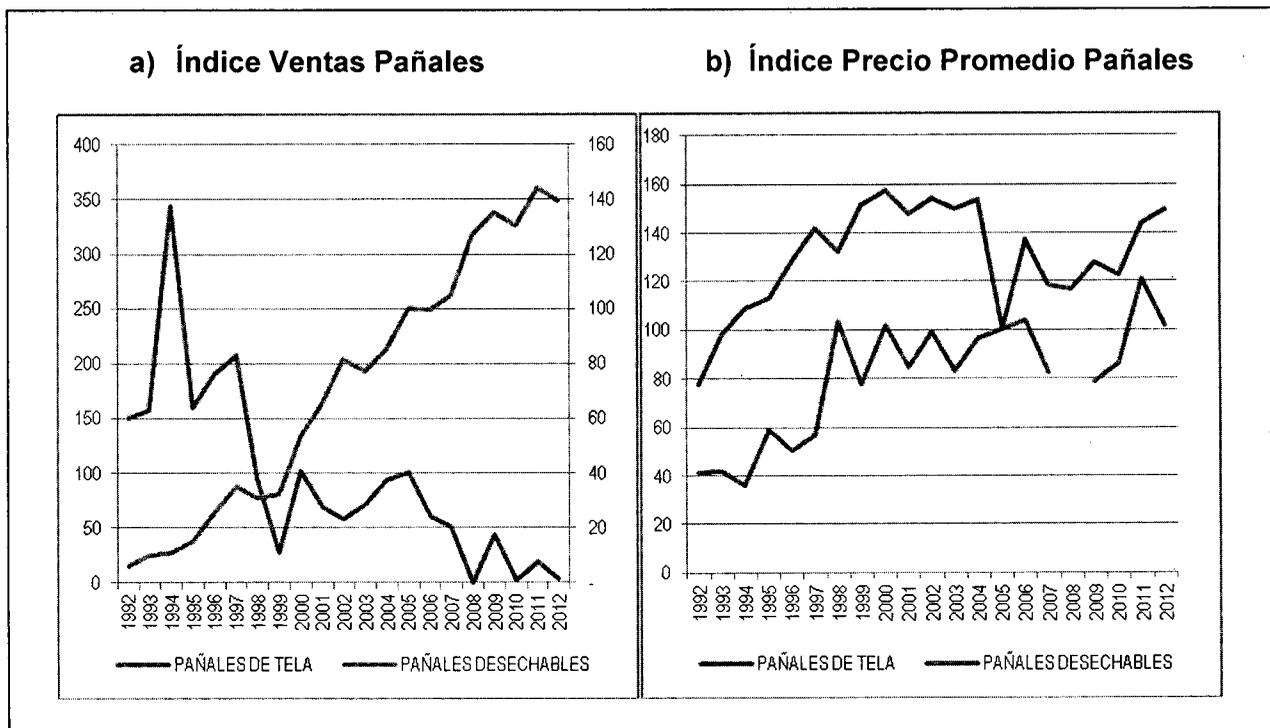
⁹⁰ Estos últimos, son pañales de tela con un material desechable biodegradable interno. Ver: <http://www.vidaysalud.com/diario/bebes/paiales-de-tela-vs-paiales-desechables/> (Consultado el 2 de julio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 22

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

promovido una mayor reticencia del consumidor hacia los pañales de tela. Esto podría deberse al supuesto de considerar éste último como un bien inferior⁹¹. Tal situación puede verse reflejada en el panel b) de la Gráfica No. 1, en el cual se puede observar que los índices de precios promedios ponderados de los dos tipos de bienes se mueven en unas trayectorias paralelas, de tal manera que no es posible concatenar la sustitución presentada en el consumidor como un efecto precio, sino como efecto renta⁹².

Gráfica No. 1
PARTICIPACIÓN DEL SEGMENTO DE PAÑALES EN EL SUBSECTOR ABSORBENTES



Fuente: Elaboración SIC con base en información de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (en adelante "DIAN")⁹³

Así las cosas, se puede establecer que los pañales de tela no son sustitutos de los desechables, en cuanto los cambios en la demanda de este último no se traducen en un incremento gradual de las cantidades demandadas del primero. Esto indicaría

⁹¹ El grado de absorción del pañal desechable implica una reducción del riesgo de que el infante sufra del problema cutáneo denominado dermatitis del pañal. Ver: <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/000964.htm> (Consultado el 23 de julio de 2014).

⁹² Según datos de IMF - WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASE, el PIB(PPP) per cápita, es decir, el PIB en términos de paridad de poder de compra, se ubicaba en USD\$ 4.685,87 para 1992. El mismo indicador para 2013 fue de USD\$ 10.696,92, lo que representa un incremento de 128%, a pesar de la gran desigualdad en la distribución (coeficiente de gini 0,559) de la renta en Colombia. Esto quiere decir que el consumidor colombiano es, al menos en promedio, un 50% más rico que hace 20 años.

⁹³ DANE. Encuesta anual manufacturera. Años 1992-2012. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>

RESOLUCIÓN NÚMERO **02 - 47965** DE 2014 Hoja No. 23

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

entonces que la demanda de pañales desechables es inelástica al precio, al no tener sustitutos directos que permitan al consumidor satisfacer las necesidades que este bien garantiza.

15.4.3.2. Sustituibilidad de la oferta

El pañal es un producto caracterizado porque todas las referencias están fabricadas a partir de las mismas materias primas; así mismo, su uso final es específico y no es posible adicionarle características diferentes a las ya existentes, en términos de su manufactura.

En el mercado nacional existe una multiplicidad de compañías que manufacturan productos relacionados con las materias primas necesarias para la fabricación de pañales, especialmente la pulpa de papel, sin embargo, ante un eventual incremento en los precios de los agentes del mercado, podría no ser económicamente viable para dichas empresas transformar su actividad económica.

Si consideramos que, para el proceso de manufactura de pañales desechables es necesario efectuar una onerosa inversión en maquinaria especializada para el armado del producto, y el cumplimiento de ciertos estándares en términos de calidad, determinados principalmente por las tecnologías en sistemas de fijación (donde el resellado del producto es fundamental) y la capacidad de retención de residuos (lo cual va relacionado con la combinación correcta de pulpa y SAP), la fabricación de dichos productos representa el cumplimiento de ciertas características tecnológicas que no son fácilmente adquiribles por cualquier empresa.

En tales términos, al menos de manera inicial convertir la planta podría no ser económicamente viable, en tanto los incrementos en los precios no generarían impactos significativos en incrementos en la producción por vía de reconversiones industriales.

15.4.4. *Características de la demanda de pañales desechables para bebé en Colombia*

Según la encuesta de ingresos y gastos elaborada por el **DANE** para el periodo 2006-2007, 1.156.946 hogares colombianos son consumidores de pañales, es decir, el 10,38% del total de hogares. De ese total, el 95% de los hogares participa en el segmento de pañales desechables para bebés.

Para el año 2005, **RADDAR CONSUMER KNOWLEDGE GROUP** (en adelante "**RADDAR**")⁹⁴, realizó un análisis en el cual determinó que el consumidor colombiano

⁹⁴ Reporte de **RADDAR**. *Dinámica del consumo en Colombia 2005*. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=v4BtQkmzNt8C&pg=PT4&lpq=PT4&dq=consumo+en+colombia+2005+raddar&source=bl&ots=hCHlxRO-8W&sig=eb29tj9Plxa2wmF5an58YupF6wM&hl=es&sa=X&ei=K3GQU7LrNcSnsATQxICYAw&ved=0C-CsQ6AEwAQ#v=onepage&q=consumo%20en%20colombia%202005%20raddar&f=false> (Consultado el 22 de julio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO 4796 DE 2014 Hoja No. 24

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

promedio presentó un *pocket share*⁹⁵ de 0,1796% en relación con la compra de pañales, lo cual corresponde a un cociente entre el valor total del mercado mensual de pañales en Colombia y el número total de habitantes del país. Esta proporción para el 2005 representaba un gasto anual promedio en pañales de \$6.852⁹⁶, lo cual representaba un mercado mensual de \$26.332 millones de pesos.

Caracterizando los consumidores en términos de su capacidad de compra, el 28% está dentro del segmento de bajos ingresos, el 62% en el rango medio, y el restante 10% lo constituyen los agentes de alto poder adquisitivo.

En cuanto al consumo per cápita, los segmentos presentan fuertes diferencias (Tabla No. 3), de tal manera que mientras los consumidores de ingresos bajos representan en términos proporcionales el 46% del promedio de gasto ponderado nacional, los individuos de ingresos medios superaron dicha media en 1.6 veces, y los de ingresos altos en 2.6 veces.

**Tabla No. 3
GASTO POR RANGO DE INGRESOS 2005**

INGRESOS	GASTO ANUAL <i>Pesos per cápita</i>
BAJOS	\$ 3.120
MEDIOS	\$ 10.980
ALTOS	\$ 18.144
NACIONAL	\$ 6.852

Fuente: Elaboración SIC con base en los datos de RADDAR

Por su parte, el *pocket share* muestra que mientras en los dos primeros segmentos el consumidor destinó en promedio el 0,19% de su gasto en consumo, la categoría de ingresos altos destinó el 0.08% de dicha medición, lo cual está en consonancia con la información que arroja el mercado, puesto que se ha dado una migración de las ventas de los pañales catalogados en TIER 4 a los de TIER 3.

15.4.5. Características de la oferta de pañales desechables para bebé en Colombia

15.4.5.1. Producción y ventas de pañales desechables para bebé

El segmento de los pañales es un sector con ingentes expectativas de desarrollo, y que está caracterizado por una competitividad basada en la innovación y la tecnología. En los últimos diez años tanto la producción como las ventas de pañales se han duplicado. Como se observa en la Gráfica No. 2, a partir del 2007 el mercado

⁹⁵ *Pocketshare* es el peso del consumo de un bien en el total del consumo. El gasto promedio mensual de un producto es un promedio ponderado simple del total de gasto en una referencia, en relación con el total de consumidores del mercado.

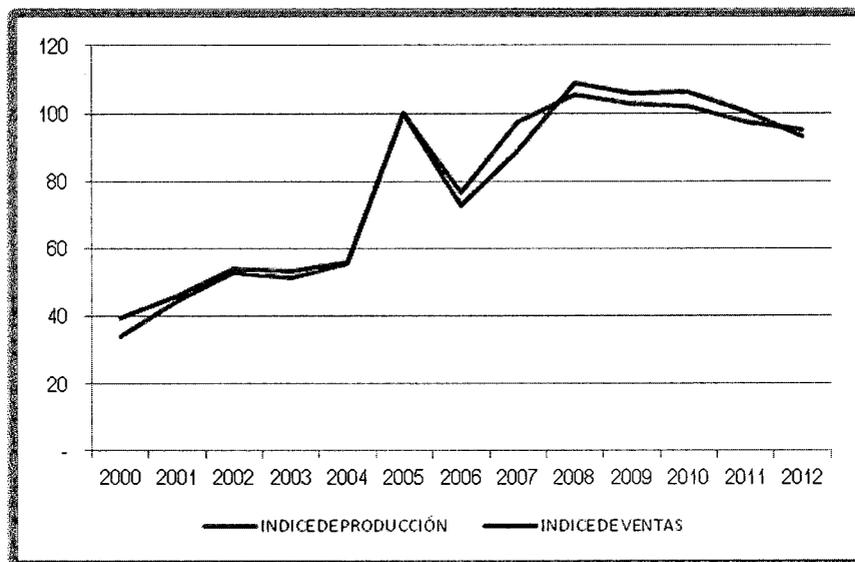
⁹⁶ Este valor, es una estimación de RADDAR considerando un promedio ponderado según nivel de ingresos tomando en cuenta el total de consumidores del país.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47963** DE 2014 Hoja No. 25

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

de pañales se normalizó en referencia a su crecimiento histórico, habiéndose dado un cambio coyuntural en el año 2005.

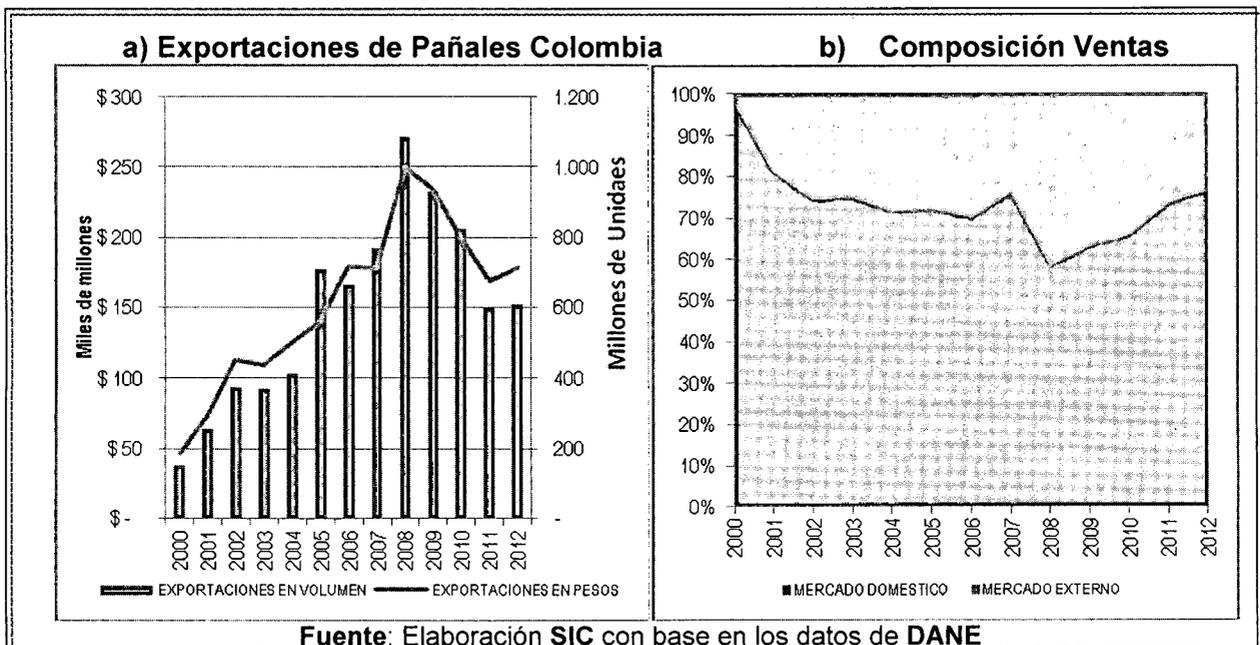
Gráfica No. 2
ÍNDICES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE PAÑALES EN COLOMBIA 2000-2012



Fuente: Elaboración SIC con base en datos de DANE

Sin embargo, a partir del año 2008 se observa un estancamiento del índice de ventas y de producción, que coincide con lo que refleja la Gráfica No. 3, paneles a) y b), donde se puede advertir una caída en las exportaciones de pañales y una contracción en la proporción de ventas internacionales en referencia de las ventas totales. Lo anterior, se interrelaciona con la difícil situación cambiaria existente en Venezuela, uno de los principales mercados de exportación para Colombia.

Gráfica No. 3
MERCADO EXTERNO DE PAÑALES DESECHABLES 2000-2012



Fuente: Elaboración SIC con base en los datos de DANE

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 26

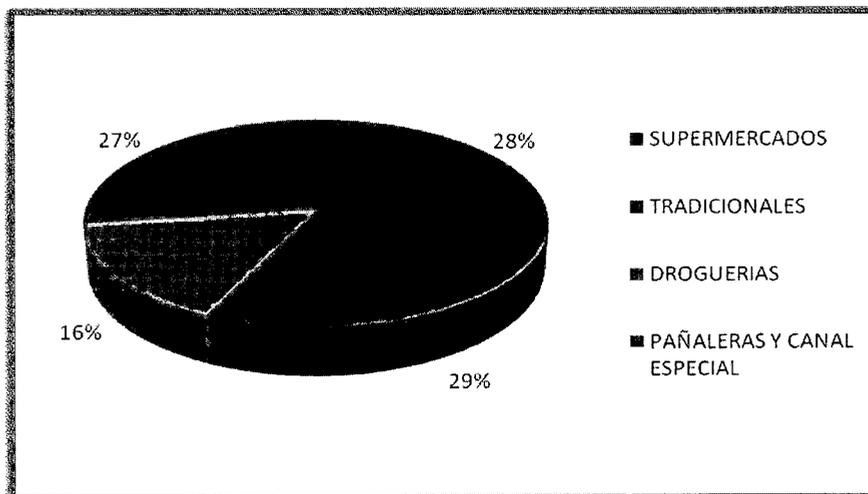
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

La caída en las exportaciones en términos de volumen en el periodo 2008-2012 es del orden del 35%, contrayéndose al nivel del año 2005. Para el 2008, la participación de las ventas externas en el mercado representaba un 42%; para 2012, el porcentaje relativo apenas alcanzaba el 23%, como se observa en el panel b) de la Gráfica No. 3.

15.4.5.2. Canales de comercialización de pañales para bebé

Para un mejor entendimiento de la dinámica de venta de pañales desechables para bebé en Colombia, se presenta la Gráfica No. 4, donde se muestra la distribución de las ventas por los principales canales de comercialización. Esta información fue aportada por las empresas que participan en el mercado⁹⁷.

Gráfica No. 4
DISTRIBUCIÓN POR CANAL DE PAÑALES DESECHABLES
(Octubre de 2013)



Fuente: Elaboración SIC con base en los datos del Expediente

- **Supermercados:** Se entienden como aquellos establecimientos “de autoservicio con más de tres cajas registradoras, donde se encuentra una amplia variedad de productos comestibles y no comestibles, de uso habitual en un hogar”⁹⁸. La participación de este segmento en la comercialización de pañales es del 28%. A su vez los Supermercados se pueden catalogar en:
 - **Supermercados de cadena:** También denominados grandes superficies, se refiere a cadenas de supermercados bajo la misma razón social y con cobertura en más de 3 regiones del territorio nacional, como por ejemplo **ALMÁCENES ÉXITO** y **OLÍMPICA**. A través de este canal se realizan el 21% de las ventas de pañales desechables para bebé (por volumen) en el país.

⁹⁷ Folios 1112 del Cuaderno Reservado **KIMBERLY** No. 4 del Expediente.

⁹⁸ DURÁN, Gonzalo y KREMERMANN, Marco. *Informe Retail - Capítulo Supermercados*. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile. Fundación Sol. Disponible en: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Informe-Ditrab-2007-Supermercados2.pdf> (Consultado el 9 de Julio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 27

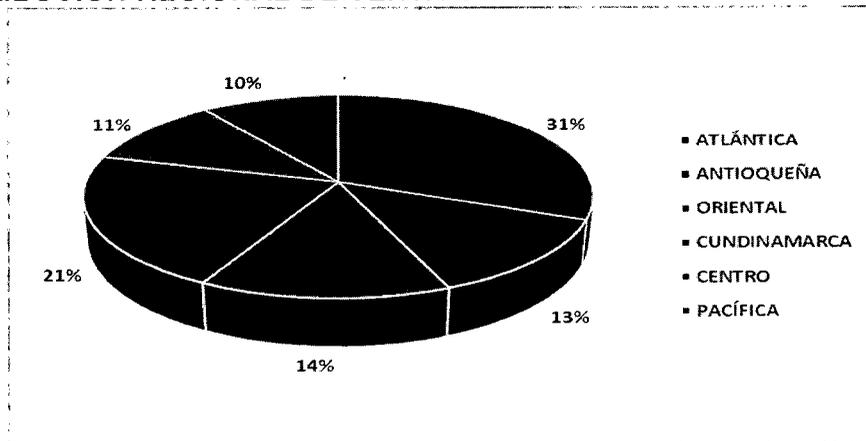
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- **Supermercados independientes:** Son establecimientos comerciales urbanos o rurales que venden bienes de consumo en sistemas de autoservicio al detal, entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Por medio de los supermercados independientes, los cuales no hacen parte de una cadena, se comercializa el 7% de los pañales desechables para bebé (por volumen) en el país, siendo este el canal en el que menor cantidad de pañales desechables se transa.
- **Tradicional:** Corresponde al denominado TaT (tienda a tienda) o detallista. Este canal es el de mayor fuerza para la venta de pañales desechables para bebé en Colombia, pues en él se comercializa alrededor del 29%.
- **Droguerías:** También llamadas farmacias, son lugares donde se comercializan principalmente medicamentos. En las droguerías se comercializa el 16% del volumen total de pañales desechables para bebé.
- **Pañaleras y canales especiales:** Las pañaleras son tiendas especializadas en venta de pañales para bebé y en algunas ocasiones de otros artículos, como ropa para bebé, juguetes y teteros. En algunos casos, las pañaleras grandes son a su vez distribuidores del canal tradicional. Este segmento representa alrededor del 27% de las ventas de pañales desechables para bebé en el país, constituyéndose así, en el segundo canal más importante de este producto.

Teniendo en cuenta esta caracterización, se procederá a realizar un análisis del nivel de ventas de pañales desechables por regiones, abarcando las siguientes: i) Región Atlántica; ii) Región Antioqueña; iii) Región Oriental; iv) Cundinamarca; v) Región Centro; y vi) Región Pacífica.

Las regiones en las que se presentan las mayores ventas (por valor) de pañales desechables para bebé en el año 2013 son la Región Atlántica con el 31% y Cundinamarca con el 21%. Las otras 4 regiones presentan niveles cercanos en su participación relativa en la venta de pañales desechables.

Gráfica No. 5
DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE VENTA DE PAÑALES DESECHABLES (2013)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente⁹⁹

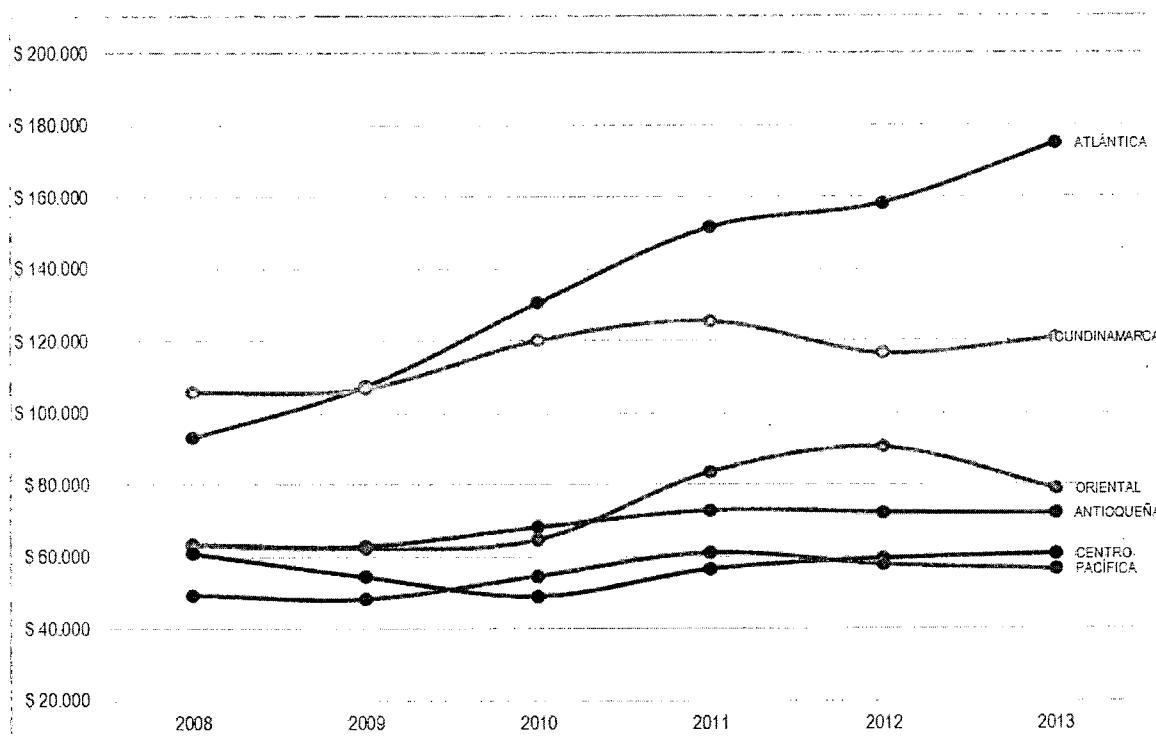
⁹⁹ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado TECNOQUÍMICAS No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **ES - 47965** DE 2014 Hoja No. 28

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En la Gráfica No. 6 se describe el comportamiento de las ventas de pañales desechables para bebé desde el año 2008 hasta el 2013, donde se evidencia una tendencia ascendente cada año. La región que ha registrado mayores ventas de pañales desechables ha sido la Atlántica, con una tendencia creciente acercándose a los \$180.000 millones en el año 2013, seguida de Cundinamarca donde se presentaron ventas cercanas a los \$120.000 millones para el mismo año 2013.

Gráfica No. 6
COMPORTAMIENTO REGIONAL DE VENTAS DE PAÑALES DESECHABLES
(Millones de pesos)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰⁰

Para el caso de los pañales para bebé, esta interacción entre proveedores y consumidores se presenta en todo el territorio nacional colombiano, pues conforme a la información recaudada en las actuaciones adelantadas, la totalidad de las marcas producidas por los fabricantes de este bien se comercializan a nivel nacional.

El alcance nacional de la actividad de comercialización, se posibilita en gran parte por la diversidad de canales de distribución detallados arriba, mediante los cuales se relocalizan los pañales desechables en el país.

15.4.6. Agentes que participan en la producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia

En el mercado de pañales desechables para bebé en Colombia se identifican 7 empresas que producen pañales para bebé, además de algunos supermercados y otras empresas que fabrican directamente los pañales que comercializan. Entre las empresas productoras y comercializadoras de pañales desechables se identifican:

¹⁰⁰ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47963** DE 2014 Hoja No. 29

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS¹⁰¹, FAMILIA, KIMBERLY, DRYPERS, PAPELES NACIONALES S.A. (en adelante "PAPELES NACIONALES"), **PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA.** (en adelante "P&G") e **INDUSTRIA ANDINA DE ABSORBENTES S.A.** (en adelante "INDUSTRIA ANDINA"). Cada una de estas empresas maneja un portafolio diferente de pañales desechables.

Las principales marcas de pañales desechables para bebé para cada empresa que participa en este mercado, son las siguientes:

- **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS:** su principal marca es **WINNY ULTRATRIM SEC**, con una participación del 88% del volumen de ventas totales de pañales para bebé de la empresa, seguida de **WINNY ULTRATRIM GOLD** con el 9,15%.
- **FAMILIA:** su marca número uno es **PEQUEÑÍN EXTRACONFORT PLUS**, con el 82,86% del volumen de ventas totales de pañales para bebé de la empresa, seguida de **PEQUEÑÍN NATURAL** con el 6,95% y **PEQUEÑÍN EXTRACONFORT** con el 5,63%.
- **KIMBERLY:** el primer lugar lo ocupa la marca **HUGGIES ULTRATRIM** con el 70,21% del volumen de ventas totales de pañales para bebé de la empresa; el segundo lugar, **HUGGIES NATURAL CARE** con el 19,55%; y el tercer lugar, **HUGGIES RECIÉN NACIDO** con el 4,67%.
- **DRYPERS:** las principales marcas de pañales desechables de esta empresa son **BABY SEC PREMIUM** con el 74,57% del volumen de ventas totales de pañales para bebé de la empresa y **CHICOLASTIC CLASSIC PLUS** con el 8,95%.
- **PAPELES NACIONALES:** las dos marcas más representativas en volumen de ventas totales de pañales para bebé de la empresa de esta empresa son **BABY DREAMS ULTRATRIM** con el 73,27% y **BABY DREAMS PLUS** con el 20,82%.
- **P&G:** las principales marcas son **PAMPERS CRUISERS** con el 44,20% del volumen de ventas totales de pañales para bebé de la empresa y **PAMPERS SWADDLERS** con el 28,34%.
- **INDUSTRIA ANDINA:** su principal marca es **QUERUBÍN**.

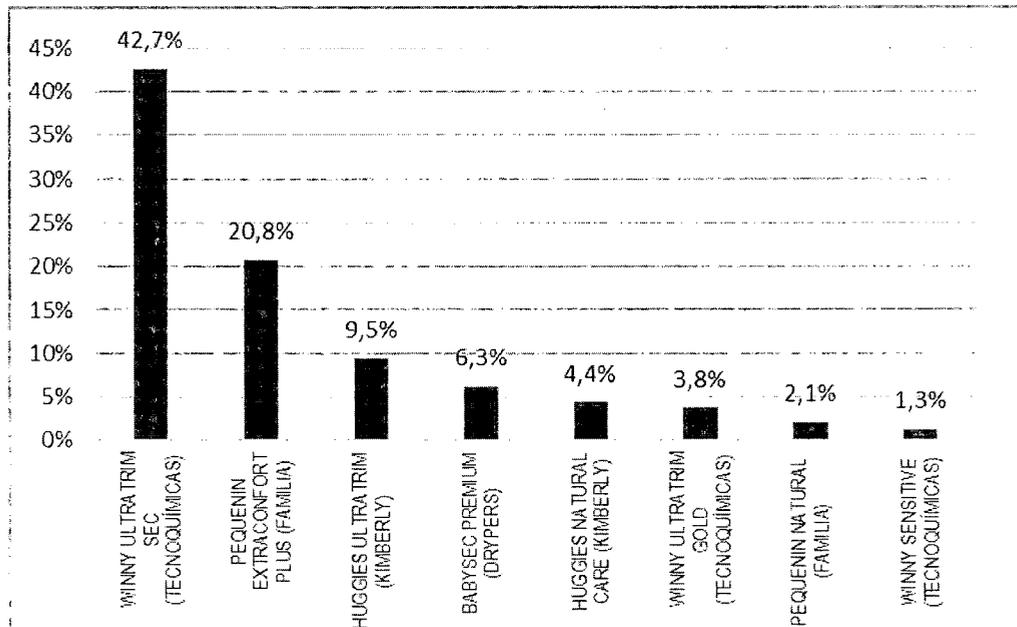
En términos del mercado general de pañales desechables en Colombia, en la Gráfica No. 7 se presenta la participación de las principales marcas en el volumen total de ventas de pañales desechables en el país para el año 2013.

¹⁰¹ Como se explicará posteriormente, el productor de los pañales desechables que **TECNOQUÍMICAS** distribuye es la sociedad **TECNOSUR**.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-4796** DE 2014 Hoja No. 30

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 7.
PARTICIPACIÓN DE PRINCIPALES MARCAS DE PAÑALES DESECHABLES EN COLOMBIA (volumen de unidades vendidas)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰²

Estas ocho referencias representan, aproximadamente, el 91% del volumen total de unidades de pañales desechables para bebé producidos en Colombia. Las ventas mensuales promedio en el año 2013, en estas ocho referencias, se acercan a 82,5 millones de unidades, totalizando al año 990 millones de unidades.

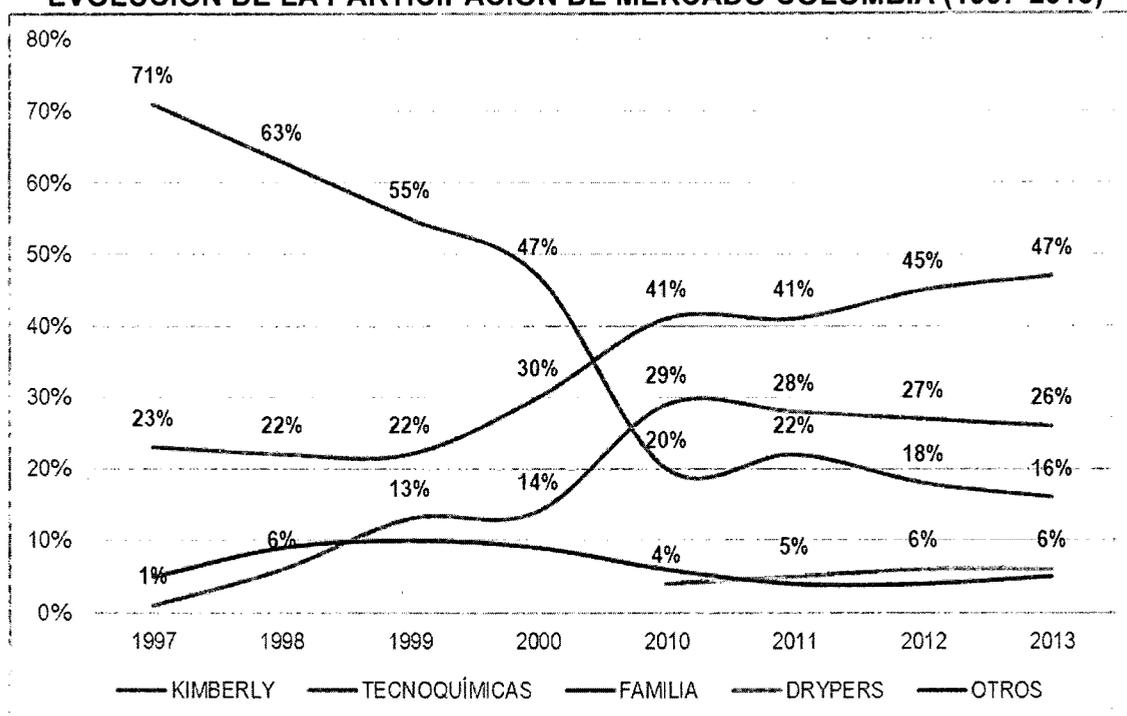
El primer lugar, en el mercado de pañales desechables para bebé lo ocupa la marca **WINNY ULTRATRIM SEC** de **TECNOQUÍMICAS** con el 42,7% del mercado, seguida esta por **PEQUEÑÍN EXTRACONFORT PLUS** de **FAMILIA** con el 20,8% de participación, en tercer lugar y con una participación del 9,5% se ubica la marca producida por **KIMBERLY** denominada **HUGGIES ULTRATRIM** y finalmente están las marcas **BABYSEC PREMIUM** de **DRYPERS** (6,3%), **HUGGIES NATURAL CARE** de **KIMBERLY** (4,4%), **WINNY ULTRATRIM GOLD** de **TECNOQUÍMICAS** (3,8%), **PEQUEÑIN NATURAL** de **FAMILIA** (2,1%) y **WINNY SENSITIVE** de **TECNOQUÍMICAS** (1,3%).

¹⁰² Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 31

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 8.
EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO COLOMBIA (1997-2013)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰³

Hacia 1997, como muestra la Gráfica No. 8, el mercado de pañales desechables para bebé en el país, estaba concentrado principalmente en **KIMBERLY** y **TECNOQUÍMICAS**, con unas participaciones de aproximadamente 71% y 23%, respectivamente. El mercado de ese momento no era muy dinámico, pues se presentaban pocas promociones y descuentos.

Sin embargo, desde el año 2002 aproximadamente, se empezaron a presentar factores que hicieron cambiar el posicionamiento de las empresas fabricantes de pañales desechables para bebé en el país, como incrementos en publicidad (la cual para el año 1999 era de aproximadamente COP\$ 10.000 millones de pesos y aumentó a COP\$ 37.000 millones en 2002), incrementos de la actividad promocional, así como fortalecimiento y posicionamiento de marcas con adecuada combinación de precios, calidad y mecanismos estratégicos de distribución¹⁰⁴.

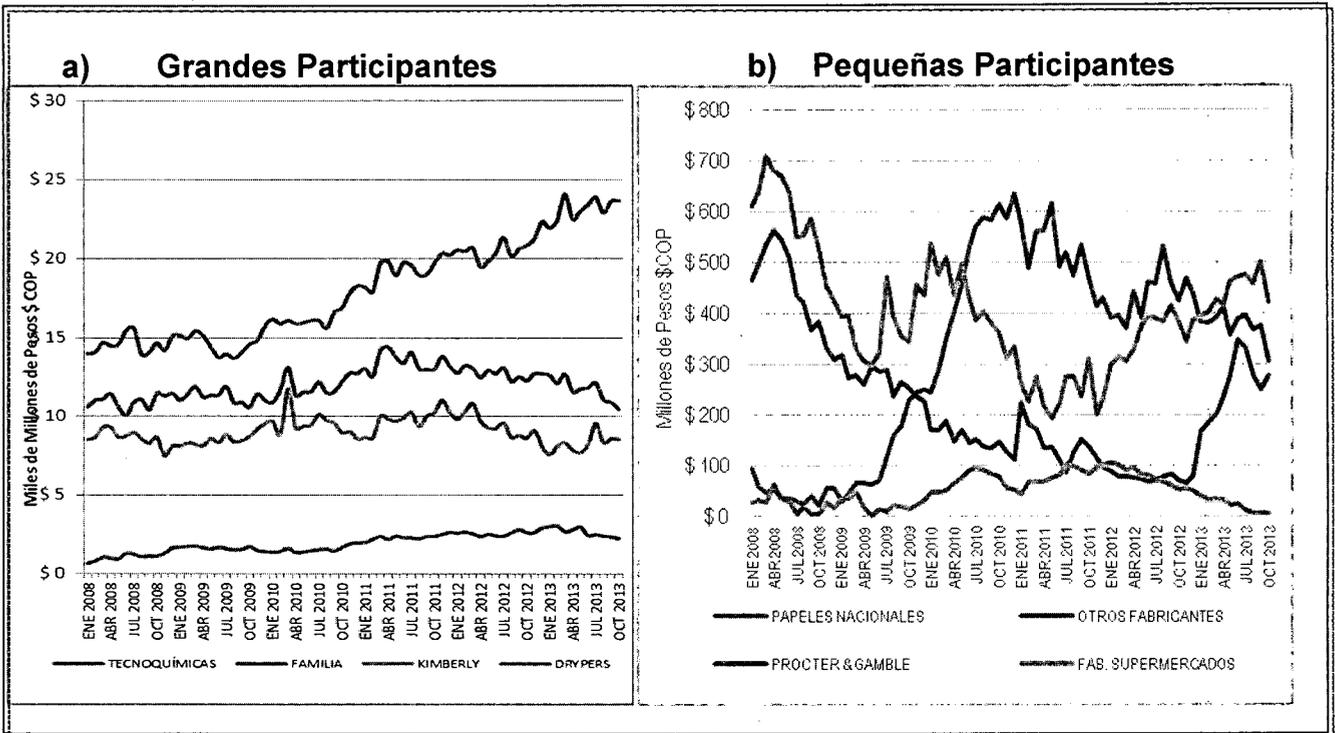
¹⁰³ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

¹⁰⁴ **UNIVERSIDAD DE LA SABANA**. *Diseño de un modelo de marketing para pañales desechables en los segmentos emergentes de la economía*. Proyecto de grado. Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4665/1/130773.pdf> (Consultado el 4 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 32

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 9.
EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO COLOMBIA (2008-2013)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰⁵

Para los últimos 6 años, se evidencia un cambio en la participación del mercado, por lo que a continuación es pertinente exponer la cuota de participación en el mercado de pañales desechables para bebé de cada empresa identificada como productora para este periodo.

Como se representa en la Gráfica No. 9, el primer lugar en participación de mercado lo ocupa **TECNOQUÍMICAS**, con un promedio del 41% sobre el total del valor de ventas anuales, para el periodo 2008 a octubre de 2013; el segundo lugar lo ocupa **FAMILIA**, con una participación promedio anual del 28%; en tercer lugar se ubica **KIMBERLY**, con el 21% promedio anual de participación en este mercado; y finalmente está **DRYPERS**, con el 6%. Estas cuatro empresas han representado el 96% del mercado de pañales desechables para bebé en los últimos 6 años.

Se puede apreciar en la Gráfica No. 10 la distribución del mercado en términos de las unidades físicas vendidas en el año 2013, **TECNOQUÍMICAS** es el líder con un poco más de 520 millones de unidades, los sigue **FAMILIA** con cerca de 270 millones de unidades, en tercer lugar esta **KIMBERLY** con cerca de 180 millones de unidades, en cuarta posición **DRYPERS** con casi 80 millones de unidades. El resto de unidades comercializadas en el mercado correspondiente a 33 millones de unidades se distribuyen principalmente entre las marcas blancas de supermercados y otros

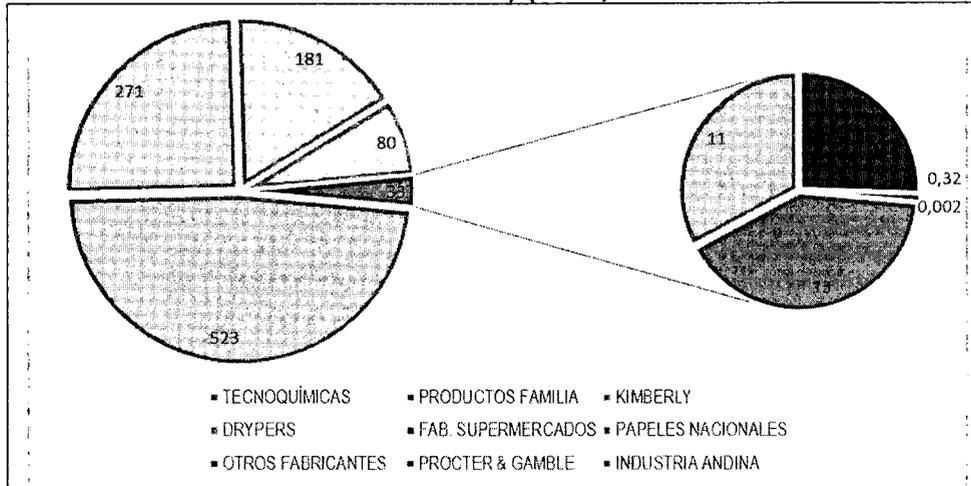
¹⁰⁵ Folio 2038 del Cuaderno Público No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **Er-47963** DE 2014 Hoja No. 33

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

fabricantes, y la producción de **PAPELES NACIONALES** con su marca **BABY DREAMS**.

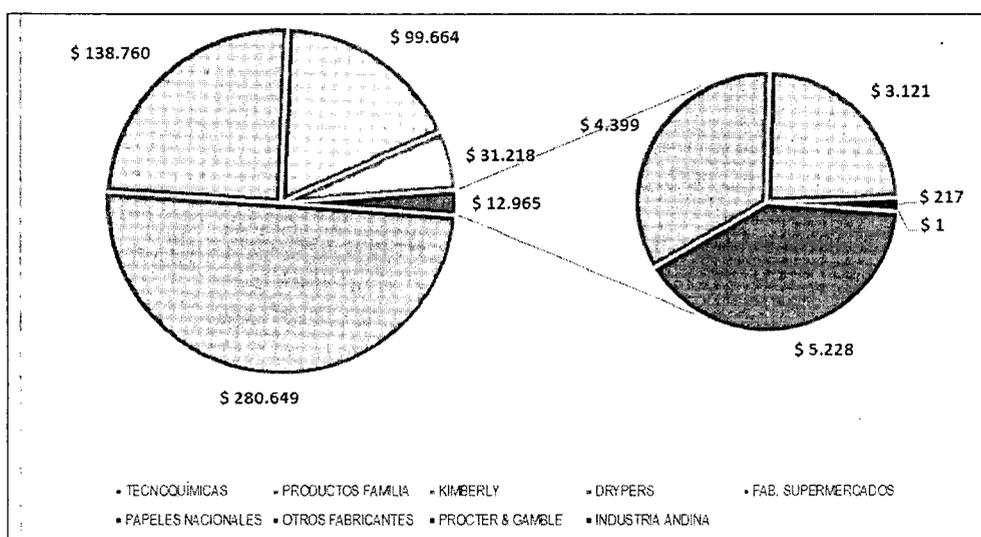
Gráfica No. 10.
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LAS VENTAS POR UNIDADES FÍSICAS (Millones de unidades) (2013)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰⁶

En términos de valor de mercado en pesos colombianos, el líder es **TECNOQUÍMICAS** con ventas cercanas a los \$ 280.000 millones de pesos, seguido principalmente de **FAMILIA** (alrededor de \$ 139.000 millones de pesos), **KIMBERLY** (un valor cercano a los \$ 100.000 millones de pesos), **DRYPERS** (con un poco más de \$ 30.000 millones de pesos), dejando un remanente de casi \$ 12.000 millones de pesos que se reparten entre las marcas blancas de supermercados y otros fabricantes y **PAPELES NACIONALES**.

Gráfica No. 11.
PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LAS VENTAS POR VALOR (Millones de Pesos Colombianos) (2013)



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰⁷

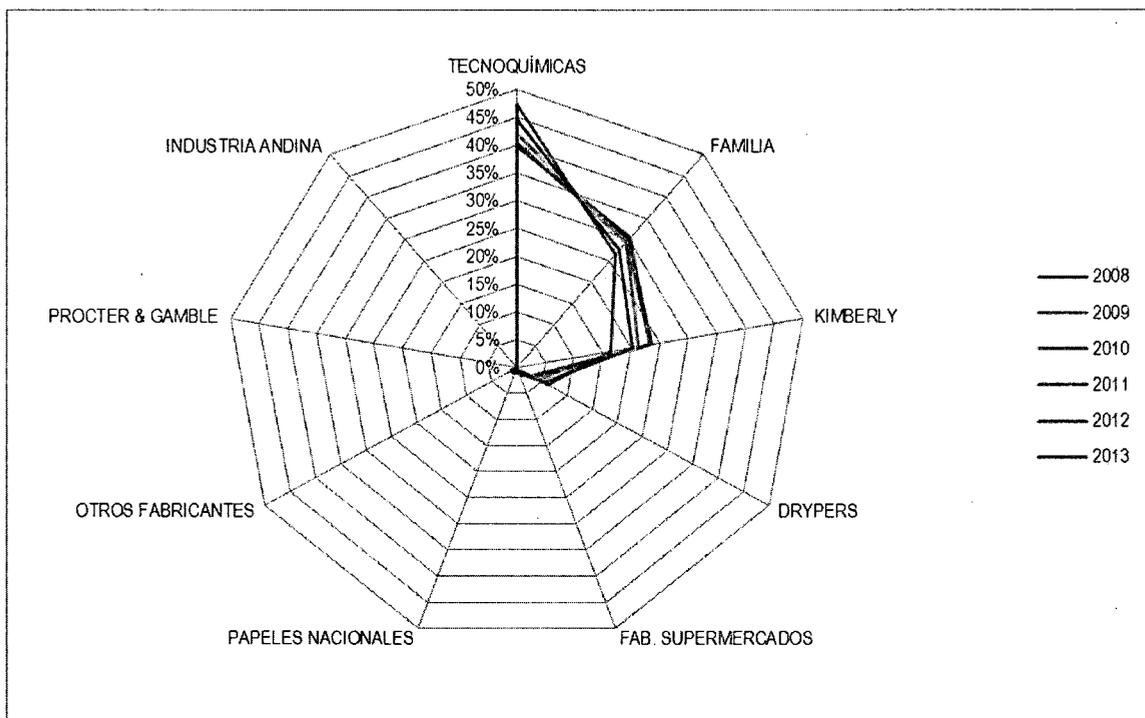
¹⁰⁶ Folio 2038 del Cuaderno Público No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **05 - 47965** DE 2014 Hoja No. 34

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Para medir la concentración del mercado de pañales desechables para bebé en el país, se utilizará el índice Herfindahl - Hirschman (HHI), que se calcula con la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de mercado de todas las empresas presentes¹⁰⁸, como se muestra en la Gráfica No. 12.

Gráfica No. 12
PARTICIPACIÓN DE CADA EMPRESA EN EL MERCADO DE PAÑALES DESECHABLES



Fuente: Elaboración SIC con base en información del Expediente¹⁰⁹

Al realizar el cálculo del HHI con datos de participación de mercado de cada empresa productora de pañales desechables para bebé, este arroja los siguientes valores para el periodo 2008 a octubre de 2013:

- Año 2008: HHI = 3.091
- Año 2009: HHI = 3.069
- Año 2010: HHI = 3.074

¹⁰⁷ Folio 2038 del Cuaderno Público No. 11 del Expediente.

¹⁰⁸ $HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2$ Mientras mayor sea el valor del HHI, mayor será el grado de poder de monopolio de la industria. Una vez calculado el valor del índice, se pueden definir tres categorías dependiendo de la concentración. Un mercado no será concentrado cuando el HHI es menor que 1000; será moderadamente concentrado, cuando el indicador se encuentre entre 1000 y 1800; y se habla de una industria altamente concentrada, cuando el HHI supere este último valor. Ver: **VISCUSI et al (1998), Economics of Regulation and Antitrust**, MIT Press. Fourth Edition, Pág. 215.

¹⁰⁹ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado No. 6 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 35

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- Año 2011: HHI = 3.117
- Año 2012: HHI = 3.190
- Enero a octubre de 2013: HHI = 3.408

Los valores obtenidos para el índice referenciado muestran un promedio anual para los últimos seis años de 3.158 puntos, lo que indica que el mercado de pañales desechables para bebé en Colombia ha estado altamente concentrado durante el periodo analizado. Dicha concentración se presenta en las principales 3 productoras de pañales desechables del país: **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS, FAMILIA y KIMBERLY.**

Ahora bien, como se mencionó en líneas anteriores, existen cinco canales de comercialización para los pañales desechables para bebé en el país, a saber: (i) supermercados de cadena; (ii) supermercados independientes; (iii) canal tradicional; (iv) droguerías; y (v) pañaleras y canales especiales. Las 7 empresas productoras de pañales en el país (**TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS, FAMILIA, KIMBERLY, DRYPERS, PAPELES NACIONALES, P&G e INDUSTRIA ANDINA**), y otros fabricantes menores, hacen presencia en cada uno de los canales mencionados para la comercialización de sus productos. A continuación, se procede a describir la naturaleza, actividades y marcas de pañal ofrecidas por las empresas referidas.

15.4.6.1. TECNOSUR-TÉCNOQUÍMICAS

(i) Actividad económica y objeto social

TECNOQUÍMICAS es una compañía que se fundó en Bogotá, el 17 de diciembre de 1934, con el nombre de **COLOMBIA SALES COMPANY**. Su labor principal inicial consistió en importar y comercializar materias primas, productos medicinales y artículos de tocador¹¹⁰.

Mediante escritura No. 2670 del 12 de junio de la Notaría Segunda de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio el 1 de julio de 1957, se constituyó la sociedad **COMPAÑÍAS TECNOQUÍMICAS LIMITADA**. En 1970 se convirtió en una sociedad en comandita por acciones y mediante escritura No. 3255 del 10 de agosto de 1983 de la Notaría Décima de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio el 31 de agosto de ese año, se transformó en una sociedad anónima, tipo societario que mantiene en la actualidad.

Según su Certificado de Existencia y Representación Legal, constituye su objeto social, entre otros, la fabricación, el envasado, la importación, la exportación, la venta y la distribución de productos biológicos, químicos, medicamentos o productos farmacéuticos, de perfumería o efectos de tocador, así como la comercialización de las materias primas para los citados productos.

¹¹⁰**TECNOQUÍMICAS** (página web). Disponible en: <http://www.tecnoquimicas.com/Historia.aspx> (Consultado el 23 de julio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **ES-47965** DE 2014 Hoja No. 36

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En lo que tiene que ver con la producción y distribución de pañales desechables para bebé, vale la pena precisar que esta se realiza a través de **TECNOSUR**, sociedad creada para tal efecto por **TECNOQUÍMICAS** y **KIMBERLY**, como se explica más adelante.

TECNOSUR, según su Certificado de Existencia y Representación Legal, es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 0007184 del 17 de diciembre de 1996, cuyo objeto social es la **producción y distribución de pañales**, toallas y otros productos de pulpa de papel y similares; productos químicos farmacéuticos para consumo humano y veterinario; químicos para el aseo, limpieza y desinfección; y la importación de materias primas para la generación de todos estos productos. Sus actividades se desarrollan exclusivamente en zonas francas ubicadas al interior del país.

Así las cosas, **TECNOSUR** es quien produce y distribuye los pañales desechables para bebé y, por su parte, **TECNOQUÍMICAS** es quien adelanta la actividad de comercialización de los pañales para bebé producidos por aquella. En efecto, existe un contrato de prestación de servicios administrativos, celebrado el 31 de enero de 1998 y renovado de manera sucesiva desde entonces, según el cual esta última maneja directamente la gestión administrativa de la primera¹¹¹, motivo por el cual se puede decir que ambas compañías, no obstante ser entidades legalmente distintas una de otra, se perciben en el mercado como un solo agente económico.

Adicionalmente, las dos empresas suscribieron un contrato de depósito con opción de compra el 6 de agosto de 1999¹¹², según el cual se establecen los lineamientos principales de provisión y distribución de los productos involucrados, dentro de los cuales se encuentran los pañales desechables producidos por **TECNOSUR**.

TECNOSUR, como productor y distribuidor, y **TECNOQUÍMICAS** como comercializador, se encuentran relacionados verticalmente en la cadena de valor del mercado de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia, con la característica adicional de que la propiedad del agente productor aguas arriba (**TECNOSUR**), se encuentra distribuida en igual proporción entre dos agentes competidores en el eslabón siguiente de distribución del producto, en este caso, entre **TECNOQUÍMICAS** y **KIMBERLY**, mediante la figura de un *joint-venture*¹¹³.

¹¹¹ Folio 120 a 122 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

¹¹² Folios 112 al 115 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

¹¹³ El Joint venture es esencialmente un acuerdo de inversión a largo plazo, su esencia consiste en compartir el riesgo. En este caso específico, para 1998 **TECNOSUR** se encontraba en una situación financiera difícil, y para **KIMBERLY** era importante colocar barreras de entrada para el ingreso al país de su principal competidor mundial **P&G**. Inicialmente se pactó el acuerdo por 15 años, con una vigencia hasta el 11 de diciembre de 2013, en este acuerdo el manejo de la operación lo efectuó **TECNOQUÍMICAS**, **KIMBERLY** no tenía gobierno sobre la empresa pero aportó la tecnología para el desarrollo de los productos. Folio 2208 a 2213 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 3 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47969** DE 2014 Hoja No. 37

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

(ii) Principales marcas de pañales comercializadas por TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS

Los principales productos comercializados por TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS son:

Tabla No. 4
PRINCIPALES PRODUCTOS TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS

MARCA	IMAGEN
WINNY ULTRATRIM GOLD	
WINNY ULTRATRIM SEC	
WINNY CLASSIC	
WINNY SENSITIVE	
VELTY	
VELTY BARRERAS	
VELTY EXTRASEC	
VELTI SIEMPRE SECO	
TECNOSUR	N/D
WINNY ULTRATRIM ACTIVE FIT	N/D

Fuente: Elaboración SIC¹¹⁴

¹¹⁴ Tabla construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

- <http://2229.co.all.biz/panales-winny-classic-g9247>
- http://www.winny.com.co/images/default-source/portal-winny/productos/pa%C3%B1ales/sensitive/etapa-0_30-panales.png?sfvrsn=2
- http://www.winny.com.co/images/default-source/portal-winny/productos/pa%C3%B1ales/gold/etapa-2_32-panales.png?sfvrsn=2
- http://www.winny.com.co/images/default-source/portal-winny/productos/pa%C3%B1ales/sec/etapa-1_30-panales.png?sfvrsn=2

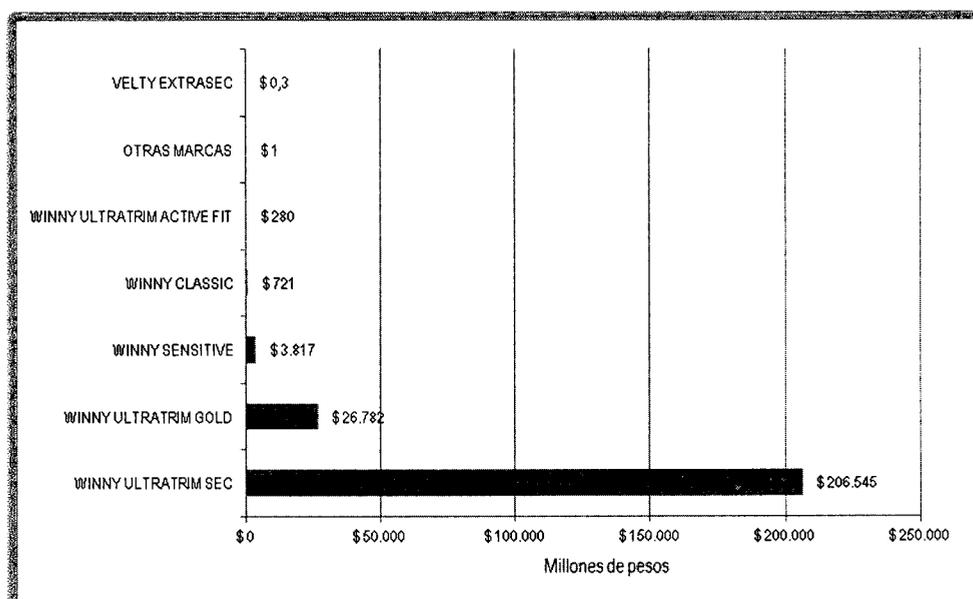
RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 38

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

* N/D: No hay imagen disponible

En cuanto a la distribución de las marcas comercializadas por **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS**, la Gráfica No. 13 describe una preponderancia del producto **WINNY ULTRATRIM SEC**, producto líder entre las distintas clases de pañales que comercializa dicha empresa, con ventas para el año 2012 de COP\$ 200.545 millones de pesos. Esta referencia se ubica en el segmento denominado **TIER 3**, que según la clasificación descrita en la Tabla No. 1, se caracteriza porque **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS** tiene una participación de mercado superior al 50%.

**Gráfica No. 13
DISTRIBUCIÓN POR MARCA**



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **TECNOQUÍMICAS**¹¹⁵

Es preciso resaltar que **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS** amplió su línea de productos en sentido descendente, al crear la marca de pañales **VELTY**, que es una línea más económica (**TIER 0 y 1**) en comparación a sus líneas tradicionales.

(iii) Canales de comercialización de TECNOQUÍMICAS

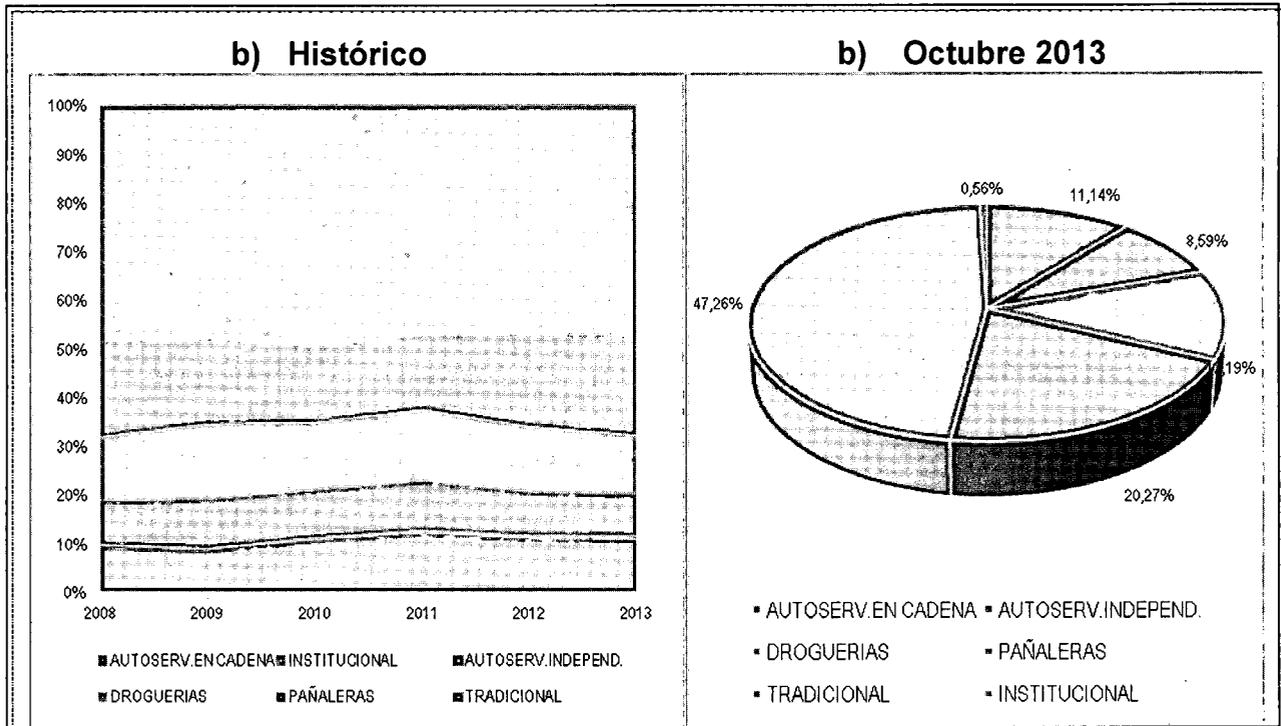
En la Gráfica No. 14 se muestra la evolución de los canales comerciales de **TECNOQUÍMICAS**. Como puede observarse, el canal más importante es el tradicional (47%); en el resto de canales, mantiene una posición relativamente estable, para el canal de cadenas¹¹⁶ (20%) y el de pañaleras (20%); el canal de droguerías por su parte es importante en cuanto representa la sinergia aportada por **TECNOQUÍMICAS**, en cuanto este último es uno de los agentes más importantes para la comercialización de productos farmacéuticos en el país y cuenta con una logística y unos canales de comercialización establecidos.

¹¹⁵ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

¹¹⁶ Incluye Autoservicio en Cadena e Independiente.

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 14
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN TECNOQUÍMICAS



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **TECNOQUÍMICAS**¹¹⁷

(iv) Precios de los principales productos comercializados por TECNOQUÍMICAS

A continuación, se efectuará el análisis de los precios de las 2 marcas con mayores ventas de **TECNOQUÍMICAS: WINNY ULTRATRIM GOLD y WINNY ULTRATRIM SEC**, en aras de describir su comportamiento en los diversos canales de comercialización.

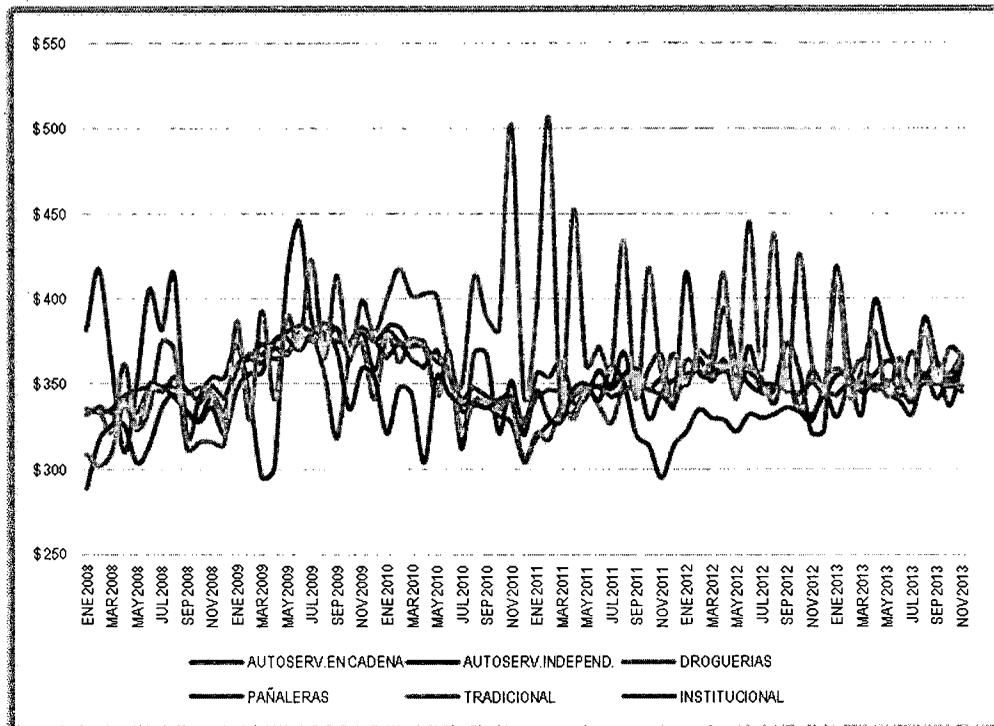
Respecto a la marca de mayor comercialización, **WINNY ULTRATRIM SEC**, la cual se enmarca en el **TIER 3**, puede afirmarse que a pesar de evidenciarse en la Gráfica No. 15 una amplia flotabilidad del precio del canal institucional, representa una convergencia en el precio de todos los segmentos hacia un precio promedio en torno de los COP\$ 350 pesos por unidad.

¹¹⁷ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~12~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 40

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 15
EVOLUCIÓN DE PRECIOS POR CANAL - PAÑALES WINNY ULTRATRIM SEC (TIER 3)



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **TECNOQUÍMICAS**¹¹⁸
* Precios por pañal menos descuentos y devoluciones sin IVA

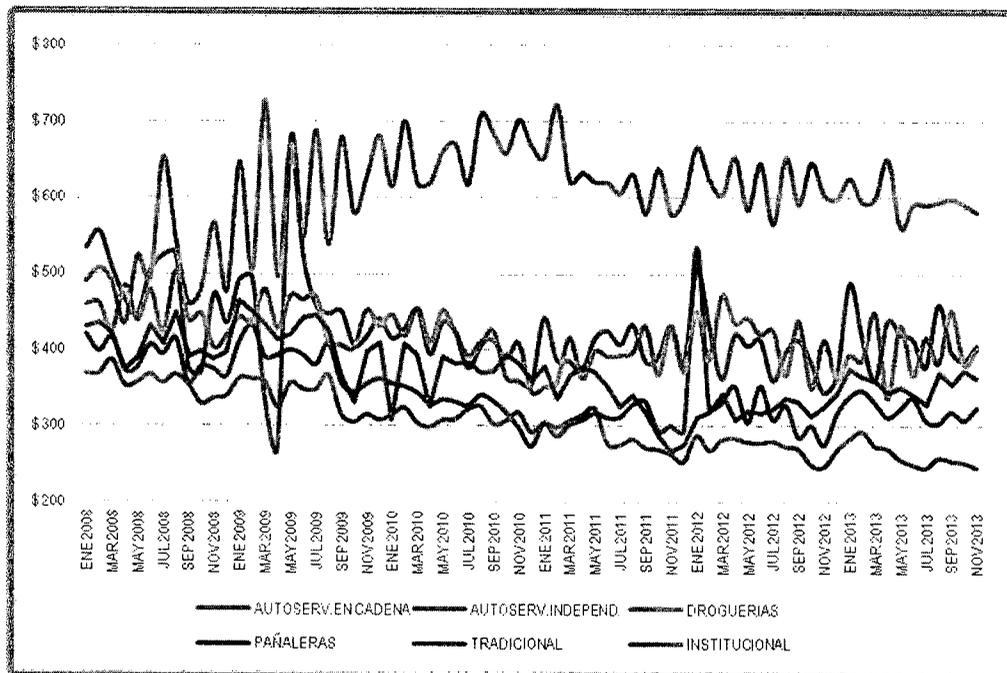
En cuanto a la evolución de los precios del producto **WINNY ULTRATRIM GOLD**, perteneciente al segmento **PREMIUM-TIER 4** por canal, se observa en la Gráfica No. 16 una tendencia decreciente generalizada en todos los segmentos, a diferencia de lo que ocurre en el canal institucional, en donde los precios son considerablemente más altos que en el resto. Lo anterior se confirma con la baja participación (0,56%) en el total de ventas de **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS** en este segmento.

¹¹⁸Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 41

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 16
EVOLUCIÓN DE PRECIOS POR CANAL - PAÑALESWINNY ULTRATRIM GOLD (TIER 4)



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por TECNOQUÍMICAS¹¹⁹
* Precios por pañal menos descuentos y devoluciones sin IVA

15.4.6.2. FAMILIA

(i) Actividad económica y objeto social

Es una sociedad anónima constituida en Medellín por Escritura Pública No. 7973 del 31 de diciembre de 1958. Según su Certificado de Existencia y Representación Legal su objeto social es la explotación de bosques para la obtención de celulosa y pulpa de papel; fabricación, investigación, desarrollo y comercialización de productos cosméticos, de belleza, implementos de aseo personal, industrial y del hogar, productos desechables a base de papel, poliestireno, plástico y demás materiales, y productos similares.

En un principio, **FAMILIA** se dedicó a la importación de papel higiénico producido por **SCOTT PAPER CO.** Dicha actividad se llevó a cabo hasta 1965, año en que se iniciaron las actividades de producción de papel suave, con la construcción de la primera planta. Así, se inició un proceso de crecimiento y diversificación de productos comerciales, que permitió ampliar posteriormente el portafolio e incluir servilletas, toallas de mano y pañuelos faciales (1970); toallas femeninas (1975); toallas de cocina (1978); paños humedecidos (1982); y pañales desechables (1992).

La compañía cuenta con una planta en Caloto, Departamento de Cauca, especializada en la fabricación de la línea de pañales. **FAMILIA**, controla más de 10

¹¹⁹Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~47965~~ DE 2014 Hoja No. 42

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

empresas en Latinoamérica¹²⁰ relacionadas con la industria de la pulpa de papel, papel y cartón, entre otras.

(ii) Principales marcas de pañales comercializados por FAMILIA

Las principales marcas de pañales comercializadas por FAMILIA son:

**Tabla No. 5
PRINCIPALES PRODUCTOS FAMILIA**

MARCA	IMAGEN
PEQUEÑÍN NATURAL	
PEQUEÑÍN RECIÉN NACIDO	
PEQUEÑÍN EXTRACONFORT PLUS	
PEQUEÑÍN ULTRATRIM	N/D
PEQUEÑÍN ULTRA ABSORBENTE	N/D
PEQUEÑÍN EXTRACONFORT	N/D
PEQUEÑÍN BÁSICO	N/D

Fuente: Elaboración SIC¹²¹

Como se evidencia en la Gráfica No. 17, la marca de pañales de FAMILIA más importante es PEQUEÑÍN EXTRACONFORT PLUS, la cual se encuentra en el TIER 2 según la clasificación de la Tabla No 1, y muestra unas ventas para el año 2012 de COP\$ 96.836 millones de pesos. Esta marca de pañal es seguida en nivel de

¹²⁰ PULPAPEL S.A.S., DIAMONI LOGISITCA S.A.S., FAMILIA DEL PACIFICO S.A.S., FAMILIA SANCELTA DEL ECUADOR S.A., FAMILIA SANCELTA DEL PERÚ S.A., PRODUCTOS FAMILIA DEL PERÚ S.A.C., PRODUCTOS FAMILIA DE PUERTO RICO INC., SANCELTA CHILE S.A., PRODUCTOS FAMILIA DE CHILE S.P.A., CONTINENTAL DE NEGOCIOS S.A., FAMILIA CAJICÁ S.A.S., VALPLOTTIER S.A., ALGODONERA ACONCAGUA S.A.

¹²¹ Tabla construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

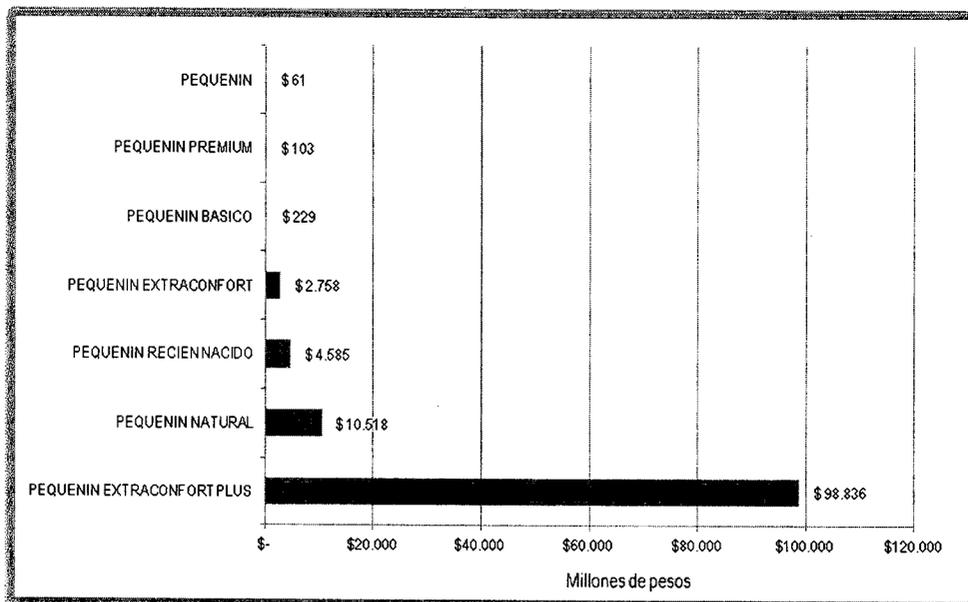
- <http://www.pequenin.com.co/Colombia/Productos/Mi-recien-nacido/Panal-Pequenin-Recien-Nacido;>
- <http://www.pequenin.com.co/Colombia/Productos/Un-momento-magico-a-la-hora-del-cambio-de-panal/Panal-Pequenin-Natural-Etapa-1;>
- <http://www.pequenin.com.co/Colombia/Productos/Un-momento-magico-a-la-hora-del-cambio-de-panal/Panal-Pequenin-Extraconfort-Plus-Etapa-5.>

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~14~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 43

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

importancia por **PEQUEÑÍN NATURAL CARE**, que reporta ventas de COP\$10.518 millones de pesos¹²².

Gráfica No. 17
DISTRIBUCIÓN POR MARCA



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **FAMILIA**¹²³

El canal más importante de distribución de **FAMILIA** es el tradicional (81%), a través de distribuidores que llevan directamente el producto a su cliente final (tiendas). Sin embargo, en el periodo 2008-2013, como se describe en la Gráfica No. 18, ha ganado importancia la distribución moderna a través de las grandes cadenas (19%), la cual se ha incrementado cerca de 7 puntos porcentuales en el periodo especificado.

(iii) Canales de comercialización **FAMILIA**

Debe resaltarse que **FAMILIA** ha iniciado un plan comercial de apertura de tiendas directas al consumidor denominadas **FAMITIENDAS**. La participación de dicho canal, para 2013, era de medio punto porcentual. Sin embargo, es importante considerar que para 2008 solamente representaba un percentil (0,1%) del total de ventas de la compañía. Actualmente, cuenta con 24 **FAMITIENDAS** distribuidas por todo el país.

De igual manera, la Gráfica No. 18 evidencia la importante participación que el canal tradicional tiene en las ventas de pañales desechables de **FAMILIA**. Es importante mencionar que la estrategia de esta compañía es llevar el producto hasta su cliente, que en este caso se refiere al tendero.

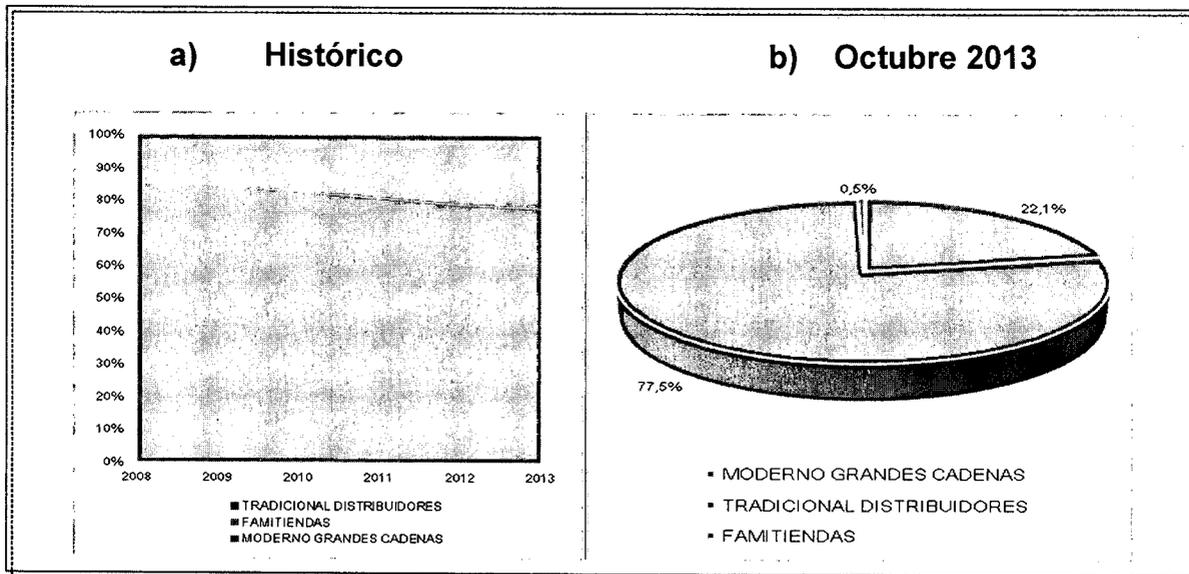
¹²²Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

¹²³Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **Es - 47965** DE 2014 Hoja No. 44

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 18
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN FAMILIA

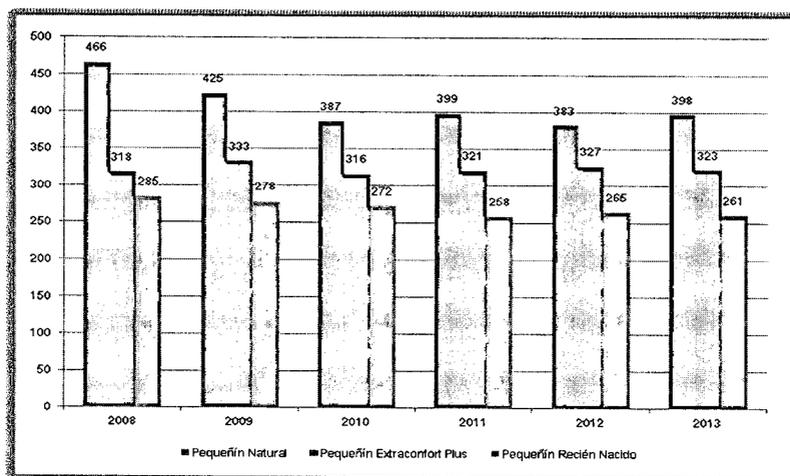


Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por FAMILIA¹²⁴

(iv) Precios de los principales productos comercializados por FAMILIA

En referencia a los precios promedios de los productos de FAMILIA, la Gráfica No. 19 muestra, para los años 2008 a 2013, que en promedio las series presentan una tendencia decreciente. El producto con el precio más alto fue **PEQUEÑÍN NATURAL**, con un promedio de COP\$ 410 y una reducción de 14,6% en el periodo. Por su parte, **PEQUEÑÍN EXTRACONFORT PLUS**, presentó un valor medio de COP\$ 323 y una variación positiva de 1.57%. **PEQUEÑÍN RECIÉN NACIDO**, cuyo precio rondó los COP\$ 270, sufrió un recorte en su valor absoluto de 8,4 puntos porcentuales.

Gráfica No. 19
EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS POR CANAL PAÑALES FAMILIA¹²⁵



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por FAMILIA¹²⁶

¹²⁴ Ibidem.

¹²⁵ Precios por pañal menos descuentos y devoluciones sin IVA

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 45

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

15.4.6.3. KIMBERLY**(i) Actividad económica y objeto social**

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 3082 del 10 de julio de 1967. Según su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto social de esta compañía es la **fabricación, conversión, distribución, comercialización, venta y exportación** de rellenos o guatas enroscadas de celulosa y otra clase de papel (sin que ello implique limitación, tejidos, encardados compactos); productos hechos en su totalidad o en parte con cualquiera de los anteriores, incluyendo productos industriales de limpieza y de la salud, para el aseo, productos para higiene, para la limpieza y el cuidado personal; **pañales desechables**, productos para la incontinencia para adultos, productos para la protección femenina, productos desechables de papel suave, productos cosméticos, dispositivos médicos, suplementos dietarios y, en general, productos que requieran registro sanitario de la autoridad competente, entre otros.

La matriz de esta sociedad se creó en 1872 en Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, con el nombre **KIMBERLY-CLARK CORPORATION**; su objetivo se centró en la fabricación de papel para impresión.

Para 1970, la compañía comenzó la producción global de pañales desechables. En Colombia a través de **COLPAPEL S.A.** (1967) y **COLOMBIANA KIMBERLY S.A.** (1968) incursionó en la industria de papeles suaves y papeles livianos de uso industrial.

En 1982, inició la fabricación de pañales desechables para bebé en Colombia. En 1994, estableció una planta en Tocancipá (Cundinamarca), especializada en la producción de pañales desechables para bebé. En los años 90, se realizaron fusiones y adquisiciones en países de la Región Andina, lo que dio origen a la Holding Andina, con lo cual consolidaron el liderazgo de la empresa en la región.

Para 1995, **KIMBERLY-CLARK CORPORATION** adquirió a **SCOTT PAPER COMPANY** por 9.400 millones de dólares. Dicha empresa fue la creadora del papel higiénico en rollo y se había convertido en la mayor fabricante de papel suave en el mundo. En este mismo año **COMPAÑÍA DE TABACO S.A.** y **COLOMBIANA KIMBERLY S.A.**, adquirieron a **COLPAPEL S.A.**

De igual manera, en 1998, **COLOMBIANA KIMBERLY S.A.** y **COLPAPEL S.A.** se fusionaron, creando **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**, razón social que actualmente conserva.

Es importante mencionar que **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**, controla las siguientes compañías:

- K-C ANTIOQUIA GLOBAL LTDA
- PAPELES DEL CAUCA S.A.
- K-C CAUCA LTDA

¹²⁶ Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO **ES-47965** DE 2014 Hoja No. 46

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- KIMBERLY CLARK VENEZUELA
- KIMBERLY CLARK ECUADOR
- KIMBERLY CLARK PERÚ
- KIMBERLY CLARK BOLIVIA

De igual manera, se resalta que en referencia al mercado mundial de pañales desechables para bebé, la participación de **KIMBERLY-CLARK CORPORATION**, según los datos de la Tabla No. 6, tiene un valor de 5.100 millones de dólares, de un mercado total de 50.900 millones de dólares, donde **KIMBERLY-CLARK CORPORATION** y **P&G**, alcanzan conjuntamente una participación relativa de 43% para el año 2013.

Tabla No. 6
PARTICIPACIÓN DE KIMBERLY-CLARK CORPORATION EN EL MERCADO MUNDIAL DE PAÑALES DESECHABLES

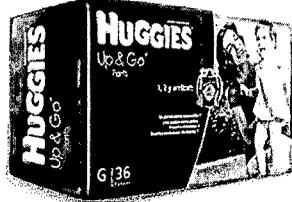
AÑOS	BILLONES DE USD			PART. RELATIVA	
	TOTAL	P&G	KCC	P&G	KCC
2011	44,7	15,61	4,7	35%	11%
2012	47,7	16,49	4,9	35%	10%
2013	50,9	16,79	5,1	33%	10%

FUENTE: Elaboración SIC con base en STATISTA¹²⁷

(ii) Principales marcas de pañales comercializados por KIMBERLY

Los principales productos que **KIMBERLY** comercializa en el mercado Colombiano son:

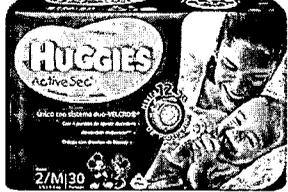
Tabla No. 7
PRINCIPALES MARCAS KIMBERLY

MARCA	IMAGEN
HUGGIES PULL-UPS	
HUGGIES PANTS UP & GO	

¹²⁷ STATISTA.THE STATISTICS PORTAL. *Statistics and facts on the baby care market in the U.S.* Disponible en: <http://www.statista.com/topics/1259/baby-care-market/> (Consultado el 3 de Julio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **001-47965** DE 2014 Hoja No. 47

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

<p>HUGGIES RECIÉN NACIDO</p>	
<p>HUGGIES ACTIVE SEC</p>	
<p>HUGGIES LITTLE SWIMMERS</p>	
<p>GOODNITES PULL UPS</p>	
<p>HUGGIES NATURAL CARE</p>	
<p>HUGGIES ULTRATRIM</p>	
<p>HUGGIES CLASSIC ULTRATRIM</p>	
<p>HUGGIES TRADICIONAL</p>	
<p>HUGGIES SUPERSEC</p>	



RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 48

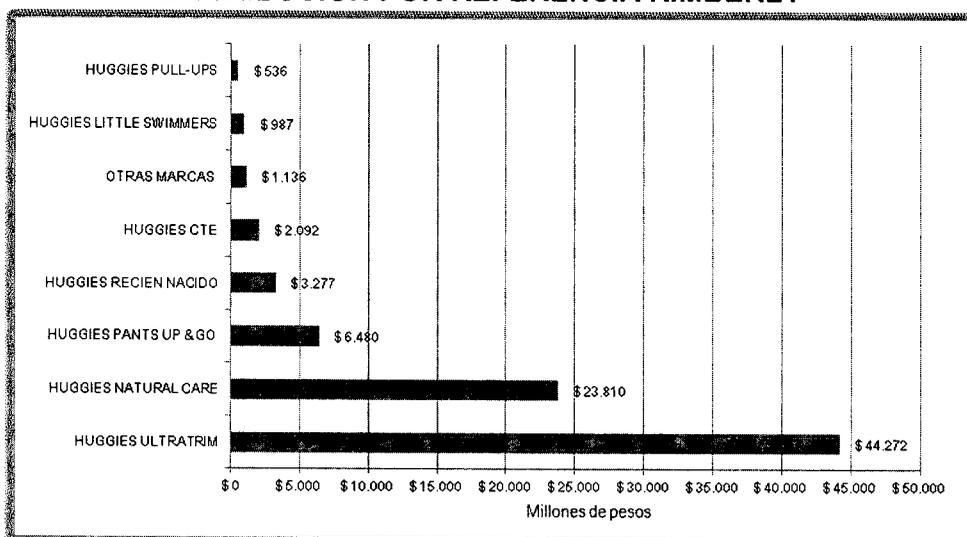
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

HUGGIES SUPREME	
KIMBIES SEQUITOS	
KIMBIES ULTRATRIM	

Fuente: Elaboración SIC¹²⁸

La marca líder en ventas de la compañía es **HUGGIES ULTRATRIM**, con ventas de COP\$ 44.272 millones de pesos en el año 2012, la cual se clasifica en el segmento **TIER 3** según lo dispuesto en la Tabla No. 1. En segundo lugar, se encuentra **HUGGIES NATURAL CARE**, con ventas de COP\$ 23.810 millones de pesos en el mismo año. Lo anterior se puede detallar en la Gráfica No. 20.

Gráfica No. 20
DISTRIBUCIÓN POR REFERENCIA KIMBERLY¹²⁹



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por KIMBERLY¹³⁰.

¹²⁸ Tabla construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=5711
- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=5759
- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=5772
- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=5788
- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=5702
- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=5705
- http://www.productos.huggiesla.com/Getfile.aspx?IMAGE_NBR=6542
- <http://www.huggiesclub.es> <http://www.patugente.com>

¹²⁹ Otras marcas: **HUGGIES ACTIVE SEC**, **HUGGIES CLASSIC ULTRATRIM**, **GOODNITES PULL UPS**, **HUGGIES SUPREME**, **HUGGIES TRADICIONAL**, **KIMBIES SEQUITOS**, marcas blancas.

¹³⁰ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.



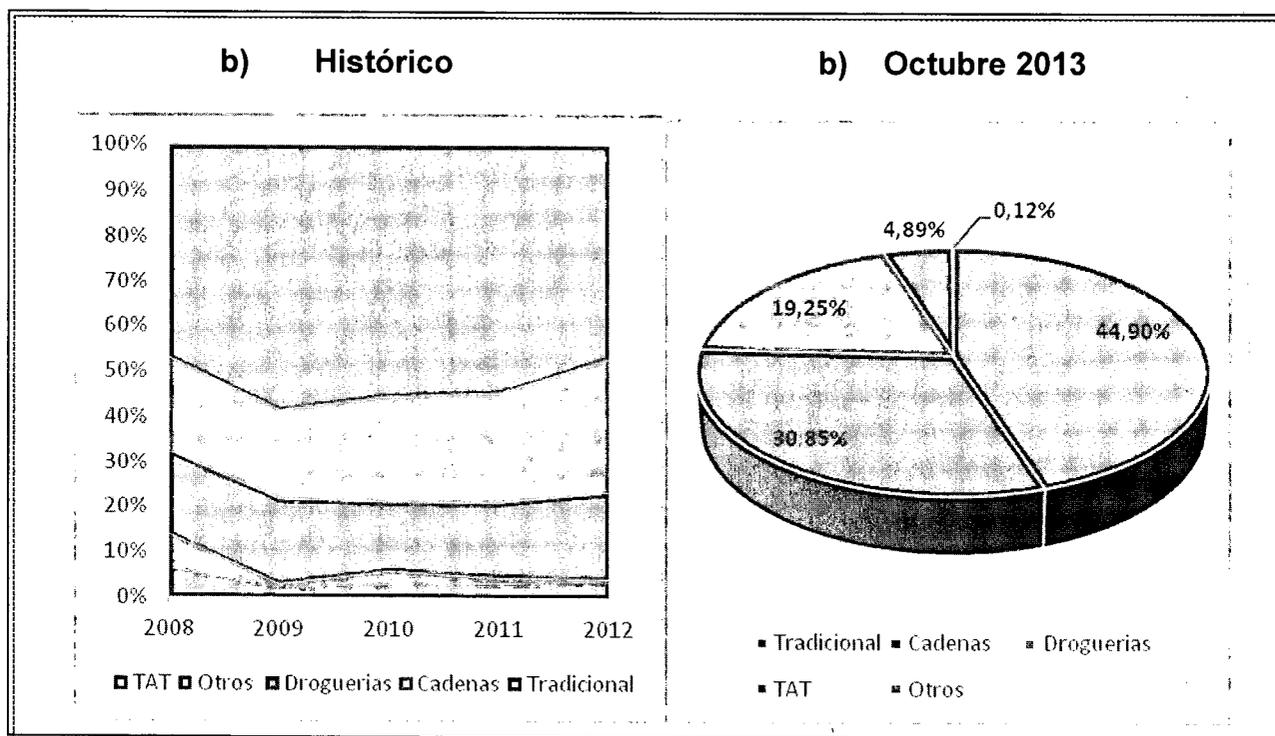
RESOLUCIÓN NÚMERO 4796 DE 2014 Hoja No. 49

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

(iii) Canales de comercialización de KIMBERLY

La Gráfica No. 21 describe los canales de comercialización de **KIMBERLY**. Esta empresa basa su distribución en el canal tradicional con una participación promedio de 52%, que para el año 2013 se redujo en cerca de 7 puntos porcentuales. Dicha reducción se configuró por un incremento en la contribución del segmento de cadenas, pasando de alrededor de un 20% a un 30%. Por su parte, el segmento de droguerías no ha visto modificaciones en el tiempo. La participación restante se comercializa por otros canales directos, sin embargo su peso relativo se ha reducido entre 2008 y 2013, de manera paulatina.

**Gráfica No. 21
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN KIMBERLY**



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **KIMBERLY**¹³¹

(iv) Precios de los principales productos comercializados por KIMBERLY

La Gráfica No. 22 describe el comportamiento de los precios de la marca **HUGGIES ULTRATRIM**, clasificada en el **TIER 3** según la Tabla No. 1.

La gráfica arroja dos conclusiones. La primera, es que los precios del segmento cadenas ha tenido una fluctuabilidad importante a partir de 2011; para 2013, junto al canal TAT, registran un incremento importante, apartándose de la propensión esperada presentada por los otros canales (se acercan a los COP\$ 400). La segunda conclusión, es que las líneas de comercialización mayoristas, distribuidor y droguerías presentan una tendencia a concentrarse en torno a un valor medio

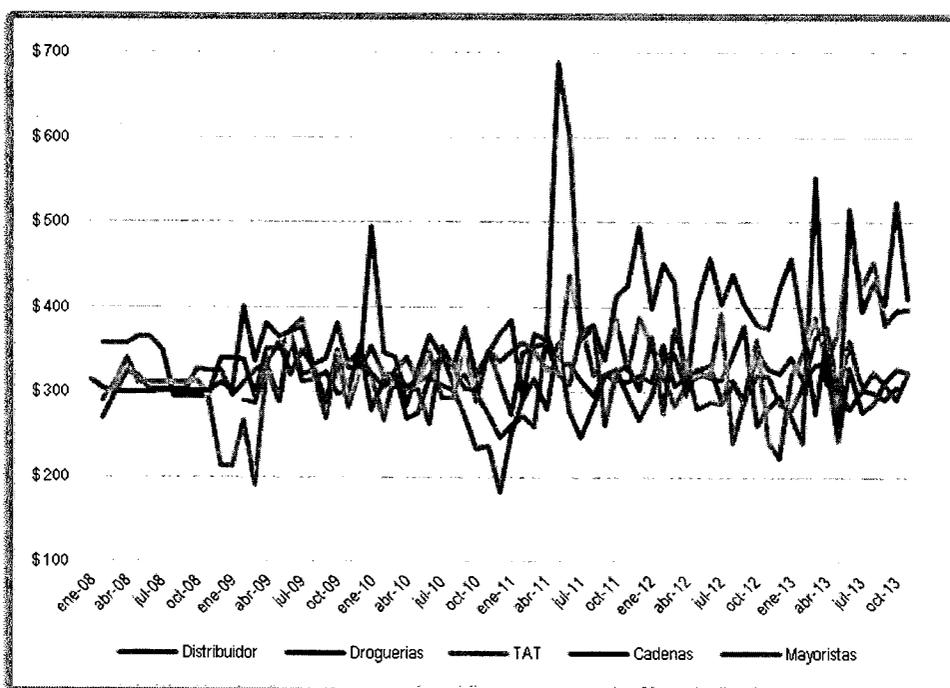
¹³¹ *Ibidem*.

RESOLUCIÓN NÚMERO **RF-47965** DE 2014 Hoja No. 50

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

cercano a los COP\$ 300. La diferencia entre las dos tendencias indicadas es cercana a los COP\$ 100.

Gráfica No. 22
EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS POR CANAL PAÑALES HUGGIES ULTRATRIM (TIER 3)



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por KIMBERLY¹³²

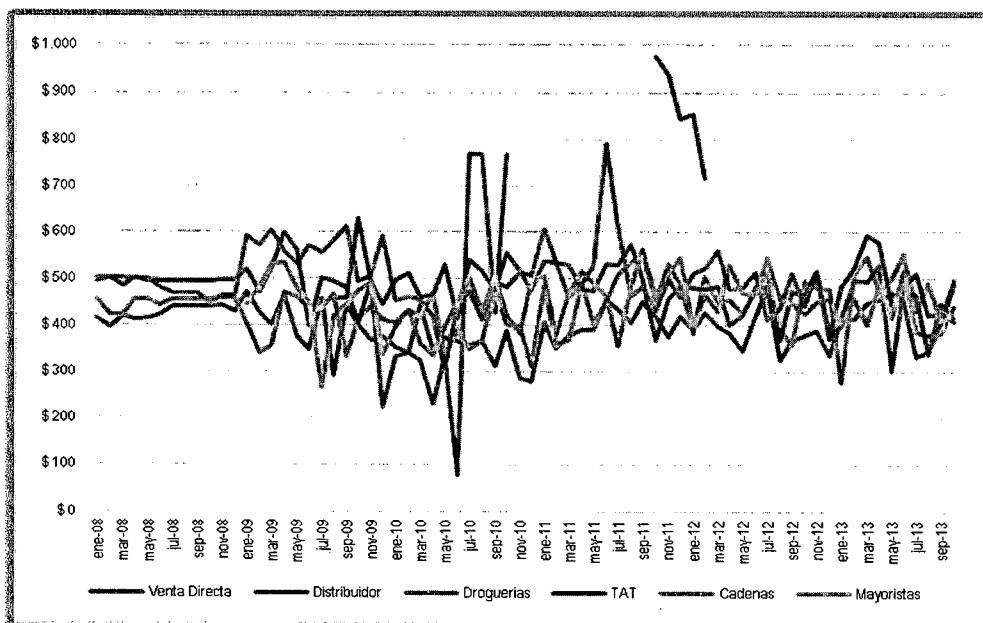
Por su parte, los precios por segmento de comercialización del producto **HUGGIES NATURAL CARE**, el cual se ubica en el segmento **PREMIUM (TIER 4)**, se han mantenido en términos relativos en un margen entre los COP\$ 300 y los COP\$ 600 pesos colombianos. Sin embargo, se observa en la Gráfica No. 23 que el comportamiento de la serie es ondulante y convergente, hacia un valor medio con una alta variabilidad en el año 2010, en lo concerniente a los precios del canal de venta directa.

¹³²Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 51

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 23
EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS POR CANAL -PAÑALES HUGGIES NATURAL CARE
(TIER 4)



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **KIMBERLY**¹³³

15.4.6.4. Otras compañías del mercado

○ **DRYPERS**

(i) Actividad económica y objeto social

Según la información que reposa en el certificado de existencia y representación legal, **DRYPERS** es una empresa controlada por la **COMPAÑÍA MANUFACTURERA DE PAPELES Y CARTONES** (en adelante "**CMPC**"), sociedad anónima abierta, localizada en Chile y cuyo objeto social es la fabricación y/o conversión, compra, venta, importación, exportación, consignación, distribución, representación y comercialización de productos higiénicos, toallas de cocina, servilletas, pañuelos, toallitas faciales, pañales y otros productos *tissue* similares, elaborados o semielaborados.

CMPC fue fundada en 1920 y a su vez es controlada por el **GRUPO MATTE**, quien posee el 55,3% de su capital societario. **CMPC** es una de las empresas líderes de Latinoamérica en la producción y comercialización de productos forestales, celulosa, papeles, productos *tissue* y productos de papel en más de 55 países y tiene alrededor de 20.000 clientes. De igual manera, fabrica y comercializa productos *tissue* en Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador, Brasil y México, a través de marcas que han logrado situarse con un importante liderazgo en cada uno de estos mercados.

¹³³ *Ibidem*

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 52

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En referencia a la fabricación de papeles higiénicos, toallas, servilletas y pañuelos de papel en su área de influencia regional, esta se estima en 310.000 ton/año, y la de productos sanitarios desechables (pañales de niño y adulto, y toallas femeninas), en 1.600 millones unidades/año. Cuenta con dos plantas en Chile, dos en Argentina, una planta productora en Perú, Uruguay, Colombia y tres en México.

En Colombia su presencia está representada en dos compañías:

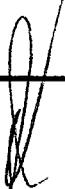
- **DRYPERS**, la cual fue adquirida en el año 2007 al **GRUPO P.I. MABE DE MÉXICO**, quien a su vez la había adquirido de **DRYPERS CORPORATION**. Según el correspondiente certificado de Cámara de Comercio, esta sociedad se constituyó mediante Escritura Pública No. 374 de 1999. Su objeto social es la producción, importación, comercialización, publicidad, venta y exportación de pañales desechables para bebés y productos de papel, incluyendo sanitarios. Su planta está ubicada en Santander de Quilichao, en el Departamento del Cauca.
- **PROTISA COLOMBIA S.A.**, es una empresa que se constituyó por Escritura Pública No. 9295 de 2009. Su objeto principal es ser usuario industrial de bienes y servicios para actuar en zona franca, en aras de desarrollar, la fabricación y conversión de papel para la producción, distribución, importación y exportación de productos sanitarios e higiénicos. Está ubicada en Gachancipá, en el Departamento de Cundinamarca.

(ii) Principales marcas de pañales comercializados por DRYPERS en Colombia

En Colombia, **DRYPERS** tiene dos líneas de pañales principales: **BABYSEC** y **CHICOLASTIC**. Sus referencias para el mercado colombiano son:

**Tabla No. 8
PRINCIPALES MARCAS DRYPERS**

BABYSEC	
MARCA	IMAGEN
BABY SEC RECIÉN NACIDO	
BABYSEC PREMIUM	
BABYSEC ULTRA	
BABYSEC PLUS	



RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 53

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

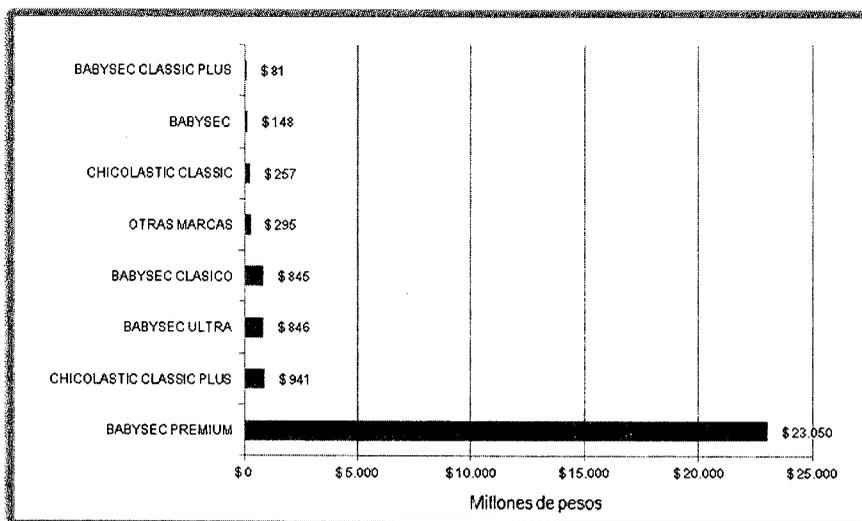
CHICOLASTIC	
MARCA	IMAGEN
CHICOLASTIC CLASICO	
CHICOLASTIC KIDDIES	

Fuente: Elaboración SIC¹³⁴

Se debe resaltar que la marca **CHICOLASTIC** pertenece al **GRUPO P. I. MABE**, lo cual puede explicar el incremento de las importaciones de pañales de México.

Las ventas en Colombia para el año 2012 en el segmento de pañales de **DRYPERS** alcanzaron los 46,58 millones de unidades, para un total de COP\$ 26.880 millones de pesos, esto es, cerca de un 5% de participación en el mercado. Su referencia principal es **BABYSEC PREMIUM**, con ventas de COP\$ 23.050 millones de pesos, lo que representa alrededor del 86% del total de ventas (Gráfica No. 24).

Gráfica No. 24
DISTRIBUCIÓN POR MARCA



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **TECNOQUÍMICAS**¹³⁵

¹³⁴ Tabla construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

- <http://www.gpomabe.com.mx/img/marcas/chicolastic/marcas-18.jpg>
- <http://www.gpomabe.com.mx/img/marcas/chicolastic/marcas-19.jpg>
- <http://www.babysec.co/images/productos/1.png>
- <http://www.babysec.co/images/productos/6.png>
- <http://www.babysec.co/images/productos/2.png>
- <http://www.babysec.co/images/productos/3.png>



RESOLUCIÓN NÚMERO ~~82~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 54

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

○ **PAPELES NACIONALES**

Según la información de su Certificado de Existencia y Representación Legal, **PAPELES NACIONALES** se constituyó mediante Escritura Pública 881 de 1960. Su objeto social es la fabricación, distribución y comercialización de artículos de papel y relacionados, y pañales desechables para bebés y adultos. Su planta está ubicada en Pereira e inició su producción en 1962.

Actualmente, **PAPELES NACIONALES** es controlada por **GRAND BAY INTERNATIONAL**, una de las compañías más fuertes en la Región Andina, Centroamérica y el Caribe en cuanto a la producción de papel *tissue*. Además de Colombia, cuenta con instalaciones en Venezuela, Guatemala, Panamá y Trinidad y Tobago, y tiene presencia en Perú y Ecuador. Sus ventas ascienden aproximadamente a 500 millones de dólares anuales.

Entre sus principales marcas están **SUAVE, SANITISÚ, ROSAL** y **WHITE CLOUD**, ésta última de venta exclusiva en **WALLMART**¹³⁶.

Su producto principal en la línea de pañales es **BABYDREAMS**, con las siguientes marcas.

Tabla No. 9
PRINCIPALES MARCAS PAPELES NACIONALES

MARCA	IMAGEN
BABY DREAMS ULTRATRIM	
BABY DREAMS UTRATRIMPLUS	
BABY DREAMS	N/D

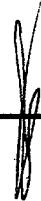
Fuente: Elaboración SIC¹³⁷

¹³⁵Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado No. 6 del Expediente.

¹³⁶**REVISTA SUMMA**. *Papelera Istmeña, de Panamá, finaliza proceso asociación con Grand Bay International*. Disponible en: <http://www.revistasumma.com/negocios/8600-papelera-istmena-de-panama-finaliza-proceso-asociacion-estrategica-con-grand-bay-international.html>(Consultado el 23 de julio de 2014).

¹³⁷ Tabla construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

- <http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/12895.jpeg>
- <http://www.papelerainternacional.com/images/diaper001.jpg>

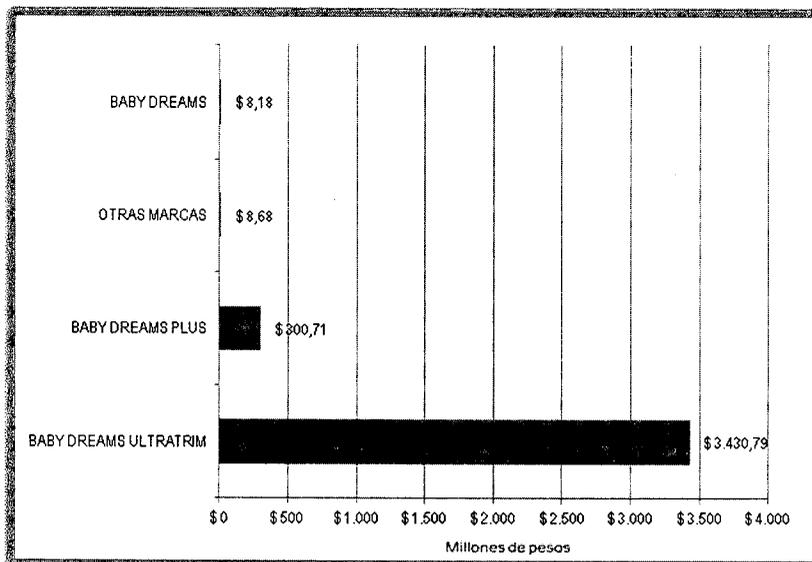


RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 55

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

La participación del negocio de los pañales en los ingresos operacionales del año 2012 fue de 2%. La Gráfica No. 25 describe la distribución de las ventas por sus referencias más representativas. Su marca más comercializada es **BABY DREAMS ULTRATRIM**, con ventas de COP\$ 3.431 millones de pesos en el año 2013. Su participación en el mercado en el año 2012 fue de 0,4%.

**Gráfica No. 25
DISTRIBUCIÓN POR MARCA**



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por **TECNOQUIMICAS**¹³⁸

o **PROCTER & GAMBLE (P&G)**

Según su Certificado de Existencia y Representación Legal, **P&G** se constituyó en Colombia mediante Escritura Pública No. 114 de 1987. Su objeto social es bastante amplio, pero principalmente se refiere a la importación, exportación, compra, venta, distribución y comercialización de todo tipo de producto de consumo masivo. También existe una sociedad de tipo industrial denominada **PROCTER & GAMBLE INDUSTRIAL**, constituida mediante Escritura Pública No. 8 de 2001, cuyo objeto social es la manufactura de todo tipo de productos de consumo masivo, como productos de higiene, cuidado personal, lavado de la ropa, limpieza en general, productos químicos y farmacéuticos.

P&G COMPANY nació en 1837 en Cincinnati, *Ohio* (Estados Unidos), y hoy está presente en más de 80 países del mundo. En referencia al mercado de pañales desechables, su presencia en Colombia data de finales de la década de los noventa, pero su participación en el mercado no ha sido representativa.

Su principal producto se denomina **PAMPERS**. Las referencias existentes en el mercado son:

¹³⁸Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **-47965** DE 2014 Hoja No. 56

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Tabla No. 10
PRINCIPALES MARCAS PROCTER & GAMBLE

MARCA	IMAGEN
PAMPERS CRUISERS	
PAMPERS COMIENZOS	
PAMPERS SPLASHERS	
PAMPERS PREMIUM CARE	

Fuente: Elaboración SIC¹³⁹

PAMPERS se caracteriza por ser un pañal *Premium*. La gráfica No. 26 describe la distribución por producto de las ventas de **P&G** en Colombia. La referencia más comercializada es **PAMPERS CRUISERS**, cuyas ventas para el año 2012 alcanzaron los COP\$ 909,02 millones de pesos, con una participación de mercado del 0.16%.

¹³⁹ Tabla construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

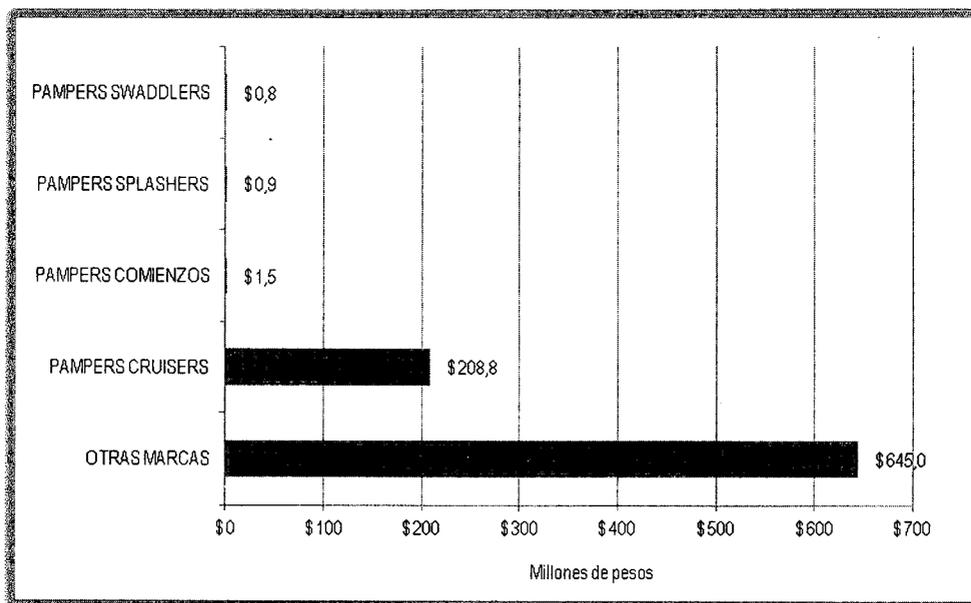
- http://c3.diapers.com/images/products/p/pg/pg-3905_1z.jpg
- http://mla-s2-p.mlstatic.com/200-panales-recien-nacido-new-babylo-mejor-de-pamperspromo-7620-MLA5258733513_102013-O.jpg
- <http://cdn.tiendanube.com/stores/016/311/products/Premium-1024-1024.jpg>
- http://media25.pampers.com/es_US/images/pc/hb/lsp/products/prod_image_main_diaper_cruisers.png



RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47 9 6 5** DE 2014 Hoja No. 57

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 26
DISTRIBUCIÓN POR REFERENCIA



Fuente: Elaboración SIC con base en información aportada por TECNOQUÍMICAS¹⁴⁰

15.4.6.5. Otras marcas

Para el año 2012, las otras marcas totalizan un valor en ventas de COP\$ 5.275 millones de pesos, es decir el 0.95% del mercado. De este total, un 99% lo componen las denominadas **marcas blancas** comercializadas por los supermercados, entre las cuales se encuentran: **QUERUBIN, POPULAR, RIKEZA, EKONO, REBESITOS, PAÑALES 1, CARREFOUR BABY**, entre otras. Estas marcas, en su mayoría, se encuentran catalogadas en el TIER 0 al TIER 2, con excepción de la marca de **CARREFOUR**.

Imagen No. 2
PRODUCTOS MARCA BLANCA



Fuente: Elaboración SIC¹⁴¹

¹⁴⁰ *Ibidem*.

¹⁴¹ Imagen construida a partir de datos encontrados en los siguientes enlaces:

- http://www.exitoc.com/images/products/779/0000411164445779/0000411165293259_lrg1a.jpg

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 4796 J** DE 2014 Hoja No. 58

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

15.5. Conclusiones

De acuerdo con lo anterior, las principales características del mercado relevante y de las empresas que participan en él son:

- El mercado relacionado con los hechos objeto de la denuncia, corresponde al de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia.
- Desde el punto de vista de la oferta, la producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé hace parte de la industria de la pulpa de papel, papel y cartón. En efecto, la cadena productiva del papel se encuentra conformada por varios eslabones, en los cuales se obtienen diferentes líneas de producto como papeles suaves, papeles para empaques, papel para uso doméstico e industrial, papeles absorbentes, entre otros.
- Desde el punto de vista de la demanda, la producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé se enmarcaría dentro del sector industrial de cosméticos y productos de aseo, y tendría una estructura de tipo oligopólico, en la que participan pocas empresas con la posibilidad de influenciar los precios o el nivel de producción, pero en el que a su vez se presenta competencia por estrategias de diferenciación de producto.
- Un pañal desechable es un producto de única utilización, diseñado y fabricado con la única funcionalidad de mantener la higiene de quien lo utilice. La clasificación de los pañales puede presentarse de diversas formas como por **ETAPA, TALLA y TIER**.
- Entre las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de pañales desechables para bebé se identifican: **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS, FAMILIA, KIMBERLY, DRYPERS, PAPELES NACIONALES, P&G e INDUSTRIA ANDINA**. Cada una de estas empresas maneja un portafolio diferente de pañales desechables
- El primer lugar en participación de mercado lo ocupa **TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS**, con un promedio del 41% sobre el total del valor de ventas anuales, para el periodo comprendido entre 2008 y octubre de 2013; el segundo lugar lo ocupa **FAMILIA**, con una participación promedio anual del 28%; en tercer lugar se ubica **KIMBERLY**, con el 21% promedio anual de participación en este mercado; y finalmente está **DRYPERS**, con el 6%. Estas cinco empresas han representado el 96% del mercado de pañales desechables en los últimos 6 años.
- Existen cinco canales de comercialización para los pañales desechables en el país, a saber: (i) supermercados de cadena; (ii) supermercados independientes; (iii) canal tradicional; (iv) droguerías; y (v) pañaleras y canales especiales. Las 7 empresas de pañales en el país (**TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS, FAMILIA,**

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE-47965** DE 2014 Hoja No. 59

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

KIMBERLY, DRYPERS, PAPELES NACIONALES, P&G e INDUSTRIA ANDINA), y otros fabricantes menores, hacen presencia en cada uno de los canales mencionados para la comercialización de sus productos.

DÉCIMO SEXTO: Que previo el análisis del caso concreto, la Delegatura procede a efectuar algunas consideraciones generales en relación con las normas del régimen de competencia que estarían siendo infringidas por los agentes del mercado objeto de estudio en la presente actuación administrativa. De esta forma, en primer lugar se abordará el análisis de la disposición contenida en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, correspondiente a la denominada "prohibición general", en concordancia con lo dispuesto en el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992, y de forma posterior, se abordará el estudio de los acuerdos contrarios a la libre competencia contenidos en el artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

16.1. La prohibición general establecida en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992

El artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992, son normas que en conjunto consagran una "*prohibición general*", cuya finalidad no es otra que acoger a todas aquellas conductas o prácticas que no están tipificadas de forma expresa en el régimen general de protección de la libre competencia, pero que, por su naturaleza, características, el contexto en que se realizan y otras particularidades, tienden a limitar o ciertamente afectan la libre competencia.

Estas dos disposiciones, por su lenguaje, se consideran normas de textura abierta, en la medida en que prohíben conductas que tienden a restringir la libre competencia, sin que las mismas sean descritas de forma específica, como sí se hace en la lista no taxativa de conductas anticompetitivas previstas en el artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, motivo por el cual no se requiere que haya una descripción pormenorizada de la conducta sancionable, pues la adecuación entre los hechos y la norma dependerá de cada caso en concreto. Con base en lo anterior, las normas le otorgan a la Autoridad de Competencia un amplio margen de acción a la hora de incoar la tipificación de unos determinados hechos dentro del supuesto descrito, lo cual se ajusta a una política de protección de la competencia omnicompreensiva e integral.

Así, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 1 del Decreto 3307 de 1963, establece:

"Artículo 1. Quedan prohibidos los acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros, y en general, toda clase de prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios inequitativos.

(...)" (Negrilla fuera de texto)

La norma citada reprocha tres tipos de actos, a saber:

RESOLUCIÓN NÚMERO **EL-47965** DE 2014 Hoja No. 60

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

- i) "Los acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros".
- ii) "Las prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a limitar la libre competencia".
- iii) "Las prácticas y procedimientos o sistemas tendientes a "(...) mantener o determinar precios inequitativos."

En este sentido, la segunda fracción del artículo, que se refiere a "(...) las prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a limitar la libre competencia (...)", es la que contiene la prohibición general que se explica.

Sobre el particular, esta Delegatura considera necesario, en pro de la seguridad jurídica, desarrollar de forma escueta el significado que tiene el término "tendientes" dentro del tipo normativo en comento. La expresión "tendientes" implica que son sancionables aquellas conductas que tengan por objeto, fin o propósito limitar la libre competencia en los mercados, así como también aquellas que sean idóneas o se inclinen o sean propensas, por su naturaleza y/o características, a limitar la libre competencia.

Por otro lado, el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992 dispone:

*"Artículo 46. Prohibición. En los términos de la Ley 155 de 1959 y del presente Decreto **están prohibidas las conductas que afecten la libre competencia en los mercados**, las cuales, en los términos del Código Civil, se consideran de objeto ilícito.*

(...)" (Negrilla fuera de texto).

Es claro que la norma en cita proscribiera cualquier tipo de conducta o comportamiento que efectivamente genere consecuencias nocivas para el proceso de competencia en los mercados, sin que sea necesario que ese sea el objetivo o la intención de quien ejecuta la conducta.

Así las cosas, para verificar la transgresión de la prohibición general, por un lado, se hace necesario demostrar el objeto de la conducta o la idoneidad de la conducta o la propensión o inclinación de la misma para limitar la libre competencia y/o sus efectos nocivos sobre la competencia en los mercados.

Todo lo anteriormente descrito no quiere decir que no existe una violación de la cláusula general de competencia cuando alguna de las conductas expresamente descritas en las normas de competencia como ilegales se presenta. Efectivamente, cualquier infracción constitutiva de acuerdo, abuso o acto anticompetitivo tiende o afecta la libre competencia, y por consiguiente a caer en la órbita de la cláusula general; sin embargo, no toda infracción al artículo 1 de la Ley 155 de 1959, necesariamente debe estar representada en alguno de los tipos previstos en el Decreto 2153 de 1992.

RESOLUCIÓN NÚMERO **PE - 4796 PE** 2014 Hoja No. 61

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

16.2. Los acuerdos contrarios a la libre competencia**16.2.1. Aproximación económica**

Una economía de mercado es, en general, aquella en la cual las decisiones sobre la producción y el consumo son tomadas por los productores y los consumidores, respectivamente. El anterior modelo difiere de una economía basada en la planificación estatal directa, en la cual es el Estado el que dirige la economía y, a grandes rasgos, decide sobre qué bienes y servicios se producen y se prestan, sobre la cantidad a producir de los mismos, y sobre lo que necesitan los consumidores.

Así, en términos generales, en una economía de mercado cada productor actúa de forma individual de acuerdo con lo que considera que le generará más utilidades, de tal forma que de conformidad con los incentivos que logre identificar decidirá si le es rentable producir o prestar un determinado producto o servicio. Por otro lado, este modelo supone también que cada consumidor, según su criterio, adquiera los bienes y servicios que necesita teniendo en cuenta los recursos de los cuales dispone.

Bajo esta perspectiva, los diversos productos y servicios ofrecidos, los volúmenes de producción, los precios y otras condiciones, así como también el nivel de demanda de tales productos y servicios y las preferencias de consumo, no se determinan de forma centralizada sino que, por el contrario, son el resultado de la interacción constante entre las diversas variables que surgen en el mercado.

En este contexto, la búsqueda de utilidades lleva a que los múltiples oferentes compitan entre sí, lo cual deviene en beneficios tales como el incremento en los niveles globales de producción; una creciente diversidad de productos y servicios; la reducción de los precios; un aumento en los niveles de innovación, y la promoción de una asignación eficiente de los recursos de la sociedad, lo cual, a la postre, promueve la redistribución de los recursos.

Así, los agentes económicos que actúan en un mercado en competencia como oferentes de un determinado producto o servicio lo deben hacer de forma autónoma e independiente, guiados por las presiones competitivas o por los incentivos que existan en el mercado. De este modo, cada empresa está llamada a fijar los precios de los bienes o servicios que ofrece de acuerdo con estructura de costos, el margen de utilidad esperado, el nivel de demanda que exista y las estrategias comerciales que desarrolle internamente.

Es por lo anterior que se considera una distorsión grave del proceso competitivo aquel escenario en el que dos o más agentes, que compiten entre sí, establecen de forma consensuada el precio al cual ofrecerán sus productos o servicios. Lo anterior, por cuanto la variable precio, generalmente, es uno de los elementos más importantes de un mercado en competencia, toda vez que es una de las herramientas mediante las cuales los distintos agentes rivalizan entre sí con el fin de conquistar una participación mayor del mercado de que se trate.

En línea con lo anterior, cuando en un mercado los actores que en él participan compiten a través del precio de sus productos, el resultado es que los precios tiendan a disminuir de forma constante. Esta reducción generalizada de los precios

RESOLUCIÓN NÚMERO **Es - 47965** DE 2014 Hoja No. 62

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

reporta beneficios para las dos caras visibles de un mercado, esto es, la oferta y la demanda.

Por el lado de la oferta, el fenómeno de la reducción de precios incentiva la innovación de los agentes del mercado y los obliga a volverse más eficientes en la planeación, ejecución y control de su estructura de costos. Adicionalmente, los incentiva a profundizar en estrategias de ampliación de su capacidad instalada y, en general, de expansión de su negocio, con las subsecuentes economías de escala o de alcance a que ello pueda conducir.

Por el lado de la demanda, la disminución de precios beneficia de forma directa a los consumidores, pues su capacidad de pago se ve potenciada al poder adquirir más productos que antes, no obstante contar con el mismo nivel de recursos. Esta última circunstancia actuaría, además, como un incentivo natural para los oferentes del mercado, quienes se verían en la necesidad de formular estrategias para ser aún más eficientes, con el fin de cubrir la creciente demanda.

16.2.2. Racionalidad de los carteles

Ahora bien, pese a que los beneficios globales de un mercado competitivo superan en gran medida aquellos provenientes de un mercado poco competitivo o sin competencia alguna, es cierto que los agentes económicos cuentan con incentivos para desviarse de la dinámica propia de un mercado en competencia, para incrementar así sus utilidades a niveles supracompetitivos. Tal desviación puede generarse mediante el acuerdo entre dos o más agentes con el fin de manipular o fijar artificialmente las distintas variables del mercado. Este comportamiento es comúnmente denominado "cartelización".

Conforme a la teoría económica, un cartel busca el aumento de las utilidades a través del comportamiento cooperativo de los agentes involucrados, los cuales, en un escenario competitivo, deberían tomar sus decisiones económicas de manera independiente¹⁴².

En un cartel perfecto, el objetivo mencionado se manifiesta en la maximización conjunta de beneficios por parte de las empresas que hayan pactado dicho proceso de optimización cooperativa. De esta forma, en un mercado que cuente solamente con dos firmas, esta maximización conjunta genera los mismos resultados de un mercado monopólico en el que solo exista una firma que produzca el bien o servicio respectivo, generando así un aumento en los precios, una disminución en las cantidades producidas¹⁴³, y por tanto, una reducción en el excedente del consumidor.

Según la doctrina internacional desarrollada sobre el tema, varios factores pueden facilitar la aparición de carteles en un mercado determinado. Dentro de estos factores, es común encontrar los siguientes: (i) barreras de entrada, (ii) pocos

¹⁴² TREMBLAY, Victor y TREMBLAY, Carol H. *New Perspectives on Industrial Organization*. Springer. Nueva York (EEUU), 2012. Capítulo 9. Pág. 216.

¹⁴³ MAS-COLELL, Andreu y WHINSTON, Michael. *Microeconomic Theory*. Oxford University Press. Capítulo 12. Nueva York (EEUU), 1995.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 63

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

participantes en el componente de oferta¹⁴⁴, (iii) producto altamente homogéneo, y (iv) demanda significativamente estable¹⁴⁵.

Las barreras de entrada, como elemento que puede favorecer la aparición de carteles en un mercado específico, cuentan con diferentes expresiones factibles, las cuales no necesariamente son excluyentes entre sí. A manera de ejemplo, puede darse el caso en el que la regulación establezca un determinado capital mínimo de funcionamiento, lo cual puede actuar como un obstáculo para la entrada de nuevos oferentes en un mercado que, adicionalmente, cuente con costos hundidos considerables, con lo cual, dos barreras diferentes, una de naturaleza legal y la otra de carácter estructural, actuarían en la práctica como desincentivos para todas aquellas empresas que no logren desarrollar una relación costo-beneficio económicamente racional.

Por otro lado, en un mercado con pocos oferentes, la interacción continua y repetida resultante de las actividades comerciales que cada uno ejerce en el mercado viabiliza la generación tanto de acuerdos expresos como de acuerdos tácitos, en razón a que todos los oferentes conocen el número y la identidad de sus competidores. A esto se suma la posibilidad que tienen de generar estimaciones anticipadas de las funciones de pagos y de las estructuras de costos de cada oferente, factores con los cuales se facilita la planificación y ejecución de acciones cooperativas en beneficio de los agentes involucrados.

En cuanto a la homogeneidad del producto, la literatura especializada ha dado cuenta de que el alto grado de sustitución entre varios artículos facilita los pactos anticompetitivos, ya que el grado de indiferencia en las preferencias de los consumidores permite a los oferentes cartelizados ejercer un mayor control sobre los resultados obtenidos en términos de utilidad; esto último, mediante la disminución de las posibles desviaciones que se pueden dar en las compras a causa de las diferencias en precios y calidades¹⁴⁶.

La estabilidad de la demanda es un factor que disminuye los costos de monitoreo de los posibles acuerdos anticompetitivos, lo cual constituye un incentivo adicional para la cartelización debido a que la poca variación de las cantidades demandadas permite, inclusive con información individual de una empresa, deducir bifurcaciones o desviaciones por parte de alguna empresa participante de las decisiones pactadas por el cartel.

Aunado a lo anterior, la literatura especializada ha identificado diversas formas de ejecución de los acuerdos anticompetitivos. La aparición de alguna de estas formas de ejecución particular depende de las situaciones específicas de cada mercado,

¹⁴⁴ HÜSHEL RATH, Kai. *How Are Cartels Detected? The Increasing Use of Proactive Methods to Establish Antitrust Infringements*. Journal of European Competition Law & Practice. 2010. Págs. 1, 522-528.

¹⁴⁵ HARRINGTON, Joseph. (2008). *Detecting Cartels. Handbook of Antitrust Economics*. Capítulo 6. Pág. 213.

¹⁴⁶ TREMBLAY, Victor y TREMBLAY, Carol H. (2012). *New Perspectives on Industrial Organization*. Springer. Capítulo 9. Nueva York (EEUU), 2012. Pág. 216.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~47965~~ DE 2014 Hoja No. 64

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

pues cada caracterización particular modifica la estructura de incentivos a la que se ven expuestas las empresas participantes en dichos pactos¹⁴⁷.

Una de las formas de ejecución más común de los carteles identificados hasta el momento es la división del mercado. Esta estrategia consiste en la distribución del mercado total, ya sea por el criterio de cliente o por el de región geográfica. Su resultado es la conformación del monopolio (para el caso de dos firmas), en aquel segmento que finalmente sea adjudicado por el acuerdo. Como resultado, este tipo de ejecución elimina la necesidad de monitoreo de las posibles decisiones que las firmas restantes bajo acuerdo puedan realizar, pues cada una de estas se concentra tan solo en aquella que le fue asignada por parte del cartel.

Otra de las estrategias factibles en la ejecución de acuerdos anticompetitivos consiste en penalizar reducciones unilaterales de precios por parte de alguna de las empresas participantes en el cartel. Una de las formas de castigo más conocidas dentro de la literatura económica es la "estrategia del gatillo". Esta forma de penalización consiste en responder con precios de competencia a cualquier baja de precios individual, no considerada por el acuerdo anticompetitivo, desde el periodo subsiguiente a la desviación en adelante.

Conforme a la teoría económica, los incentivos a desviarse dependen de la comparación, en valor presente, de los ingresos generados por la permanencia en el cartel con aquellos obtenidos de la desviación en algún momento del tiempo¹⁴⁸. De lo anterior, se sigue que las condiciones concertadas tienden a ser más benéficas para una empresa que otra, situación que, naturalmente, incentiva la desviación del cartel.

Es posible identificar, entonces, que un cartel, teniendo en cuenta la duración del mismo, el tipo de participantes y los comportamientos que constituyen la conducta, conlleva una etapa inicial, una etapa de verificación, un periodo o periodos de incentivos de desviación del acuerdo y una etapa de correctivos dirigidos a quien se desvía.

Respecto al último punto, algunos desarrollos teóricos recientes sugieren que pese al reconocimiento tradicional de la necesidad de no estar en presencia de "traiciones" unilaterales por parte de los miembros de un cartel, para garantizar la supervivencia del mismo, pueden existir situaciones tanto teóricas como empíricas en las que se presenten dichas desviaciones unilaterales, sin que se observe ningún tipo de castigo a su ejecutor y sin que el cartel pierda estabilidad por dicho motivo¹⁴⁹.

18.2.3. Lucha contra los acuerdos anticompetitivos

Por todo lo anterior, en la gran mayoría de países, el ordenamiento jurídico ha establecido disposiciones encaminadas a la protección de la libre competencia en

¹⁴⁷ *Ibidem*. Pags. 225-228.

¹⁴⁸ OSBORNE, Martin y RUBINSTEIN, Ariel. *A Course in Game Theory*. Capítulo 8. Massachusetts Institute of Technology. Boston (EEUU), 1994. Págs. 143-144.

¹⁴⁹ BERNHEIM, Douglas y MADSEN, Erik. *Price Cutting and Business Stealing in Imperfect Cartels*. NBER Working Papers. Massachusetts (EEUU), 2014.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~4796~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 65

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

todos aquellos mercados en que esta sea, de hecho, posible, así como también ha establecido autoridades especializadas de velar por el cumplimiento de tales disposiciones¹⁵⁰.

En tal sentido, por su importancia en el desarrollo del Derecho de la Competencia, vale destacar principalmente a las autoridades de Estados Unidos y de la Unión Europea¹⁵¹. Así, en Estados Unidos existen dos autoridades encargadas de velar por el cumplimiento de las disposiciones sobre protección de la libre competencia: i) la Comisión Federal de Comercio¹⁵², y ii) el Departamento de Justicia¹⁵³. Por otro lado, la Unión Europea cuenta con la Comisión Europea¹⁵⁴, autoridad comunitaria única encargada de la protección de la competencia en el mercado común europeo.

En consecuencia, vale destacar las disposiciones que tales sistemas jurídicos contienen en materia de protección de la competencia, en concreto, aquellas que se refieren a los acuerdos restrictivos de la libre competencia, específicamente los acuerdos de fijación de precios.

En Estados Unidos, la Sección 1 de la Ley Sherman, de 1890, establece que todo acuerdo para restringir el comercio es considerado ilegal. En materia de fijación de

¹⁵⁰ Actualmente, una gran número de países cuenta con autoridades encargadas de velar por el cumplimiento de las normas sobre protección de la libre competencia, a saber: Panamá, Barbados, Costa Rica, Canadá, Honduras, Nicaragua, Jamaica, México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Uruguay, Chile, Francia, España, Holanda, Ucrania, Inglaterra, Alemania, Italia, Bélgica, Portugal, Suiza, Sudáfrica, Zimbabue, Túnez, Marruecos, Senegal, Rusia, Mongolia, China, India, Pakistán, Singapur, Arabia Saudita, Israel, Japón, Corea del Norte, Australia, entre otros. **INTERNATIONAL COMPETITION NETWORK**. Disponible en: <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/members/member-directory.aspx> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁵¹ En la Unión Europea cada país miembro cuenta con una autoridad encargada de velar por la protección de la libre competencia dentro del territorio nacional de cada miembro. Sin embargo, existe una autoridad encargada de vigilar el cumplimiento de las normas comunitarias sobre protección de la libre competencia en el mercado común, que es aquel que se extiende a lo largo de toda la comunidad europea.

¹⁵² La misión de la Comisión Federal de Comercio es: "*Prevenir las prácticas comerciales anticompetitivas, engañosas o desleales hacia los consumidores; mejorar el nivel de información de las opciones disponibles para los consumidores y aumentar el grado de comprensión del proceso competitivo por parte del público; y cumplir con estos objetivos sin imponer una carga indebida sobre la actividad comercial legítima.*" **COMISIÓN FEDERAL DE COMERCIO**. Disponible en: <http://www.ftc.gov/es/acerca-de-la-ftc> (Consultado el 22 de junio de 2014).

¹⁵³ El Departamento de Justicia de los Estados Unidos, a través de la División Antimonopolios, está encargado de "*(...) promover la competencia económica a través de la aplicación de las normas antimonopolios y el suministro de directrices sobre las mismas y sobre los principios antimonopolio*" (Traducción propia). **THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE**. Disponible en: <http://www.justice.gov/atr/about/index.html> (Consultado el 22 de junio de 2014).

¹⁵⁴ La Comisión Europea, a través de la Dirección de Competencia, "*(...) junto con las autoridades nacionales de competencia, aplica directamente las normas europeas de competencia, artículos 101-109 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, para hacer que los mercados de la Unión Europea funcionen mejor, asegurando que todas las compañías compitan de forma equitativa y justa basadas en sus méritos.*" (Traducción propia). Disponible en: http://ec.europa.eu/dgs/competition/index_en.htm (Consultado el 25 de junio de 2014).

- 4 7 9 6 5

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 66

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

precios, este concepto fue desarrollado en casos como: *United States v. Trans-Missouri Freight Ass'n* - 166 U.S. 290 (1897)¹⁵⁵, *Addyston Pipe & Steel Co. v. United States* - 175 U.S. 211 (1899)¹⁵⁶, *United States v. Trenton Potteries Co.* - 273 U.S. 392 (1927)¹⁵⁷, *United States v. Socony-Vacuum Oil Co., Inc.* - 310 U.S. 150 (1940)¹⁵⁸, *United States v. McKesson & Robbins, Inc.* - 351 U.S. 305 (1956)¹⁵⁹, *Arizona v. Maricopa County Med. Soc'y* - 457 U.S. 332 (1982)¹⁶⁰, entre otros.

En Europa, el artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea prohíbe expresamente los acuerdos entre empresas que tengan por objeto o efecto restringir la competencia, particularmente aquellos consistentes en la fijación de precios de compra o de venta. En aplicación de esta disposición, la Comisión Europea se ha pronunciado de forma vehemente en contra de los acuerdos de fijación de precios a través de diversos casos, de los cuales vale la pena resaltar *IFTRA (74/292/EEC)*¹⁶¹, *CARTONBOARD (94/601/EC)*¹⁶², *FENEX (96/438/EC)*¹⁶³, *RUBBER CHEMICALS (COMP/F/38.443)*¹⁶⁴, *DRAMS (COMP/38511)*¹⁶⁵, entre otros.

Adicionalmente, es preciso realizar una acotación relacionada con el grado de importancia de los acuerdos de fijación de precios. Estos se caracterizan por ser una de las modalidades de acuerdo más nocivas para el mercado. Es así como los acuerdos de fijación de precios comúnmente se agrupan dentro de los denominados *hard core cartels*.

¹⁵⁵Disponible en: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/166/290/case.html> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁵⁶Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/175/211/case.html> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁵⁷Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/273/392/case.html#406> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁵⁸Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/310/150/case.html> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁵⁹Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/351/305/case.html> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁶⁰Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/457/332/case.html> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁶¹Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31974D0292&from=EN> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁶²Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994D0601&from=ES> (Consultado el 22 de junio de 2014).

¹⁶³Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996D0438&from=EN> (Consultado el 20 de junio de 2014).

¹⁶⁴Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/38443/38443_320_1.pdf (Consultado el 22 de junio de 2014).

¹⁶⁵Disponible en: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/38511/38511_1813_5.pdf (Consultado el 22 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 67

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En este sentido se ha pronunciado la Red Internacional de Competencia cuando afirma:

"(...)

Los conceptos básicos de cartel encontrados en las legislaciones y en las disposiciones de política son casi universales; un cartel es definido como un acuerdo entre competidores para restringir la competencia. Adicionalmente, las categorías de conducta más frecuentemente definidas como hard core también son consistentes: ellas son la fijación de precios, las restricciones a la producción, la repartición de mercados, y la colusión en licitaciones.

(...)¹⁶⁶. (Traducción propia).

Sobre el particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante "OCDE") afirma:

"(...)

CONSIDERANDO que los hard core cartels son las más escandalosas violaciones de las normas de competencia y que perjudican a los consumidores en muchos países a través del incremento en los precios y de la restricción de la oferta, haciendo los bienes y servicios completamente inaccesibles para algunos compradores e innecesariamente costosos para otros; y

CONSIDERANDO que la acción efectiva contra los hard core cartels es particularmente importante desde una perspectiva internacional - porque su distorsión del comercio mundial genera poder de mercado, desperdicio, e ineficiencia en países cuyos mercados serían, de otro modo, competitivos - y particularmente dependiente de la cooperación - porque ellos generalmente operan en secreto, y evidencia relevante puede ser localizada en muchos países diferentes;

(...)¹⁶⁷. (Traducción propia).

16.2.4. Sobre los acuerdos restrictivos de la libre competencia en el derecho colombiano

Realizadas las anteriores anotaciones, y para descender a la explicación de los acuerdos de fijación de precios según el ordenamiento jurídico colombiano, es procedente dilucidar la noción de acuerdo en el contexto de las normas colombianas sobre protección de la competencia. Al tenor del numeral 1 del artículo 45 del

¹⁶⁶ ICN WORKING GROUP ON CARTELS. *Defining Hard Core Conduct, Effective Institutions, Effective Penalties. Building Blocks for Effective Anti-Cartel Regimes, Vol. 1.* ICN 4th Annual Conference. Bonn (Alemania), 2005. Págs, 6-8. Disponible en: <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc346.pdf> (Consultado el 11 de junio de 2014).

¹⁶⁷ OCDE. *Recommendation of the Council concerning Effective Action Against Hard Core Cartels - C(98)35/FINAL.* Marzo, 1998. Disponible en: <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=193&InstrumentPID=189&Lang=en&Book=False> (Consultado el 12 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 68

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Decreto 2153 de 1992, un acuerdo es "[t]odo contrato, convenio, concertación, práctica concertada o conscientemente paralela entre dos o más empresas".

De este modo, es claro que en relación con las normas sobre protección de la competencia el concepto de acuerdo se amplía y desborda la noción clásica que la identifica con el concepto de contrato, pues no es necesario, para efectos del análisis de acuerdos restrictivos de la competencia, que exista un acuerdo de voluntades encaminado a la creación de obligaciones recíprocas en cabeza de los sujetos involucrados.

Se explica, fundamentalmente, el concepto de acuerdo como aquel comportamiento económicamente anómalo, consensuado o no, por parte de dos o más agentes económicos, en el que se perciben predilecciones volitivas hacia objetivos comunes o unívocos, cuya materialización se expresa a través de tendencias idénticas o no de actuación.

Al respecto, esta Superintendencia ha indicado:

"(...)

La ley ha definido el término "acuerdo" como todo contrato, convenio, concertación, práctica concertada o conscientemente paralela entre dos o más empresas. De esta forma las fuentes del acuerdo tienen su esencia en cualquiera de estas figuras, que presentan como rasgo común, una voluntad exterior de la cual se colige un comportamiento consecuente de agrupación de objetivos.

(...)"¹⁶⁸. (Subrayado fuera de texto).

Así las cosas, dada la multiplicidad de formas que pueden asumir los acuerdos anticompetitivos, de conformidad con el numeral 1 del artículo 45 del Decreto 2153 de 1992, es razonable clasificarlos en dos grandes categorías, a saber: los acuerdos expresos y los acuerdos tácitos.

Los **acuerdos expresos** son aquellos en los que hay una manifestación de voluntad por parte de los agentes cartelizados, encaminada a la distorsión del proceso competitivo; dentro de esta modalidad se encuentran los contratos que contengan cláusulas anticompetitivas; el intercambio de comunicaciones a través de las cuales se fijen acciones de naturaleza anticompetitiva; las actas de reuniones en las cuales se deje registro de compromisos de carácter anticompetitivo entre empresas en competencia; pactos verbales en los que explícitamente se acuerden políticas de competencia; entre otras formas que puede asumir esta modalidad de acuerdos.

Por otro lado, se encuentran los denominados **acuerdos tácitos**, los cuales se caracterizan por no materializarse de forma explícita a través de las manifestaciones de voluntad de los competidores en ellos implicados, sino que, por el contrario, se manifiestan a través del comportamiento sincrónico entre dos o más agentes, cuyos

¹⁶⁸ Resolución SIC 21821 del 1 de septiembre de 2004, "por la cual se impone una sanción y se prohíbe la ejecución de una conducta", en contra de **COOPERATIVA TRANSPORTADORA DE ZIPAQUIRÁ, COOPERATIVA COLOMBIANA DE TRANSPORTADORES LTDA., TRANSPORTES RÁPIDO NIETOS LTDA., y CRISTALERÍA PELDAR S.A.**, entre otros.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 69

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

efectos anticompetitivos no difieren en forma sustancial de aquellos que se generarían en caso de existir un acuerdo expreso.

En relación con las generalidades de los carteles, es importante destacar que la participación pasiva de una empresa en un cartel, es decir, aquella participación con reservas, que tiene como base motivaciones ocultas cuya finalidad es el desacato del acuerdo, la traición a los demás participantes y la consecuente desviación del mismo, no exime a tal agente de que sea calificado como un cartelista, pues para ser excluido de tal categoría es necesario que efectivamente no haya participado en ninguna de las dinámicas propias de la génesis y posterior ejecución del acuerdo.

De este modo, y en otros términos, si una empresa entra a formar parte de un cartel solo con el objetivo de obtener los beneficios provenientes de una eventual desviación del mismo, es igualmente calificada como cartelista y, por lo tanto, se considera que está infringiendo las normas sobre protección de la libre competencia.

Finalmente, la Autoridad de Competencia puede valorar como prueba suficiente de la existencia de un cartel que los agentes involucrados en el mismo hubieran hecho parte de las reuniones o comunicaciones que dieron lugar a su realización, sin que durante las mismas se hubieran opuesto de manera fehaciente al mismo. En efecto, cuando la simple participación en las reuniones o intercambio de comunicaciones se ha establecido, corresponde al agente involucrado demostrar que su presencia en dichas reuniones o intercambio de comunicaciones no tenía ningún fin anticompetitivo, y que dicha situación fue informada a sus competidores a través de la manifestación expresa de que su participación tenía otros objetivos.

16.2.5. Sobre los acuerdos de precios en el derecho colombiano

Procediendo al análisis puntual del tipo normativo que se activa en el caso *sub-examine*, el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, estableció como restrictivos de la competencia aquellos acuerdos "(...) que tengan por objeto o tengan como efecto la fijación directa o indirecta de precios".

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante señalar que los acuerdos de precios pueden concebirse de forma directa y de forma indirecta. La fijación directa de precios hace referencia a aquella determinación que se hace del precio como valor final resultante de la fórmula básica $\text{costo}(C) + \text{utilidad}(U) = \text{precio}(P)$. Así, la fijación directa puede presentarse a través de la determinación de precios mínimos y/o máximos de venta de un producto o prestación de un servicio.

Esta modalidad se puede explicar claramente con el caso norteamericano *Arizona v. Maricopa County Med. Soc'y - 457 U.S. 332 (1982)*, en el cual médicos pertenecientes a fundaciones prestadoras de servicios de salud establecieron tarifas máximas por sus servicios prestados a personas afiliadas a determinados seguros médicos¹⁶⁹.

¹⁶⁹Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/457/332/case.html> (Consultado el 20 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~Es - 47965~~ DE 2014 Hoja No. 70

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Por otro lado, la fijación indirecta puede presentarse a través de la determinación de los componentes de la fórmula ya mencionada de la que surge el precio. Así, los agentes participantes del cartel pueden fijar valores unificados en un determinado renglón de la estructura de costos, fijando también un mínimo o un máximo, o a través de la concertación de un determinado margen de utilidad a percibir por la venta de un producto, casos en los cuales tal comportamiento colusorio tendría una incidencia en el precio final del producto.

En igual sentido, una forma indirecta de fijación de precios se puede presentar a través de la fijación consensuada de los montos de los descuentos a ofrecer en ciertos canales de comercialización o con ocasión de eventos especiales de temporada, o a través de circunstancias que afecten el precio, como las condiciones para el otorgamiento de crédito en la adquisición de un determinado producto.

Al respecto, el caso europeo *VIMPOLTU (83/361/EEC)* puede ilustrar la modalidad de fijación indirecta de precios. En tal caso, la Comisión Europea sancionó a una asociación de comerciantes de maquinaria para la explotación agropecuaria y a sus miembros por acordar valores máximos para los descuentos ofrecidos a comerciantes en la venta de tractores por parte de los importadores, así como también por acordar una tasa de interés mínima para las ventas a crédito¹⁷⁰.

Por último, de la literalidad de la norma es de resaltar que la configuración de la conducta descrita puede presentarse en cualquiera de los siguientes sentidos contemplados por la norma en comento:

i) La existencia de un acuerdo **que tenga por objeto** la fijación directa o indirecta de precios. Esta acepción de la norma recalca la importancia del objeto del acuerdo, el cual debe entenderse como el propósito de la conducta que configura el actuar de los agentes involucrados. Es decir, se manifiesta este supuesto cuando la finalidad del acuerdo se circunscribe a fijar los precios de un producto o servicio.

ii) La existencia de un acuerdo **que tenga como efecto** la fijación directa o indirecta de precios. En este sentido, no es menester que un acuerdo siempre tenga por objeto o como propósito la fijación directa o indirecta de precios, pues la proposición jurídica en comento expresamente manifiesta la existencia de otro supuesto de hecho que también logra activar el efecto sancionador de las normas sobre protección de la competencia. De este modo, cuando el acuerdo, no obstante no estar dirigido subjetivamente hacia la fijación de precios, por sus características, efectivamente logra determinar precios distintos a los que existirían en un mercado en competencia, también será considerado como restrictivo de la competencia.

DÉCIMO SÉPTIMO: Que esta Delegatura tendrá en cuenta, para la evaluación de los hechos denunciados que dan lugar a la presente apertura de investigación y formulación de pliego de cargos, todos los medios de prueba que obran en el expediente radicado con el No. 13-266923.

¹⁷⁰Disponible en:

en:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/informidadPDF/?uri=CELEX:31983D0361&from=EN> (Consultado el 20 de junio de 2014).

RESOLUCIÓN NÚMERO **Ep - 47965** DE 2014 Hoja No. 71

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

DÉCIMO OCTAVO: De conformidad con las pruebas obrantes en el expediente, esta Delegatura logró identificar la presunta existencia de un cartel en el mercado de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia.

Bajo este contexto, la Delegatura procederá a exponer el esquema general de funcionamiento del presunto cartel, el cual habría sido implementado a través de diversos mecanismos de comunicación y concertación, tales como la realización de reuniones (presenciales, videoconferencias, teleconferencias), el envío de correos electrónicos y contacto entre los agentes involucrados mediante llamadas telefónicas. Vale la pena resaltar, que dichos mecanismos no eran únicamente utilizados para implementar el cartel, sino que servirían de instrumento para efectuar el seguimiento y verificación del cumplimiento del mismo.

Así las cosas, la Delegatura encontró que el esquema general de funcionamiento del presunto cartel, habría dado lugar a la realización de varias conductas derivadas de los mismos hechos, que darían lugar a la infracción de lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, así como de lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959.

Posteriormente, y después de presentar la forma en la que se habría estructurado el cartel por parte de los agentes involucrados en el mismo, la Delegatura mostrará los elementos de juicio que darían cuenta de la posible existencia de una violación de lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, al haber encontrado evidencia que podría demostrar una concertación para fijar los precios del pañal desechable para bebé en Colombia a través de dos vías: (i) la fijación directa de precios por imposición de márgenes mínimos y máximos de venta; y (ii) la fijación indirecta del precio por la concertación de porcentajes de descuentos en el valor de los pañales.

Seguidamente, se expondrá en el presente documento la evidencia que daría cuenta de posibles infracciones a la prohibición general por parte de los miembros del cartel, al presuntamente haber pactado las características definitorias de la calidad del pañal desechable para bebé, así como también por presuntamente haber concertado los criterios constitutivos de su política de mercadeo y promoción del pañal desechable, violando así lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley 155 de 1992 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

Finalmente, se presentará de manera cronológica la forma en la que se llevó a cabo el presunto cartel, resaltando los hechos más relevantes de su implementación, seguimiento, y monitoreo durante el tiempo de su ejecución.

18.1. Esquema general de funcionamiento del cartel presuntamente adelantado por TECNOSUR-TECNOQUÍMICAS, KIMBERLY, DRYPERS y FAMILIA

El esquema de funcionamiento del cartel habría permanecido activo desde sus orígenes, en el año 2000, y hasta el año 2013, año en el que habría terminado por cuenta de las visitas administrativas de inspección practicadas en varias de las empresas involucradas.

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796 J** DE 2014 Hoja No. 72

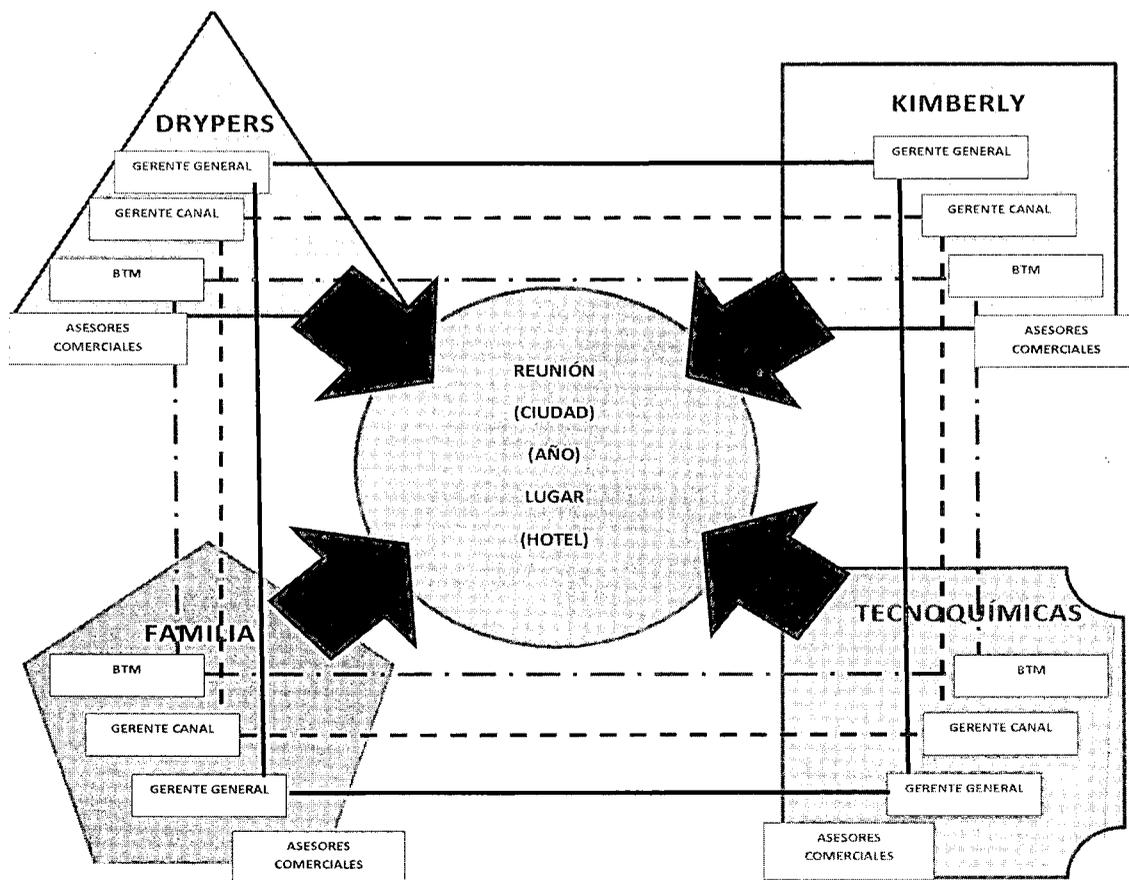
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Es decir, que el presunto cartel se habría mantenido en el tiempo por casi quince años, durante los cuales la venta de pañales desechables para bebé en Colombia ascendió aproximadamente a 5.77 billones de pesos que a precios del año 2013 corresponderían a 7.73 billones de pesos y 11.300 millones de unidades de pañales vendidas¹⁷¹.

Es pertinente aclarar que para la fecha en que se señala el inicio del posible cartel, sus partícipes se limitaban a **FAMILIA**, **KIMBERLY**, **TECNOSUR** y **TECNOQUÍMICAS**, ya que solo hasta el año 2006 se encuentran elementos probatorios de la posible participación de **DRYPERS** en la implementación y ejecución de la conducta.

Desde su génesis, el cartel se habría materializado con el desarrollo de reuniones llevadas a cabo entre los agentes involucrados. Dichas reuniones eran iniciadas por citaciones mutuas a través de conversaciones sostenidas entre los presidentes y/o los gerentes de las compañías involucradas, quienes acordaban la fecha, el lugar en el que se llevaría a cabo la reunión y el asunto a discutir. De esta manera, era habitual que las citaciones a las reuniones fueran llevadas a cabo por funcionarios vinculados en niveles directivos o ejecutivos, quienes pueden ser denominados como cargos de "Nivel 1", como se muestra en la Figura No. 3.

Figura No. 3. FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES AL INTERIOR DEL CARTEL



Fuente: Elaboración SIC

¹⁷¹ Cálculos efectuados con base en información del expediente y Encuesta Anual Manufacturera EAM-DANE.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 73

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Una vez definida la fecha y lugar de la reunión, el presidente y/o gerente comunicaba al funcionario de la empresa con un rango inmediatamente inferior –“Nivel 2” y quien a su vez tenía conocimiento de la ejecución del cartel- de la realización de la reunión y su participación en ella, encomendando la elaboración de presentaciones y reportes en los que se exhibía información sensible de la empresa relacionada con los precios de los pañales, canales de comercialización, calidad del producto, materias primas, estrategias de mercadeo, entre otros, y que luego sería compartida entre los participantes de la reunión.

De igual forma, se encomendaba la elaboración de informes relacionados con el seguimiento y verificación de los acuerdos a los que se habían comprometido en el marco de ejecución del cartel, con el propósito de efectuar el seguimiento correspondiente a los compromisos adquiridos, así como de realizar los llamados de atención por el incumplimiento del mismo, con el objeto de alinear los objetivos comunes de las presuntas empresas cartelistas.

Ahora bien, pese a que no existía una periodicidad en la realización de las reuniones, era usual que a éstas asistieran por lo menos dos de las empresas vinculadas a la conducta. En estos casos, las compañías no participantes en la reunión eran informadas sobre los acuerdos logrados, a través de diversos medios. De igual forma, los funcionarios que intervenían en la reunión y cuya asistencia obedecía a la representación de la empresa para la que trabajaban, eran aquellas personas de rangos medios-altos (Nivel 2) o nivel directivo-ejecutivo (Nivel 1), es decir, funcionarios con poder decisorio sobre los temas discutidos en las reuniones.

Adicionalmente, la intervención de las personas naturales podía variar según la ciudad o país en el que se llevaba a cabo la reunión. En aquéllos casos en los que la reunión se adelantaba en el exterior, asistían los gerentes regionales o gerentes de país, mientras que si la reunión se adelantaba en cualquier ciudad de Colombia, era común la participación del gerente general y quienes variaban su asistencia eran los gerentes de cuenta de la línea de pañales desechables de la ciudad correspondiente, junto con los funcionarios encargados de la comercialización de la línea (Nivel 3.) En la Figura No. 3 se muestra la estructura usual de asistencia a las reuniones adelantadas por los miembros del cartel.

Pese a la movilidad tanto geográfica como de asistentes de las reuniones, es de resaltar que el esquema de funcionamiento del acuerdo garantizaba que los funcionarios de la empresa involucrados de manera directa en este tema, tuvieran conocimiento de las decisiones adoptadas de manera constante. Es decir, todo nivel directivo-ejecutivo y nivel medio-alto tenía conocimiento de la presunta realización del acuerdo y de los compromisos a los que se llegaba entre las empresas en cada una de las reuniones.

Lo anterior permitía que el seguimiento del cartel fuera continuo, incluso si existía movilidad de personal en los cargos de los funcionarios, pues cada vez que alguien era trasladado o se retiraba del cargo, tenía como una de sus tareas de entrega la de informar al nuevo funcionario respecto de la existencia del cartel y de las reuniones en las que debía participar como cumplimiento de sus nuevas funciones.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EP-47965** DE 2014 Hoja No. 74

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Era común que las reuniones se llevaran a cabo en un hotel y que las mismas nunca tuvieran como lugar de encuentro las oficinas de los miembros del presunto cartel. Llegado el día de la reunión e iniciada la misma, ésta se enfocaba en cuatro aspectos, a saber, (i) las denuncias respecto del no cumplimiento del acuerdo —en los casos en los que se habían presentado incumplimientos—, (ii) las explicaciones rendidas por cada uno de los agentes presuntamente cartelizados respecto de la ejecución y cumplimiento de los acuerdos adoptados (iii) la fijación de nuevos compromisos de cumplimiento, seguimiento y verificación del acuerdo y (iv) presentaciones e intercambio de información sensible entre los miembros del acuerdo, relacionada con el mercado de pañales desechables para bebé en Colombia.

Al finalizar cada reunión, se establecía la fecha y lugar del siguiente encuentro y los asistentes reportaban a sus superiores el orden del día expuesto en la reunión, las reclamaciones planteadas por los competidores y los nuevos acuerdos logrados. De la misma manera, se impartían instrucciones sobre la ejecución, posterior seguimiento y verificación de los nuevos acuerdos. Al interior de cada empresa, dichas instrucciones eran verificadas o consultadas con el gerente general y/o presidente, a efectos de confirmar el acuerdo al que se había llegado en la reunión. En virtud de lo anterior era el gerente y/o presidente quien impartía las instrucciones a que hubiere lugar, las cuales eran comunicadas de manera posterior al área encargada como una estrategia de ventas o de comercialización.

Bajo este contexto, las personas participantes en las reuniones referidas habrían recibido la directriz de no dejar soportes en actas de los encuentros llevados a cabo por los agentes involucrados. De igual forma, los gerentes impartían instrucciones en relación con el ocultamiento de cualquier información que pudiera servir de soporte o prueba de la existencia de la respectiva reunión.

En este orden de ideas, era necesario que los funcionarios de las diferentes empresas establecieran mecanismos de comunicación que no pusieran en peligro la empresa a la que pertenecían. En este sentido, las comunicaciones entre los funcionarios de las empresas presuntamente cartelizadas **se establecían usualmente a través de mensajes de texto, celulares o correos electrónicos de carácter personal.**

Es así como, los correos electrónicos eran el medio comúnmente utilizado para efectuar el seguimiento de los acuerdos concertados al interior del presunto cartel, así como para dirigir las reclamaciones con ocasión del incumplimiento del mismo. Adicionalmente, los correos electrónicos muestran un constante contacto entre los miembros del presunto cartel con motivo de informar las actividades ejecutadas por cada una de las empresas involucradas, en relación con el cumplimiento de los acuerdos presuntamente anticompetitivos.

Durante el periodo de tiempo en el que tuvo lugar la conducta a investigar, se han visto involucradas 5 empresas, que son **TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR, KIMBERLY, DRYPERS y FAMILIA**, las cuales producen, distribuyen y comercializan pañales desechables para bebé en Colombia, y una cantidad importante de personas naturales como funcionarios de las mismas. De igual forma, la Delegatura tuvo conocimiento de la realización de aproximadamente 20 reuniones en las que

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 75

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

participaron las empresas involucradas en el marco de la ejecución del presunto cartel, y del cruce de más de 700 correos electrónicos entre las personas naturales en representación de las personas jurídicas anotadas. En dichas piezas probatorias se evidencian los constantes intercambios de información y la implementación de mecanismos de seguimiento y de verificación del cumplimiento del posible acuerdo anticompetitivo.

A efectos de que se realice la identificación de las personas naturales involucradas en la conducta a investigar, así como de los cargos que ostentaban y la empresa a la que pertenecen o pertenecían, se presenta para cada empresa un listado en la Tabla No. 11, Tabla No. 12, Tabla No. 13 y Tabla No. 14, a continuación:

Tabla No. 11. FUNCIONARIOS DE TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	FRANCISCO JOSE BARBERI OSPINA	PRESIDENTE EJECUTIVO DE TECNOQUÍMICAS	2002 a 2014
		REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	2008 a 2014
2	ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	MIEMBRO PRINCIPAL DE LA JUNTA DIRECTIVA TECNOSUR y MIEMBRO SUPLENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE TECNOQUÍMICAS	2002 a 2014
3	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS	MIEMBRO PRINCIPAL DE LA JUNTA DIRECTIVA TECNOSUR y MIEMBRO SUPLENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE TECNOQUÍMICAS	2010 a 2014
		BUSINESS MANAGER	A
		GERENTE DE MERCADEO	NA
		VP TECNOQUÍMICAS	2006 a 2012
		SENIOR VP TECNOQUÍMICAS	2012 a 2014
4	ESPERANZA MOCK-KOW FLORÉZ	GERENTE FINANCIERA DE TECNOSUR	2006 A 2014
5	MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE VENTAS INTERNACIONAL TECNOQUÍMICAS	1998 a 2013
		GERENTE DE MERCADEO DE WINNY	NA
6	VANNESA HATTY BENAVIDES	ASOCIADO JUNIOR DE MERCADEO CANAL AUTOSERVICIOS Y DROGERÍAS EN CADENA - DIVISIÓN FARMACEUTICA MK	2004 a 2006
		GERENTE DE CUENTA EXITO	2006
		GERENTE DE CUENTA DROGERÍAS	2007 a 2008
		ASOCIADO DE MERCADEO CANAL TRADICIONAL Y DROGERÍAS NEGOCIO CUIDADO PERSONAL	2008 a 2009
		GERENTE MERCADEO AL CANAL AUTOSERVICIOS NEGOCIOS ABSORBENTES Y DESECHABLES	2010 a 2012
7	LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN	TRADE MARKETING DE PHARMA	NA
8	FERNANDO PÁEZ NIETO	GERENTE DE MERCADEO DE GRANDES CADENAS	NA
9	ANDREA MADRIÑÁN OLANO	GERENTE DE MERCADEO	NA
10	DIEGO HUMBERTO QUIJANO	VP SENIOR DE VENTAS	NA
11	JUAN PABLO GRECH	GERENTE TRADE MAYORISTAS	NA

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

*NA. No se conoce la fecha exacta en la que la persona ostento dicho cargo.

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 76

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Tabla No. 12. FUNCIONARIOS DE FAMILIA

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	LUIS CARLOS URIBE JARAMILLO	GERENTE GENERAL	2002 a 2007
2	ANA MARIA GAVIRIA URIBE	GERENTE DE NEGOCIO DE CUIDADO DEL BEBÉ	2007 a 2014
3	LUZ ÁNGELA WILLS TORO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2002 a 2013
4	DARIO REY MORA	GERENTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	2003 a 2007
		GERENTE GENERAL	2007 a 2014
5	ALEJANDRO BOTERO ARANGO	JEFE DE VENTAS DE CONSUMO	1999 a 2005
		GERENTE DE MERCADEO DE BABY	2005 a 2007
		GERENTE CORPORATIVO DE NEGOCIO	2007 a 2014
6	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING DE LA MARCA PEQUEÑIN	2002 a 2013
7	MATTIAS GAVIRIA URIBE	JEFE DE MERCADEO DE BABY	2000 a 2005
8	MAURICIO MESA LONDOÑO	GERENTE EJECUTIVO	NA
9	AURELIO TORRES ECHEVERRY	GERENTE DE VENTAS	NA
10	JUAN RODRIGO MEJIA BETANCOUR	TRADE MARKETING	2007 a 2014
11	MARIA CAROLINA ARENAS	GERENTE DE NEGOCIO INSTITUCIONAL	1999 a 2014
12	MARÍ ANDREA ACEVEDO ANZOLA	TRADE MARKETING BABY – PAÑALES Y DROGUERÍAS	NA

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

*NA. No se conoce la fecha exacta en la que la persona ostento dicho cargo.

Tabla No. 13. FUNCIONARIOS DE DRYPERS

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	JUAN GILBERTO MARTIN QUINTERO	Representante Legal Principal	2006 a 2007
2	JUAN PEÑAFIEL SOTO	Representante Legal Principal	2008 a 2012
3	ARTURO CELIS CALDAS	Representante Legal Principal	2007 a 2008

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 14. FUNCIONARIOS DE KIMBERLY

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	GLENN ABRAHAM KARLOV	GERENTE GENERAL	2002 a 2003
2	HELLMUHT SCHRADER SILDARRIAGA	GERENTE DE COLOMBIA	ANTES DEL 2004
		GERENTE REGIONAL DE KIMBERLY PARA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA	2004 EN ADELANTE
3	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	2004 a 2012
4	JUAN ERNESTO DE BEDOUT	VICEPRESIDENTE DE AMÉRICA LATINA- PRESIDENTE LAO	2003 a 2011
5	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER	2005
		GERENTE DE MERCADEO BCC	2006 a 2009
		GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC	2010
		GERENTE DE MERCADEO DE BCC LAO	2011 a 2014

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 77

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

6	DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ	BRAND TRADE MANAGER DE BCC	2010 a 2012
7	FABIO TELLÉZ	BRAND TRADE ACTIVATION	2010 a 2011
		CHANNEL MANAGER	2011 EN ADELANTE
8	SERGIO NACACH	GERENTE GENERAL DE KC PARA PERÚ Y BOLIVIA	2004 a 2006
		VICEPRESIDENTE DE REGIÓN ANDINA	2006 a 2009
		POSICIÓN CORPORATIVA EN DALLAS	2009 a 2011
		VICEPRESIDENTE DE ESTRATEGIA DE LAO	2011 a 2012
		PRESIDENTE DE LA REGIÓN LAO	2012 a 2014
9	KARLA ANDREA ARAMBULA OCHOA	MERCADO CONSUMO BBC	NA
		BTA GRANDES CADENAS	NA
		LAO PAÑALES	NA
10	SILVIO CASTRO SPADAFORRA	GERENTE GBA SUR	2011
		GERENTE REGIONAL PACIFICO	NA
11	ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLES	BTA DE LA GBA	NA
12	PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ	GERENTE DE MERCADEO CUIDADO PERSONAL Y COORDINADORA ANDINA	2001 a 2002
		GERENTE DE MERCADEO CUIDADO INFANTIL Y COORDINADORA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA	2003 a 2004
		GERENTE DE MERCADEO CUIDADO PERSONAL COORDINADORA COLOMBIA VENEZUELA Y ECUADOR	2004 a 2005
		COORDINADORA DE MERCADEO PROTECCIÓN FEMENINA REGIÓN ANDINA	2005 a 2009
		DIRECTORA DE MERCADEO CUIDADO FAMILIAR REGIÓN ANDINA	2009 a 2013
13	JOSE CHUA	GERENTE DE MARKETING	2007 a 2010
		DIRECTOR DE MARKETING	2010 EN ADELANTE
14	VALERIA FRIGUERI MORALES	DIRECTORA DE ASUNTOS LEGALES Y CORPORATIVOS	2011 a 2014
15	LUIS ALEJANDRO GUERRERO	GERENTE CANAL MODERNO	2013 EN ADELANTE
16	JUAN PABLO OROZCO	LIDER DE CANAL PHARMA BOGOTÁ	NA
17	MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTINEZ	LIDER CANAL DE DISTRIBUCIÓN SUPERMECADOS, PAÑALERAS Y MAYORISTAS	NA
18	SANTIAGO VALENCIA	EJECUTIVO DE VENTAS	2006 a 2008
		LIDER DEL CANAL TAT	2013 a 2014
19	MARÍA ANGÉLICA DAU MARÍN	GERENTE DE INTELIGENCIA NEGOCIOS	2013 a 2014
20	JORGE IVAN FLORES GONZALES	GRUOPER BCC (MARKETING DE PAÑALES)	NA
21	WILMAR OROZCO ARBOLEDA	GERENTE DE SUPPLY CHAIN	2010 EN ADELANTE
22	ANTONIO CAICEDO	CONTROL MANAGER ECUADOR	2002 a 2005
		CONTROL MANAGER VENEZUELA	2005 a 2006
		VP LAO CA&C + LAO BCC	2006 a 2012
		VP LAO ANDINO	2012 a 2014
23	FEDERICO RESTREPO RÍOS	COUNTRY MANAGER COLOMBIA	2013
24	LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE	GERENTE REGIONAL DE VENTAS TAT PARA LA ZONA NORTE	2013

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 78

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

25	LUIZA FERNANDA ELORZA ESPINEL	GERENTE LEGAL PARA COLOMBIA y ECUADOR	2003 a 2007
		GERENTE PARA ASUNTOS LEGALES Y CORPORATIVOS REGIÓN ANDINA	2007 a 2010
		DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA REGIÓN ANDINA	2011 a 2013
		GERENTE PARA ASUNTOS LEGALES LAO	2013 a 2014
26	EDUARDO GOTUZZO OLIVA	BRAND TRADE MARKETING MANAGER	2007 a 2008
		DIRECTOR DE MARKETING PARA LA REGIÓN ANDINA	2008 a 2009
		BRAND TRADE MARKETING MANAGER	2009 a 2010
		DIRECTOR DE MARKETING PARA LA REGIÓN ANDINA	2010 a 2012
		COUNTRY MANAGER PARA HONDURAS	2012 a 2014
27	JOSÉ PONS PEREDA	BTA FAMILY CARE VENEZUELA	2006
		BTA COLKIM FAMILY CARE	2007 a 2009
		BTM COLKIM FAMILY CARE	2009 a 2011
		EJECUTIVO DE VENTAS CALI	2011 a 2012
		MARKETING GROUP MANAGER	2012 a 2014
28	CLAUDIO GONZÁLES LA PORTE	ACCIONISTA DE KIMBERLY	2003

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

*NA. No se conoce la fecha exacta en la que la persona ostento dicho cargo.

La anterior información es fundamental para el entendimiento del esquema estructurado por parte de las empresas involucradas en la conducta a investigar, toda vez que, buena parte del acervo probatorio está compuesto por el intercambio de correos electrónicos, comunicaciones y declaraciones de las personas naturales arriba indicadas.

De igual forma, esta Delegatura considera relevante presentar a continuación, en la Tabla No. 15, un listado de las reuniones que habrían realizado los miembros del posible cartel durante el periodo de ejecución del mismo. Dichas reuniones habrían sido identificadas teniendo en cuenta las pruebas que obran en la presente actuación administrativa. En este listado se encontrará la fecha en la que se habrían adelantado las reuniones, el lugar, los participantes con su cargo y empresa, y, en algunos casos el tema objeto de discusión:

Tabla No. 15. REUNIONES ADELANTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL CARTEL

No.	LUGAR	FECHA	PARTICIPANTES	CARGO	EMPRESA	TEMAS
1	DESCONOCIDO	2001	RICARDO MEJÍA CANO MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	REGIÓN ANDINA BUSINESS MANAGER GERENTE GENERAL	KIMBERLY TECNOSUR TECNOSUR	*LANZAMIENTO UN PAÑAL TIER 4 (WINNIE ULTRATRIM GOLD) CON LAS CARACTERÍSTICAS DE HUGGIES ULTRATRIM QUE CORRESPONDÍA A TIER 3 PRODUCIDO POR COLOMBIANA

RESOLUCIÓN NÚMERO 000-47965 DE 2014 Hoja No. 79

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

						KIMBERLY CON UN PRECIO DE LANZAMIENTO 15% POR DEBAJO DEL PRECIO DE MERCADO DE HUGGIES ULTRATRIM ¹⁷² .
2	DESCONOCIDO	2001	Junta directiva de TECNOSUR	NA	TECNOSUR	*JUNTA DIRECTIVA DE TECNOSUR, DONDE SE DISCUTIÓ EL DETERIORO DE LA CATEGORÍA DE PAÑALES COMO RESULTADO DE LA ESTRATEGIA DE TECNOSUR DE VENDER A PRECIOS BAJOS. ESPECÍFICAMENTE, SE DISCUTIÓ QUE TECNOSUR NO ESTABA VENDIENDO WINNIE ULTRATRIM GOLD 15 % POR DEBAJO DEL PRECIO DE MERCADO DE HUGGIES ULTRATRIM TAL COMO DICHA EMPRESA LO HABÍA PROPUESTO, SINO A UN PRECIO INFERIOR ¹⁷³ .
3	PERÚ - LIMA	FEBRERO 2003	FRANCISCO BARBERI OSPINA	PRESIDENTE EJECUTIVO DE TECNOQUÍMICAS	TECNOQUÍMICAS	*SE ACORDÓ DISEÑAR UN ARCHIVO CONJUNTO DE PRECIOS DE LAS DOS COMPAÑÍAS ¹⁷⁴
				REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	TECNOSUR	
			JUAN ERNESTO DE BEDOUT	VICEPRESIDENTE PARA LAO	KIMBERLY	
			MARIO SZEINEAUM	NA	KIMBERLY	
			PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ	GERENTE DE MERCADEO CUIDADO PERSONAL Y COORDINADORA ANDINA	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADEO CUIDADO INFANTIL Y COORDINADORA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA		
				GERENTE DE MERCADEO CUIDADO PERSONAL		
				COORDINADORA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA		
COORDINADORA DE MERCADEO PROTECCIÓN FEMENINA REGIÓN ANDINA						
DIRECTORA DE MERCADEO CUIDADO FAMILIAR REGIÓN ANDINA						

¹⁷² Lo anterior información se obtuvo a través de la declaración [REDACTED] allegada a la presente actuación administrativa. Folios 3180 a 3182 del Cuaderno SIC Reservado No. 8 del Expediente.

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ *Ibidem*.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 4796** DE 2014 Hoja No. 80

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

4.	OFICINAS DE TECNOSUR	MAYO DE 2003	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS	MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA	TECNOSUR	*SE DISCUTIÓ SOBRE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE FAMILIA Y LOS PRECIOS DE MERCADO DE LAS COMPAÑÍAS EN LA CATEGORÍA DE PAÑALES ¹⁷⁵ .
				BUSINESS MANAGER	TECNOSUR	
			FRANCISCO BARBERI OSPINA	PRESIDENTE EJECUTIVO DE TECNOQUÍMICAS	TECNOQUÍMICAS	
				REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	TECNOSUR	
			LUZ ÁNGELA WILLS TORO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	FAMILIA	
			MATTIAS GAVIRIA URIBE	JEFE DE MERCADO DE BABY	FAMILIA	
			GLENN ABRAHAM KARLOV	GERENTE GENERAL	KIMBERLY	
			PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ	GERENTE DE MERCADEO CUIDADO PERSONAL Y COORDINADORA ANDINA	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADEO CUIDADO INFANTIL Y COORDINADORA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA		
				GERENTE DE MERCADEO CUIDADO PERSONAL COORDINADORA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA		
COORDINADORA DE MERCADEO PROTECCIÓN FEMENINA REGIÓN ANDINA						
	DIRECTORA DE MERCADEO CUIDADO FAMILIAR REGIÓN ANDINA					
5	PANAMÁ	DICIEMBRE DE 2003	CLAUDIO GONZALEZ LA PORTE	ACCIONISTA DE KIMBERLY CLARK MÉXICO Y MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA GLOBAL DE KIMBERLY CLARK	KIMBERLY	*COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS EN EL MERCADO DE ESTAS DOS COMPAÑÍAS" *SE IMPARTIERON INSTRUCCIONES DE AUMENTAR LOS PRECIOS Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO EN COLOMBIA ¹⁷⁶
			FRANCISCO BARBERI OSPINA	PRESIDENTE EJECUTIVO DE TECNOQUÍMICAS	TECNOQUÍMICAS	
				REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	TECNOSUR	

¹⁷⁵ Ibidem.

¹⁷⁶ Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 81

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

			JUAN ERNESTO DE BEDUT	VICEPRESIDENTE DE AMÉRICA LATINA-PRESIDENTE LAO	KIMBERLY	
			HELLMUHT SCHRADER SالدARRIAGA	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	*SE DISCUTIERON LOS PRECIOS DE LOS PAÑALES EN COLOMBIA, SE ACORDARON NUEVAS LISTAS DE PRECIO POR TIER, POR TALLA Y CANAL ¹⁷⁷ .
			JUAN ERNESTO DE BEDOUT	VICEPRESIDENTE DE KIMBERLY CLARK PARA LATINOAMERICA	KIMBERLY	
			LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL	GERENTE GENERAL DE CKC	KIMBERLY	
			ERNESTO TRUJILLO PERÉZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	
			FRANCISCO BARBERI OSPINA	PRESIDENTE EJECUTIVO DE TECNOQUÍMICAS	TECNOQUÍMICAS	
				REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	TECNOSUR	
			MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS	MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA	TECNOSUR	
				BUSINESS MANAGER	TECNOSUR	
			FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	
			FRANCISCO BARBERI	PRESIDENTE EJECUTIVO DE TECNOQUÍMICAS	TECNOQUÍMICAS	*DEFINIR LOS SEGMENTOS DE LOS MERCADOS, YO ESTABA ENTRANDO AL NEGOCIO YO NO CONOCÍA REALMENTE MUY BIEN COMO EL NEGOCIO ¹⁷⁸
				REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	TECNOSUR	
			ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	
			MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS	MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA	TECNOSUR	
				BUSINESS MANAGER	TECNOSUR	
			FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	
			MATTIAS GAVIRIA URIBE	JEFE DE MERCADO DE BABY	FAMILIA	
			DARIO REY MORA	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	FAMILIA	
				GERENTE DE PRODUCTOS		

¹⁷⁷ Lo anterior información se obtuvo a través de la declaración [REDACTED] allegada a la presente actuación administrativa. Folios 3172 a 3175 del Cuaderno SIC Reservado No. 8 del Expediente.

¹⁷⁸ La anterior información se obtuvo a través del testimonio [REDACTED] Folio 4201 del Cuaderno SIC Reservado No. 12 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EL - 47965** DE 2014 Hoja No. 82

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

8.	BOGOTÁ (HOTEL RADISSON)	MARZO 2005	ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	*CHEQUEO DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA POR CANAL. *ANÁLISIS DEL CHEQUEO POR CANAL/REGIÓN VS ESTRATEGIA. *MATRIZ DE OFERTAS CLASIFICADAS COMO GRANDES EVENTOS Y MEDIANOS EVENTOS. *PRODUCTOS INVOLUCRADOS: 1 WINNY (TECNOSUR); 2 PEQUEÑIN (FAMILIA-SANCELA) 3 HUGGIES (KIMBERLY CLARK). ¹⁷⁹
			MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE MERCADEO DE WINNY	TECNOSUR	
			ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADEO DE WINNY / GERENTE DE MERCADEO	TECNOSUR / TECNOSUR	
			FERNANDO PAÉZ NIETO	GERENTE DE MERCADO DE GRANDES CADENAS	TECNOQUÍMICAS	
			MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS	BUSINESS MANAGER	TECNOSUR	
			ALEJANDRO BOTERO ARANGO	GERENTE DE MERCADEO DE BABY	FAMILIA	
			PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING DE LA MARCA PEQUEÑIN	FAMILIA	
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBÉ	FAMILIA	
			FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER GERENTE DE MERCADEO BCC GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC GERENTE DE MERCADEO DE BCC LAO	KIMBERLY	
9	PÁNAMA	2006	FUNCIONARIOS TECNOQUÍMICAS			* ARREGLAR EL NEGOCIO DE PAÑALES ESTABA DESVALORIZADO ¹⁸⁰
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (ENCARGADA POR FELIPE ALVIRA)	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADEO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		
GERENTE DE MERCADEO DE BCC LAO						
10	BOGOTÁ	2006	ALEJANDRO BOTERO ARANGO	GERENTE DE MERCADEO DE BABY	FAMILIA	*INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS ¹⁸¹

¹⁷⁹ La anterior información se obtuvo a través de la declaración [REDACTED] allegada a la presente actuación administrativa. Folios 3176 a 3179 del Cuaderno SIC Reservado No. 8 del Expediente.

¹⁸⁰ La anterior información se obtuvo a través del testimonio [REDACTED]. Folio 1880 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del Expediente.

¹⁸¹ Ibídem.

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 83

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

			ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	
11	CALI	23 DE MARZO DE 2006	FERNANDO PÁEZ NIETO	GERENTE DE MERCADEO	TECNOSUR	INVITACIÓN ENVIADA POR MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN EL 17 DE MARZO DE 2006 COMO VISITA DE CAMPO A CALI, VALLE DEL CAUCA, EL 23 DE MARZO DE 2006 A LAS 14:00 HORAS ¹⁸²
			ARTURO CELIS CALDAS	REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL	DRYPERS	
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (ENCARGADA POR FELIPE ALVIRA)	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADEO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		
			FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	
			SILVIO CASTRO SPADAFORRA	GERENTE GBA SUR	KIMBERLY	
				GERENTE REGIONAL PACIFICO		
			ALEJANDRO BOTERO ARANGO	GERENTE DE MERCADEO DE BABY	FAMILIA	
12	HOTEL DANN	2008	PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA	FIJACIÓN DE PRECIOS INDERECTA A TRAVÉS DE LA IMPOSICIÓN DE DESCUENTOS. ¹⁸³
			MARÍA ANDREA ACEVEDO		FAMILIA	
			ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	
			MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE MERCADEO DE WINNY	TECNOSUR	
			ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADEO	TECNOSUR	
			DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ	BRAND TRADE MANAGER DE BCC	KIMBERLY	
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA	
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADEO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		

¹⁸² Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

¹⁸³ La anterior información se obtuvo a través del testimonio [REDACTED] Folio 4117 del Cuaderno SIC Reservado No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 84

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

				GERENTE DE MERCADEO DE BCC LAO		
13	BOGOTÁ - HOTEL RADISOON (7 CON 116)	2008	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	CUESTIONAMIENTOS RESPECTO DEL CUMPLIMIENTO DEL CARTEL. ¹⁸⁴
			ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	
			ALEJANDRO BOTERO ARANGO	GERENTE DE MERCADEO DE BABY	FAMILIA	
14	MEDELLÍN - HOTEL LAS LOMAS	PRIMER SEMESTRE DEL 2008	ERNESTO TRUJILLO PERÉZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	INCREMENTO DE LOS COSTOS POR UN CAMBIO GRANDE QUE SE HABIA HECHO EN EL PRODUCTO EN EL 2007 ¹⁸⁵
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA	
			ALEJANDRO BOTERO ARANGO	GERENTE DE MERCADEO DE BABY	FAMILIA	
15	DESCONOCIDO	2009	PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA	DISCUTIR TEMAS RELACIONADOS CON PACAS DE PAÑALES. ¹⁸⁶
			MARÍA ANDREA ACEVEDO		FAMILIA	
			ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADEO	TECNOSUR	
			DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ	BRAND TRADE MANAGER DE BCC	KIMBERLY	
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA	
			VANNESSA HATTY BENAVIDES	TRADE MARKETING DE GRANDES CADENAS	TECNOSUR	
			JUAN PABLO GRECH		TECNOSUR	
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADEO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		
			ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	

¹⁸⁴ La anterior información se obtuvo a través del testimonio [REDACTED] Folio 1877 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del Expediente.

¹⁸⁵ La anterior información se obtuvo a través del testimonio [REDACTED] Folio 4117 del Cuaderno SIC Reservado No. 11 del Expediente.

¹⁸⁶ Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 85

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

16	BOGOTÁ - DESCONOCIDO	26 DE ENERO DE 2009	MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE MERCADERO DE WINNY	TECNOSUR	UN CORREO ENVIADO ANDREA MADRIÑAN OLANO (TS) EL 21 DE ENERO DE 2009 HABLABA DE UNA REUNIÓN EL 26 DE ENERO DE 2009 A LAS 02:30PM ¹⁸⁷ .
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADERO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA	
			PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA	
ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADERO	TECNOSUR				
17	DESCONOCIDO	29 DE ENERO DE 2009	MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE MERCADERO DE WINNY	TECNOSUR	LA INVITACIÓN FUE ENVIADA POR MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN A LOS MIEMBROS DEL CARTEL. ¹⁸⁸
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	
				GERENTE DE MERCADERO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA	
			PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA	
			ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADERO	TECNOSUR	
ERNESTO TRUJILLO	GERENTE GENERAL	TECNOSUR				
18	DESCONOCIDO	19 O 20 DE MARZO DE 2009	PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA	EL CORREO FUE ENVIADO POR PABLO CALLE NOREÑA (FAMILIA) EL 13 DE MARZO DE 2009 SOLICITANDO UNA REUNIÓN EL 19 O 20 DE MARZO DE 2009 ¹⁸⁹
			MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE MERCADERO DE WINNY	TECNOSUR	
			ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADERO	TECNOSUR	
			MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	TRADE MARKETING MANAGER	KIMBERLY	

¹⁸⁷ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

¹⁸⁸ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

¹⁸⁹ Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO **-4796** DE 2014 Hoja No. 86

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

				GERENTE DE MERCADEO BCC		
				GERENTE DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA BCC		
				GERENTE DE MERCADEO DE BCC LAO		
19	BOGOTÁ HOTEL MARRIOT	FINALES DE 2010	ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZALEZ	BTA DE LA GBA	KIMBERLY	(I) DENUNCIAS RESPECTO DEL NO CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO; (II) EXPLICACIONES DE LAS RAZONES DE CADA UNO RESPECTO DEL ACUERDO. Y (III) NUEVOS COMPROMISOS.¹⁹⁰
			FABIO TÉLLEZ	BRAND TRADE ACTIVATION	KIMBERLY	
			FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	KIMBERLY	
			ERNESTO TRUJILLO	GERENTE GENERAL	TECNOSUR	
			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA	
			PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA	
			VANNESA HATTY BENAVIDES	TRADE MARKETING DE GRANDES CADENAS	TECNOSUR	
			MARÍA DEL PILAR CORREA	BUSINESS MANAGER	TECNOSUR	
			LUIS FELIPE PUERTO TOBON	TRADE MARKETING DE PHARMA	TECNOSUR	
			JUAN PABLO GRECH	TRADE MAYORISTAS	TECNOSUR	
			KARLA ANDREA ARAMBULA OCHOA	MERCADEO CONSUMO BCC	TECNOSUR	
				BTA GRANDES CADENAS		
				LAO PAÑALES		
20	BOGOTÁ	2011	FUNCIONARIOS KIMBERLY			REALIZACIÓN DE UN AUMENTO DE PRECIOS¹⁹¹
			FUNCIONARIOS TECNOSUR			
			FUNCIONARIOS FAMILIA			
21	BOGOTÁ - HOTEL MARRIOT AVENIDA EL DORADO	10 DE MAYO DE 2011	ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZALEZ	BTA DE LA GBA	KIMBERLY	DESCONOCIDO¹⁹²
			FABIO TÉLLEZ	BRAND TRADE ACTIVATION	KIMBERLY	
			DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ	BRAND TRADE MANAGER DE BCC	KIMBERLY	

¹⁹⁰ La anterior información se obtuvo a través de la declaración [REDACTED] allegada a la presente actuación administrativa. Folios 3176 a 3179 del Cuaderno SIC Reservado No. 8 del Expediente.

¹⁹¹ Ibidem.

¹⁹² Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 87

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

			ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	FAMILIA
			PABLO CALLE NOREÑA	JEFE DE TRADE MARKETING	FAMILIA
			JUAN PABLO GRECH		TECNOSUR
			LUIS FELIPE PUERTO TOBON	TRADE MARKETING DE PHARMA	TECNOSUR
			VANNESA HATTY BENAVIDES	TRADE MARKETING DE GRANDES CADENAS	TECNOSUR
			ANTONIO CAICEDO	VICEPRESIDENTE DE LA REGIÓN ANDINA DE KIMBERLY CLARK	KIMBERLY

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Así las cosas y teniendo en cuenta la descripción efectuada en el presente acto administrativo, en donde se mostró la estrategia adoptada por las empresas que hacen parte del presunto cartel para lograr su implementación, seguimiento y verificación, así como las personas naturales que fueron identificadas como aquellas que aparentemente habrían estado involucradas en la conducta y las reuniones que habrían llevado a cabo durante el periodo comprendido entre el año 2000 a 2013, la Delegatura procede a efectuar el correspondiente análisis de las normas que se estarían viendo infringidas con las conductas presuntamente desarrolladas por **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS.**

20.2. De la presunta violación de lo dispuesto en el numeral 1 el artículo 47 del Decreto 2153 de 1992

El cartel que presuntamente habría sido adelantado por **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** se implementó y ejecutó a través de diferentes mecanismos, dando lugar a la posible infracción de lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, al presuntamente haber fijado los precios del pañal desechable para bebé en Colombia. Así las cosas, y de conformidad con las pruebas que obran en el expediente, la presunta fijación de precios se habría presentado desde dos perspectivas: la fijación directa de precios y la fijación indirecta de precios vía descuentos.

Bajo este contexto, y teniendo en cuenta el material probatorio obtenido, esta Delegatura procederá a efectuar el análisis de la conducta, teniendo en cuenta, en primer lugar, los mecanismos de concertación utilizados por las empresas intervinientes en el presunto cartel, dentro de los cuales se encuentra la realización de reuniones y contactos entre las empresas vía correo electrónico o llamadas telefónicas, entre otros. En segunda instancia, se hará referencia a los actos que siguieron a dichas reuniones y que tenían el propósito de implementar el acuerdo al interior de cada empresa vía instrucciones emitidas por los cargos directivo-ejecutivo "Nivel 1" y medio-alto "Nivel 2" dirigidas a funcionarios de las empresas con cargos en niveles más bajos "Nivel 3". Finalmente, se efectuará un análisis de las pruebas que dan cuenta de los mecanismos de seguimiento, control y verificación adoptados por las empresas para la verificación del cumplimiento del cartel.

RESOLUCIÓN NÚMERO **- 4796 -** DE 2014 Hoja No. 88

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

(i) **Mecanismos de concertación del cartel**

Tal y como se refirió en líneas anteriores, el cartel en el que presuntamente se encuentran involucrados **DRYPERS, FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR** tuvo su origen en el contacto iniciado por los altos directivos de dichas compañías, cuyo propósito habría sido la fijación de precios directa o indirecta del pañal desechable para bebé. Así, [REDACTED] en declaración del 15 de abril de 2014¹⁹³, manifestó:

(...)

[REDACTED] *tuve conocimiento y estuve involucrada en reuniones con empresas competidoras, entre ellas, con [REDACTED], empresas que compiten con [REDACTED] en el mercado de los pañales en Colombia.*

(...)

durante 2002 continuaron los acercamientos y contactos entre [REDACTED] para discutir el comportamiento de los precios de pañales de las compañías.

(...)

en esta reunión se acordó diseñar un archivo conjunto de precios de las dos compañías [REDACTED] con el fin de evaluar y monitorear el comportamiento de los precios de las dos compañías en el mercado. Dicho archivo debía contener el precio final de venta al consumidor por: i) etapa ii) categoría y iii) punto de venta. Esta información era recolectada por las mercaderistas de ambas compañías directamente en los puntos de venta y se circulaba quincenalmente entre las mismas.

(...)

en mayo de 2003 asistí a una reunión en las oficinas de [REDACTED], en las que se encontraban presentes [REDACTED] y [REDACTED] por parte de [REDACTED]

Dicha reunión fue citada directamente por los funcionarios de [REDACTED] y en ella se discutió sobre la estrategia de distribución de [REDACTED] y los precios de mercado de las compañías en la categoría de pañales

(...)"

De la anterior declaración se puede evidenciar que **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR** y **DRYPERS** habrían estado realizando reuniones durante el término de duración del cartel, con el propósito de fijar los precios de los pañales para bebé. Dicha fijación habría sido posible no sólo por la concertación

¹⁹³ Folios 3180 a 3182 del Cuaderno SIC Reservado No. 8.

RESOLUCIÓN NÚMERO 025-47965 DE 2014 Hoja No. 89

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

expresa que se hubiera podido discutir en la reunión, sino también por el intercambio de información constante entre los competidores de esta línea de producto.

En efecto, las reuniones adelantadas por las empresas involucradas en el presunto cartel muestran la existencia de un comportamiento que no es normal entre competidores, pues la razonabilidad económica indica que el desarrollo de la actividad de una empresa comprende, entre otros aspectos, que cada una participe en el mercado de manera individual, atendiendo a su estructura de costos y su capacidad de producción.

En ese sentido, el comportamiento adelantado por **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** no es normal en un escenario de libre competencia, mucho menos cuando las dinámicas comerciales de cada una de estas empresas estarían siendo coordinadas con sus competidoras. Tampoco lo es, entonces, que dichas empresas busquen programar la realización de reuniones entre funcionarios de alto nivel de compañías rivales con el fin de discutir aspectos relativos a precios o a otros asuntos relacionados con las políticas de competencia de cada empresa, las cuales tienden a ser de naturaleza confidencial en virtud de su importancia estratégica para el desempeño en el mercado.

Ahora bien, la declaración realizada [REDACTED]

[REDACTED] contiene elementos ilustrativos sobre la estrategia de funcionamiento del cartel adelantada por los miembros del mismo.

En primera medida, la declaración de [REDACTED] evidencia como principal fin del posible cartel, la fijación de precios del pañal por parte de las empresas involucradas, resaltando que quienes tomaban las decisiones determinantes del acuerdo eran los directivos-ejecutivos "Nivel 1" de cada una de las compañías, así:

(...) Los acuerdos de precios que se podían lograr en las reuniones de las diferentes categorías, dependían exclusivamente de las cabezas, Presidentes [REDACTED] pues ellos eran en última los que determinaban lo que debía hacerse.

(...)

Esos hechos eran ampliamente conocidos por todas las áreas de [REDACTED] dado que en las reuniones de gerencia que se hacían semanalmente esos eran los puntos a tratar en la reunión, y en realidad no había tapujo para hablar en las reuniones internas de [REDACTED] del acuerdo de precio a que se había logrado.

(...)

En mi actuar diario, las reuniones con la Presidencia tenían siempre un tinte de informalidad. [REDACTED] no le gustaban los correos, ni las comunicaciones formales, y todo prefería hablarlo con una charla simplista, a la sombra del humo del cigarrillo en donde su interés era siempre lograr unas mayores ventas, cumplir con el número y preocupado siempre por la presión desde el área financiera. (...)

RESOLUCIÓN NÚMERO E- - 47965 DE 2014 Hoja No. 90

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Me parece muy importante que muchas de las personas aun (sic) vinculadas a [REDACTED] tenían pleno conocimiento de las reuniones que se realizaban, como [REDACTED] quien me decía que no hablara de esos temas, e igualmente [REDACTED] quien maneja la estrategia de pañales en Latinoamérica, quien por insistencia de [REDACTED] accedió a contarme el desarrollo de esas reuniones con la competencia (...)¹⁹⁴

Teniendo en cuenta lo anterior, la Delegatura encuentra que al parecer el conocimiento de la realización del cartel y del respectivo acuerdo de precios derivado del mismo trascendía más allá del conocimiento de los directivos-ejecutivos "Nivel 1", pues si bien eran éstos quienes tomaban el grueso de las decisiones relacionadas con la realización del acuerdo y la fijación de los precios por investigar, los otros funcionarios de las empresas, en este caso los funcionarios de [REDACTED] que ocupaban cargos en el "Nivel 2" y "Nivel 3" de la estructura organizacional de la empresa, también conocían los resultados del presunto acuerdo de precios llevado a cabo por los directivos de la empresa a la que pertenecían en concomitancia con las otras compañías competidoras.

De igual forma, de la declaración de [REDACTED] se puede verificar que al interior de las empresas existían directrices para la preparación de las reuniones que se llevaban a cabo periódicamente entre los miembros del presunto cartel, así como de la participación de cada compañía durante la reunión, como se expone a continuación:

"(...) En todos los casos, es decir previo a las reuniones con la competencia y posterior a ello (Inmediatamente se salía de la reunión), [REDACTED] era el primero en conocer y en intervenir, ya fuera (i) Revisando el material que se iría a presentar en las reuniones, (ii) dando instrucciones de la forma de conducir la reunión (iii) Fijando las metas y alcances de los compromisos, (iv) coordinando con los otros presidentes temas o fechas de las futuras reuniones, (V) Fijando con los otros presidentes los tiempos de ejecución de los acuerdos. Así mismo, presentaba las disculpas ante los otros presidentes por el incumplimiento reiterado de los acuerdos, responsabilizando al área comercial, y volviendo a comprometer a [REDACTED], en nuevos acuerdos con el fin de lograr metas internas de volumen y que Financiera exigía.

(...)

En todas las reuniones a las que asistí, existió siempre una llamada previa entre los presidentes, de [REDACTED], que [REDACTED] me las hacía saber, pues me indicaba que ya había hablado del tema con ellos, y que el objetivo era subir precios y regular el canal.

El tema era muy claro, subir precios vía lista de precios y reducción de ofertas al canal, y una vez comenzó a existir la presión del área financiera de [REDACTED], se dio la instrucción clara de que el incremento debía ser el 10%.

Por último, se acordaba que el anfitrión de ciudad, en este caso si era en Medellín lo pagaba [REDACTED], si era Cali lo pagaba [REDACTED] y si era en Bogotá lo pagaba [REDACTED]. Era quien estaba a cargo de la logística y del pago, y no se incluían los tiquetes, los cuales cada compañía debía asumir.

¹⁹⁴ Folios 3161 a 3171 del Cuaderno SIC Reservado No. 8.

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 91

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

(...)

Durante la reunión no se hacían ni se recibían llamadas de [REDACTED]

Sin embargo durante la reunión sí se llamaba a las personas responsables del área comercial para preguntarles si los hechos sobre los cuales nos estaban acusando eran ciertos y las razones por las cuales se realizaban esos incumplimientos, y en todas las ocasiones las personas de ventas afirmaban que lo que la competencia nos decía era cierto y que su accionar, es decir, su incumplimiento, lo arreglaban con la gerencia de [REDACTED]

Al presentarse esos hechos, normalmente yo quedaba desarmada, y simplemente los comunicaba a los demás participantes en la reunión que le contaría a [REDACTED] lo que había sucedido, le mostraría las pruebas del incumplimiento de [REDACTED] que recibía de [REDACTED] y les indicaba que con [REDACTED] se trataría de corregir la situación para tratar de cumplir con el acuerdo.

(...)

Inmediatamente se terminaba la reunión se llamaba y se le daba un recuento a [REDACTED] de los sucedido en ella (...)

Lo anterior muestra que la estrategia de funcionamiento del cartel no solo involucraba a los cargos directivo-ejecutivo "Nivel 1" de las empresas, como ya se dijo, sino que la misma se expandía al interior de cada empresa, saltando de un nivel superior a uno inferior de manera sucesiva. Esto era así, pues la implementación de la posible conducta anticompetitiva requería que las políticas comerciales relacionadas con la producción, distribución y comercialización de pañales para bebé fueran consecuentes con los acuerdos efectuados por los miembros del cartel.

Siendo esto así, es posible identificar diferentes etapas para la realización de una reunión entre los miembros del presunto cartel, así como también los roles que cada uno de sus miembros tenía y las labores de los funcionarios asistentes por parte de cada una de las empresas.

En primer lugar, se identifica que existe una primera etapa de "preparación", la cual se llevaba a cabo al interior de cada empresa y era dirigida por el funcionario directivo-ejecutivo "Nivel 1" de la misma, que para el caso de [REDACTED] era [REDACTED], como [REDACTED] de dicha empresa.

Así las cosas, era él quien estaba a cargo de establecer la comunicación con los funcionarios de las otras empresas que ostentaban cargos directivo-ejecutivo "Nivel 1", a efectos de definir la fecha y lugar de la siguiente reunión, incluso existía una coordinación respecto de qué empresa cubriría los gastos de la reunión dependiendo de la ciudad en la que se llevaría a cabo la misma. Así, cuando las reuniones eran en Cali el anfitrión era **TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR**, si eran en Medellín el anfitrión era **FAMILIA** y si eran en Bogotá el anfitrión era **KIMBERLY**.

Ahora bien, el rol que cumplían estos funcionarios, además de la coordinación de los encuentros, comprendía principalmente la revisión y aprobación del material que sería presentado durante la reunión, la emisión de instrucciones a los funcionarios de

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 92

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

“Nivel 2” y “Nivel 3” que participarían en la reunión respecto de la forma en que la misma debería ser adelantada, la fijación de los límites, metas y alcances de los compromisos que ya habían sido acordados de manera previa con los otros presidentes y los tiempos de ejecución de los acuerdos.

Tal y como se puede extraer de la declaración en mención, los diferentes acuerdos a los que llegaban los presidentes y que eran discutidos de manera más extensa en las reuniones, tenían diversos propósitos y formas para materializar el posible cartel. Entre ellos, se encontraría la fijación de precios de manera directa, con la implementación de márgenes, **como por ejemplo un aumento del 10% en el precio del pañal**; y la fijación indirecta de precios mediante la concertación de los porcentajes o volúmenes de descuento por producto ya fuera según la marca, la etapa, el TIER o el canal a través del cual se comercializa el pañal.

Vale la pena resaltar que, pese a que las reuniones se adelantaban de manera continuada, los acuerdos adoptados no eran siempre los mismos, pues, en algunas ocasiones, la reunión adoptaba decisiones respecto de la fijación de precios directa del pañal, en otras oportunidades se acordaban descuentos que afectaban el precio final del pañal, en ocasiones se acordaba simultáneamente fijar los precios de manera directa e indirecta. También se presentaban acuerdos respecto de otros temas, como la calidad de los productos y las políticas de mercadeo, los cuales serán expuestos de manera más extensa en acápite posteriores del presente acto administrativo, como mecanismos que complementaron la estructuración e implementación sistemática del presunto cartel por casi quince años entre **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS**.

Ahora bien, la Delegatura identificó como segunda etapa la de “ejecución” de las reuniones, de esta forma, existía un orden del día a discutir: la fijación de nuevos compromisos para la ejecución del presunto acuerdo, la verificación de los acuerdos pactados en reuniones anteriores y el intercambio de información relacionada con el mercado de pañales desechables para bebé en Colombia. Lo anterior se desprende, igualmente, de la declaración de [REDACTED], quien manifestó:

(...)

Adicional a lo ya expuesto y resumiendo un proceso, las reuniones en las que se hablaba de acuerdo de precios tenían el siguiente derrotero.

Primero: [REDACTED] hablaba con los presidentes de [REDACTED] en general previo a las reuniones.

(...)

Segunda Reunión. Primera de la Categoría Pañales a la que asistí. Advirtiendo que ya desde antes que yo ocupara ese cargo, se hacían reuniones de esta categoría de Pañales [REDACTED]; la primera se gestó entre [REDACTED], en donde [REDACTED] se comprometió a que [REDACTED] cumpliría, y me explico (sic) que [REDACTED] me llamaría para indicarme el día, lugar y hora de la reunión. Según puede observar ya habían acordado también con [REDACTED] el día de la reunión. En esta reunión nos conocimos con [REDACTED]

RESOLUCIÓN NÚMERO **EL - 47965** DE 2014 Hoja No. 93

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Lugar: Hotel Marriot Bogota (sic).

Siguientes reuniones. Las reuniones siguieron un patrón estándar, el cual consistió en que al finalizar la reunión se establecería la fecha y el lugar en donde posiblemente se desarrollaría la siguiente reunión.

El temario y orden del día de las reuniones tenía principalmente lo siguiente: (i) Denuncias respecto del no cumplimiento del acuerdo; (ii) Explicaciones de las razones de cada uno respecto del acuerdo, y (iii) nuevos compromisos.

(...)

Las reuniones duraban entre 4 y 5 horas, y comenzaban con el saludo de todos, y se iniciaba con la presentación de la información, normalmente por [REDACTED] quienes tenían la información más precisa y confiable, sin embargo, la gente de [REDACTED] eran como los líderes de la reunión, tomando la vocería. [REDACTED] éramos los últimos en hablar, pues yo no contaba con la herramientas de información que ellos tenían, y normalmente a los que más palo le daban era a nosotros pues ellos siempre tenían pruebas que demostraban el incumplimiento desde el área comercial. Las conclusiones de los representantes de [REDACTED] [REDACTED] pues era notorio que el tema no dependía de los representantes [REDACTED] en esas reuniones, sino que ello dependía de la Cabeza [REDACTED] que no hacía nada al respecto de sus comerciales.

En la segunda reunión en el club de ejecutivos de Cali, la reunión inicio (sic) con una especie de inducción que la dio [REDACTED] explicándonos a [REDACTED] que el tema era como (sic) organizar los canales, de manera que todas las empresas llegaran a los diferentes canales, de manera que todas las empresas llegaran a los diferentes canales con el mismo rango de margen. Para esto presentaron un cuadro con la información por canal y entre segmentos del pañal. En esta reunión se definió que se utilizarían correos personales. Inicialmente a estos correos personales solo se enviaban citaciones, luego empezó a llegar evidencia con información, fotos de mercado, cuadros etc del no cumplimiento de los acuerdos. Y con estas evidencias en la mayoría de las ocasiones, llamaba directamente a [REDACTED] para reclamarle. Los más insistentes con estos eran [REDACTED] [REDACTED], quienes con esta información se la enviaban a sus jefes y estos a su vez llamaban a [REDACTED]

Luego ya no solo se utilizaban los correos personales, sino que se empezaron a utilizar los correos de las respectivas compañías, para enviar información referentes (sic) a las reuniones, acuerdos e informes de no cumplimiento (...)"

En este mismo sentido se pronunció [REDACTED] en diligencia de testimonio practicada por la Delegatura:

"(...) **DESPACHO:** Cuál era el fin de esta reunión?

[REDACTED] El fin de esta reunión, siempre las reuniones arrancaban como haciendo un análisis de qué está pasando en el mercado. O sea, la competencia se ha vuelto muy dura, todos tienen grandes promociones en el mercado, los precios siguen para abajo, las materias primas están para arriba. Siempre había una preocupación grande por las materias primas porque casi el 80%

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 94

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

de las materias primas de pañales son importadas. Fuera que están ubicadas al dólar obviamente pues la moneda es mucho más fuerte que la nuestra entonces digamos que golpea muy duro el negocio. Entonces casi que siempre arrancaban por ahí. Y obviamente como arrancaba pensando en costos termina hablando de precios.

DESPACHO: Nos decía usted que estas reuniones empezaban con costos y terminaban con precios. A qué se refiere?

[REDACTED] (...) al principio la primera vez que yo asisto, cuando ya están todos, uno lo que hace es como entender un poquito de qué se habla y a donde se quiere llegar. El tema de costos, no es que yo compartía mis costos, finalmente yo sé a cuánto compran mis competidores la materia prima. Eso es, digamos que información pública. De superabsorbente hay 5 productores a nivel mundial, lo mismo que las telas son tejidas. Yo sé a cuánto compran, pero uno obviamente lo último que quiere compartir es sus costos. O sea, nunca yo decía: a mí me vale producir un pañal \$190, jamás. Nadie, digamos que ese era el secreto mejor guardado de cada una de las compañías. Pero también el precio a lo que se vende al mercado si éramos capaces de saberlo. Porque uno simplemente va a un mayorista y le dice: muéstreme la factura y yo sé que [REDACTED] vende a esto, que [REDACTED]. Entonces era más de: ve estás vendiendo a los mayoristas a \$340 pañal o a \$480 pañal, por qué estás haciendo esas promociones? Estás dando el 5% de descuento, organicemos un poquito este mercado. (...)”¹⁹⁵

Ahora bien, tal y como se mencionó inicialmente, la Delegatura encontró que la participación de **DRYPERS** en la estructuración del cartel que venían adelantando desde el 2000 **FAMILIA**, **KIMBERLY**, **TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR** se habría hecho efectiva en el 2006, dicha situación fue confirmada por [REDACTED] al señalar en declaración allegada a esta actuación, que las reuniones periódicas que se adelantaban también incluían a otros competidores:

“(...)

DESPACHO: Además de [REDACTED], ¿se reunieron con algún otro competidor?

[REDACTED] Sí, había uno, pero textualmente eso era irrelevante, un chiquitín que hacía pañales en las zonas franca en Puerto Tejada, pero no me acuerdo el nombre, no me acuerdo si era sólo **CHICOLASTICO**, algo así.

DESPACHO: ¿Qué pasó con esa empresa, sabe usted?

[REDACTED] Eso creo que lo compró [REDACTED]

(...)”

Tal y como se ha venido exponiendo, las reuniones tenían como fin acordar los precios del pañal de manera directa o indirecta, así como la concertación de otros tipos de acuerdos relacionados con la forma en la que se producen, distribuyen y comercializan los pañales por las empresas miembro del presunto cartel. Es importante resaltar que, la conducta presuntamente adelantada por **FAMILIA**, **KIMBERLY**, **TECNOQUÍMICAS**, **TECNOSUR** y **DRYPERS** se sale de los

¹⁹⁵ Folio 4117 del Cuaderno Reservado SIC No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 95

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

parámetros normales de comportamiento que caracterizan un mercado en donde existen varios agentes que compiten entre sí.

Igualmente, debe hacerse hincapié en el hecho de que, tratándose de un mercado con una estructura claramente oligopólica, tal y como se explicó en el acápite correspondiente, los contactos entre las compañías constituyen un alto riesgo para el proceso competitivo, pues las probabilidades de cartelización aumentan en gran medida afectando de manera significativa el funcionamiento de este mercado.

En efecto, el compartir información durante las reuniones que daban cuenta de la estrategia comercial de cada empresa, los canales de comercialización utilizados, los precios de cada marca de pañal producida, entre otros, constituyen elementos probatorios muy fuertes para demostrar el estado de cartelización de dicho mercado, en el cual sus agentes participantes no desarrollan su actividad de manera individual, sino que por el contrario al parecer de manera consensuada definieron incluso el margen de participación de cada uno de ellos por canal.

En línea con lo anterior, la Delegatura pudo establecer que las reuniones usualmente se adelantaban en un hotel, cuya ubicación era comunicada a los participantes de la reunión a través del funcionario directivo-ejecutivo "Nivel 1" o vía correo electrónico. Frente a lo anterior, debe resaltarse que los miembros del presunto cartel habrían buscado mantener oculta la existencia del mismo. Así, eran precavidos en utilizar **cuentas de correo electrónico personal** y de no dejar actas de las reuniones, que, en ocasiones, podían tener una duración de hasta 5 horas.

Bajo este contexto, es importante evidenciar que el contacto a través de correos electrónicos, que en principio era utilizado de manera limitada para el envío de las correspondientes citaciones de las reuniones, fue aumentando de manera continua entre los participantes de las reuniones con el propósito de intercambiar información relacionada con los compromisos adquiridos en las reuniones, así como el seguimiento y verificación de cumplimiento de los mismos.

Finalmente, la Delegatura identificó como tercera etapa de las reuniones, la de "implementación del acuerdo", entendiéndose por ésta la etapa posterior a la realización de las reuniones en la cual los participantes de las mismas reportaban los acuerdos y compromisos para que éstos pudieran ser implementados al interior de cada empresa. De lo anterior, también da cuenta la declaración de [REDACTED], en la que señaló:

(...)

En [REDACTED] **la cultura de comunicaciones era caracterizada por la informalidad.** En otras palabras prácticamente no existían comunicaciones escritas, fueran estos memoriales, circulares o incluso mails. Todas las órdenes eran verbales, directamente o por teléfono.

Lo más formal que se hacía, eran las reuniones de los días lunes que se llamaban comités de gerencia de las cuales prácticamente no se dejaban registros, salvo que [REDACTED] en ciertas ocasiones las documento (sic) y el cuadro de cumplimiento en ventas.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47969** DE 2014 Hoja No. 96

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Los comités de gerencia tenían como tema principal “el cumplimiento número”, cómo alcanzarlo, situación que reflejaba desde producción hasta ventas, lo que cada uno estaba haciendo para cumplir el número, incluso en esos comités llevo (sic) a mencionar el acuerdo de precios. (...)”

De igual forma lo reiteró en diligencia de testimonio practicada por la Delegatura en la que señaló que la estrategia comercial de la empresa era direccionada de tal forma que se diera cumplimiento a los acuerdos que habrían sido pactados al interior del cartel, así:

*“(...) También es importante indicar que pese a lo que uno pudiera haber presupuestado en actividades de marca, sin mediar estudio, análisis, o discusión alguna cancelaba aquello que uno había presupuestado y soportado, y lo direccionaba a cubrir los saldos del área comercial que era donde estaba el desangre de la compañía. En otras palabras **los presupuestos internos necesarios para el buen desarrollo y ejecución de la empresa en términos de marca, terminaban sacrificándose en el despelote por así decirlo, del área comercial.***

Un ejemplo de esto es que dio la orden al área comercial de suspender la venta de la referencia pague 30 lleve 33 unidades de pañal y así mismo dio la orden a producción de suspender la elaboración de esta referencia, con el fin de lograr llegar al acuerdo. (...)”

Así mismo, en diligencia de testimonio practicada por la Delegatura, manifestó que quien se encargaba de la toma de decisiones era ella por el cargo medio-alto “Nivel 2” que ostentaba en la compañía y que sus decisiones o acuerdos eran reportados a su jefe, como se muestra a continuación:

DESPACHO: De quién lideraba la reunión

Si yo soy gerente del negocio la reunión era un poco liderada por mí. Porque igual mis funcionarios no tiene potestad de hacer cambios de precios sin consultar con nadie. Entonces era casi que entendamos qué está pasando, pero no quedaría bien que un funcionario que está por debajo de mí fuera el que liderara la reunión.

(...)”

DESPACHO: Las decisiones que se tomaban en estas reuniones a quiénes se llevaban en

No, a la única persona que yo a veces le comentaba algo que pasaba en la reunión era a . Que es mi jefe (...)”¹⁹⁶

Es claro para la Delegatura que el esquema y funcionamiento de las reuniones tenían como resultado en todas las oportunidades la adquisición de compromisos por parte de las empresas presuntamente vinculadas al cartel, compromisos que tenían que ser implementados y ejecutados al interior de cada compañía.

¹⁹⁶ Folio 364 del Cuaderno Reservado No. 1 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO 02-47963 DE 2014 Hoja No. 97

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Siendo esto así, el rol adelantado por funcionarios participantes en las reuniones cuyos cargos eran de tipo medio-alto "Nivel 2" o de "Nivel 3", consistía en el reporte detallado de lo ocurrido en la reunión, reporte que no sólo debía incluir los compromisos o acuerdos frente a temas específicos (precios, canal, TIER, calidad, etc.), sino que también debía incluir el reporte de las reclamaciones por el incumplimiento de los compromisos acordados previamente que efectuaba cada una de las empresas cuando evidenciaba, del monitoreo constante de seguimiento del acuerdo, que uno de los miembros se había desviado del mismo.

Así las cosas, una vez efectuado el reporte correspondiente, el funcionario de nivel directivo-ejecutivo "Nivel 1", era el encargado de impartir las directrices correspondientes que permitirían la ejecución efectiva del acuerdo por parte de la empresa, teniendo en cuenta que eran estos funcionarios los que, en principio, tomaban las decisiones respecto de qué tipos de acuerdo se iban a discutir en las reuniones.

Desde esta perspectiva, la Delegatura advirtió que el presunto cartel adelantado por **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** habría girado principalmente en torno de la definición directa e indirecta del precio del pañal. Ahora bien, es importante tener en cuenta que tal y como se expuso en la descripción del mercado afectado, se encontró que este producto puede tener diversas clasificaciones, ya sea por la etapa de crecimiento en la que se encuentre el bebé, la talla del pañal que tiene como criterio el peso y edad del bebé y el TIER, que es otro criterio de clasificación que tiene en cuenta la capacidad de absorción del pañal.

Adicionalmente, se destaca que las empresas diferencian sus productos por marcas, las cuales se encuentran clasificadas por la calidad del producto ya sea *premium*, económico o supereconómico; y que a su vez pueden estar subclasificados dentro de estas categorías por tipos de pañal que presentan características específicas dependiendo del uso que el consumidor les dé (pañales para la noche, para entrenar al bebé, para bebés que están aprendiendo a caminar, para darle mayor confort al bebé, entre otros).

Por su parte, las empresas comercializan sus marcas de pañal a través de diferentes canales de comercialización, ya sea a través de supermercados de cadena o independientes, tiendas, droguerías, pañaleras y canales especiales, teniendo para cada uno de ellos una participación en el mercado por producto y por canal.

En virtud de lo anterior, la fijación directa e indirecta de precios del pañal tenía en cuenta las características anteriormente señaladas, relacionadas además, con las características del pañal, su clasificación y sus canales de comercialización. Lo anterior, fue reconocido por [REDACTED] en declaración allegada a la presente actuación administrativa, en la que manifestó:

(...)

Cuando empecé a ejercer como gerente de [REDACTED] las personas en [REDACTED] [REDACTED] trabajaban en función de cumplir un acuerdo de precios que ya estaba establecido desde muchos años antes con los demás competidores de la categoría de pañales. Recuerdo claramente que semanalmente hacían un

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 98

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

chequeo de precios de pañales compartido con [REDACTED] para garantizar que los precios se estaban poniendo de acuerdo a lo que esperaban las dos compañías.

(...)

En la categoría de pañales, existen 4 tiers, cada uno de ellos con cerca de 5 tallas diferentes (Pequeño, Mediano, Grande, Extra Grande y XX Grande). Adicionalmente, existe la talla de "Recién Nacido". Existían acuerdos para vender cada uno de estos tiers, y las tallas correspondientes de cada uno a los mismos precios entre [REDACTED]. Este acuerdo era detallado por canal de ventas, es decir, Supermercados, mayoristas, Distribuidores, Pañaleras y Farma, y el cumplimiento de este acuerdo es el que se vigilaba semanalmente desde mucho antes de que yo ingresara a la compañía.

Cerca de 6 meses a un año después de que yo empecé a ejercer como [REDACTED] (no recuerdo exactamente la fecha) se realizó una reunión en Panamá (Creo que fue en un Hotel Marriot) a la que asistieron [REDACTED]

En esa reunión se discutieron los precios de los pañales en Colombia y, tal como se venía haciendo desde antes de mi ingreso a [REDACTED] se acordaron nuevas listas de precio por tier, por talla y canal, las cuales las dos compañías nos comprometíamos a respetar. La comunicación con [REDACTED] la haría [REDACTED] para garantizar que los precios se cumplieran en el 80%+ del mercado. (...)¹⁹⁷

Bajo este contexto, la fijación de precios del pañal se habría realizado a través de dos vías: la fijación directa, que obedecía a la fijación de un porcentaje en que se habría de aumentar el precio del pañal, y la fijación indirecta que se refería específicamente a la concertación del porcentaje o volumen de descuentos que se podían efectuar para cada marca de pañal y para cada canal de comercialización. En ese sentido se pronunció [REDACTED] en declaración allegada a la presente actuación administrativa, así:

"(...) Durante casi 8 años que trabaje (sic) para [REDACTED] me reuní personalmente con [REDACTED] para tratar estos temas probablemente 2 o 3 veces y con [REDACTED] alrededor de 3 o 4 veces pero no recuerdo ni la cantidad ni las fechas exactas. Recuerdo que me reuní con [REDACTED] una vez en Cali y otra vez en Bogotá y con [REDACTED] dos veces en Medellín. En esas reuniones hablábamos (sic) de las generalidades de la categoría, de los aumentos en las materias primas, del precio del dólar (en la categoría de pañales todas las materia primas son importadas) y nos poníamos de acuerdo en subir determinado porcentaje a los precios de la categoría de Pañales y luego le dábamos la orden a las personas responsables de la categoría en cada compañía para que se reunieran todos a la vez para finiquitar detalles y llegar a acuerdos de precio para cada tier, cada talla y cada canal. Luego de estas reuniones nos informaban y nosotros [REDACTED]

¹⁹⁷ Folio 3172 a 3175 del Cuaderno Reservado SIC No. 8 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 99

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

██████████ dábamos el OK para implementar el alza. También hubo ocasiones en que hablábamos por teléfono para reducir las promociones. En particular me acuerdo de una vez que en ██████████ hicimos una promoción agresiva en Supermercados, algo como pague 30 y lleve 50 pañales, y ellos nos llamaron para limitar los descuentos en las cadenas, ya que eso impactaba todos los canales. Igualmente, después de eso, les dimos la instrucción a los responsables de cada categoría para que se pusieran de acuerdo en los descuentos máximos que se harían al canal de supermercados.

Las personas que me reportaban por parte de ██████████ participaron en estas reuniones de la Categoría de Pañales fueron los ██████████
 ██████████ De estas reuniones y de los acuerdos de las mismas, tratábamos de no dejar nada por escrito. Si era necesario que algo quedara por escrito, esto lo hacíamos por correos personales de cada uno y no utilizábamos los correos de las compañías tal como se venía haciendo ██████████ No recuerdo los nombres de los participantes de otras compañías (...) ¹⁹⁸

En el mismo sentido se pronunció ██████████, en declaración allegada a esta actuación administrativa y quien habría sido ██████████, en relación a la fijación indirecta de precios, así:

(...)

ahora en cuanto a lo de los precios que cuando nosotros nos reuníamos no era el tema principal pero surgía de pronto el tema porque pues es verdad que surgía el tema hombre, el negocio se están dando unos descuentos exagerados frente a nuestros compradores que eran el Éxito, Olímpicas pues todas estas cadenas, siempre han buscado como, pues ellos por este lado que les demos más descuento, que descuentos que llegaban hasta el 50% (...)

Lo grueso es que si hablamos de precios, pero no tanto como decir, vamos a vender a 15, sino que, hombre, ese descuento del 50% pues no le demos esos descuentos tan grandes pues que a la hora del té es lo mismo, quitar los descuentos o subir el precio, la misma vaina, pero si si se hablaba (...) ¹⁹⁹

De las anteriores declaraciones se puede evidenciar que la presunta fijación de precios indirecta adoptada por los agentes que estarían involucrados en el cartel, tenía como principal objetivo reducir el porcentaje de descuentos otorgado en la venta de pañales, especialmente en el canal de comercialización de las grandes superficies. Ciertamente, dicho comportamiento colusorio tendría una incidencia en el precio final del producto, ya sea a través de los montos de los descuentos a ofrecer en ciertos canales de comercialización o con ocasión de eventos especiales de temporada, o a través de circunstancias que afecten el precio como las condiciones para el otorgamiento de crédito en la adquisición de un determinado producto.

En relación con lo anterior, ██████████ ██████████ manifestó en declaración allegada a esta actuación, que la fijación indirecta de precios vía la concertación de descuentos se habría originado en las

¹⁹⁸ Folios 3172 a 3175 del Cuaderno Reservado SIC No. 9 del Expediente.

¹⁹⁹ Folios 4266 a 4269 del Cuaderno Reservado SIC 12 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~47965~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 100

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

exigencias impuestas por las grandes superficies respecto a la participación de las empresas en los eventos especiales y promocionales que aquellas llevaban a cabo constantemente, así:

(...) Resulta que en el mercado se había dado un comportamiento perverso sobre los fabricantes en el sentido de que las grandes superficies exigían que los fabricantes participáramos en eventos especiales ofreciendo descuentos, los cuales llegaron a estar alrededor del 40% casi en forma permanente porque se inventaban eventos especiales, aniversarios y publicaciones semanales que implicaba apoyos de nuestra parte afectando notablemente el margen. Así (sic), entendimos que no podíamos seguir dejándonos imponer descuentos, que muchas veces se daban porque el distribuidor, de manera mentirosa, decía que un competidor le había dado un descuento mayor al que estaba ofreciendo alguno de nosotros en ese momento, pero para no quedarse por fuera, entonces se otorgaba el "supuesto mayor descuento del competidor". Eso tratamos de corregirlo, entendiendo que no debíamos otorgar descuentos finales mayores al 15 o 20%, y si existían, eran netamente otorgados por las cadenas, quienes en muchas ocasiones marcaban por debajo del costo (...)

En virtud de las declaraciones presentadas hasta el momento, esta Delegatura encontró evidencia que le permite inferir que en el marco del cartel presuntamente estructurado por **FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** se habrían fijado de manera directa e indirecta los precios de los pañales para bebé, a través de la imposición de porcentajes en el aumento de los precios tanto máximos como mínimos y mediante la estipulación conjunta de los descuentos que se otorgarían por volumen, canal de comercialización, presentación del producto, entre otros.

Todo lo anterior, presuntamente habría sido concertado de manera conjunta por los miembros del cartel atendiendo un esquema de funcionamiento por medio del cual, de manera sistemática se establecía contacto entre los competidores para la realización de reuniones, intercambio de información, fijación de políticas internas derivadas del acuerdo y unificación de la actividad comercial desarrollada por cada una de estas empresas.

Ahora bien, una vez presentado el mecanismo de concertación del presunto acuerdo entre los agentes involucrados, esta Delegatura procederá a exponer los mecanismos de seguimiento, verificación y control, en lo que respecta a la posible fijación de precios directa e indirecta de los pañales para bebé que se pretende investigar.

(ii) Mecanismos de implementación, seguimiento, control y verificación del cumplimiento del cartel

La Delegatura encontró que una vez adelantadas las reuniones al interior del cartel, los agentes involucrados habrían adoptado mecanismos para su implementación, seguimiento, control y verificación del cumplimiento de los acuerdos y compromisos en relación con la fijación directa e indirecta del precio del pañal. En esa medida, a continuación se expondrán las pruebas que darían cuenta de la ejecución de dichos mecanismos, teniendo en cuenta principalmente (a) los que darían cuenta de la implementación del acuerdo entre las empresas, (b) los que darían cuenta del seguimiento efectuado por los agentes involucrados respecto de los compromisos

RESOLUCIÓN NÚMERO EL - 47966 E 2014 Hoja No. 101

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

adquiridos en las reuniones y (c) los que darían cuenta del control y verificación del cumplimiento del presunto cartel.

a. *Implementación de los compromisos del cartel*

La implementación de los compromisos que se habrían adoptado por **DRYPERS, FAMILIA, KIMBERLY** y **TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR** eran comunicados al interior de cada empresa por el funcionario directivo-ejecutivo "Nivel 1" a los funcionarios que se encontraban en cargos medio-alto "Nivel 2" y "Nivel 3". De esta forma, al interior de cada empresa se conocían los acuerdos adoptados y se procedía a la ejecución de los mismos al interior de cada una.

Además de lo anterior, los miembros del cartel usualmente establecían contacto entre sí a través de correos electrónicos con el propósito de informar los porcentajes aprobados para los descuentos, los márgenes mínimos y/o máximos de los precios del pañal, por categoría, canal, marca, **TIER**, entre otros.

Prueba de lo anterior es el correo del 1 de julio de 2003 denominado con el asunto "Precios" remitido por **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)**, dirigido a **MATTIAS GAVIRIA URIBE (FAMILIA)**, a **LUZ ÁNGELA WILLS TORO (FAMILIA)** y a **PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ (KIMBERLY)**; con copia a **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ (TECNOQUÍMICAS)**, a **FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA (TECNOQUÍMICAS)**, a **JUAN ERNESTO DE BEDOUT (KIMBERLY)** y a **GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY)** en el que se muestra:

"(...)

De acuerdo a nuestro último acuerdo el 1º de Julio nuestros precios deberán subir el 5%. Este incremento es, obviamente, sobre el objetivo que ya deberíamos haber alcanzado, por tanto les estoy enviando nuevamente los precios objetivos (supermercados y tradicionales) a los que debemos estar apuntando a partir de dicha fecha.

Los archivos son:

- **Precios Super. Julio-03: Es el mismo archivo que les envíe (sic) para el desmonte de Junio pero con la actualización del 5% de incremento adicional. Inicialmente están los precios de facturación netos al supermercado, por etapas, (sin IVA) y en seguida los precios (marcados, mínimos y promedios) que deben aparecer en las góndolas, como precios al consumidor. Les recuerdo que el promedio a total país incluye 25% de la venta con 20% de descuento, 25% de la venta con 15% de descuento y 50% de la venta sin descuento, esto promedia un descuento de 8,8%. Esta (sic) pendiente para la siguiente reunión la disminución de estos niveles promocionales.**

- **Precios Trad. Julio-03: Este archivo muestra inicialmente los precios netos de venta a un mayorista (sin IVA). Luego calcula los precios del mayorista a una tienda, en distintas plazas (plazas que marginan con el 10%, caso Centro Pacífico; plazas que marginan con 6%, caso Atlántico; plazas que marginan con el 5% caso Corabastos) y los precios a tiendas que deben tener los distintos distribuidores que compiten con la plaza (3% por encima del precio del mayorista).**

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 102

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Para lograr estos nuevos precios objetivos, especialmente en el canal tradicional, los incrementos son en algunas regionales y algunas referencias superiores al 5%. Por favor tengan muy en cuenta esto.

El 27 de mayo que nos vimos les entregué nuestra nueva lista de precios con el 5% de incremento adicional, la cual hemos entregado a los clientes desde la primer semana de Junio, les ruego el favor me hagan llegar las suyas.

(...)²⁰⁰.

Del anterior correo se desprende de manera clara que los miembros del presunto cartel enviaban un correo electrónico en el que especificaban de manera detallada los acuerdos adoptados en reuniones previas. Así, en el presente caso, se informó a los miembros del cartel el porcentaje de incremento en los precios del pañal para el mes de julio de 2013 que correspondía a un aumento en el margen de un 5%, los rangos de porcentaje de descuento para el canal de supermercados indicando los valores mínimos y promedios que debían aparecer en las góndolas de las grandes superficies en las que se comercializaban sus productos, estableciendo fórmulas para llegar a la fijación de un descuento promedio en el país que correspondía al 8.8%, y los precios máximos y mínimos de comercialización de los pañales a través del canal tradicional, en los que los porcentajes de incremento presentaban variaciones según la región.

Ciertamente, la coordinación de la fijación de los precios del pañal correspondía a una fórmula sofisticada que iba más allá de la mera fijación de un aumento idéntico en los precios de los pañales ofertados por cada empresa que pudiera llegar a evidenciar un paralelismo y uniformidad en los mismos. Por el contrario, es evidente que la concertación de los precios obedece a una planificación sistemática y detallada en la que se tienen en cuenta todas las variables que afectan el precio final del pañal, para así lograr una estructuración compleja de la fijación del precio del mismo de manera directa e indirecta envolviendo todos los canales de comercialización de dicho producto.

Otra evidencia encontrada por la Delegatura corresponde al correo electrónico del 13 de diciembre de 2005 denominado con el asunto "Reunión" enviado por **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TEQNOQUÍMICAS-TECNOSUR)** dirigido a **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)** y a **ARTURO CELIS CALDAS (DRYPERS)** en el que se encuentra un documento de Power Point adjunto, denominado "Bogotá-2.ppt"²⁰¹, que contiene una presentación de los resultados de la reunión adelantada en Bogotá, en diciembre de 2005, en la que se habrían acordado los precios de los pañales para el **TIER 0, TIER 1, TIER 2 y TIER 3** y marca del pañal para cada una de las empresas, como se muestra a continuación:

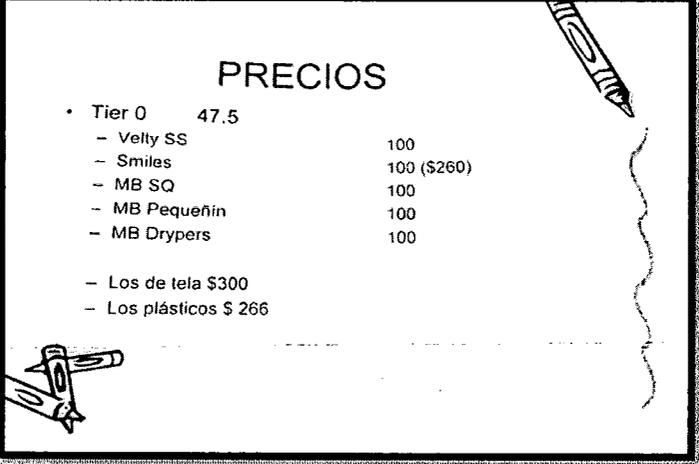
²⁰⁰ Folios 3115 a 3116 de la carpeta 15 del Expediente.

²⁰¹ Folios 3962 a 3975 del Cuaderno Reservado SIC No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE-47965** DE 2014 Hoja No. 103

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Imagen No. 3

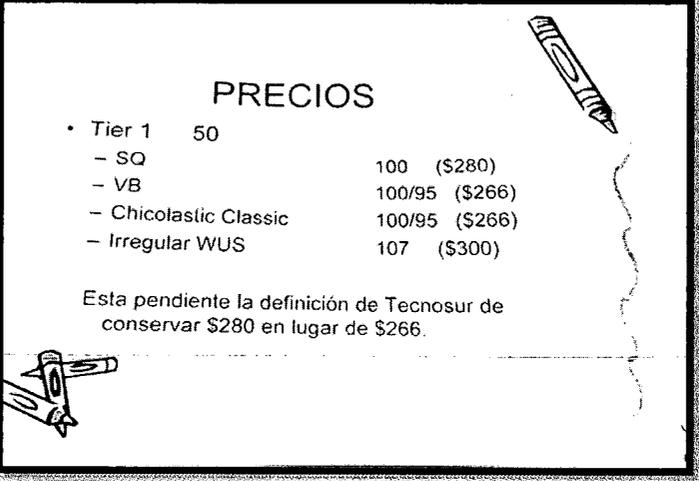


PRECIOS

- Tier 0 47.5
 - Velly SS 100
 - Smiles 100 (\$260)
 - MB SQ 100
 - MB Pequeñin 100
 - MB Drypers 100
- Los de tela \$300
- Los plásticos \$ 266

Fuente: Tomado del documento "Bogotá-2.ppt"

Imagen No. 4

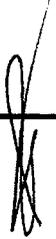


PRECIOS

- Tier 1 50
 - SQ 100 (\$280)
 - VB 100/95 (\$266)
 - Chicolastic Classic 100/95 (\$266)
 - Irregular WUS 107 (\$300)

Esta pendiente la definición de Tecnosur de conservar \$280 en lugar de \$266.

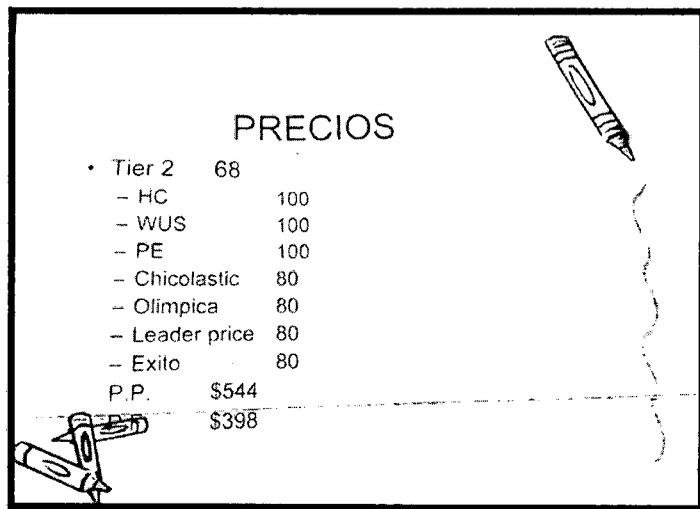
Fuente: Tomado del documento "Bogotá-2.ppt"



RESOLUCIÓN NÚMERO 4796 DE 2014 Hoja No. 104

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

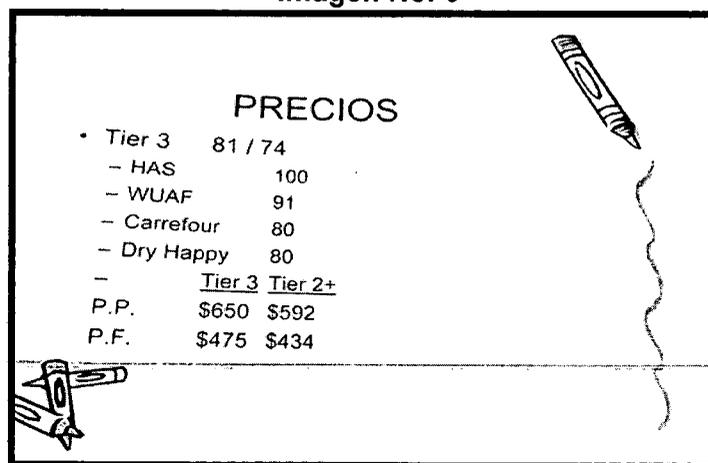
Imagen No. 5



PRECIOS	
• Tier 2	68
- HC	100
- WUS	100
- PE	100
- Chicolastic	80
- Olimpica	80
- Leader price	80
- Exito	80
P.P.	\$544
	\$398

Fuente: Tomado del documento "Bogotá-2.ppt"

Imagen No. 6



PRECIOS	
• Tier 3	81 / 74
- HAS	100
- WUAF	91
- Carrefour	80
- Dry Happy	80
-	<u>Tier 3</u> <u>Tier 2+</u>
P.P.	\$650 \$592
P.F.	\$475 \$434

Fuente: Tomado del documento "Bogotá-2.ppt"

Si bien la presentación carece de una explicación expresa del contenido del acuerdo, pues tan solo presenta una clasificación por TIER, marca y algunos precios, [REDACTED] manifestó en testimonio ante esta Delegatura que lo que se pretendía era que cada uno de los TIER estuviera cubierto bajo la misma estructura de precios, es decir, que si el TIER 4 tenía un precio de referencia de \$100 para todas las marcas, el TIER 3 debía tener un precio promedio de \$81 y así sucesivamente. Lo anterior, se habría definido de esta manera teniendo en cuenta que el TIER 4 es el pañal con la calidad más alta de la línea.

Como se observa en la Imagen No. 6, se estableció un valor para el TIER 3 correspondiente a 81/74, respecto de marcas como HUGGIES ULTRATRIM SEC "HAS", WINNY ULTRATRIM ACTIVE FIT "WUAF", CARREFOUR y DRY HAPPY, al respecto [REDACTED] manifestó:



RESOLUCIÓN NÚMERO **EF - 47965** DE 2014 Hoja No. 105

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

"(...) Esto quiere decir, si nos vamos a la estructura de las etapas, quiere decir que el tier3 en ese momento, digamos, como que el precio de ese tier3 debería estar en 81, pero como el tier2 no existía entonces se tenía, nadie lo tenía el tier2 plus, nadie lo tenía en ese momento, entonces ellos tenían definido que era un producto que podía fluctuar entre 74 y 81 (...)"

De lo anterior se desprende que el acuerdo adelantado en la reunión tenía relación con la implementación de un precio de referencia que debían tener en cuenta los miembros del posible acuerdo para comercializar los pañales atendiendo la clasificación de **TIER** en la que se encontraban cada una de sus marcas de pañal. De igual forma, se evidencia en la Imagen No. 5 que el acuerdo incluía a marcas de pañal como **CHICOLASTIC**, siendo esta una marca comercializada por **DRYPERS**. Frente al particular, [REDACTED] señaló que la inclusión de esta marca correspondía a la participación de la misma en el presunto acuerdo.

En este punto es oportuno señalar que el correo electrónico en el que se remite el resultado de la reunión, está dirigido entre otros, al entonces representante legal de **DRYPERS, ARTURO CELIS CALDAS**, evidenciado así la participación de esta empresa en los presuntos acuerdos.

Por su parte, la Imagen No. 3 y No. 4 relacionan marcas de pañal que se encuentran clasificadas como **TIER 1** y **TIER 0**, y respecto de las cuales se efectúa el mismo procedimiento de concertación de un precio de referencia. Dichas marcas de pañal, involucran la participación de **DRYPERS, FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR** en la presunta fijación de precios del pañal, por cuanto cada una de estas empresas comercializa al menos una de las marcas incluidas en la presentación.

De otro lado, esta Delegatura pudo establecer de los correos electrónicos dirigidos entre los diferentes funcionarios de las empresas miembros del cartel, que el mismo sería denominado como "LOS AMIGOS". En efecto, en correo electrónico del 24 de febrero de 2009 con el asunto "*carta y ruta de precios alza pañales marzo 1*", remitido por **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN** y dirigido a **FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR**, ambos de **KIMBERLY**, en el que se hace mención a la ejecución de incrementos en el precio derivado del presunto acuerdo, se hace uso de dicha expresión, así:

*"FYI... igual la mayoría están alarmados por este incremento...obviamente opinan que tan bruta yo, que no conozco la calle... de todas formas con cariño o sin cariño el alza va! **Ahora debo rezar para que los amigos lean el mensaje...**"²⁰²*

Del anterior correo se desprende un elemento más que confirma la estructura sofisticada que tenía el cartel, pues en efecto se evitaba hacer menciones expresas de los nombres de los participantes en los correos electrónicos, evidenciando así la intención de ocultar o de encubrir la identidad de las empresas participantes en el presunto acuerdo anticompetitivo.

²⁰² Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

E- - 47965

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 106

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Ahora bien, en lo que respecta a la presunta fijación indirecta de precios vía descuentos, la Delegatura encontró que la concertación de dichos descuentos se presentaba usualmente respecto de los pañales que se comercializaban por el canal de supermercados o grandes superficies. Lo anterior, se desprende del correo electrónico del 7 de abril de 2009, con asunto "Nuevos precios supermercado" remitido por **ANDREA MADRIÑAN OLANO (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)** y dirigido a **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA)** y **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)**, en el que se informó:

*"Ximena estos son los precios de cada uno en supermercados a partir de este mes de abril, **como ves no son igualitos y mejor que hayan quedado así. Ahí también están los precios para aniversarios Grandes** (como el de megaprima) por ejemplo. Si tienes alguna inquietud nos dices. No se (sic) si a ustedes les paso, que el éxito no quiere el alza.. (sic) Que porque no quiere subir precios..(sic) **Nuestra posición y la de familia es que de malas, si no quieren comprar a los nuevos precios pues que no nos manejen.** Creo que es una posición sana, mas cuando al canal no se le suben los precios desde sept. del 2007 (antes se les han bajado)".*

Al anterior correo electrónico se adjunta un archivo en Excel denominado "nuevos precios supermercados", en el que se muestra la siguiente tabla:

Tabla No. 16

Facturación SIN IVA				
		TQ	FAM	Para actividades (es el 20%)
Tier 4	et 0	377	379	302
	et 1	442	437	350
	et 2	534	532	426
	et 3	650	646	517
	et 4	806	808	645
	et 5	884	873	698
		TQ	FAM	Para actividades (es el 20%)
Tier 2	et 1	354	349	279
	et 2	427	426	341
	520 et 3	520	518	414
	644 et 4	644	646	515
	707 et 5	707	698	558

Fuente: Información tomada del documento "nuevos precios supermercados"

Así las cosas, del correo electrónico y la Tabla No. 16 se puede establecer que **DRYPERS, FAMILIA, KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR** no solo habrían fijado los descuentos a ofrecer a las grandes superficies por **TIER**, etapa y marca de pañal, sino que, adicionalmente estarían concertando una posición unificada frente a las grandes cadenas, buscando generar una presión desde el

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 107

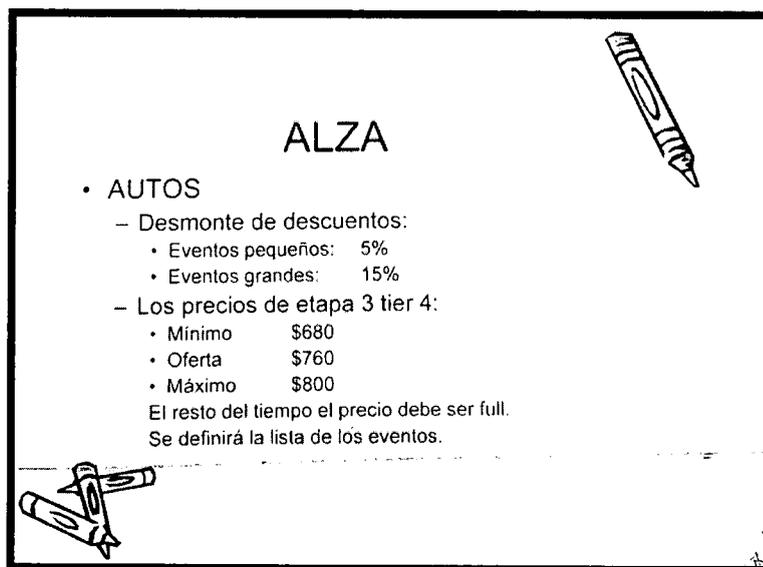
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

punto de vista de la oferta al no aceptar negociaciones diferentes a las pactadas al interior del cartel.

Esto no es más que otra evidencia que indicaría que el presunto cartel llevado a cabo por estas empresas estaría afectando de manera significativa el proceso competitivo en este mercado, pues las negociaciones que deberían adelantarse normalmente entre dos extremos tales como la empresa comercializadora de pañales y las grandes superficies, atendiendo al libre juego de la oferta y la demanda, se estarían ejecutando de manera conjunta, restringiendo así el beneficio de los consumidores.

Lo anterior puede ser corroborado de igual forma con el correo electrónico del 13 de diciembre de 2005, con asunto "Reunión", remitido por **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)** y dirigido a **ARTURO CELIS CALDAS (DRYPERS)**, a **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)** y a **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)**, "al cual se adjunta el archivo de Power point denominado "Bogotá-2ppt", del cual llama la atención la siguiente diapositiva, tal como se muestra en la imagen No 7:

Imagen No. 7



Fuente: Tomado del documento "Bogotá-2.ppt"

Dicho documento da cuenta del establecimiento de descuentos para los diversos eventos realizados a través de los diferentes canales de distribución y los cuales, aparentemente, se encuentran divididos en grandes y pequeños eventos. Al igual que la fijación indirecta del precio donde se establecen precios mínimos, de oferta y máximos de referencia para la comercialización de los pañales aplicados a dicha promoción.

De igual manera, mediante correo electrónico del 1 de febrero de 2006, con el asunto "no subject", enviado por **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)** y dirigido a **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)**, **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)**, **DIEGO HUMBERTO QUIJANO (TECNOQUÍMICAS)**, **CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ (TECNOQUÍMICAS)**, y **MARTHA LUZ GONZÁLEZ** en el que se adjuntan dos archivos: el primero en

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 108

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

formato Power Point, denominado "Bogotá-3.ppt" y el segundo, un documento en Excel titulado "Eventos Grandes Cadenas 2006.xls", el cual contiene la información que se presenta en la Tabla No. 17 y en las imágenes No. 8 y 9:

Tabla No. 17

EVENTOS GRANDES CADENAS

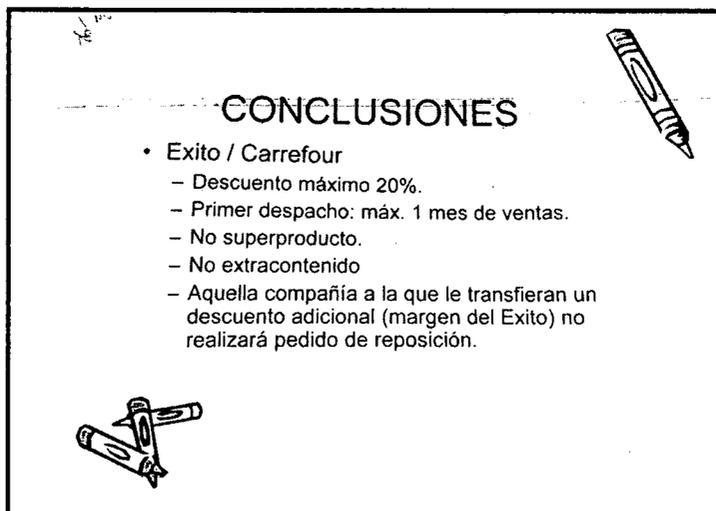
CADENA	EVENTO	DESCUENTO
ÉXITO	Aniversario (Éxito)	15%
	Ola de las Marcas	15%
	Don Julio	15%
	Especiales Éxito	15%
	Madrúguele a diciembre	15%
CARULLA	Campañas	15%
	Aniversario	15%
VIVERO	Recocha de Precios	15%
	Niña Mayo	15%
	Aniversario Vivero	15%
	Bebe Mas Tiempo	15%
	Noviembre Pecoso	15%
SURTIMAX	Aniversario	15%
MERQUEFACIL	Aniversario	15%
OLIMPICA	Olimpiadas de Descuentos	15%
	Aniversarios (Sao y Olímpicas)	15%
	Derrumbe de Precios	15%
CARREFOUR	Aniversario Chévere	15%
	Pague uno y lleve mas	15%
	Festival del Bebe	15%
	Pague por el IVA y vuelva por el.	15%
	Aniversario Carrefour	15%
La 14	Festival de la familia	15%
	Festival del Bebe	15%
COLSUBSIDIO	Días Mágicos	15%
	Aniversario	15%
CAFAM	Días Claves	15%
	Aniversario	15%

Fuente: Tomado del documento "Eventos Grandes Cadenas 2006.xls"

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 4796** DE 2014 Hoja No. 109

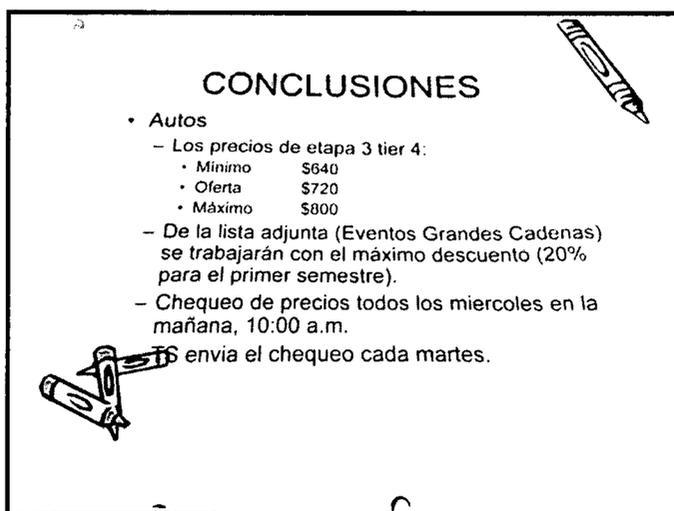
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Imagen No. 8



Fuente: Tomado del documento "Bogotá-3.ppt"

Imagen No.9



Fuente: Tomado del documento "Bogotá-3.ppt"

Esta Delegatura encuentra que la presunta fijación de precios de manera indirecta a través de la concertación de descuentos conformaba una parte importante de la ejecución del presunto cartel, más cuando dicho canal de comercialización es uno de los más representativos del mercado.

Así mismo, para 2012 la Delegatura encontró correos que pueden constituir hechos indicadores del sostenimiento de la estructura del posible cartel a través de la concertación de compromisos en reuniones. Así, en la cadena de correos, en la que se evidencia como última fecha el 4 de febrero de 2012, con asunto "COMPROMISOS MARZO Y JUNIO", se halla un correo electrónico del 5 abril de 2011 remitido por FELIPE PUERTO TOBÓN (TECNOQUÍMICAS) y dirigido a las

RESOLUCIÓN NÚMERO **RE - 47969** DE 2014 Hoja No. 110

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

cuentas de correo electrónico personales de **VANESSA HATTY BENAVIDEZ (TECNOQUÍMICAS)**, **DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ (KIMBERLY)**, **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)** y **JUAN PABLO GRECH VIVAS (TECNOSUR)**, en el que se manifestó:

"Les adjunto los compromisos. Hay dos hojas para los dos compromisos y una tercera hoja con las posiciones relativas de precios inter etapa, intra Tier, etc (...)." ²⁰³

b. Seguimiento de los compromisos del cartel

Aunado a estas comunicaciones en las que se vislumbra un posible acuerdo para fijar el precio del pañal, esta Delegatura cuenta con documentos que podrían reflejar el seguimiento de los compromisos adoptados por los agentes involucrados. Dicho seguimiento era llevado a cabo mediante la realización de *tracking* de precios, de verificación de facturas que incluyeran los incrementos en el precio o reflejaran los descuentos aprobados por los miembros del presunto cartel, el seguimiento independiente de las empresas respecto de los precios de venta en los diferentes canales de distribución, entre otros.

Prueba de lo anterior es la cadena de correos electrónicos de 2 de mayo de 2007, con asunto "*Chequeo de Precios*" remitido originalmente por **FERNANDO PÁEZ NIETO (TECNOQUÍMICAS)** a **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)** y a **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA)**, quien lo reenvía a **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)**, con un archivo anexo en formato Power Point, denominado "*Graf Pais Abr.30-ppt*", en el que se indica:

"(...)

Anexo les envío el chequeo de precios de fin de semana pasado para todo el canal de supermercados.

Etapa 3 de Huggies Ultratrim está muy por debajo del objetivo

Así mismo Pequeñín Premium y Extraconfort en este ultimo (sic) fin de semana esta (sic) muy por debajo

"(...)"

Como puede evidenciarse, las actividades de seguimiento tenían como propósito identificar la ejecución del acuerdo de precios. En efecto, las empresas involucradas exigían y recaudaban pruebas del cumplimiento del mismo a través de la consecución de facturas de la competencia. Es así como de la cadena de correos electrónicos del 30 de julio de 2008, sin asunto remitido originalmente por **MARTÍN OROZCO**, dirigido a **EDUARDO GOTUZZO BOLÍVAR (KIMBERLY)**, **JOSÉ PONS PEREDA (KIMBERLY)** y **LUIS SARMIENTO** se evidencia la existencia de este tipo de prácticas, que tenían como único propósito discutir la implementación del acuerdo en las reuniones que se adelantaban con la competencia, así:

"(...)

²⁰³ Folios 3131 y 3132 del Cuaderno Reservado SIC No. 7 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **2- - 4796 J** DE 2014 Hoja No. 111

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Que mas (sic).

Necesitamos pasar facturas y fotos de cada GBA de ofertas que esté ofreciendo Familia en todos los canales. Hablo de ejemplos claros como arroz en tradicional, múltiples en independientes y cualquier otra cosa fuera de lo común que estén haciendo y que afecte directamente precio.

El dato debe ir preciso con foto o factura, nombre del negocio y fecha.

Por favor esto es urgente, ya que Gotu tiene reunión el lunes con la competencia. Juan Sebastián estará consolidando la información de todos y va a preparar una carpeta para que Gotuzzo se lleve. Máximo para el viernes antes de medio día.

Es muy importante porque ellos siempre llegan con mucha información y nosotros con nada, así que mandemos todo lo que se pueda. Nunca es mucho!!!

(...)"

En la misma cadena de correos electrónicos **JOSÉ PONS PEREDA (KIMBERLY)** remite el siguiente mensaje a **MARTÍN OROZCO**, el 30 de julio de 2008:

"(...)

Pa la prox. no escribas que Gotu tiene reunión con la competencia... nunca dejes nada escrito de ese tema!!!!

(...)"²⁰⁴.

Este es otro correo electrónico que permite evidenciar que la ejecución del acuerdo debía mantenerse oculto, es decir, que las personas involucradas en el mismo tenían que evitar hablar de éste a través de correos electrónicos que indicaran el proceder de la compañía, lo anterior teniendo en cuenta las directrices de funcionamiento del cartel.

De otro lado, dado el presumible desarrollo del acuerdo, se encuentran otros posibles indicios de la existencia de la intención en la configuración del cartel y su ilegalidad, en efecto, de las comunicaciones entre los competidores se cita el correo electrónico, de 22 de enero de 2009, con asunto "Reunion Lunes en bogota" remitido por **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)**, dirigido a **FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR (KIMBERLY)**, en el que se manifiesta:

"Mira los mails que envía TS... yo no escribo nada por mail corporativo, ni hablo por teléfono de CKC, todo lo hago por celular personal, y les digo a ellos que no me escriban, que yo no puedo leer mails de determinadas direcciones, que no me copien... dicen que OK... y mira. Cómo estos mensos pueden vender más que nosotros???"

²⁰⁴ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 112

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Ahora bien, en el siguiente correo electrónico, del 11 de Febrero de 2009, con asunto "PRECIOS PASTEUR", remitido por PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA) y dirigido a MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA), MARÍA ANDREA ACEVEDO ANZOLA, AURELIO TORRES ECHEVERRI, JUAN FELIPE HENAO HERNÁNDEZ y SANTIAGO TOBÓN NARANJO, se puede deducir un presunto seguimiento de precios en un canal específico:

"Como quedamos, te retroalimento sobre el tema de precios en droguerías Antioquia. Te adjunto chequeo de PVP levantado el día de ayer donde se aprecia:

REFERENCIA	PASTEUR	%Dif	DROPOPULAR	%Dif	CESPEDES	%Dif	COPIDROGAS	%Dif
PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS ET1 X 30	\$ 8.970	0%	\$ 9.950	0%	\$ 9.400	0%	\$ 9.600	0%
PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS ET2 X 30	\$ 11.400	0%	\$ 11.400	0%	\$ 11.400	0%	\$ 11.500	0%
PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS ET3 X 30 SIN E.I.	\$ 13.950	0%	\$ 13.800	0%	\$ 13.800	0%	\$ 14.000	0%
PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS ET4 X 30 SIN E.I.	\$ 17.300	0%	\$ 17.100	0%	\$ 17.100	0%	\$ 17.400	0%
PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS ET5 X 30	\$ 18.950	0%	\$ 18.800	0%	\$ 17.700	0%	\$ 19.000	0%
WINNY ULTRATRIM SEC VELCRO ET 1 X 30 SIN E.I.	\$ 10.050	12%	\$ 9.200	-8%	\$ 8.450	-10%	\$ 10.200	6%
WINNY ULTRATRIM SEC VELCRO ET 2 X 30 SIN E.I.	\$ 12.000	5%	\$ 10.800	-5%	\$ 10.300	-10%		
WINNY ULTRATRIM SEC VELCRO ET 3 X 30 SIN E.I.	\$ 14.850	5%	\$ 13.300	-4%	\$ 12.400	-10%	\$ 13.300	-5%
WINNY ULTRATRIM SEC VELCRO ET 4 X 30 SIN E.I.	\$ 18.150	5%	\$ 18.500	-4%	\$ 15.400	-10%	\$ 17.800	2%
WINNY ULTRATRIM SEC VELCRO ET 5 X 30	\$ 18.800	-1%			\$ 12.000	-32%	\$ 19.400	2%
HUGGIES ULTRATRIM PEQ X 30	\$ 8.750	-2%	\$ 8.700	-13%	\$ 8.300	-12%	\$ 9.000	-6%
HUGGIES ULTRATRIM MED X 30 SIN E.I.	\$ 10.650	-7%	\$ 10.800	-5%	\$ 9.800	-14%	\$ 10.800	-6%
HUGGIES ULTRATRIM GRANDE X 30 SIN E.I.	\$ 12.850	-8%	\$ 12.600	-8%	\$ 11.300	-18%	\$ 13.000	-7%
HUGGIES ULTRATRIM XG X 30 SIN E.I.	\$ 15.950	-8%	\$ 16.100	-6%	\$ 15.000	-12%	\$ 17.400	0%
HUGGIES ULTRATRIM XXG X 20	\$ 11.650	-9%	\$ 11.900	-5%	\$ 11.200	-5%	\$ 11.800	-7%
	\$ 17.475		\$ 17.850		\$ 15.800		\$ 17.700	

1. KC es el más barato con unas diferencias bien preocupantes
2. Los precios de TQ están bien por debajo de los precios de Pequeñín tanto en Dropopular, Céspedes y Copidrogas. Diferencias preocupantes que de no corregirse, nos va a tocar ajustarlos
3. En Paster ya se refleja el incremento de precios de Pequeñín, en todas las etapas esta por encima del PO de mercado, TQ en Paster esta por encima de su precio en las demás cadenas, aparentemente por un problema de margen (...)"

Finalmente, tal y como se ha venido exponiendo, el seguimiento del cartel era detallado, continuo y preciso, incluía chequeos de precio por marca, por canal, por región, por TIER, por etapa, entre otros. De lo anterior, se desprende que la estructuración del funcionamiento del presunto cartel era robusto desde su concertación.

c. Control y verificación de los compromisos del cartel

Adicional al seguimiento estricto, mediante el informe semanal de chequeo de precios los agentes involucrados en la conducta analizada habrían realizado un seguimiento individual, como mecanismo de verificación y control del cumplimiento de los acuerdos realizados. Dicho control, no tendría otro fin que identificar a aquellos miembros que pudieran estarse desviando a efectos de conminarlos al cumplimiento en las reuniones periódicas adelantadas. Al respecto, en el acervo probatorio se encuentran diversos correos que dan cuenta de este hecho.

En el correo de 13 de diciembre de 2007, con asunto "Precios droguerías", remitido por ADRIANA MADRIÑÁN OLANO (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR) dirigido a MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY) con copia a PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA), se manifestó:

RESOLUCIÓN NÚMERO **B-47965** DE 2014 Hoja No. 113

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

"(...)

Te cuento que acabo de hablar con la persona encargada de droguerías y me informa que tu precio sigue debajo de pequeñín y mío (...) Quiero saber si vas a seguir con estos precios. Pues de ser así me toca bajarme (...) Me parece una bobada que no subas el 3% cuando pequeñín si (sic) subió el mes pasado y tu compromiso era hacerlo el 3 de dic.

(...)"

También se encontraron correos en los que se presentan reclamos por el incumplimiento de los puntos del acuerdo. En el correo electrónico de 27 de noviembre de 2008, con asunto "SITUACIÓN DE PRECIOS MERCADEFAM", remitido por **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)** a **MAUREN CHEJNE GÓMEZ (TECNOQUÍMICAS)** y **ANDREA MADRIÑÁN OLANO (TECNOQUÍMICAS)**, se indica:

"(...)

Andre, este panorama ya es paisaje permanente....la idea es seguir así? O cual es la idea?

Ximena

(...)"

Al correo se anexa un documento en PDF, en el que se consigna la siguiente información:

Imagen No. 10



Fuente: Documento obrante en el Expediente²⁰⁵

²⁰⁵ Folios 3647 a 3648 del Cuaderno Reservado SIC No. 10 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 114

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

De igual forma, existen correos de los que se deriva que se habría sugerido o exigido a los distribuidores aumentar efectivamente el precio de los pañales, aún si sus políticas de venta fueran distintas. En el correo electrónico de 2 de Febrero de 2009, con asunto "Preguntas adicionales", remitido por **MARUEM CHEJNE GÓMEZ (TECNOQUÍMICAS)**, dirigido a **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)** y **ANDREA MADRIÑÁN OLANO (TECNOQUÍMICAS)**, con copia a **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ (KIMBERLY)** y a **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)**, se manifestó:

"Ximena, la situación de pañaleras que está manejando Nico alberto con Huggies es para presionarlos a ustedes por lo que veo, deberías exigirles nuestras facturas desde el 1 de diciembre donde consta nuestro precio nuevo y veras reflejado el incremento.

El problema de fondo radica en que Nico alberto no conforme con no subir el precio de Huggies lo ha disminuido a través de subastas como te lo mencionamos anteriormente con diferenciales hasta del 13% Vs Winny y Pequeñín.

De igual forma puedes conseguir nuestra facturación en todas las demás pañaleras (después del 1 de diciembre como era el compromiso) para que tengan evidencia y puedan presionar a Nico alberto y cambie el precio de manera inmediata.

En los chequeos de precios que hacemos en pañaleras del precio de venta al público se refleja el precio de Pequeñín y Winny (\$ 406) parity Vs Huggies (\$ 392) un 4% por debajo en plaza España. Y si lo miramos en la periferia de Bogotá (Fusa, Fontibón, Patio Bonito y Suba) el precio es el siguiente: Winny \$ 409 Vs Huggies \$ 391 un diferencial del 5%. Todo esto ocasionado por Valentina y Nico alberto.

Esto no debe ser excusa para que el cliente no suba el precio y ocasione un freno en nuestro interés de seguir valorizando la categoría como lo hemos venido expresando.

Quedo atento a tus comentarios, si necesitas alguna información adicional con gusto te la suministraré.²⁰⁶

El control y verificación del presunto acuerdo, también se prueba con comunicaciones internas entre los miembros de cada empresa, en las que por lo demás podría evidenciarse de nuevo, desvíos por parte de algunos competidores. A modo de ilustración, se cita este correo electrónico, de 30 de junio de 2011, con asunto "Precio de Pequeñín Et 2 x 60 abajo del acuerdo" remitido por **JUAN PABLO GRECH VIVAS (TECNOSUR)** dirigido a **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)**, **LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN (TECNOQUÍMICAS)**, **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS)** y **VANESSA HATTY BENAVIDES (TECNOQUÍMICAS)**:

"Les comparto esta factura de Pequeñín en la ciudad de Bucaramanga, donde claramente no cumplen el acuerdo de precios y mas (...) en la presentación de 60 a la tienda, como les dije tenía (sic) mis sospecha de que ellos no estaban cumpliendo y efectivamente así es. (sic)

La factura es de Mayo 27.

²⁰⁶ Folios 3962 a 3975 del Cuaderno Reservado SIC No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE - 47965** DE 2014 Hoja No. 115

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Ernesto, luego me dicen que yo tengo el precio alto ESTA VEZ no voy a reaccionar, se los voy a denunciarya que estamos en proceso de alza ... Pero anotemos las veces que nos encontramos esta situaciones para que luego en las reuniones no digan nada y que quede la sensación de que no cumplimos. (Resaltado y subrayas fuera de texto)

Así también, la cadena de correos electrónicos del 17 de agosto de 2011, con asunto "Facturas de Winny a la tienda sin alza de precios" remitido originalmente por **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA)**, dirigido a **JUAN PABLO GRECH VIVAS (TECNOQUÍMICAS)** y **LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN (TECNOQUÍMICAS)**, con copia a **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)** y **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)**, del en el que indica:

"Juan Pablo

Mes y medio después de la fecha definida de incremento del precio a la tienda, sigo encontrando facturas de Winny al canal tiendas sin alza de precios.

Hace mes y medio se desmontaron las actividades puntuales de Pequeñín a la tienda que pretendían compensar el diferencial con Winny y ustedes no han efectuado el incremento.

Ernesto le manifestó a Ana que el precio a la tienda quedaría corregido el viernes 12 de agosto.

Por tal razón busque (sic) facturas posteriores a dicha fecha, 13 y 15 de agosto.

En las mismas se evidencia NO incremento del precio, diferenciales vs precio objetivo cercanos al 5%.

Los pañales Winny con empaque individual tienen precio inferior de compra por parte del tendero que los pañales Pequeñín sin empaque individual.

Con dicha situación se está presentando, que en algunas zonas, donde el mayorista trabaja la categoría con margen bajito, el tendero compra a menor precio el pañal Winny, que el mismo mayorista.

Como comprenderás esta situación es insostenible"

Como respuesta a este correo, **JUAN PABLO GRECH VIVAS (TECNOQUÍMICAS)** manifiesta:

"Pablo, según el acuerdo con Ernesto, a partir del 12 se subieron los precios de Bucaramanga y Medellin, y a partir del 16 Cali, Pereira y Bogota.

También aprovecho para decirte que hasta finales de Julio, me he encontrado facturas de ustedes en Cali y Bogota donde regalan las ristras de toallitas que he venido denunciando hace mas de 2 meses. (sic)

Por favor a día de hoy quisiera que verificaras los precios de todas las ciudades donde tenemos TaT para que compruebes que efectivamente ya subimos el precio.

Y adicional que hablaras con los distribuidores de Cali y Bogota para q no sigan regalando las ristras de toallitas que he venido viendo en las facturas (sic)."

Retrocediendo unos años atrás, se halla una cadena de correos la cual inicia con un correo electrónico remitido por **PAOLA ROA** a **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)**, **MARÍA JULIANA OSPINA**, **DIEGO NARVAEZ ABRIL (KIMBERLY)**, **NHORA TOBÓN**, **ÓSCAR JURADO** y **LUIS PIMIENTA**, del 27 de abril de 2006, en el cual se indica como asunto "DESCUENTO PEQUEÑIN", en donde se señala:

"Buenas tardes a todos, les informo que a partir de la fecha Pequeñín volvió a implementar el pague 1 lleve 2 en el formato Vivero por un valor promedio de \$15.000 están llevando el doble de producto que el de nuestros empaques".

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE-47965** DE 2014 Hoja No. 116

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En respuesta a lo anterior, **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)**, mediante correo electrónico dirigido a **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)** y **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA)**, el 28 de abril de 2006, manifiesta lo siguiente:

"Nuevamente sale esta oferta, es tremendamente dañina. Que (sic) hacemos??".

Dentro de la misma cadena de correos, el 28 de abril de 2006 **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA)** remite correo electrónico a **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)**, **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)** y **MARÍA BEATRIZ DE LA OSSA ARRAUT** en el cual señala lo siguiente:

"Maria X

Que cosa con Vivero, este descuento es de parte de ellos, ya dimos la instrucción de recoger ese inventario"

En el mismo sentido, se encontró el siguiente correo electrónico del 8 de mayo del 2007, con asunto *"novedad de la competencia"* remitido por **ÁNGELA MARÍA HERRERA (FAMILIA)** y dirigido a **JUAN RODRIGO MEJÍA BETANCUR**, con copia a **SERGIO ANDRÉS RÍOS QUIJANO**, **ANDRÉS MESA BOTERO**, **VERÓNICA CASTRILLÓN PUERTA**, **JOSE MAURICIO PETTIT BETANCUR**, en donde manifiesta la siguiente inconformidad:

"El día de ayer cambiaron de precio algunos productos de la competencia, los cuales se relacionan, los que están en rojo son los mas (sic) agresivos y peligrosos para bloquear nuestra venta.

TOALLITA HUGGIES APT X 65 \$ 2770
TOALLITA HUGGIES POTE X 65 \$ 3020
WINNY ETAPA GOLD 3 X 26 \$ 19380

WINNY ETAPA GOLD 3 X 52 \$ 21320 P/PAÑAL \$ 410 P.O 897-%DESCUENTO 54%

WINNY ETAPA GOLD 4 X 22 \$ 22100 -4,5%
WINNY ETAPA GOLD 4 X 44 \$ 42000 -9%
WINNY ETAPA GOLD 5 X 20 \$ 22190 - 5%
WINNY ACTIVE FIT 4 X 30 \$ 22740
WINNY ACTIVE FIT 3 X 30 \$ 16450
WINNY ULTRATRIM SEC 3 X 30 \$ 15660
WINNY ULTRATRIM SEC 4 X 30 \$ 21800
WINNY ULTRATRIM SEC 5 X 30 \$ 24850

Estaremos pendientes de evaluar el comportamiento de estos".

(...)"

Frente a lo anterior, el 14 de mayo de 2007 **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA)** remite correo electrónico a **FERNANDO PÁEZ NIETO (FAMILIA)**; **ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA)**, **CATALINA GALLEGO ASTIE** el cual es enviado bajo el asunto *"NOVEDAD DE LA COMPETENCIA"*, en los siguientes términos:

RESOLUCIÓN NÚMERO **5-47965** DE 2014 Hoja No. 117

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

"Fernando,

1. Te transmito descuento actual en la cadena Éxito de:

WINNY ETAPA GOLD 3 X 52 \$ 21320P / PAÑAL \$410 P.O 897-% DESCUENTO 54%

2. Me acaban de informar de la Galería de Cali que van a implementar descuento de 50% en Winny Ultratrim Sec con cintas para evacuar inventario de la actual presentación y agilizar entrada del Winny Ultratrim Sec con cintas tipo Velcro. No te parece exagerado 50%??".

Como respuesta, el 14 de mayo de 2007 FERNANDO PÁEZ NIETO (FAMILIA) remitió correo electrónico a PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA), ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA) y CATALINA GALLEGO ASTIE, de la siguiente forma:

"Pablo:

Ninguno de estos descuentos los estamos dando nosotros!!! Desde la semana pasada estamos hablando con Diego Ospina del Éxito y nos dice que está rematando nuestra referencia de 3x52 porque no la va volver a manejar, pero el descuento es de ellos.

En el caso de La Galería no tenemos ningún descuento ni con la presentación anterior ni la con velcro, incluso estamos presionando a tener el 5% para todo W.SEC pues es el mismo código de barras.

Por otra parte aprovecho el mail para preguntarte sobre Extraconfort en Olímpica con los siguientes precios en la costa:

4x30 \$16.350 Dcto 29%

5X20 \$11.900 Dcto 29%

Te pido el favor que me ayudes con estos descuentos que están muy locos.

Viste los señores de Carrefour nos volvieron a dar a la Categoría el 25% de descuento??? SE (sic) volvieron a enloquecer todos!!! Que vaina!!!

(...)"

De igual manera, dentro del expediente se evidencia un correo electrónico del 7 de mayo de 2009, con asunto "Alza de precios en supermercados" remitido por ANDREA MADRIÑÁN OLANO (TECNOQUÍMICAS) a PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA), MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY) y ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA) donde se muestra lo siguiente:

"Me entere que en el éxito ustedes vana (sic) a cambiar los precios el 4 de Junio, la idea era vender las promociones a precio nuevo (Super Bingo y Megaprima), por eso corrimos a pasar las listas de precios, yo entiendo que en algunos casos nos toco (sic) correrla un poco como les fui contando (la ultima (sic) fecha de precio viejo fue el 1 de mayo). El éxito como les dije no me ha querido comprar, y me dice que ustedes van a salir a precio viejo y con descuentos entre el 25% y 30%, cuando dijimos que los descuentos MAXIMOS para los eventos iban a ser del 20%.

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 118

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Como podrán ver mis precios han sido los mas (sic) altos en los últimos meses, a excepción del caso Carrefour, donde como les explique fue una equivocación del cliente donde nuestra promoción fue no despacharles mas (sic) mercancía para no tirarnos el resto canales, y como se pudieron dar cuenta estuvimos sin etapas 3,4 y 5 por mas (sic) de 15 días en los puntos de venta.

De verdad necesitamos que TODOS nos esforcemos un poco por subir los precios y no dejarnos mas (sic) manejar por el cliente²⁰⁷.

Así las cosas, las empresas involucradas pretendían mantener los acuerdos adoptados respecto de la fijación de precios de los pañales, controlando y verificando el cumplimiento de los compromisos por parte de sus competidores a efectos de evitar desviaciones del cartel.

Vale la pena anotar que, además de las pruebas antes transcritas en el presente acto administrativo, la Delegatura cuenta con pruebas similares contenidas en correos electrónicos, declaraciones y testimonios que darían cuenta de la implementación de la conducta presumiblemente anticompetitiva, las cuales obran en el Expediente.

Ahora bien, habiendo establecido de manera general, cuáles habrían sido los mecanismos de concertación, implementación, seguimiento, verificación y control, la Delegatura procede a efectuar un análisis general de los aspectos económicos que explicarían la presunta existencia del acuerdo y los incentivos a las desviaciones así como, los posibles castigos por la desviación.

Así, si bien es cierto, se presentan diferencias de calidad en cuanto a las distintas referencias del mercado, luego de reseñar una de estas marcas en un sub segmento específico²⁰⁸, la variable estratégica o relevante para gobernar el comportamiento del mercado es el precio.

Se considera que se obtienen los mayores beneficios económicos cuando los agentes participantes del mercado coluden, esto es, acuerdan las cantidades o los precios del producto en el mercado. Esta distorsión implica un recorte del bienestar de los consumidores, transfiriendo así este valor al excedente del productor.

Las gráficas siguientes (No. 27 y 28), describen la tendencia de las series de precios de los dos canales de comercialización (Tradicional y Pañaleras) más importantes del mercado (participación alrededor del 59%), para las referencias más vendidas, de las compañías **TECNOQUIMICAS, KIMBERLY y FAMILIA**.

²⁰⁷ Folio 3698 del Cuaderno Reservado No. 10 SIC del Expediente.

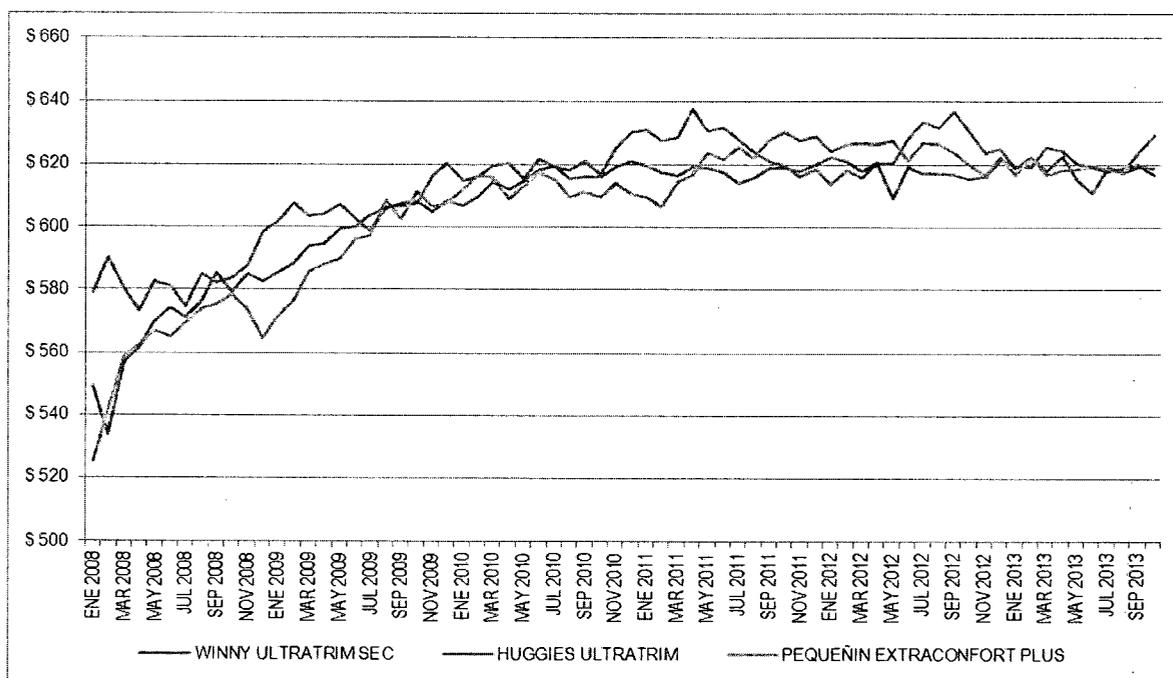
²⁰⁸ Segmentos de calidad ya descritos, "TIER".



RESOLUCIÓN NÚMERO **E-4796** DE 2014 Hoja No. 119

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Grafica No. 27. Precios de las referencias más vendidas Canal Tradicional (2008-2013)



Fuente: Elaboración Sic con base en información del expediente²⁰⁹.

La Gráfica No. 28 nos muestra la evolución de los precios de los productos seleccionados en el canal tradicional (participación relativa oct-2013 del 35%), se observa una convergencia creciente, la cual se estabiliza en un valor medio de la serie, estas series presentan una correlación superior al 80% (Figura No. 4).

Figura No.4. Matriz de Correlación de las Series de Precios

```
. correlate var1 var2 var3
(obs=70)
```

	var1	var2	var3
var1	1.0000		
var2	0.8733	1.0000	
var3	0.8590	0.9517	1.0000

Fuente: Elaboración Sic con base en información del expediente²¹⁰.

En cuanto al canal de pañaleras (participación relativa oct-2013 del 24%), se observa una convergencia hacia un precio cercano a los \$ 450 pesos, es importante resaltar que, en el periodo enero-2008 a octubre 2013, se observa una tendencia creciente en las series de precios de los tres productos, sin embargo se observa mayor sincronía entre el dinamismo de las series de precios de **WINNY ULTRATRIM SEC** y **PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS**.

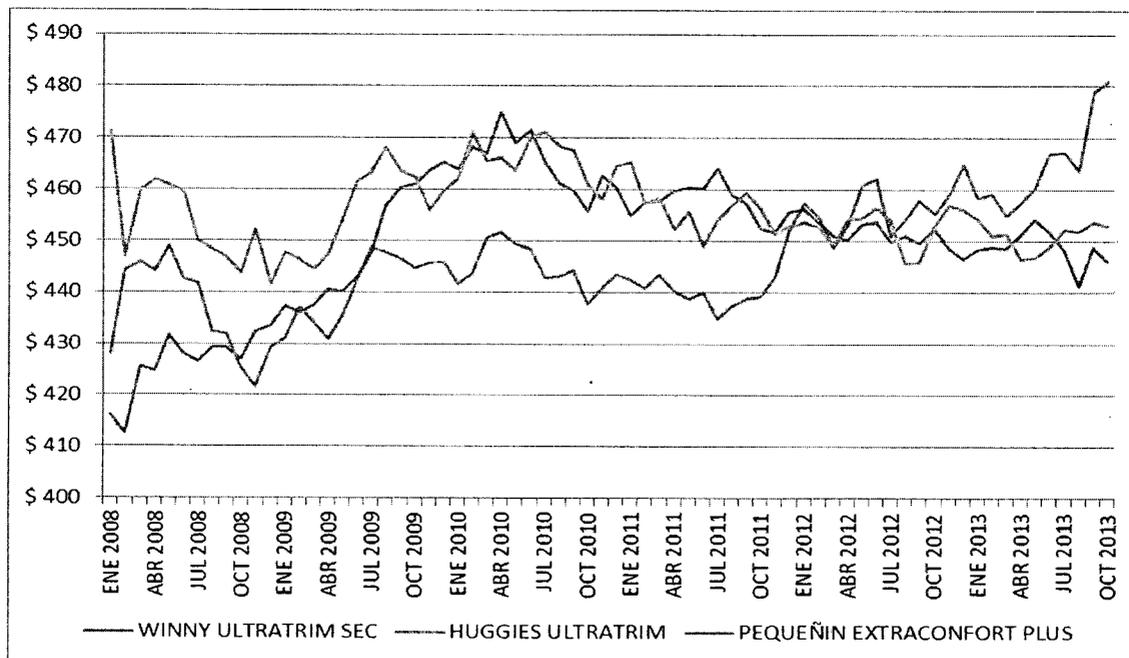
²⁰⁹ Folio 1059 (CD) del Cuaderno Reservado **TECNOQUÍMICAS** No. 2 del Expediente.

²¹⁰ Ibidem. Var.1 (**WINNY ULTRATRIM SEC**), Var. 2 (**HUGGIES ULTRATRIM**) y Var. 3 (**PEQUEÑIN EXTRACONFORT PLUS**)

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE - 47965** DE 2014 Hoja No. 120

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gráfica No. 28. Precios de las referencias más vendidas Canal Pañaleras (2008-2013)



Fuente: Elaboración Sic con base en información del expediente²¹¹

Sobre el particular, en el testimonio de [REDACTED] se indica:

"(...)

[REDACTED] Ahí entonces es importante algo y es que el monitoreo de precios que se menciona ahí, en esa hoja, era efectuado por [REDACTED] y lo remitía semanalmente a todos los competidores.

DESPACHO: ¿La verificación de ese muestreo?

[REDACTED] La verificación no del muestreo, de los precios.

DESPACHO: ¿De los precios por qué [REDACTED]?

[REDACTED] Porque era el sistema que ellos creían, ellos no creían en la información que nosotros teníamos.

(...)²¹².

El monitoreo de la conducta lo efectuaba [REDACTED] a través de un chequeo de precios, según la información que reposa en el expediente dicha medición la efectuaba la firma **NIELSEN**. Por su parte en otro aparte del testimonio se dijo:

[REDACTED] era cliente de nosotros, en ese momento teníamos con ellos una relación importante, en el 2007, y yo tengo por aquí algo de esto que me gustaría también dejar, que es las ventas que nosotros le

²¹¹ Ibídem.

²¹² Folio 4127 del Cuaderno Reservado SIC 11 No. del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 121

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

hacíamos a [REDACTED] en el año 2007, 2006, 2007, 2008, aquí están, los años, los kilos, y las ventas. Igual a [REDACTED] (...) ha sido cliente de nosotros, aquí están las ventas que nosotros le efectuábamos a [REDACTED], entonces aquí se aprecia claramente en el 2007, 2008, que es el momento donde [REDACTED] asume el puesto, nosotros teníamos una relación absolutamente importante, con [REDACTED] ese año le llegamos a vender 4000 millones de pesos, como consta ahí, esa es información sacada de nuestro sistema"²¹³.

Podemos intuir entonces que [REDACTED], según lo que se ha desarrollado en este punto, aparentemente no solo lideraba y monitoreaba el acuerdo, sino que también contaba con mecanismos de castigo para garantizar el cumplimiento del cartel. En efecto, en el testimonio rendido por [REDACTED] se indicó:

"DESPACHO: [REDACTED] señalas que en [REDACTED] tenían un índice de precios que ustedes tenían que cumplir. ¿En caso de que existiera incumplimiento en estos precios, qué sucedía?

[REDACTED] Sucedió como eso. Ya había como una. Digamos que hicimos una muy buena relación personal, en eso yo no tengo ninguna queja. Teníamos una muy buena relación, por eso el acercamiento de decir -oigan ya suban el precio de tal sitio porque nos tienen reventados, a nosotros no nos surten porque ustedes están a tal precio-. Entonces era como esa alerta, si yo no hacía nada o si yo hacía algo. Haz de cuenta que yo corrigiera esa situación, pasaba en otro sitio, lo mismo. Siempre había algo mal hecho porque era muy dinámico el mercado. Entonces la acción era llamar la atención de oiga corrijan esto y si no ellos se bajaban de precios. ¿Por qué?

[REDACTED] En la historia que yo no conozco [REDACTED] era líder totalmente en Colombia. [REDACTED] empezó a ganar mucho mercado con un posicionamiento de precios 10% por debajo de [REDACTED]. O sea, eso sí es una lectura que uno siempre hace en el mercado, siempre 10, 10, 10 pues, es la estrategia de precios de ellos. Cuando este gap se empieza a reducir, el poder de marca de [REDACTED] empieza a ser relevante, entonces vende más [REDACTED] que [REDACTED], entonces por eso [REDACTED] venían haciendo estudios de elasticidad, pero [REDACTED] que manteniendo un 10% por debajo de [REDACTED] venden bien, si porque tienen unos niveles de distribución extraordinarios.(...) Nosotros decíamos que los ejecutivos de [REDACTED] siempre iban con chequera bajo el brazo, porque corregían la situación inmediatamente. Ellos tenían la orden de la compañía de bajar el precio siempre a 10. (...) pero llega un momento en que les toca bajarse tanto que seguramente ya la chequera no da. Entonces empiezan a presionar, oigan tienen que subir que nos tienen reventados, pila pues. Entonces eso es, o una alerta o -si tú no mejoras ese precio para el fin de semana próximo entonces nosotros nos bajamos-. Y uno sabe que ellos sí se bajaban porque tienen una forma que ejecutar muy rápida. Son directos, digamos que la distribución nuestra es por distribuidor, por mayorista, mientras que ellos son directos y podían ejecutar de una forma muy rápida. Eso era lo que pasaba en caso de incumplir"²¹⁴.

Así, de conformidad con lo narrado en la declaración citada, [REDACTED] parecía contar también con mecanismos de castigo, que en el caso de

²¹³ Ibídem.

²¹⁴ Folio 1877 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO 2- - 47965 DE 2014 Hoja No. 122

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

sería la disminución inmediata de los precios de los productos, en los que al parecer, tenían poder de mercado.

De todo lo anteriormente expuesto se infiere que las pruebas cualitativas y cuantitativas se dirigen a probar la presunta existencia de un acuerdo colusorio entre **KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR, FAMILIA y DRYPERS** que habría tenido como objeto el alza de los precios en todas las categorías, bajo una estrategia de estructura de precios pactada presuntamente a través de diversos mecanismos, como reuniones y comunicaciones continuas, así como un seguimiento constante de su cumplimiento.

Finalmente, esta Delegatura encontró que de conformidad con la información obrante en el expediente, existen pruebas que indicarían que las posibles conductas anticompetitivas adelantadas por **KIMBERLY, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR, FAMILIA y DRYPERS** podrían estarse adelantando igualmente en otros países en los que algunas de estas empresas también desarrollan la actividad de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé.

En razón a lo anterior, a continuación se exponen algunas de las pruebas que dan cuenta de los referidos indicios:

ANTONIO CAICEDO, Gerente para Ecuador de **KIMBERLY** para la época, en correo electrónico enviado el 10 de diciembre de 2002 dirigido a **GLENN ABRAHAM KARLOV**, Director General de **KIMBERLY** en Estados Unidos para la época, manifiesta:

"Glenn:

Como ya nos imaginábamos llevo la competencia de pañales. Es bastante raro lo que aparentemente esta realizando Zaimela, sacando sus marcas de la percha, cuando en realidad debió pedir mas espacio.

Por casualidad, sin saber de esta ultima noticia, el día de ayer llamo Mi Comisariato a Guillermo Pinzon para pedirle una cita (Fuentes cercanas nos informan que es con el fin de que nosotros les hagamos marca propia en PH). La cita se las estamos dando para la próxima semana para ganar tiempo.

Inmediatamente nos comunicamos con Familia y les informamos de las intenciones de Mi Comisariato y les reiteramos que nuestra respuesta será Negativa. Ellos nos dijeron que también van a continuar negándose, pues es obvio que una vez nos neguemos los llamaran a ellos.

No se si te parece, pero seria muy interesante que a nivel Regional confirmaras de esta decisión de las dos compañías en Ecuador con el señor Mauricio Mesa de Familia.

Volviendo al tema de pañales, mañana estarán llegando muestras y estaremos enviando fotos de las mismas,

Antonio²¹⁵.

²¹⁵ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EL - 47965** DE 2014 Hoja No. 123

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

De la anterior comunicación se podría afirmar que existe contacto directo con funcionarios de **FAMILIA** con el fin de asumir una posición coordinada respecto de si negocian o no con un determinado agente, a lo cual se suma el hecho de que, aparentemente, **KIMBERLY** buscaba la confirmación de tal colusión a nivel regional, pues ella originalmente se habría generado respecto de Ecuador.

Igualmente, **ADRIAN VELASCO**, de **KIMBERLY** en Ecuador, en correo electrónico enviado el 5 de diciembre de 2005 dirigido a **ANTONIO CAICEDO**, Gerente para Venezuela de **KIMBERLY** para la época, manifiesta:

"Estimado Antonio, recibe muchos saludos y espero que todo te este saliendo según lo planeado.

Te escribo porque Carolina Arenas, Gerente de KCP Andino del Grupo Familia pregunta si la puedes recibir la próxima semana para tratar temas del negocio en Venezuela. Ella estará en Caracas el 14 y 15 de diciembre. Si es posible, me puedes indicar el día y la hora, caso contrario habrá la posibilidad en alguna otra fecha? Yo me reuniré con Carolina la próxima semana para tratar temas de precios y competencia

Agradezco tus comentarios.

Saludos,

Adrián"²¹⁶.

Ello da cuenta del hecho de que las empresas involucradas cuentan con vías de comunicación directa en varios países en cuyos mercados participan. Con base en lo anterior se podría afirmar que las compañías involucradas tenían canales directos de comunicación utilizados para la programación de reuniones frecuentes en las cuales se discutían "temas de competencia" en los diversos países en los cuales desarrollan su actividad.

A su vez, **JOSÉ CHUA**, Director de Marketing de **KIMBERLY** en Estados Unidos, en correo electrónico enviado el 21 de mayo de 2008, cuyo asunto era "Incremento de precios Estados Unidos", dirigido a **ANTONIO CAICEDO**, Vicepresidente para América Latina de **KIMBERLY** para la época, manifiesta:

"Tenemos ya el comunicado de aumento de precios de Estados Unidos vigente a partir del 31 de agosto. Por lo que tendríamos que movernos a subir precios efectivos a partir del 1º de septiembre para contrarrestar esta aumento.

Bath Tissue and Towel product prices will increase by ≈ 7.7% on COTTONELLE® Toilet Paper and VIVA® Towels, 7.1% on SCOTT® Bath Tissue and 4.6% on Flushable Moist Wipes effective August 3, 2008. Facial Tissue and Napkins will increase by ≈ 5.6% on KLEENEX® Branded Facial Tissue, 7.1% on KLEENEX®

²¹⁶ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 124

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Dinner Napkins and SCOTT® Napkins and 4.1% on SPLASH 'N Go!® Hand and Face Wipes effective August 31, 2008.

(...)²¹⁷.

Así, con base en el anterior mensaje, **ANTONIO CAICEDO**, Vicepresidente para América Latina de **KIMBERLY** para la época, en correo electrónico enviado el mismo 21 de mayo de 2008 dirigido a **EDUARDO RODRÍGUEZ QUESADA**, Director de Marketing de **KIMBERLY** para Centro América y el Caribe para la época, manifiesta:

"Edu:

*A ver como quedamos también en Diapers y ver si los amigos suben!!!!*²¹⁸.

Los anteriores mensajes evidenciarían que **KIMBERLY** al reaccionar a un aumento en los precios proveniente de Estados Unidos, de forma consecuencial, estaría esperando que otros agentes también incrementaran los precios, siguiendo la línea conductual demarcada por la instrucción norteamericana, circunstancias que podrían denotar la existencia de un cartel de precios. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que la expresión "LOS AMIGOS" –tal y como se refirió en líneas anteriores– hacía referencia a los competidores.

Igualmente, son de resaltar las siguientes declaraciones en las cuales se vislumbraría evidencia adicional que podría sospechar de una posible cartelización.

Así, en testimonio del [REDACTED] para la época, afirmó:

"(...)

DESPACHO [REDACTED] ¿Cuándo se reunieron en Panamá [REDACTED] era [REDACTED] para Colombia?

[REDACTED]: Así es.

DESPACHO: ¿A nivel regional había alguien que tuviera conocimiento de estos acuerdos?

[REDACTED] Sí, o sea no tengo duda que todo el mundo sabía a nivel regional de los acuerdos, todo el mundo es todo el mundo.

DESPACHO: ¿Por qué no tenía duda?

[REDACTED] Porque estaba [REDACTED]

No me acuerdo de una reunión en particular en donde ellos estuvieran y se hubiera

²¹⁷ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

²¹⁸ Información contenida en el CD obrante a folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO E - 4796 DE 2014 Hoja No. 125

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

discutido el tema, pero era una cosa del día a día en [REDACTED]. No tengo duda de que todo el mundo sabía.²¹⁹

(...)

DESPACHO: Hemos hablado del acuerdo en toda las líneas, las personas de las que usted se acuerda, ¿Tenían conocimiento del tema, respecto de las personas que están en la regional? ¿Hay alguna otra persona que no hayamos nombrado que estuviera en la regional y tuviera conocimiento de estos acuerdos?

[REDACTED] ¿Generales en Colombia?

DESPACHO: No, afuera lo que llamaban la regional

[REDACTED] La regional de América Latina

DESPACHO: Si, correcto que no hayamos nombrado

[REDACTED] Pues es que todo el mundo sabía, o sea no creo que no, hay una persona que tiene que saber... a ver si me acuerdo, [REDACTED] y antes de él estaba otro que se llamaba [REDACTED]. Como yo no volví las juntas de [REDACTED] pues yo nunca fui, la compañía nombró a otras personas para que asistieran a esas juntas, a esas juntas me acuerdo que iba [REDACTED], que era [REDACTED], porque era el financiero de [REDACTED], iba... ¿cómo se llamaba?... [REDACTED], que era [REDACTED] y que era el financiero de la región Andina. En algún momento fue [REDACTED], yo no me acuerdo porque pusieron a [REDACTED] también en esa reunión, pero ellos por ejemplo, que eran de la región Andina iban a las reuniones de [REDACTED], y en las reuniones de [REDACTED] entiendo que se hablaba era el tema de precios, o sea ellos con toda certeza sabían.

(...)²²⁰.

Igualmente, en declaración de [REDACTED], de [REDACTED], señaló:

"(...)

Declaro que, tras mi entrada a [REDACTED] me hizo la inducción

(...)"

Igualmente, en declaración [REDACTED] indicó:

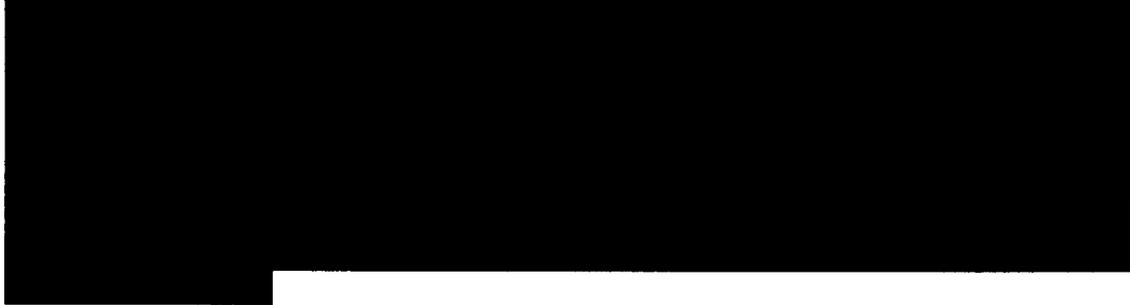
²¹⁹ Folio 1889 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

²²⁰ Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO  - - 47965 DE 2014 Hoja No. 126

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

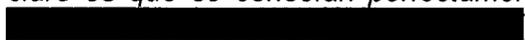
"(...) con ocasión de mi rol como 



(...)"

Adicionalmente, en declaración de , afirmó:

"(...)

En materia regional ANDINA, no puedo afirmar que se tuviera claridad sobre el acuerdo de precios, pero lo que sí era claro es que se conocían perfectamente la información de precios de competencia , con regularidad me solicitaba información y análisis con cuadros comparativos para sus reuniones regionales.

(...)"

Junto con los correos electrónicos ya referidos, tales declaraciones podrían ser calificadas como indicios graves de que las compañías en cuestión, presuntamente, llevarían varios años realizando acuerdos anticompetitivos, alcanzando niveles internacionales aprovechando su presencia en gran parte de los países de Latinoamérica.

En consecuencia, esta Delegatura encuentra razonable afirmar que los presuntos acuerdos anticompetitivos no habrían sido realizados únicamente por los funcionarios locales de cada compañía, sino que, adicionalmente, estos se habrían planeado, estructurado y ejecutado con ocasión de instrucciones directas provenientes de las compañías controlantes ubicadas en el exterior, desde las cuales se organiza toda la estrategia a nivel regional.

Es así que los acuerdos anticompetitivos que presuntamente se estarían realizando en Colombia en el mercado de pañales desechables para bebé no serían más que un desarrollo local de las políticas regionales impulsadas por estas compañías, lo cual, entre otras cosas, afecta el proceso de integración regional que se está adelantando y en el cual Colombia participa activamente, distorsiona gravemente el comercio internacional en la región, y afecta en gran medida el excedente del consumidor latinoamericano.

18.3. De la presunta violación de lo dispuesto en el artículo 1 de La Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992

La Delegatura ha identificado que las empresas involucradas en la presunta conducta anticompetitiva de repartición de mercados y fijación de precios estarían

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 127

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

también dentro del esquema diseñado, intercambiando información sensible en materia de costos, materias primas, canales de comercialización, estrategias de mercadeo, y otros aspectos que facilitarían la configuración de conductas colusorias adicionales, que se entrarán a describir a continuación.

Tradicionalmente se ha identificado que el intercambio de información entre empresas competidoras puede dar lugar de forma indirecta a la creación de acuerdos anticompetitivos, sobre todo cuando se trata de mercados oligopólicos, caso en el cual los riesgos se ven acentuados, sin que por ello pueda afirmarse de plano que las actividades de intercambio de información sean prácticas restrictivas de la competencia.

En este sentido se ha manifestado la Corte Suprema de los Estados Unidos en el caso *United States v. United States Gypsum Co.* - 438 U.S. 422 (1978), al afirmar:

"(...)

El intercambio de datos de precios y otra información entre competidores no tiene invariablemente efectos anticompetitivos; de hecho tales prácticas pueden, en ciertas circunstancias, incrementar la eficiencia económica y hacer que los mercados sean, en vez de menos, más competitivos.

(...)²²¹. (Traducción propia).

Por otra parte, al respecto, esta Superintendencia ha señalado:

"(...)

El intercambio de información entre competidores ha sido un tema sustancial en las políticas de protección de la competencia, abordado por su importancia en diversas ocasiones por las autoridades encargadas de dichas políticas. Sobre el tema, es relevante mencionar que la doctrina ha diferenciado los tipos de intercambio de información que pueden surgir, así como la aproximación que debe realizarse para que cada uno de ellos pueda ser considerado como anticompetitivo.

Así, puede afirmarse que existen por un lado intercambios de información utilizados como soporte de una conducta anticompetitiva y, por el otro, intercambios de información que por sí solos constituyen una infracción al régimen de protección de la competencia. En el primer caso, el intercambio es el mecanismo utilizado para monitorear el cumplimiento de los acuerdos pactados. En el segundo por su parte dicho intercambio es el objeto mismo de la conducta y modifica efectiva o potencialmente de manera artificial las condiciones del mercado.

(...)²²².

²²¹ Disponible en: <http://supreme.justia.com/cases/federal/us/438/422/case.html> (Consultado el 2 de mayo de 2014).

²²² Resolución SIC No. 46111 del 30 de agosto de 2011, "por la cual se imponen unas sanciones", en contra de **ALIANSA SALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A., COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A., FAMISANAR ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.**, entre otras.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE - 4796 E** DE 2014 Hoja No. 128

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En el mismo contexto, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos ha tenido la siguiente aproximación frente al asunto:

"(...)

Los acuerdos que facilitan la colusión, en ocasiones implican el intercambio o la divulgación de información (...) la preocupación en términos de la competencia depende de la naturaleza de la información compartida. Manteniendo los demás factores iguales, el intercambio de información relativa a precios, producción, costos o la planificación estratégica es más probable que suscite mayor preocupación que aquel relacionado con información con variables de competencia menos sensibles. (...) Por último, manteniendo los demás factores iguales, el intercambio de datos individuales de una empresa, puede generar mayor preocupación que el intercambio de datos agregados que no permiten a quienes los reciben identificar la información individual.

(...)²²³. (Traducción propia).

A nivel internacional, la **OCDE** ha indicado lo siguiente:

"(...)

Generalmente, los intercambios de información entre competidores pueden caer en tres escenarios diferentes bajo las normas de competencia: (i) como parte de un acuerdo de precios o de repartición de mercados mayor en donde el intercambio de información funciona como un factor de facilitación; (ii) en el contexto de acuerdos de cooperación para el aumento de la eficiencia más amplios tales como joint venture, acuerdos de estandarización o de I&D; o (iii) como una práctica independiente, en donde el intercambio de información es la única cooperación entre competidores.

(...)²²⁴. (Traducción propia).

En relación al caso *sub-examine*, para la Delegatura es claro que la competencia entre los agentes participantes en el mercado de pañales desechables no se circunscribe únicamente al precio de los pañales desechables, sino que también se refiere, y en gran medida, a la calidad del mismo, la cual se ve determinada por características como el grado de absorbencia, el sistema de retención, el nivel de comodidad para el bebé, etc.

En este caso, de conformidad con las pruebas recaudadas encuentra la Delegatura que las actividades desplegadas por **KIMBERLY**, **TECNOQUÍMICAS**, **TECNOSUR**, **FAMILIA** y **DRYPERS**, presuntamente tuvieron como fin el desarrollo de una práctica²²⁵, procedimiento²²⁶ o sistema²²⁷ tendiente a afectar la libre competencia.

²²³ **FEDERAL TRADE COMMISSION**. *Antitrust Guidelines for Collaborations Among Competitors*. Disponible en: http://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/public_events/joint-venture-hearings-antitrust-guidelines-collaboration-among-competitors/ftcdojguidelines-2.pdf (Consultado el 15 de mayo de 2014).

²²⁴ **OCDE**. *Information exchanges between Competitors under Competition Law*. 2010. Disponible en: <http://www.oecd.org/competition/cartels/48379006.pdf> (Consultado el 10 de marzo de 2014).

²²⁵ "**práctico, ca.** (...). 1. adj. Perteneciente o relativo a la práctica (...). / 5. adj. Que comporta utilidad o produce provecho material inmediato (...). / 7. f. Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 129

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Esto, debido a que no solo se realizaron los acuerdos expuestos en los acápite que anteceden, sino que también se fijaron, o al menos se propusieron, actos propensos a distorsionar diversos aspectos de la competencia distintos al precio.

Del material probatorio obrante en el expediente se vislumbra que las investigadas implementaron conductas presuntamente, tendientes a limitar, o que efectivamente habrían limitado la libre competencia en el mercado de pañales desechables para bebé en Colombia a través de: i) la estandarización del tipo de producto que debería ofrecerse al consumidor en cada categoría, en relación a la calidad de los pañales; y, ii) la regulación de las estrategias de mercadeo y comercialización.

i) Estandarización de las características de la calidad de los pañales

Sobre este punto, encuentra la Delegatura que **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS** y **DRYPERS** presuntamente, en el marco de las reuniones descritas en el aparte sobre el presunto acuerdo de precios, aproximadamente desde el año 2000, habrían adelantado conversaciones tendientes a acordar las características y calidad de los pañales que comercializaban.

Como parte del acervo probatorio que sustenta la anterior afirmación, se tiene el testimonio de [REDACTED], actual Gerente Corporativo de Negocios de [REDACTED], llevado a cabo el 26 de mayo de 2014, en donde, al hacer mención a una reunión sostenida con funcionarios de [REDACTED] a mediados de 2002, señaló lo siguiente:

"(...)

[REDACTED] (...) Cuando era jefe de ventas tuve 2 (...) a mediados del 2002 me invitaron a una reunión aquí en Bogotá en las oficinas de [REDACTED].

(...)

DESPACHO: En esa reunión, ¿qué sucedió?

[REDACTED] (...) se hablaba de segmentos, de TIER, de precios. [REDACTED] hablábamos de segmentos. [REDACTED] habla, siempre ha hablado, de TIERS, y [REDACTED] también.

DESPACHO: ¿Cuando hablamos de segmentos a qué nos referimos exactamente en la línea de pañales?

sus reglas (...). / 9. f. Uso continuado, costumbre o estilo de algo. / 10. f. Modo o método que particularmente observa alguien en sus operaciones. (...) / 12. f. Aplicación de una idea o doctrina". **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**. Diccionario de la Lengua Española. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=> (Consultado el 6 de junio de 2014).

²²⁶ "procedimiento(...). 2. m. Método de ejecutar algunas cosas (...). Ibidem.

²²⁷ "sistema(...). 1. m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. / 2. m. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto (...). Ibidem.

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 130

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Perfecto, nosotros en la línea de pañales teníamos el segmento PREMIUM, el segmento VALIUM y el segmento económico. (...) Entonces en esa reunión (...) finalmente entendimos que el segmento PREMIUM era el TIER 4, el segmento VALIUM era en ese momento el TIER 2 y el segmento económico era TIER 1.

DESPACHO: ¿Qué pasaba con el TIER 3?

En el TIER 3 nosotros no participábamos. TECNOQUÍMICAS y KIMBERLY sí participaban.

DESPACHO: ¿Esta clasificación por TIERS depende de qué? ¿De la calidad, de la talla del bebé, de qué?

Depende de la calidad del producto.

DESPACHO: ¿Un TIER 1 es de mayor o menor calidad?

De menor calidad. Es más, se hablaba de TIER 0. Que el TIER 0 era genéricos. Productos sin marca.

(...)

DESPACHO: ¿En cuál de estos TIERS, TIER 1, TIER 2, TIER 4, había mayor competencia entre _____?

En el segmento, para nosotros TIER 2 y en el TIER 4, siendo el TIER 2 mucho más importante. Para nosotros.

DESPACHO: ¿Qué se determinaba en estas reuniones respecto de los segmentos para _____ o TIERS para los demás competidores?

(...)

Yo solo recuerdo de esa reunión que hablaban de esos TIERS, que hablaban de las calidades del producto de cada uno de sus TIERS, hablaban de las diferencias que deberían existir entre las etapas en cada uno de los TIERS, que pues, en el mercado colombiano, van de etapa 0 a etapa 6. Nosotros no participábamos sino hasta la etapa 5. Aun hoy en día nosotros no tenemos etapa 6 en ninguno de los TIER que participamos ni en los que participábamos en ese momento. Entonces se habló sobre esa, como de qué diferencias debían haber entre cada una de esas etapas, en cada uno de los TIERS.

(...)”. (Subrayado fuera de texto).

Adicionalmente, sobre una reunión sostenida a finales de 2005, con funcionarios de _____, señaló _____

(...)

DESPACHO: Pasemos a la segunda reunión, de la que tiene conocimiento.

Perfecto. _____, la primera reunión que tuve, (...) me parece que fue en Cali en las oficinas de _____

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 131

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

[REDACTED], que en su momento era [REDACTED]. Entonces nos reunimos allá, ¿por qué razón? Porque ella, de alguna manera, me contactó cuando [REDACTED]. Ella me llama y ahí empezamos como la, pues empezamos como la actividad, la relación. En esa reunión, que fue en Cali a mediados del 2005, ah no, a mediados no, fue a finales del 2005, [REDACTED], o sea, esa reunión fue a finales del 2005. También participó, además de [REDACTED], un señor de [REDACTED] que se llama [REDACTED].

DESPACHO: ¿En qué momento entra [REDACTED] a participar en estas reuniones, [REDACTED]?

[REDACTED] No le sé decir. Solamente sé que fue invitado a esta reunión y yo para atrás no sé. Estaba en la reunión, él era [REDACTED]. Yo sí guardé un acta de esa reunión. (...)

(...)

[REDACTED] Correcto. Entonces está, [REDACTED]. Esta es un acta enviada por [REDACTED] a nosotros dos.

(...)

[REDACTED] Esa fue, si quieres me detengo un poquito entonces en esa acta, porque te puedo explicar bien cómo es el tema de los TIERS.

(...)

DESPACHO: ¿Después de la reunión les envió esa acta a ustedes [REDACTED]?

[REDACTED] Sí. Correcto.

DESPACHO: ¿Por qué hacer un acta? ¿Se determinó hacer el acta como parte de algún compromiso, para dejar alguna constancia, para recordar lo sucedido? ¿Cuál fue el fin de esta acta?

[REDACTED] Recordar lo sucedido. Incluso muy ingenuamente, la denominaba ella, "Acta de Industria".

(...)

DESPACHO: ¿Cómo se agendaban o se citaban estas reuniones?

[REDACTED] Mira, en ese momento era [REDACTED], que era [REDACTED] que nos citaba, buscaba. Sí, era ella.

(...)

DESPACHO: Se encuentra una columna que tiene TIER4, TIER3, TIER2+, TIER2, TIER1 y TIER0. Sobre los TIERS ya nos contó qué era, pero sí hay una pregunta. ¿Qué diferencia hay entre el TIER2 y el TIER2+?

RESOLUCIÓN NÚMERO **Es - 47965** DE 2014 Hoja No. 132

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

(...)

██████████ Nosotros no participábamos. O sea en este momento nosotros solo participábamos en el TIER4, TIER2 y TIER0. Entonces yo el tema del TIER2 PLUS o TIER2+, no tenía ni idea de eso qué era, ni el TIER3. Ellos participaban en ese segmento, ambos, era unos pañales verdes, los 2 tenían un pañal verde.

██████████, está copiado ██████████ No. Los 2 eran, qué pena, a pesar de que este es ██████████ no participan sino en el TIER 0 y 1. Y ahorita hago mención de un tema muy importante ahí, de por qué estaba ██████████ ahí. Bueno, entonces nosotros ahí en ese tema del TIER3 y TIER2+ y el TIER1, ni idea. Esta estructura fue elaborada ██████████ de acuerdo a lo que tenía en mente y a los productos que tenía, digamos, en ese momento en el mercado. Digo tenía en mente, ¿por qué? Porque el TIER2 PLUS lo lanzó ██████████ primero a finales del 2006. ¿Ese 2 PLUS que quiere decir? Es el mismo TIER 2 pero con velcro. Eso fue, digámoslo de alguna manera, una celada que nos tendió ██████████ juntos. Que voy a hacer mención ahora más adelante en una reunión que fuimos a finales del 2006. Pero en ese momento ellos solamente, ██████████, participaban en el TIER4, en el TIER3, en el TIER2 y en el 1 y en el 0. ██████████ participaba en el TIER4, en el TIER3, en el TIER2, en el TIER1 y en el TIER0. O sea, exactamente en los mismos TIERS los 2. Nosotros solamente en 2 TIERS. Eso es lo que quiere decir ese tema de los TIERS ahí, que como usted ve ahí en columna siguiente donde dice absorción se diferenciaba cada uno de esos TIERS por la capacidad que tenía el producto de absorción en un tiempo, por ejemplo en el TIER 4 de 10 a 12 horas y en el TIER 0 menos de 6 horas.

DESPACHO: ██████████ se discute el tema de absorciones, dice esa hoja. ¿Qué se discutió?

██████████ Cuáles deberían ser las características de cada uno de los TIERS en términos de absorción.

DESPACHO: ¿Esto implicaba que tenían que cambiar de alguna manera el producto de ustedes?

██████████ Pues eso en teoría implicaba eso. Nosotros, digamos que nunca logramos tener pues como las mismas características del en el TIER2 y el TIER4 que tenían ellos. No solamente en absorción sino también en los fichos, pues en las características del pañal por un tema de incapacidad tecnológica. Pues no lo podíamos hacer, no era posible.

DESPACHO: ¿Cuál era el fin de esto? ¿Buscar productos prácticamente homogéneos?

██████████ El fin de esto era ellos meternos a nosotros, y digo ellos ██████████, meternos a nosotros en la estructura que ellos habían definido para el mercado.

(...)" (Subrayado fuera de texto)²²⁸.

²²⁸ Folio 4127 del Cuaderno Reservado SIC No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~EL-47965~~ DE 2014 Hoja No. 133

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

De las anteriores declaraciones se desprende que las empresas involucradas en el cartel habrían buscado la forma de estandarizar la característica que intrínsecamente es la más importante para la manufactura de un pañal, la cual corresponde al TIER. En efecto, tal y como se refirió en el presente acto administrativo, los pañales pueden ser clasificados de diversas formas como lo son la talla, la etapa y el TIER, siendo esta última la que permite ofrecer un producto de mejor calidad al consumidor.

Ahora bien, según lo relatado, lo que se estaría buscando era la supresión de las características de cada uno de los TIERS, los cuales se dividen por su capacidad y duración en el proceso de absorción. En particular, la homogenización del TIER 2 con el TIER2+ (teniendo este una característica adicional, cuál era la inclusión del velcro), producto de la presunta fijación indirecta de precios acordada por las empresas, tendría como resultado la eliminación de características propias de las calidades del pañal para la unificación del precio del producto vía calidad + fijación de precios.

En la misma línea, y en relación con el intercambio de información y sobre componente de retención de los pañales es decir, la inclusión del velcro, [REDACTED], en testimonio rendido el 7 de julio de 2014 ante funcionarios de esta Delegatura, declaró:

"(...)

DESPACHO: ¿Cuál era el objetivo de que competidores se compartieran información tan sensible como son los precios, y cómo son los diferenciales de valores entre segmentos? Y que se reunieran en Panamá para discutir esos temas a tan alto nivel directivo, ¿cómo eran las personas que asistieron?

[REDACTED] Aquí realmente lo que, digamos, había dos personas que eran como altos directivos, que eran el presidente de [REDACTED], el presidente de [REDACTED], el presidente de [REDACTED]. De nosotros no había pues ningún presidente, el presidente de nosotros, [REDACTED], no estuvo presente en esa reunión. Yo creo que la realidad y por lo que nosotros, de pronto, [REDACTED] nos manifestaba, era tratando de que no se deterioraran más los precios de lo que estaban, y yo creo que ha sido la única razón por la cual estas reuniones se mantuvieron, era tal el deterioro de estos negocios, que era básicamente como ese desespero que realmente los negocios no se deterioraran más, y no siguiéramos perdiendo más plata de la que estábamos perdiendo.

(...)

DESPACHO: Ok. Usted comentó hace unos minutos que había participado en una segunda reunión. ¿Podemos profundizar sobre eso?

[REDACTED] Sí, hubo una segunda reunión, ya [REDACTED] había, precisamente por las grandes dificultades del negocio, hicimos un cambio en el negocio, y nombramos un gerente diferente en el negocio, que es el señor [REDACTED]. Entró a la gerencia del negocio de pañales y [REDACTED] un día me viene y me dice que el señor [REDACTED] lo acaba de llamar que porque quiere que se haga una reunión urgentemente que porque está muy preocupado por el nuevo lanzamiento de [REDACTED] de una nueva tecnología que nos va a poner en muchas dificultades a todos, tanto a ellos como a nosotros, y se hace una reunión en Bogotá, no puedo precisar dónde, no lo recuerdo

RESOLUCIÓN NÚMERO **25 - 47965** DE 2014 Hoja No. 134

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

realmente, en algún hotel en Bogotá, no sé dónde. (...) Esa reunión debió haber sido a finales del 2006, no en el 2008 como la había puntualizado [REDACTED] pero es la misma reunión. Es una reunión en donde se le estaba poniendo supuestamente una tecnología de velcro, que nos ponía en muchas dificultades a nosotros porque era un tecnología que valía muchísima plata ponerla y tomaba mucho tiempo. Y nosotros, básicamente, yo creo que la esencia de la reunión era o disuadir a [REDACTED] o que subiera los precios. Básicamente que la lanzara a un precio más alto, básicamente. El resultado de esa reunión es que realmente no, eso no pasó. Para nosotros la lectura que le dimos a eso es que era un poquito más de encerrona, y que [REDACTED] tenía claro el tema y simplemente quería conocer un poco si nosotros teníamos la capacidad de hacerlo o no, porque la realidad es que [REDACTED] a los dos meses, cosa que era imposible hacerlo, con las, o sea nosotros conocemos muy bien las máquinas, inclusive las de [REDACTED] porque son igual a las nuestras, poner ese tipo de tecnología no es simplemente cambiar un material, hay que cambiar partes de las máquinas, y eso tomaba entre 6 meses y un año, poderlo realizar, y ellos sin embargo 2 meses más tarde ya estaban en el mercado con el producto, y era exactamente el producto de [REDACTED] sobre el cual inclusive [REDACTED] tenía una patente. Entonces yo creo que ellos sabían y simplemente querían entender, esa encerrona. Eso fue un poquito la lectura que nosotros hicimos después de la reunión y finalmente nosotros sí nos demoramos casi un año en poder sacar esa tecnología y obviamente cuando lo sacamos lo tuvimos que sacar a un precio mucho más alto, porque no podíamos obviamente con ese costo tan alto pues hacerlo.

(...)²²⁹. (Subrayado fuera de texto).

Lo afirmado podría denotar la intención de acordar una característica relevante sobre la calidad de los pañales, que es la de la cinta de retención, para la cual se había desarrollado una nueva tecnología basada en velcro. Esta unificación de criterios en las características del pañal, como bien homogéneo ofrecido en un mercado de características oligopólicas (en donde es precisamente la diferenciación vía precios y calidad la que reporta beneficios al consumidor final), es la que podría resultar restrictiva de la competencia y, como consecuencia de esto, limitar el bienestar del consumidor final.

De igual forma, en la declaración [REDACTED]

indicó:

"(...)

Declaro que, para esta época (junio de 2001 a febrero de 2005), había una fuerte presión por parte de los directivos de [REDACTED] de mejorar la rentabilidad del negocio en Colombia [REDACTED]

Adicionalmente, los bajos precios del mercado en la categoría de pañales afectaban los márgenes de utilidad esperados. Declaro que, aproximadamente 15 días después de mi entrada a la compañía, [REDACTED] quien era mi jefe y estaba a cargo del manejo de la Región Andina, citó una reunión de acercamiento [REDACTED]. En dicha reunión, los funcionarios de [REDACTED]

²²⁹Folio 4199 del Cuaderno Reservado SIC No. 12 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 135

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos



(...)²³⁰. (Subrayado fuera de texto).

En esta declaración se evidencia que el intercambio de información realizado entre las empresas involucradas estaría directamente relacionado con aspectos relativos a la calidad de los pañales; en donde el lanzamiento de una nueva marca fue conocida por los competidores, así como su precio de lanzamiento respecto de marcas de los competidores con las mismas características. Esta situación permitiría coordinar de manera conjunta la comercialización de pañales que, por sus características, competían de forma directa, en virtud del segmento del **TIER** al que hacían parte.

Adicionalmente, en la presentación de *PowerPoint* titulada "**PLANTA - REVISIÓN II 2008**", contenida en el archivo "*Revisión planta abr-08.ppt*" adjunto al correo electrónico en el cual se mencionan asuntos relacionados con el proceso productivo, los costos, la calidad, etc., se indica:

"(...)

Homologación de materiales usados por [REDACTED] con el fin de obtener los mejores precios debido a las negociaciones por volumen.

(...)²³¹.

De conformidad con lo anterior, se evidenció que incluso los competidores intercambiaban información respecto de las materias primas que serían utilizadas en el proceso de producción del pañal, información que en condiciones normales de competencia no sería difundida, pues la misma corresponde a uno de los componentes del costo para la formación del precio final del pañal. Adicionalmente, la homologación de las materias primas tendría como consecuencia directa la estandarización de las calidades del pañal, pues no habría diferenciación de producto vía calidad.

De lo narrado esta Delegatura puede inferir, en principio, **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** a través de la realización de reuniones periódicas, habrían discutido y a la postre, acordando aspectos relacionados con la calidad de los pañales producidos y efectivamente comercializados. En desarrollo de esto, las empresas involucradas, presuntamente, estarían celebrando acuerdos cuyo objeto sería unificar o determinar las características que debían tener los pañales desechables, en particular en lo relativo al **TIER** de cada una de las etapas comercializadas, las cuales, en general, van de 0 a 6, dependiendo de cada empresa, así como también en lo relativo a la tecnología de retención del producto.

Lo anterior, con el objeto de que los pañales que salieran al mercado tuvieran similares (si no iguales) características, en cuanto a la calidad del **TIER** y de los insumos utilizados para la sección encargada de la retención como componentes

²³⁰Folios 3180 a 3182 del Cuaderno Reservado SIC No. 8 del Expediente.

²³¹Folios 234 a 240 del Cuaderno Reservado TECNOQUÍMICAS No. 1 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO 4796 DE 2014 Hoja No. 136

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

esenciales del producto, abandonando la preocupación normal por innovar y por aumentar el nivel de ingresos por los pañales producidos y comercializados.

En este contexto, se vislumbra que las empresas involucradas, al acordar de forma conjunta las condiciones particulares del TIER y del componente de retención, estarían intentando unificar cada vez más el grado de calidad de los pañales en el mercado, a través de la estandarización de elementos claves de la composición de los estos.

Bajo esta línea, la Delegatura considera que la presunta unificación de la calidad de los pañales desechables podría constituir una práctica tendiente a limitar la dinámica normal de competencia en materia de calidad, elemento fundamental para el consumidor a la hora de comprar un pañal. Así, al tratarse de un producto de consumo masivo tendiente a la homogeneidad, como lo son los pañales desechables para bebé, estandarizar la calidad de los pañales no es otra cosa que dejar de competir en esa materia, lo cual, a su vez, derivaría en una limitación de la oferta presente en el mercado de pañales.

Así, unificar las características que estructuran el nivel de calidad supondría una reducción en los tipos de pañales ofertados en el mercado, toda vez que la diversidad de pañales, en cuanto al nivel de absorbente y de retención, se vería reducida con la evidente consecuencia para los consumidores, cuya demanda de pañales estaría destinada a ser cubierta por una oferta limitada y, por lo tanto, defectuosa.

Bajo esta perspectiva, debe destacar la Delegatura que el efecto en la práctica, resultante de la reducción en la variedad de pañales en el mercado, sería un incremento en los precios de los pañales, toda vez que, es bien sabido que al ocurrir una reducción de la oferta de forma simultánea a un crecimiento de la demanda, los precios globales del mercado tenderían al alza.

Adicionalmente, la Delegatura encuentra que al estandarizar la calidad de los pañales y al limitarla a solamente unas determinadas características, **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** habrían eliminado, de facto, los incentivos que normalmente existen para desarrollar nuevas tecnologías para los pañales. Sobre el particular, debe anotarse que el mercado de pañales desechables para bebés se caracteriza por el desarrollo tecnológico que puedan alcanzar las empresas que en él participan, y esto influye directamente en la posición que tengan y puedan llegar a obtener en el mercado.

Así, al eliminar de forma consensuada varios niveles de calidad, las compañías involucradas estarían indirectamente afectando los niveles de innovación, y afectando gravemente la dinámica competitiva del mercado de pañales desechables.

ii) Regulación de las estrategias de mercadeo y comercialización

Para la Delegatura es palpable el hecho de que **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR y DRYPERS** podrían haber incurrido en un acuerdo destinado a restringir las maniobras de mercadeo y promoción que cada empresa podría usar para efectos de capturar participación de mercado.

RESOLUCIÓN NÚMERO 02-47965 DE 2014 Hoja No. 137

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Sobre el punto, vale recordar lo mencionado por [REDACTED], en testimonio rendido el 26 de mayo de 2014, cuando afirma, en referencia al acta de una reunión sostenida con funcionarios de [REDACTED] de principios de 2006, lo siguiente:

(...)

DESPACHO: Yo quiero hacerte una pregunta, "¿se eliminan los muestreos en el punto de venta?" ¿A qué muestreos se refiere?

[REDACTED] Muestreos de pañitos húmedos, muestreos de entregar más pañales...

DESPACHO: ¿Qué entendían por muestreo? ¿Eran muestras de algún producto que se entregaba adicional con los pañales?

[REDACTED] Sí, producto que se entregaba al momento de la venta, entregaban las impulsadoras muchas veces o iba pegado del producto, muestras de pañales o muestras de pañitos húmedos.

DESPACHO: Ah! correcto. ¿Por qué se eliminan estos muestreos? ¿Por qué se propone eliminar estos muestreos?

[REDACTED] Se propone eliminarlos dentro del tema de reducir el desorden que existía en el tema de los precios, o sea, porque esas muestras pegadas al pañal originaban un ruido muy grande porque lógicamente se vuelven muy atractivas para el consumidor y al otro competidor que no las tenía le quedaba en una desventaja grande.

DESPACHO: ¿Cómo qué tipo de muestreo utilizaba [REDACTED]?

[REDACTED] Más pañales, pues le pegábamos pañales a los pañales, le entregábamos pañitos húmedos por la compra de pañales...

(...)

DESPACHO: Correcto, a ese folio 26 también se señala "no Extracontenido".

[REDACTED] Quiere decir, no extracontenido es que las ofertas que iban en esos eventos no podían llevar adiciones de producto, sino descuento de precio.

DESPACHO: ¿Esas adiciones de producto se refieren a lo que hablábamos de muestras, como pañitos o pañales adicionales?

[REDACTED] Es correcto.

(...)²³². (Subrayado fuera de texto).

²³²Folio 4127 del Cuaderno Reservado SIC No. 11 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO 4796 DE 2014 Hoja No. 138

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Ello se podría confirmar con lo que [REDACTED] relata cuando hace referencia al acta de una reunión sostenida en junio de 2006 con funcionarios de [REDACTED]:

"(...)

[REDACTED] Se dice que en ese TIER 1 se reitera que no deberían haber descuentos, no deberían haber muestreos, la misma cosa que se venía insistiendo en las actas anteriores de no muestreos, no regalos, sino la venta del producto al precio que está definido ahí más adelantico, sin regalos, sin bonos, sin regalar productos, sin muestreos.

(...)

DESPACHO: Correcto. Después de lo que hemos leído, dice a continuación "En el canal supermercados se comentó que marca propia de Carrefour está haciendo muestreo en todos los puntos de venta, (...)".

[REDACTED] ¿Qué quiere decir? que como la marca propia la hacía [REDACTED], la marca propia de Carrefour, entonces (...) [REDACTED] es quien debería controlar que no se diera muestreo en esa venta de ese producto, de la marca Carrefour.

(...)²³³. (Subrayado fuera de texto).

En el mismo sentido, en testimonio [REDACTED]

[REDACTED] afirmó:

"(...)

DESPACHO: Correcto [REDACTED], entonces pasemos al año 2008. ¿Para el año 2008 tiene usted conocimiento de cómo funcionaba o qué sucedía con este acuerdo?

[REDACTED] Sí. En el 2008 es como el primer momento en que tengo, digamos, que el primer encuentro con personas de la competencia.

(...)

[REDACTED] Posteriores a esas reuniones, digamos que en el segundo semestre del 2008, tengo memoria de haber asistido a 2 o 3 reuniones con nuestros competidores aquí en Bogotá.

(...)

DESPACHO: ¿Por qué le cuestionan al competidor a qué precio pone en el mercado? ¿Cuál era el fin?

[REDACTED] El fin yo creo que era la categoría. Yo creo, no puedo asegurar. Que mis competidores si perdían o no perdían plata en el negocio. Nosotros sí podíamos asegurar que era un negocio supremamente deteriorado en términos de

²³³ídem.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~31-47965~~ DE 2014 Hoja No. 139

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

utilidades y era más como organizamos esto y no perdamos plata. Era como ese pensamiento.

DESPACHO: ¿Qué organizaban respecto a los precios? ¿Qué acordaban?

██████████ Más que acordar un precio específico en esas primeras reuniones, era desmonte un poco promociones. O sea, esta carrera promocional nos está matando porque es pague 30 lleve 35, pague 30 lleve 38, regáله papel higiénico si compra pañal, regáله más pañitos si compra pañal. Entonces era más el nivel promocional nos está matando.

DESPACHO: Entonces, ¿qué fijaban respecto a las promociones?

██████████ Tratemos de desmontar lo que más podamos promociones. Casi que de ese tamaño.

(...)

DESPACHO: ¿Qué constancia quedaba de la reunión? ¿Algún correo electrónico con posterioridad, seguimiento por parte de los competidores?

██████████ Se cruzaban correos electrónicos después de eso, porque por ejemplo, bajemos un poco el nivel promocional, entonces hay correos electrónicos donde un mes después o 15 días después se escribía y ellos por ejemplo nos (...). Nosotros tenemos el 65% del mercado en paños húmedos, somos muy fuertes en paños húmedos con la marca ██████████ y digamos que siempre hemos acostumbrado a hacer muchas promociones con pañitos húmedos y era lo que más nos reclamaban los competidores. "Ustedes siguen pegándole paños húmedos a los pañales y siguen haciendo promociones de ese tipo". O sea, nos hacían reclamos de ese tipo después de que habíamos hecho la reunión y después de que habíamos dicho "tratemos de bajar el nivel promocional".

DESPACHO: Cuando ustedes incumplían y ponían este tipo de promociones de pañitos, ¿qué hacían sus competidores?

██████████ Regalaban pañales, regalaban baberos, regalaban, era igual, todos a la guerra en la calle.

(...)²³⁴. (Subrayado fuera de texto).

De las anteriores declaraciones se desprende que, además de la posible existencia de acuerdos entre las empresas para la fijación directa (a través de la imposición de márgenes mínimos y máximos) y la fijación indirecta de precios (a través de la reglamentación de los descuentos del producto vía precio), se habrían pactado acuerdos para restringir otras formas de competencia entre las empresas, tales como la prohibición o unificación de los criterios para incluir los denominados "muestreos" o evacuadores", que harían que el pañal fuese más atractivo para el consumidor.

En efecto, la inclusión de dichos muestreos o evacuadores podría aumentar las ventas del producto en periodos determinados, desplazando la demanda de una

²³⁴Folio 4117 del Cuaderno Reservado SIC No. 11.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EE - 47965** DE 2014 Hoja No. 140

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

marca a otra, con el incentivo del consumidor de obtener un producto adicional por el mismo precio al que usualmente se puede llegar a adquirir el producto.

En el mismo sentido, se puede entender la posible existencia de este acuerdo a partir de lo manifestado por [REDACTED] cuando afirmó lo siguiente:

"(...)

DESPACHO: [REDACTED], ¿quién era?, me comenta.

[REDACTED] Trabajaba en línea [REDACTED] en papel. Aquí es marzo del 2009, la referencia es: "evacuadores de marzo", [hace mención a un correo electrónico que está observando] evacuadores es lo que nosotros utilizábamos para hacer rotar los productos, entonces por ejemplo: si tú vas al ÉXITO en algún momento, entonces hay un perrito de SCOTT, entonces por la compra de una paca de 12 rollos de papel higiénico lleve gratis el perrito, ese perrito es un evacuador o un esfero o cualquier cosa (...). Entonces el correo dice: [REDACTED], como te comenté, estamos re-direccionando ante las actividades de Family de enero y febrero (...) la semana entrante quedará resuelto, con tal seguridad que no vamos a iniciar una guerra de precios". Y está contestando un email que yo le había mandado a él, que dice: "¿[REDACTED], qué son todos esos evacuadores para anticipar en marzo? Casi 100 millones en... ojo con meternos a una guerra de precios".

DESPACHO: ¿Qué relación hay entre esos evacuadores y un posible incumplimiento en el acuerdo? ¿Qué generaban esos evacuadores junto con el producto?

[REDACTED] Es que, a ver, donde realmente se hacían acuerdos y uno trataba que se cumplan era en pañales, esto seguramente era hacer que los productos rotaran (...) 50 perritos, haga esta promoción y sáquelos inventarios. Y una guerra de precios es porque si [REDACTED] percibe que estoy bajando los precios agresivamente, pues se van a poner a bajar precios y ahí sí tronamos.

DESPACHO: ¿En los acuerdos realizados se estableció algún tipo de directriz o política respecto del manejo de estos evacuadores?

[REDACTED] Yo creo que eventualmente sí, en algunos casos debió haberse hecho porque si era demasiado grande o cualquier cosa se podía generar problemas de precio.

(...).²³⁵ (Subrayado fuera de texto).

Igualmente, en testimonio [REDACTED] en relación con las estrategias de promoción y mercadeo, indicó:

"(...)

DESPACHO: Posterior a esta reunión, ¿hubo otra reunión, [REDACTED]?

²³⁵ Folio 1889 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E-4796** DE 2014 Hoja No. 141

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

██████████ Sí. Después hubo una en Bogotá que fue en el Hotel Parque 97 (...). De hecho, hay varios mails en donde, si no estoy mal, era OLÍMPICA o era LA 14, no me acuerdo, una de estas cadenas le exigía a ██████████ que le diera. Voy a poner ejemplo porque no recuerdo bien qué era. Pero era como: "usted me va a dar un carro, entonces ██████████ deme el carro". Y nosotros dijimos, "no, nosotros no vamos a entregar carro". Y entonces ellos vuelven y le escriben, o sea, LA 14 a ██████████ y le dicen: "██████████ si va dar el carro". Entonces a mí me escribe ██████████ y me dice: "¿Oye que tú sí vas a dar el carro?" Entonces le dije: "Que yo no voy a dar el carro". Entonces yo escribí: "mira la respuesta mía", y le mando y le digo: "No voy a dar carro. O sea, no es cierto que yo le vaya a dar un carro en esta oferta". Entonces "ah listo si tu no vas a dar el carro, entonces yo escribo lo mismo". Entonces ella escribe: "yo no te voy a dar el carro". Digamos que esa fue la segunda reunión.

(...)²³⁶. (Subrayado fuera de texto).

Sumado a las anteriores declaraciones, es palpable la existencia de intercambio de información de mercadeo entre funcionarios de las compañías. Así, se puede destacar el correo electrónico de asunto "Huggies + Kimberly 2x1" enviado el 29 de octubre de 2008 dirigido a **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN** de **KIMBERLY**, en el cual **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA**, funcionario de **FAMILIA**, le reenvía un mensaje según el cual **KIMBERLY** continua regalando productos por la compra de pañales. Del correo reenviado se puede leer:

"Buenas tardes, envío factura de Lidertiendas Distribuciones en donde se evidencia que KC sigue dando la oferta de Pañal Huggies grande x 30 gratis PH Jumbo a \$13.500,
(...)²³⁷.

En la misma línea, resalta el correo electrónico del 23 de abril de 2009, con el asunto "Campaña táctica Winny Supermercados" en el que **FERNANDO PÁEZ**, en su calidad de Gerente de Mercadeo de **TECNOSUR**, le informa a **MARÍAXIMENA GALVIS RINCÓN** de **KIMBERLY** sobre una estrategia para impulsar las ventas en las grandes superficies. Indica el correo:

"Xime:

En aras de mantener nuestra buena relación y transparencia entre las dos compañías, te quiero aclarar lo siguiente:

En el plan de mercadeo para el año 2009 (presentado en Agosto 2008) con el área de Comunicaciones y Mercadeo de Tecnosur se diseñaron diferentes actividades para el consumidor, una de las cuales dirigida a supermercados (con impulso) fue la de unos mini titeres para los dedos (fingers) con sonidos de animalitos: caballo, perro, vaca, gallo, marrano y osito winny.

Nuestro proveedor Proimpo empezó a trabajar en la propuesta y en octubre nos trajo las primeras muestras de China y en el mes de noviembre colocamos la orden de compra. La mercancía llegó a Colombia en febrero y quedó nacionalizada en marzo.

²³⁶Folio 1886 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

²³⁷Folio 2066 del Cuaderno Reservado SIC No. 2 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **E - 47965** DE 2014 Hoja No. 142

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Te envío copia de la cotización, nota de expedición de Proimpo y orden de compra de Tecnosur.

Así mismo, te envío copia del recibo de material promocional por parte de la bodega de Tecnoquímicas el 24 de marzo de este año.

Lo anterior es para aclarar que esta actividad y la del Centro Comercial Chipichape, son una simple coincidencia con la campaña nueva de Huggies de la Granja, pues se viene trabajando desde hace más de 9 meses.

(...)

La actividad está programada para iniciar en mayo. Cuando tenga el volante de lo envío de inmediato.

Cualquier duda o inquietud por favor me llamas.

(...)²³⁸. (Subrayado fuera de texto).

Se ve, entonces, que el contacto sostenido entre las empresas no solamente se realizaba con el fin de en pactar directa e indirectamente precios, o para discutir aspectos de la calidad del producto, sino también para discutir asuntos relacionados con el mercadeo y las políticas de promoción de los pañales. De este modo, se coordinaba el comportamiento de cada una de las empresas involucradas, en el sentido de no promocionar la venta de pañales a través de la adición de otros productos y/o a través de la realización de eventos especiales, con ocasión de los cuales se regalaran bienes de alto valor, como vehículos automotores.

En este contexto, la incorporación de productos tales como muestras de pañitos, de pañales y demás, es una actividad que las mismas empresas denominan "muestreo", y que tiene como finalidad incentivar a los consumidores a comprar los pañales de una determinada marca. Así, a través del muestreo, las compañías buscan que para el consumidor sea más atractiva la compra de una determinada marca sobre las demás, en virtud de los productos que se añaden sin costo adicional.

De igual modo, las labores de promoción que se habrían visto afectadas por el acuerdo cuyo objeto sería regular las estrategias de mercadeo, no serían únicamente aquellas relacionadas con el muestreo, sino que, además, serían aquellas relacionadas con el regalo de productos no relacionados, como bolígrafos, llaveros, juguetes, etc., los cuales se denominan "evacuadores" y tienen como fin incrementar las ventas.

Adicionalmente, las empresas competidoras habrían acordado evitar ejecutar actividades para promocionar la venta de pañales a través de la entrega de regalos especiales, como por ejemplo automóviles. Es de resaltar que en esta clase mercados los agentes oferentes realizan actividades especiales, tales como rifas o sorteos, en los cuales regalan productos de alto valor para incentivar la compra de sus productos.

²³⁸ Folio 334 a 336 del Cuaderno Reservado TECNOQUÍMICAS No. 1 del Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO E-4796 DE 2014 Hoja No. 143

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Las anteriores actividades son expresiones de las políticas de mercadeo utilizadas por las empresas que participan en mercados de consumo masivo, en los cuales la dinámica competitiva tendiente a la captura de clientes no solo se enfoca en las características propias del producto, sino que también se extiende a otro tipo de escenarios exógenos al mismo, como actividades de promoción basadas en el desarrollo de marca y otros intangibles, en estrategias de fidelización de clientes, en campañas publicitarias innovadoras, en el ofrecimiento de servicios adicionales relacionados, en la ejecución de programas de incentivos para los clientes y/o para el consumidor final, etc.

Así las cosas, en opinión de la Delegatura con base en las evidencias mencionadas, los presuntos acuerdos realizados por **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR** y **DRYPERS** habrían consistido, fundamentalmente, en la regulación de las estrategias utilizadas por cada una de las empresas para el mercadeo de sus productos. Así, habrían pactado esquemas lineales de comportamiento, según los cuales ninguna de las empresas cartelizadas debería implementar actividades de muestreo, de entrega de evacuadores, de entrega de regalos especiales y demás estrategias tendientes a elevar sus volúmenes de ventas, capturar participación de mercado, fidelizar a sus consumidores y/o atraer otros nuevos.

En conclusión, la Delegatura puede afirmar que las empresas involucradas habrían entrado en una serie de conductas tendientes a limitar la libre competencia en el mercado de producción, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé en Colombia, con el agravante de que también estarían involucrados en un acuerdo de fijación sistemática y permanente de precios, tal y como se explicó en el aparte correspondiente. Con lo anterior, es posible afirmar que **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR** y **DRYPERS**, presuntamente, habrían dejado de competir, llegando al punto máximo de distorsión del mercado de la referencia.

DÉCIMO NOVENO: A continuación, la Delegatura procederá a establecer la responsabilidad en la que podrían haber incurrido los representantes legales, miembros de junta directiva y otros funcionarios que habrían participado en el presunto cartel adelantado por **KIMBERLY, FAMILIA, TECNOQUÍMICAS, TECNOSUR** y **DRYPERS** infringiendo lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992 y el artículo 1 de la Ley 155 de 1959.

19.1. Responsabilidad de los representantes legales, miembros de juntas directivas y funcionarios de las empresas investigadas

En primera instancia, es importante recordar que la **SIC** se encuentra plenamente facultada para imponer a cualquier persona natural que colabore, facilite, autorice, ejecute o tolere conductas violatorias de las normas sobre protección de la competencia y competencia desleal, multas hasta por un equivalente a dos mil (2.000) SMLMV al momento de la imposición de la sanción.

En efecto, el numeral 12 del artículo 3 del Decreto 4886 de 2011 establece lo siguiente:

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 47965** DE 2014 Hoja No. 144

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

"ARTÍCULO 3. FUNCIONES DEL DESPACHO DEL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Son funciones del Despacho del Superintendente de Industria y Comercio:

(...)

12. *Imponer a cualquier persona natural que colabore, facilite, autorice, ejecute o tolere conductas violatorias de las normas sobre protección de la competencia y competencia desleal las multas que procedan de acuerdo con la ley."*

De igual manera, el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009, señala que:

"ARTÍCULO 26. MONTO DE LAS MULTAS A PERSONAS NATURALES. (...) *Imponer a cualquier persona que colabore, facilite, autorice, ejecute o tolere conductas violatorias de las normas sobre protección de la competencia a que se refiere la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992 y normas que la complementen o modifiquen, multas hasta por el equivalente de dos mil (2.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes al momento de la imposición de la sanción, a favor de la Superintendencia de Industria y Comercio (...)."*

Como se puede apreciar, las normas anteriormente transcritas permiten establecer que la responsabilidad personal que se encuentra legalmente establecida en cabeza de las personas naturales, puede originarse en un hecho positivo, tanto como en un hecho negativo; es decir que una manifestación externa, así como un comportamiento omisivo del agente presuntamente implicado en la conducta anticompetitiva, es susceptible de ser sancionada en cumplimiento de las facultades otorgadas a la SIC. Al respecto, esta Superintendencia ya se ha manifestado en los siguientes términos:

*"Es claro, entonces, la posición doctrinaria de esta Entidad cuando reconoce que la conducta endilgada a las personas naturales en su calidad de representantes legales, puede basarse en la omisión, entendida como el no intervenir para evitar, prevenir o corregir la conducta principal, conociendo de su realización."*²³⁹

Analizando el tipo objetivo contemplado en las normas anteriormente citadas, lo que es susceptible de generar una posible sanción es la colaboración, facilitación, autorización, ejecución o tolerancia de una conducta restrictiva. Así, se puede concluir que la responsabilidad de las personas naturales puede derivarse de la comisión de cualquiera de los comportamientos expresados en los citados verbos rectores.

De esta forma, la Delegatura considera procedente explicar de manera sucinta en qué consiste cada uno de los verbos rectores que conforman el tipo objetivo previamente citado. De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, colaborar significa *"trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra."* De la anterior definición es posible deducir que una conducta colaborativa implica un trabajo conjunto de varios sujetos con una misma finalidad en un determinado proyecto o una determinada labor.

²³⁹Resolución SIC No. 46111 del 30 de agosto de 2011, "por la cual se imponen unas sanciones", en contra de **ALIANSA SALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A., COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A., FAMISANAR ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.**, entre otras.

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~13~~ - - 47965 DE 2014 Hoja No. 145

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Facilitar significa “*hacer fácil o posible la ejecución de algo o la consecución de un fin*”. Lo anterior significa que el sujeto facilitador proporciona un cierto tipo de ayuda que, por su naturaleza, hace más cómoda o posible la realización de una determinada conducta o acción.

Autorizar significa “*dar o reconocer a alguien facultad o derecho para hacer algo*”. Esta definición conlleva el otorgamiento de una potestad o permiso para la realización de una determinada acción.

Ejecutar significa “*poner por obra algo*”. La anterior definición consiste en que quien ejecuta es el sujeto activo de una acción que transforma la realidad material de un contexto específico. Así, la ejecución de la conducta se puede traducir en la realización o puesta en práctica de una determinada actividad o tarea.

Tolerar significa “*permitir algo que no se tiene por lícito, sin aprobarlo expresamente*”. Así, el sujeto activo que tolera, está incurrido en una conducta omisiva al condescender en el acaecimiento de un comportamiento calificado como ilegal, lo cual implica la aquiescencia o el beneplácito, por vía pasiva, respecto de tal comportamiento.

Así, teniendo en cuenta las múltiples posibilidades que ofrece la tipología objetiva descrita, y teniendo en cuenta que la persona jurídica no se encuentra en la posibilidad fáctica para determinar sus decisiones por sí misma, es válido indicar que si los agentes económicos han incurrido en la transgresión de las normas sobre protección de la competencia, los representantes legales, así como los demás administradores, también podrían estar involucrados en las infracciones, ya sea por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las mismas.

En este contexto, la responsabilidad de las personas naturales se circunscribe al margen de acción delimitado por las funciones de administración de una empresa. Así las cosas, colaborar, facilitar, autorizar, ejecutar o tolerar una conducta, son comportamientos que generalmente provienen de aquellos sujetos con facultades directivas y/o a funcionarios con la calidad de administradores en *stricto sensu*.

Ahora bien, teniendo el artículo 22 de la Ley 222 de 1995, que desde una perspectiva positiva consagra a los sujetos considerados como administradores propiamente dichos, los siguientes sujetos ostentan dicha calidad:

“Son administradores, el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detenten esas funciones.” (Subrayas fuera del texto original).

La última parte de la disposición citada enmarca, además, una extensión indeterminada de la calidad de administrador dependiendo de lo contemplado en los estatutos sociales, lo cual permite afirmar que la responsabilidad de los administradores no se limita únicamente a la enumeración que se encuentra al inicio del artículo.

Así las cosas, resulta válido afirmar que la administración de una empresa, en un sentido amplio, puede ser ejercida por una extensa estructura corporativa

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF - 47963** DE 2014 Hoja No. 146

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

compuesta, entre otros, por los presidentes, directores o gerentes generales, los miembros de los órganos colegiados de administración tales como la junta directiva, y demás empleados con funciones de dirección y de supervisión, entre otras.

En ese sentido, la Delegatura encontró que el presunto cartel habría sido adelantado por las empresas antes referidas, a través de la participación de diferentes funcionarios que ostentaban cargos de alto nivel, estableciéndose así una coincidencia en las estructuras organizacionales de cara al mercado de pañales para bebé, que puede dividirse en tres niveles:

Nivel 1: un primer nivel, que correspondería a los cargos más altos de dirección, se encontrarían como pares: el *Country Manager* o Gerente de Colombia, así como los directivos de LAO de **KIMBERLY**, el Gerente General de **FAMILIA**, el Presidente ejecutivo de **TECNOQUÍMICAS**, el Presidente de **TECNOSUR** y el Gerente General de **DRYPERS**.

Nivel 2: un segundo grupo, cuya característica común sería la gerencia en la línea de pañales, en la que se encontrarían: los gerentes de Mercadeo y de la línea BCC y el *Brand Trade Manager BCC* de **KIMBERLY**; los gerentes de Negocio Cuidado del Bebé y de Mercadeo de **FAMILIA** y los gerentes de Cuidado para el Bebé y de Mercadeo de **TECNOQUÍMICAS** y el Gerente de Mercadeo de **TECNOSUR**. Respecto de **DRYPERS** en este nivel puede estar el Gerente de Mercadeo pero también el mismo Gerente General por la estructura de la sociedad.

Nivel 3: como último nivel se podrían clasificar los cargos relacionados con funciones de posicionamiento de marca y comercialización del producto. Así, dentro de este grupo se encontrarían el *Brand Trade Activator* (BTA), el *Brand Consumer Activator* (BTC) y el *Geographic Business Accountability* (GBA) de **KIMBERLY**; el Jefe de Trade Marketing y el Jefe de ventas de consumo de **FAMILIA**, el Trade Marketing de **TECNOQUÍMICAS** y los comerciales de **TECNOSUR** y **DRYPERS**.

Habiendo establecido una posible estructura común, se desarrollará la forma en la que probablemente se habría intervenido en los supuestos acuerdos.

Así, en los presuntos acuerdos, los cargos pertenecientes a lo que aquí se denominó el Nivel 1, habrían tenido la intervención primaria en las concertaciones. Serían ellos quienes habrían realizado los primeros acercamientos para dar inicio a las reuniones y establecer los temas generales objeto de discusión. Ellos pactarían los encuentros periódicos para el seguimiento y coordinarían la comunicación entre los competidores. Bajo su mando estaría la delegación a los funcionarios que se encargarían de la concertación concreta y periódica de los pactos y el alcance de los compromisos. Así también, por lo general, sobre sus cabezas recaería la carga de emitir las órdenes necesarias para ejecutar los presuntos acuerdos.

Los integrantes del Nivel 2 habrían sido, en razón de sus funciones, los participantes más frecuentes en reuniones e intercambios de información sobre los alcances de los presuntos acuerdos. Adicionalmente, serían quienes emitirían los reportes correspondientes a los directivos de Nivel 1, respecto de la implementación, seguimiento, control y verificación de los compromisos adquiridos por el cartel. Así

RESOLUCIÓN NÚMERO 4796 DE 2014 Hoja No. 147

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

también, ejercerían el direccionamiento y control de las estrategias cotidianas de chequeo en el mercado.

El Nivel 3 tendría un rol más cercano a la ejecución del acuerdo y al seguimiento continuo en los canales de distribución. Dadas sus funciones, tendrían un contacto con los puntos presuntamente acordados, más próximos a su funcionamiento en el mercado y a su influencia sobre las estrategias de marca y comercialización. Desde su conocimiento serían quienes informarían periódicamente a los cargos de Nivel 2 del estado de las cosas respecto de los compromisos.

Es de resaltar que si bien esta sería una estructura general de la forma en la que funcionarían los acuerdos respecto de las personas naturales intervinientes, en cada una de las empresas pudo existir un grado mayor o no de independencia y decisión entre los cargos que aquí se clasificaron por niveles.

En el presente caso, y con base en la información recaudada por esta Delegatura, se considera pertinente abrir investigación y formular pliego de cargos contra los representantes legales de las empresas investigadas, así como contra todas las demás personas naturales que, de conformidad con el acervo probatorio recaudado a la fecha hayan, presuntamente colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado conductas contempladas en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

19.1.1. Responsabilidad de las personas naturales asociadas con DRYPERS

Antes de enunciar a las personas naturales que presuntamente habrían colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las prácticas restrictivas de la competencia explicadas en acápite anteriores, esta Delegatura considera necesario describir brevemente la estructura organizacional de **DRYPERS**.

DRYPERS es una compañía que pertenece al grupo empresarial **CMPC**, que como se indicó, participa en el negocio de pañales en Colombia tanto para bebé como para adulto. Su estructura organizacional es menos compleja.

El cargo principal está en cabeza del gerente general, quien tendría las funciones de direccionamiento y control de toda la comercialización de pañales. A su mando se encontrarían los encargados del posicionamiento de las marcas y las estrategias de mercadeo.

En este contexto, esta Delegatura encontró evidencia de que las siguientes personas naturales asociadas a **DRYPERS** habrían participado en la comisión de las conductas anticompetitivas que se explicaron en el acápite correspondiente, corresponden a las que se listan en la Tabla No. 17.

Tabla No. 17

FUNCIONARIOS DRYPERS		
NOMBRE	CARGO	PERIODO
JUAN GILBERTO MARTIN QUINTERO	REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL	2006 A 2007
ARTURO CELIS CALDAS	REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL	2007 A 2008

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~21~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 148

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

JUAN PEÑAFIEL SOTO	REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL	2008 A 2012

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Así las cosas, el conjunto de evidencias que soporta la vinculación de las anteriores personas naturales a la investigación que se abre mediante el presente acto, está conformado por los siguientes correos electrónicos, testimonios y declaraciones extraprocesales y narraciones informales allegadas al expediente:

Tabla No. 18
CORREOS ELECTRÓNICOS

FECHA	REMITENTE	DESTINATARIO	ASUNTO	ADJUNTO
1 DE JULIO DE 2003	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MATTIAS GAVIRIA URIBE (FAMILIA), A LUZ ÁNGELA WILLS TORO (FAMILIA) Y A PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ (KIMBERLY); CON COPIA A ERNESTO TRUJILLO PÉREZ(TECNOQUÍMICAS), A FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA (TECNOQUÍMICAS), A JUAN ERNESTO DE BEDOUT (KIMBERLY) Y A GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY)	PRECIOS	N/A
13 DE DICIEMBRE DE 2005	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDO BOTERO ARANGO (FAMILIA) Y A ARTURO CELIS CALDAS (DRYPERS)	REUNIÓN	"BOGOTÁ-2.PPT"
1 DE FEBRERO DE 2006	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA), MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), DIEGO HUMBERTO QUIJANO (TECNOQUÍMICAS), CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ (TECNOQUÍMICAS)	SIN ASUNTO	"BOGOTÁ-3.PPT" Y "EVENTOS GRANDES CADENAS 2006.XLS"
24 DE FEBRERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR (KIMBERLY)	"CARTA Y RUTA DE PRECIOS ALZA PAÑALES MARZO 1"	
7 DE ABRIL DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA) Y ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADO"	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADOS.XLS"
4 DE FEBRERO DE 2012	FELIPE PUERTO TOBÓN	VANESSA HATTY BENAVIDEZ DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE JUAN PABLO GRECH VIVAS	COMPROMISOS MARZO Y JUNIO	N/A
2 DE MAYO DE	FERNANDO PÁEZ NIETO	MARÍA XIMENA GALVIS	CHEQUEO DE	GRAF PAIS ABR.30.PPT

RESOLUCIÓN NÚMERO **E- - 4796 5** DE 2014 Hoja No. 149

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

2007		RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO	PRECIOS	
30 DE JULIO DE 2008	MARTÍN OROZCO	EDUARDO GOTUZZO BOLÍVAR JOSE PONS PEREDA LUIS SARMIENTO	N/A	N/A
30 DE JULIO DE 2008	JOSÉ PONS PEREDA	MARTÍN OROZCO	N/A	N/A
22 DE ENERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	REUNION LUNES EN BOGOTA	N/A
11 DE FEBRERO DE 2009	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE MARÍA ANDREA ACEVEDO ANZOLA AURELIO TORRES ECHEVERRI JUAN FELIPE HENAO HERNÁNDEZ SANTIAGO TOBÓN NARANJO	PRECIOS PASTEUR	N/A
13 DE DICIEMBRE DE 2007	ADRIANA MADRIÑÁN OLANO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	PRECIOS DROGUERÍAS	N/A
27 DE NOVIEMBRE DE 2008	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	MAUREN CHEJNE GÓMEZ ANDREA MADRIÑÁN OLANO	SITUACIÓN DE PRECIOS MERCADEFAM	N/A
2 DE FEBRERO DE 2009	MARUEM CHEJNE GÓMEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANDREA MADRIÑÁN OLANO ERNESTO TRUJILLO PÉREZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	PREGUNTAS ADICIONALES	N/A
30 DE JUNIO DE 2011	JUAN PABLO GRECH VIVAS	ERNESTO TRUJILLO PÉREZ LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS VANESSA HATTY BENAVIDES	PRECIO DE PEQUEÑIN ET 2 X 60 ABAJO DEL ACUERDO	N/A
17 DE AGOSTO DE 2011	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JUAN PABLO GRECH VIVAS LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN	FACTURAS DE WINNY A LA TIENDA SIN ALZA DE PRECIOS	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 150

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

		ANA MARÍA GAVIRIA URIBE ALEJANDRO BOTERO ARANGO		
27 DE ABRIL DE 2006	PAOLA ROA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN MARÍA JULIANA OSPINA DIEGO NARVAEZ ABRIL NHORA TOBÓN ÓSCAR JURADO LUIS PIMIENTA	DESCUENTO PEQUEÑIN	N/A
28 DE ABRIL DE 2006	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	ALEJANDRO BOTERO ARANGO PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	N/A	N/A
28 DE ABRIL DE 2006	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ALEJANDRO BOTERO ARANGO MARÍA BEATRIZ DE LA OSSA ARRAUT	N/A	N/A
8 DE MAYO DEL 2007	ÁNGELA MARÍA HERRERA	JUAN RODRIGO MEJIA BETANCUR SERGIO ANDRÉS RIOS QUIJANO ANDRÉS MESA BOTERO VERÓNICA CASTRILLÓN PUERTA JOSE MAURICIO PETTIT BETANCUR	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	FERNANDO PÁEZ NIETO ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGO ASTIE	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGO ASTIE	N/A	N/A
7 DE MAYO DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA MARÍA XIMENA GALVIS	ALZA DE PRECIOS EN SUPERMERCADOS	N/A

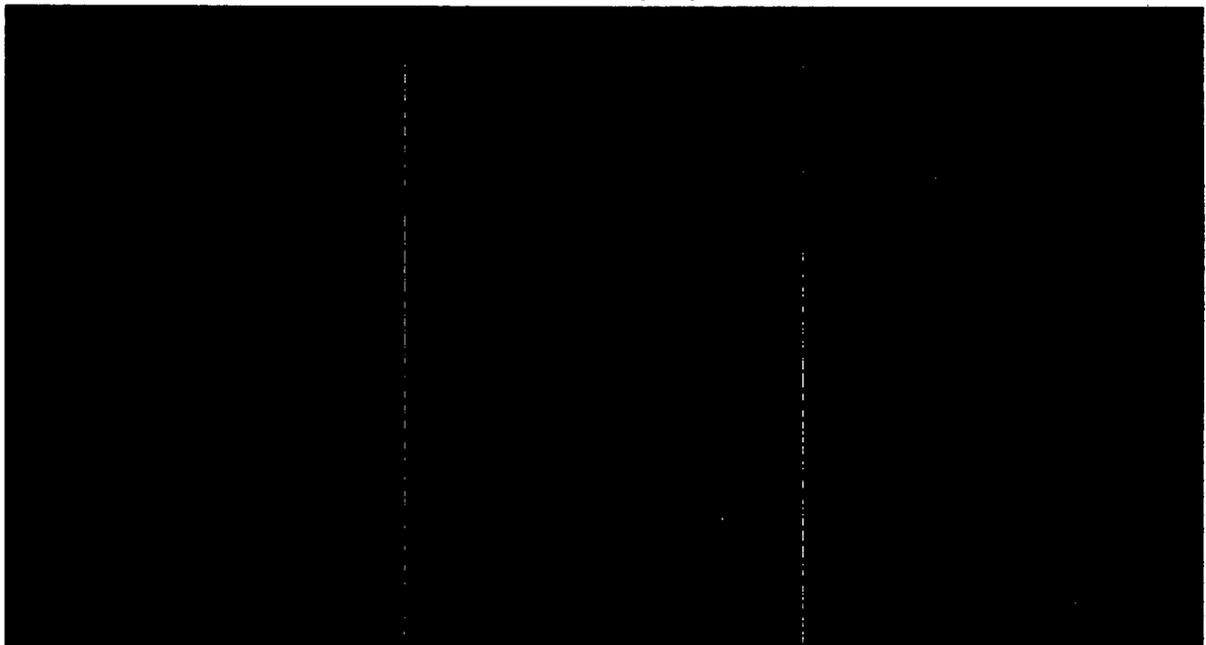
RESOLUCIÓN NÚMERO E- - 47965 DE 2014 Hoja No. 151

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

		RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE		
10 DE DICIEMBRE DE 2002	ANTONIO CAICEDO	GLENN ABRAHAM KARLOV	N/A	N/A
5 DE DICIEMBRE DE 2005	ADRIAN VELASCO	ANTONIO CAICEDO	N/A	N/A
21 DE MAYO DE 2008	JOSÉ CHUA	ANTONIO CAICEDO	INCREMENTO DE PRECIOS ESTADOS UNIDOS	N/A
21 DE MAYO DE 2008	ANTONIO CAICEDO	EDUARDO RODRÍGUEZ QUESADA	N/A	N/A
29 DE OCTUBRE DE 2008	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	HUGGIES + KIMBERLY 2X1	N/A
23 DE ABRIL DE 2009	FERNANDO PÁEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	CAMPAÑA TÁCTICA WINNY SUPERMERCADOS	N/A

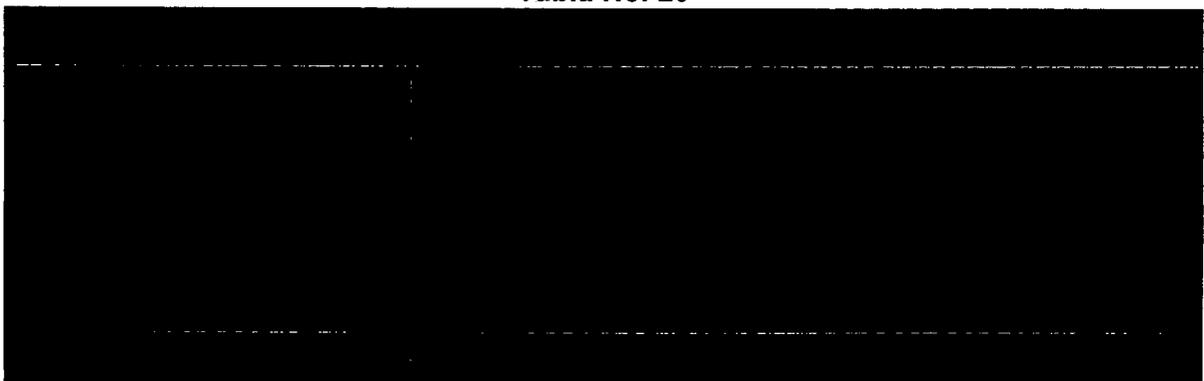
Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 19



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 20




RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 152

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

19.1.2. Responsabilidad de las personas naturales asociadas con FAMILIA

Antes de enunciar a las personas naturales que presuntamente habrían colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las prácticas restrictivas de la competencia explicadas en acápite anteriores, esta Delegatura considera necesario describir brevemente la estructura organizacional de FAMILIA.

Para esta compañía, la estructura la encabeza el Gerente General. De él se desprenden siete gerencias, entre las que se encuentran para el caso del mercado objeto de análisis, el Gerente corporativo de negocios, el Gerente financiero y el Gerente de desarrollo Negocios y Proyectos.

Bajo el mando del Gerente Corporativo de Negocios se encuentran los gerentes de Negocio Cuidado de la Mujer, Negocio Cuidado del Bebé, Negocio Cuidado del Adulto, Negocio Higiene Profesional, Negocio Cuidado de la Familia, así como, el Gerente nacional de ventas, el Gerente de Operaciones internacionales y el Director de desarrollo comercial.

De la Gerencia de Negocio Cuidado del Bebé se derivan, entre otros, el cargo de Jefe de Trade Marketing, que tiene como función principal el posicionamiento de la marca, y el Jefe de ventas de consumo, cuya naturaleza está ligada a la gestión comercial.

Así las cosas, esta Delegatura encontró evidencia de que las siguientes personas naturales asociadas a FAMILIA, habrían participado en la comisión de las conductas anticompetitivas que se explicaron en el acápite correspondiente:

Tabla No. 21

FUNCIONARIOS FAMILIA		
NOMBRE	CARGO	PERIODO
ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	GERENTE DEL NEGOCIO DEL CUIDADO DEL BEBE	2007 A 2014
LUZ ÁNGELA WILLS TORO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2002 A 2013
DARIO REY MORA	GERENTE DE PRODUCTOS	NO SE TIENE
PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JEFE TRADE MARKETING DE LA MARCA PEQUEÑÍN	2005 A 2013
MAURICIO MESA	NO SE TIENE	NO SE TIENE
AURELIO TORRES ECHEVERRY	GERENTE DE VENTAS	2013

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF - 4796** DE 2014 Hoja No. 153

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Así las cosas, el conjunto de evidencias que soporta la vinculación de las anteriores personas naturales a la investigación que se apertura mediante el presente acto, está conformado por los siguientes correos electrónicos, testimonios y declaraciones extraprocesales y narraciones informales allegadas al expediente:

Tabla No. 22

CORREOS ELECTRÓNICOS				
FECHA	REMITENTE	DESTINATARIO	ASUNTO	ADJUNTO
1 DE JULIO DE 2003	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MATTIAS GAVIRIA URIBE (FAMILIA), A LUZ ÁNGELA WILLS TORO (FAMILIA) Y A PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ (KIMBERLY); CON COPIA A ERNESTO TRUJILLO PÉREZ(TECNOQUÍMICAS), A FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA (TECNOQUÍMICAS), A JUAN ERNESTO DE BEDOUT (KIMBERLY) Y A GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY)	PRECIOS	N/A
13 DE DICIEMBRE DE 2005	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDO BOTERO ARANGO (FAMILIA) Y A ARTURO CELIS CALDAS (DRYPERS)	REUNIÓN	"BOGOTÁ-2.PPT"
1 DE FEBRERO DE 2006	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA), MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), DIEGO HUMBERTO QUIJANO (TECNOQUÍMICAS), CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ (TECNOQUÍMICAS)	SIN ASUNTO	"BOGOTÁ-3.PPT" Y "EVENTOS GRANDES CADENAS 2006.XLS"
24 DE FEBRERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR (KIMBERLY)	"CARTA Y RUTA DE PRECIOS ALZA PAÑALES MARZO 1"	
7 DE ABRIL DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA) Y ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADO"	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADOS.XLS"
4 DE FEBRERO DE 2012	FELIPE PUERTO TOBÓN	VANESSA HATTY BENAVIDEZ DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE JUAN PABLO GRECH VIVAS	COMPROMISOS MARZO Y JUNIO	N/A
2 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO	CHEQUEO DE PRECIOS	GRAF PAIS ABR.30.PPT
30 DE JULIO DE	MARTÍN OROZCO	EDUARDO GOTUZZO	N/A	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO **EP - 47965** DE 2014 Hoja No. 154

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

2008		BOLÍVAR JOSE PONS PEREDA LUIS SARMIENTO		
30 DE JULIO DE 2008	JOSÉ PONS PEREDA	MARTÍN OROZCO	N/A	N/A
22 DE ENERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	REUNION LUNES EN BOGOTA	N/A
11 DE FEBRERO DE 2009	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE MARÍA ANDREA ACEVEDO ANZOLA AURELIO TORRES ECHEVERRI JUAN FELIPE HENAO HERNÁNDEZ SANTIAGO TOBÓN NARANJO	PRECIOS PASTEUR	N/A
13 DE DICIEMBRE DE 2007	ADRIANA MADRIÑÁN OLANO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	PRECIOS DROGUERÍAS	N/A
27 DE NOVIEMBRE DE 2008	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	MAUREN CHEJNE GÓMEZ ANDREA MADRIÑÁN OLANO	SITUACIÓN DE PRECIOS MERCADEFAM	N/A
2 DE FEBRERO DE 2009	MARUEM CHEJNE GÓMEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANDREA MADRIÑÁN OLANO ERNESTO TRUJILLO PÉREZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	PREGUNTAS ADICIONALES	N/A
30 DE JUNIO DE 2011	JUAN PABLO GRECH VIVAS	ERNESTO TRUJILLO PÉREZ LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS VANESSA HATTY BENAVIDES	PRECIO DE PEQUEÑIN ET 2 X 60 ABAJO DEL ACUERDO	N/A
17 DE AGOSTO DE 2011	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JUAN PABLO GRECH VIVAS LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE ALEJANDRO BOTERO ARANGO	FACTURAS DE WINNY A LA TIENDA SIN ALZA DE PRECIOS	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO **4796** DE 2014 Hoja No. 155

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

27 DE ABRIL DE 2006	PAOLA ROA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN MARÍA JULIANA OSPINA DIEGO NARVAEZ ABRIL NHORA TOBÓN ÓSCAR JURADO LUIS PIMIENTA	DESCUENTO PEQUEÑIN	N/A
28 DE ABRIL DE 2006	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	ALEJANDRO BOTERO ARANGO PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	N/A	N/A
28 DE ABRIL DE 2006	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ALEJANDRO BOTERO ARANGO MARÍA BEATRIZ DE LA OSSA ARRAUT	N/A	N/A
8 DE MAYO DEL 2007	ÁNGELA MARÍA HERRERA	JUAN RODRIGO MEJIA BETANCUR SERGIO ANDRÉS RIOS QUIJANO ANDRÉS MESA BOTERO VERÓNICA CASTRILLÓN PUERTA JOSE MAURICIO PETTIT BETANCUR	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	FERNANDO PÁEZ NIETO ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGO ASTIE	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGO ASTIE	N/A	N/A
7 DE MAYO DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	ALZA DE PRECIOS EN SUPERMERCADOS	N/A
10 DE DICIEMBRE DE 2002	ANTONIO CAICEDO	GLENN ABRAHAM KARLOV	N/A	N/A

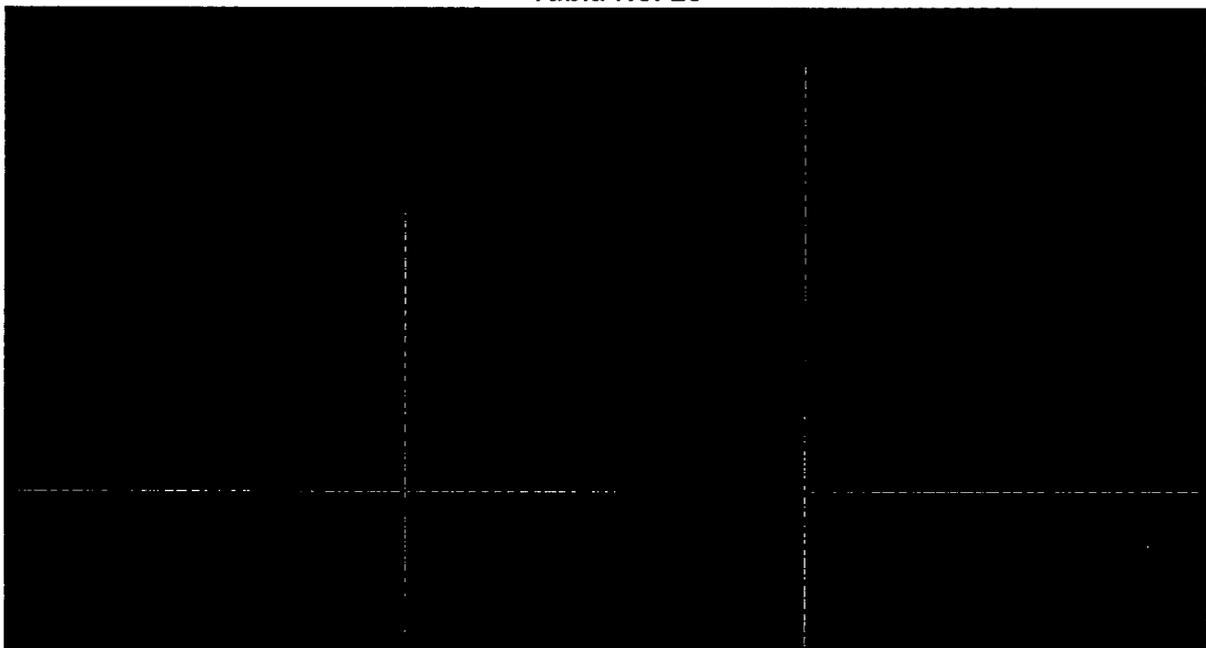
RESOLUCIÓN NÚMERO **EF - 47965** DE 2014 Hoja No. 156

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

5 DE DICIEMBRE DE 2005	ADRIAN VELASCO	ANTONIO CAICEDO	N/A	N/A
21 DE MAYO DE 2008	JOSÉ CHUA	ANTONIO CAICEDO	INCREMENTO DE PRECIOS ESTADOS UNIDOS	N/A
21 DE MAYO DE 2008	ANTONIO CAICEDO	EDUARDO RODRÍGUEZ QUESADA	N/A	N/A
29 DE OCTUBRE DE 2008	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	HUGGIES + KIMBERLY 2X1	N/A
23 DE ABRIL DE 2009	FERNANDO PÁEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	CAMPAÑA TÁCTICA WINNY SUPERMERCADOS	N/A

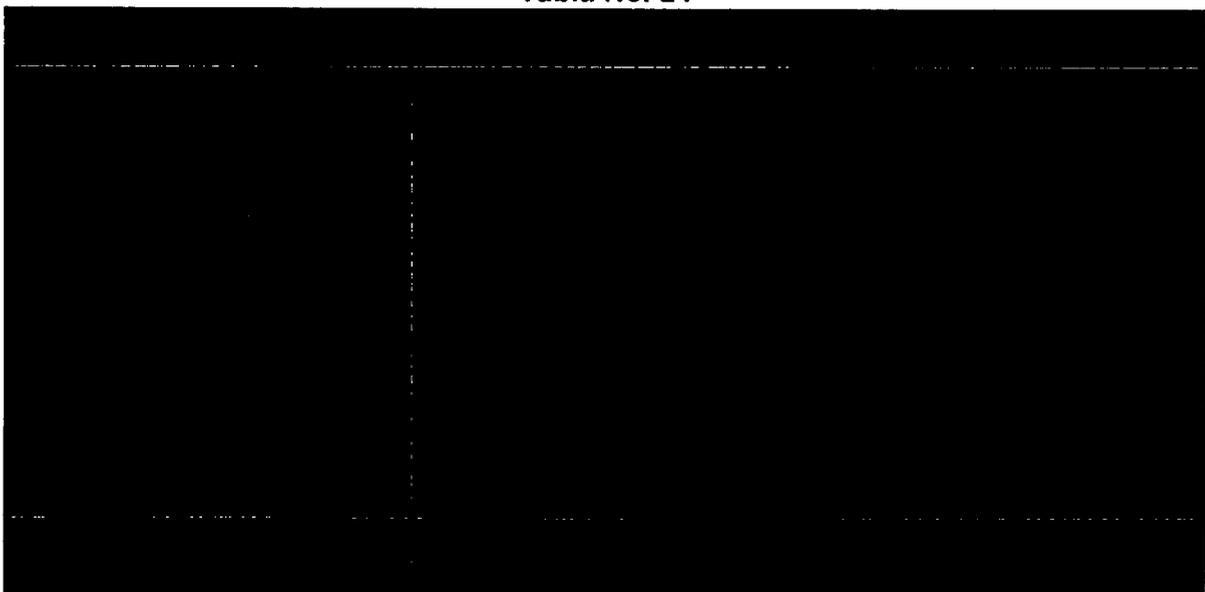
Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 23



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 24



RESOLUCIÓN NÚMERO **EF - 47965** DE 2014 Hoja No. 157

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

19.1.3. Responsabilidad de las personas naturales asociadas con KIMBERLY

Antes de enunciar a las personas naturales que presuntamente habrían colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las prácticas restrictivas de la competencia explicadas en acápite anteriores, esta Delegatura considera necesario describir brevemente la estructura organizacional de **KIMBERLY**.

De este modo, la estructura organizacional de **KIMBERLY** está liderada por el Gerente de Colombia (*Country Manager*), quien tiene a su cargo, entre otras, las funciones de dirección, coordinación y control desde la producción hasta la venta al consumidor final. Luego se encuentra la dirección andina, encabezada por el presidente de *Latin American Operation* (LAO).

Posteriormente, se encuentra el Gerente General del que se desprenden los siguientes cargos: (i) Gerente comercial, (ii) Gerente financiero, (iii) Gerente de operaciones, (iv) Gerente de asuntos corporativos, (v) Gerente LCO y (vi) Gerente *supply*. Adicionalmente, en un nivel de jerarquía equivalente, se dividen gerencias por líneas, así: *Baby and Child Care* (BCC), *Adult Care*, *Family Care*, *Trade Marketing* y Gerencia KCP; cada una liderada por "Groupers".

Igualmente, para cada línea se desprenden los cargos de *Brand Manager* o *Brand Trade Manager* (BTM), cuya función es la gerencia de la marca y estrategias de comercialización. Posteriormente se encuentran los *Brand Trade Activator* (BTA) y el *Brand Consumer Activator* (BTC), quienes tienen funciones ligadas con la marca. Paralelo a las líneas, se establece una división por regiones, mediante gerencias denominadas *Geographic Business Accountability* (GBA), correspondientes a los líderes comerciales por zonas geográficas, que coordinan con los BTM de cada línea la estrategias de comercialización de los productos en su región. Su gestión depende del Gerente de Colombia.

Bajo esta perspectiva, esta Delegatura encontró evidencia de que las siguientes personas naturales asociadas a **KIMBERLY** habrían participado en la comisión de las conductas anticompetitivas que se explicaron en el acápite correspondiente:

Tabla No. 25
FUNCIONARIOS KIMBERLY

NOMBRE	CARGO	PERIODO
HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA	GERENTE REGIONAL DE KIMBERLY PARA COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA	2004 EN ADELANTE
FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	GERENTE DE COLOMBIA	2004 A 2012
JUAN ERNESTO DE BEDOUT	VICEPRESIDENTE DE AMÉRICA LATINA-PRESIDENTE LAO	2003 A 2011
MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	GERENTE DE MERCADEO DE BCC LAO	2011 A 2014
DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ	BRAND TRADE MANAGER DE BCC	2010 A 2012
FABIO TÉLLEZ	BRAND TRADE ACTIVATION	NO SE TIENE

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 158

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

SERGIO NACACH	PRESIDENTE DE LAO	NO SE TIENE
KARLA ANDREA ARAMBULA OCHOA	LAO PAÑALES	NO SE TIENE
SILVIO CASTRO SPADAFORRA	GERENTE GBA SUR	2011
ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZALEZ	BTA DE LA GBA	NO SE TIENE
PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ	DIRECTORA DE MERCADEO CUIDADO FAMILIAR REGIÓN ANDINA	2009 A 2013
JOSÉ CHUA	DIRECTOR DE MARKETING	NO SE TIENE
VALERIA FRIGUERI MORALES	DIRECTORA DE ASUNTOS LEGALES Y CORPORATIVOS	2013
LUIS ALEJANDRO GUERRERO	GERENTE CANAL MODERNO	2014
JUAN PABLO OROZCO	LIDER DE CANAL PHARMA BOGOTÁ	2013
MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTINEZ	LIDER CANAL DE DISTRIBUCIÓN SUPERMERCADOS, PAÑALERAS Y MAYORISTAS	NO SE TIENE
SANTIAGO VALENCIA	LIDER DEL CANAL TAT	2013
MARÍA ANGÉLICA DAU MARÍN	GERENTE DE INTELIGENCIA NEGOCIOS	2013
JORGE IVAN FLORES GONZALES	GRUOPER BCC (MARKETING DE PAÑALES)	2013
WILMAR OROZCO ARBOLEDA	GERENTE DE SUPPLY CHAIN	2013
ANTONIO CAICEDO	VP LAO	2013
FEDERICO RESTREPO RÍOS	COUNTRY MANAGER COLOMBIA	2013
LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE	GERENTE REGIONAL DE VENTAS TAT PARA LA ZONA NORTE	2013
LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL	REP LEGAL PARA ASUNTOS JUDICIALES	2003-2013
EDUARDO GOTUZZO OLIVA	BRAND TRADE MANAGER	NO SE TIENE
JOSÉ PONS PEREDA	GERENTE DE CATEORIA FAMILY CARE	NO SE TIENE

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Así las cosas, el conjunto de evidencias que soporta la vinculación de las anteriores personas naturales a la investigación que se apertura mediante el presente acto, está conformado por los siguientes correos electrónicos, testimonios y declaraciones extraprocesales y narraciones informales allegadas al expediente:

Tabla No. 26

CORREOS ELECTRÓNICOS				
FECHA	REMITENTE	DESTINATARIO	ASUNTO	ADJUNTO
1 DE JULIO DE 2003	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MATTIAS GAVIRIA URIBE (FAMILIA), A LUZ ÁNGELA WILLS TORO (FAMILIA) Y A PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ (KIMBERLY); CON COPIA A ERNESTO TRUJILLO PÉREZ(TECNOQUÍMICAS), A FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA (TECNOQUÍMICAS),	PRECIOS	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 159

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

		A JUAN ERNESTO DE BEDOUT (KIMBERLY) Y A GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY)		
13 DE DICIEMBRE DE 2005	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA) Y A ARTURO CELIS CALDAS (DRYPERS)	REUNIÓN	"BOGOTÁ-2.PPT"
1 DE FEBRERO DE 2006	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA), MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), DIEGO HUMBERTO QUIJANO (TECNOQUÍMICAS), CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ (TECNOQUÍMICAS)	SIN ASUNTO	"BOGOTÁ-3.PPT" Y "EVENTOS GRANDES CADENAS 2006.XLS"
24 DE FEBRERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR (KIMBERLY)	"CARTA Y RUTA DE PRECIOS ALZA PAÑALES MARZO 1"	
7 DE ABRIL DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA) Y ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADO"	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADOS.XLS"
4 DE FEBRERO DE 2012	FELIPE PUERTO TOBÓN	VANESSA HATTY BENAVIDEZ DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE JUAN PABLO GRECH VIVAS	COMPROMISOS MARZO Y JUNIO	N/A
2 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO	CHEQUEO DE PRECIOS	GRAF PAIS ABR.30.PPT
30 DE JULIO DE 2008	MARTÍN OROZCO	EDUARDO GOTUZZO BOLÍVAR JOSE PONS PEREDA LUIS SARMIENTO	N/A	N/A
30 DE JULIO DE 2008	JOSÉ PONS PEREDA	MARTÍN OROZCO	N/A	N/A
22 DE ENERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	REUNION LUNES EN BOGOTA	N/A
11 DE FEBRERO DE 2009	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE MARÍA ANDREA ACEVEDO ANZOLA AURELIO TORRES ECHEVERRI JUAN FELIPE HENAO	PRECIOS PASTEUR	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~EE~~ - 47965 DE 2014 Hoja No. 160

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

		HERNÁNDEZ SANTIAGO TOBÓN NARANJO		
13 DE DICIEMBRE DE 2007	ADRIANA MADRIÑÁN OLANO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	PRECIOS DROGUERÍAS	N/A
27 DE NOVIEMBRE DE 2008	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	MAUREN CHEJNE GÓMEZ ANDREA MADRIÑÁN OLANO	SITUACIÓN DE PRECIOS MERCADEFAM	N/A
2 DE FEBRERO DE 2009	MARUEM CHEJNE GÓMEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANDREA MADRIÑÁN OLANO ERNESTO TRUJILLO PÉREZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	PREGUNTAS ADICIONALES	N/A
30 DE JUNIO DE 2011	JUAN PABLO GRECH VIVAS	ERNESTO TRUJILLO PÉREZ LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS VANESSA HATTY BENAVIDES	PRECIO DE PEQUEÑIN ET 2 X 60 ABAJO DEL ACUERDO	N/A
17 DE AGOSTO DE 2011	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JUAN PABLO GRECH VIVAS LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE ALEJANDRO BOTERO ARANGO	FACTURAS DE WINNY A LA TIENDA SIN ALZA DE PRECIOS	N/A
27 DE ABRIL DE 2006	PAOLA ROA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN MARÍA JULIANA OSPINA DIEGO NARVAEZ ABRIL NHORA TOBÓN ÓSCAR JURADO LUIS PIMIENTA	DESCUENTO PEQUEÑIN	N/A
28 DE ABRIL DE 2006	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	ALEJANDRO BOTERO ARANGO PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	N/A	N/A
28 DE ABRIL DE	PABLO FELIPE CALLE	MARÍA XIMENA GALVIS	N/A	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO ~~47965~~ DE 2014 Hoja No. 161

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

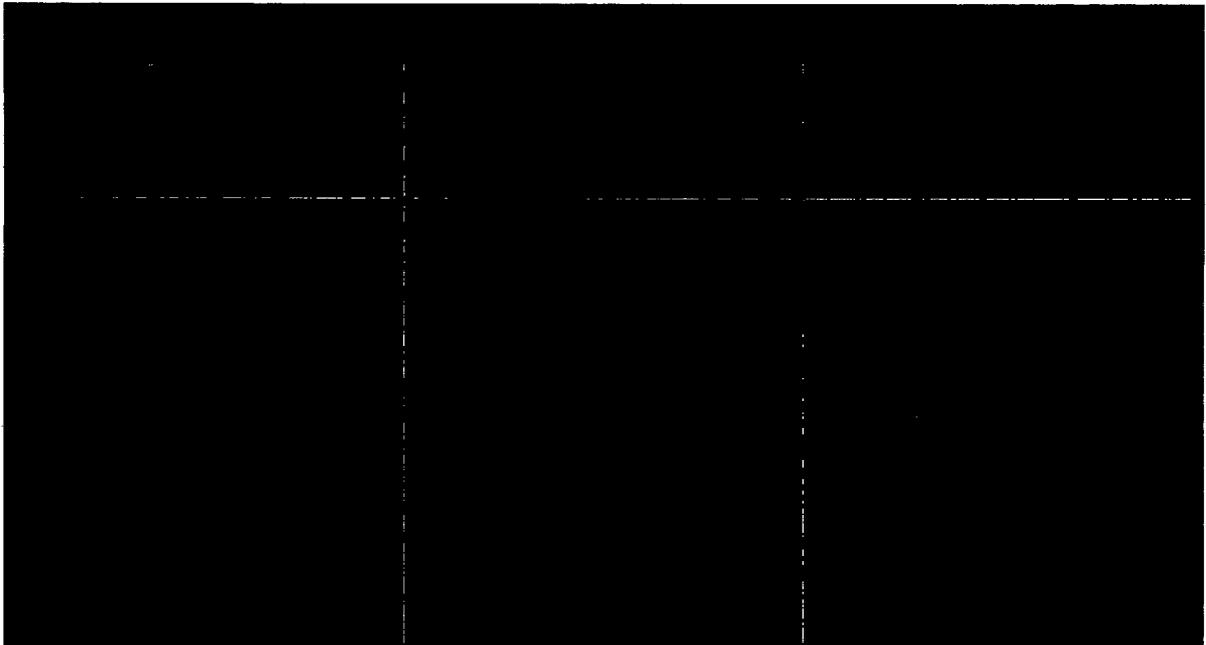
2006	NOREÑA	RINCÓN ALEJANDRO BOTERO ARANGO MARÍA BEATRIZ DE LA OSSA ARRAUT		
8 DE MAYO DEL 2007	ÁNGELA MARÍA HERRERA	JUAN RODRIGO MEJIA BETANCUR SERGIO ANDRÉS RIOS QUIJANO ANDRÉS MESA BOTERO VERÓNICA CASTRILLÓN PUERTA JOSE MAURICIO PETTIT BETANCUR	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	FERNANDO PÁEZ NIETO ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGU ASTIE	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGU ASTIE	N/A	N/A
7 DE MAYO DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	ALZA DE PRECIOS EN SUPERMERCADOS	N/A
10 DE DICIEMBRE DE 2002	ANTONIO CAICEDO	GLENN ABRAHAM KARLOV	N/A	N/A
5 DE DICIEMBRE DE 2005	ADRIAN VELASCO	ANTONIO CAICEDO	N/A	N/A
21 DE MAYO DE 2008	JOSÉ CHUA	ANTONIO CAICEDO	INCREMENTO DE PRECIOS ESTADOS UNIDOS	N/A
21 DE MAYO DE 2008	ANTONIO CAICEDO	EDUARDO RODRIGUEZ QUESADA	N/A	N/A
29 DE OCTUBRE DE 2008	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	HUGGIES + KIMBERLY 2X1	N/A
23 DE ABRIL DE 2009	FERNANDO PÁEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	CAMPAÑA TÁCTICA WINNY SUPERMERCADOS	N/A

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente radicado con el No. 13-266923

RESOLUCIÓN NÚMERO **000000-47965** DE 2014 Hoja No. 162

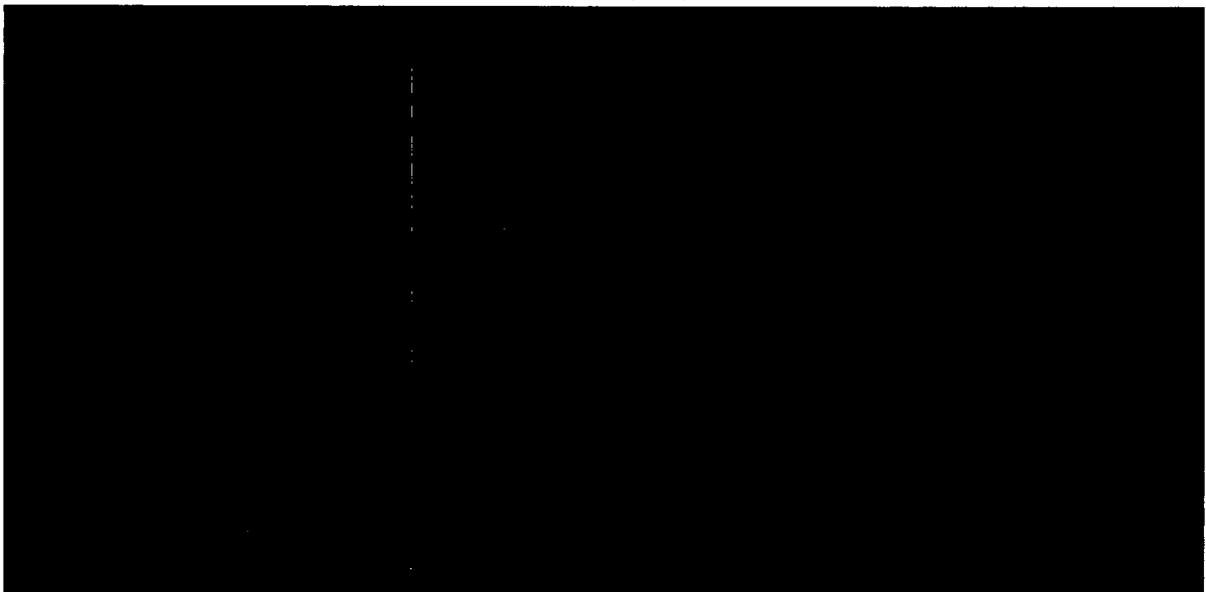
Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Tabla No. 27



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 28



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

19.1.4. Responsabilidad de las personas naturales asociadas con TECNOQUÍMICAS y TECNOSUR

Antes de enunciar a las personas naturales que presuntamente habrían colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las prácticas restrictivas de la competencia explicadas en acápite anteriores, esta Delegatura considera necesario describir brevemente la estructura organizacional de **TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR**.

En lo relativo a **TECNOQUÍMICAS**, el cargo jerárquico más alto lo ocupa el Presidente Ejecutivo. Bajo su mando se encuentran los gerentes de cada una de las líneas de productos que maneja la sociedad, a saber: Cuidado de la Salud, Cuidado para el Bebé, Cuidado Personal y Agroveterinaria.



RESOLUCIÓN NÚMERO **001 - 47965** DE 2014 Hoja No. 163

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

En la línea del cuidado del Bebé, se encuentran pañales, toallitas y Pañitos Húmedos. A la par existe un cargo de Gerente de Mercadeo, que estaría al mando de los encargados del Trade Marketing y las estrategias de comercialización del producto.

Por otro lado, para la organización de **TECNOSUR**, la cual está ligada a la estructura de **TECNOQUÍMICAS** pues ésta última es finalmente la encargada de la comercialización del producto, la cabeza de la organización se encuentra en la Presidencia General, de la que se derivan diversas gerencias, entre las que se encuentra la Gerencia de Mercadeo. Dado el objeto social de la empresa, el equipo más grande lo ocupan los encargados de la planta de producción.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta Delegatura encontró evidencia de que las siguientes personas naturales, asociadas a **TECNOQUÍMICAS** y **TECNOSUR**, habrían participado en la comisión de las conductas anticompetitivas que se explicaron en el acápite correspondiente, corresponden a las que se listan en la Tabla No. 29

Tabla No. 29

FUNCIONARIOS TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR		
NOMBRE	CARGO	PERIODO
FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA	REPRESENTANTE LEGAL DE TECNOSUR	2008 A 2014
ERNESTO TRUJILLO PÉREZ	MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA	2002 A 2014
MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS	MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA	2010 A 2014
MAUREN CHEJNE GÓMEZ	GERENTE DE MERCADEO DE WINNY	NO SE TIENE
VANNESA HATTY BENAVIDES	TRADE MARKETING DE GRANDES CADENAS	NO SE TIENE
LUIS FELIPE PUERTO TOBON	TRADE MARKETING DE PHARMA	NO SE TIENE
FERNANDO PAEZ NIETO	GERENTE DE MERCADEO DE GRANDES CADENAS	NO SE TIENE
ANDREA MADRIÑAN OLANO	GERENTE DE MERCADEO	NO SE TIENE
DIEGO HUMBERTO QUIJANO	VP SENIOR DE VENTAS	2013

Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Así las cosas, el conjunto de evidencias que soporta la vinculación de las anteriores personas naturales a la investigación que se apertura mediante el presente acto, está conformado por los siguientes correos electrónicos, testimonios y declaraciones extraprocesales y narraciones informales allegadas al expediente:

Tabla No. 30

CORREOS ELECTRÓNICOS				
FECHA	REMITENTE	DESTINATARIO	ASUNTO	ADJUNTO
1 DE JULIO DE 2003	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-	MATTIAS GAVIRIA URIBE (FAMILIA), A LUZ ÁNGELA WILLS TORO (FAMILIA) Y A	PRECIOS	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO E- - 479 c DE 2014 Hoja No. 164

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

	TECNOSUR)	PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ (KIMBERLY); CON COPIA A ERNESTO TRUJILLO PÉREZ(TECNOQUÍMICAS), A FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA (TECNOQUÍMICAS), A JUAN ERNESTO DE BEDOUT (KIMBERLY) Y A GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY)		
13 DE DICIEMBRE DE 2005	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA) Y A ARTURO CELIS CALDAS (DRYPERS)	REUNIÓN	"BOGOTÁ-2.PPT"
1 DE FEBRERO DE 2006	MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA), MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), DIEGO HUMBERTO QUIJANO (TECNOQUÍMICAS), CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ (TECNOQUÍMICAS)	SIN ASUNTO	"BOGOTÁ-3.PPT" Y "EVENTOS GRANDES CADENAS 2006.XLS"
24 DE FEBRERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY)	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR (KIMBERLY)	"CARTA Y RUTA DE PRECIOS ALZA PAÑALES MARZO 1"	
7 DE ABRIL DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO (TECNOQUÍMICAS-TECNOSUR)	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN (KIMBERLY), PABLO FELIPE CALLE NOREÑA (FAMILIA) Y ANA MARÍA GAVIRIA URIBE (FAMILIA)	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADO"	"NUEVOS PRECIOS SUPERMERCADOS.XLS"
4 DE FEBRERO DE 2012	FELIPE PUERTO TOBÓN	VANESSA HATTY BENAVIDEZ DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE JUAN PABLO GRECH VIVAS	COMPROMISOS MARZO Y JUNIO	N/A
2 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO	CHEQUEO DE PRECIOS	GRAF PAIS ABR.30.PPT
30 DE JULIO DE 2008	MARTÍN OROZCO	EDUARDO GOTUZZO BOLÍVAR JOSE PONS PEREDA LUIS SARMIENTO	N/A	N/A
30 DE JULIO DE 2008	JOSÉ PONS PEREDA	MARTÍN OROZCO	N/A	N/A
22 DE ENERO DE 2009	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR	REUNION LUNES EN BOGOTA	N/A
11 DE FEBRERO DE 2009	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	PRECIOS PASTEUR	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF - 47965** DE 2014 Hoja No. 165

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

		MARÍA ANDREA ACEVEDO ANZOLA AURELIO TORRES ECHEVERRI JUAN FELIPE HENAO HERNÁNDEZ SANTIAGO TOBÓN NARANJO		
13 DE DICIEMBRE DE 2007	ADRIANA MADRIÑÁN OLANO	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	PRECIOS DROGUERÍAS	N/A
27 DE NOVIEMBRE DE 2008	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	MAUREN CHEJNE GÓMEZ ANDREA MADRIÑÁN OLANO	SITUACIÓN DE PRECIOS MERCADEFAM	N/A
2 DE FEBRERO DE 2009	MARUEM CHEJNE GÓMEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANDREA MADRIÑÁN OLANO ERNESTO TRUJILLO PÉREZ ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	PREGUNTAS ADICIONALES	N/A
30 DE JUNIO DE 2011	JUAN PABLO GRECH VIVAS	ERNESTO TRUJILLO PÉREZ LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS VANESSA HATTY BENAVIDES	PRECIO DE PEQUEÑIN ET 2 X 60 ABAJO DEL ACUERDO	N/A
17 DE AGOSTO DE 2011	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	JUAN PABLO GRECH VIVAS LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE ALEJANDRO BOTERO ARANGO	FACTURAS DE WINNY A LA TIENDA SIN ALZA DE PRECIOS	N/A
27 DE ABRIL DE 2006	PAOLA ROA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN MARÍA JULIANA OSPINA DIEGO NARVAEZ ABRIL NHORA TOBÓN ÓSCAR JURADO LUIS PIMIENTA	DESCUENTO PEQUEÑIN	N/A
28 DE ABRIL DE 2006	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	ALEJANDRO BOTERO ARANGO PABLO FELIPE CALLE	N/A	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 166

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

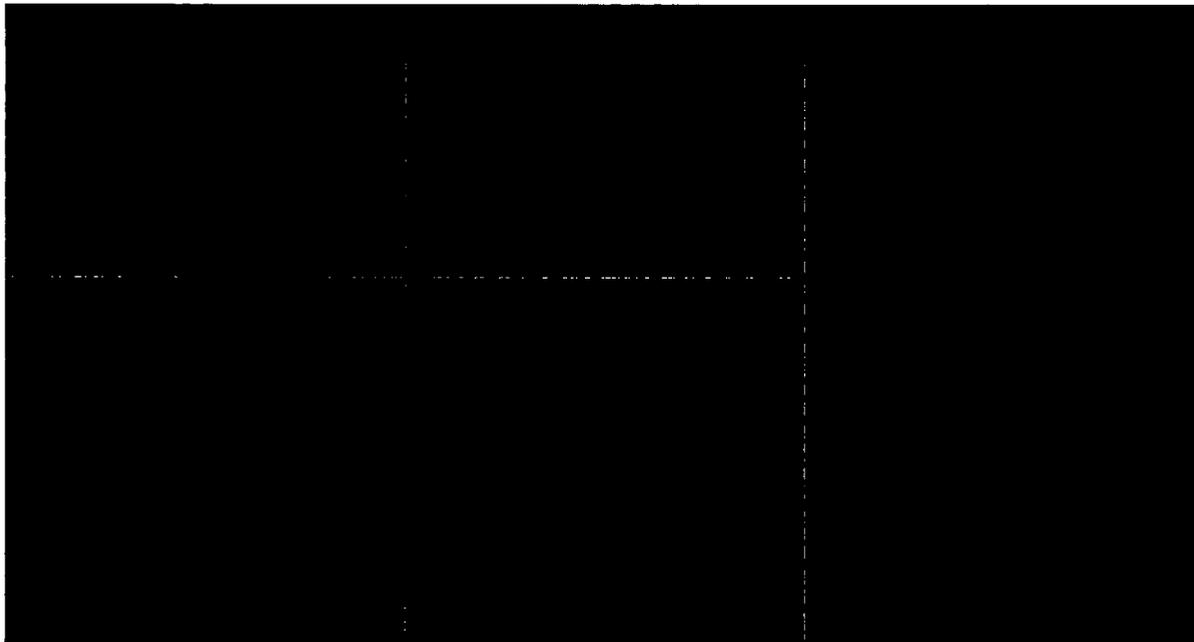
		NOREÑA		
28 DE ABRIL DE 2006	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ALEJANDRO BOTERO ARANGO MARÍA BEATRIZ DE LA OSSA ARRAUT	N/A	N/A
8 DE MAYO DEL 2007	ÁNGELA MARÍA HERRERA	JUAN RODRIGO MEJIA BETANCUR SERGIO ANDRÉS RIOS QUIJANO ANDRÉS MESA BOTERO VERÓNICA CASTRILLÓN PUERTA JOSE MAURICIO PETTIT BETANCUR	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	FERNANDO PÁEZ NIETO ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGO ASTIE	NOVEDAD DE LA COMPETENCIA	N/A
14 DE MAYO DE 2007	FERNANDO PÁEZ NIETO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA ALEJANDRO BOTERO ARANGO CATALINA GALLEGO ASTIE	N/A	N/A
7 DE MAYO DE 2009	ANDREA MADRIÑAN OLANO	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN ANA MARÍA GAVIRIA URIBE	ALZA DE PRECIOS EN SUPERMERCADOS	N/A
10 DE DICIEMBRE DE 2002	ANTONIO CAICEDO	GLENN ABRAHAM KARLOV	N/A	N/A
5 DE DICIEMBRE DE 2005	ADRIAN VELASCO	ANTONIO CAICEDO	N/A	N/A
21 DE MAYO DE 2008	JOSÉ CHUA	ANTONIO CAICEDO	INCREMENTO DE PRECIOS ESTADOS UNIDOS	N/A
21 DE MAYO DE 2008	ANTONIO CAICEDO	EDUARDO RODRÍGUEZ QUESADA	N/A	N/A
29 DE OCTUBRE DE 2008	PABLO FELIPE CALLE NOREÑA	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	HUGGIES + KIMBERLY 2X1	N/A
23 DE ABRIL DE 2009	FERNANDO PÁEZ	MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN	CAMPAÑA TÁCTICA WINNY SUPERMERCADOS	N/A

RESOLUCIÓN NÚMERO **EF-47965** DE 2014 Hoja No. 167

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

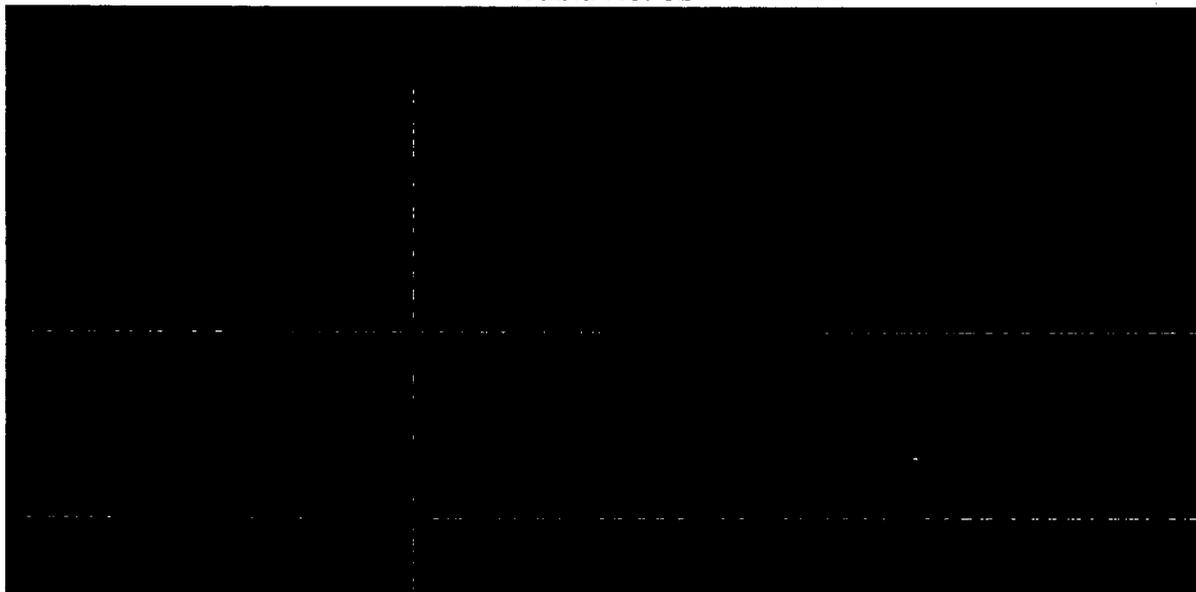
Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 31



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Tabla No. 32



Fuente: Elaboración SIC con la información que obra en el Expediente.

Del mismo modo que se indicó apartes anteriores, en relación con el acervo probatorio que señalaría la presunta existencia de prácticas restrictivas de la libre competencia en el mercado de pañales desechables para bebé, es procedente resaltar que, además de las pruebas antes transcritas en el presente acto administrativo, esta Delegatura cuenta con pruebas similares contenidas en correos electrónicos, declaraciones y testimonios que darían cuenta de la implementación de las conductas presumiblemente anticompetitivas, las cuales obran en el Expediente.



RESOLUCIÓN NÚMERO **E-47965** DE 2014 Hoja No. 168

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

VIGÉSIMO: Que de conformidad con lo previsto en el artículo 47 de la Ley 1430 de 2011, se procede a indicar las posibles sanciones y medidas a que podrían verse sometidos los investigados, así:

20.1. Sanciones para los agentes de mercado

Que de acuerdo con lo previsto en el artículo 25 de la Ley 1340 de 2009²⁴⁰, los agentes del mercado, en este caso, **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**, **TECNOSUR S.A.S.**, **TECNOQUÍMICAS S.A.**, **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**, y **DRYPERS ANDINA S.A.**, a quienes se les demuestre la realización del presunto cartel contrario a la libre competencia, podrán ser sancionados con multas hasta de CIENTO MIL SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (100.000 SMLMV) o, si resulta ser mayor, hasta el 150% de la utilidad derivada de la conducta.

20.2. Sanciones a personas naturales

JUAN GILBERTO MARTÍN QUINTERO, ARTURO CELIS CALDAS, JUAN PEÑAFIEL SOTO, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA, JUAN ERNESTO DE BEDOUT, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN, JOSÉ CHUA, DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ, FABIO TÉLLEZ, KARLA ANDREA ARÁMBULA OCHOA, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, SERGIO NACACH, PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ, ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, VALERIA FRIGERI MORALES, LUIS ALEJANDRO GUERRERO, JUAN PABLO OROZCO, MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTÍNEZ, SANTIAGO VALENCIA, MARÍA ANGÉLICA DAU MARIN, JORGE IVÁN FLORES GONZÁLEZ, WILMAR OROZCO ARBOLEDA, ANTONIO CAICEDO, LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE, EDUARDO GOTUZZO OLIVA, LUZ ANGELA WILLS TORO, DARÍO REY MORA, PABLO FELIPE CALLE NOREÑA, MAURICIO MESA LONDOÑO, ANA MARÍA GAVIRIA URIBE, AURELIO TORRES ECHEVERRY, FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA, ERNESTO TRUJILLO PÉREZ, MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS, MAUREN CHEJNE GÓMEZ, VANESSA HATTY BENAVIDES, LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN, FERNANDO PÁEZ NIETO, ANDREA MADRIÑÁN OLANO, DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER como personas naturales podrán ser sancionadas con multas hasta por el equivalente a DOS MIL SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (2.000 SMLMV), en caso de demostrarse que colaboraron, facilitaron, autorizaron, ejecutaron o toleraron los hechos o actuaciones constitutivas de las infracciones objeto de investigación.

20.3. Medidas que puede tomar la Superintendencia

Además de lo anterior, la Superintendencia de Industria y Comercio puede ordenar la cesación de la conducta sancionada, orden cuyo incumplimiento es a su vez sancionable con las mismas multas arriba descritas. En efecto, según el numeral 61 del artículo 1 del Decreto 4886 de 2011, esta Entidad podrá *"Impartir instrucciones en materia de protección al consumidor, protección de la competencia, propiedad industrial, administración de datos personales y en las demás áreas propias de sus"*

²⁴⁰Artículos 25 y 26 de la Ley 1340 de 2009.

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 169

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

funciones, fijar criterios que faciliten su cumplimiento y señalar los procedimientos para su cabal aplicación."

En mérito de lo anterior, esta Delegatura,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: ABRIR investigación para determinar si **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.** identificada con NIT. 860.015.753-3, **PRODUCTOS FAMILIA S.A.** identificada con NIT. 890.900.161-9, **TECNOQUÍMICAS S.A.** identificada con NIT. 890.300.466-5, **TECNOSUR S.A.S.** identificada con NIT. 817.000.808-8 y **DRYPERS ANDINA S.A.** identificada con NIT. 817.002.753-0, incurrieron en la violación del artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y del numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

ARTICULO SEGUNDO: ABRIR investigación para determinar si **FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 14.445.880, en su condición de Presidente Ejecutivo de **TECNOQUÍMICAS S.A.** y Representante Legal de **TECNOSUR S.A.S.**; **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 14.984.104, en su condición de Miembro Principal de la Junta Directiva de **TECNOSUR S.A.S.**, Miembro Suplente de la Junta Directiva de **TECNOQUÍMICAS S.A.** y Representante Legal Suplente de **TECNOSUR S.A.S.**; **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS**, identificada con cédula de ciudadanía No. 31.931.424, en su condición de Miembro suplente de la Junta Directiva de **TECNOQUÍMICAS S.A.**, Miembro Principal de la Junta Directiva de **TECNOSUR S.A.S.** y Senior VP **TECNOQUÍMICAS**; **MAUREN CHEJNE GÓMEZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 94.450.781, en su condición de Gerente de Ventas Internacional de **TECNOQUÍMICAS S.A.**; **VANESSA HATTY BENAVIDES**, en su condición de Gerente Mercadeo al Canal Autoservicios Negocios Absorbente y Desechables de **TECNOSUR S.A.S.**; **LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN**, en su condición de *Trade Marketing-Pharma* de **TECNOSUR S.A.S.**; **FERNANDO PÁEZ NIETO**, en su condición de Gerente de Mercadeo Grandes Cadenas de **TECNOSUR S.A.S.**; **ANDREA MADRIÑÁN OLANO**, en su condición de Gerente de Mercadeo de **TECNOSUR S.A.S.**; y **DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER**, en su condición de Vicepresidente Senior de Ventas de **TECNOQUÍMICAS S.A.**; infringieron lo dispuesto en el numeral 16 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009 al presuntamente haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las conductas contempladas en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y del numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

PARÁGRAFO: La investigación para las personas naturales se adelantará teniendo en cuenta el período durante el cual estuvo vinculado a la empresa, establecido en la parte considerativa de la presente Resolución.

ARTICULO SEGUNDO: ABRIR investigación para determinar si **LUZ ANGELA WILLS TORO**, en su condición de Representante Legal Suplente de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **DARÍO REY MORA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 70.563.269, en su condición de Gerente General de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 70.566.683, en su condición de Jefe de Trade Marketing-Pequeñín de **PRODUCTOS**

RESOLUCIÓN NÚMERO _____ DE 2014 Hoja No. 170

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

FAMILIA S.A.; MAURICIO MESA LONDOÑO, identificado con cédula de ciudadanía No. 8.348.387, en su condición de Gerente Ejecutivo de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE**, en su condición de Gerente del Negocio del Cuidado del bebé de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; y **AURELIO TORRES ECHEVERRY**, en su condición de Gerente de Ventas de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; infringieron lo dispuesto en el numeral 16 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009 al presuntamente haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las conductas contempladas en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y del numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

PARÁGRAFO: La investigación para las personas naturales se adelantará teniendo en cuenta el período durante el cual estuvo vinculado a la empresa, establecido en la parte considerativa de la presente Resolución.

ARTICULO TERCERO: ABRIR investigación para determinar si **FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR**, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.154.134, en su condición de Gerente de Colombia de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL**, identificada con cédula de ciudadanía No. 52.077.954, en su condición de Representante Legal para Asuntos Legales Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **FEDERICO RESTREPO RÍOS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 15.430.679, en su condición de Country Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 71.609.611, en su condición de Gerente Regional para Colombia, Ecuador y Venezuela, de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JUAN ERNESTO DE BEDOUT**, en su condición de Presidente para América Latina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA**, identificado con cédula de extranjería No. 351547, en su condición de Marketing Group Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JOSÉ CHUA** en su condición de Director de *Marketing* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN**, identificada con cédula de ciudadanía No. 35.511.839, en su condición de Gerente Mercadeo Cuidado del Bebé para Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ**, identificada con cédula de ciudadanía No. 52.623.605, en su condición de *Brand Trade Manager* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **FABIO TÉLLEZ**, en su condición de *Channel Manager* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **KARLA ANDREA ARÁMBULA OCHOA**, en su condición de Gerente de Mercado de Consumo Pañales y otros de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **SILVIO CASTRO SPADAFORRA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.413.485, en su condición de Gerente de *Geographic Business Accountability* y otros de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **SERGIO NACACH**, identificado con pasaporte AAA 488163 de Argentina, en su condición de Presidente para Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 51.656.790, en su condición de Directora de Mercadeo Cuidado Familiar Región Andina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLEZ**, en su condición de Brand Trade Activator de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **VALERIA FRIGERI MORALES**, en su condición de Directora de Asuntos Legales y Corporativos de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **LUIS ALEJANDRO GUERRERO**, en su condición de Gerente de Canal Moderno de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JUAN PABLO OROZCO** identificado con cédula de ciudadanía, en su condición de Líder de Canal Pharma

RESOLUCIÓN NÚMERO **82-47963** DE 2014 Hoja No. 171

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Bogotá; **MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTÍNEZ**, en su condición de Líder de Distribución Supermercados, Pañaleras y Mayoristas de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **SANTIAGO VALENCIA** en su condición de Líder del Canal TAT de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **MARÍA ANGÉLICA DAU MARIN**, en su condición de Gerente de Inteligencia de Negocios de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JORGE IVÁN FLORES GONZÁLEZ**, en su condición de *Group Marketing* de Pañales de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **WILMAR OROZCO ARBOLEDA**, identificado con cédula de ciudadanía, en su condición de Gerente de *Supply Chain* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **ANTONIO CAICEDO**, en su condición de Vicepresidente de Latinoamérica región Andina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE**, en su condición de Gerente Regional de Ventas TAT para la Zona Norte de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; y **EDUARDO GOTUZZO OLIVA**, en su condición de *Brand Trade Marketing Manager* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; infringieron lo dispuesto en el numeral 16 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009 al presuntamente haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las conductas contempladas en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y los numerales 1 y 3 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

ARTICULO CUARTO: ABRIR investigación para determinar si **JUAN GILBERTO MARTÍN QUINTERO**, identificado con P.P. 97000002750, en su condición de Representante Legal para la época de los hechos de **DRYPERS ANDINA S.A.**; **ARTURO CELIS CALDAS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 19.085.237, en su condición de Representante Legal Suplente para la época de los hechos de **DRYPERS ANDINA S.A.**; y **JUAN PEÑAFIEL SOTO**, identificado con cédula de extranjería No. 354945, en su condición de Representante Legal para la época de los hechos de **DRYPERS ANDINA S.A.**; infringieron lo dispuesto en el numeral 16 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009 al presuntamente haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las conductas contempladas en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y los numerales 1 y 3 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992.

PARÁGRAFO: La investigación para las personas naturales se adelantará teniendo en cuenta el período durante el cual estuvo vinculado a la empresa, establecido en la parte considerativa de la presente Resolución.

ARTICULO QUINTO: NOTIFICAR personalmente el contenido de la presente resolución a **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.** identificada con NIT. 860.015.753-3, **PRODUCTOS FAMILIA S.A.** identificada con NIT. 890.900.161-9, **TECNOQUÍMICAS S.A.** identificada con NIT. 890.300.466-5, **TECNOSUR S.A.S** identificada con NIT. 817.000.808-8 y **DRYPERS ANDINA S.A.** identificada con NIT. 817.002.753-0, a través de sus respectivos representantes legales, o quienes hagan sus veces, para que dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del presente acto administrativo, lleven a cabo los actos procesales previstos en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 19 de 2012, en cuanto a la solicitud o aporte de las pruebas que pretendan hacer valer dentro del trámite radicado con el No.13-266923, ofrecer las garantías suficientes de que se suspenderá o modificará la conducta por la cual se les investiga y presentar descargos frente a la apertura de investigación.

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 172

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

PARÁGRAFO: En caso de no ser posible la notificación personal al cabo de los cinco (5) días del envío de la comunicación, ésta se hará por medio de aviso que se remitirá a la dirección, al número de fax o al correo electrónico que figuren en el expediente o puedan obtenerse del registro mercantil, acompañado de copia íntegra del acto administrativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 158 del Decreto 19 de 2012.

ARTÍCULO SEXTO: NOTIFICAR personalmente el contenido de la presente resolución a **FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 14.445.880, en su condición de Presidente Ejecutivo de **TECNOQUÍMICAS S.A.** y Representante Legal de **TECNOSUR S.A.S.**; **ERNESTO TRUJILLO PÉREZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 14.984.104, en su condición de Miembro Principal de la Junta Directiva de **TECNOSUR S.A.S.**, Miembro Suplente de la Junta Directiva de **TECNOQUÍMICAS S.A.** y Representante Legal Suplente de **TECNOSUR S.A.S.**; **MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS**, identificada con cédula de ciudadanía No. 31.931.424, en su condición de Miembro suplente de la Junta Directiva de **TECNOQUÍMICAS S.A.**, Miembro Principal de la Junta Directiva de **TECNOSUR S.A.S.** y Senior VP **TECNOQUÍMICAS**; **MAUREN CHEJNE GÓMEZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 94.450.781, en su condición de Gerente de Ventas Internacional de **TECNOQUÍMICAS S.A.**; **VANESSA HATTY BENAVIDES**, en su condición de Gerente Mercadeo al Canal Autoservicios Negocios Absorbente y Desechables de **TECNOSUR S.A.S.**; **LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN**, en su condición de *Trade Marketing-Pharma* de **TECNOSUR S.A.S.**; **FERNANDO PÁEZ NIETO**, en su condición de Gerente de Mercadeo Grandes Cadenas de **TECNOSUR S.A.S.**; **ANDREA MADRIÑÁN OLANO**, en su condición de Gerente de Mercadeo de **TECNOSUR S.A.S.**; y **DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER**, en su condición de Vicepresidente Senior de Ventas de **TECNOQUÍMICAS S.A.**; para que dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del presente acto administrativo, lleven a cabo los actos procesales previstos en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 19 de 2012, en cuanto a la solicitud o aporte de las pruebas que pretendan hacer valer dentro del trámite radicado con el No.13-266923, ofrecer las garantías suficientes de que se suspenderá o modificará la conducta por la cual se les investiga y presentar descargos frente a la apertura de investigación.

PARÁGRAFO: En caso de no ser posible la notificación personal al cabo de los cinco (5) días del envío de la comunicación, ésta se hará por medio de aviso que se remitirá a la dirección, al número de fax o al correo electrónico que figuren en el expediente o puedan obtenerse del registro mercantil, acompañado de copia íntegra del acto administrativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 158 del Decreto 19 de 2012.

ARTÍCULO SÉPTIMO: NOTIFICAR personalmente el contenido de la presente resolución a **LUZ ANGELA WILLS TORO**, en su condición de Representante Legal Suplente de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **DARÍO REY MORA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 70.563.269, en su condición de Gerente General de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **PABLO FELIPE CALLE NOREÑA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 70.566.683, en su condición de Jefe de Trade Marketing-Pequeñín de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **MAURICIO MESA LONDOÑO**, identificado con cédula de ciudadanía No. 8.348.387, en su condición de Gerente

RESOLUCIÓN NÚMERO **47965** DE 2014 Hoja No. 173

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Ejecutivo de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; **ANA MARÍA GAVIRIA URIBE**, en su condición de Gerente del Negocio del Cuidado del bebé de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**; y **AURELIO TORRES ECHEVERRY**, en su condición de Gerente de Ventas de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**, para que dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del presente acto administrativo, lleven a cabo los actos procesales previstos en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 19 de 2012, en cuanto a la solicitud o aporte de las pruebas que pretendan hacer valer dentro del trámite radicado con el No.13-266923, ofrecer las garantías suficientes de que se suspenderá o modificará la conducta por la cual se les investiga y presentar descargos frente a la apertura de investigación.

PARÁGRAFO: En caso de no ser posible la notificación personal al cabo de los cinco (5) días del envío de la comunicación, ésta se hará por medio de aviso que se remitirá a la dirección, al número de fax o al correo electrónico que figuren en el expediente o puedan obtenerse del registro mercantil, acompañado de copia íntegra del acto administrativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 158 del Decreto 19 de 2012.

ARTÍCULO OCTAVO: NOTIFICAR personalmente el contenido de la presente resolución a **FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR**, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.154.134, en su condición de Gerente de Colombia de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL**, identificada con cédula de ciudadanía No. 52.077.954, en su condición de Representante Legal para Asuntos Legales Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **FEDERICO RESTREPO RÍOS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 15.430.679, en su condición de Country Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 71.609.611, en su condición de Gerente Regional para Colombia, Ecuador y Venezuela, de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JUAN ERNESTO DE BEDOUT**, en su condición de Presidente para América Latina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA**, identificado con cédula de extranjería No. 351547, en su condición de Marketing Group Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JOSÉ CHUA** en su condición de Director de *Marketing* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN**, identificada con cédula de ciudadanía No. 35.511.839, en su condición de Gerente Mercadeo Cuidado del Bebé para Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ**, identificada con cédula de ciudadanía No. 52.623.605, en su condición de *Brand Trade Manager* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **FABIO TÉLLEZ**, en su condición de *Channel Manager* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **KARLA ANDREA ARÁMBULA OCHOA**, en su condición de Gerente de Mercado de Consumo Pañales y otros de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **SILVIO CASTRO SPADAFORRA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.413.485, en su condición de Gerente de *Geographic Business Accountability* y otros de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **SERGIO NACACH**, identificado con pasaporte AAA 488163 de Argentina, en su condición de Presidente para Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 51.656.790, en su condición de Directora de Mercadeo Cuidado Familiar Región Andina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLEZ**, en su condición de Brand Trade Activator de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **VALERIA FRIGERI MORALES**, en su condición de Directora de Asuntos Legales y

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 174

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Corporativos de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **LUIS ALEJANDRO GUERRERO**, en su condición de Gerente de Canal Moderno de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JUAN PABLO OROZCO** identificado con cédula de ciudadanía, en su condición de Líder de Canal Pharma Bogotá; **MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTÍNEZ**, en su condición de Líder de Distribución Supermercados, Pañaleras y Mayoristas de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **SANTIAGO VALENCIA** en su condición de Líder del Canal TAT de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **MARÍA ANGÉLICA DAU MARIN**, en su condición de Gerente de Inteligencia de Negocios de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **JORGE IVÁN FLORES GONZÁLEZ**, en su condición de *Group Marketing* de Pañales de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **WILMAR OROZCO ARBOLEDA**, identificado con cédula de ciudadanía, en su condición de Gerente de *Supply Chain* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **ANTONIO CAICEDO**, en su condición de Vicepresidente de Latinoamérica región Andina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; **LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE**, en su condición de Gerente Regional de Ventas TAT para la Zona Norte de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; y **EDUARDO GOTUZZO OLIVA**, en su condición de *Brand Trade Marketing Manager* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**; para que dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del presente acto administrativo, lleven a cabo los actos procesales previstos en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 19 de 2012, en cuanto a la solicitud o aporte de las pruebas que pretendan hacer valer dentro del trámite radicado con el No.13-266923, ofrecer las garantías suficientes de que se suspenderá o modificará la conducta por la cual se les investiga y presentar descargos frente a la apertura de investigación.

PARÁGRAFO: En caso de no ser posible la notificación personal al cabo de los cinco (5) días del envío de la comunicación, ésta se hará por medio de aviso que se remitirá a la dirección, al número de fax o al correo electrónico que figuren en el expediente o puedan obtenerse del registro mercantil, acompañado de copia íntegra del acto administrativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 158 del Decreto 19 de 2012.

ARTÍCULO NOVENO: **NOTIFICAR** personalmente el contenido de la presente resolución a **JUAN GILBERTO MARTÍN QUINTERO**, identificado con P.P. 97000002750, en su condición de Representante Legal para la época de los hechos de **DRYPERS ANDINA S.A.**; **ARTURO CELIS CALDAS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 19.085.237, en su condición de Representante Legal Suplente para la época de los hechos de **DRYPERS ANDINA S.A.**; y **JUAN PEÑAFIEL SOTO**, identificado con cédula de extranjería No. 354945, en su condición de Representante Legal para la época de los hechos de **DRYPERS ANDINA S.A.**; para que dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del presente acto administrativo, lleven a cabo los actos procesales previstos en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 19 de 2012, en cuanto a la solicitud o aporte de las pruebas que pretendan hacer valer dentro del trámite radicado con el No.13-266923, ofrecer las garantías suficientes de que se suspenderá o modificará la conducta por la cual se les investiga y presentar descargos frente a la apertura de investigación.

PARÁGRAFO: En caso de no ser posible la notificación personal al cabo de los cinco (5) días del envío de la comunicación, ésta se hará por medio de aviso que se remitirá a la dirección, al número de fax o al correo electrónico que figuren en el

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 175

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

expediente o puedan obtenerse del registro mercantil, acompañado de copia íntegra del acto administrativo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 158 del Decreto 19 de 2012.

ARTÍCULO DÉCIMO: ORDENAR a la Oficina Asesora de Tecnología e Informática de la Superintendencia de Industria y Comercio, la publicación en su Página Web de la presente resolución de apertura de investigación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 156 del Decreto 19 de 2012, el cual modificó el artículo 17 de la Ley 1340 de 2009 en concordancia con lo dispuesto en el artículo 157 del Decreto 19 de 2012, el cual modificó el inciso primero del artículo 19 de Ley 1340 de 2009, con el fin que dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a la fecha de publicación intervengan los competidores, consumidores o en general, aquel que acredite un interés directo e individual en la investigación, aportando las consideraciones y pruebas que pretenda hacer valer.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: ORDENAR a las personas jurídicas y naturales investigadas que, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la notificación de la presente decisión, en cumplimiento del artículo 156 del Decreto 019 de 2012, el cual modificó el artículo 17 de la Ley 1340 de 2009, realicen la publicación del siguiente texto en un diario de amplia circulación nacional:

*"Por instrucciones de la Superintendencia de Industria y Comercio, **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A., PRODUCTOS FAMILIA S.A., TECNOQUÍMICAS S.A., TECNOSUR S.A.S. y DRYPERS ANDINA S.A., y JUAN GILBERTO MARTÍN QUINTERO, ARTURO CELIS CALDAS, JUAN PEÑAFIEL SOTO, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA, JUAN ERNESTO DE BEDOUT, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN, JOSÉ CHUA, DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ, FABIO TÉLLEZ, KARLA ANDREA ARÁMBULA OCHOA, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, SERGIO NACACH, PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ, ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, VALERIA FRIGERI MORALES, LUIS ALEJANDRO GUERRERO, JUAN PABLO OROZCO, MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTÍNEZ, SANTIAGO VALENCIA, MARÍA ANGÉLICA DAU MARIN, JORGE IVÁN FLORES GONZÁLEZ, WILMAR OROZCO ARBOLEDA, ANTONIO CAICEDO, LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE, EDUARDO GOTUZZO OLIVA, LUZ ANGELA WILLS TORO, DARÍO REY MORA, PABLO FELIPE CALLE NOREÑA, MAURICIO MESA LONDOÑO, ANA MARÍA GAVIRIA URIBE, AURELIO TORRES ECHEVERRY, FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA, ERNESTO TRUJILLO PÉREZ, MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS, MAUREN CHEJNE GÓMEZ, VANESSA HATTY BENAVIDES, LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN, FERNANDO PÁEZ NIETO, ANDREA MADRIÑÁN OLANO, DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER, informan que:***

*Mediante Resolución No. _____ expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio, se abrió investigación en contra de las sociedades: **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A., PRODUCTOS FAMILIA S.A., TECNOQUÍMICAS S.A., TECNOSUR S.A.S. y DRYPERS ANDINA S.A., y JUAN GILBERTO MARTÍN QUINTERO, ARTURO CELIS CALDAS, JUAN PEÑAFIEL SOTO, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA, JUAN ERNESTO DE BEDOUT, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN, JOSÉ CHUA, DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ, FABIO TÉLLEZ, KARLA ANDREA ARÁMBULA OCHOA, SILVIO CASTRO***

RESOLUCIÓN NÚMERO E - - 4796 DE 2014 Hoja No. 176

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

SPADAFORRA, SERGIO NACACH, PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ, ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, VALERIA FRIGERI MORALES, LUIS ALEJANDRO GUERRERO, JUAN PABLO OROZCO, MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTÍNEZ, SANTIAGO VALENCIA, MARÍA ANGÉLICA DAU MARIN, JORGE IVÁN FLORES GONZÁLEZ, WILMAR OROZCO ARBOLEDA, ANTONIO CAICEDO, LINA MARÍA ÁLVAREZ DUQUE, EDUARDO GOTUZZO OLIVA, LUZ ANGELA WILLS TORO, DARÍO REY MORA, PABLO FELIPE CALLE NOREÑA, MAURICIO MESA LONDOÑO, ANA MARÍA GAVIRIA URIBE, AURELIO TORRES ECHEVERRY, FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA, ERNESTO TRUJILLO PÉREZ, MARÍA DEL PILAR CORREA LENIS, MAUREN CHEJNE GÓMEZ, VANESSA HATTY BENAVIDES, LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN, FERNANDO PÁEZ NIETO, ANDREA MADRIÑÁN OLANO, DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER

Según la decisión de la autoridad, se investiga la presunta violación al artículo 1 de la Ley 155 de 1959, y un posible acuerdo de precios y repartición de mercado de fabricación, distribución y comercialización de pañales desechables para bebé.

Asimismo, se investiga a las personas naturales involucradas por presuntamente colaborar, facilitar, autorizar, ejecutar o tolerar los hechos o actuaciones constitutivas de las infracciones objeto de investigación, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 16 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009.

Por lo tanto, en los términos previstos en el artículo 157 del Decreto 019 de 2012 el cual modificó el artículo 19 de la Ley 1340 de 2009, los competidores, consumidores o, en general, aquél que acredite un interés directo e individual en la presente investigación, dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a la publicación de la apertura de la investigación en la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio, podrá intervenir aportando las consideraciones y pruebas que pretendan hacer valer, al expediente radicado con el número 13-266923, el cual reposa en la Superintendencia de Industria y Comercio.”

Dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su realización, deberá remitirse la respectiva constancia de la publicación a esta Superintendencia.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: De conformidad con el programa de beneficios previsto en el artículo 14 de la Ley 1340 de 2009, y reglamentado por el Decreto 2896 del 5 de agosto de 2010, se les recuerda a todas las personas jurídicas y naturales vinculadas a la presente investigación, que podrán acogerse al programa de beneficios por colaboración, derivados de la presunta participación en las conductas contrarias a la libre competencia que se investigan dentro del presente trámite radicado con el No. 13-266923, en caso de que informen a esta Superintendencia acerca de la existencia de las conductas que aquí se describen y/o colaboren con la entrega de información y de pruebas.

ARTÍCULO DÉCIMO TECERO: En contra de la decisión contenida en el presente acto administrativo no procede recurso alguno, en los términos del artículo 20 de la Ley 1340 de 2009, artículo 75 de la Ley 1437 de 2011, concordante con el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 019 de 2012, el artículo 54 del Decreto 2153 de 1992.

RESOLUCIÓN NÚMERO **Es - 47965** DE 2014 Hoja No. 177

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

NOTIFÍQUESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá a los

10 4 AGO 2014

El Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia

GERMÁN ENRIQUE BACCA MEDINA

Elaboró : Juliana Chinchilla Guerrero
Camilo Alfredo Bustamante Gómez
Felipe Augusto Díaz Suaza

Colaboró : Jossua Fernanda Bonilla
Mónica Julieth Castillo
Fabián Orlando Rodríguez Gómez
Sergio Guerrero Delgado
Ismael León
Eduardo Caballero

Revisó : Germán Enrique Bacca Medina
Juliana Chinchilla Guerrero

Aprobó : Germán Enrique Bacca Medina

NOTIFICAR

PERSONAS JURÍDICAS

COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.

NIT: 860.015.753-3

Representante Legal: FEDERICO RESTREPO RÍOS, o quien haga sus veces

Carrera 11A No. 94-45 Piso 5, Bogotá

Teléfono 315 896 77 18

Correo electrónico: martha.macias@kcc.com

PRODUCTOS FAMILIA S.A.

NIT: 890.900.161-9

Representante Legal: DARÍO REY MORA, o quien haga sus veces

Carrera 50 8 Sur 117, Medellín-Antioquia

Teléfono (4) 3609500

Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

TECNOQUÍMICAS S.A.

NIT: 890.300.466-5

Representante Legal: FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA, o quien haga sus veces

Carrera 6 No. 23-30, Cali-Valle del Cauca

Teléfono (2) 8825555

Correo electrónico: mczapata@tecnoquimicas.com

TECNOSUR S.A.S.

NIT: 817.000.808-8

Representante Legal: FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA, o quien haga sus veces

Kilómetro M 24 Vía Cali Santander de Quilichao en la 'Y' Villa Rica Lote 2 ZF Parque Sur, Villa Rica-Cauca

Teléfono (2) 8486041

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 178

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Correo electrónico: ajramirez@tecnoquimicas.com

DRYPERS ANDINA S.A.

NIT: 817.002.753-0

Representante Legal: ZUVANICH HIRMAS IVAN, o quien haga sus veces

Kilómetro L 2 Vía San Julián Parque Industrial El Paraíso, Santander de Quilichao-Cauca

Teléfono (2) 8293989

Correo electrónico: hsandoval@drypers.com.co

PERSONAS NATURALES**FRANCISCO JOSÉ BARBERI OSPINA**

Presidente Ejecutivo de **TECNOQUÍMICAS S.A.** y Representante Legal de **TECNOSUR S.A.S.**

ERNESTO TRUJILLO PÉREZ

Miembro suplente de la Junta Directiva de **TECNOQUÍMICAS S.A.** y Miembro Principal de la Junta Directiva de **TECNOSUR S.A.S.**

MARIA DEL PILAR CORREA LENIS

Miembro suplente de la Junta Directiva de **TECNOQUÍMICAS S.A.**, Miembro Principal de la Junta Directiva de **TECNOSUR S.A.S.** y Senior VP **TECNOQUÍMICAS**

MAUREN CHEJNE GÓMEZ

Gerente de Ventas Internacional de **TECNOQUÍMICAS S.A.S.**

VANESSA HATTY BENAVIDES

Trade Marketing-Grandes cadenas de **TECNOSUR S.A.S.**

LUIS FELIPE PUERTO TOBÓN

Trade Marketing-Pharma de **TECNOSUR S.A.S.**

FERNANDO PÁEZ NIETO

Gerente de Mercadeo-Grandes Cadenas de **TECNOSUR S.A.S.**

ANDREA MADRIÑÁN OLANO

Gerente de Mercadeo de **TECNOSUR S.A.S.**

DIEGO HUMBERTO QUIJANO REISNER

Vicepresidente Senior de Ventas de **TECNOQUÍMICAS S.A.**

LUZ ANGELA WILLS TORO

Representante Legal Suplente de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**

DARÍO REY MORA

Gerente General de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**

PABLO FELIPE CALLE NOREÑA

Jefe de Trade Marketing-Pequeñín de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**

MAURICIO MESA LONDOÑO

Gerente Ejecutivo de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**

ANA MARÍA GAVIRIA URIBE

Gerente del Negocio del Cuidado del bebé de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**

AURELIO TORRES ECHEVERRY

Gerente de Ventas de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**

FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR

RESOLUCIÓN NÚMERO  - 47965 DE 2014 Hoja No. 179

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

Gerente General de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

LUISA FERNANDA ELORZA ESPINEL

Representante Legal para Asuntos Judiciales de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

FEDERICO RESTREPO RÍOS

Representante Legal de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

HELLMUHT SCHRADER SALDARRIAGA

Gerente Regional para Colombia, Ecuador y Venezuela de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

JUAN ERNESTO DE BEDOUT

Presidente para América Latina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA

Gerente de Categoría Family Care de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

MARÍA XIMENA GALVIS RINCÓN

Gerente de Mercadeo Cuidado del Bebé para Latinoamérica y otros de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

DIANA MARCELA ZAPATA LÓPEZ

Brand Trade Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

FABIO TÉLLEZ

Channel Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

KARLA ANDREA ARÁMBULA OCHOA

Gerente de Mercadeo de Consumo Pañales de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

SILVIO CASTRO SPADAFORRA

Gerente de *Geographic Business Accountability* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

SERGIO NACACH

Presidente para Latinoamérica de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

PATRICIA KUNZEL HERNÁNDEZ

Directora de Mercadeo Cuidado Familiar Región Andina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

ANDRÉS HERNÁNDEZ GONZÁLEZ

Brand Trade Activator de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

JOSÉ CHUA

Director de Marketing de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

VALERIA FRIGERI MORALES

Directora de Asuntos Legales y Corporativos de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

LUIS ALEJANDRO GUERRERO

Gerente de Canal Moderno de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

JUAN PABLO OROZCO

Líder de Canal Pharma Bogotá de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

MIGUEL ÁNGEL CERÓN MARTÍNEZ

Líder De Distribución Supermercados, Pañaleras Y Mayoristas de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

SANTIAGO VALENCIA

Líder del Canal TAT de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

MARÍA ANGÉLICA DAU MARÍN

Gerente de Inteligencia de Negocios de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**



RESOLUCIÓN NÚMERO **EL-47965** DE 2014 Hoja No. 180

Por la cual se abre una investigación y se formula pliego de cargos

JORGE IVÁN FLORES GONZÁLEZ
Group Marketing de Pañales **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

WILMAR OROZCO ARBOLEDA
 Gerente de *Supply Chain* de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

ANTONIO CAICEDO
 Vicepresidente de Latinoamérica Región Andina de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

LINA MARÍA ALVAREZ DUQUE
 Gerente Regional de Ventas TAT para la Zona Norte de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

EDUARDO GOTUZZO OLIVA
 Brand Trade Marketing Manager de **KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

JUAN GILBERTO MARTÍN QUINTERO
 ex Representante Legal de **DRYPERS ANDINA S.A.**

ARTURO CELIS CALDAS
 ex Representante Legal de **DRYPERS ANDINA S.A.**

JUAN PEÑAFIEL SOTO
 ex Representante Legal de **DRYPERS ANDINA S.A.**