REPUBLICA DE COLOMBIA

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

RESOLUCIÓN NÚMERO 69518 DE 2014
(24 NOV. 2014)

Radicación: 14-151027

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 acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1340 de 2009, la **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO** (en adelante "**SIC**"), es la Autoridad Nacional de Protección de la Competencia y en consecuencia *"[c]onocerá en forma privativa de las investigaciones administrativas, impondrá las multas y adoptará las demás decisiones administrativas por infracción a las disposiciones sobre protección de la competencia, (...)".*

Adicionalmente y de conformidad con lo previsto en el numeral 3 del artículo 1 del Decreto 4886 de 2011, es función de la **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".

QUINTO: Que mediante memorando radicado con el No. 14-151027 del 14 de julio de 2014[1], la Delegatura para la Protección de la Competencia (en adelante 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 ejecutadas por parte de **PRODUCTOS FAMILIA S.A.** (en adelante "**FAMILIA**"), **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.** (en adelante "**KIMBERLY**"), entre otras, en el mercado colombiano de fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú, que representa el papel de tocador o higiénico (en adelante, papel higiénico); las servilletas; las toallas de cocina; y los pañuelos para manos y cara (en adelante papeles suaves o tisú).

SEXTO: 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.

SÉPTIMO: Que mediante comunicación[2] allegada a la Delegatura dentro de la oportunidad consagrada en el artículo 16 del Decreto 2896 de 2010, [redacted], informándole a la Delegatura sobre su participación

[1] Folio 1 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

[2] Expediente radicado con el No. [redacted] en el que se dio trámite correspondiente a la solicitud de acogerse al **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.

en la comisión de prácticas comerciales restrictivas de la competencia en el mercado de producción, distribución y comercialización de papel suave o tisú en Colombia.

Para acceder al **PBC**, [redacted] ofreció la declaración de varias personas 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 019 de 2012, y el artículo 18 del Decreto 2896 de 2010.

OCTAVO: Que mediante comunicación[3] allegada a la Delegatura dentro de la oportunidad consagrada en el artículo 16 del Decreto 2896 de 2010, [redacted] 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 papel suave o tisú en Colombia.

Para acceder al **PBC**, [redacted] ofreció la declaración de varias personas 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.

NOVENO: 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 sendos Convenios de Colaboración diferenciados e independientes con [redacted].

DÉCIMO: Que con ocasión del Convenio de Colaboración suscrito con [redacted], mediante memorando interno[4], 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. 14-151027, tales como correos electrónicos[5], testimonios y declaraciones libres y juramentadas[6], sobre la ocurrencia de una práctica restrictiva de la competencia.

---

[3] Expediente radicado con el No. [redacted] en el que se dio trámite correspondiente a la solicitud de acogerse al **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.

[4] Folio 2 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

[5] 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

DÉCIMO PRIMERO: Que con ocasión del Convenio de Colaboración suscrito con [redacted], mediante memorando interno[7], 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. 14-151027, tales como correos electrónicos, testimonios y declaraciones libres y juramentadas[8] sobre la ocurrencia de una práctica restrictiva de la competencia.

DÉCIMO SEGUNDO: 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:

12.1. Visitas administrativas de inspección

- A las instalaciones de **DISPAPELES S.A.** (en adelante **"DISPAPELES"**), ubicadas en la Calle 103 No. 69-53 de Bogotá, D.C., el 22, 23, 24 y 25 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-18 del 30 de julio de 2014[9].

- A las instalaciones de **DRYPERS ANDINA S.A.** (en adelante **"DRYPERS"**), ubicadas en la Carrera 14 No. 127-10 oficina 401 de Bogotá, D.C., el 23 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-19 del 30 de julio de 2014[10].

- A las instalaciones de **PAPELES NACIONALES S.A.** (en adelante **"PAPELES NACIONALES"**), ubicadas en el Paraje La Marina, Puente Bolívar, vía Pereira – Cartago en Pereira, el 22, 23 y 24 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-20 del 30 de julio de 2014[11] y en las instalaciones ubicadas en la Calle 18 No. 69F – 26 de Bogotá, D.C., el 24 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-23 del 30 de julio de 2014[12].

---

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.

[6] Folios 5 a 1135 de los Cuadernos SIC Reservados No. 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Expediente.

[7] Folio 1136 del Cuaderno publico No. 6 del Expediente.

[8] Folios 1139 a 1265 del los Cuadernos SIC Reservados No. 6 y 7 del Expediente.

[9] Folios 1282 al 1338 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[10] Folios 1339 al 1355 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[11] Folios 1356 al 2545 del Cuaderno Público No.7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 del Expediente.

[12] Folios 2694 al 2712 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

- A las instalaciones de **PROTISA COLOMBIA S.A.** (en adelante **"PROTISA"**), ubicadas en el Kilómetro 45 Autopista Norte Bogotá – Tunja, de Gachancipá, el 22, 23 y 24 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-21 del 30 de julio de 2014[13].

- A las instalaciones de **FAMILIA**, ubicadas en la Carrera 50 No. 8 Sur-117 de Medellín, el 22, 23 y 24 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-22 del 30 de julio de 2014[14].

- A las instalaciones de **FÁBRICA DE BOLSAS DE PAPEL UNIBOL S.A.** (en adelante **"UNIBOL"**), ubicadas en la Autopista Aeropuerto Kilómetro 7 en Soledad, el 22, 23, 24 y 25 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-24 del 30 de julio de 2014[15].

- A las instalaciones de **KIMBERLY**, ubicadas en la Carrera 11 A No. 94 - 45 de Bogotá, D.C., el 22 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-25 del 30 de julio de 2014[16].

- A las instalaciones de **C. Y P. DEL R. S.A** (en adelante **"CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA"**), ubicadas en la Carrera 11 No 46 - 49 de Dosquebradas, el 22, 23 y 24 de julio de 2014, como consta en el acta de visita administrativa radicada con el No. 14-151027-26 del 30 de julio de 2014[17].

12.2. Requerimientos de información

- A **DISPAPELES**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Bogotá, D.C., cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 14-151027-33 del 8 de agosto de 2014[18].

- A **PAPELES NACIONALES**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Bogotá, D.C., y Pereira, cuyas respuestas fueron allegadas mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 14-151027-34 del 8 de agosto de 2014[19] y 14-151027-43 del 4 de septiembre de 2014[20].

---

[13] Folios 2546 al 2594 del Cuaderno Público No. 13 del Expediente.

[14] Folios 2595 al 2693 del Cuaderno Público No. 13 y 14 del Expediente.

[15] Folios 2713 al 2763 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[16] Folios 2764 al 2778 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[17] Folios 2779 al 2842 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[18] Folios 2888 a 2921 del Cuaderno Público No. 15 del Expediente.

[19] Folios 2922 al 3057 del Cuaderno Público No. 15 del Expediente.

[20] Folios 5596 al 5611 del Cuaderno Público No. 27 del Expediente.

- A **PROTISA**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Gachancipá, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 14-151027-29 del 31 de julio de 2014[21].

- 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. 14-151027-37 del 15 de agosto de 2014[22] y comunicación radicada con el No. 14-151027-48 del 6 de octubre de 2014[23].

- A **UNIBOL**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Soledad, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 14-151027-31 del 8 de agosto de 2014[24].

- A **KIMBERLY**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Bogotá, D.C., cuyas respuestas fueron allegadas mediante comunicaciones radicadas con los Nos. 14-151027-38 del 15 de agosto de 2014[25] y 14-151027-45 del 11 de septiembre de 2014[26].

- A **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA**, durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en sus instalaciones ubicadas en Dosquebradas, cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 14-151027-35 del 8 de agosto de 2014[27].

- A **COLOMBIANA TISSUE S.A.** (en adelante "**COLOMBIANA TISSUE**") mediante comunicación radicada con el No. 14-151027-39 del 27 de agosto de 2014[28], cuya respuesta fue allegada mediante comunicación radicada con el No. 14-151027-47 del 3 de octubre de 2014[29]

12.3. Declaraciones

- A **JORGE MARTÍN LADINO VELÁSQUEZ**, en su calidad de Gerente de Línea de **DISPAPELES**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de

---

[21] Folios 2872 a 2876 del Cuaderno Público No. 15 del Expediente.

[22] Folios 3066 a 3094 del Cuaderno Público No. 16 del Expediente.

[23]Folios 3850 a 3871 del Cuaderno Público No. 19 del Expediente.

[24] Folios 2882 al 2885 del Cuaderno Público No. 15 del Expediente.

[25] Folios 3095 al 5585 de los Cuadernos Públicos No. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27 del Expediente.

[26] Folios 5616 al 5619 del Cuaderno Público No. 27 del Expediente.

[27] Folios 3058 al 3063 del Cuaderno Público No. 16 del Expediente.

[28] Folios 5852 al 5590 del cuaderno Público No. 27 del Expediente.

[29] Folios 5621 al 5627 del Cuaderno Público No. 27 del Expediente.

inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 22 de julio de 2014[30].

- A **GUSTAVO DUQUE SIERRA**, en su calidad de Gerente General de **DISPAPELES**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 24 de julio de 2014[31].

- A **HERBERT FABIÁN ALONSO GONZÁLEZ**, en su calidad de Gerente Comercial de **DISPAPELES**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 25 de julio de 2014[32].

- A **ANDRÉS FELIPE JARAMILLO CRUZ**, en su calidad de Gerente Comercial de **DRYPERS**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 23 de julio de 2014[33].

- A **NICOLÁS ALFONSO DÍAZ MARZULLO**, en su calidad de Gerente de Cadenas de **DRYPERS**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 23 de julio de 2014[34].

- A **FELIPE GRANADOS MARTÍNEZ**, en su calidad de Gerente de Mercadeo de **DRYPERS**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 23 de julio de 2014[35].

- A **CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA**, en su calidad de Gerente Comercial de **PAPELES NACIONALES**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 24 de julio de 2014[36].

- A **JULIANA VILLEGAS JIMÉNEZ**, en su calidad de Gerente de Marca de **PAPELES NACIONALES**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 24 de julio de 2014[37].

---

[30] Folio 1338 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[31] Folio 1338 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[32] Folio 1338 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[33] CD obrante a folio 1351 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[34] CD obrante a folio 1353 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[35] CD obrante a folio 1352 del Cuaderno Público No. 7 del Expediente.

[36] CD obrante a folio 2710 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[37] CD obrante a folio 2709 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

- A **IVÁN ZAHER JAAR**, en su calidad de Representante Legal y Gerente de Planta de **UNIBOL**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Soledad, el 23 de julio de 2014[38].

- A **ALBERTO ANTONIO ACOSTA ALTAMAR**, en su calidad de Director Nacional de Mercadeo de **UNIBOL**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Soledad, el 23 de julio de 2014[39].

- A **FERNANDO CARLOS ALTMAR CASTRO**, practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Soledad, el 23 de julio de 2014[40].

- A **CLAUDIA MARÍA BARRERA CORREA**, en su calidad de Directora Andina de **KIMBERLY** practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 22 de julio de 2014[41].

- A **RODRIGO SILES SILVA**, en su calidad de *Category Manager Family Care* de **KIMBERLY** practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 22 de julio de 2014[42].

- A **ÁLVARO ANDRÉS MAZO MEJÍA**, en su calidad de Gerente de Ventas de **KIMBERLY** practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Bogotá, D.C., el 22 de julio de 2014[43].

- A **DAVID LEVY APPEL**, en su calidad de Tercer Suplente del Gerente de **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Dosquebradas, el 24 de julio de 2014[44].

---

[38] Folio 2763 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[39] Folio 2763 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[40] Folio 2763 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[41] Folio 2778 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[42] Folio 2778 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[43] Folio 2778 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[44] CD obrante a folio 2838 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

- A **IVAN ZUVANICH HIRMAS**, en su calidad de Gerente General de **PROTISA** practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Gachancipá, el 22 de julio de 2014[45].

- A **PABLO RAFAEL VILCHES VILCHES**, en su calidad de Gerente Administrativo de **PROTISA** y **DRYPERS** practicado durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Gachancipá, el 22 de julio de 2014[46].

- A **ALEJANDRO BOTERO ARANGO**, en su calidad de Gerente de Negocios de **FAMILIA** durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Medellín, el 22 de julio de 2014[47].

- A **ANDRÉS FELIPE GÓMEZ**, en su calidad de Gerente de Manufactura de **FAMILIA** durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Medellín, el 22 de julio de 2014[48].

- A **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZABAL**, en su calidad de Gerente del Canal de Distribución Institucional de **FAMILIA** durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Medellín, el 22 de julio de 2014[49].

- A **DIEGO LUIS SALDARRIAGA RESTREPO**, en su calidad de Gerente de Operaciones y Logística de **FAMILIA** durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Medellín, el 23 de julio de 2014[50].

- A **DARÍO REY MORA**, en su calidad de Gerente General de **FAMILIA** durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Medellín, el 24 de julio de 2014[51].

- A **HERIBERTO ARANGO PEREZ**, en su calidad de Director de Costos de **FAMILIA** durante la diligencia de visita administrativa de inspección adelantada en las instalaciones de dicha empresa en Medellín, el 24 de julio de 2014[52].

---

[45] Folio 2594 del Cuaderno Público No. 13 del Expediente.

[46] Folio 2594 del Cuaderno Público No. 13 del Expediente.

[47] Folio 2693 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[48] Folio 2693 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[49] Folio 2693 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[50] Folio 2693 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[51] Folio 2693 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

[52] Folio 2693 del Cuaderno Público No. 14 del Expediente.

DÉCIMO TERCERO: Que mediante comunicación[53] 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 papeles suaves o tisú en Colombia.

Para acceder al **PBC**, [redacted] 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 CUARTO: 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 Convenio de Colaboración con [redacted]

DÉCIMO QUINTO: Que con ocasión del Convenio de Colaboración suscrito con [redacted], el Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia, mediante memorando interno[54], 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. 14-151027, tales como correos electrónicos[55], testimonios y declaraciones libres y juramentadas[56],sobre la ocurrencia de una práctica restrictiva de la competencia.

DÉCIMO SEXTO: 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 investigación,

---

[53] Expediente radicado con el No. [redacted] 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.

[54] Folio 5927 del Cuaderno Público No. 29 del Expediente.

[55] 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.

[56] Folios 5928 al 6100 de los Cuaderno Reservado **SIC** No. 7 del Expediente.

que para el caso concreto corresponde al mercado de **fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú que representa el papel higiénico; las servilletas; las toallas de cocina; y los pañuelos para manos y cara.**

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 del sub sector de **papel suave o tisú** en Colombia, al ser la primera un insumo de la segunda. En segundo lugar, se expondrán las características principales del mismo y se hará énfasis en el subsector de **papel suave o tisú**, el cual como se mostrará más adelante, se segmenta en cuatro productos a saber: **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara**, que engloban específicamente los mercados involucrados en la presente investigación.

Así, la Delegatura describirá la cadena de producción, distribución y comercialización de los productos denominados **papel suave o tisú.**

16.1. 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. Esta es una industria intensiva en capital, con elevadas economías de escala y altamente concentrada[57]. 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 productivos[58].

La industria papelera representó para el año 2012 el 4,7% del PIB manufacturero y el 0,8% del PIB total, con una contribución de USD$ 4.295 millones a la producción manufacturera, de los cuales los mercados de papeles suaves o tisú representaron cerca de USD$ 612 millones[59].

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

---

[57] **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 octubre de 2014).

[58] **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 octubre de 2014).

[59]*Cálculos **SIC** con base en: **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA** (en adelante "**DANE**"). Balances Oferta - Utilización de productos (BOU) a seis dígitos. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/BOU_seis_digitos_B2005_04_14.xls (consultado el 27 de octubre de 2014)*

La **producción de papel** implica la separación de fibras de celulosa de impurezas de la madera, del papel o cartón, trapos, bagazo, entre otros[60], 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 cumplir[61].

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%[62].

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 laminación[63].

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, 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.

---

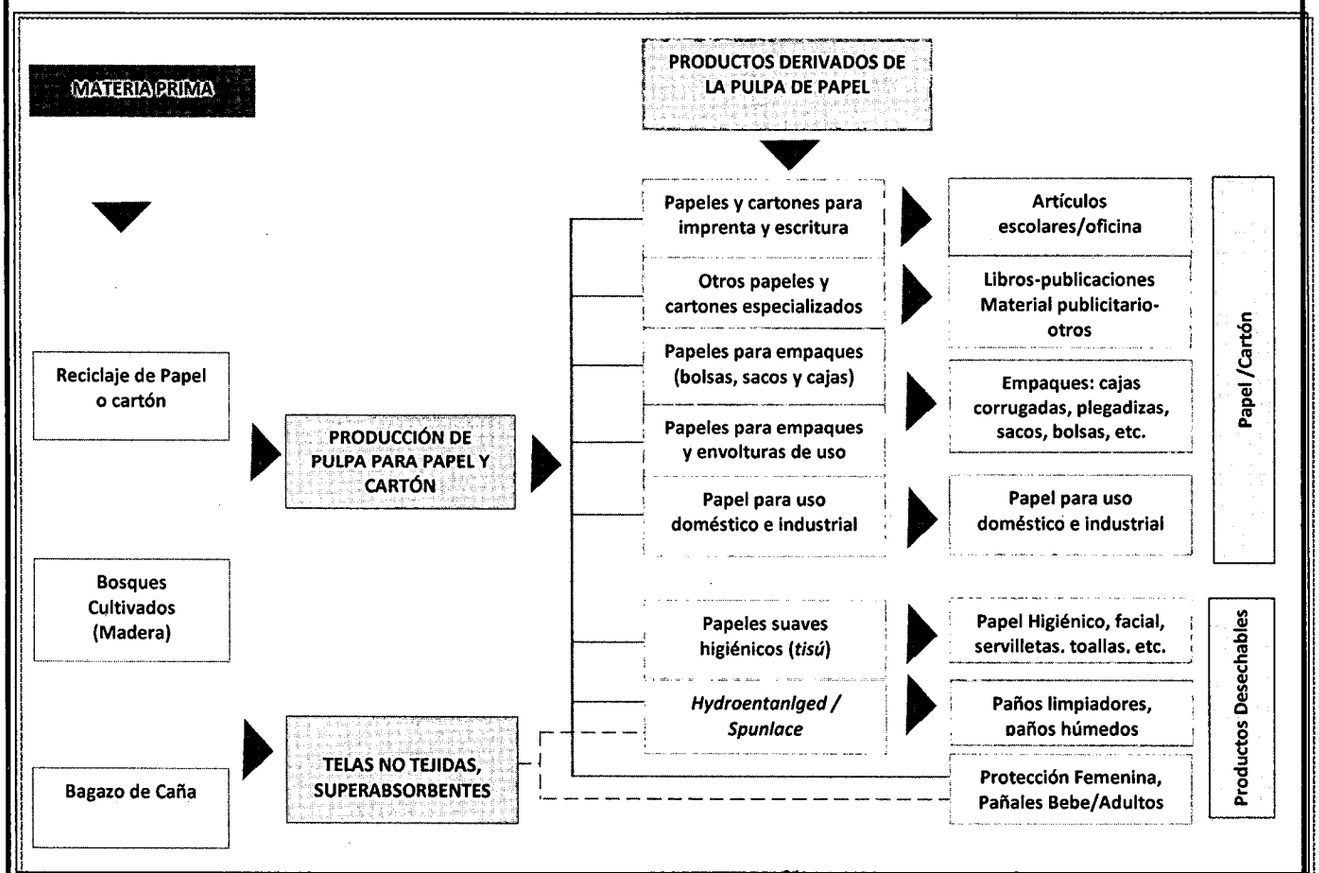
[60] "*La principal fuente de fibra para la fabricación de pasta y de papel es la madera de coníferas y de especies arbóreas de hoja caduca. Fuentes secundarias son la paja de trigo, el centeno y el arroz; cañas, como el bagazo; los tallos leñosos del bambú, lino y cáñamo, y fibras de semillas, hojas 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 octubre de 2014).

[61] **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 octubre de 2014).

[62] **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 octubre de 2014).

[63] *Ibídem.*

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



Fuente: Elaboración **SIC** con base en la información del **DNP**[64] y de la **ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES** (en adelante "**ANDI**")[65]

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%. Así mismo, con relación al comercio exterior, las exportaciones e importaciones han evolucionado a una tasa anual promedio del 13% y 9%, respectivamente.

A continuación, esta Delegatura procederá a enmarcar el análisis del sub sector de los denominados papeles suaves o tisú.

16.2. Subsector de papeles suaves o tisú

---

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

[65] **ANDI**. *Reciclaje de papel y cartón en Colombia*. Disponible en: http://asociacionrecicladores bogota.org/wp-content/uploads/2012/08/120822-Reciclaje-de-Papel-en-Colombia-v2-Modo-de-compati bilidad1.pdf (Consultado el 27 de octubre de 2014).

Como se expuso en líneas anteriores, el subsector de papeles suaves o tisú corresponde a aquel en el que se producen bienes utilizados comúnmente para la higiene personal o del hogar, tales como el **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara**.

Para el año 2012, el mercado de papeles suaves o tisú totalizó en 31.8 millones de toneladas a nivel global[66]. La distribución regional de los consumos, va como sigue: Norteamérica (28%), la Unión Europea (22%) y China (18%), lo cual engloba el 68% del mercado y la participación relativa restante corresponde al resto del mundo (América Latina, Europa del Este, África, entre otros). Es de resaltar que América Latina en términos relativos participa con el 8% del mercado, es decir, cerca de 2,4 millones de toneladas.

Ahora bien, el consumo de este tipo de producto está fuertemente relacionado con el estado del desarrollo económico del país del consumidor, de tal manera que en los países en donde el consumo per cápita es inferior a 6 Kg por año, el crecimiento del consumo depende de factores como el aumento del PIB, el grado de urbanización y la tasa a la cual incrementa la población. En la actualidad el promedio mundial de consumo ronda en los 4,3 Kg/cápita por año. Por su parte, el mercado institucional representa cerca del 23% en promedio del total del consumo mundial[67].

Ahora bien, en los países en los cuales el consumo per cápita es superior a 6 Kg pero inferior a 11 Kg, el crecimiento del mercado de **papel suave o tisú** se debe principalmente a las mejoras en la calidad de los productos, los incrementos en la capacidad productiva y los mecanismos de comercialización. Contrario a lo anterior, en los países en los cuales el consumo es superior a 11 Kg, el crecimiento del mercado está correlacionado con las propuestas de valor en términos de calidad de los productos para poder incrementar la tasa de penetración del mercado[68].

Así las cosas, el mercado latinoamericano se ha venido expandiendo en los últimos años, con crecimientos importantes en los mercados de Colombia, México y Brasil, sin embargo, estos mercados aún poseen amplias posibilidades de crecimiento en tanto en ellos no se comercializan aún los productos pertenecientes al segmento Premium.

La producción del **papel suave o tisú** implica la utilización de una máquina secadora de papel denominada "Yankee Dryer"[69], la cual se diferencia de las máquinas

---

[66] Daniela dos Reis. Innovation Center R&D Engineer. Workshop Fibria-ABTCP. 30th April. 2013. Disponible En: http://www.abtcpblog.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-1-Daniela-Del-Monaco-Voith.pdf. (consultado el 27 de octubre de 2014)

[67] RISSI. Tissue market continues to grow. Disponible en: http://www.risiinfo.com/magazines/October/2008/PP/PPMagOctober-Tissue-market-continues-to-grow.html. (consultado el 27 de octubre de 2014)

[68] Ibídem.

[69] Paulapuro, Hannu (2000). "3". Paper and Board grades. Papermaking Science and Technology 18. Finland: Fapet Oy. pp. 75–92. ISBN 952-5216-18-7. (consultado el 27 de octubre de 2014).

papeleras convencionales al componerse de un único cilindro de crepe de 4,5-5 m, y no de varios cilindros de secado.

Dicho cilindro está rodeado de dos tapas de secado en las que el papel es deshidratado en centésimas de segundo a una temperatura de 460 °C, lo cual permite retirar entre el 42% y el 89% de la humedad de la pasta de papel. En el proceso se le incorporan adhesivos a la pasta para controlar la rugosidad, sin embargo, parte del resultado final depende de la posición de las cuchillas y la velocidad a la cual gira el cilindro.

Entre las características generales del **papel suave o tisú**, tenemos que su densidad de área se encuentra aproximadamente en 15–30 g/m² (gsm), aunque puede ser tan reducido como 5 g/m². La determinación de la densidad de área del **papel suave o tisú** no es trivial, por cuanto su superficie crepada está regulada en la norma **ISO 12625-6.3**, la cual establece como propiedades fundamentales de los productos "suave o tisú", la absorción, la disponibilidad de acceso y la facilidad de dispensación[70].

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, esta Delegatura encuentra procedente indicar que el mercado relevante a considerar corresponde al mercado de **papel suave o tisú**, el cual, a su vez, puede ser clasificado en productos para uso en el hogar o en productos para uso institucional según el tipo de consumidor[71]. De igual forma, el mercado de **papel suave o tisú** puede ser clasificado teniendo en cuenta los usos finales de los bienes que los componen, así:

- Papel higiénico.
- Servilletas.
- Toallas de cocina.
- Pañuelos de manos y cara.

Por tanto, esta Delegatura procederá a efectuar el análisis de la cadena de **producción, distribución y comercialización de los productos (i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara.**

16.3. Análisis de los mercados relevantes

A continuación, la Delegatura presenta la descripción de los productos que conforman el mercado relevante[72]. El estudio del mercado se enfocará en los

---

[70] ISO 12625-1:2011. Papier tissue et produits tissues. Disponible en: http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=53422. (consultado el 28 de octubre de 2014).

[71] Incluye, hoteles, empresas de catering, restaurantes y clientes corporativos.

[72] 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*

siguientes productos: **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara**, ya que: (a) las empresas investigadas en la presente actuación administrativa compiten efectivamente con dichos productos dentro del ámbito geográfico en el cual desarrollan su actividad; y (b) las presuntas prácticas restrictivas de la competencia investigadas hacen referencia a este mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el caso de los productos de **papel suave o tisú** se hará una descripción precisa para cada uno de ellos, toda vez que a partir de las particularidades encontradas, las alternativas con las que cuentan los consumidores para reemplazarlos pueden cambiar sustancialmente.

16.3.1. Papel higiénico

16.3.1.1. Definición, usos y composición del papel higiénico

El papel higiénico es un papel delgado, suave, crepado, absorbente, gofrado o embozado, de fácil desintegración en agua, que ha sido producido a partir de fibras secundarias (papel reciclado) y/o pulpa de papel, en forma de tira continua, enrollada en un cilindro o tubo de cartón, destinado específicamente a la higiene personal para ser usado después de las necesidades fisiológicas[73]. Al respecto, la **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA–NTC-** 1331 de 1989[74] define a las hojas de papel higiénico como una *"Formación laminar de fibras con distribución homogénea, obtenida en la máquina productora de papel de bajo gramaje"*.

El papel higiénico se fabrica para su consumo en rollos, ya sean continuos o perforados. Para el caso del papel higiénico perforado, las fibras deben ser perpendiculares a fin de permitir un fácil desprendimiento de las hojas. A continuación se muestran las especificaciones mínimas que debe cumplir el papel higiénico:

---

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=tdHbTPCYpCWXG4t2bxZs8WKkh2QQkpqdhZQnbcpqcZR39SFnZsdV!1701709267?uri=CELEX:31997Y1209(01) (Consultado el 22 de octubre de 2014).

[73] Con base en:
CONVENIN 1542-90. Papel Higiénico. Disponible En: http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/1542-90.pdf (Consultada el 28 de octubre de 2014)
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).
NSO 85.35.025:03. Papel higiénico. Especificaciones. Disponible en: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/..%5Cpontofocal%5Ctextos%5Cregulamentos%5CSLV_41.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

[74] **ICONTEC**. **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC-** 1331. *PAPEL HIGIÉNICO EN ROLLOS. ESPECIFICACIONES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC1331.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).

Tabla No. 1.
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS PAPEL HIGIÉNICO

HIGIÉNICO TRADICIONAL GOFRADO O LISO HOJA DOBLE O SENCILLA	
DETERMINACIÓN	**VALOR MÍNIMO**
LARGO DE HOJA (mm)	100 - 140
ANCHO DE HOJA (mm)	100 - 110
HOJAS POR ROLLO (No.)	176
PESO BASE (g/m2)	14,5
HUMEDAD (%)	10
BLANCURA (%)	70
ABSORCIÓN (Máximo segundos)	30
DIÁMETRO EXTERNO DEL TUBO (cm)	4,8

Fuente: Elaboración SIC[75]

16.3.1.2. Clases de papel higiénico

Según las normas técnicas relevantes, el papel higiénico se puede clasificar según su categoría o presentación así:

- **CATEGORÍA:** hace referencia a ciertas características de fabricación que se resumen en la Tabla No.2, esta clasificación se compone de:

  a) **Calidad superior:** se incluye el papel higiénico suave o extra suave de una o dos hojas, debe presentar perforaciones perpendiculares al borde de las hojas.

  b) **Calidad media:** se incluye el papel higiénico de suavidad regular de una o dos hojas, debe presentar perforaciones perpendiculares al borde de las hojas.

  c) **Calidad regular o económica:** se incluye el papel higiénico de una o dos hojas, no es necesario que sea perforado.

---

[75]Con base en:
CONVENIN 1542-90. Papel Higiénico. Disponible En: http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/1542-90.pdf (Consultada el 28 de octubre de 2014)
ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC- 1331. *PAPEL HIGIÉNICO EN ROLLOS. ESPECIFICACIONES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC1331.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).
NSO 85.35.025:03. Papel higiénico. Especificaciones. Disponible en: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/..%5Cpontofocal%5Ctextos%5Cregulamentos%5CSLV_41.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

Tabla No. 2.
ESTÁNDARES DE FABRICACIÓN DEL PAPEL HIGIÉNICO

	SUPERIOR		MEDIO		REGULAR	
DEFECTO MÁXIMO PERMISIBLE	**TAMAÑO**	**CANTIDAD**	**TAMAÑO**	**CANTIDAD**	**TAMAÑO**	**CANTIDAD**
Puntos de Tinta	8,5 - 2,0 mm2	100/m2	8,5 - 2,0 mm2	150/m2	8,5 - 2,0 mm2	200/m2
Mancha de Suciedad	No Permitido		No Permitido		No Permitido	
Ausencia de Perforación	No Permitido		2/100 Hojas		5/100 Hojas	
Grumos de Fibra	1-3 mm	5/Hoja	1-3 mm	10/Hoja	2-4 mm	20/Hoja
Partículas Extrañas	No Permitido		No Permitido		No Permitido	
Hojas Dobladas o Pegadas	N/A	4	N/A	6	N/A	10
Variación de conteo de hojas	N/A	±10	N/A	±10	N/A	±10
Variación de Ancho de hojas	N/A	2%	N/A	2%	N/A	2%
Variación de Altura de hojas	N/A	2%	N/A	2%	N/A	2%
Diámetro de los Agujeros	1-1,5 mm	50/M2	1-1,5 mm	75/M2	1-1,5 mm	100/M2

Fuente: Elaboración **SIC**[76]

- **PRESENTACIÓN:** en virtud de este criterio, el papel higiénico se clasifica según su forma y estilo de dispensación. Esta clasificación se compone de:

a) **Tradicional:** corresponde a la presentación común como producto terminado, con una cantidad determinada de hojas con alrededor de 88 x 88 mm y un peso aproximado de 200 gramos por rollo.

b) **Bobina:** hace referencia al papel para dispensador, este producto en general es para clientes institucionales, puede ser perforado, viene usualmente en presentaciones de más de 180 metros. Dependiendo de la calidad puede incluir o no perforaciones.

c) **Interdoblado**: corresponde a hojas cortadas de 213 x 88 mm dobladas. Su utilización se circunscribe al segmento institucional principalmente para lugares de alto tráfico y permite que el usuario tenga el menor contacto posible con el medio absorbente. Usualmente viene en presentaciones de 100 a 250 unidades.

Otros criterios importantes de clasificación del papel higiénico son: el color, el gofrado, el aroma, la cantidad de hojas, el gramaje y, la cantidad de rollos por paquete. Generalmente, en las categorías de calidad superior y media, el color del papel higiénico es blanco[77] o de otros colores. Por su parte, en el segmento económico, el color es natural (color parduzco) o de otros colores, los cuales al evitar el proceso de blanqueo de la pulpa de papel, corresponden al color de la materia prima.

---

[76] Ibídem

[77] La blancura del papel se determina por un valor numérico de la reflectancia direccional de la muestra de papel a 457 nanómetros (nm) con respecto a la luz azul de características espectrales y geométricas específicas.

De otro lado, se tiene el gofrado, el cual consiste en un proceso especial aplicado al papel higiénico que le confiere apariencia y tacto rugoso, con sensación de acolchamiento y suavidad. Esto favorece los procesos funcionales propios del papel higiénico y permite una mayor absorción en el producto. Esencialmente, el gofrado es un proceso de estampado en seco sobre papel de motivos con relieves o en huecos.

Finalmente, en cuanto al aroma, no existe una categoría o estándar determinado, este criterio está más relacionado con los sondeos efectuados por cada fabricante. En cuanto a las cantidades de hojas, las mismas van desde sencilla hasta triple hoja. Ahora bien, en cuanto al gramaje la cantidad es variable e interrelacionada con la cantidad de hojas y la calidad del papel.

16.3.2. Servilletas

Corresponde a un papel delgado, suave, absorbente de acabado crepado o realzado, desechable y de color blanco[78]. Se destina para evitar el contacto directo de la piel con alimentos, entre otros usos. Al respecto, la **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA–NTC-** 4571 de 2012[79] brinda los estándares de fabricación de las servilletas.

Tabla No. 3.
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS SERVILLETAS

PAÑUELO FACIAL HOJA DOBLE	
DETERMINACIÓN	VALOR MÍNIMO
No. HOJAS POR PAQUETE (Min)	100
No. DOBLECES	2
LARGO DE HOJA (mm)	245
ANCHO DE HOJA (mm)	245
PESO BASE (g/m2)	17 – 19
ABSORCIÓN (Máximo segundos)	45 – 65

Fuente: Elaboración **SIC**[80]

[78] Ibídem

[79] **ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC-** 4571. *SERVILLETAS DE PAPEL. ESPECIFICACIONES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC4571.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).

[80]Con base en:
CONVENIN 1542-90. Papel Higiénico. Disponible En: http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/1542-90.pdf (Consultada el 28 de octubre de 2014)
ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC- 1331. *PAPEL HIGIÉNICO EN ROLLOS. ESPECIFICACIONES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC1331.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).
NSO 85.35.025:03. Papel higiénico. Especificaciones. Disponible en: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/..%5Cpontofocal%5Ctextos%5Cregulamentos%5CSLV_41.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

Se clasifica principalmente según el número de hojas que posea cada empaque. De igual forma, puede clasificarse de acuerdo al largo y ancho de la hoja de la servilleta.

16.3.3. Toallas de cocina

Corresponde a un papel absorbente de acabado semicrepado o realzado de color blanco o de colores con resistencia en húmedo[81] que se utiliza para labores de secado y limpieza. Vale resaltar que la **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA–NTC-** 5644 de 2013[82] brinda los estándares de absorción de agua para determinar el grado de aceptación del **papel suave o tisú**.

Tabla No. 4.
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS TOALLAS DE COCINA

TOALLAS DE COCINA	
DETERMINACIÓN	**VALOR MÍNIMO**
LARGO DE HOJA (mm)	237
ANCHO DE HOJA (mm)	208
PESO BASE (g/m2)	20 - 32
ABSORCIÓN (Máximo segundos)	65

Fuente: Elaboración **SIC**[83]

16.3.4. Pañuelos para manos y cara

Los pañuelos para manos y cara son un papel delgado de alta suavidad, absorbentes, de acabado semicrepado o crepado, de color blanco, mínimo de hoja doble y con los bordes perpendiculares y nítidos[84]. Vale resaltar que la **NORMA**

---

[81] Con base en:
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

[82] **ICONTEC**. **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC-** 5644. *ABSORCIÓN DEL AGUA EN LOS PAPELES ABSORBENTES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC5644.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).

[83]Con base en:
CONVENIN 1542-90. Papel Higiénico. Disponible En: http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/1542-90.pdf (Consultada el 28 de octubre de 2014)
ICONTEC. **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC-** 1331. *PAPEL HIGIÉNICO EN ROLLOS. ESPECIFICACIONES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC1331.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).
NSO 85.35.025:03. Papel higiénico. Especificaciones. Disponible en: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/..%5Cpontofocal%5Ctextos%5Cregulamentos%5CSLV_41.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

[84] Con base en:

TÉCNICA COLOMBIANA–NTC- 5644 de 2013[85] brinda los estándares de absorción de agua para determinar el grado de aceptación del papel suave o tisú.

Las características estándar para este producto se resumen en la Tabla No. 3. Los pañuelos para manos y cara se fabrican en hojas sueltas para dispensación en empaque cerrado que tenga la característica de facilitar la obtención de cada una de las hojas. Estos productos se clasifican de acuerdo a su tamaño en: pequeño, mediano y grande.

Tabla No. 5.
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS PAÑUELOS DE CARA Y MANOS

PAÑUELO FACIAL HOJA DOBLE	
DETERMINACIÓN	**VALOR MÍNIMO**
LARGO DE HOJA (mm)	203
ANCHO DE HOJA (mm)	155 - 235
PESO BASE (g/m2)	13,5
HUMEDAD (%)	7 ± 2
ABSORCIÓN (Máximo segundos)	10

Fuente: Elaboración **SIC**[86]

Hoy en día cada persona en Europa Occidental utiliza cerca de 200 pañuelos al año per cápita, con una variedad de funciones alternativas que incluyen desde el

---

CONVENIN 2362-86. Papel Facial. Disponible En: http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/2362-86.pdf (Consultada el 28 de octubre de 2014)
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).
NSO 85.35.025:03. Papel higiénico. Especificaciones. Disponible en: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/..%5Cpontofocal%5Ctextos%5Cregulamentos%5CSLV_41.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

[85] **ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC-** 5644. *ABSORCIÓN DEL AGUA EN LOS PAPELES ABSORBENTES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC5644.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).

[86]Con base en:
CONVENIN 1542-90. Papel Higiénico. Disponible En: http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/1542-90.pdf (Consultada el 28 de octubre de 2014)
ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA –NTC- 1331. *PAPEL HIGIÉNICO EN ROLLOS. ESPECIFICACIONES.* Disponible en: http://tienda.icontec.org/brief/NTC1331.pdf(Consultado el 28 de octubre de 2014).
NMX-N-092-SCFI-2008. Industrias de celulosa y papel – papeles crepados (Tissue) para mercado institucional (Higiénico, pañuelo facial, servilleta y toalla) – especificaciones y métodos de prueba. Disponible en: http://www.camaradelpapel.mx/pdf/Normas/NMX-N-092-SCFI-2008.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).
NSO 85.35.025:03. Papel higiénico. Especificaciones. Disponible en: http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pontofocal/..%5Cpontofocal%5Ctextos%5Cregulamentos%5CSLV_41.pdf (Consultado el 28 de octubre de 2014).

tratamiento de heridas menores hasta la limpieza del rostro y manos, así como lentes[87].

16.4. Sustituibilidad de la demanda

Es importante considerar en este punto el grado de sustitución que el producto especificado tenga en el mercado, esto con el fin de establecer qué tan independiente es la demanda a los cambios que puedan llegarse a presentar en las condiciones del mercado. De esta forma, a continuación se presentará la sustituibilidad desde el punto de vista de la demanda para los productos **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara**.

Lo primero que se debe definir es que los productos de **papel suave o tisú** en términos generales tienen usos y finalidades específicas. El papel higiénico está relacionado con la higiene íntima; las servilletas con la asepsia en el consumo de alimentos; las toallas de cocina con el aseo del área de cocción de alimentos; y los pañuelos para manos y cara con usos diversos que van desde la captura de fluidos corporales hasta el mantenimiento de la pulcritud del rostro.

A pesar de que por su composición físico química podría a simple vista suponerse que entre sí, o con otros artículos pudiese existir sustituibilidad, es el consumidor en su escala de preferencias el que le asigna unas cualidades específicas a cada producto que especializan su uso de tal manera que estos se consideran como mercados de productos separados en tanto que difieren en precios, características físicas y uso final. Sin embargo, a pesar de estas consideraciones, es importante no desconocer que en una situación de extrema necesidad los productos de papel suave o tisú se convertirían en sustitutos imperfectos.

En consideración de lo expuesto, esta Delegatura calculó índices promedios ponderados[88] de los precios de las cuatro categorías de productos mencionadas, en aras de determinar si los cambios en los precios en el horizonte temporal 2004-2014 evidencian cierto tipo de comportamiento que indujera a presumir la existencia de algún tipo de impacto inverso entre el precio de un producto a favor o en contra del precio de otro.

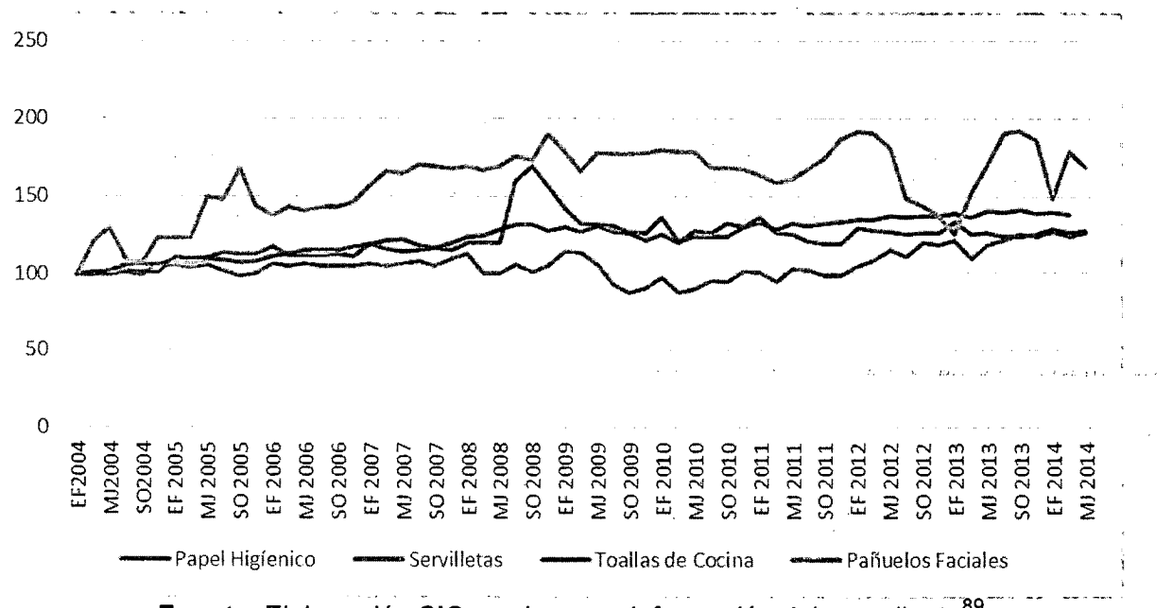
En la Gráfica No. 1 se puede observar de manera preliminar que los comportamientos de todos los índices de precios son crecientes y no existe evidencia que muestre la existencia de sustituibilidad de un producto por otro, es más, considerando las particularidades de cada producto es posible evidenciar que los comportamientos en términos de crecimientos son bastante consistentes, de tal forma que en algunos puntos todos los índices oscilan de manera equilibrada.

---

[87] Ibídem.

[88] El ponderador utilizado corresponde a la participación relativa en las ventas de cada una de las presentaciones.

Gráfica No. 1.
ÍNDICES DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE PAPEL TÍSÚ



Fuente: Elaboración **SIC** con base en información del expediente[89]

A continuación, se presentará un análisis de la sustituibilidad de la demanda para cada uno de los productos que son objeto de estudio en la presente actuación administrativa.

(i) Papel higiénico

Para el caso del papel higiénico, un sustituto imperfecto puede ser el bidé. Este elemento de higiene[90] es de amplio uso en países de alto ingreso económico puesto que requiere o de extensas áreas de baño o de instalaciones digitales de alto costo, por lo que no es un buen sustituto del papel higiénico común. A su vez, el papel higiénico tiene un uso generalizado y no existe razón para afirmar que este tiene un sinnúmero de sustitutos, tales como: el agua, la tela o inclusive las plantas[91].

(ii) Servilletas y (iii) Toallas de Cocina

---

[89]Cuaderno Público No. 16 Folio 3094. Se tomaron los precios promedio ponderado de cada producto calculados según la información reportada en la Encuesta Anual Manufacturera EAM – DANE, se calculó entonces un índice de precios con base primer bimestre 2004, para analizar las variaciones comportamentales de dichas series, lo cual se incorpora en el eje vertical.

[90]El bidé o bidet es un elemento de higiene que proporciona una suave limpieza y masaje de las zonas más sensible del cuerpo humano, su utilización se promueve debido a que se presume que el papel higiénico está limitado en su eficiencia y en tal sentido podría promover la proliferación de bacterias y parásitos, en tal sentido podría ayudar a prevenir enfermedades de la vejiga y al uretra. Disponible en: http://cowaycolombia.com/producto/gama-ba-13/ (Consultado el 29 de octubre de 2014)

[91] MINISTERIO DE ECONOMIA, INDUSTRIA Y COMERCIO DE COSTA RICA. COMISIÓN PARA PROMOVER LA COMPETENCIA. Sesión ordinaria N° 35-2006. Monitoreo llevado a cabo en el sector papel. Disponible en: http://reventazon.meic.go.cr/informacion/cpc/2006/IO%20011-04.pdf(Consultado el 29 de octubre de 2014)

Efectuado el análisis de la sustituibilidad de la demanda del papel higiénico y los pañuelos para manos y cara, se procederá a describir el comportamiento del consumidor, para entender las condiciones en las cuales las toallas de cocina y las servilletas pueden ser no sustituibles, bajo ciertas condiciones específicas.

En referencia a las servilletas y las toallas de cocina es importante dar a conocer cuáles son los factores que llevan a un consumidor a formar su decisión de compra. Dichos factores se pueden reducir al ingreso del individuo, los gustos o preferencias del consumidor y el precio de los otros productos.

En relación a la renta, se debe mencionar que esta sólo limita la canasta de bienes y servicios que el consumidor puede adquirir, sin embargo, entre más rentas, el consumidor adquirirá un mayor número de artículos y/o productos de los que habitualmente consume u otros que en un momento predeterminado del tiempo no le era posible consumir, que conforman su nueva canasta de bienes y servicios.

Este tema de las preferencias del consumidor es profundizado en los libros de microeconomía moderna, sin embargo, para los fines pertinentes del caso, se resaltará que el consumidor es racional en cuanto sus elecciones y cumple ciertas condiciones que permiten que prefiera, dado su restricción de presupuesto, elegir ciertas canastas de bienes y servicios, con combinaciones diversas de productos que se ajusten al mismo.

Esto lo lleva a tomar sus decisiones maximizando su bienestar en el límite, es decir sustituyendo el consumo de un bien por el del otro hasta el punto en el cual la satisfacción que le produzca una combinación de bienes le sea indiferente, o sea, que no desee consumir más de un bien que de otro.

A pesar de lo anterior, estas elecciones están limitadas al precio, que en últimas es la medida que el consumidor tiene para calcular su bienestar, es decir, el precio traduce la información subjetiva que no puede ser cuantificada de las medidas del bienestar del consumidor[92].

Pero no sólo el precio determina el grado de sustitución[93] entre un bien u otro, también debe considerarse que el consumidor le asigna a cada bien una función específica que satisface una necesidad. Este es el caso de las toallas de cocina y las servilletas. Si consideramos las diferencias en el nivel de renta del consumidor, será cierto que a medida que esta aumenta, el individuo preferirá canastas de bienes más grandes, es decir, con más variedad de artículos.

Ahora bien, es posible que dadas las restricciones presupuestarias, los consumidores de menores ingresos prefieran adquirir otro tipo de bienes diferentes a las servilletas o a las toallas de cocina, que le produzcan un mayor nivel de

[92] GARAVITO, Cecilia. Documento de trabajo no. 329. Microeconomía: preferencias y elecciones de los consumidores. Disponible en: http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ddd329.pdf (consultado el 28 de octubre de 2014).

[93] Los bienes pueden clasificarse según su grado de sustitución en: complementarios, sustitutos perfectos o imperfectos, según el grado de reemplazo de un bien con otro.

bienestar. En este punto, este tipo de consumidor buscará soluciones imperfectas que satisfagan sus necesidades, de tal manera que, una toalla de cocina o una servilleta se vuelve necesaria para el mismo, cuando este dispone de los ingresos suficientes para adquirir el bien sin restar la utilidad que le pudiese proporcionar el consumo de otros bienes. Sin embargo, dadas las restricciones esbozadas, el hecho de satisfacer una nueva necesidad con las servilletas y las toallas de cocina, probablemente al tomar su decisión de compra no lo sustituirá porque para él satisface una necesidad específica.

De tal forma, se puede considerar que las toallas de cocina y las servilletas, según ciertas condiciones, no poseen sustituto directo.

(iv) *Pañuelos para manos y cara*

Por el lado de los pañuelos para manos y cara, los tradicionales pañuelos de tela podrían constituir un sustituto imperfecto, sin embargo, es importante resaltar que la diferencia sustancial entre los pañuelos 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 pañuelo para su reutilización.

Por el contrario, el pañuelo desechable para manos y cara es de un solo uso, es decir, luego de cumplir con su función estipulada es descartado por el consumidor. Además, los residuos corporales son parcialmente retenidos antes de la eliminación del pañuelo, lo cual de manera preliminar, se constituye en un factor de prevención epidemiológico de enfermedades contagiosas como el resfriado común y la influenza[94], haciendo que se genere un valor agregado a su utilización, lo cual lo convierte en un producto más eficiente e higiénico.

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 pañuelos para manos y cara y los pañuelos de tela, en aras de determinar, de manera preliminar, el grado de sustituibilidad entre ambos productos.

En la Gráfica No. 2 se describe la tendencia de las ventas de los dos productos donde se evidencia que si bien las mismas no son similares, se observa un comportamiento creciente en los dos índices, por lo cual inicialmente se pondría en duda que existiese una sustitución por parte del consumidor en perjuicio de uno u otro producto.

La divergencia en el comportamiento de los dos índices de ventas permite considerar que el crecimiento en las ventas de los pañuelos desechables, ha promovido una mayor reticencia del consumidor hacia los pañuelos de tela. Esto podría deberse al hecho de que el pañuelo de tela, más que un elemento de higiene nasal, es un

[94]The Joint Commission. Cinco cosas que puede hacer para prevenir las infecciones. http://www.jointcommission.org/assets/1/18/ic_spanish.pdf (Consultado el 29 de octubre de 2014)

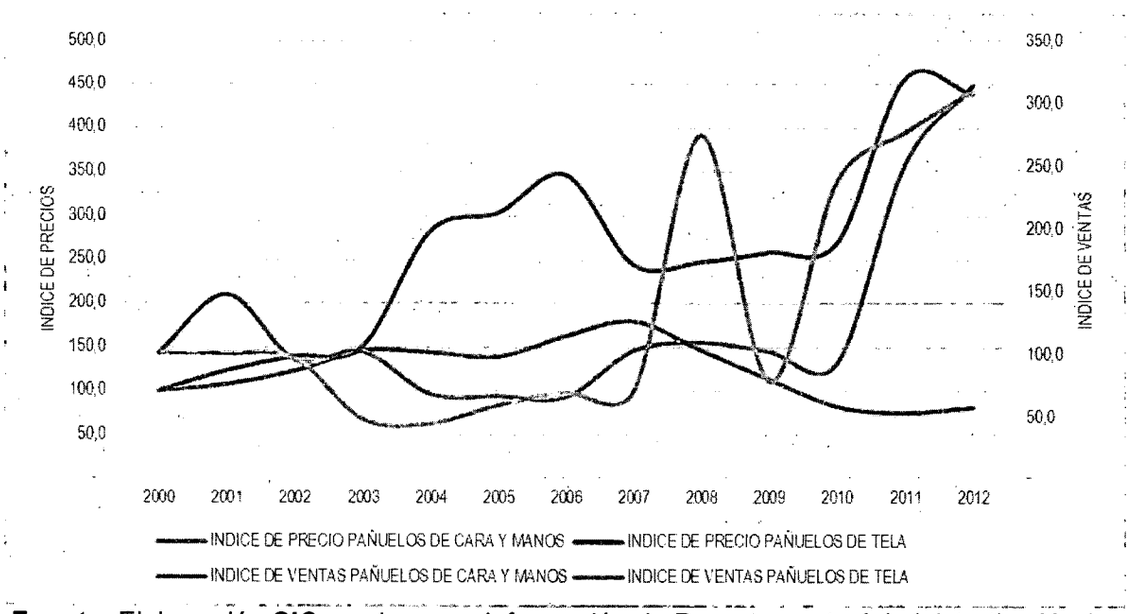
elemento ritual para ciertos individuos quienes lo usan más por preferencia que por necesidad.

En cuanto al tema de precios, es importante resaltar dos cosas: en primer lugar, el índice de precios del pañuelo de tela denota reducciones importantes en tal magnitud que hacia el año 2012 los precios estaban cerca del 80% de su valor para el año 2000, lo cual podría ser consistente con su importante crecimiento en términos de cantidades vendidas reportado por el índice de ventas, en tal sentido que para el año 2012 se vendían algo más de un 200% en cantidades que en el año 2000.

En segundo lugar, es importante observar el comportamiento del índice de precios de los pañuelos desechables. Así, es posible de manera preparatoria, observar varios períodos en la oscilación de las series; en un primer momento, del año 2000 al 2006 se observa que los precios se incrementan de manera significativa, de tal forma que para el año 2006 los precios estaban ceca de un 250% por encima de los existentes en el año 2000.

Por otro lado, en un segundo momento, el índice de las ventas se comporta de manera inversa, para el período correspondiente a los años 2007 al 2012 se observa el mismo crecimiento sostenido en los precios, pero el índice de cantidades ya no se contrae sino por el contrario se mueve de manera consistente con los incrementos en el índice de precios.

Gráfica No. 2.
ÍNDICES DE PRECIOS Y VENTAS DE LOS PAÑUELOS DE TELA Y DESECHABLES[95]



Fuente: Elaboración **SIC** con base en información de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (en adelante "**DANE**")[96]

[95]La base de estos índices es 2000=100

[96]**DANE**. Encuesta anual manufacturera. Años 1992-2012. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam

Así las cosas, se puede establecer que los *pañuelos 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.

16.5. Características de la demanda de papeles suaves o tisú en Colombia

Según la encuesta de ingresos y gastos elaborada por el **DANE** para el período 2006-2007, en Colombia existían 11.144.850 hogares[97]. El 71,54% de los hogares colombianos (7.973.316 hogares) consumen uno, varios o todos los productos de papeles suaves o tisú, es decir, 30.298.601 de personas.

De los anteriores hogares, el 96% consumen de manera frecuente papel higiénico. De esta manera, según la encuesta, alrededor de 28.960.712 de personas en promedio serían consumidores habituales de papel higiénico.

Un hogar promedio en Colombia, según el **DANE**, gasta $ 7.138 mensuales en papel higiénico ($ 85.656 al año), lo que corresponde a $ 22.541 por persona. Esta cifra concuerda con el análisis que para el año 2006, **RADDAR CONSUMER KNOWLEDGE GROUP** (en adelante "**RADDAR**")[98], en donde se concluyó que el gasto en los productos de papel suave o tisú, eran por persona: papel higiénico $ 30.128; servilletas $ 3.108 y toallas de cocina $ 4.148[99].

La Tabla No. 6 resume la distribución del gasto en los mencionados productos de **papel suave o tisú** según nivel de ingreso de los consumidores. En cada columna se relaciona la participación relativa de cada grupo de consumidores en el gasto total de cada producto.

Tabla No. 6.
DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN TIPO DE INGRESO

INGRESOS	PAPEL HIGIÉNICO	SERVILLETAS	TOALLAS DE COCINA
BAJOS	24%	11%	13%
MEDIOS	59%	70%	62%
ALTOS	17%	20%	25%

Fuente: Elaboración **SIC**[100]

En cuanto al consumo per cápita, los segmentos presentan fuertes diferencias (Tabla No. 7), de tal manera que mientras los consumidores de ingresos bajos[101], a pesar

[97]El promedio simple de personas por hogar es de 3,8 personas.

[98]**RADDAR**. *El consumidor colombiano: Análisis de comportamiento de consumo en 2005 y 2006 y forward para 2007.* Disponible en: www.eumed.net/libros/2007b/272/(Consultado el 30 de octubre de 2014).

[99]No registra información referente a pañuelos desechables

[100]**RADDAR**. *El consumidor colombiano: Análisis de comportamiento de consumo en 2005 y 2006 y forward para 2007.* Disponible en: www.eumed.net/libros/2007b/272/(Consultado el 30 de octubre de 2014).

[101]Menos de dos salarios mínimos mensuales vigentes (en adelante **SMMLV**) para el año 2007, que corresponde a $ 433.700, corresponde a 6.676.784 hogares, en total 24.423.980 personas (Calculado según la Encuesta de Ingresos y Gastos –DANE 2006-2007).

de representar el 58% del total de consumidores del país, presentan consumos promedios bajos en términos del promedio nacional de consumo per cápita[102].

En relación con los agentes de ingresos medios que corresponde al 40% de los hogares[103], en general su consumo estuvo más de un 50% por encima del promedio nacional. Por último, en referencia a los consumidores de mayor poder adquisitivo[104] para el papel higiénico, el valor per cápita es 3,38 veces el promedio, en servilletas es casi 6 veces la media y en toallas de cocina es superior 7 veces al per cápita nacional.

Tabla No. 7.
GASTO POR RANGO DE INGRESOS 2006

INGRESOS	GASTO ANUAL *Pesos per cápita*		
	PAPEL HIGIÉNICO	SERVILLETAS	TOALLLAS DE COCINA
BAJOS	$ 13.152	$ 576	$ 1.104
MEDIOS	$ 46.800	$ 5.556	$ 7.692
ALTOS	$ 105.216	$ 18.552	$ 34.560
NACIONAL	**$ 31.128**	**$ 3.108**	**$ 4.848**

Fuente: Elaboración **SIC**[105]

Por su parte, al efectuar el análisis en términos del *pocket share* del papel higiénico se observa que existe una relación inversa, de tal manera que, a medida que el ingreso es más alto se reduce el impacto que la compra de este bien tiene sobre el gasto total del consumidor, del tal forma que, en el bolsillo del consumidor de bajos ingresos el impacto en términos relativos es un poco más del doble que para el consumidor de ingresos altos, esto se evidencia en la Tabla No 8.

---

[102]Papel higiénico (42,25%), Servilletas (18,53%), Toallas de cocina (22,77%), no se cuenta con la información para los pañuelos de manos y cara.

[103]Entre dos y doce **SMMLV** 2007, que corresponde a $ 433.700, se aplicó este corte puesto que el mínimo para declarar renta en el año gravable 2007 constituyo 3.300 UVT es decir 13,3 **SMMLV**$_{2007}$ (UVT$_{2007}$ = $20.974), corresponde a 4.116.219 hogares, en total 16.826.538 (Calculado según la Encuesta de Ingresos y Gastos –DANE 2006-2007)

[104]Más de doce **SMMLV** 2007, que corresponde a $ 433.700, corresponde a 239.919 hogares, en total 865.641 (Calculado según la Encuesta de Ingresos y Gastos –DANE 2006-2007)

[105]**RADDAR**. *El consumidor colombiano: Análisis de comportamiento de consumo en 2005 y 2006 y forward para 2007.* Disponible en: www.eumed.net/libros/2007b/272/(Consultado el 30 de octubre de 2014).

Es importante, evidenciar que en contravía de lo que ocurre con el papel higiénico, el *"pocket share"* de las servilletas y las toallas de cocina por rango de ingreso es progresivo con la renta, es decir, los consumidores con mayores ingresos destinan mayor cantidad de su renta disponible para la compra de este tipo de productos.

De tal forma, el gasto en servilletas y en toallas de cocina de un consumidor de ingresos altos es 2,5 veces más representativo en su canasta de gasto que para el consumidor de ingreso bajo. Podría suponerse la existencia de elasticidad positiva del consumo de estos bienes en referencia al ingreso[106].

Tabla No. 8.
TABLA DE *POCKET SHARE* 2006

INGRESOS	GASTO ANUAL *Pesos per cápita*		
	PAPEL HIGIÉNICO	SERVILLETAS	TOALLLAS DE COCINA
BAJOS	0.003913	0.000396	0.000548
MEDIOS	0.002965	0.000882	0.001223
ALTOS	0.001675	0.00097	0.00136
NACIONAL	**0.007417**	**0.000775**	**0.001078**

Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de **RADDAR**

Analizadas las características generales del consumidor de **papel suave o tisú** se procederá en el acápite siguiente a analizar los principales aspectos de la oferta de estos productos.

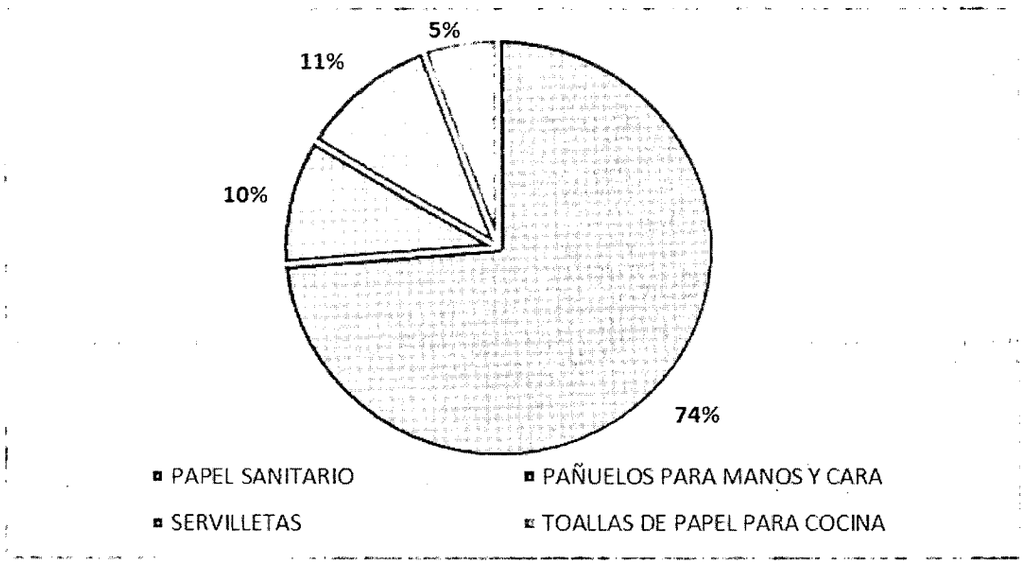
16.6. Características de la oferta de productos de papel suave o tisú (papel higiénico; servilletas; toallas de cocina; y, pañuelos de manos y cara) en Colombia

Para el año 2012, según la **Encuesta Anual Manufacturera (DANE-EAM)**, el subsector de **papel suave o tisú** contiene para sus productos las siguientes participaciones en ventas: papel higiénico (74%); servilletas (11%); pañuelos para manos y cara (10%); y toallas de cocina (5%).

En total, el subsector de papeles suaves o tisú movió $1,08 billones de pesos en el año 2012 según el DANE.

[106] 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.

Gráfica No. 3
CADENA DEL PAPEL SUAVE O TISÚ



Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de **DANE**

16.6.1. Producción, ventas y precios de papel higiénico

El panel b) de la Gráfica No. 4 muestra la evolución de la producción y el comercio exterior de papel higiénico en Colombia.

La tasa promedio de crecimiento de la producción en el período 1974 – 2013 es de 31,6% con crecimientos diferenciados por décadas.

En el panel a) de la Gráfica No. 4 es evidenciable la importancia creciente de la participación relativa en el contexto regional de la producción nacional entre 1974 y 2013 donde se ha pasado de 7,6% a 13,8% del total de producción en volumen de esta región.

En referencia a todo el continente americano también se han percibido incrementos, en el contexto mundial se ha incrementado de forma significativa de tal manera que en 1974 la participación pasó de 0,3% a 0,8% en 2013[107].

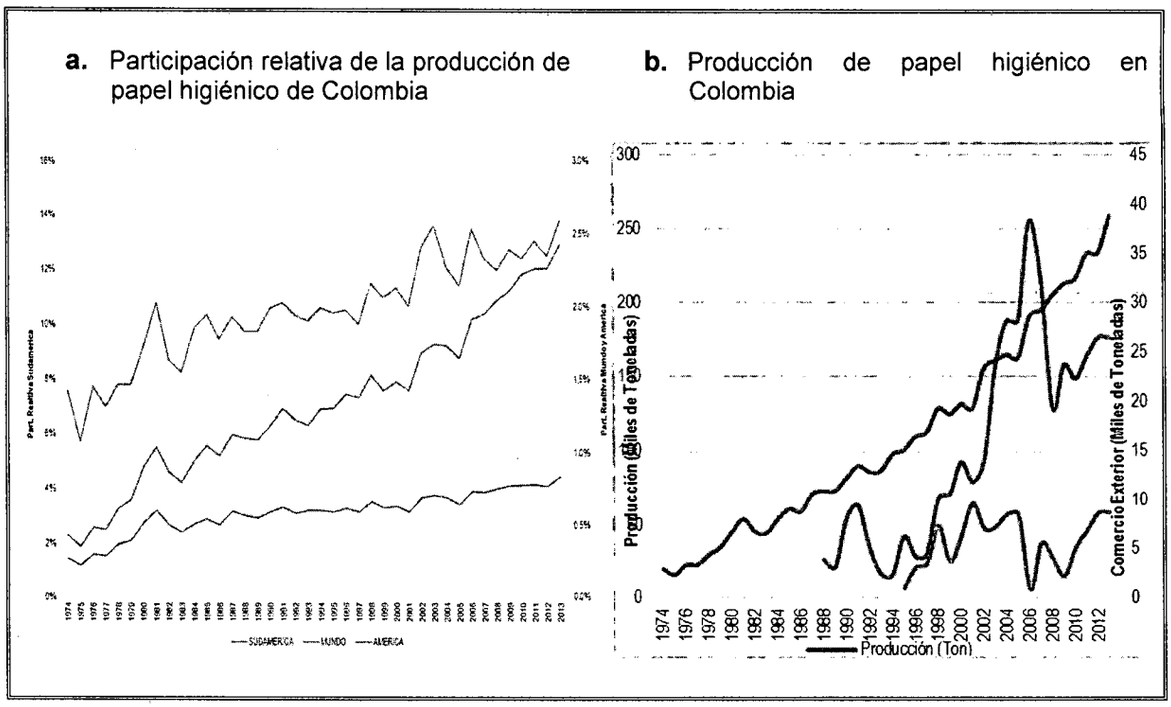
Esta Delegatura aplicó un filtro de Hodrick Prescott[108] a la serie de exportaciones de papel higiénico, para aislar el shock coyuntural que se presentó entre los años 2001

[107]En 2013 según FAO se produjeron en el mundo 30.915.200 toneladas de papel higiénico, y se transaron en el mercado internacional más de 2,5 millones de toneladas.

[108]El filtro de Hodrick Prescott (filtro de HP), fue introducida por Hodrick y Prescott (1980), es un método flexible para capturar la tendencia y es ampliamente utilizado en investigaciones

y 2008. Se determinó entonces que el efecto marginal generado se acercó a un valor cercano a las 32.108 toneladas de papel higiénico.

Gráfica No. 4
PRODUCCIÓN, EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE PAPEL HIGIÉNICO



Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de Food and Agriculture Organization of the United Nations (En adelante **FAO)**

En los últimos diez años, tanto la producción como las ventas de papel higiénico se han duplicado. Sin embargo, no parece ser que las variaciones en los precios guarden relación directa con los cambios porcentuales en las ventas, como se advierte en la Gráfica No. 5.

La Gráfica No. 5 induce a considerar que el comportamiento de los precios y las cantidades vendidas en el período 2003 a 2009 no parece seguir un comportamiento ajustado a los preceptos básicos de la racionalidad económica corriente. En efecto es apreciable que las tendencias calculadas por el filtro de HP son crecientes en las variables consideradas.

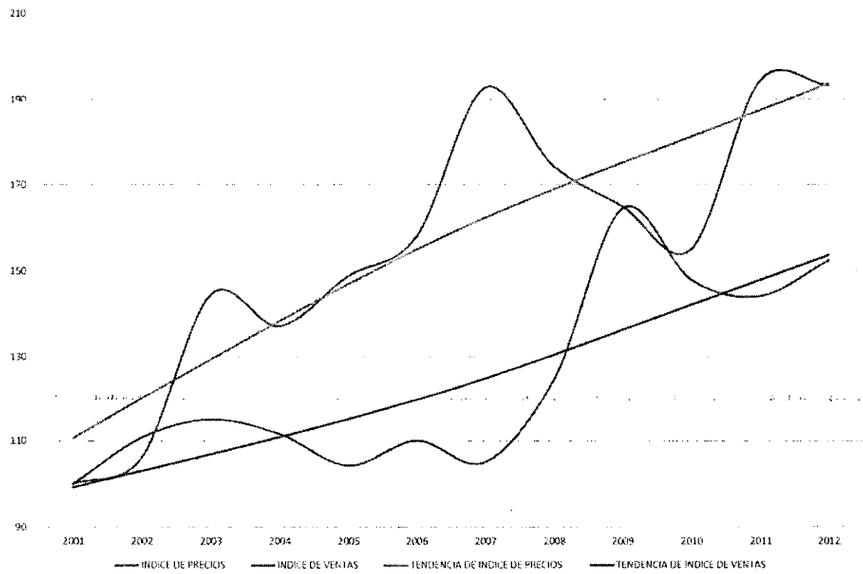
---

macroeconómicas empíricas. Si suponemos que la serie original es x_t la cual está compuesta de un componente tendencial (g_t) y un componente cíclico (c_t) de tal manera que $x_t = g_t + c_t$.
Entonces el filtro HP aísla el componente cíclico resolviendo el siguiente problema de minimización:

$$\sum_{t=1}^{T}(x_t - g_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1}\left[(g_{t+1} - g_t) - (g_t - g_{t-1})\right]^2$$

Disponible en: http://www.web-reg.de/hp_addin.html (Consultado el 31 de octubre de 2014)

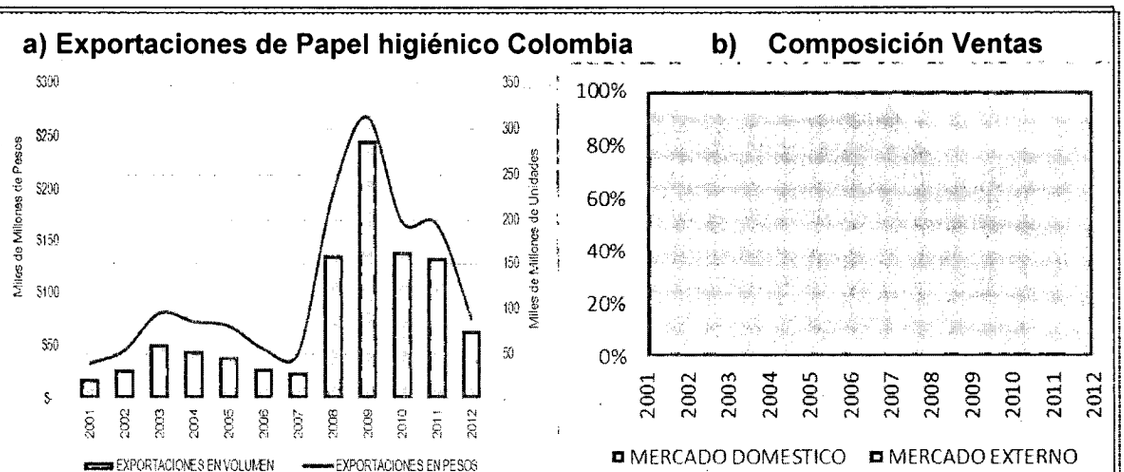
Gráfica No. 5
ÍNDICES DE PRECIOS Y VENTAS DE PAPEL HIGIÉNICO EN COLOMBIA 2000-2012[109]



Fuente: Elaboración **SIC** con base en datos de **DANE**

Es importante destacar que la caída en las ventas del período 2009-2012 coincide con la caída en las exportaciones de papel higiénico, como se muestra en la Gráfica No. 6, paneles a) y b). La caída en las exportaciones en términos de volumen en el período 2009-2012 es del orden del 72%, contrayéndose a un nivel cercano al año 2005. Para el 2009, la participación de las ventas externas en el mercado representaba un 33%; para 2012, el porcentaje relativo apenas alcanzaba el 8%.

Gráfica No. 6
MERCADO EXTERNO DE PAPEL HIGIÉNICO 2000-2012



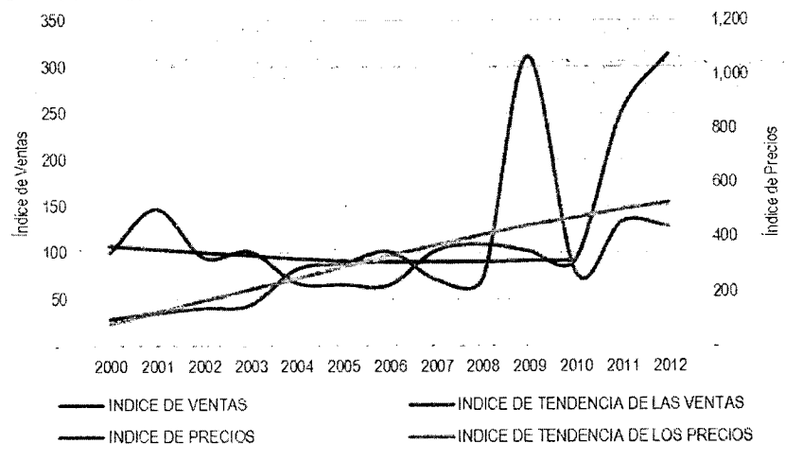
Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de **DANE**

[109]Los índices de ventas se refieren a volumen de unidades tranzadas, igual que los de precios del respectivo producto, la base es el año 2001.

16.6.2. Ventas y precios de servilletas

En los últimos diez años tanto la producción como las ventas de servilletas se han incrementado de manera significativa, como se describe en la Gráfica No. 7.

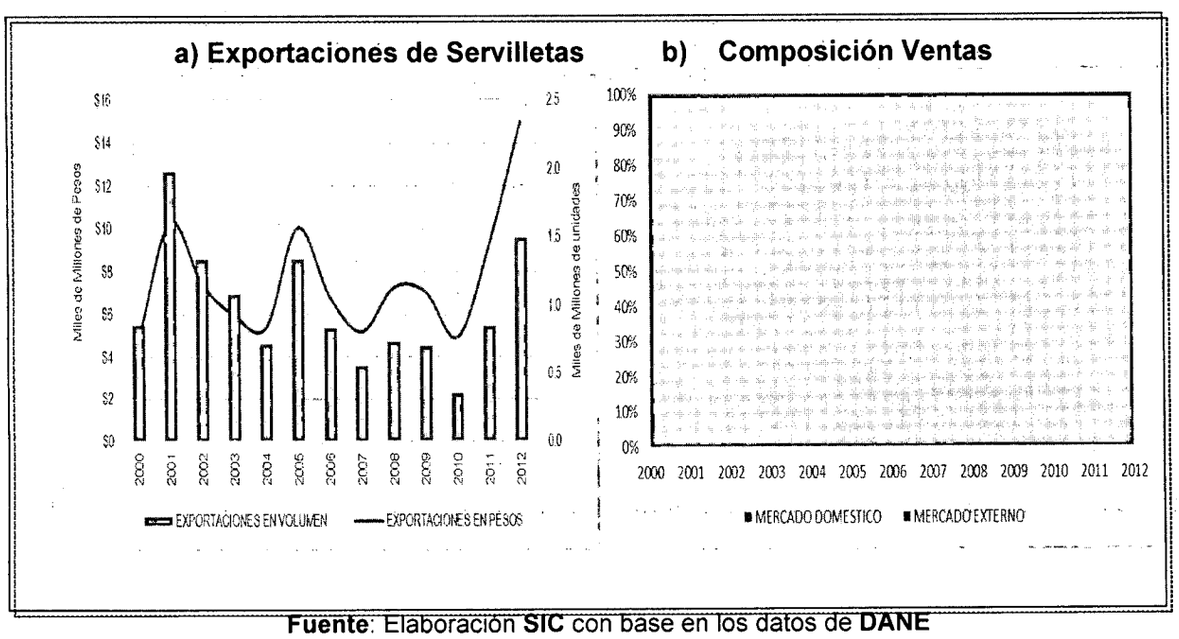
Gráfica No. 7.
ÍNDICES DE PRECIOS Y VENTAS DE SERVILLETAS EN COLOMBIA 2000-2012



Fuente: Elaboración **SIC** con base en datos de **DANE**

Sin embargo, es importante resaltar que ambas series se mueven de forma inversa, lo cual mostraría que pequeños incrementos en el precio de las servilletas pueden conllevar a importantes cambios en las cantidades consumidas. El índice de precios muestra una tasa de crecimiento promedio de 11,38%, es decir, 2,23 veces la inflación (5,1%) del mismo período. Entre 1999 y 2012, solamente el 10,4% de las ventas totales correspondieron a exportaciones.

Gráfica No. 8.
MERCADO EXTERNO DE SERVILLETAS 2000-2012

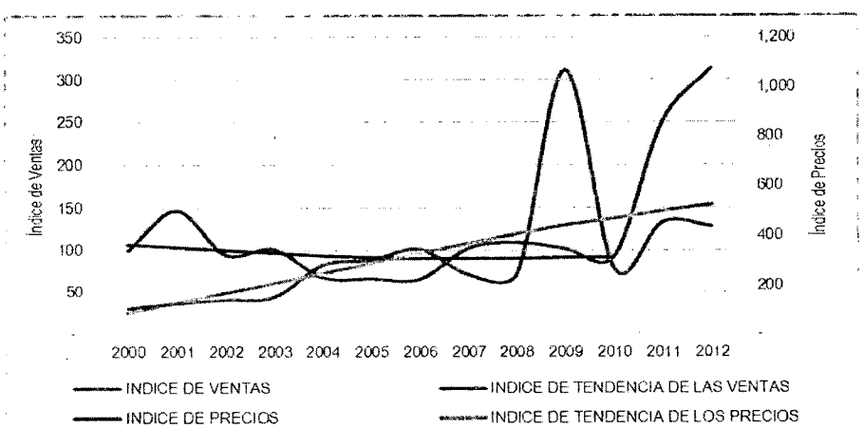


Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de **DANE**

16.6.3. Ventas y precios de pañuelos para manos y cara

En referencia al mercado de pañuelos para manos y cara, el precio muestra una tendencia creciente en el periodo 2000 – 2012, se evidencia la existencia de un *shock* coyuntural en los precios para el año 2009, lo cual puede observarse en la Gráfica No. 9. Para el año 2011 se observa un cambio estructural en el mercado.

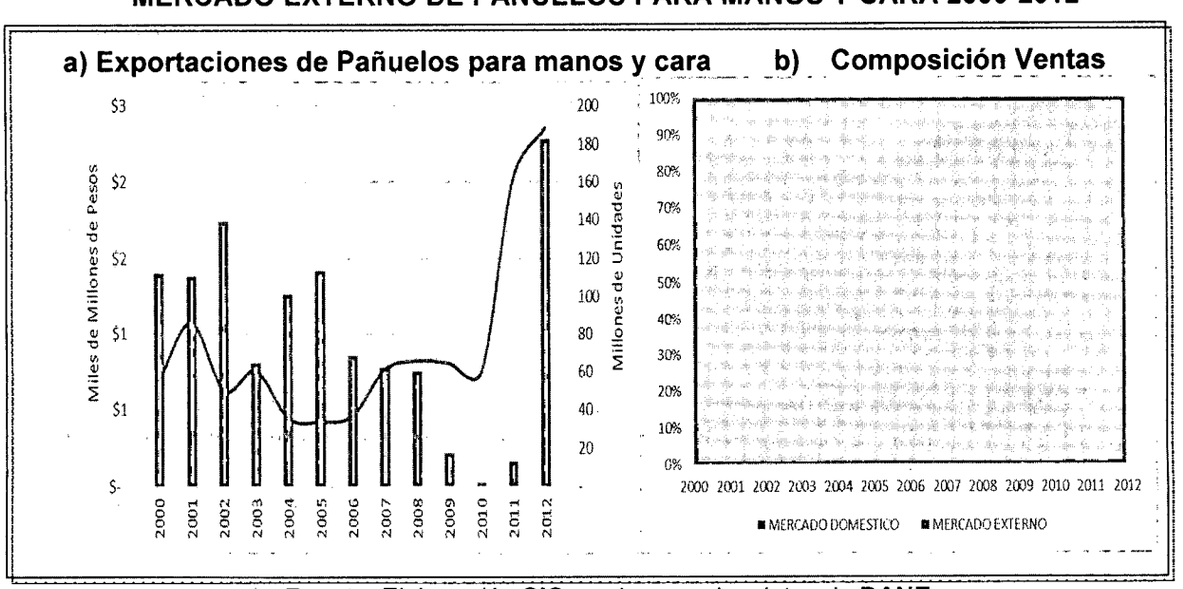
Gráfica No. 9.
ÍNDICES DE PRECIOS Y VENTAS DE PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA EN COLOMBIA 2000-2012



Fuente: Elaboración **SIC** con base en datos de **DANE**

En referencia al comercio exterior representado en la Gráfica No. 10 es de resaltar que el comportamiento ha sido bastante oscilante. Entre los años 2000 y 2005, el volumen de exportaciones representaba en promedio cerca del 15 % del total, pero para los años 2006 y 2011 el comportamiento fue decreciente tanto en porcentaje relativo del total de ventas como en volumen, de tal forma que en el año 2010 sólo se exportaron 1,6 millones de unidades.

Gráfica No. 10.
MERCADO EXTERNO DE PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA 2000-2012

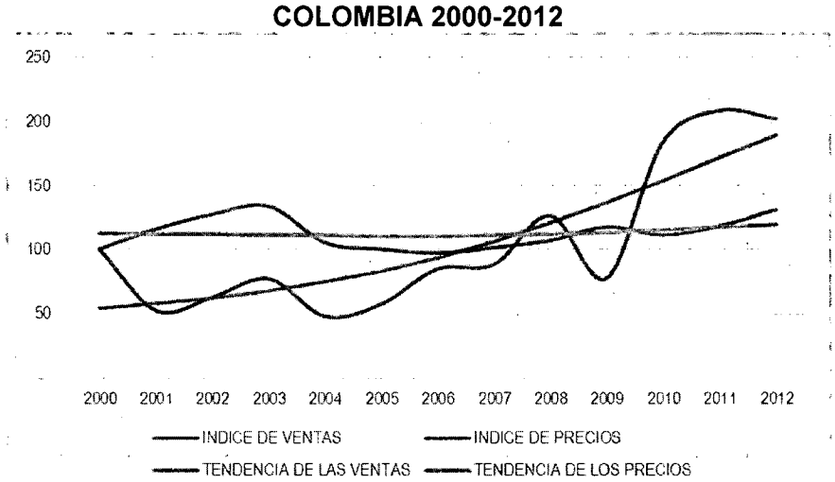


Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de **DANE**

16.6.4. Producción y ventas de toallas de cocina

En cuanto al mercado de toallas de cocina, el índice de precios presenta una tendencia estable, de tal manera que, los precios en el período 2000 – 2012 presentaron un incremento medio cercano al 2,37% interanual. Ahora bien, en relación con el índice de ventas, se observa en la Gráfica No. 11 una tendencia creciente con un comportamiento cíclico. Es de resaltar por último que se evidencia un cambio estructural de la serie luego del año 2009.

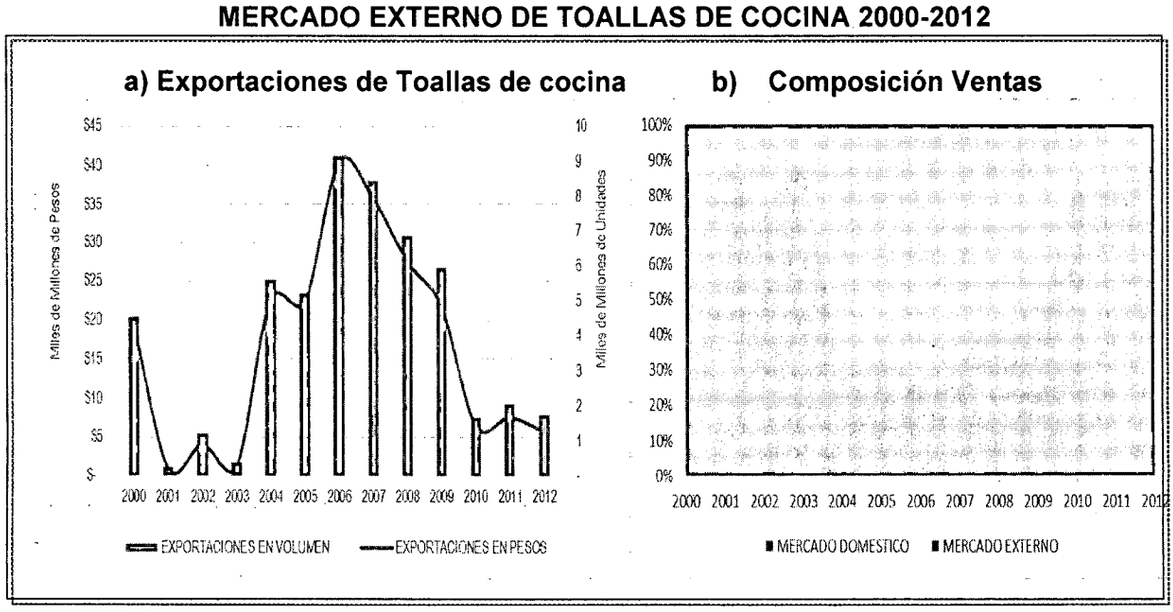
Gráfica No. 11. ÍNDICES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE TOALLAS DE COCINA EN COLOMBIA 2000-2012



Fuente: Elaboración **SIC** con base en datos de **DANE**

El mercado externo ha sido importante para el desarrollo del producto, históricamente se han evidenciado participaciones superiores al 50%, según lo evidenciado en el Gráfico No. 5 paneles a) y b). A partir del año 2010, se presenta un cambio en la tendencia con un importante incremento del tamaño del mercado doméstico.

Gráfica No. 12.
MERCADO EXTERNO DE TOALLAS DE COCINA 2000-2012



Fuente: Elaboración **SIC** con base en los datos de **DANE**

16.7 Canales de comercialización de los productos de papel suave o tisú

Para un mejor entendimiento de la dinámica de venta de productos de papel suave o tisú en Colombia, inicialmente debemos clarificar que existen dos tipos de clientes principales: (i) Hogar o canal consumo (**FAMILY CARE**) e (ii) Institucional (**AWAY FROM HOUSE - AFH**).

16.7.1. Canal de hogar o consumo (Family Care)

El canal hogar o consumo corresponde a todo aquel que incluye los productos para el cuidado familiar, los productos de consumo son aquellos que están destinados a ser utilizados y adquiridos por los consumidores, de acuerdo con sus deseos y necesidades, y se pueden utilizar sin proceso industrial adicional, es decir, son adquiridos en última instancia por el consumidor en su forma original para ser consumidos y utilizados en el hogar.

Los principales sub-canales en los cuales se comercializan estos productos son:

- **Supermercados:** es "*un establecimiento 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*"[110].

  - 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 **ALMACENES ÉXITO**, **OLÍMPICA**, **LA 14**, **CENCOSUD (JUMBO)**.

  - Supermercados independientes (Superetes): es un establecimiento comercial urbano o rural que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio al detal entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza, corresponde a los que tienen uno o dos puntos de venta. Estos son supermercados independientes, es decir, que no hacen parte de una cadena.

- **Tradicional:** corresponde al denominado TAT (tienda a tienda) o detallista. Son distribuidores que llegan a tiendas numéricas y ponderadas, establecimientos donde sus ventas son a través de mostrador.

- **Droguerías:** también llamadas farmacias, son clientes focalizados en la atención a las droguerías o una central de compras que redistribuye la mercancía a los diferentes puntos de venta afiliados a él (incluye Depósitos de Drogas, Farmacias en Cadena y Droguerías Independientes).

---

[110] INFORME RETAIL - CAPITULO SUPERMERCADOS. Informe preparado para el 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

16.7.2. Canal institucional (AFH)

El canal institucional es el dirigido a abastecer el consumo de productos de **papel suave o tisú** fuera del hogar, es decir, el consumo no familiar o doméstico. Para este canal, la demanda está representada por compradores no individuales, esto es, por organizaciones de gran tamaño, con el fin de asistir las necesidades particulares que surgen de su naturaleza colectiva, que se caracterizan por efectuar compras de alto volumen. Ejemplos de este tipo de clientes: restaurantes, zonas comerciales o de servicios de alto volumen de tráfico, instituciones educativas, industrias, hoteles, empresas temporales u *outsourcing* de servicios de aseo, consultorios médicos o centros de salud.

Los principales medios a través de los cuales se comercializan estos productos son:

- **Distribuidores:** corresponde a compañías comercializadoras que compran productos para vender. Este canal es el de mayor fuerza para la venta de productos de papel suave o tisú en Colombia.

- **Casas de Aseo & Outsourcing:** compañías que prestan el servicio de aseo (Personal) y venden productos de aseo.

- **Cash & Carry:** compañías comercializadoras que venden el 100% de sus productos en el punto de venta, tipo "Home Center".

Teniendo en cuenta esta caracterización, las regiones en el cual se segmenta el mercado son: (i) Región Atlántica; (ii) Región Antioqueña; (iii) Región Oriental; (iv) Cundinamarca; (v) Región Centro; y (vi) Región Pacífica.

En el acápite siguiente se analizará el comportamiento de los canales y las regiones enunciados anteriormente.

16.7.3. Agentes que participan en la producción, distribución y comercialización de papel suave o tisú en Colombia

En el mercado de **papel suave o tisú** en Colombia se identifican 7 empresas que comercializan marcas propias, además de algunos supermercados y otras que fabrican directamente. Entre las siete empresas fabricantes y comercializadoras se identifican: **FAMILIA (43%)**, **KIMBERLY (17%)**, **DRYPERS (6%)**, **PAPELES NACIONALES (19%)**, **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA (3%)**, **UNIBOL (2%) y FADEPAL (1%)**[111]. De otra parte la participación de **OTROS AGENTES CON MARCAS PROPIAS (8%)** y **OTROS FABRICANTES REGIONALES (1%)**.

Las participaciones en las ventas de los productos de **papel suave o tisú** para cada empresa que participa en este mercado, son las siguientes:

- **FAMILIA**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (42,1%); servilletas (46,3%); pañuelos de manos y cara (66,9%); y toallas de cocina (40.4%). Su marca es **FAMILIA**.

---

[111] **FÁBRICA DE PAPELES DE PALMIRA LTDA.** (En adelante **FADEPAL**)

- **KIMBERLY**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (15,7%); servilletas (2,3%); pañuelos de manos y cara (26,5%); y toallas de cocina (48.3%). Sus marcas más representativas son **KLEENEX, SCOTT, REGIO** y **LILOLA**.

- **PAPELES NACIONALES**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (21,7%); servilletas (32,2%); pañuelos de manos y cara (2,2%); y toallas de cocina (7.1%). Sus marcas más representativas son **SUPER SUPLEX, SUAVE, ROSAL, FAVORITO, JOYA** y **SEDITA.**

- **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (3,3%); servilletas (6,9%); pañuelos de manos y cara (0,0%); y toallas de cocina (0.0%). Sus marcas más representativas son **SUPER BLANKO, SUPER OLA, SUPER POPULAR, RITZ, POPULAR** y **PRIMOR**.

- **DRYPERS**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (5,4%); servilletas (4,1%); pañuelos de manos y cara (3,5%); y toallas de cocina (4,2%). Sus marcas más representativas son **NOBLE** y **ELITE.**

- **UNIBOL**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (1,5%); servilletas (0,0%); pañuelos de manos y cara (0,0%); y toallas de cocina (0.0%). Sus marcas más representativas son **MÍO, NUBE** y **PARAÍSO.**

- **FADEPAL**: tiene las siguientes participaciones sobre el total de las ventas en pesos en cada mercado, con corte de junio de 2014, así: papel higiénico (1,4%); servilletas (0,0%); pañuelos de manos y cara (0,0%); y toallas de cocina (0.0%). Sus marcas más representativas son **SEÑORIAL** y **TENTACIÓN.**

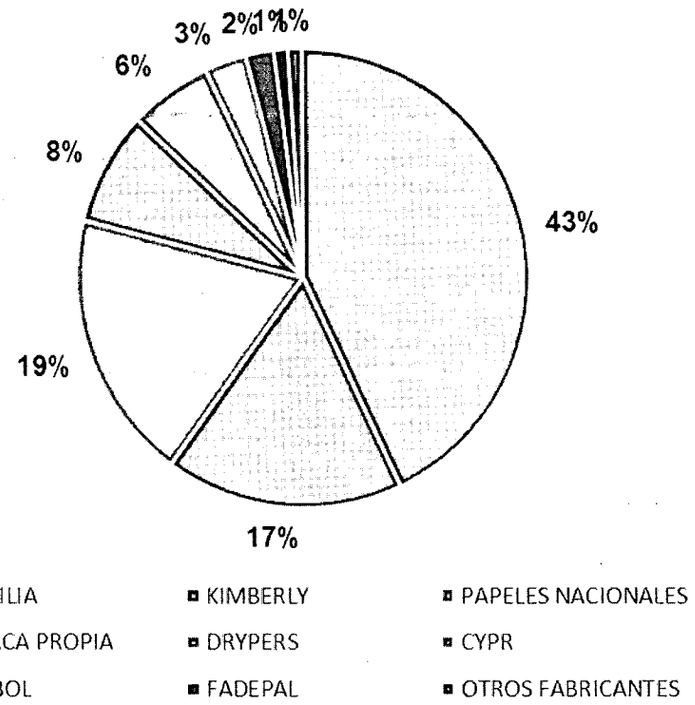
Tabla No. 9.

EMPRESA	PAPEL HIGIÉNICO	SERVILLETAS	TOALLAS DE COCINA	PAÑUELOS DE MANOS Y CARA
FAMILIA	42,1%	46,3%	40,4%	66,9%
KIMBERLY	15,7%	2,3%	48,3%	26,5%
PAPELES NACIONALES	21,7%	32,2%	7,1%	2,2%
CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA	3,3%	6,9%	N/A	N/A
DRYPERS	5,4%	4,1%	4,2%	3,5%
UNIBOL	1,5%	N/A	N/A	N/A
FADEPAL	1,4%	N/A	N/A	N/A
OTROS	8,9%	8,2%	0,0%	0,9%

Fuente: Elaboración **SIC**

En términos del mercado de **papel suave o tisú** en Colombia, la Gráfica No. 13 presenta las dimensiones de la participación de las empresas para el año 2013.

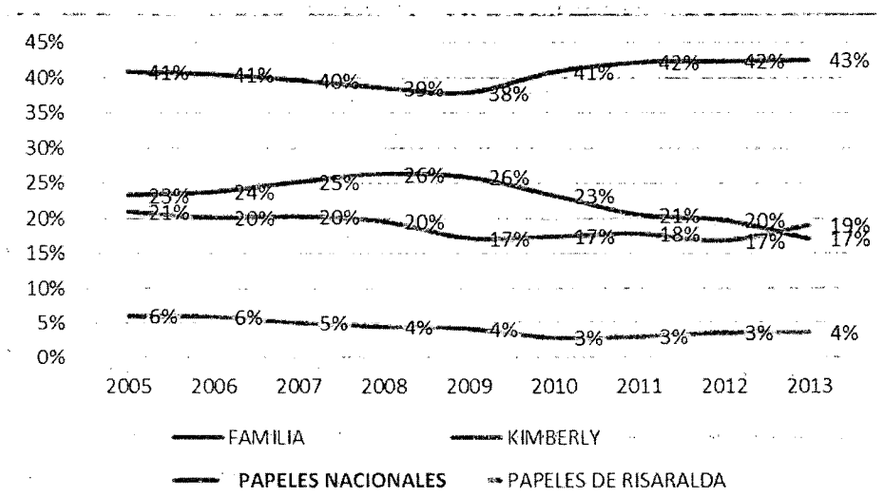
Gráfica No. 13. Valor Total del mercado de papel suave o tisú en Colombia



Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[112].

Las (7) siete compañías ya mencionadas representan aproximadamente el 91% del total del mercado de **papel suave o tisú** producido en Colombia. A su vez, el mercado totalizó para el año 2013 un valor de 1,07 billones de pesos, con un crecimiento promedio en el período 2005-2013 del 10,63%.

Gráfica No. 14. Evolución de la participación de mercado Colombia (2005-2013)



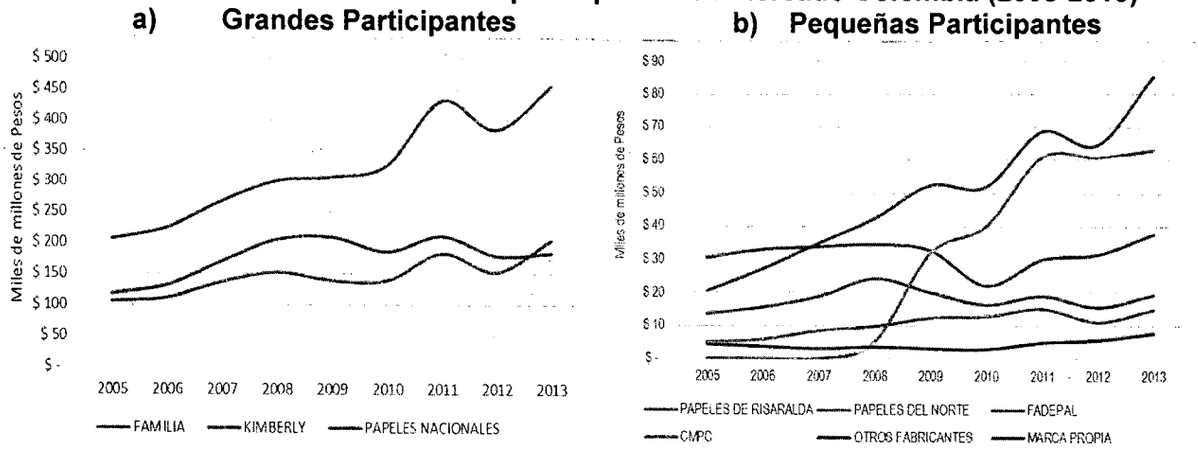
Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[113].

[112] Folio 3094 (CD) del Cuaderno Reservado No. 16 del Expediente.

En promedio durante los años 2005 - 2013, como lo muestra la Gráfica No. 14, subsector de los productos de **papel suave o tisú** en el país ha estado dominado principalmente por **FAMILIA**, con una participación en el mercado de aproximadamente 41% de las ventas. Igualmente vale destacar que, durante el lapso analizado, el mercado ha sido dinámico, situación que se resalta en el comportamiento de las cuotas de participación de **KIMBERLY** y **PAPELES NACIONALES**.

Gráfica No. 15. Evolución de la participación de mercado Colombia (2008-2013)

a) Grandes Participantes **b) Pequeñas Participantes**



Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[114].

En el periodo 2005 – 2013 las ventas de **FAMILIA** se han incrementado de forma considerable y sostenida a pesar de un jugador al mercado (DRYPERS). **KIMBERLY** y **PAPELES NACIONALES** no muestran el mismo dinamismo, como se puede observar en los paneles a) y b) de la Gráfica 15.

Para analizar esta situación esta Delegatura ha calculado el histórico, en los cuatro mercados de producto analizados, del índice de **HIRSCHMAN HERFINDAHL** (en adelante **HHI**[115]) de lo cual se derivan los siguientes resultados para los mercados de

---

[113] Folio 3094 del Cuaderno Público No. 16 del Expediente.

[114] Folio 3094 del Cuaderno Público No. 16 del Expediente.

[115] HHI: El índice de Herfindahl y Hirschman, conocido como HHI, se determina mediante la suma del cuadrado de las participaciones de mercado de todas las empresas de la industria. Es decir: $HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 \ldots S_i^2$, donde S_i la participación de la firma i en el mercado. Al respecto ver: Viscusi et al, "Economics of Regulation and Antitrust", MIT Press, 1998, Fourth Edition, Pag. 215.

Mientras mayor sea el valor del HHI, mayor será el grado de poder de monopolio de la industria. Ver: Viscusi et al (1998) "Economics of Regulation and Antitrust", MIT Press. Fourth Edition, Pág. 215. Una vez calculado el valor del índice, se pueden definir tres categorías dependiendo de la concentración. Al respecto, ver las Horizontal Merger Guidelines U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, 2010:

" (…) Based on their experience, the Agencies generally classify markets into three types:
- *One no concentrated Markets: HHI below 1500*
- *Moderately Concentrated Markets: HHI between 1500 and 2500*
- *Highly Concentrated Markets: HHI above 2500"*

productos: papel higiénico (2696), servilletas (2696), Toallas de cocina (3144) y pañuelos de manos y cara (4018).

Ahora bien, como se mencionó en líneas anteriores, existen dos canales básicos de comercialización para los productos de **papel suave o tisú** en el país, los cuales cuentan con unos sub-canales, los canales son: Consumo (**FAMILY CARE**) e Institucional (**AWAY FROM HOUSE**). Así, las empresas productoras de **papel suave o tisú** en el país (**FAMILIA, KIMBERLY, DRYPERS, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA, PAPELES DEL NORTE y FADEPAL**) y otros fabricantes menores hacen presencia en cada uno de los canales mencionados para la comercialización de sus productos. A continuación, se procede a realizar un análisis del comportamiento de cada uno de los intervinientes, así:

16.7.3.1. FAMILIA

(i) ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OBJETO SOCIAL

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 7973 del 31 de diciembre de 1958 en la ciudad de Medellín. De conformidad con su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto social de esta compañía es la explotación de bosques para la obtención de celulosa y pulpa de papel; fabricar, investigar, desarrollar y comercializar 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.

Se dedicó preliminarmente a la importación de papel higiénico 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.

Se inició un proceso de crecimiento y diversificación de productos comerciales, ampliando posteriormente el portafolio al incluir servilletas, toallas de mano y pañuelos faciales (1970), toallas femeninas (1975), toallas de cocina (1978), paños humedecidos (1982) y pañales desechables (1992).

FAMILIA controla las siguientes empresas:

- PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.
- PRODUCTOS SANCELA DEL PERÚ S.A.
- PRODUCTOS FAMILIA DEL PERÚ SAC
- SANCELA CHILE S.A.
- PRODUCTOS FAMILIA CHILE SPA
- CONTINENTAL DE NEGOCIOS S.A.
- PRODUCTOS FAMILIA DE PUERTO RICO
- ALGODONERA ACONCAGUA S.A.
- VAL PLOTTIER S.A.
- FAMILIA DEL PACÍFICO S.A.S.
- PRODUCTOS FAMILIA CAJICÁ S.A.S.
- DIAMONI LOGÍSTICA S.A.S.
- PULPAPEL S.A.S.

(ii) PRINCIPALES MARCAS DE PRODUCTOS DE PAPEL SUAVE O TISÚ COMERCIALIZADOS POR FAMILIA

Los principales productos comercializados por **FAMILIA** son:

Tabla No. 10 Principales Productos FAMILIA – CONSUMO

PAPEL HIGIÉNICO	
ULTRASUAVE	
MEGAROLLO	
EXTRAGRANDE	
GRANDE	

SERVILLETAS	
NORMAL	
ACOLCHADAS	

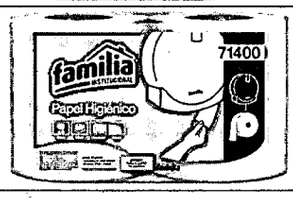
TOALLAS DE COCINA	
ACOLCHADAS	
MULTICORTES	

TOALLAS DE COCINA	
BÁSICA	

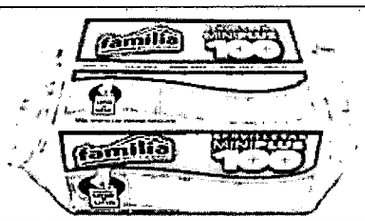
PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
TRIPLE HOJA	
KARITÉ	
CUIDADO GRIPAL	

Fuente: Elaboración **SIC**[116]

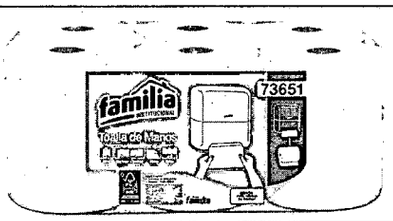
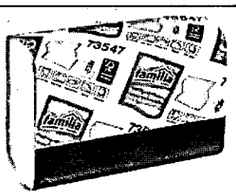
Tabla No. 11 Principales Productos FAMILIA – INSTITUCIONAL

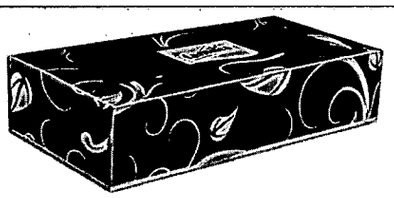
PAPEL HIGIÉNICO	
JUMBO FAMIMAX	
JUMBO	
JUMBO ECONÓMICO	

[116] Folio 3094 del Cuaderno Publico No. 16 del Expediente.

SERVILLETAS	
GRANDE	
INDIVIDUAL	

TOALLAS COCINA O INDUSTRIA	
LIMPIÓN INDUSTRIAL	
LIMPIÓN MULTIUSOS	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
TOALLAS DE MANOS	
TOALLAS INDIVIDUALES	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
PAÑUELOS INSTITUCIONAL	

Fuente: Elaboración **SIC**[117]

La evolución de las ventas mensuales del canal consumo son crecientes, con una importante tendencia en el producto de toallas desechables, tal y como se evidencia en la Gráfica No. 16

Gráfica No. 16: Evolución de las ventas por tipo de producto papel suave o tisú (Family Care)

[redacted]

Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[118].

De otro lado, en cuanto al mercado institucional, se puede observar en la Gráfica No. 17, una evolución importante de los mercados de productos de papel suave o tisú. En este canal, el segmento de pañuelos faciales es el menos representativo, mientras que el papel higiénico y las toallas de cocina e industriales son los productos más importantes, mostrando una evolución creciente, como lo muestra dicha Gráfica.

[117] Ibídem

[118] Ibídem

Gráfica No. 17: Evolución de las ventas por tipo de producto tisú (INSTITUCIONAL)

[redacted]

Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[119].

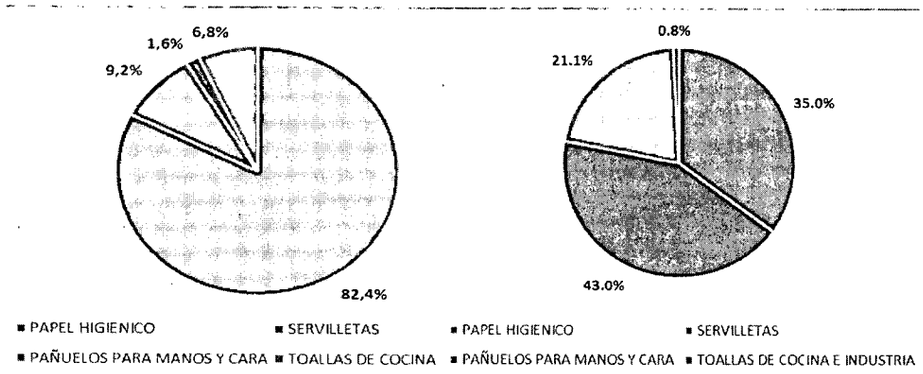
(iii) CANALES DE COMERCIALIZACIÓN FAMILIA

Es de resaltar que **FAMILIA** ha iniciado un plan comercial de apertura de tiendas directas al consumidor denominadas **FAMITIENDAS**, contando actualmente con 24 puntos distribuidos por todo el país.

De otro lado, se trae a colación la distribución por productos en los dos canales de comercialización representada en la Gráfica No. 18, en sus paneles a) y b). Como se observa, en el canal consumo el producto más importante es el papel higiénico con un 82,4% de la participación, mientras el canal institucional representa alrededor del 25% de las ventas de la compañía. En este canal los productos líderes son las servilletas (43%) y el papel higiénico (35%) de participación.

Gráfica No. 18: Canales de comercialización FAMILIA

a) CONSUMO **b) INSTITUCIONAL**



Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[120].

[119] Ibídem

[120] Ibídem

16.7.3.2. KIMBERLY

(i) ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OBJETO SOCIAL

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 3082 del 10 de julio de 1967. De conformidad con su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto social de esta compañía es la fabricación, conversión, distribución, comercialización, venta y exportación de lo siguiente: rellenos o guatas enroscadas de celulosa y otra clase de papel; incluyendo 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, productos para el aseo, productos para la higiene, 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 comienza la producción de pañales desechables, fecha para la cual también inicia su presencia en Colombia con **COLPAPEL S.A**. (1967) y **COLOMBIANA KIMBERLY S.A.** (1968), incursionando en la industria de papeles suaves y papeles livianos de uso industrial.

En los años 90 se realizaron fusiones y adquisiciones en países de la Región Andina, lo que dio origen a la Holding Andina, consolidando el liderazgo de la Empresa en la Región. Es así como en 1998, **COLOMBIANA KIMBERLY S.A.** y **COLPAPEL S.A.** se fusionaron creando **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**

Para 1995 **KIMBERLY-CLARK** adquiere **SCOTT PAPER COMPANY** – empresa creadora del papel higiénico en rollo - por 9,4 miles de millones de dólares, con lo cual logra convertirse en el más grande fabricante de papel suave en el mundo. De igual manera, en este mismo año, en concomitancia con la **COMPAÑÍA DE TABACO S.A.** adquirió a **COLPAPEL S.A.**

Es importante mencionar que la compañía controla las siguientes empresas:

- K-C ANTIOQUIA GLOBAL LTDA.
- PAPELES DEL CAUCA S.A.
- K-C CAUCA LTDA.
- KIMBERLY CLARK VENEZUELA
- KIMBERLY CLARK ECUADOR
- KIMBERLY CLARK PERÚ
- KIMBERLY CLARK BOLIVIA

(ii) PRINCIPALES MARCAS DE PAPEL SUAVE O TISÚ COMERCIALIZADOS POR KIMBERLY

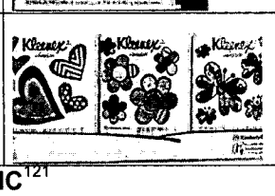
Los principales productos que **KIMBERLY** comercializa en el mercado colombiano son:

Tabla No. 12. Principales Productos KIMBERLY – CONSUMO

PAPEL HIGIÉNICO	
KLEENEX SUPREME	
MAXIROLLO	
MEGAROLLO	
JUMBO	

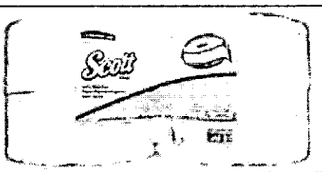
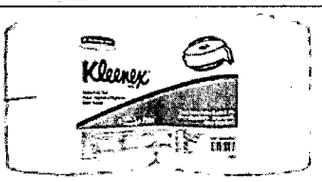
SERVILLETAS	
SCOTT	

TOALLAS DE COCINA	
DURAMAX	
COCINA	

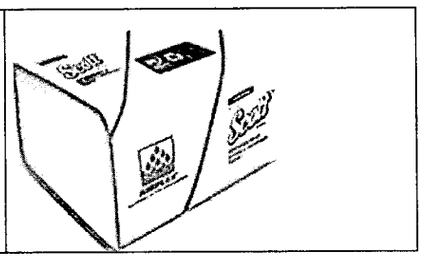
PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
TRIPLE HOJA	
KARITÉ	

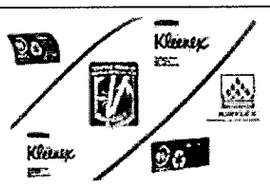
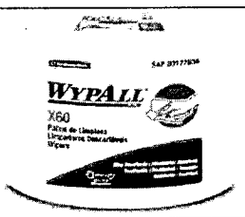
Fuente: Elaboración **SIC**[121]

Tabla No. 13. Principales Productos KIMBERLY – INSTITUCIONAL

PAPEL HIGIÉNICO	
SCOTT	
KLEENEX	
SERVILLETAS	
LIMPIÓN INDUSTRIAL	
LIMPIÓN MULTIUSOS	

[121] Folio 3094 del Cuaderno Publico No. 16 del Expediente.

TOALLAS DE COCINA O INDUSTRIA	
GRANDE	
INDIVIDUAL	
	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
TOALLAS DE MANOS	

Fuente: Elaboración **SIC**[122]

[122] Ibídem.

La evolución de las ventas por tipo de producto de papel suave o tisú (**Family Care**) pueden evidenciarse en la Gráfica No. 20. Se puede observar la evolución de las ventas mensuales del canal consumo las cuales son bastante estables para el producto de toallas de cocina, mientras que en el mercado de servilletas se presentan reducciones importantes. En cuanto al papel higiénico y los pañuelos de manos y cara, la tendencia mensual de las ventas es bastante fluctuante.

Gráfica No. 19: Evolución de las ventas por tipo de producto papel suave o tisú (CONSUMO)

[redacted]

Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[123].

Por su parte, en cuanto al mercado institucional, se tiene la Gráfica No. 20 la cual nos muestra importantes incrementos en el mercado de papel higiénico. De hecho, el valor mensual de las ventas en este canal desde el año 2005 hasta el 2013, se ha incrementado 5 veces. De otro lado, los mercados de servilletas y pañuelos de manos y cara han mostrado un comportamiento decreciente en el tiempo.

Gráfica No. 20. Evolución de las ventas por tipo de producto papel suave o tisú (INSTITUCIONAL)

[redacted]

Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[124].

---

[123] Ibídem.

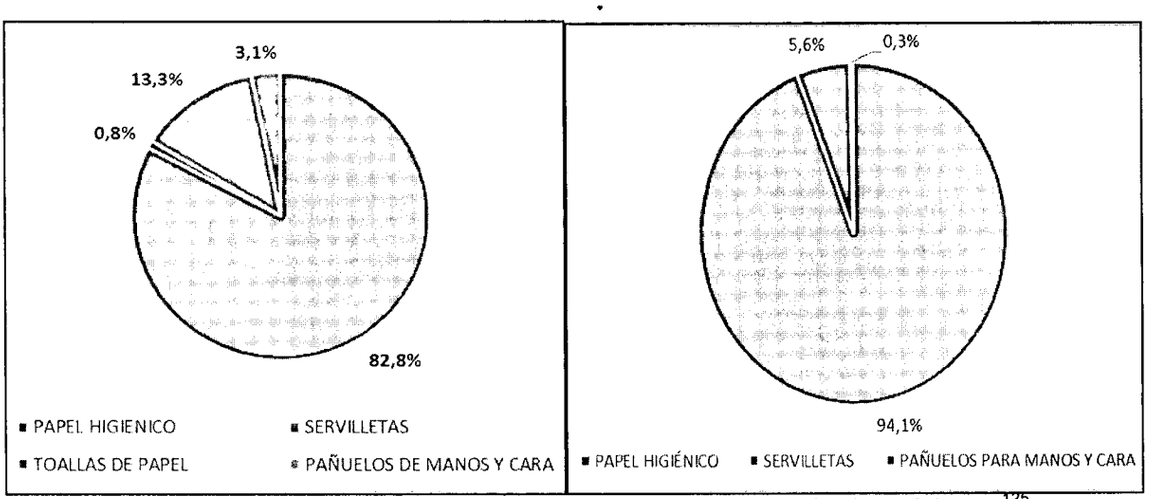
[124] Ibídem.

(iii) CANALES DE COMERCIALIZACIÓN KIMBERLY

La Gráfica No. 21 muestra la distribución de los productos de papel suave o tisú ofertados por **KIMBERLY** al corte del mes de junio de 2014. En el canal consumo se aprecia que, cerca del 83% de las ventas corresponde a papel higiénico, mientras que en el canal institucional – el cual representa cerca del 5% del total de las ventas de **KIMBERLY** – las ventas de este producto corresponden al 94,1%.

Gráfica No. 21: Canales de comercialización KIMBERLY

b) CONSUMO **b) INSTITUCIONAL**



Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[125].

16.7.3.3 DRYPERS

(i) ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OBJETO SOCIAL

Según la información que reposa en el Certificado de Existencia y Representación Legal, se constituyó mediante Escritura Pública No. 374 de 1999. Es una compañía cuyo objeto social es la producción, importación, comercialización, publicidad, venta y exportación de pañales desechables de bebés y productos de papel, así como de productos sanitarios, incluyendo pero sin limitarse a pañales, papel higiénico, toallas de papel, servilletas, sanitarios en general, pañales de adulto, toallas húmedas, protectores y otros productos de consumo y afines.

Esta compañía es controlada por **CMPC TISSUE S.A.**, sociedad localizada en Chile propiedad del Grupo Matte el cual posee el 55,3% del capital societario.

CMPC comercializa sus productos en más de 55 países y cuenta con alrededor de 20.000 clientes. Fabrica y comercializa productos de papel suave o tisú en Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador, Brasil y México, a través de marcas que han logrado posicionarse, adquiriendo así un importante liderazgo en cada uno de estos mercados.

---

[125] Ibídem.

La fabricación de papeles higiénicos, toallas, servilletas y pañuelos de papel, en su área de influencia regional se estima en 310.000 ton/año. Por su parte, la de productos sanitarios desechables (Pañales de Niño y Adulto y Toallas Femeninas) se estima en 1.600 millones unidades/año.

CMPC cuenta con tres plantas en México, dos plantas en Chile, dos en Argentina, una planta productora en Perú, Uruguay y Colombia.

En Colombia su presencia está representada en dos compañías:

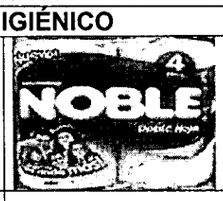
- **DRYPERS ANDINA S.A.**: esta compañía fue adquirida en el año 2007 del grupo **P.I. MABE** de México, que a su vez la había adquirido de **DRYPERS CORPORATION**. La planta está ubicada en Santander de Quilichao, en el Departamento del Cauca.

- **PROTISA COLOMBIA S.A.**: 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. La planta está ubicada en Gachancipá, en el Departamento de Cundinamarca.

(ii) PRINCIPALES MARCAS DE PRODUCTOS DE PAPEL SUAVE O TISÚ COMERCIALIZADOS POR DRYPERS EN COLOMBIA

En Colombia las principales referencias de la compañía son:

Tabla No. 14. Principales Productos DRYPERS – CONSUMO

PAPEL HIGIÉNICO	
NOBLE	
ELITE	

SERVILLETAS	
ELITE	

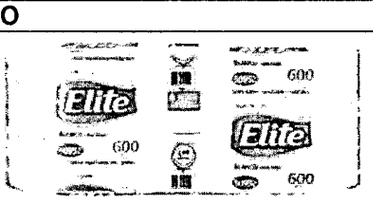
SERVILLETAS	
ELITE	

TOALLAS DE COCINA	
ELITE	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
ELITE	
ELITE	

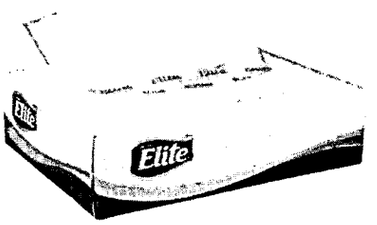
Fuente: Elaboración **SIC**[126]

Tabla No. 15. **Principales Productos DRYPERS – INSTITUCIONAL**

PAPEL HIGIÉNICO	
ELITE	
ELITE	
SERVILLETAS	
ELITE	

[126] Folio 3094 del Cuaderno Publico No. 16 del Expediente.

TOALLAS DE COCINA O INDUSTRIA	
ELITE MAX WIPE	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
ELITE	
ELITE	
ELITE	

Fuente: Elaboración **SIC**[127]

Las ventas en Colombia para el año 2013, en el segmento de papel suave o tisú, de **DRYPERS**, alcanzaron un valor cercano a los $ 62.998 millones de pesos, esto es, cerca de un 6% de participación en el mercado. De esta cifra, el 61,7% se maneja a través de distribuidores, el 14,5% a través de cadenas y el 12,7% con los mayoristas, como se observa en la Gráfica No. 22.

[127] Ibídem

Gráfica No. 22. Distribución por Referencia

[redacted]

Fuente: Elaboración **SIC** basada en información aportada por las intervinientes[128].

16.7.3.4 PAPELES NACIONALES

(i) ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OBJETO SOCIAL

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 0881 del 23 de marzo de 1960. Según su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto social de esta compañía consiste en: la fabricación, distribución y comercialización a nivel nacional y extranjero de artículos de papel y demás actividades relacionadas y/o conexas con la industria papelera y similares, la fabricación, distribución y comercialización a nivel nacional y extranjero de pañales desechables para bebés y adultos y productos relacionados y la comercialización y distribución a nivel nacional y extranjero de cualquier producto, sea o no producido por la compañía. Su planta está ubicada en Pereira, iniciando 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 suave o tisú**. Además de tener presencia en 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.

(ii) PRINCIPALES MARCAS COMERCIALIZADAS POR PAPELES NACIONALES

Entre sus principales marcas están **SUAVE**, **SANITISÚ**, **ROSAL** y **WHITE CLOUD**, esta última de venta exclusiva en **WALLMART**[129].

---

[128] Ibídem

[129] **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).

Tabla No. 16. Principales Marcas PAPELES NACIONALES (CONSUMO)

PAPEL HIGIÉNICO	
JOYA	
ROSAL	
SUAVE	

SERVILLETAS	
FAVORITA	
ROSAL	
SUAVE	

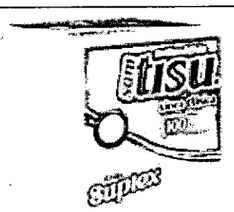
TOALLAS DE COCINA	
ELITE	

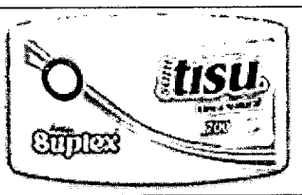
PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
SUAVE	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
SUAVE	

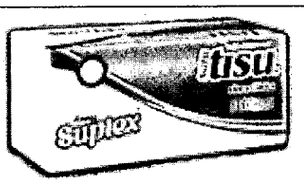
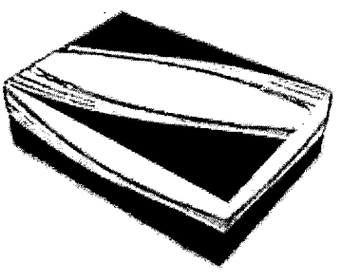
Fuente: Elaboración SIC[130]

Tabla No. 17. Principales Productos PAPELES NACIONALES (INSTITUCIONAL)

PAPEL HIGIÉNICO	
SANITISU	
SERVILLETAS	
SANITISU	
FAVORITA	
SUAVE	

TOALLAS DE COCINA O INDUSTRIA	
SANITISU	
PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	

[130] Cuaderno Publico 16 Folio 3049

SANITISU	
SANITISU	
SANITISU	

Fuente: Elaboración **SIC**[131]

16.7.3.5. CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA

(i) ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OBJETO SOCIAL

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 2412 del 30 de diciembre de 1971 en Pereira. De conformidad con su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto social de esta compañía es la fabricación de cartones y papeles, lo mismo que productos derivados; su comercialización al por mayor y al detal; la compraventa de inmuebles y maquinaria con destino a la fabricación de estos productos, la comercialización de toda clase de productos populares o que estén incluidos dentro de la canasta familiar, la producción, fabricación, importación, exportación, agencia y distribución de los mismos, fabricación de máquinas para la producción, conversión y empaque de papel en sus diferentes presentaciones o referencias y su comercialización en el mercado nacional e internacional.

(ii) PRINCIPALES MARCAS COMERCIALIZADAS POR CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA

Los principales productos comercializados por **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** son:

[131] http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/12895.jpeg
http://www.papelerainternacional.com/images/diaper001.jpg

Tabla No. 18. Principales productos CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA (CONSUMO)

PAPEL HIGIÉNICO	
MARCA	IMAGEN
SUPER BLANK	
POPULAR	
RITZ	

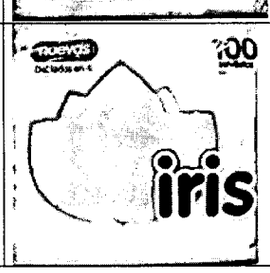
SERVILLETAS	
SUPER BLANK	
POPULAR	
ROSAL	
IRIS	
RITZ	
BAR	

TOALLAS DE COCINA	
N/A	N/A

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
N/A	N/A
N/A	N/A

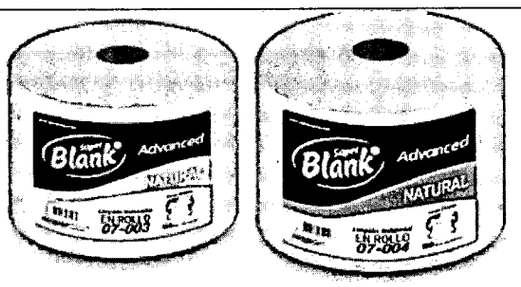
Fuente: Elaboración **SIC**[132]

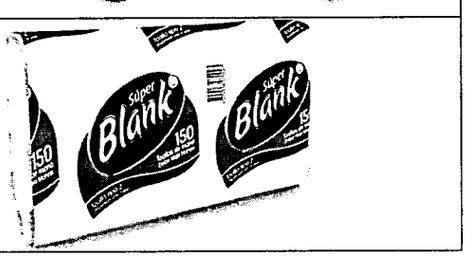
Tabla No. 19. Principales Productos CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA (INSTITUCIONAL)

PAPEL HIGIÉNICO	
SÚPER BLANK	
SÚPER BLANK	
SERVILLETAS	
SÚPER BLANK	
POPULAR	
IRIS	

[132] Cuaderno Publico 16 Folio 3049

BAR	

TOALLAS DE COCINA O INDUSTRIA	
SÚPER BLANK	

PAÑUELOS PARA MANOS Y CARA	
SÚPERBLANK	
SÚPERBLANK	

16.7.3.6. OTRAS COMPAÑÍAS DEL MERCADO

16.7.3.6.1. UNIBOL

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 671 del 29 de marzo de 1966. De conformidad con su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto social de esta compañía consiste en la fabricación y comercialización, dentro o fuera del país, de toda clase de artículos plásticos, cartón o papel y similares, preferencialmente de bolsas, la compra y venta, fuera o dentro del país, de materias primas, empaques, equipos industriales, maquinarias, repuestos y útiles afines relacionados con la fabricación y comercialización de artículos plásticos, cartón o papel.

Para el año 1968, y gracias a la adquisición de dos máquinas para la fabricación de papel, se crea una nueva razón social denominada **PAPELES DEL NORTE S.A.** En

1997, se fusionan **PAPELES DEL NORTE S.A.** y **UNIBOL S.A.**, creándose la nueva razón social **FÁBRICA DE BOLSAS DE PAPEL UNIBOL S.A.**, la cual se encuentra vigente.

En 1985, la compañía incursiona en el mercado de papel higiénico y en 1998 se desarrolla el papel suave tisú blanco con la marca "Nube", el cual se produce y se comercializa hasta la actualidad.

Tabla No. 20 Principales Marcas UNIBOL (CONSUMO)

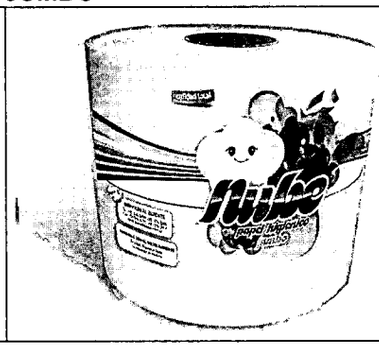
PAPEL HIGIÉNICO	
NUBE MEGA	
NUBE MAX	
NUBE EXTRAGRANDE	
NUBE GRANDE	
NUBE FINO	
MARCAS PROPIAS	

SERVILLETAS	
NORMAL	
ACOLCHADAS	

TOALLAS DE COCINA	
TOALLA DE COCINA NUBE DOBLE	
TOALLA DE COCINA TRIPLE HOJA	
TOALLA DE COCINA MARCA PROPIA	

Fuente: Elaboración **SIC**[133]

Tabla No. 21. Principales productos UNIBOL (INSTITUCIONAL)

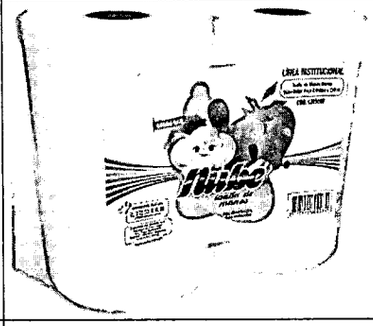
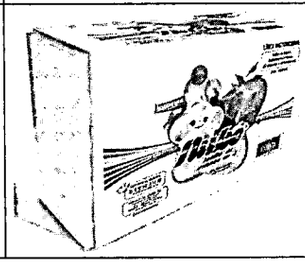
PAPEL HIGIÉNICO JUMBO	
PAPEL HIGIÉNICO NUBE JUMBO	

[133] http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/12895.jpeg
http://www.papelerainternacional.com/images/diaper001.jpg

VERSIÓN PÚBLICA

RESOLUCIÓN NÚMERO № 69518 DE 2014 Hoja No. 65

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

TOALLAS DE MANO	
GRANDE	
TOALLAS DE MANO NUBE	

SERVILLETAS	
SERVILLETA NUBE CORTADA	
SERVILLETA MÍA CORTADA	
SERVILLETA NUBE ACOLCHADA	
SERVILLETA NUBE CAFETERÍA	

SERVILLETAS	
SERVILLETA NUBE DOBLADA	

Fuente: Elaboración **SIC**[134]

16.7.3.6.2. FADEPAL

Es una sociedad por acciones simplificadas constituida por Escritura Pública No. 2845 del 22 de junio de 1993. Como consta en el Certificado de Existencia y Representación Legal, su objeto social es la fabricación, distribución y venta de toda clase de papeles higiénicos, sulfitados para cocina, servilletas para cafetería y restaurante, etc., y la compra, fabricación y distribución de productos plásticos.

Entre los años 2005 y 2009 esta compañía presentó ventas importantes, pero a partir de esta fecha las ventas cayeron a cerca de un 12% del valor del año 2009. Sus principales marcas son:

Tabla No. 22. Principales marcas FADEPAL (CONSUMO)

MARCA	IMAGEN
• TENTACIÓN	
• SEÑORIAL	

Fuente: Elaboración **SIC**[135]

[134] Ibídem.

[135] http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/12895.jpeg
http://www.papelerainternacional.com/images/diaper001.jpg

16.7.3.6.3. COLOMBIAN TISSUE

(i) ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OBJETO SOCIAL

Es una sociedad anónima constituida por Escritura Pública No. 5013 del 17 de octubre de 2008. De acuerdo con el Certificado de Existencia y Representación Legal, su objeto social consiste en la fabricación, compra, venta, distribución, comercialización, exportación e importación de toda clase de papeles, tales como: papeles higiénicos, papeles sulfitadores para cocina, servilletas, etc., así como cualquier otra clase de papel o producto plástico, establecer y explotar fábricas productoras de papel, cartón, pulpa, o pasta de celulosa y/o plástico, transformación de tales productos solos o combinados entre sí, con materiales de cualquier naturaleza, establecer y explotar plantas recolectoras y procesadoras de desperdicios de papel, cartón, y/o plástico, así como la compra y venta de desperdicios de papel o plásticos, la adquisición en el territorio nacional o en el extranjero de cartón, papel, pulpa o pasta de celulosa, madera, plástico u otros elementos derivados de estos productos, la explotación de minas y bosques de propiedad de la nación o de particulares y la reforestación de tierras con árboles aptos para la producción de pulpa, madera, resinas, u otras sustancias o productos extraídos de los mismos con aplicación industrial.

(ii) PRINCIPALES MARCAS COMERCIALIZADAS POR COLOMBIAN TISSUE

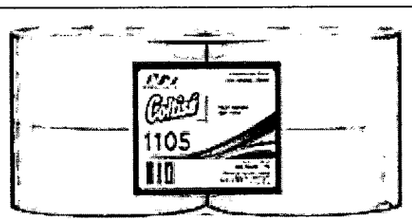
Las principales marcas de esta compañía son:

Tabla No. 23. Principales marcas COLOMBIAN TISSUE (CONSUMO)

MARCA	IMAGEN
• COLTISÚ	

Fuente: Elaboración **SIC**[136]

Tabla No. 24. Principales Marcas COLOMBIAN TISSUE (INSTITUCIONAL)

MARCA	IMAGEN
• COLTISÚ	

[136] http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/12895.jpeg
http://www.papelerainternacional.com/images/diaper001.jpg

MARCA	IMAGEN
• COLTISÚ	

Fuente: Elaboración **SIC**[137]

16.7.3.7. OTRAS MARCAS

En el mercado existen, entre otras, las marcas propias de los supermercados, mejor conocidas como "marcas blancas". Estas marcas para el año 2013 totalizaron un valor en ventas de $ 55.212 millones de pesos, es decir, cerca del 8% del mercado de productos de papel suave o tisú.

Algunas de estas marcas son:

Imagen No. 1 Productos Marca Blanca

Fuente: Elaboración **SIC**[138]

DÉCIMO SÉPTIMO: 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 y en el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992 (prohibición general), 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.

17.1. La prohibición general establecida en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y en 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

---

[137] http://www.gt.all.biz/img/gt/catalog/12895.jpeg
http://www.papelerainternacional.com/images/diaper001.jpg

[138] http://www.exito.com/images/products/779/0000411164445779/0000411165293259_lrg_a.jpg
http://www.abc.es/Media/201301/09/carrr-e-four--478x270.jpg

forma expresa en el régimen general de protección de la libre competencia, pero que por su naturaleza, características, 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 Nacional de Protección de la 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 omnicomprensiva 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:

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 proscribe 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.

17.2. Los acuerdos contrarios a la libre competencia consagrados en el artículo 47 del Decreto 2153 de 1992 (carteles empresariales)

17.2.1. Aproximación económica de los carteles empresariales

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 su 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 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.

17.2.2. Racionalidad de los carteles empresariales

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 independiente[139].

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 producidas[140], 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 participantes en el componente de oferta[141], (iii) producto altamente homogéneo, y (iv) demanda significativamente estable[142].

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

---

[139] TREMBLAY, Victor y TREMBLAY, Carol H. *New Perspectives on Industrial Organization.* Springuer. Nueva York (EEUU), 2012. Capítulo 9. Pág. 216.

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

[141] HÜSHELRATH, 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.

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

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 calidades[143].

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, pues cada caracterización particular modifica la estructura de incentivos a la que se ven expuestas las empresas participantes en dichos pactos[144].

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.

---

[143] TREMBLAY, Victor y TREMBLAY, Carol H. (2012). *New Perspectives on Industrial Organization. Springuer.* Capítulo 9. Nueva York (EEUU), 2012. Pág. 216.

[144] *Ibídem.* Pags. 225-228.

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 tiempo[145]. 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 motivo[146].

17.2.3. Lucha contra los carteles empresariales

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 todos aquellos mercados en que esta sea, de hecho, posible, así como también ha establecido autoridades especializadas de velar por el cumplimiento de tales disposiciones[147].

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 Europea[148]. Así, en Estados Unidos existen dos autoridades encargadas de velar por el cumplimiento de las disposiciones sobre protección de la libre competencia: i) la

---

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

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

[147] 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).

[148] 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.

Comisión Federal de Comercio[149], y ii) el Departamento de Justicia[150]. Por otro lado, la Unión Europea cuenta con la Comisión Europea[151], 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 precios, este concepto fue desarrollado en casos como: *United States v. Trans-Missouri Freight Ass'n - 166 U.S. 290 (1897)*[152], *Addyston Pipe & Steel Co. v. United States - 175 U.S. 211 (1899)*[153], *United States v. Trenton Potteries Co. - 273 U.S. 392 (1927)*[154], *United States v. Socony-Vacuum Oil Co., Inc. - 310 U.S. 150 (1940)*[155], *United States v. McKesson & Robbins, Inc. - 351 U.S. 305 (1956)*[156], *Arizona v. Maricopa County Med. Soc'y - 457 U.S. 332 (1982)*[157], entre otros.

---

[149] 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).

[150] 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).

[151] 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).

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

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

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

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

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

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

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)*[158], CARTONBOARD (94/601/EC)[159], *FENEX (96/438/EC)*[160], *RUBBER CHEMICALS (COMP/F/38.443)*[161], *DRAMS (COMP/38511)*[162], 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.*

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."*[163]. (Traducción propia). (Negrillas y subrayado fuera de texto)

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***

---

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

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

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

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

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

[163] **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. Disponibleen:http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc346.pdf (Consultado el 11 de junio de 2014).

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[164]*".* (Traducción propia). (Negrillas y subrayado fuera de texto)

17.2.4. Los carteles empresariales restrictivos de la libre competencia en el derecho colombiano

17.2.4.1. Aspectos generales

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 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*

[164] **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).

voluntad exterior de la cual se colige un comportamiento consecuente de agrupación de objetivos."[165]. (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 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 éste. 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.

---

[165] 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.

17.2.4.2. El caso concreto de los carteles empresariales 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 costo(C)+utilidad(U)=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 médicos[166].

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 crédito[167].

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:

---

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

[167]Disponible en: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/nformidadPDF/?uri=CELEX:31983D0361&from=EN (Consultado el 20 de junio de 2014).

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 hacía 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 OCTAVO: Que esta Delegatura tendrá en cuenta para la evaluación de los hechos objeto de 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. 14-151027.

DÉCIMO NOVENO: De conformidad con las pruebas obrantes en el expediente, esta Delegatura logró identificar la presunta existencia de un acuerdo contrario a la libre competencia o cartel empresarial en el subsector de fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú comprendido por sus cuatro mercados relevantes, ello es, **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara.**

Si bien los productos ya relacionados no son sustitutos entre sí y por lo tanto constituyen sendos mercados relevantes, la Delegatura advierte que es no solo legal sino eficiente abrir investigación formal con pliego de cargos por presunta cartelización en el subsector ya referido y no en cada uno de los cuatro mercados relevantes individualmente considerados. La manera en que el presunto acuerdo fue diseñado, implementado y supervisado; la forma de fabricación y comercialización de los distintos productos; el alcance de los presuntos pactos colusorios; la forma de hacerle seguimiento a los compromisos del presunto acuerdo; la dinámica en que los distintos agentes del presunto acuerdo interactúan en el mercado y demás condiciones especiales del caso, motivan a esta Superintendencia a formular cargos de manera conjunta en referencia al subsector de fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú y no cargos de cartelización empresarial en cada uno de los mercados relevantes.

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 posible cartel, sino que servirían de instrumento para efectuar el seguimiento y verificación de 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 como parte de una misma estrategia, 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 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992. Lo anterior (la realización de varias conductas derivadas de los mismos hechos como parte de una misma estrategia) implica, no la formulación de varios cargos por diversas infracciones, sino la formulación de un solo cargo con el que presuntamente se infringieron varias disposiciones.

Posteriormente, y después de presentar la forma en la que se habría estructurado el presunto 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 de los papeles suaves o tisú, que comprenden **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara** en Colombia a través de dos vías: (a) la fijación directa de precios por imposición de márgenes mínimos y máximos de venta; y (b) la fijación indirecta del precio por la concertación de porcentajes de descuentos dirigidos a los distintos canales de comercialización.

A continuación, se expondrá en el presente documento la evidencia que daría cuenta de posibles infracciones a la prohibición general por parte de los miembros del posible cartel, al presuntamente haber incurrido en prácticas de intercambio de información sensible y de concertación de los criterios constitutivos de la política de mercadeo y promoción de los productos en cuestión, 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.

19.1. Esquema general de funcionamiento del cartel presuntamente adelantado por FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA y DRYPERS

La Delegatura encontró que, como mínimo, desde hace 15 años aproximadamente se habría configurado y estructurado un presunto cartel en el subsector de fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú comprendido por sus cuatro mercados relevantes, ello es, **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara** en Colombia, que involucraría desde sus inicios a algunos de los agentes del mercado a los que en este acto administrativo se les formula pliego de cargos.

En las pruebas del expediente la Delegatura encontró que desde 1994 se produjeron conversaciones entre **FAMILIA** y **KIMBERLY** para discutir algunos asuntos sensibles relacionados con ventas en un canal institucional que, al parecer, para tal fecha no

existía[168]. No obstante, varias pruebas indicarían que la génesis del presunto cartel habría ocurrido en 1998[169]. En efecto, existen declaraciones de funcionarios que se refieren a intercambios de información sensible entre competidores y a reproches por política de descuentos llevada a cabo por las compañías.

Sin perjuicio de lo anterior, el mayor número de pruebas sobre la existencia del presunto cartel apuntan a que este tuvo su origen en el año 2000 o 2001, tal y como lo evidencian correos electrónicos y declaraciones que a lo largo de este acto administrativo se transcriben y refieren en detalle[170].

Es así como, la venta de papel higiénico, servilletas, toallas de cocina y pañuelos para manos y cara, ascendió desde el año 2000 hasta el 2013 a $9,92 billones, aproximadamente, valor que a precios del año 2013 equivalen a $12.14 billones.

Ahora bien, el origen del presunto cartel se habría materializado con el desarrollo de reuniones llevadas a cabo entre los agentes involucrados, iniciadas por citaciones mutuas a través de conversaciones sostenidas principalmente entre los presidentes y/o los gerentes de las compañías involucradas, sin perjuicio de que para el caso de algunas empresas estas labores eran realizadas por gerentes y directores de rango medio. Así, acordaban la fecha, el lugar en el que se llevaría a cabo la reunión y el asunto a discutir entre los asistentes de cada empresa.

De esta manera, era habitual que las citaciones a las reuniones fueran llevadas a cabo, principalmente, por funcionarios vinculados en niveles directivos o ejecutivos, quienes pueden ser denominados como cargos de "Nivel 1" al igual que por funcionarios vinculados en niveles de gerencias de línea y/o o gerencias de canal, los

---

[168] Declaración [redacted]. Folio 1198 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 7.

[169] Declaración rendida el 16 de mayo de 2014 por [redacted], Gerente de Negocio Institucional de [redacted]. Folio 1192 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 6.

[170] Entre otras: Declaración [redacted]. Folios 689 a 708 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 4.

Declaración [redacted]. Folio 1192 del Cuaderno Reservado **SIC** No. 6.

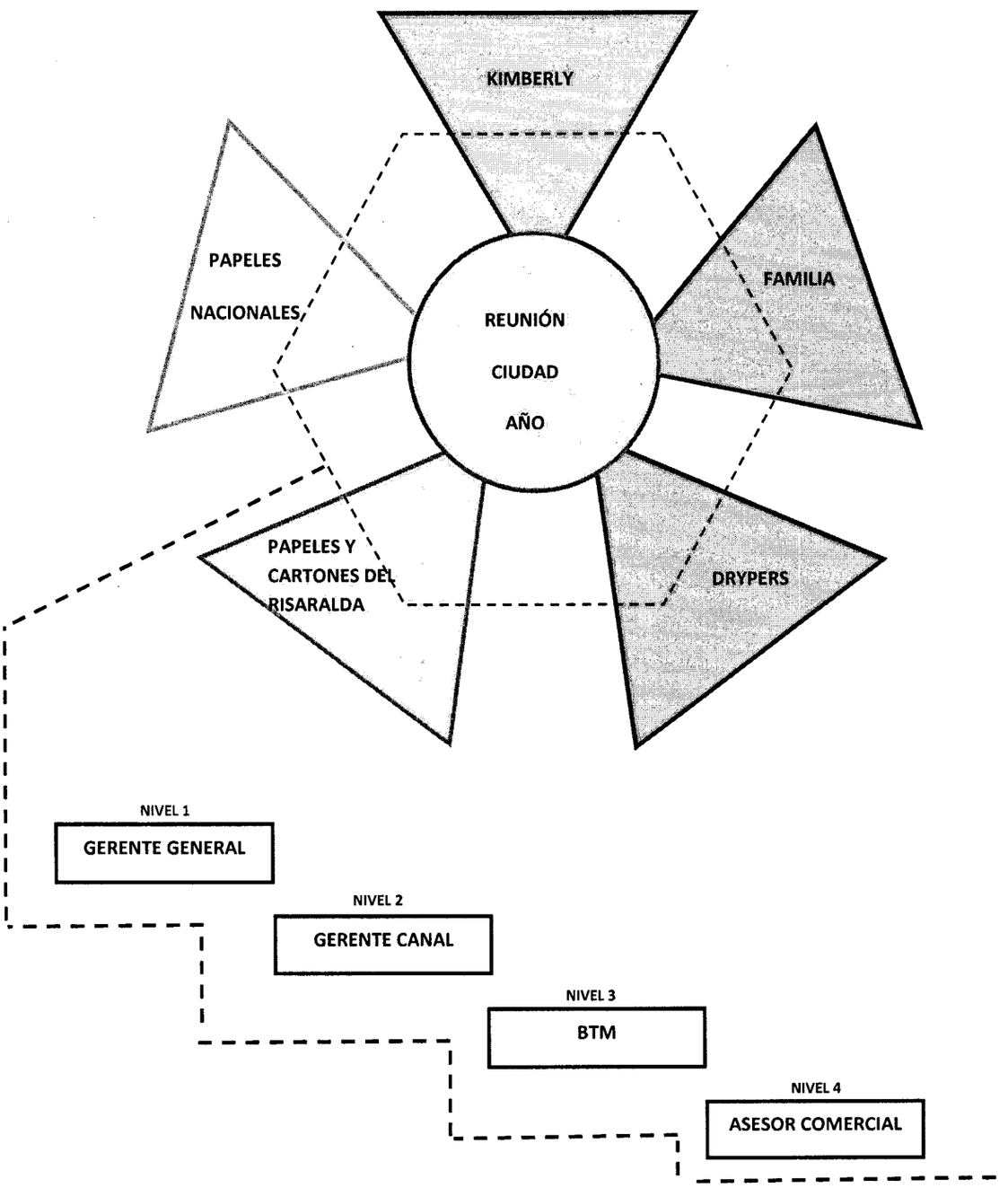
Correo electrónico del 26 de diciembre de 2001[170] identificado bajo el asunto "RV: ANALISIS LISTAS DE PRECIO 211201.XLS"remitido por **HERNÁN ALONSO GIRALDO ARBELÁEZ** de **KIMBERLY**, dirigido a **GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO** de **FAMILIA, panasa@colomsat.net.co (PAPELES NACIONALES)**, con copia a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ** de **KIMBERLY, DANTE ROMÁN SAMPEN** de **KIMBERLY**, y con archivo adjunto nombrado "ANALISIS LISTAS DE PRECIOS 211201.xls"

Correo electrónico del 31 de agosto de 2001 con el asunto "Ultimo Problema" (sic) remitido por **LUIS ALBERTO CHAVARRO MEDINA** de **FAMILIA** dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL** de **FAMILIA.**

Correo electrónico del 24 de septiembre de 2001[170] con el asunto "Para hacerle seguimiento" remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL** de **FAMILIA**, dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR** de **KIMBERLY**.

cuales se denominan cargos de "Nivel 2", como se muestra en la Figura No. 2. Es decir, algunos agentes participaban en el presunto cartel a través de sus funcionarios ubicados en cargos de niveles directivos, y otras empresas, lo hacían a través de funcionarios ubicados en cargos de "Nivel 2".

Figura No. 2. FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES AL INTERIOR DEL PRESUNTO CARTEL



Fuente: Elaboración **SIC**

Una vez definida la fecha y lugar de la reunión, generalmente, 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 presunto

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 productos en cuestión, los canales de comercialización, las 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. Lo anterior, 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, en aras de alinear los objetivos comunes de las presuntas empresas cartelistas.

Ahora bien, pese a que no existía una periodicidad clara en la realización de las reuniones, era usual que asistieran por lo menos dos de las empresas presuntamente vinculadas con el cartel. Las compañías que no asistían a las reuniones, posteriormente eran informadas, a través de diversos medios, sobre los acuerdos a los cuales se comprometían. De igual forma, los funcionarios –en representación de sus empresas– que intervenían en la reunión, ostentaban rangos medios-altos (Nivel 2) o nivel directivo-ejecutivo (Nivel 1), es decir, eran 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 aquellos casos en los que la reunión se adelantaba en el exterior, asistían los gerentes regionales o gerentes de país, mientras que en aquellos casos en que la reunión se adelantaba en cualquier ciudad de Colombia, era común la participación del gerente general y de otros funcionarios de menor rango (Nivel 2 y 3), cuya asistencia no era vital para el desarrollo de la reunión. Así las cosas, en la Figura No. 3 se muestra la estructura usual de asistencia a las reuniones adelantadas por los miembros del presunto cartel.

Es de resaltar que, pese a la programación de las reuniones en distintos espacios geográficos, el esquema de funcionamiento del acuerdo garantizaba que los funcionarios de la empresa involucrados de manera directa en este tema (Nivel 1 y/o Nivel 2), 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 presunto 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 posible cartel y de las reuniones en las que debía participar como cumplimiento de sus nuevas funciones.

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, esta 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 los productos de papel suave o tisú.

Al finalizar cada reunión, se establecía la fecha y lugar del siguiente encuentro y los asistentes reportaban a sus superiores el orden del día, 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. Así, eran los funcionarios de Nivel 1 o Nivel 2 quienes impartían 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 referidas reuniones habrían recibido la directriz de no dejar soportes en actas de los encuentros llevados a cabo por los agentes involucrados. De igual forma, los altos directivos 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 colocaran 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, a veces inclusive 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 período en el que tuvo lugar la conducta a investigar, esto es, desde por lo menos 2000 o 2001 hasta 2013, se han visto involucradas durante todo ese periodo o parte de él, **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS**, las cuales producen, distribuyen y comercializan papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas en Colombia, y una cantidad importante de personas naturales como directivos y funcionarios de las mismas. De igual forma, la Delegatura tuvo conocimiento puntual de la realización de una multiplicidad de reuniones en las que participaron las empresas involucradas en el marco de la ejecución del presunto cartel, y del cruce de más de 200 correos electrónicos entre las personas naturales involucradas. En dichas piezas probatorias se evidencian los constantes intercambios de información y la implementación de mecanismos de seguimiento y de verificación del cumplimiento del presunto acuerdo anticompetitivo.

A efectos de que se realice la identificación de las personas naturales involucradas en las pruebas sobre la conducta a investigar, así como los cargos que ostentaban y la empresa a la que pertenecen o pertenecían, se presenta para cada agente un listado en la Tabla No. 24, Tabla No. 25, Tabla No. 26, Tabla No. 27 y Tabla No. 28, a continuación:

Tabla No. 25. EX FUNCIONARIOS, FUNCIONARIOS O PERSONAS RELACIONADAS CON FAMILIA

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	DARIO REY MORA	DIRECTOR DE MERCADO Y VENTAS DEL NEGOCIO INSTITUCIONAL	1993 A 1994
		GERENTE DE VENTAS DE LA ZONA MEDELLÍN	1994 A 1995
		GERENTE DEL NEGOCIO INSTITUCIONAL	1996 A 1999
		GERENTE DE SANCELA CHILE	1999 A 2003
		GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	2003 A 2007
		GERENTE GENERAL (CEO)	2014
2	LUIS CARLOS URIBE JARAMILLO	GERENTE GENERAL	2003 A 2005
3	AURELIO TORRES ECHEVERRI	COUNTRY MANAGER DE VENTAS	2005 A 2014
4	SANTIAGO VELÁSQUEZ MÚNERA	TRADE MARKETING CANAL TRADITIONAL FAMILY CARE	2006 A 2011
		DIRECTOR TRADE MARKETING FAMILY CARE	2011 A 2014
5	MARIA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL	ANDEAN AND CHILE INSTITUTIONAL MANAGER	INDETERMINADO
		DIRECTORA DE MERCADEO	1996 A1999
		GERENTE INSTITUCIONAL	1999 A 2014
6	GABRIEL JAIME HOYOS VÁZQUEZ	NATIONAL SALES MANAGER	2007 A 2011
7	ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ	CARGO DESCONOCIDO EN EL AREA DE MARKETING	2010
8	LUIS FELIPE VÉLEZ RESTREPO	DIRECTOR DE MERCADEO DE LA LÍNEA INSTITUCIONAL	1999 A 2001
9	JUAN ENRIQUE NAVARRO VARGAS	COUNTRY MANAGER FAMILIA ARGENTINA	2009 A 2014
10	SANTIAGO RIVAS VELÁZQUEZ	LIDER PAPEL HIGIENICO	2005 A 2011
11	MAURICIO ARANGO PUERTA	JEFE DE MERCADEO PARA AMÉRICA LATINA	2003 A 2007
12	FELIPE VÁSQUEZ FERNÁNDEZ	TRADE MARKETING	2007
13	JUAN FELIPE HENAO	CARGO DESCONOCIDO	2010
14	GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO	JEFE DE DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1997 A 1999
		JEFE DE VENTAS DE CONSUMO	1999 A 2005
		GERENTE DE MERCADEO BABY	2005 A 2007
		GERENTE DE NEGOCIOS	2007 A 2014
16	MATÍAS GAVIRIA URIBE	GERENTE NACIONAL DE VENTAS ZONA 2	1996 A 1997
		GERENTE DEL MERCADEO NEGOCIO DEL PAPEL	1997 A 2000

17	LUZ ÁNGELA WILLS TORO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2013

Tabla No. 26. EX FUNCIONARIOS, FUNCIONARIOS O PERSONAS RELACIONADAS CON KIMBERLY

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ	COMERCIAL MANAGER	1999 A 2000
		APPOINTED AS KCP MANAGER	2000 A 2001
		APPOINTED FAMILY CARE MANAGER	2001 A 2003
		APPOINTED KCP MANAGER	2003 A 2005
		APPOINTED AS KCP ANDEAN MANAGER	2005 A 2012
		APPOINTED AS CONSUMER COMMERCIAL MANAGER	2012 A 2013
		DIRECTOR DE KCP	2013 A 2014
2	RICARDO MEJÍA CANO	PRESIDENTE KCC ANDINA	2001 A 2002
3	ALBERTO ARISTIZÁBAL	GERENTE GENERAL KCC	2001
4	ALEJANDRO IZQUIERDO M.	KCC BTM FAMILY CARE	2001 A 2002
5	RODOLFO RESTREPO	KCC GERENTE NACIONAL DE VENTAS GRANDES CUENTAS	2004
6	HERNÁN ALONSO GIRALDO ARBELÁEZ	DIRECTOR COMERCIAL KCC	1999 A 2004
7	FERNANDO RESTREPO RESTREPO	GERENTE GENERAL PARA COLOMBIA KCC	2002 A 2003
8	DANTE ROMAN SAMPEN	CARGO DESCONOCIDO	2002 A 2003
9	CAROLINA DE LA ROSA	CARGO DESCONOCIDO	2002 A 2003
10	GLENN ABRAHAM KARLOV	MANAGING DIRECTOR KCC	1995 A 2004
11	VLADIMIR RUÍZ QUINTANA	GERENTE DE MARCA SCOTT	2003 A 2005
		BTM DE KCC PARA PRODUCTOS DEL HOGAR	2005 A 2007
		GERENTE DE VENTAS ZONA NORTE DE KCC	2007 A 2009
		GERENTE CUNDINAMARCA GEOGRAPHIC BUSINESS ACCOUNTABILITY GBA KCC	2009 A 2012
12	JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA	BTA FAMILY CARE DE VENEZUELA	2006 A 2007
		BTA COLKIM FAMILY CARE	2007 A 2009
		BTM INTERIM DE COLKIM FAMILY CARE	2009
		BTM COLKIM FAMILY CARE	2009 A 2011
		EJECUTIVO DE VENTAS	2011 A 2012
		MARKETING GROUP MANAGER	2013
13	MARTÍN OROZCO PFEIFER	FAMILY CARE BTA DE KCC	2009
14	EDUARDO GOTUZZO OLIVA	INTERN IN KCC PERU	2002
		MARKETING ASISTANT IN KCC PERU	2002 A 2005

VERSIÓN PÚBLICA

RESOLUCIÓN NÚMERO 6 - 69518 **DE 2014 Hoja No. 88**

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

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
		BTM FAMILY CARE CKC	2007 A 2008
		APPOINTED TO A POSITION IN FAMILY CARE ANDEAN	2008 A 2009
		RELOCATED TO BTM BCC IN CKC	2009 A 2010
		APPOINTED MARKETING DIRECTOR BCC ANDEAN	2010
		GERENTE PARA HONDURAS	2014
15	CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA	GERENTE DE VENTAS DE KCC	1997 A 2012
16	JUAN CARLOS GARCÍA CANO	SENIOR BRAND MANAGER SCOTT	2007 A 2010
		SENIOR SALES MANAGER	2010 A 2011
17	MARÍA BOTERO BOTERO	GERENTE DE MARCA- PAPEL HIGIENICO FAMILY CARE	2012 A 2014
		GERENTE DE MARCA - BATH TISSUE - FAMILY CARE	2009 A 2012
18	INGRID MORALES	ENLACE DE KCC EN EL EXITO	2008 A 2012
		GERENTE DE MARCA FACIALES	2010 A 2012
		GERENTE DE MARCA SENIOR NON BATH TISSUE	2012 A 2013
19	JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR	CONSULTOR DE VENTAS B2B	1996 A 1997
		COORDINADOR DE VENTAS B2B	1997 A 1998
		GERENTE NACIONAL DE VENTAS B2B	1998 A 2004
		KEY COSTUMER DEVOLOPMENT MANAGER - LATIN AMERICA	2004 A 2006
		KCP KAM	2005 A 2006
		CCU SALES DEVOLOPMENT MANAGER - LAO	2006 A 2007
		SALES DEVOLOPMENT AND CAPABILIY MANAGER - COLOMBIA	2007 A 2008
		SALES DEVOLOPMENT MANAGER LATIN AMERICA	2009 A 2011
		SALES DEVOLOPMENT & CAPABILITY MANAGER LATIN AMERICA	2011
		LAO SALES DEVELOPMENT MANAGER KCP CRM - LAO	INDETERMINADO
20	FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN	KCC - CARGO DESCONOCIDO	2004
		KCP- CARGO DESCONOCIDO	2006
		KCP- APPOINTED NATIONAL MANAGER	2011 A 2012
		KCP - APPOINTED COMMERCIAL DIRECTOR	2012 A 2014
21	MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL	GERENTE COMERCIAL KCC	2010 A 2012
22	LUIS MIGUEL PORTO VELASQUEZ	GERENTE REGIONAL REGION NORTE KCP	2009 A 2011
23	FELIPE JOSE ALVIRA ESCOBAR	COUNTRY MANAGER	2012
24	YAROSLAV KVILINSKY	GERENTE GBA CENTRO	2011 A 2014
25	SERGIO LEYTON	BTA SENIOR FAMILY CARE	2010 A 2012
		GBA SUR	2012
		LIDER TRADE MARKETING CANAL TRADICIONAL	2012 A 2014
26	JORGE LIEVANO OSPINA	FAMILY CARE BTM	2011 A 2012

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
27	OCTAVIO AUGUSTO LÓPEZ ECHEVERRY	GERENTE NACIONAL DE VENTAS	2001 A 2005
28	CAROLINA RESTREPO	LIDER EHS KCC	2011
29	ANDREA RODAS	CARGO DESCONOCIDO	2011 A 2012
30	SILVIO CASTRO SPADAFORRA	GERENTE GBA SUR	2011
		LIDER KCP ANDINO	2014
31	ALVARO MAZO MEJÍA	GERENTE COMERCIAL NACIONAL	2012 - 2014
32	JUAN PABLO MEJÍA NIÑO	KCP - GERENTE DE MERCADEO SALUD Y BIENESTAR	2013
33	JUAN TIBERIO PAGANESSI	GERENTE REGIONAL KCC	2010 A 2013
34	CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO	GERENTE DE MERCADEO EN KCC	1992 A 2014
35	FEDERICO RESTREPO RÍOS	JOINED CKC AS BRAND MANAGER FOR SCHOOL PRODUCTS - MEDELLIN	1995 A 1997
		APPOINTED BRAND MANAGER FINE PAPERS AND KPC	1997 A 2000
		APPOINTED AS HEAD OF FINE PAPERS AN KCP	2001 A 2002
		RELOCATED TO ATLANTA - APPOINED DIRECTOR KCP LAO	2002 A 2008
		RELOCATED DALLAS - APPOINTED DIRECTOR OF THE GLOBAL MARKETING OPERATIONS OF KCC	2008 A 2012
		RELOCATED TO BOGOTA - APPOINTED GENERAL MANAGER OF CKC	2012 A 2014
36	HERMES MUÑOZ LÓPEZ	BRAND MANAGER	2010 A 2012

Tabla No. 27. EX FUNCIONARIOS, FUNCIONARIOS O PERSONAS RELACIONADAS CON PAPELES NACIONALES

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	DIEGO CUELLAR	GERENTE COMERCIAL	2001 –2003
2	LUIS AUGUSTO HUERTAS BONILLA	GERENTE DE CADENAS GERENTE DE CANAL MODERNO	2000 A 2008
3	CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA	GERENTE COMERCIAL	2010-2014
4	JENIFER VANEGAS VALENCIA	GERENTE DE CANAL INSTITUCIONAL	2003 A 2004
5	JAIME EDUARDO MÁRTINEZ MADRIÑÁN	REPRESENTANTE LEGAL	2010 A 2012
6	ANTONIO MARIO NIERI GIANINI	REPRESENTANTE LEGAL	2012 A 2014
7	PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2010 A 2012
8	WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG	SEGUNDO SUPLENTE DEL GERENTE	2010 A 2012
		PRIMER SUPLENTE DEL GERENTE	2012 A 2014
9	HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE	TERCER SUPLENTE DEL GERENTE	2010 A 2014
10	JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2010 A 2014
11	ADRIANA VERGARA	GERENTE DEL CANAL INSTITUCIONAL	2002 - 2003
12	JUAN PABLO TRUJILLO	GERENTE DE TRADE MARKETING	2003 A 2007
13	JUAN PABLO AVILAN	GERENTE MERCADEO	2001 A 2007

Tabla No. 28. EX FUNCIONARIOS, FUNCIONARIOS O PERSONAS RELACIONADAS CON CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	JIMMY LEVY APPEL	MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA Y SEGUNDO SUPLENTE DEL GERENTE	2006 A 2014
2	DAVID LEVY APPEL	MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA Y TERCER SUPLENTE DEL GERENTE	2006 A 2014

Tabla No. 29. EX FUNCIONARIOS, FUNCIONARIOS O PERSONAS RELACIONADAS CON DRYPERS

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	SEBASTIAN BARROS DOMÍNGUEZ	INGENIERO DE COSTOS	2010-2012
2	ARTURO CELIS CALDAS	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2001 A 2014
3	JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO	REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL	2008 A 2012

Se resalta que los cargos enunciados y los periodos referidos fueron obtenidos del material probatorio que obra en el expediente (declaraciones, correos electrónicos, certificados de existencia y representación legal) o información pública de libre acceso (internet o redes sociales), sin que signifique que en el curso de la investigación pueda establecerse responsabilidad por conductas que se encuentren probadas en ejercicio de otros cargos y para otros periodos, bajo el entendido de que ex funcionarios, funcionarios y colaboradores de los distintos agentes del mercado a los que se les formula pliego de cargos, pudiesen haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado conductas violatorias a las normas sobre protección de la competencia, independientemente de su cargo, funciones del mismo o en razón de su condición para el ejercicio del mismo o la época para la cual hubiese ostentado 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. 33, 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. 30. REUNIONES ADELANTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUNTO CARTEL

No.	FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	EMPRESA	TEMAS
1	Julio-Agosto 2000	Hotel Sheraton (Centro Comercial Oviedo)- Medellín.	María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	Se discutió una nueva política comercial o esquema de precios de los productores institucionales de las compañías y cómo iba a ser el alza de precios.[171]
			Luis Fernando Palacio González.	KIMBERLY	
			Dario Rey Mora	FAMILIA	
			Jaime Ignacio López Betancur	KIMBERLY	
			Otra persona de Familia que no identifica.	FAMILIA	
2	13 o 14 de noviembre de 2001	Desconocido	Jaime Ignacio López Betancur	KIMBERLY	Definir alzas de precios y niveles Promocionales[172]
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
			María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	
3	22 de noviembre de 2001	Desconocido	María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	Desconocido.[173]
			Jaime Ignacio López Betancur	KIMBERLY	
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
			Juan Carlos	PAPELES NACIONALES	
4	21 de febrero de 2002	Venezuela	Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	Definir alza de precios[174].
			Fernando Restrepo Restrepo	KIMBERLY	
			María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	
5	8 de julio de 2002	Desconocido.	Luis Fernando Palacio González	. KIMBERLY	Acordar precios[175].
			Fernando Restrepo Restrepo	KIMBERLY	
			Dante Román Sampen.	KIMBERLY	
			Hernán Alonso Giraldo Arbeláez	KIMBERLY	
			Funcionarios Familia	FAMILIA	
			Funcionarios de Papeles Nacionales	PAPELES NACIONALES	
6	26 de julio de 2002	Medellín o Hotel Sheraton – Bogotá.	Luis Fernando Palacio González (L.F.P.)	KIMBERLY	Acuerdo de niveles promocionales y aumento en el Top[176]. Definir alzas y precios[177]
			Fernando Restrepo Restrepo (F.R.)	KIMBERLY	
			Hernán Alonso Giraldo Arbeláez	KIMBERLY	

[171] Folio 912 del Cuaderno Reservado No. 5 del Expediente.

[172] Folio 863 del Cuaderno Reservado No. 5 del Expediente.

[173] Folios 723 y 724 del Cuaderno Reservado No. 4 del Expediente.

[174] Folio 451 del Cuaderno Reservado No. 3 del Expediente.

[175] Folio 350 del Cuaderno Reservado No. 2 del Expediente.

[176] Folio 364 y 365 del Cuaderno Reservado No. 2 del Expediente.

[177] Folio 915 del Cuaderno Reservado No. 5 del Expediente.

No.	FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	EMPRESA	TEMAS
			M.M.	FAMILIA	
			Luz Ángela Wills Toro (L.A.W.)	FAMILIA	
			Alejandro Botero Arango (A.B.)	FAMILIA	
			Diego Cuellar (D.C.)	PAPELES NACIONALES	
			F.B.	PAPELES NACIONALES	
7	Noviembre 15 de 2002	Desconocido	Federico Restrepo Ríos	KIMBERLY	Reunión confidencial[178].
			Funcionarios de Familia	FAMILIA	
			Funcionarios de Papeles Nacionales	PAPELES NACIONALES	
8	20 de octubre de 2003	Desconocido	Jaime Ignacio López Betancur	KIMBERLY	Intercambiar listas de precios.[179]
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
			Maria Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	
			Jenifer Vanegas	PAPELES NACIONALES	
			Silvio Castro Spadaforra	KIMBERLY	
9	14 de septiembre de 2004.	Instalaciones de Familia.	Jaime Ignacio López Betancur	KIMBERLY	Desconocido.[180]
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
			Silvio Castro Spadaforra	KIMBERLY	
			Funcionarios de Familia	FAMILIA	
10	14 o 15 de diciembre de 2005	Caracas – Venezuela	Adrian Velasco	KIMBERLY	Discutir temas de precios y competencia.[181]
			Antonio Caicedo Gutierrez	KIMBERLY	
			María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	
11	Año 2007	Instalaciones Familia – Medellín.	Maria Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	Conversar sobre la lista de precios para el año siguiente y discutir el mercado. Lo que estaba pasando en el mercado. Se discutió cómo estaba cayendo el mercado en precios, se discutió cómo subían las materias primas, cómo un competidor como Papeles Nacionales estaba dañando o dando unos precios que estaban o consideramos nosotros que estaban por debajo del costo, como era en la servilleta.[182]
			Gabriel Jaime Hoyos Vásquez.	FAMILIA	
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
			Silvio Castro Spadaforra.	KIMBERLY	
			Mauricio Arango Puerta	FAMILIA	
12	Agosto 2008 – (con	Medellín – Restaurante en	José Rodrigo Pons Pereda.	KIMBERLY	Levantamiento de precios.

[178] Folio 726 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

[179] Folio 887 del Cuaderno Reservado No. 5 del Expediente.

[180] Folio 737 del Cuaderno Reservado No 4 del Expediente.

[181] Folio 53 del Cuaderno Reservado No. 1 del Expediente.

[182] Folio 1194 del Cuaderno Reservado No. 6 del Expediente.

No.	FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	EMPRESA	TEMAS
	una diferencia de 1 o 2 meses no se recuerda)	la Loma de los balsos o las Palmas.	Maria Carolina Arenas Aristizábal.		Quejas por parte de Familia ante las acciones promocionales de Kimberly.[183]
			Eduardo Gotuzzo.Oliva	KIMBERLY	
			Luis Augusto Huertas Bonilla	PAPELES NACIONALES	
			Luz Ángela Wills Toro	FAMILIA	
			Aurelio Torres Echeverry	FAMILIA	
			Eduardo Gotuzzo Oliva	KIMBERLY	
13	2008 – 2009	Hotel Vitela.	Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	Se conversó de las diferentes categorías y se hicieron también unos marcos de cómo subirían los precios. Kimberly sacó unos productos muy diferentes, entonces no había una comparación tan clara. No era fácil ponerse de acuerdo porque eran productos muy diferentes. Mientras Familia se fue más hacia el triple hoja.[184]
			Gabriel Jaime Hoyos VÁSQUEZ.	KIMBERLY	
			Myriam Escobar –de nacionalidad venezolana - , en remplazo de Silvio Castro Spadaforra),	KIMBERLY	
			Maria Carolina Arenas Aristizábal.	FAMILIA	
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
14	2009-2010.	Barranquilla.	Marcos Fidel Ramírez Araque.	PAPELES NACIONALES	Marcar una diferencia de precios que fuera más o menos del 10% con el fin de no vender a los mismos precios[185].
			Gabriel Jaime Hoyos Vásquez.	FAMILIA	
			Myriam Escobar –de nacionalidad venezolana - , en remplazo de Silvio Castro Spadaforra),	KIMBERLY	
15	2009	Hotel Dann Carlton Cartagena Restaurant de Carnes Hotel Radisson (Bogotá) Hotel cercano al Aeropuerto el Dorado (Habitel)	Funcionarios de distintas empresas	KIMBERLY, FAMILIA, PAPELES NACIONALES	Realización de diversas reuniones durante el 2009[186].
16	Enero de 2011	Desconocido	Myriam Escobar	KIMBERLY	Desconocido.[187]
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
			María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	
			Andrés Álvarez	FAMILIA	
17	Noviembre	Medellín	María Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	

[183] Folio 330 del Cuaderno Reservado No. 2 del Expediente.

[184] Folio 1308 del Cuaderno Reservado No. 6 del Expediente.

[185] Folio 1194 del Cuaderno Reservado No. 6 del Expediente.

[186] Folio 1194 del Cuaderno Reservado No. 6 del Expediente.

[187] Folio 914 del Cuaderno Reservado No. 5 del Expediente.

No.	FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	EMPRESA	TEMAS
	de 2012		Gerente de ventas	FAMILIA	Alza de precios[188]
			Francia Elena TanakaRamon	KIMBERLY	
			Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	
18	Diciembre de 2012	Oficinas de Familia – Poblado, Medellín	Luis Fernando Palacio González	KIMBERLY	Entrada de CMPC a Colombia. Analizar la situación con los distribuidores exclusivos y compartidos. Establecer nuevas condiciones comerciales.- Fijar una nueva política de dispensadores.[189]
			Juan Pablo Mejía Niño	KIMBERLY	
			Francia Elena Tanaka Ramón	FAMILIA	
			Maria Carolina Arenas Aristizábal	FAMILIA	
			Andrés Álvarez	FAMILIA	
			Gerente de Mercadeo	FAMILIA	
19	Enero de 2013	Hotel Habitel - Bogotá	Juan Pablo Mejía Niño	KIMBERLY	Análisis de las categorías, respecto a las del 2012.[190]
			Gerente de Mercadeo	KIMBERLY / FAMILIA	
20	Marzo de 2013	Hotel HolidayInn.– Medellín.	Francia Elena Tanaka Ramón	KIMBERLY	Discusión acerca de la entrada de un nuevo distribuidor en el mercado.[191]
			Andrés Álvarez	FAMILIA	
21	20 de noviembre de 2013	Hotel Estelar Suite Jones de Bogotá	Francia Elena Tanaka Ramón	KIMBERLY	Revisión de canales como Dispapeles, Distrimas, Edex y Dtalgraf[192]
			Andrés Álvarez	FAMILIA	

La anterior lista de reuniones es ilustrativa de algunas de ellas, pues del análisis del material probatorio que obra en el expediente (declaraciones y correos electrónicos) se advierte la posible existencia de innumerables reuniones en distintos lugares del territorio nacional o del extranjero en las que se habrían pactado compromisos entre los distintos miembros del presunto cartel empresarial, así como el estricto seguimiento que de ellos se podría haber hecho al interior del mencionado esquema colusorio.

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 1994 a 2013, la Delegatura procede a efectuar el correspondiente análisis de las normas que se estarían viendo infringidas con las conductas presuntamente desarrolladas por

[188] Folios 914 del Cuaderno Reservado No. 5 del Expediente.

[189] Folio 962 del Cuaderno Reservado No.5 del Expediente.

[190] Ibídem.

[191] Folio 963 del Cuaderno Reservado No.5 del Expediente.

[192] Ibídem.

19.2. Presunta violación de lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992 (acuerdo de precios)

El cartel que presuntamente habría sido adelantado por **PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA, DRYPERS, KIMBERLY** y **FAMILIA** 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 en el subsector de fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú para los productos **papel higiénico; (ii) pañuelos para manos y cara; (iii) toallas de cocina; y (iv) servilletas**. 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: (a) la fijación directa de precios; y (b) 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 segundo lugar, 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 pruebas que dan cuenta de los mecanismos de seguimiento, control y verificación adoptados por las empresas para la revisión del cumplimiento de la presunta conducta anticompetitiva.

(i) Mecanismos de concertación del presunto cartel empresarial

Tal y como se refirió en líneas anteriores, el cartel en el que presuntamente se encuentran involucrados **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS** 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 de papeles suaves o tisú para los productos **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara**, tanto en el canal consumo como en el denominado canal institucional.

Una evidencia inicial que soporta la anterior afirmación se halla en lo narrado por [redacted], quien en declaración del 7 de julio de 2014[193], indicó:

> *"A ver, las primeras reuniones, cuando yo ingreso a la compañía, más o menos, digamos en el 94, no puedo precisar exactamente las fechas pero entre el 94 y el 99, digamos que con excepción de ese año y algo que estoy*

[193] Folio 1198 del Cuaderno SIC Reservado 7 del Expediente.

por fuera en ventas en el otro negocio, ese negocio institucional, es un canal, era un negocio naciente, estaba empezando solamente, y básicamente no existía, es un negocio que no existía en Colombia, y ahí hubo unos acercamientos con [redacted]*, en ese momento.*

(...)

O sea no había nadie que le vendiera a las empresas, las empresas le tenían que comprar a un mayorista o a cosas que no existían, entonces básicamente esas reuniones iniciales fueron unas reuniones que eran muy dedicadas a cómo construir canales de distribución, a cómo ser capaces de distribuir porque no existían en Colombia".

(...)

"Las reuniones iban mucho hacia eso, hacia cómo construir porque no era mucho más, todo el negocio estaba por hacer, pero no existían los canales de distribución, no existía cómo atender el mercado".

De la anterior declaración se puede deducir que **FAMILIA** y **KIMBERLY**, hace aproximadamente 20 años, habrían iniciado contactos tendientes a la regulación del mercado en cuestión.

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** y **KIMBERLY** no es común en un escenario de libre competencia, pues no es normal que dos agentes rivales discutan la estructuración de un nuevo canal de comercialización, aspecto que tradicionalmente debería ser analizado de forma independiente al interior de cada compañía.

En relación a estos primeros acercamientos, [redacted], manifestó[194]:

"*Digamos, ese era un poquito la dinámica de ese momento, yo recuerdo esas reuniones cuando yo no era gerente, y después sé hoy, que depronto eso es importante puntualizarlo después de haber conversado con* [redacted]*, ella me dice que hubo unas reuniones, a principios como del 98, 99, donde yo la llevé a ella, a esas reuniones, que eran reuniones para lo mismo, ella dice que son 98, 99, 97, 98, yo no tengo ni idea, era con este mismo señor* [redacted]*, y ella me dice que en una de esas reuniones, ella cree, cree, y así está en el testimonio de ella, que ahí conoció a un señor que se llama* [redacted]*, yo me acuerdo el muchacho, no me acuerdo exactamente si por esas reuniones o qué, yo me acuerdo, hoy si lo veo no lo reconozco, y que ahí a partir de ese momento fue que ella entabló una relación con este muchacho, y empezó a raíz de*

[194] Folio 1198 del Cuaderno SIC Reservado 7 del Expediente.

una problemática después que yo ya no estaba, yo estaba en Chile, que tuvo, digamos, especial el negocio institucional, y es donde empiezan unas reuniones ya, a hablar sobre precios a coordinar sobre precios, o sea anterior a eso yo no tengo ningún otro conocimiento sobre el tema, eso es lo que les puedo puntualizar".

Se ve, entonces, cómo los contactos entre **FAMILIA** y **KIMBERLY**, que inicialmente tenían como finalidad discutir y concertar la estructura de un nuevo canal de comercialización de los productos de la línea de papeles suaves, a la postre, derivaron en presuntos contactos destinados a la fijación conjunta de precios.

Ello se puede acreditar con lo afirmado por [redacted], cuando en declaración del 16 de mayo de 2014[195] indicó:

"No, yo tengo recuerdos que [redacted] *sí me llevó a reuniones con la competencia, no sé si en el 98-99 nos reunimos con un señor de* [redacted] *que se llama* [redacted] *la primera vez en el Hotel Dann Carlton de Medellín, (...)*

(...)

Sí, compartíamos como cosas de industria, en unos distribuidores que compartíamos, literalmente, físicamente uno a uno, nos compartíamos: "está pagando bien, no está pagando bien, el recaudo y los días de cartera se me están yendo más altos, cuidado, a mí no, a mí sí"; compartíamos políticas de dispensadores: "vean vamos a ser más estrictos con los dispensadores", compartíamos trapitos al sol: "tú estás dando descuentos, yo te pillé dando descuentos", pero no es que"te pillé", sino es como: "usted también da muchos descuentos", como "quién tiró primero la piedra"; no, todos damos descuentos".

Esta Delegatura puede corroborar lo anterior a través de la declaración de [redacted], rendida el 21 de marzo de 2014[196], según la cual:

"A finales de 2000 o en 2001, [redacted] *entró a* [redacted] *como Gerente General. Él tenía vínculos de amistad con personas de* [redacted]*. A partir de entonces, las conversaciones con* [redacted] *fueron más abiertos y frecuentes. Normalmente, hacíamos reuniones institucionales 1 o 2 veces al año pero en ese momento empezamos a hacerlas más seguido, como 4 o 5 veces al año.*

(...)

Las reuniones iniciaban con temas varios. Discutíamos la situación y las dificultades del mercado, y la propuesta que cada compañía llevaba para el alza esperada. Algunas veces llegar a un acuerdo era fácil. Otras veces, las alzas esperadas por una compañía eran menores que las alzas de las otras, y tratábamos de cuadrarlas. Luego buscábamos acuerdo en algunas categorías puntuales; las más recurrentes eran jabones y toallas, donde la

[195] Folio 1192 del Cuaderno SIC Reservado No. 6 del Expediente.

[196] Folio 689 a 708 del Cuaderno SIC Reservado No. 4 del Expediente.

diferencia de tecnología era importante y existían diferencias de precios entre ambas compañías (...) Igualmente se acordaba la fecha del alza; normalmente [redacted] salía al alza en enero y [redacted] hacía las alzas en febrero o marzo".

Adicionalmente, [redacted], describe la forma y el momento en que **PAPELES NACIONALES** se vinculó al presunto acuerdo, en los siguientes términos:

"Tuvimos un día con [redacted], un día no, varios días, pero todo empezó en el 2001.

(...)

En una reunión con [redacted], me acuerdo que [redacted] me dijo "¿qué vamos a hacer con [redacted]?", y pues no sabemos porque nos está desorganizando cada vez más descuentos, y el canal estaba desesperado, diciendo "venga, venga, descuentos por todos lados", (...) entonces en esa discusión qué podemos hacer, dijimos, pues, por qué no lo llamamos a ver si él está interesado que entienda cómo es el negocio, le explicamos desde lo que podemos explicarle sin compartir cómo es mi estrategia o su estrategia

(...)

Es para que no se deteriore la industria.

(...)

Ya estábamos afectados porque ya había mucho ruido en el mercado con descuentos, que no, digamos que la industria, la sostenibilidad de la industria, que no puede ser para uno, que mi negocio sea rentable, que el canal de distribución sea rentable, y que el cliente final pueda tener un buen servicio y esté comprando a un precio justo, eso es por lo que uno vela, porque si no, yo puedo dar descuentos, descuentos y mato a este negocio, y mato al canal, ¿y al cliente final quién lo provee? (...) Entonces fue una cosa discutida, porque decíamos "¿pero si esta gente no entiende para qué les vamos a explicar, qué les vamos a explicar porque, uno qué le va a decir a su competidor?", porque es un tema a ver si me va a ayudar, y no, es que no es de ayudar, es de hacerle entender cómo se ve el mercado, él verá qué hace, pero por lo menos que si destruye, destruye con conciencia, de que está matando el canal o que está haciendo una cosa que no va a ser sostenible en el tiempo. Entonces, ahí me acuerdo que dijeron "y cómo podemos hacer?", me acuerdo que dije "yo tengo contacto con los de consumo masivo" dentro de [redacted] que atienden hogares, porque las oficinas eran contiguas unas con otras, "yo puedo preguntar", porque ellos se encuentran mucho, los distribuidores de T a T, entonces yo empecé a preguntar, conseguirme quién es el vendedor, quién es el que maneja institucional allá, (...)[redacted], lo grabé en el celular, [redacted], entonces yo lo llamé, porque había quedado con [redacted] de que yo hiciera el contacto a ver si él estaba interesado en reunirnos, y llegó y me dijo "sí nos interesa", entonces hicimos esa primera reunión en noviembre del 2001 con [redacted] y este [redacted] llevó a su jefe, que era un señor, [redacted] (...)

(...)

Sí, [redacted] era el encargado en ese momento de todo lo comercial de [redacted], tanto de hogar, como de institucional, ellos no tenían como una división pues clara de hogar e institucional así como [redacted] y [redacted] la han tenido como idea de negocio, sino que ellos lo veían como "hay elementos que se encargan de esas cositas", que era este señor [redacted] al que yo había llegado inicialmente, yo no me acuerdo si esta específicamente, porque yo recuerdo que le escribí por mails, pero sí me acuerdo que dos veces estuvimos en el Gun Club, que lo reservaba [redacted] y él pagaba pues las cuentas allá, y nos reuníamos los tres. [redacted]. ¿De Nacionales quién iba?, era [redacted], ¿De [redacted] quién iba?iba [redacted] y ¿De [redacted] quién iba? iba [redacted].

(...)

En el 2001 nosotros hicimos una reunión al final del año cuando ya solicitamos a [redacted] todo esto, [redacted] vio que teníamos una lista de precios con un 20% en algunas referencias otras del 12, él vio una posibilidad de subir, "yo sí puedo incrementar, yo no me voy a poner al nivel de ustedes, ya están en el mercado, son conocidos, yo apenas estoy entrando, pero sí voy a acortar esa diferencia y en esa reunión expresó, vea yo puedo subir, está en 8 esta en 5 esta en 3 y yo apuntaba, este en 5 este en 8 este en 3".

Lo anterior podría evidenciar con claridad el contexto en el que se buscaba establecer el primer contacto con **PAPELES NACIONALES** por parte de **FAMILIA** y **KIMBERLY**, la finalidad de dicho acercamiento y los acuerdos a los que se llegaría en el marco de las reuniones desarrolladas entre las tres empresas. Así, **FAMILIA** y **KIMBERLY** deciden contactar a **PAPELES NACIONALES** con ocasión de lo que llaman la "desorganización" en materia de descuentos que esta última estaría desatando en el mercado. El objetivo de tal contacto, entonces, no sería otro que mantener controlado el mercado a través de la regulación de las políticas de descuentos, esto es, a través de la fijación indirecta de precios, incluyendo para ello a **PAPELES NACIONALES** en el presunto acuerdo.

Ello también se puede corroborar en lo afirmado en declaración del 19 de mayo de 2014[197] rendida por [redacted]:

"Los acuerdos se intentaron hacer, digamos que esos marcos de referencia eran con [redacted] y también se hizo con [redacted]".

Así, de la participación de **PAPELES NACIONALES** también daría cuenta la declaración de [redacted], rendida el 22 de septiembre de 2014[198], en la que señaló:

"Tuvo contacto con [redacted] y [redacted]. Yo no asistí a esas reuniones ni tengo material probatorio, pero yo sé que el jefe que yo tuve

[197] Folio 1194 del Cuaderno SIC Reservado No. 6 del Expediente.

[198] Folio 6014 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

en ese momento, [redacted], se reunía con el señor [redacted] de [redacted]

(...)

*Te estoy hablando del año 2002 o 2003, y sé porque una vez en Cartagena, en un evento de **FENALCO**, un evento de Góndolas, me pidieron información de las cadenas, yo se la entregué, y yo sé que se iba a encontrar con él. ¿Cómo sé? No me acuerdo, creo que los vi, pero yo no asistí a esa reunión en ese momento".*

Por otro lado, [redacted] en declaración rendida el 26 de mayo de 2014[199], hizo referencia a ciertos aspectos de las reuniones que se llevaban a cabo, tales como la finalidad de las mismas y los funcionarios de las empresas competidoras que en ellas participaban, así:

"[redacted] En papeles suaves me tocó también participar en algunas reuniones con los competidores y no más.

(...)

Como le digo, lo que a mí me tocó, con [redacted] y con [redacted]

(...)

Por parte de [redacted] asistía [redacted], en ese momento, a algunas reuniones asistía yo. No todas. De parte de la competencia recuerdo a un señor [redacted] en [redacted].

***DESPACHO:** ¿Recuerda el nombre?*

[redacted]. Creo que sí, [redacted]. Y en [redacted] me tocaron, a ver, un señor [redacted], tal vez antes, mejor dicho, el primer contacto que yo tuve con [redacted] fue en una reunión que yo tuve con este señor que era el Gerente General de Colombia. Pues lo tengo presente en mi mente porque en la primera reunión, yo estaba por allá y el presidente de [redacted], pues, lo veía como supremamente alto. Recuerdo un señor [redacted] de [redacted], recuerdo un señor que era en su momento como el Jefe de Ventas Nacional, mientras yo estuve ahí, que se llamaba [redacted].

(...)

No, como le digo, se trataba, o sea, como de establecer unos objetivos de precios para cada una de las calidades de producto.

(...)

***DESPACHO:** ¿[redacted], en este periodo de agosto de 1999 a agosto de 2005 quién era el presidente o el gerente general de [redacted]?*

---

[199] Folio 1196 del SIC Reservado No. 6 del Expediente.

[redacted]

DESPACHO: *¿Tiene usted conocimiento si* [redacted] *sabía de estas reuniones?*

[redacted] *Yo estoy absolutamente seguro que sí.*

DESPACHO: *¿Por qué?*

[redacted] *Porque sabía que él tenía conversaciones con los presidentes de las otras compañías. El tema era, en ese momento, se hablaba muy naturalmente de eso".*

La participación de **FAMILIA**, **KIMBERLY** y **PAPELES NACIONALES** en las reuniones se confirmaría, adicionalmente, a través de lo manifestado por [redacted], en declaración rendida el 12 de marzo de 2014[200]:

"Y de la competencia estaba el par de [redacted] *que era mi jefe, que se llamaba* [redacted]*. Y habían otras personas que asistían a la reunión de* [redacted]*, que era el par mío, digamos, si mal no recuerdo en ese tiempo, se llamaba* [redacted]*, había una persona en mercadeo, o en ventas, no recuerdo, que se llamaba* [redacted] *de* [redacted]*. De* [redacted] *me acuerdo de un* [redacted]*, después de que comenzó todo este proceso recordé el nombre, y una niña,* [redacted] *de* [redacted]*, y de… también un señor* [redacted]

Teniendo en cuenta lo indicado por [redacted], se puede deducir que las reuniones estaban encabezadas por los presidentes de cada una de las compañías, es decir, por los directivos-ejecutivos "Nivel 1" o funcionarios "Nivel 2". Adicionalmente, indicó que aproximadamente desde el 2001 en las reuniones cuyos participantes eran, aparentemente, solo **FAMILIA** y **KIMBERLY**, en las cuales presuntamente se discutían y concertaban precios, entró a participar [redacted] en representación de **PAPELES NACIONALES**.

De igual forma, la Delegatura encontró evidencia de que **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** habría participado en el presunto cartel de fijación de precios aproximadamente desde 2003 o 2004. Así, [redacted], en declaración rendida el 22 de septiembre de 2014[201] manifestó:

*"**DESPACHO:** (...) ¿Ha tenido reunión con sus competidores?*

---

[200] Folio 744 del Cuaderno SIC Reservado No. 4 del Expediente.

[201] Folio 1267 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

[redacted] *Sí.*

DESPACHO: *¿De qué tipo de reuniones?*

[redacted] *Son reuniones de amigos, de en unos momentos fueron mis clientes, dependiendo del tipo de reunión que uno tenía con ellos pues uno iba preparado para hablar de diversos temas, pero básicamente eran reuniones, uno para atenderlos como clientes y otra para escucharles que políticas de mercado ellos iba a implementar para la venta de sus productos.*

(...)

DESPACHO: *(...) ¿Desde qué fecha recuerda usted este tipo de reuniones?*

[redacted]***:*** *Año 2004, año 2005.*

DESPACHO: *¿Quiénes asistían a estas reuniones, además de* [redacted]*, qué competidores asistían?*

[redacted]*".*

Sobre la fecha de la posible cartelización por parte de **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA**, [redacted] indicó que desde el 2004 se llevaban a cabo las reuniones. Inclusive, esta Delegatura encontró evidencia de que, **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** habría estado involucrada desde por lo menos antes del 2003. Ello se deduce de lo expuesto en el correo electrónico del 6 de agosto de 2003[202] remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** y dirigido a **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** en el que se indica:

> *"Jimmy:*
>
> *Hace un tiempo estuvimos hablando de precios y te invite (sic)* a quese *(sic) carraran (sic) un poco las diferencias. Yo se (sic) que en productos de consumo (caso higiénicos regulares y servilletas) los precios son una locura; pero los de institucional no están tan dañados.*
> *Un caso Carrefour en Bogotá, nosotros los atendemos con un 5% de descuento sobre nuestra lista y DG Mendez tiene un precio de un 27% por debajo del nuestro.*
> *Será que a ti te interesa volver hablar de este tema?*
>
> *Pues yo no quisiera tenerme que defender e igualarme a este precio y dañar el precio del cliente, qué opinas tú?.*

En este contexto, y confirmando la afirmación según la cual las reuniones estaban lideradas, en su organización inicial y posterior desarrollo, por los presidentes y/o gerentes de las compañías involucradas, vale recordar lo expuesto en la declaración

[202] Folio 1305 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

de [redacted] rendida el 11 de marzo de 2014[203]:

> *"Igual, funcionaba igual que pañales lo hacía yo con los Gerentes de las otras Compañías y una vez acordábamos un aumento de precio yo hablaba con la categoría, ellos hablaban con las categorías, se llamaban se reunían y se definían los precios".*

En este contexto, se puede afirmar que si bien eran los directivos-ejecutivos "Nivel 1" quienes tomaban el grueso de las decisiones relacionadas con la realización de las reuniones y los acuerdos a los que en ellas se llegaba sobre precios, los demás funcionarios, es decir, aquellos pertenecientes al "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 junto con las otras compañías competidoras.

Esto se desprende de lo afirmado en la misma declaración rendida por [redacted], en el que hace referencia la forma en la que se impartían instrucciones o directrices derivadas del presunto acuerdo llevado a cabo con los gerentes de las empresas competidoras, así:

> *"A las personas que manejaban la categoría, que eran [redacted], el tipo que se llamaba [redacted] que era peruano, yo no me acuerdo el orden, [redacted] y no me acuerdo quien más estuvo en esa categoría, pero todos los que pasaban por cualquier categoría, yo estoy seguro que yo les dije hagan esto, que es lo que se venía haciendo toda la vida".*

Lo anterior muestra que la estrategia de funcionamiento del presunto 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 papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas, fueran consecuentes con los acuerdos efectuados por los miembros del posible cartel.

Adicionalmente, 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" y, en ocasiones, por un funcionario directivo-medio "Nivel 2" de la misma, quien estaba encargado de establecer la comunicación con los funcionarios de las otras empresas que también ostentaban cargos del "Nivel 1" o del "Nivel 2", a efectos de definir la fecha y el lugar de las reuniones.

---

[203] Folio 24 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

Ahora bien, en segundo lugar, la Delegatura identificó la etapa de la "ejecución" de las reuniones, en la cual participaban principalmente los funcionarios del "Nivel 2", en conjunto con los funcionarios "Nivel 1". En este sentido, durante las reuniones se discutían los tópicos relativos a los precios y a los canales de comercialización, las actividades que venían adelantando cada una de las empresas en relación con los puntos de la concertación, así como también las correspondientes reclamaciones con ocasión de presuntos incumplimientos del acuerdo fijado, para finalmente pasar a la estructuración de nuevos compromisos entre competidores y la fijación de una fecha aproximada para la siguiente reunión.

Lo anterior se puede desprender de la declaración del 11 de marzo de 2014[204] de [redacted], cuando afirma:

> *"Durante los meses siguientes (Agosto 2008- Febrero 2009) tuve la oportunidad de acompañar a* [redacted] *a unas 2 o 3 reuniones adicionales. Las mismas seguían la misma dinámica, conversación cordial, quejas por los precios de canal tradicional soportado por facturas, la amenaza de* [redacted] *que reaccionaría porque no iban a perder participación, y la expectativa que generaba* [redacted] *en que iba a subir los precios.*
>
> *(...)*
>
> *Sobre cómo era el manejo de estas reuniones al interior de* [redacted]*, después de asistir a las reuniones tenía alguna conversación informal con* [redacted] *para comentarle cómo nos fue y lo discutido. No recuerdo si había conversaciones de esto directamente en el board comercial, pero con certeza se manejaba tangencialmente, y gran parte de los participantes del board (por no decir todos), lo sabían".*

En el mismo sentido, [redacted], describió la dinámica común de las discusiones sobre la formación de los precios y respecto del papel de cada uno de los participantes del presunto cartel en tal dinámica, así:

> *"Ellos llegaban proponiendo un precio que se quería subir y mirábamos criterios que ellos tuvieran y nosotros, se discutía el tema. Intentábamos ponernos de acuerdo. Intentábamos ponernos de acuerdo si se iba a poner el mismo precio en ese marco de referencia. Como te digo, la lista de precio servía como marco de referencia, pero a lo último el cliente final nos ponía a competir de tal manera que esas listas de precio no funcionaban. Pero ellos llevaban las propuestas, nosotros las discutíamos y teníamos una propuesta; intentábamos llegar a un acuerdo".*

Respecto de lo relacionado con la variable precio, discutida en las reuniones por parte de los presuntos cartelistas, [redacted], señaló:

> *"Se discutían muchas cosas. Se discutían las listas de precios, precios puntuales de cada producto, aumento de precios, sobre todo en los aumentos de precios que sucedían más o menos cada año. Se discutían descuentos que se podían dar a los clientes finales, a los distribuidores. Se*

[204] Folios 331 a 336 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del expediente.

discutían cosas puntuales de clientes puntuales. Básicamente esos eran como los temas".

En el mismo sentido, lo expresó [redacted] al afirmar:

*"**DESPACHO:**¿Sabe usted cuál era el objetivo de estas reuniones?*

[redacted] *Hablar de precios.*

***DESPACHO:** Al hablar de precios ¿a qué se refiere de manera concreta?*

[redacted] *Cruzar información de precios, revisar los precios del mercado, como profundizar el tema de precios, porque yo entregaba información de precios, no me pedían ninguna otra información.*

(...)"

***DESPACHO:**¿Para qué se reunió con la señora* [redacted] *de* [redacted]*?*

[redacted] *Para hablar del tema de precios en el mercado.*

***DESPACHO:** Bueno, cuando usted me dice "hablar del tema de precios en el mercado" ¿a qué se refiere?*

[redacted]*: Revisar los precios que existían en ese momento, que* [redacted] *vendiera a los precios que ella solicitaba, trataba, planeaba o postulaba, para esa época fue eso, la respuesta de ese momento.*

(...)

***DESPACHO:** Correto, Señor* [redacted]*, ¿recuerda qué temas se trataban en estas reuniones?*

[redacted] *Esas reuniones eran para discutir los diferenciales de precios que deberían haber entre las marcas y cómo implementarlos en los puntos de venta, para esas reuniones el equipo de* [redacted]*, que tenían un equipo gigante, recolectaba información, compraba información en el punto de venta, le compraba a **NIELSEN**, y llegaban muy estructurados con los precios, ellos sabían muy bien los precios, los tenían, precio por metro, precio por esto, precio por aquello, precio por, y se discutían, en esas reuniones se discutían esos precios".*

Así las cosas, la conducta se habría materializado a través del establecimiento porcentajes de descuentos, los cuales variaban dependiendo del canal de que se tratara y del producto en sí, todo con la finalidad de mantener a raya el surgimiento de una posible guerra de precios, situación que consideraban perjudicial para la industria.

Esta forma de fijación indirecta de precios a través del establecimiento de porcentajes máximos y/o mínimos de descuentos habría sido recurrente en el funcionamiento general del presunto cartel. Un ejemplo de ello, es lo afirmado en declaración por [redacted]

> *"Habiendo comentado esto se habló de bandas máximas de descuentos en esta acción, que llegaban hasta el 45% aproximadamente (esto en aras de no desvalorizar más el mercado, ya que la reacción antes descrita generaba grandes pérdidas, a nivel de margen bruto para cada una de las empresas)".*

Ahora bien, la Delegatura encontró que la participación de **DRYPERS** en la estructuración del presunto cartel que venían adelantando **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES** y **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA**, habría iniciado aproximadamente en 2009 pues, anteriormente, existía una férrea competencia entre los agentes presuntamente cartelizados y **DRYPERS**. Así las cosas, la entrada de **DRYPERS** al posible cartel se evidenciaría en lo narrado por [redacted] en su declaración.

> *"Volviendo a la época del desmonte de la Guerra de Precios liderado por [redacted] a nivel nacional (ya que no sabíamos si nos seguiría y finalmente era un mandato regional que tenía categoría, y como se dice, una decisión tomada), esta acción impactó mucho el volumen de los distribuidores, y hubo un caso particular de uno en Medellín (Distribuidora [redacted], quien antes había operado bajo el nombre de **MG** y distribuía productos [redacted]), quien de manera unilateral (o quizás soportado por el gerente de la región en [redacted], [redacted], pero esto no puedo soportarlo), contactaron a [redacted] e incluso a [redacted][205] para liderar el desmonte de la guerra de precios avisando que ya [redacted] había subido, y haciendo presión para que ellos lo hicieran. Esta acción fue producto de la desesperación por la caída del volumen (ya que ellos tenían más 80% de sus ventas con productos [redacted]), y aprovecharon que tenían relaciones previas con la compañía [redacted], y escribieron al gerente de ventas. De esto no me enteré directamente, sino que me llegó un mail a mi correo, ya que había circulado la información al interior de [redacted] y había generado preocupación".*

En el mismo sentido, en declaración rendida el 21 de noviembre de 2014, [redacted] da cuenta de la participación de **DRYPERS** en el posible acuerdo de precios, al señalar:

> *"**DESPACHO:** Entonces concretamente, para el lado de cuidado familiar, family care que llaman dentro de la compañía, cuándo empezaron las reuniones con los competidores?*
>
> *[redacted] Mira, pudieron haber empezado, primeros años del 2000, se suspendieron diría aproximadamente 2005, y la que yo tengo certeza que se retoman es entre enero y marzo del 2008, no te puedo decir la fecha exacta porque no la recuerdo.*

[205] Texto fuera de declaración.

DESPACHO: *Ok. Qué empresas participaban en esas reuniones que usted nos comenta?*

[redacted] *Mira, participaron* [redacted] *de una manera fija. Participó* [redacted] *o lo que era la compañía antes* [redacted]*, podría decir en 2 o 3 ocasiones no tengo la certeza, podría decir entre 2 y 3 ocasiones quizás, principalmente fueron ellos.*

(...)

DESPACHO: *Usted dijo que* [redacted] *asistió a 2 o 3 reuniones. A cuáles reuniones y en qué fechas asistió* [redacted] *y a través de qué persona, que usted recuerde?*

[redacted] *La verdad tengo que ser sincero, fue un grupo, fueron bastantes reuniones a lo largo de los 4 años de los que estamos hablando, los 3 años de los que estamos hablando, fechas exactas creo que para ninguna puedo recordarla, en algún momento cuando di mi primera declaración fui súper transparente es muy difícil recordar todos estos momentos, habrán sido 2 o 3 reuniones quizás. Cercano a finales de 2010 o en el 2011 participó una persona* [redacted]*, su nombre si mal no recuerdo era* [redacted]*, quizás* [redacted]*, si no me equivoco su cargo era* [redacted]*,* [redacted] *o algo relacionado, no creo que haya sido el gerente general, realmente nunca nos dio la apertura total del cargo pero su nombre era* [redacted]*, es lo que te puedo decir.*

(...)

DESPACHO: *En cuántas reuniones participó* [redacted]*?*

[redacted] *Quizás 2 o 3, no tengo certeza absoluta, la verdad no tengo certeza, podrían haber sido 2 o 3 reuniones.*

DESPACHO: *Para esas 2 o 3 reuniones también participó* [redacted]*?*

[redacted] *Con casi total certeza que sí, nuevamente fueron reuniones repetidas, muchos momentos, es muy difícil tener los detalles de la asistencia de cada una, pero tendría casi total certeza que sí, digamos que era el foro común.*

(...)

DESPACHO: [redacted] *contacta a* [redacted]*?*

[redacted] *contacta a* [redacted] *a través de otro país, no te puedo decir si fue Chile, Perú o Ecuador, y se hace el contacto hasta cierto punto de decir "quiero sentarme con usted, quiero revisar la dinámica competitiva". Ese fue el hecho, ese fue el caso de cómo ocurrió, si tú ves el contexto de decir, tienes un mercado de cadenas que se está desvalorizando, con 40, 45% de descuento, una dinámica promocional súper agresiva, una compañía que había entrado que se volteó el escenario que ellos estaban viendo como favorable para la*

entrada y contactan a un competidor en otro país para que haga de puente para Colombia y los ayude a sentarse, el interés podía ser claro. Por lo menos, y eso no te lo puedo decir, si ese era el interés o no, simplemente te estoy poniendo el contexto y uno va atando cabos de lo que podría o no querer…

DESPACHO: *Pero usted nos dijo que el contacto era para sentarse a discutir con ustedes la dinámica competitiva.*

[redacted]***:*** *Creo que fue lo que los desató, ellos no dijeron "quiero discutir con ustedes la dinámica competitiva de cadenas", pero corresponde a este marco temporal".*

Así mismo, la participación de **DRYPERS** en el presunto cartel anticompetitivo fue confirmada a partir de la declaración de [redacted] rendida el 20 de noviembre de 2014, en la cual señaló:

*"**DESPACHO:** En ejercicio de su cargo [redacted], usted se ha reunido con sus competidores?*

[redacted] *Sí.*

DESPACHO: *Me puede indicar qué tipo de reuniones?*

[redacted] *Reuniones generales de hablar de temas de mercado, de temas de precios, temas en general de comportamiento de oferta, demanda, y de precios, básicamente, ese tipo de reuniones, también reuniones para venta de excedentes de producción que nosotros ocasionalmente tenemos, y que podemos suministrar a nuestra competencia.*

DESPACHO: *Usted recuerda si en alguna de, cuáles empresas han participado en esas reuniones a las cuales usted hace referencia?*

[redacted] *Empresas como* [redacted] *son, recuerdo, nos hemos reunido para dialogar de estos temas y de generalidades del negocio también.*

DESPACHO: *Usted recuerda si en alguna reunión ha participado su competidor* [redacted]*?*

[redacted] *Sí, él, estuvo con ellos una única vez en una reunión en el año 2010, creo, ahí conocí a un señor que se llama* [redacted] *él, ahí me lo presentaron, y es la única vez que lo vi, recuerdo yo.*

(…)

DESPACHO: *Para efectos de esta reunión usted recuerda si el señor* [redacted] *estuvo de acuerdo con los compromisos a los que se llegaron?*

[redacted] *Vuelvo y le repito, que haya estado en desacuerdo, no creo, de ahí todos salíamos con el compromiso de que retirábamos*

[206] Texto fuera de declaración.

descuentos y de que era mejor para la industria subir que bajar, o dejar de bajar. Por lo menos parar el nivel de ofertación, eso sí estoy seguro que todos salíamos dándonos la mano y con el compromiso de retirar eso, y él no era la excepción".

De las anteriores declaraciones, se evidenciaría la participación activa de **DRYPERS** en el presunto acuerdo anticompetitivo, en la medida en que asistía a reuniones y compartía información sensible del negocio, discutiendo la *"desvalorización del mercado"* y comprometiéndose al alza de precios y desmonte de descuentos para controlar las condiciones del mismo.

Así las cosas, tal y como se ha venido exponiendo, las reuniones tenían como fin acordar los precios del papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas de manera directa o indirecta. Es importante resaltar que, la conducta presuntamente adelantada por **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS** se sale de los parámetros normales de comportamiento que caracterizan un mercado en donde existen varios agentes que compiten entre sí.

Igualmente, debe hacerse hincapié en el hecho 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 los productos, entre otros, constituyen elementos probatorios muy fuertes para demostrar el estado de la presunta 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 o restaurante, cuya ubicación era comunicada a los participantes de la reunión a través del funcionario directivo-ejecutivo "Nivel 1" o "Nivel 2" vía correo electrónico. Frente a lo anterior, debe resaltarse que los miembros del presunto cartel habrían buscado mantener oculta la existencia del mismo, utilizando comúnmente **cuentas de correo electrónico personal**.

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 estos pudieran ser implementados al interior

de cada empresa. De lo anterior, también da cuenta la declaración de [redacted], en la que señaló:

> *"**DESPACHO:** [redacted], después de estas reuniones que ustedes tenían con [redacted] y [redacted], qué órdenes o qué políticas se tomaban al interior de [redacted] para, pues seguir las listas de precios de referencia?*
>
> *[redacted] Los acuerdos a los que se hubiera llegado, eso era lo que se ponía en la lista de precios".*

Posterior a la realización de las reuniones, dentro de cada compañía se estructuraban diversas formas para la implementación de los esquemas de precios pactados en las reuniones. Un ejemplo de lo anterior se encuentra en la descripción realizada por [redacted], de una operación normal con un distribuidor:

> *"Un papel higiénico que valía 100 pesos, íbamos a un distribuidor que le dábamos un 25% de descuento, ese distribuidor salía a vender, intentaba vender a 100 pesos, intentaba, pero la realidad muchas veces era que vendía por debajo de 75 pesos, o sea que perdía plata. Entonces nos llamaba y nos decía "voy a ir a este cliente, y me está diciendo que debo de venderle a 70, porque a eso está el mercado o a eso está comprando. ¿Usted me autoriza a venderle a 70?", entonces yo decía "listo, le vendemos a 70, y tranquilo que yo le voy a dar una nota a crédito para que usted quede con un margen para ganar como distribuidor".*

En el mismo sentido [redacted], manifestó en su declaración:

> *"**DESPACHO:** ¿Quién se encargaba de realizar estos acuerdos con [redacted]?*
>
> *[redacted] Igual, funcionaba igual que pañales lo hacía yo con los Gerentes de las otras Compañías y una vez acordábamos un aumento de precio yo hablaba con la categoría ellos hablaban con las categorías, se llamaban se reunían y se definían los precios. (...)*
>
> ***DESPACHO:** ¿A quién le daban ustedes directrices en esta ´línea de papel higiénico?*
>
> *[redacted] A las personas que manejaban la categoría, que eran [redacted] el tipo que se llamaba [redacted], [redacted] que [redacted], yo no me acuerdo el orden [redacted] y no me acuerdo quien más estuvo en esa categoría, pero todos los que pasaban por cualquier categoría yo estoy seguro que yo les dije hagan esto, qué es lo que se venía haciendo toda la vida".*

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.

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, 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 presunto 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" o de "Nivel 2", 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, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS** habría girado principalmente en torno a la definición directa e indirecta de los precios del papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas.

Adicionalmente, se destaca que las empresas diferencian sus productos por marcas, las cuales se encuentran clasificadas por la calidad del producto ya sea en *premium*, económico o súper económico.

Por su parte, las empresas comercializan sus marcas a través de diferentes canales de comercialización teniendo para cada uno de ellos una participación en el mercado por producto. Lo anterior fue reconocido por [redacted] al afirmar en su declaración:

> *"En ese e-mail se expresa tácitamente cómo eran las nuevas políticas de descuentos y la nueva lista de precios que regiría para 2002, según lo acordado.* [redacted] *y* [redacted] *podían otorgar a clientes institucionales, clasificados como A, B, y C los respectivos descuentos de acuerdo a esta clasificación. En el mensaje se menciona, por ejemplo, que el sector gobierno entra con descuentos del 5% para* [redacted] *y* [redacted]*, y del % para* [redacted]*".*

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, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS** se habrían fijado de manera directa e indirecta los precios del papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas, 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, habría sido concertado de manera conjunta por los miembros del presunto cartel atendiendo a 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 desarrolladas 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 del papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas que se pretende investigar.

(ii) Mecanismos de implementación, seguimiento, control y verificación de cumplimiento

La Delegatura encontró que una vez adelantadas las reuniones al interior del presunto 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 papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas. En esa medida, a continuación se expondrán las pruebas que evidenciarían la ejecución de dichos mecanismos, teniendo en cuenta: (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 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 presunto cartel empresarial

La implementación de los compromisos que se habrían adoptado por **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS** eran comunicados al interior de cada empresa por el funcionario directivo-ejecutivo "Nivel 1" o "Nivel 2" 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.

Además de lo anterior, los miembros del posible 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 productos.

Una prueba de lo anterior es el correo electrónico del 26 de diciembre de 2001[207] identificado bajo el asunto "RV: ANALISIS LISTAS DE PRECIO 211201.XLS"remitido por **HERNÁN ALONSO GIRALDO ARBELÁEZ (KIMBERLY)** y dirigido a **GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO (FAMILIA), panasa@colomsat.net.co (PAPELES NACIONALES)**, con copia a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY), DANTE ROMÁN SAMPEN (KIMBERLY)**, y con archivo adjunto denominado "ANALISIS LISTAS DE PRECIOS 211201.xls", en el que se indica:

"Señores

[207] Folio 874 del Cuaderno SIC Reservado No. 5 del Expediente.

En el archivo pueden encontrar nuestra lista de precios de papel higiénico para que la revisen y efectúen sus comentarios,
Con respecto a servilletas quería repasar lo acordado que es un 10% de incremento y quisiera me dieran el precio de las servilletas que van para el tradicional tengo entendido que es 25.800 por favor me confirman.
Con respecto a toalla de cocina y de faciales pregunto... la subimos también un 10%

En espera de sus listas de precios.
Cordial Saludo,"

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, por una parte, se informó a dos miembros del posible cartel acerca de la lista de precios a implementar, para que de forma previa la conocieran y efectuaran las revisiones pertinentes, lo que sugiere que la aplicación de una lista de precios estaba supeditada a la aprobación por parte de las demás empresas integrantes del presunto cartel. Por otra parte, el correo también contiene una solicitud de confirmación en relación con los porcentajes de descuento aplicables a algunos de los productos comercializados a través del canal tradicional.

Así, es notable la intención de coordinación por parte de las empresas pues, tanto la empresa remitente del mensaje, como las empresas destinatarias del mismo asumen roles específicos en una evidente relación de cooperación, en este caso relativa a los porcentajes de descuentos a implementarse en un determinado canal, como forma de fijación indirecta.

Otro elemento que acreditaría la presunta cartelización corresponde al correo electrónico de **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** del 11 de enero de 2002[208], identificado bajo el asunto "Puntos de comienzo año", dirigido a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY)**, a **DIEGO CUELLAR (PAPELES NACIONALES)** y a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)** en el que se expresa:

"*Estimado Diego y Luis:*
Estos son los parámetros con los cuales se manejara (sic) el mercado institucional.
La lista de precios empieza a regir a partir del 14 de Enero.
La política de descuentos se operara (sic) de la siguiente forma:
Comercio, Casinos-Alimentos, Hoteles 15%, 10%, 5% para clientes A,B,C respectivamente.
Industria, Servicios, Salud y Educativo 17%, 12% y 7% para clientes A,B,C respectivamente.
La plaza de Bucaramanga independiente del segmentos (sic) se manejara (sic) con el 15%, 10%, 5%.
Los productos regulares blancos y las dos servilletas de consumo se manejaran (sic) con el precio de consumo para los clientes D y C.

[208] Folio 875 del Cuaderno SIC Reservado No. 5 del Expediente.

Por último el segmento Gobierno NO se deberá manejar con el criterio de cliente A,B,C, sino que debemos siempre manejar con el descuento del 5% para el mercado y PN dará un 7%."

Se hace evidente la forma en que los miembros del posible cartel se comunicaban entre sí para la ejecución inicial de lo acordado a través de la remisión de información o de listados específicos de porcentajes de descuentos con el único destino de coordinar la aplicación de los mismos a todas las transacciones realizadas con los clientes del canal institucional. Igualmente, se resalta del presente correo el hecho de que habría un porcentaje de descuentos determinado de manera específica para ser aplicado a las ventas realizadas a entidades oficiales o estatales.

De este modo, la fijación de los precios de la que habla el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, en el caso *sub examine* estaría siendo ejecutada de forma indirecta mediante el establecimiento conjunto de la política de descuentos destinada al denominado canal institucional, para lo cual clasificaban los clientes en Tipo A, Tipo B y Tipo C.

Tipo A: son aquellos que manejan un volumen alto.

Tipo B: son aquellos que manejan volúmenes medios.

Tipo C: son aquellos que manejan volúmenes bajos. Con los que inclusive, no existía una relación comercial constante o permanente, sino ocasional.

En este punto es importante resaltar la comunicación por correo electrónico del 19 de noviembre de 2002[209], con el asunto "Reunión Noviembre - confidencial" remitido por **FEDERICO RESTREPO RIOS (KIMBERLY)** y dirigido a **FERNANDO RESTREPO RESTREPO (KIMBERLY)** con copia a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY), HERNÁN ALONSO GIRALDO ARBELÁEZ (KIMBERLY),** en el cual se reenvía el correo electrónico remitido a este por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** con copia a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY), LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY), ADRIANA VERGARA (PAPELES NACIONALES)**, **DIEGO CUELLAR (PAPELES NACIONALES)**, el cual contiene como adjunto el acta de la reunión efectuada el día 15 de noviembre de 2002 de la industria en el archivo titulado *"Acta Reunión Noviembre 15.doc"*:

"Para tu conocimiento. Lo más importante ha sido mantener a Papeles Nacionales en el corral con un esquema hasta la fecha satisfactoriamente productivo para nuestra rentabilidad y crecimiento".

En virtud de lo anterior, en el acta contenida en el archivo adjunto se indica lo siguiente[210]:

"1) Alza de precios
Se evalúa el tema en el cual los tres equipos deben estar facturando con el nuevo precio a todos sus clientes, a partir de este momento.

[209] Folio 370 del Cuaderno SIC Reservado No 2. del Expediente.

[210] Folio 10 del Cuaderno SIC Reservado No.1 del Expediente.

(...)

3) Nuevas Escalas
Se redefinen nuevamente las escalas y tal como veníamos trabajando este año se tendrán las cuatro escalas, de acuerdo al volumen mensual del cliente final:

A = 10%	*> 600 cajas*
B = 5%	*Entre 300 y 600 cajas*
C = 2%	*Entre 100 y 599 cajas*
D = Full precio	*Menor de 100 cajas*

NOTA: Adicionalmente, se aclara que si un cliente desea comprar mayor a su volumen mensual con el fin de ganarse un descuento, se podrá hacer siempre y cuando se facture en un solo documento todo y se entregue en una sola entrega.

4) Diferencias en precios
Se plantea tener una diferencia con el equipo de Diego de la siguiente forma:

	MSSE	*HRCC*	*Publico* (sic)
Cliente A	*2% ↓*	=	=
Cliente B	*2% ↓*	=	=
Cliente C	*2% ↓*	=	=
Cliente D	*2% ↓*	*2%↓*	=

Donde :
MSSE : Manufactura, Servicios, Salud, Educativo
HRCC: Hoteles, Restaurantes, Comercio, Casino
Publico (sic)*: Se debe cotizar con el 5% todos los equipos de trabajo*

5) Visitas a distribuidores de los otros equipos:
Se autoriza visitar los distribuidores diferentes a las siguientes plazas: Bogota (sic)*, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Pereira, Bucaramanga.*

6) Productos de Consumo:
Con el fin de ser competitivos con los precios del mercado de consumo masivo se autoriza para que el canal venda a los siguientes precios:

Servilleta cuadrada	*$26.912 + iva*
Servilleta partida	*$26.912 + iva*
Higiénicos blanco	*$29.578 + iva*

7) Descuento autorizado para el canal:
Con el propósito de ser competitivos en el Higiénico Blanco 3 en 1 se deberá autorizar un descuento del 4.54% sobre nuestra lista de manera que este se transmita al canal y el distribuidor pueda venderlo a $49658 +iva.

La próxima reunión se hará a mediados de Enero del 2003".

El correo electrónico del 27 de noviembre de 2002[211], con el asunto *"Reunión con la industria Noviembre 26/02"* remitido por **HERNÁN ALONSO GIRLADO ARBELÁEZ**

[211] Folio 371 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del Expediente.

(KIMBERLY) y dirigido a **FERNANDO RESTREPO RESTREPO (KIMBERLY)** con copia a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY)**, **IVAN E. GÓMEZ PINTO (KIMBERLY)**, evidencia que los funcionarios, ex funcionarios y personas relacionadas de **KIMBERLY** involucradas en el presunto cartel evaluaban los acuerdos y los aplicaban de la siguiente manera:

> *"Fernando:*
> *De la reunión con la industria puedo extractar las siguientes conclusiones:*
>
> *(...)*
>
> *Se plantearon dos propuestas:*
> ***La primera es irnos al acuerdo donde se respete la lista de precios original y la segunda es llegar a unos precios alcanzables por todos y que sean fáciles de controlar.***
> *Se propuso:*
> *Cadenas: Se respeta la lista original de precios y se mantiene los descuentos así; para eventos periódicos hasta un 10% y para grandes eventos hasta un 15%.*
> *Tradicional: Precios del Distribuidor a la tienda.*
> *Scott Natural llevarlo parity a Familia Económico ($15.825)*
> *Blancos Económicos ($32.600)*
> *Scott Mas Metros ($43.000) ($21.500/Paca), Familia 2 en 1 ($45.000)*
> *Scott Mas (sic) Metros Extra ($50.000) Familia 3 en 1 ($53.000)*
> *Súper Económicos llevarlos a $10.000*
> *Marca Privada: Estar un 10% por debajo de las marcas por metro.*
> *Llevar a Lilola de $26.500 a $32.600.*
> *Mayoristas: Estar máximo un 3% por debajo de los precios de los distribuidores a la tienda.*
> *Algunas conclusiones de mi propio análisis:*
> *Estamos en un punto de la negociación donde debemos tener mucho cuidado para seguir construyendo nuestras marcas y debemos saber que queremos hacer para continuar ganando mercado sin deteriorar los márgenes.*
> *La sensibilidad por la perdida (sic) de participación de mercado por parte de ellos esta(sic) en su mas (sic) alto nivel.*
>
> *(...)*
>
> *Pienso, si ustedes están de acuerdo, que debemos estar juiciosos hasta Enero del 2003, respetar esta propuesta y ganar nuevamente la confianza, en esta época revisar y estudiar posteriormente el movimiento a seguir, que puede ser por regiones, marcas y presentaciones".* (Subrayado y resaltado fuera de texto)

De conformidad con lo expuesto en el correo anteriormente transcrito, es posible afirmar que durante las llamadas "reuniones de industria" a las cuales asistían los integrantes del posible cartel, se presentaban propuestas específicas sobre los precios a implementar en relación con cada uno de los productos comercializados. De esta situación se puede deducir claramente una fijación de precios de forma directa pues, a diferencia del correo electrónico citado arriba en el cual únicamente se fijaban porcentajes de descuentos, en este correo se habla, adicionalmente y de forma concreta, de los valores finales de venta de varios productos.

Del mismo modo, se destaca la vocación de continuidad del acuerdo que se desprende de lo afirmado en el correo cuando se comenta sobre el comportamiento a futuro que se debe seguir en relación con la conducta presuntamente anticompetitiva. Sobre el particular, es notoria la aquiescencia y disposición en relación con la obediencia que se debía mantener sobre los acuerdos logrados en las reuniones descritas.

Otra prueba relevante para la investigación se halla en el correo electrónico del 10 de septiembre de 2004[212] denominado con el asunto "Reunión Feos" remitido por **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)**, dirigido a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY), SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)** en el que se muestra:

> *"La reunión de los Feos es el Martes (sic) a las 12:30 en las Oficinas de Familia a no ser que ustedes quieran un **sitio imparcial** como un **restaurante pirata** para que no los pillen": (Subrayado y negrita fuera de texto)*

Teniendo en cuenta el correo anterior, esta Delegatura considera que los miembros del presunto cartel tenían conocimiento de que su actuar en relación con las reuniones adelantadas para la implementación, seguimiento y control de la posible estrategia de fijación de precios eran conductas ostensiblemente ilegales y que por ende podían ser reprochables de alguna manera.

Otra faceta del comportamiento a investigar, que sustancialmente no cambia en nada la naturaleza del posible acuerdo para la fijación de precios pues demuestra una modalidad de fijación indirecta del mismo, se colige del correo electrónico del 26 de febrero de 2003[213] denominado con el asunto "Precios Papeles" remitido por **GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY),** dirigido a **JUAN PABLO GRANADA** de **(KIMBERLY), HERNÁN ALONSO GIRALDO ARBELÁEZ (KIMBERLY), OCTAVIO AUGUSTO LÓPEZ ECHEVERRY (KIMBERLY), RODOLFO RESTREPO** de **(KIMBERLY)** con copia a **FERNANDO RESTREPO RESTREPO (KIMBERLY),** de cuyo texto se lee:

> *"Las nuevas políticas incluyen*
> ***No entrar en super-ofertas Éxito***
> ***No dar descuentos mayores a 15% en ningún evento de supermercados después de Mayo1.***
> ***No hacer marcas privadas para otras cadenas de los cuales que actualmente contamos.***
> ***Subir precios 10% en Tradicionales, 5% en Supermercados para Abril 1. (nosotros seguimos)***
> ***Respetar los rangos de metrajes con los 4 puntos de referencia 32-41-51-62 mts.***
> ***Fijar TOP-FAVORITO a $10.000 con IVA (nosotros seguimos)***
>
> ***Verifiquen esto con sus contra-partidos por favor y vamos para adelante.***

[212] Folio 737 del Cuaderno SIC Reservado No 4. del Expediente.

[213] Folios 377 a 378 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del Expediente.

Debe haber reuniones de seguimiento para los mediados de Abril". (Subrayado y resaltado fuera de texto)

De la anterior evidencia es posible concluir que la fijación de precios, objetivo del presunto cartel, no solamente sucedía mediante la determinación directa de los precios, a través de la fijación conjunta de los valores finales de venta de los productos sujetos al cartel, o mediante la determinación indirecta de los precios mediante el establecimiento de políticas de descuentos consensuadas, sino que además, la modalidad de fijación indirecta se habría manifestado mediante la negativa conjunta al ofrecimiento de descuentos. Así, las empresas involucradas en la conducta habrían llegado a realizar acuerdos tendientes a la sustracción de su participación en eventos enfocados en el ofrecimiento de descuentos, implementados por las grandes superficies.

Otra prueba relevante para la investigación se halla en el correo electrónico del 10 de diciembre de 2004[214] denominado con el asunto "Lista de precios Familia" remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)**, dirigido a **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** en el que se muestra:

> *"Jimmy;*
> *Te envío lista de precios y la <<Alza 2005.xls>>* (sic) *idea es cotizar con un 10% de descuento sobre esta base. hablamos* (sic) *luego"*

Igualmente resalta el correo electrónico del 19 de mayo de 2006[215] sin asunto, remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)**, dirigido a **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** en el que se indica:

> *"Jimmy:*
> *Te cuento las siguientes cosas:*
> *Las diferencias entre cada uno de los equipos se veran* (sic) *asi* (sic)*:*

	Equipo Feo	***Equipo Kiosko***	***Equipo Pitufos***	***Equipo Rosas***
Cliente < 50cjs	*$100*	*$100*	*$95*	*$85*
Cliente > 100 cjs	*$90*	*$90*	*$90*	*$90*

> *Hoy en día se pueden ver clientes comprando a $80 incluso $75 cada balón* (sic) *de futbol* (sic)*. Pero estos clientes deberán* (sic) *estar comprando al final del año a los precios anteriores.*
>
> *Las bobinas salen mañana a primera hora".* (Resaltado fuera de texto)

Se destaca el anterior correo electrónico, por cuanto identifica en forma expresa los valores a los cuales deben ajustar sus precios cada uno de los miembros del presunto cartel, mencionándolos con sus respectivos seudónimos, a saber: "*Equipo Feo"* que identificaría a **FAMILIA**; *"Equipo Kiosko"* que identificaría a **KIMBERLY**;

[214] Folio 5968 del Cuaderno SIC Reservado No 7. del Expediente.

[215] Folio 5977 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

"Equipo Pitufos" que identificaría a **PAPELES NACIONALES**; y *"Equipo Rosas"* que identificaría a **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA**.

La estrategia disuasiva planteada por los posibles cartelistas, al parecer consistía en evitar cualquier tipo de indagación por parte de las autoridades competentes, crearon seudónimos para cada una de ellas, lo que demuestra que además de la ejecución de un posible acuerdo anticompetitivo, se tenía conocimiento diáfano de los riesgos que se asumirían al punto de intentar ocultar su identidad.

Las pruebas anotadas dan cuenta de la continuidad de las concertaciones sobre precios logrados por el posible cartel, a través de las modalidades antes descritas. Esta situación se vislumbra en lo dispuesto en el correo electrónico del 5 de enero de 2007[216] sin asunto, remitido por **FELIPE VÁSQUEZ FERNÁNDEZ (FAMILIA)** y dirigido a **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** con copia a **LUZ ÁNGELA WILLS TORO (FAMILIA),** en el que se adjunta el archivo titulado "Libro1.xls", en el que se muestra:

> *"Buenos días*
>
> *Adjunto envío nueva lista de precios para supermercados vigente a partir del 15 de Enero.*
>
> *Cualquier inquietud con gusto".*

En el mismo sentido, en correo electrónico del 21 de diciembre de 2007[217] denominado con el asunto "***PRECIOS CKC***", remitido por **JUAN MIGUEL RESTREPO VALENCIA (FAMILIA)** y dirigido a **DAVID LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)**, **LUIS AUGUSTO HUERTAS BONILLA (PAPELES NACIONALES)**, **aureliope@familia.com.co, felipevf@familia.com.co**, con archivo adjunto titulado "PRECIOS CKC.xls", donde se muestra:

> *"Señores,*
>
> *Cumpliendo con la fecha establecida para enviar la informacion* (sic)*, les pasamos los precios de CKC que seran* (sic) *enviados la semana entrante a las cadenas; con esto buscamos cumplir los precios que se establecieron. Saludos,"*

Adicionalmente, en correo electrónico del 12 de noviembre de 2008[218] denominado con el asunto "Lista" remitido por **SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ (FAMILIA)** y dirigido a **EDUARDO GOTUZZO OLIVA (KIMBERLY)** también se muestra:

> *"Hola Eduardo,*
>
> *Te estoy enviando la lista con alza.*

---

[216] Folio 5983 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

[217] Folio 1337 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

[218] Folio 181 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del Expediente.

Por favor cualquier inquietud me llamas a la oficina 360 95 00 ext 42444.

Saludos,

Santiago Rivas"

Bajo el mismo contexto, el correo electrónico del 19 de diciembre de 2008[219] denominado con el asunto "Correo Luz Ángela Wills Alzas de Precios", remitido por **SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ (FAMILIA)** y dirigido a **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** en el que se indica:

"Hola Jimmy,

Te adjunto el archivo del que hablaste con Luza.

Contiene nuestra info (sic) *y la de KC.*

Cualquier inquietud nos cuentas.

Saludos cordiales"

Igualmente, en correo electrónico del 15 de octubre de 2009[220] denominado con el asunto "Hospital San Vicente de Paul" remitido por **GABRIEL JAIME HOYOS VÁSQUEZ (FAMILIA)** y dirigido a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)** en el que se señala:

"Silvio,

Como (sic) *vas?*

Te he estado buscando para el precio del Hospital San Vicente de Paul que debemos entregar hoy antres (sic) *de las 4:30 pm, pero no me he podido comunicas* (sic) *con vos.*

Yo tengo unos precios de referencia ...entrego esos? avísame por favor

Gracias,"

Más recientemente, es notable la continuidad en la remisión de instrucciones con información sobre los precios finales de los productos sometidos a los acuerdos anticompetitivos. Así, en correo electrónico del 1 de marzo de 2010[221] denominado con el asunto "Precios Familia", remitido por **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** y dirigido a **DAVID LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** con copia a **JUAN FELIPE HENAO (FAMILIA)** se dispone:

"Natural 22 mts = $10.700.00 + Iva.

---

[219] Folio 6008 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

[220] Folio 41 Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

[221] Folio 6012 del Cuaderno SIC Reservado No. 7 del Expediente.

15.000 unidades de la referencia nuestra 13300 que es papel higiénico económico hoja doble X 22 mts.

Natural 40 mts = $16.800.00 + Iva.

20.000 unidades de la referencia nuestra 13820 que es el papel higiénico económica hoja doble X40 mts.

Servilleta e Higiénico blancos: $2.790.000.00 + Iva Tonelada

(...)".

Finalmente, la Delegatura destaca el correo electrónico del 19 de septiembre de 2012[222], remitido por **JUAN M. TORRES (KIMBERLY)** y dirigido a **SERGIO LEYTON (KIMBERLY) MARÍA BOTERO BOTERO (KIMBERLY)** con copia a **ALEJANDRO LEDESMA (KIMBERLY)**, con asunto "RE: URGENTE-PRECIO FAMILIA-VENTAS NEIVA" en el que se indica:

"Hola Sergio y Alejandro, estoy de acuerdo que debemos EVITAR A TODA COSTA una guerra de precios y también posible fuga de mercancía a otras GBA, por tanto considero no debemos reaccionar, si les parece, hablamos del tema en la reunión de Bogotá de Jueves y Viernes."

b. Seguimiento de los compromisos del presunto cartel

Esta Delegatura cuenta con una serie de documentos en los cuales se puede soportar el seguimiento que se realizaba sobre los acuerdos efectuados por los agentes involucrados. Así bien, el chequeo de los precios, la verificación de facturas y la comunicación directa con los clientes y distribuidores era soporte para efectuar las tareas de control sobre los acuerdos y la planeación de nuevas estrategias de tipo comercial que dieran cuenta, de los efectos de este procedimiento.

En el proceso de control y verificación del presunto acuerdo, es importante resaltar que la comunicación interna entre miembros de las empresas era fundamental para tener certeza sobre la situación real en el mercado y la manera como se estaban comportando los distribuidores en relación al precio de los productos. En correo electrónico del 31 de agosto de 2001[223] con el asunto "Ultimo (sic) Problema" remitido por **LUIS ALBERTO CHAVARRO MEDINA (FAMILIA)** y dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** se manifestó:

"Jefe

Como hablamos cinders sigue dañando la plaza con sus precios. Tengo en mi mano factura de ellos en la cual factura (sic) *el 10216 (OSEA EL EQUIVALENTE AL 7110) con un 30% de descuento por solo 15 pacas. Fecha de Agosto. Yo le voy a mandar la factura pero borrándole los datos del cliente pues ellos no quieren tener problemas por esto*

[222] Folio 120 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

[223] Folio 717 del Cuaderno SIC Reservado No. 4 del Expediente.

(...)"

Ante los acuerdos que se venían presentando, se evidencia la preocupación por parte de miembros de las empresas debido al incumplimiento de clientes y distribuidores. Esto generaba un seguimiento especial, con el fin de establecer las razones que motivaban esta decisión. En correo electrónico del 24 de septiembre de 2001[224] con el asunto "Para hacerle seguimiento" remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** y dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)** en el que se indica:

> *"Jaime*
> *Los clientes que parecen seguir con los precios dañados son:*
> *En Cali:*
> *- Parque de La Caña*
> *- Chipichape*
> *- Unicentro*
> *- Trade Center*
> *- Cosmocentro*
> *- LTC*
> *- Leños y Carbon* (sic)
> *- Liceo Tacury*
>
> *Todos con el 25% y 10 % hasta Diciembre 31/01 a través (sic) de Cinders*
>
> *Será que investigas y me dices que pasa?".*

El chequeo de los precios hacía parte del común denominador al momento de la fijación de los precios. Así bien, cada empresa realizaba un sondeo de lo que se venía presentando en el mercado, efectuaban el respectivo seguimiento, y con base en ello generaban las propuestas para confeccionar las respectivas alzas y las bandas promocionales. En correo electrónico del 8 de octubre de 2003[225] con el asunto "archivo" remitido por **JENIFER VANEGAS VALENCIA (PAPELES NACIONALES)** y dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)** en el que se muestra:

> *"Hola Jaime, hasta ahora salgo de reuniones todo el dia* (sic), *y no habia* (sic) *tenido oportunidad de enviarte este archivo. De acuerdo con nuestro chequeo de precios en varios sitios como La 18, 7 de Agosto, distribuidores grandes pequeños* (sic) *en todo el pais (sic), etc... el resultado es el que te anexo a continuación. Revisalo* (sic) *a ver si coincide con lo que tu* (sic) *has visto y quedo a la espera de tus comentarios para ajustar precios.*
>
> *Gracias!!!"*

De igual manera hay correos en los que se manifiesta el inconformismo por el incumplimiento en alguno de los puntos del presunto acuerdo, generando desconfianza en la ejecución del mismo y promoviendo estrategias internas para contrarrestar los efectos generados ante la omisión de lo acordado. En correo

[224] Folio 1143 del Cuaderno SIC Reservado No. 6 del Expediente.

[225] Folio 1165 del Cuaderno SIC Reservado No. 6 del Expediente.

electrónico del 9 de diciembre de 2004[226] denominado con el asunto "RE FAMILIA FAMILIAR X 4 22MTS" remitido por **MARIO LOOR (KIMBERLY)** y dirigido a **GUILLERMO PINZÓN (KIMBERLY)** con copia a **ANTONIO CAICEDO GUTIÉRREZ (KIMBERLY)** se expresó:

> *"Guillermo*
> *Creo que esto demuestra una vez más que no podemos creerles a los amigos de FAMILIA. Me imagino que se bajaron por nuestro precio y se mantendrán para cerrar el año. Creo que debemos mantener el precio original de lanzamiento y tratar de desgastarlos y presionarlos para que suban esta presentación y Bob Esponja.*
>
> *(...)*
>
> *En ninguna provincia mantienen sus precios, ni existen igualdad de condiciones comerciales".*

La información acerca de los precios y descuentos que serían utilizados en el mercado y las distintas cotizaciones obtenidas para la fijación de los precios dentro de su estrategia comercial eran compartidas por miembros de las empresas, esto, con el fin de poder fijar unos topes en las alzas y en la fijación de los descuentos. En correo electrónico del 30 de abril de 2008[227] denominado con el asunto "Negocios" remitido por **GABRIEL JAIME HOYOS VÁSQUEZ (FAMILIA)** y dirigido a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)** en el que se enunció:

> *"Silvio,:*
>
> *Te mando la info* (sic) *que me pediste:*
>
> *EAFIT:*
> *EL* (sic) *descuento que tenemos es el 15% sobre precio de lista de 2008, no el 17%...OJO*
>
> *En Flamingo la propuesta de Familia es del 22% nada mas (sic)...el perfil de ese comprador es jinetiador duro..*
>
> *Colegio mayor de Antioquia: No estamos ,* (sic) *ni hemos pasado cotización....*
>
> *Postobon (sic) : No hemos pasado cotización y todavía no la tengo.*
>
> *Saludos,"*

De igual modo, ante la guerra de precios que se presentaba por el incumplimiento en los presuntos acuerdos, se tomaban determinaciones al interior de cada compañía con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado y el reconocimiento de la marca. En correo electrónico del 10 de febrero de 2010[228] denominado con el asunto

---

[226] Folio 66 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

[227] Folio 931 del Cuaderno SIC Reservado No. 5 del Expediente.

[228] Folio 99 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

"RE: Lista de Precios a la Calle de Family Care" remitido por **HERMES MUÑOZ LÓPEZ (KIMBERLY)** y dirigido a **JUAN CARLOS GARCÍA CANO (KIMBERLY), JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA (KIMBERLY), MARÍA A. AMAYA (KIMBERLY), MARÍA BOTERO BOTERO (KIMBERLY), CARLOS M. CASTILLO (KIMBERLY), CECILIA DE NARVÁEZ (KIMBERLY), JULIANA FIERRO (KIMBERLY), INGRID MORALES (KIMBERLY), ANA MARÍA RESTREPO (KIMBERLY), FABIO A. RINCÓN (KIMBERLY), ANDREA RODAS (KIMBERLY),** en el que se mencionó:

> *"Amigos, es muy importante que nosotros seamos los primeros en mejorar la ruta de precios, recuerden que esto no solo es para mejorar el GP sino para mejorar la confianza en nuestra marca.*
>
> *Utilicemos los recursos que tenemos TPs y Zs de la mejor manera a fin de no dar "papaya" a los primos poder desmontar esta guerra."*

Sin embargo, y ante las medidas tomadas por las compañías en el marco de la guerra de precios, se lograron establecer arreglos para llevar a cabo el cumplimiento del presunto acuerdo. En correo electrónico del 16 de julio de 2010[229] denominado con el asunto "Cambio Precios SMI & Cadenas" remitido por **JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA (KIMBERLY),** dirigido a **GERARDO ARGUETA (KIMBERLY), SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY), SANTIAGO ESCOBAR (KIMBERLY), LUIS RIFFO (KIMBERLY), JUAN D. GIRALDO (KIMBERLY), LUIS O. TABARQUINO (KIMBERLY),** con copia a **MARIA BOTERO BOTERO (KIMBERLY), CARLOS M. CASTILLO (KIMBERLY), CECILIA DE NARVÁEZ (KIMBERLY), JUAN C. GARCÍA CANO (KIMBERLY), INGRID MORALES (KIMBERLY), HERMES MUÑOZ LÓPEZ (KIMBERLY), ANA MARÍA RESTREPO (KIMBERLY), FABIO A. RINCÓN (KIMBERLY),** y **ANDREA RODAS** de **KIMBERLY** en el que se muestra:

> *"Estimados,*
>
> *Estamos realizando un cambio en la estrategia de precios de Cadenas (donde saldremos (sic) la guerra de precios), y que regirá también para SMI a patir de Agosto 1°. Ya la competencia nos siguió en cadenas (todos: Familia, PN, CMPC (refiriéndose a **DRYPERS**)[230] y marcas privadas), **y anunció alzas y desmonte de ofertas a la par con nosotros***
>
> *Adjunto precios que estará rigiendo a partir de Agosto 1°. Puntos importantes:*
>
> *(...)*
>
> *La actividad promocional se limitará a: 10% en quincenas y 20% en aniversarios y eventos mayores (ESTO ES VITAL!!!). NO IMPORTA CÓMO SEA EL FORMATO MANTENDRA EL % (esto significa que los x18 tenderán a morir, ya que no serán tan atractivos por desembolso)"*

Las alzas programadas en ocasiones debían ser reprogramadas en razón al incumplimiento por alguna de las compañías que participaba de manera activa en el

[229] Folio 107 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

[230] Texto fuera de declaración.

acuerdo. Para ello, era fundamental el trabajo de seguimiento que se realizaba en los puntos de venta en relación con los precios fijados por parte de cada empresa y los reajustes realizados por los distribuidores. En correo electrónico del 7 de junio de 2011[231] denominado con el asunto "Chequeo de Precios hoy" remitido por **JOSÉ MANUEL GARCÍA (DISTRIBUCIONES KZ)** y dirigido a **SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ (DRYPERS)**, **CAROLINA RESTREPO (KIMBERLY)** con copia a **CESAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA (PAPELES NACIONALES)** en el que se muestra:

> *"Sebastián y Carolina hoy se tenía otra alza programada en conjunto con Familia, pero se paro (sic) debido a que tanto Papales (sic) Nacionales como CMPC (refiriéndose a **DRYPERS**)[232] no han ajustado los precios, con respecto a la ultima (sic) alza.*
> *En el día de hoy estamos vendiendo MAXI a $34.000 en la tienda y $32.000 en Mayoristas; al igual que Familia.*
>
> *Como pueden ver el adjunto, los mayoristas han ajustado precios. Ni Familia y tampoco KCC vendieron en conmtra (sic) alza.*
>
> *La idea es programar otra alza a mitad de este mes, buscando llegar al precio por paca de $34.672en TAT y $32.672 en Mayoristas.*
>
> *(...)".*

Finalmente, para el cumplimiento de los supuestos acuerdos se establecían cronogramas de implementación, donde se le daba prioridad a una compañía en especial, y que generaban por momentos inconformismo, de acuerdo con lo siguiente: en correo electrónico del 24 de agosto de 2012[233] denominado con el asunto "RE: IMPORTANTE – Incremento de Precios Family" remitido por **MÓNICA ROSSEL (KIMBERLY),** dirigido a **HERMES MUÑOZ LÓPEZ (KIMBERLY),** con copia a **JUAN BARRIOS (KIMBERLY),** en el que se enunció:

> *"Pensé que habíamos quedado qu (sic) en todo seguíamos a elite…por qué estamos dando fechas?"*

Y en correo electrónico del 24 de agosto de 2012[234] denominado con el asunto "RE: IMPORTANTE – Incremento de Precios Family" remitido por **HERMES MUÑOZ LÓPEZ (KIMBERLY)**, dirigido a **MÓNICA ROSSEL (KIMBERLY),** con copia a **JUAN BARRIOS (KIMBERLY),** en el que se expresó:

> *"Porque son las fechas acordadas con los primos, ellos van primero."*

Finalmente, es posible concluir que el posible cartel, desde su estructuración misma, habría sido planeado para que existiera comunicación constante en relación con el seguimiento de los precios acordados, el cual, como se vio, se habría efectuado

[231] Folio 174 del Cuaderno SIC Reservado No. 2 del Expediente.

[232] Texto fuera de declaración.

[233] Folio 108 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

[234] Folio 108 del Cuaderno SIC Reservado No. 1 del Expediente.

mediante el sondeo de precios, incluyendo los valores correspondientes a porcentajes de descuentos, por productos y por canales.

c. Control y verificación de los compromisos del presunto cartel empresarial

Adicional al seguimiento estricto, mediante el informe periódico 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 correo electrónico del 21 de agosto de 2001[235] denominado con el asunto "Problemas Kimberly" remitido por **LUIS ALBERTO CHAVARRO MEDINA (FAMILIA)**, dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** con copia a **LUIS FELIPE VELEZ RESTREPO (FAMILIA)** en el que se muestra:

> *"Jefe*
>
> *Como habiamos hablado el objetivo en cali con la competencia, era ordenar los precios de la plaza. Sin embargo seguimos teniendo problemas con Cinders y lo que es peor con Kimberly porque estan (sic) autorizando a otros distribuidores a hacer lo mismo.*
>
> *POR FAVOR TRATAR ESTO CON DISCRESIÓN (sic) CON LA COMPETENCIA, pues queda mal la persona que nos esta (sic) dando la información.*
>
> *EJ No. 1: REstaurante Leños y Carbon (sic) es un cliente de mas (sic) o menos 40 cajas de Partida al mes*
> *Este cliente desde comienzos fue familia y ahora Kimberly esta (sic) dando un 38% de DCTO sobre lista de cliente final, lo mejor es que DISPAPELES le vendia (sic) y cuando se dio ese descuento le hizo el reclamo a Kimberly, de por que (sic) esos precios con Cinders. RESPUESTA: Kimberly autorizó a Dispapales (sic) a facturar con ese descuento y le hace nota adicional.*
> *Ej No. 2: Kimberly quiere entrar como sea en COMFANDI y le dijo a Distrimas que porque no participaban en una propuesta que le van a llevar a Comfandi que ellos nos iban a superar en el acuerdo para quedarse con ese cliente. (En este cliente le damos a Distrimas el 40%, Adonde (sic) vamos a llegar????).*
>
> *Nuevamente, no mencionemos que la información la obtuvimos de los Distribuidores"*

En correo seguido del 23 de agosto de 2001[236]con el asunto "Otros problemas Kimberly" remitido por **LUIS ALBERTO CHAVARRO MEDINA (FAMILIA)**, dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** se muestra:

---

[235] Folio 1144 del Cuaderno Reservado SIC No. 6 del Expediente.

[236] Folio 719 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

"Jefe:

Además de los problemas con Leños y Carbón y Comfandi te comento que sigo encontrando descuentos de Cinder con Kimberly en la plaza

LTC Cali Consume 20 de 7075, 6 de Jumbo y 2 de TMZ y le dieron el 30% de descuento en Cinders, se lo quitaron a JR y Dispapeles que lo atendían turnados.

Punto Sport, compraba 7125 35 pacas y 10 de TMZ Ecol descuento a través de Cinders con Kimberly el 26%

Casinos Aladin igual descuentos superiores al 25%

Como puedes ver no estamos respetando los acuerdos de regular la plaza y son casos RECIENTES (en Punto Sport, que hoy se llama Cl Océanos, estaban dejando pedido hoy que estaban acompañamiento).

Lamento estar molestando tanto pero la verdad kimberly esta botado".

Así, en correo electrónico del 31 de agosto de 2001[237] con el asunto "Otros problemas Kimberly" remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY),** con copia a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY),** se señala:

"Jaime y Luis:
Esto lo mando, no con el fin de tirar piedra pues todos debemos entrar a mejorar la situación, sino con el animo (sic) de ir componiendo el mercado.
Te anexo mail de Cali y Te doy respuestaal (sic) final del Decameron que fue mi compromiso en la pasada reunión.
Por ultimo (sic) hable (sic) con Juan Carlos PN y él desea asistit (sic) a la reunión, plantea hacerla el Jueves 13 y no viernes 14. Que opinan?(sic)

(...)

Con respecto al cliente Decameron en Cartagena Familia veniamos (sic) atendiendo este cliente con un 20% de descuento desde hace más de un año. En junio KC a través de Alexander se ofrecio (sic):

Precio KC Precio Familia
Precio para
antes de Junio recuperar (3%)
$ Vlr metro/paquete
** 20680 Higienico regular 12.28 13.49*
12.36
** 13357 Jumbo blanco HD 16.69 17.28 16.2*
** 78927 Toalla doblada blanca 3289 3416*
3208
** 681 Paquete servilleta cuadrada 681*
746"

---

[237] Folio 713 a 714 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

En aras del no cumplimiento del acuerdo, se evidenciaría la insistencia en regular y controlar las situaciones de desvío del mismo conforme lo acordado. En correo electrónico del 31 de agosto de 2001[238] denominado con el asunto "RV: Ultimo (sic) Problema" remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY),** con copia a **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY),** se manifiesta:

> *"Perdon (sic) la escribidera, pero para que vean que siguen pasando las cosas".*

De la misma forma, se encontraron correos en los que se presentan reclamos por el incumplimiento del acuerdo y se exige una solución o posición respecto de las falencias del mismo relacionadas con los descuentos y los precios manejados con los clientes. Lo anterior se refleja en correo electrónico del 21 de marzo de 2003[239] con el asunto "Espero tus comentarios para actuar" remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)**, dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY),** en el que se expresa:

> *"Jaime:*
> *Que pereza pero tengo varios temas que necesita (sic) una solución o posición respecto a ellos.*
> *1. Tema Jair:*
> *Jair le está vendiendo tus productos a Fuller con un 22%, este ultimo (sic) esta (sic) parado con nosotros x (sic) cartera y tu sabes que le hemos tenido que revaluar sus condiciones comerciales dos veces, si será que esto deberia (sic) suceder?*
> *Por otro lado esta (sic) confirmado que la fuerza de venta de Jair esta (sic) vendiendo la (sic) paquete de partida a $900 incluido iva y cafeteria(sic) $814 paquete incluido iva. como (sic) deseas que proceda?*
> *2. Tema Jorge Mario Uribe:*
> *Hemos detectado que Jorge M. Uribe sigue ofreciendo un 5% por debajo a los clientes:*
> *1. Centros Comerciales, detectamos un 10% comercial y un 5% por pronto pago.*
> *2. Cueros Vélez, Zeta y Marion nos confirmaron que JMU da un 5% en el pago.*
> *3. Propiedad Horizontal Coltejer, le dimos un 5% de descuento y nos volvió a comprar.*
> *4. Fabricato. Seguimos investigando la info. que tenemos que Jorge M. Uribe le otorga un 10% de descuento a Fabricato sin cumplir la escala. KC respondió que le vende con el 5%... No tenemos factura pero la comprador (sic) insiste que ese es el precio. Por la integración corremos el riesgo de perder las 200 cj de Tejicondor si no tenemos igualdad de precios.*
> *3. Situacion (sic) directa*
> *KC le esta (sic) vendiendo a 7326 a $ 60288 al Hospital San Vicente. Lo atienden directo. Eso es un 27% de descuento. La fuente de la info. (sic) es muy confiable; no hay facturas.*

---

[238] Folio 717 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

[239] Folio 1163 del Cuaderno Reservado SIC No. 6 del Expediente.

4. Hotel Irotama
A principios de este mes se le vendio (sic) a este precio
Regular Kleenex: $35.600 mas iva x Univentas
Svlleta normal: $812 mas (sic) iva x Univentas
Toalla ecologica:$81.000 mas (sic) iva x Diser

Con este cliente la problemática de precios esta (sic) desde Noviembre del año pasado, creo que debemos actuar!
Me molesta tener que pasarte todos estos detalles pero yo debo solucionarlo la semana que viene, preferiblemente con sus comentarios".

Así, dentro del expediente se evidencian comunicaciones entre los competidores, dentro de las cuales se observaría el reclamo por los descuentos otorgados a clientes. En correo electrónico del 21 de septiembre de 2009[240] con el asunto "CORONA" remitido por **GABRIEL JAIME HOYOS VÁSQUEZ (FAMILIA)**, dirigido a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY),** se manifiesta:

"Silvio,

No entiendo porque Francia Tanaca esta (sic) dando un 7% de diferencia en precios en Corona por Bogotá....decile (sic) porque favor que se devuelva...no entiendo, no pregunta...ademas (sic) ese cliente se acaba de cerrar es como si me voy ya hablar a GNCH a dar 7% adicionales, lo mismo hizo en MTS en Bogotá también se fue sin preguntar y dieron el 22% de descuento??? Son 250 cajas mes y ni pregunto Francia Tanaca..."

En respuesta a la anterior comunicación, se señala mediante correo electrónico del 21 de septiembre de 2009[241] con el asunto "RE: CORONA" remitido por **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)**, dirigido a **GABRIEL JAIME HOYOS VÁSQUEZ (FAMILIA)** lo siguiente:

"Socio la mía también está loca por el contrario ataquar (sic), no nos han llamado de Corona, nos llamaron de Home Center y les dimos el precio que nos mostraron y te dije con claridad que vamos a recuperar las cajas de Porvenir que tu vendedor no llamo (sic) a preguntar y le dieron el 28% de descuento facilito"

Adicionalmente, existen correos de los que se puede inferir el control y verificación que se hacía del presunto acuerdo. Esto por cuanto a partir de la evidencia recaudada se presumiría que las empresas investigadas hacían seguimiento con sus vendedores y distribuidores, para chequear que sus competidores cumplieran con los precios y acuerdos pactados. En efecto, se vislumbraría de las comunicaciones, tanto el reclamo realizado por las empresas como la referencia a la posible "sanción" que acarrearía el no cumplir con el acuerdo pactado. En el correo electrónico del 16 de abril de 2007[242] con el asunto "CASALIMPIA-PR", remitido por **MARÍA CAROLINA**

---

[240] Folio 933 del Cuaderno Reservado SIC No. 5 del Expediente.

[241] Folio 933 del Cuaderno Reservado SIC No. 5 del Expediente

[242] Folio 5991 del Cuaderno Reservado SIC No. 7 del Expediente.

ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA), dirigido a **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** se puede observar:

> *"Jimmy:*
> *La evidencia es clarísima!!! Y me duele tener que nivelar los precios, si tú no le pones punto final a que se metan con nuestros distribuidores. A la espera de tus comentarios.*
> *Caro".*

En respuesta a lo anterior, en correo electrónico del 24 de abril de 2007[243] denominado con el asunto "CASALIMPIA-PR", remitido por **JIMMY LEVY APPEL (CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA)** dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** se manifiesta:

> *"Hola Caro,*
>
> *No te había escrito hasta no comprobar el rumbo de las cosas.*
> *Los productos ofrecidos a Casa Limpia son de 200 mts hoja doble natural y blanco hoja sencilla 400 mts.*
>
> *Con el de 200 metros no tendría diferencia, con el de 400 sí.*
>
> *Mi posición es clara con mi distribuidor, no me interesa irme a una guerra con nadie.*
>
> *Por favor tenme paciencia hasta acabar con esto dándole manejo a la cosa y saliéndome de la mejor forma posible de Banco Cafetero.*
> *Me cuentas.*
>
> *Jimmy"*

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, del 24 de agosto de 2001[244] con el asunto "RE: Precioslinea industrial" (sic) remitido por **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY)**, dirigido a **RICARDO MEJÍA CANO (KIMBERLY)**, **ALBERTO ARISTIZÁBAL (KIMBERLY)** en el que se muestra:

> *"Dr. Ricardo,*
> *En oportunidades anteriores se acordaron precios con la competencia del papel higiénico y no fueron dados a la línea de KCP, de allí una descoordinación en ambos negocios.*
> *En nueva reunión con Familia ellos se dieron cuenta de la falta de comunicación entre las áreas de la compañía, llevando a un caos, de tal forma no fue una falta de control de precios sino una falta de comunicación que no se debe presentar entre las áreas. En nueva reunión efectuada con la competencia tanto de consumo como de KCP, donde estuvo presente el Dr. Jaime Lopez (sic) se hizo un acuerdo de precios tanto de consumo*

[243] Folio 5995 del Cuaderno Reservado SIC No. 7 del Expediente.

[244] Folio 709 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

como de KCP. Los precios que escribe Dn Alberto ARISTIZÁBAL(sic) en su mail son los acordados.
Por favor diganme (sic) a que (sic) precios hay que vender? Sí (sic) eso fué (sic) lo acordado no sé por que (sic) ahora se viene con algo diferente.
La intención es la regulación de precios, no es el interes (sic) de hacer ruido en precios donde realmente las ventas nuestras no son significativas.
La regulación de precios se hace de acuerdo con lo acordado, los problemas anteriores son de comnicación (sic) y falta de acercamiento entre consumo y KCP.
Estoy dispuesto a recibir todo tipo de sugerencias para resolver los problemas"

Así las cosas, las empresas involucradas al parecer pretendían mantener los acuerdos adoptados respecto de la fijación de precios del papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas, controlando y verificando el cumplimiento de los compromisos por parte de sus competidores a efectos de evitar desviaciones del posible 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.

Finalmente, esta Delegatura evidenció que de conformidad con la información obrante en el expediente, existen pruebas que indican que las posibles conductas anticompetitivas adelantadas por **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** 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 papel higiénico, pañuelos para manos y cara, toallas de cocina y servilletas.

En razón a lo anterior, a continuación se exponen algunas de las pruebas que dan cuenta de lo referido anteriormente:

Correo electrónico, con asunto "REUNIÓN VENEZUELA", del 15 de febrero de 2002[245] remitido por **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** y dirigido a **LUIS FERNANDO PALACIO (KIMBERLY)** con copia a **FERNANDO RESTREPO (KIMBERLY)**, manifiesta:

"Luis:
Tal y como acordamos, te confirmo la reunión del día jueves 21 a las 4 p.m. No se (sic) los temas de los cuales quiere hablar Andres (sic), pero me interesaría hablar un poco del alza de precios actual debido al problema economico (sic) del país, pues ustedes y Paveca son lideres (sic) y nosotros estaremos siguiendo la politica (sic) tomada por KC. Por lo tanto me parece interesante si Andres (sic) desea compartir eso con nosotros de modo que nosotros no generemos ruido en el mercado, pues tu sabes cual (sic) es nuestra filosofia (sic) de trabajo".

[245] Folio 451 del Cuaderno Reservado SIC No. 3 del Expediente.

De la anterior comunicación se podría afirmar que existe contacto directo con los funcionarios de **KIMBERLY** con el fin de asumir una posición coordinada respecto de la política de precios manejada en Venezuela. En efecto, podría observarse la intención de **FAMILIA** de seguir los parámetros establecidos en dicho país por sus competidores, **PAVECA** y **KIMBERLY**, teniendo en cuenta su liderazgo en ese mercado.

Así mismo se tiene que **ADRIÁN VELASCO (KIMBERLY)** en Ecuador, en correo electrónico enviado el 5 de diciembre de 2005[246] y dirigido a **ANTONIO CAICEDO GUTIÉRREZ (KIMBERLY)**, manifiesta:

> *"Estimado Antonio, recibe muchos saludos y espero que todo te este (sic) 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".*

Se puede inferir que las empresas involucradas cuentan con canales directos de comunicación en los diferentes países en los que desarrollan su actividad. Así, a partir de dichos canales, se les facilitaría la programación de reuniones para la discusión de "temas de competencia" a nivel regional y mundial.

Lo anterior se confirma a partir de las políticas implementadas por **KIMBERLY**, las cuales surgirían como consecuencia de las negociaciones a las que se llegaba con **FAMILIA**. Es así como se observa en correo electrónico de 3 de julio de 2002[247], con asunto "FW: ACUERDOS COMPETENCIA FAMILIA" enviado por **GUILLERMO PINZÓN (KIMBERLY)** dirigido a **GLENN ABRAHAM KARLOV (KIMBERLY) JAIME SEMPERTEGUI, SUSY VASCONCELLOS, EMANUEL SOLARI, RODRIGO CAMPOS, MARÍA EUGENIA VÉLEZ** y **MÓNICA CHÁVEZ** con copia **RICARDO MEJÍA (KIMBERLY)** lo siguiente:

> *"Durante una larga de negociacines (sic) con Familia en donde pretendían cambiar la comparación*
>
> *FLOR vs CONFORT*
> *SCOTT vs MAS*
>
> *Basándose en que la calidad actual de nuestros papeles es superior,*

[246] Folio 64 del Cuaderno Reservado SIC No. 1 del Expediente.

[247] Folios 506 a 507 del Cuaderno Reservado SIC No. 3 del Expediente.

resaltando el hacho (sic) de que en Colombia son competencia Scott y Confort y aduciendo que el solo argumento de comunicación (SUAVIDAD) que utilizamos para FLOR corresponde al segmento premium. Por nuestra parte se reconoció el tema de calidad mas (no) el cambio de comparación, ya que en el mercado local ecuatoriano la realidad es otra, hemos acordado lo siguiente, dejando para una mayor y posterior instancia lo concerniente a CALIDAD.

De todos modos llegamos a los siguientes acuerdos, después de pretender que los precios se establezcan por metro:

1. El recargo en precio de un producto similar será el 65% del sobre metraje que tenga la presentación.

Me explico: SCOTT x 30mts/Mas x 22mts= 36% mas (sic) papel x 0,65= 23% Sobre precio de SCOTT vs MASSCOTT 2/1x 45mts/as (sic) 2/1 x 40mts= 12,5 % mas (sic) papel x 0,65= 8% Sobre precio de SCOTT vs MAS

SCOTT 1 H x 44mts= NO tocamos el tema a proposito (sic) por nuestra parte, a fin de dejar este papel para competir con MAS (sic) 22 mts a paridad de precio".

Los anteriores mensajes evidenciarían que **KIMBERLY** negociaba las condiciones del mercado con **FAMILIA**, discutiendo temas relacionados con la competencia, precios y comparación de sus productos, en regiones diferentes de Colombia, como el caso del mercado ecuatoriano. Aunado a lo anterior, se observa que **KIMBERLY** además de negociar con **FAMILIA**, implementaba y comunicaba las políticas acordadas a los funcionarios de la compañía, de tal forma que pudiera hacérsele seguimiento a las mismas.

Igualmente, son de resaltar las siguientes declaraciones en las cuales se vislumbraría evidencia adicional que podría sospechar de una posible cartelización en países diferentes a Colombia.

Así, en declaración rendida el 16 de mayo de 2014 ante funcionarios de la Delegatura, [redacted] afirmó:

*"**DESPACHO**: Conocimiento de los acuerdos..... ¿a partir de qué fecha tienes?*

[redacted] *Del 2001*

***DESPACHO**: Del 2001. ¿Con qué competidores?*

[redacted] *Con* [redacted]

***DESPACHO**: ¿Solamente con* [redacted]*?*

[redacted] *Sí, pero...eh, cuando yo me pongo a mirar como las actas y los archivos del 2001, o los mail que me encontré, veo que en el 2001 estuve reunida varias veces con ellos, pero*

[248] Folio 1192 del Cuaderno Reservado SIC No. 6 del Expediente.

antes de eso quiero como puntualizar como lo más cronológico. En el 2000, la gerencia institucional tenía a cargo los dos países, Colombia y Ecuador. En el 2000 yo tuve una reunión con [redacted] en Ecuador, [redacted] Ecuador, yo no me acuerdo cómo llegué allá, quién llamó a quién, quién buscó a quién, me acuerdo que me dijeron "vengase para acá para las oficinas nuestras en [redacted], donde era la sede de [redacted]", y fuimos. Yo fui con el que era el comercial de Ecuador, se llamaba en esa época [redacted], ya no existe dentro de la compañía, fuimos dos veces a [redacted] como a la planta o a las oficinas, porque… no solo eran oficinas sino como planta pero uno entraba y no se sabe qué producían allá. Eso fue en el 2000, 2001, eso es lo que tengo como en mente.

***DESPACHO**: ¿Cuál fue el fin de esta reunión en Ecuador, en Guayaquil?*

[redacted] *El fin era hablar de la industria, el mercado ecuatoriano es un poco diferente al colombiano, allá hay muchos convertidores, es decir, que no tienen máquinas de papel que es lo costoso, sino que compran las grandes bovinas y las convierten en rollitos chiquiticos para poner en el baño. Nosotros los de la industria le decimos convertidores, nosotros somos como manufactureros así los definimos, como el que tiene todo ese proceso hacia atrás. Entonces en Ecuador los convertidores han sido muchos y este negocio tiene una particularidad y es el costo de servir, yo le vendo por ejemplo a la SIC el papel higiénico pero tengo que instalar los dispensadores, y eso cuenta como un gasto de la compañía y se da en función de comodato, en clientes grandes es muy fácil uno ve que el cliente no ve que está consumiendo su marca, se puede hacer la figura de comodato y retirar. Pero en clientes medianitos y pequeñitos es difícil ver que ya no están consumiendo el de uno, ir a remover el dispensador. Entonces nos reuníamos mucho a ver qué podíamos hacer allá porque el enfoque de Ecuador es dispensador vendido, si tú me compras tú tienes que comprarme el dispensador, y si el dispensador es tuyo tú tienes derecho a comprar cualquier marca… entonces alegábamos mucho de si es conveniente vender los dispensadores le estábamos dando oxígeno a los convertidores, ellos se nos están metiendo en los dispensadores, nosotros no estamos creciendo, con la dolarización del país hubo como una crisis, me acuerdo yo, y ahí me acuerdo de un archivito que encontré en excel que [redacted] me invitó a subir el precio de una referencia que yo tenía muy por debajo de él y yo la subí, pero nada más, una cosa super puntual. Para terminar el cuento de Ecuador y pasar a Colombia donde hay más tela para tejer realmente, en Ecuador qué se hicieron, otra reunión adicional en las oficinas de ellas, una en Quito, en el JW Marriot, como yo era la foránea, [redacted] organizaba todo allá, cuando yo iba, ellos me decían, vamos acá, reunámonos allí, y yo me dejaba como guiar. Y muy, viendo mails, porque esto ha sido un desenfoque del negocio comenzar a reconstruir historia... encontré un mail como del 2006, donde mi gente estaba buscando a [redacted] en su momento, para mirar si podíamos mirar las cosas de dispensadores otra vez, qué podíamos organizar un poco el mercado, y esa reunión no se pudo dar física sino que la hicimos vía teleconferencia e incluimos a [redacted], que es el homólogo mío creo para [redacted] o sea no sé bien el rango de él pero yo sí sé que con él nos reuníamos.Él se encargaba del negocio institucional en muchos países, pero creo que él también se encargaba de otros negocios, creo que papelería fina; no sé bien lo que él era responsable allá, pero digamos que él era responsable de lo que él era responsable en este lado.*

> ***DESPACHO:*** *Pero la reunión fue teleconferencia pero con la gente de Ecuador...*
>
> [redacted] *Sí, hablando de Ecuador".*

De igual forma, en declaración rendida el 15 de mayo de 2014[249] por [redacted] señaló:

> [redacted] *En la época en la que yo trabajé como responsable de ventas de* [redacted] *mi papel era muy operativo, yo no tomaba las decisiones ni participaba en las reuniones, yo asistía, oía, recibía los direccionamientos y salíamos a ejecutar, a pretender ejecutar.*
>
> ***DESPACHO:*** *¿Quién tomaba las decisiones?*
>
> [redacted].
>
> ***DESPACHO:*** *¿Y a quién ordenaban ejecutar?*
>
> [redacted] *A todo el equipo comercial. Éramos un poco, el equipo comercial de* [redacted] *podía estar conformado por, en esa época, éramos 7 jefes regionales, y en cada región podían haber 30 personas.*
>
> ***DESPACHO:*** *¿Estos jefes regionales tenían conocimiento de las reuniones que tenían con los competidores?*
>
> [redacted] *Sí, todo el mundo tenía conocimiento."*

Estas declaraciones, junto con los correos electrónicos arriba referidos, podrían ser calificados como evidencia de que las compañías en cuestión, presuntamente, llevarían varios años realizando acuerdos anticompetitivos alcanzando niveles internacionales. Esto por cuanto las compañías cuentan con presencia en gran parte de los países de Latinoamérica, lo que facilitaría el consenso entre las mismas.

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 o filiales ubicadas en el exterior, desde las cuales se organiza toda la estrategia a nivel regional.

19.3. Presunta violación de lo dispuesto en el artículo 1 de La Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992 (prohibición general)

Esta Delegatura ha encontrado que las empresas involucradas en el presunto cartel, habrían incurrido también en otras posibles conductas tendientes a limitar la libre competencia, las cuales habrían sido facilitadas por el intercambio de información sensible en materia de precios, canales de comercialización, estrategias de mercadeo y otros aspectos.

---

[249] Folio 1190 del Cuaderno SIC Reservado No. 6 del Expediente.

Sobre el particular, vale destacar que la literatura económica ha considerado el intercambio de información entre competidores como un tema sustancial en políticas de protección de la competencia. Así, en lo relacionado con esta práctica, la doctrina ha señalado que dicho intercambio puede generar efectos tanto pro-competitivos como anti-competitivos[250].

Como ejemplo de los efectos anticompetitivos previstos por la literatura económica, que pueden generarse al compartir información sensible, se encuentran los siguientes:

- Reducción de la incertidumbre en los mercados y la homogenización del comportamiento de los competidores, lo cual puede deteriorar el nivel de competencia en el mercado.

- Aumento en los incentivos para ejecutar acuerdos de fijación de precios, repartición de mercados u otros ilícitos anticompetitivos[251].

- Facilitar la adopción de prácticas concertadas en donde los competidores adoptan los pasos preliminares para coordinar su posición en el mercado gracias a las señales que son arrojadas por la información compartida[252].

- Ocasionar una asimetría en las condiciones competitivas en beneficio de los agentes que tienen acceso a la información privilegiada, lo cual ubica en una posición artificial de desventaja competitiva a las firmas que tienen información sobre sus competidores.

- Garantizar la estabilidad de un acuerdo colusorio en el mercado, toda vez que la observabilidad de variables como precios y cantidades permite a los miembros del acuerdo identificar cualquier desviación de alguno de sus miembros del equilibrio colusorio y castigarla oportunamente[253].

Se tiene entonces, 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, como ya se ha mencionado, pueda afirmarse de plano que las actividades de intercambio de información sean prácticas restrictivas de la competencia.

---

[250] El intercambio de información entre competidores debe diferenciarse de la transparencia en el acceso a información sobre el mercado tanto para las empresas como para los consumidores. El segundo escenario conlleva a un efecto pro-competitivo en el mercado e, incluso, es una característica de un mercado de competencia perfecta. Massimo Motta, Competition Policy: Theory and Practice, Cambridge University Press, 2004, p. 155-156.

[251] Massimo Motta, Competition Policy: Theory and Practice, Cambridge University Press, 2004, p.150.

[252] Richard Posner, Antitrust Law, 2nd Edition, The University Chicago Press, 2001, p.159

[253] Massimo Motta, Competition Policy: Theory and Practice, Cambridge University Press, 2004, p.151.

En este sentido manifestó la Corte Suprema de los Estados Unidos en el caso *United States v. United States Gypsum Co. - 438 U.S. 422 (1978):*

> *"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"*[254]. (Traducción propia).

Por su parte, la **COMISIÓN FEDERAL DE COMERCIO DE ESTADOS UNIDOS (FEDERAL TRADE COMMISSION)** 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"*[255]. (Traducción propia).

A nivel internacional, la **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)** ha indicado lo siguiente en relación con el intercambio de información entre agentes económicos competidores:

> *"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"*[256]. (Traducción propia).

---

[254] Disponible en: http://supreme.justia.com/cases/federal/us/438/422/case.html (Consultado el 2 de mayo de 2014).

[255] **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).

[256] **OCDE**. *Information exhcanges between Competitors under Competition Law.* 2010.Disponible en:http://www.oecd.org/competition/cartels/48379006.pdf (Consultado el 10 de marzo de 2014).

Así mismo, la Comisión Europea, en su comunicación *"Directrices sobre la aplicabilidad del artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a los acuerdos de cooperación horizontal"*[257] ha señalado:

> *"Sin embargo, el intercambio de información también puede dar lugar a efectos restrictivos de la competencia, especialmente cuando puede hacer posible que las empresas tengan conocimiento de las estrategias de mercado de sus competidores (2). El resultado del intercambio de información desde el punto de vista de la competencia depende de las características del mercado en el que tenga lugar (tales como la concentración, la transparencia, la estabilidad, la simetría, la complejidad, etc.) y del tipo de información intercambiada, que puede modificar el entorno del mercado de referencia haciendo que sea más propicio a la coordinación"*

Por su parte, en Colombia, el Régimen General de Libre Competencia no establece que el intercambio de información sea una conducta contraria a la libre competencia, por lo que no se considera *per se* anticompetitiva. No obstante, esta conducta puede verse como una práctica restrictiva de la competencia bajo la prohibición general contenida en el artículo 1 de la Ley 155 de 1959, o bien como un indicativo de la realización de otras prácticas restrictivas de la competencia.

Al respecto y en relación con el intercambio de información, 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"*[258].

---

[257] **UNIÓN EUROPEA**. *Información Procedente de las Instituciones, Órganos y Organismos.* 2010.Disponible en: http://www.institutomercadoycompetencia.com/wp-content/uploads/directrices-sobre-la-aplicacion-del-art-101.pdf (Consultado el 30 de octubre de 2014).

[258] Resolución SIC No. 46111 del 30 de agosto de 2011, *"por la cual se imponen unas sanciones"*, en contra de **ALIANSALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.**, **COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.**, **FAMISANAR ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.**, entre otras.

Por otro lado, y en el marco del ejercicio de las facultades relativas a la abogacía de la competencia, esta Delegatura se ha pronunciado sobre el tema específico del intercambio de información sensible sobre precios, en los siguientes términos:

> *"En este sentido, si bien los intercambios de información no son necesariamente perjudiciales para la competencia, sí se prestan como potencialmente restrictivos cuando versan sobre información sensible, como la que refiere a los precios (...)"*[259].

Es así como, de conformidad con las pruebas recaudadas encuentra la Delegatura que las actividades desplegadas por **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES, CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS**, presuntamente tuvieron como fin el desarrollo de una práctica[260], procedimiento[261] o sistema[262] tendiente a afectar la libre competencia. Esto, debido a que no solo se realizó un presunto acuerdo para la fijación directa o indirecta de precios, sino que también se intercambiaba información sensible sobre precios a implementar en el futuro. De este modo, al desarrollarse una dinámica constante de intercambio de listas de precios y de porcentajes de descuentos y/o aumentos en los precios a implementar a futuro, estarían facilitando la eventual colusión.

Del material probatorio obrante en el expediente se vislumbra que el intercambio de información sensible sobre precios podría haber configurado una conducta tendiente a limitar o que efectivamente habría limitado la libre competencia en el mercado de papel higiénico, pañuelos faciales y de manos, toallas de cocina y servilletas en Colombia.

De hecho, esta situación se podría confirmar con lo dispuesto en el correo electrónico del 10 de octubre de 2003[263] de **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)** y dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)**, con copia a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY), LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY)** y **JENIFER VANEGAS VALENCIA (PAPELES NACIONALES)**, identificado con el asunto "RE: WOK - Intercambio LP" en donde indica:

> *"De todas formas si observas bien la lista que pasa Maryuri, allí UNESA vendió el 7135 de FAMILIA con el 21%.*

---

[259] Concepto SIC No. 14-48286-6 del 7 de abril de 2014.

[260] "***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 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).

[261] *"**procedimiento**(...).2. m. Método de ejecutar algunas cosas (...)". Ibídem.*

[262] "***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 (...)". Ibídem.*

[263] Folio 731 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

Carolina: Nosotros vamos a alzar el 1 de Noviembre HAYA o NO HAYA problemas de precios. El problema de precios DEBE SER EXCLUYENTE del alza, lo que sucede es que KIMBERLY quiere arreglarlo a partir de ese momento".

En el mismo sentido, se tiene el correo electrónico del 30 de octubre de 2003[264] de **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** y dirigido a **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)**, **JENIFER VANEGAS VALENCIA (PAPELES NACIONALES)**, **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY)**, y **DIEGO CUELLAR (PAPELES NACIONALES)** con asunto "lista de precios familia", en el cual se remite un archivo denominado "Lista precios Familia 2004.xls.

Así mismo, en correo electrónico del 30 de abril de 2008[265] identificado con el asunto "Negocios" **GABRIEL JAIME HOYOS VÁSQUEZ (FAMILIA)** le comunica a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)** una serie de descuentos e información sobre ofertas a distintos clientes. Ilustra el correo:

"Silvio:

Te mando la info que me pediste:

EAFIT:
EL descuento que tenemos es el 15% sobre precio de lista de 2008, no el 17%...OJO

En Flamingo la propuesta de Familia es del 22% nada mas...el perfil de ese comprador es jinetiador duro..

Colegio mayor de Antioquia: No estamos, ni hemos pasado cotización....

Postobon : No hemos pasado cotización y todavía no la tengo.

Saludos,"

En la misma línea, el correo electrónico del 12 de marzo de 2009[266] de **GABRIEL JAIME HOYOS VÁSQUEZ (FAMILIA)** y dirigido a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)**, con asunto "RV: Precios Las Américas", denota la constancia y serenidad con la que se daba el intercambio:

"Doctor,

Estos precios son los que le están vendiendo en la clínica Las Ameritas van hasta finales Diciembre?

Estaré entregando precios como te dije en el mensaje del cel, mañana a primera hora (...)"

---

[264] Folios 474 a 476 del Cuaderno Reservado SIC No. 3 del Expediente.

[265] Folio 931 del Cuaderno Reservado SIC No. 5 del Expediente.

[266] Folio 948 del Cuaderno Reservado SIC No. 5 del Expediente.

Confirmando la dinámica de intercambio, en correo electrónico del 17 de enero de 2011[267], identificado con el asunto "LISTA DE PRECIOS 2011" **MÓNICA PATRICIA CUENCA RACINES (FAMILIA)** le escribe a **CARMEN TORRES (KIMBERLY)** en los siguientes términos:

> *"Buenos Días*
>
> *Les informo que nuestra alza de precios está establecida para que comience a regir a partir del dia (sic) LUNES 24 DE ENERO*
> *Todos los pedidos que queden para facturarse este día se harán con la nueva lista de precios, es decir que los pedidos se harán con precio viejo hasta el SABADO 22 de ENERO de 2011 (sic)".*

Como puede observarse, las investigadas habrían sostenido una política de intercambio de información sobre precios a lo largo de los años, lo cual no habría tenido otro objeto que el de mantenerse informados entre sí sobre las estrategias a desarrollar en el mercado, incluyendo porcentajes de descuento y fechas de implementación de los mismos, comportamiento este que distorsiona la libre competencia en el mercado. Era usual para las empresas compartir información sensible, en la medida en que la misma, además de haberse utilizado como una herramienta para la fijación directa o indirecta de los precios de los productos, permitió a los competidores conocer y coordinar las condiciones comerciales del mercado, dándoles la posibilidad de distorsionarlo gravemente.

Del mismo modo, se tiene que las empresas controlaban las promociones relacionadas con la donación de productos a los consumidores, de tal forma que estos no basarán su elección en el tiempo y/o entrega de un producto sino en otros factores como la calidad o la marca.

En correo electrónico del 17 de diciembre de 2003[268] con el asunto "RE: Manejo de muestras" remitido por **JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR (KIMBERLY)** y dirigido a **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL (FAMILIA)** con copia a **SILVIO CASTRO SPADAFORRA (KIMBERLY)**, **LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ (KIMBERLY)**, **JENIFER VANEGAS VALENCIA (PAPELES NACIONALES)** se observa:

> *"Carolina:*
> *Los comentarios que tienes de esos clientes son falsos y no obedecen a la realidad.*
>
> *Queremos dejar claro que NUNCA regalamos a una compañía producto para un mes de consumo ni mucho menos para dos. De manera que sería muy bueno que tu gente averigue (sic) en cada cuenta y si hay algo anormal me cuentes de cada caso para poderles ayudar pero de una ves (sic) te garantizamos que nada raro vas a encontrar. Te lo aseguramos".*

---

[267] Folio 934 del Cuaderno Reservado SIC No. 5 del Expediente.

[268] Folio 735 del Cuaderno Reservado SIC No. 4 del Expediente.

Se ve entonces, que el contacto sostenido entre las empresas no solamente se realizaba con el fin de pactar directa e indirectamente precios, sino también para discutir asuntos relacionados con el mercadeo y las políticas de promoción de los papeles higiénicos, pañuelos para cara y manos, toallas de cocina y servilletas. De este modo, se coordinaba el comportamiento de cada una de las empresas involucradas, en el sentido de no promocionar la venta de papeles higiénicos, pañuelos par manos y cara, toallas de cocina y servilletas a través de la adición de otros productos y/o a través de la donación de los mismos por largos períodos de tiempo.

Así las cosas, con base en las evidencias mencionadas, los presuntos acuerdos realizados por **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES**, **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** 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 regalos especiales y demás estrategias tendientes a elevar sus volúmenes de ventas, capturar clientela y/o aumentar su participación de mercado, lo cual, aunado al intercambio constante de información, dejaba poco campo para que el proceso de libre competencia acaeciera efectivamente.

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 papeles suaves o tisú que comprende el **(i) papel higiénico; (ii) servilletas; (iii) toallas de cocina; y (iv) pañuelos para manos y cara** 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 **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES**, **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS**, presuntamente, habrían dejado de competir, llegando a distorsionar el mercado de la referencia.

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 como parte de una misma estrategia, 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 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992. Lo anterior (la realización de varias conductas derivadas de los mismos hechos como parte de una misma estrategia) implica, no la formulación de varios cargos por diversas infracciones, sino la formulación de un solo cargo con el que presuntamente se infringieron varias disposiciones.

VIGÉSIMO: A continuación, la Delegatura procederá a establecer la responsabilidad en la que podrían haber incurrido los representantes legales, miembros de junta directiva, otros funcionarios, ex funcionarios o personas relacionadas con **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES**, **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS**, empresas éstas involucradas en el presunto cartel objeto de esta investigación, infringiendo lo dispuesto el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153

de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

20.1. Responsabilidad de los representantes legales, miembros de juntas directivas, otros funcionarios, ex funcionarios o personas relacionadas con las empresas investigadas

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:

> "***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 numeral 16 del artículo 4 del Decreto 2153 de 1992 modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009, señala que:

> *"**Artículo 4. Funciones del Superintendente de Industria y Comercio.** Al Superintendente de Industria y Comercio, como jefe del organismo, le corresponde el ejercicio de las siguientes funciones:*
>
> *(...)*
>
> ***16. Modificado por el artículo 26 de la Ley 1340 de 2009***
>
> ***"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 trascritas permiten establecer que la responsabilidad personal que se encuentra legalmente 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*"[269].

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 con el 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.

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 incurso 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.

---

[269] Resolución SIC No. 46111 del 30 de agosto de 2011, "*por la cual se imponen unas sanciones*", en contra de **ALIANSALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A., COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A., FAMISANAR ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.,** entre otras.

Teniendo en cuenta la redacción del artículo, es claro para esta Delegatura que son responsables en virtud del mencionado artículo, todos aquellos sujetos de derecho que hayan colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las conductas anticompetitivas, con independencia de si se trata o no de aquellos que son descritos como administradores en el artículo 22 de la Ley 222 de 1995, o si se trata de funcionarios o ex funcionarios, o empleados o ex empleados, o si su vinculación con el agente del mercado obedece a otro tipo de relación jurídica o comercial.

20.2. Presunta responsabilidad de las personas naturales asociadas con cada uno de los agentes del mercado

A continuación se enlistarán las personas naturales a las que se les abre investigación formal y se les formula pliego de cargos por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las presuntas conductas anticompetitivas imputadas a cada uno de los agentes del mercado, así:

20.2.1. Presunta responsabilidad de las personas naturales asociadas con FAMILIA

De acuerdo con lo referido anteriormente, esta Delegatura, tal y como se consignará en la parte resolutiva de este acto administrativo, abre investigación formal y formula pliego de cargos, contra las siguientes personas naturales relacionadas con **FAMILIA**, por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las presuntas conductas anticompetitivas imputadas a este agente del mercado, así:

Tabla No. 31

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	DARIO REY MORA	DIRECTOR DE MERCADO Y VENTAS DEL NEGOCIO INSTITUCIONAL	1993 A 1994
		GERENTE DE VENTAS DE LA ZONA MEDELLÍN	1994 A 1995
		GERENTE DEL NEGOCIO INSTITUCIONAL	1996 A 1999
		GERENTE DE SANCELA CHILE	1999 A 2003
		GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	2003 A 2007
		GERENTE GENERAL (CEO)	2014
2	AURELIO TORRES ECHEVERRI	COUNTRY MANAGER DE VENTAS	2005 A 2014
3	SANTIAGO VELÁSQUEZ MÚNERA	TRADE MARKETING CANAL TRADITIONAL FAMILY CARE	2006 A 2011
		DIRECTOR TRADE MARKETING FAMILY CARE	2011 A 2014
4	MARIA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL	ANDEAN AND CHILE INSTITUTIONAL MANAGER	INDETERMINADO
		DIRECTORA DE MERCADEO	1996 A1999
		GERENTE INSTITUCIONAL	1999 A 2014
5	GABRIEL JAIME HOYOS VÁZQUEZ	NATIONAL SALES MANAGER	2007 A 2011
6	ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ	CARGO DESCONOCIDO EN EL AREA DE MARKETING	2010

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
7	SANTIAGO RIVAS VELÁZQUEZ	LIDER PAPEL HIGIENICO	2005 A 2011
8	GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO	JEFE DE DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1997 A 1999
		JEFE DE VENTAS DE CONSUMO	1999 A 2005
		GERENTE DE MERCADEO BABY	2005 A 2007
		GERENTE DE NEGOCIOS	2007 A 2014
9	LUZ ÁNGELA WILLS TORO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2013

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

20.2.2. Presunta responsabilidad de las personas naturales asociadas con KIMBERLY

De acuerdo con lo referido anteriormente, esta Delegatura, tal y como se consignará en la parte resolutiva de este acto administrativo, abre investigación formal y formula pliego de cargos, contra las siguientes personas naturales relacionadas con **KIMBERLY**, por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las presuntas conductas anticompetitivas imputadas a este agente del mercado, así:

Tabla No. 32

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ	COMERCIAL MANAGER	1999 A 2000
		APPOINTED AS KCP MANAGER	2000 A 2001
		APPOINTED FAMILY CARE MANAGER	2001 A 2003
		APPOINTED KCP MANAGER	2003 A 2005
		APPOINTED AS KCP ANDEAN MANAGER	2005 A 2012
		APPOINTED AS CONSUMER COMMERCIAL MANAGER	2012 A 2013
		DIRECTOR DE KCP	2013 A 2014
2	VLADIMIR RUÍZ QUINTANA	GERENTE DE MARCA SCOTT	2003 A 2005
		BTM DE KCC PARA PRODUCTOS DEL HOGAR	2005 A 2007
		GERENTE DE VENTAS ZONA NORTE DE KCC	2007 A 2009
		GERENTE CUNDINAMARCA GEOGRAPHIC BUSINESS ACCOUNTABILITY GBA KCC	2009 A 2012
3	JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA	BTA FAMILY CARE DE VENEZUELA	2006 A 2007
		BTA COLKIM FAMILY CARE	2007 A 2009
		BTM INTERIM DE COLKIM FAMILY CARE	2009
		BTM COLKIM FAMILY CARE	2009 A 2011
		EJECUTIVO DE VENTAS	2011 A 2012
		MARKETING GROUP MANAGER	2013
4	CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA	GERENTE DE VENTAS DE KCC	1997 A 2012
5	JUAN CARLOS GARCÍA CANO	SENIOR BRAND MANAGER SCOTT	2007 A 2010
		SENIOR SALES MANAGER	2010 A 2011
6	MARÍA BOTERO BOTERO	GERENTE DE MARCA- PAPEL HIGIENICO FAMILY CARE	2012 A 2014
		GERENTE DE MARCA - BATH TISSUE - FAMILY CARE	2009 A 2012

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
7	INGRID MORALES	ENLACE DE KCC EN EL ÉXITO	2008 A 2012
		GERENTE DE MARCA FACIALES	2010 A 2012
		GERENTE DE MARCA SENIOR NON BATH TISSUE	2012 A 2013
8	JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR	CONSULTOR DE VENTAS B2B	1996 A 1997
		COORDINADOR DE VENTAS B2B	1997 A 1998
		GERENTE NACIONAL DE VENTAS B2B	1998 A 2004
		KEY COSTUMER DEVOLOPMENT MANAGER - LATIN AMERICA	2004 A 2006
		KCP KAM	2005 A 2006
		CCU SALES DEVOLOPMENT MANAGER - LAO	2006 A 2007
		SALES DEVOLOPMENT AND CAPABILIY MANAGER - COLOMBIA	2007 A 2008
		SALES DEVOLOPMENT MANAGER LATIN AMERICA	2009 A 2011
		SALES DEVOLOPMENT & CAPABILITY MANAGER LATIN AMERICA	2011
		LAO SALES DEVELOPMENT MANAGER KCP CRM - LAO	INDETERMINADO
9	FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN	KCC - CARGO DESCONOCIDO	2004
		KCP- CARGO DESCONOCIDO	2006
		KCP- APPOINTED NATIONAL MANAGER	2011 A 2012
		KCP - APPOINTED COMMERCIAL DIRECTOR	2012 A 2014
10	MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL	GERENTE COMERCIAL KCC	2010 A 2012
11	FELIPE JOSE ALVIRA ESCOBAR	COUNTRY MANAGER	2012
12	YAROSLAV KVILINSKY	GERENTE GBA CENTRO	2011 A 2014
13	SERGIO LEYTON	BTA SENIOR FAMILY CARE	2010 A 2012
		GBA SUR	2012
		LIDER TRADE MARKETING CANAL TRADICIONAL	2012 A 2014
14	JORGE LIEVANO OSPINA	FAMILY CARE BTM	2011 A 2012
15	CAROLINA RESTREPO	LIDER EHS KCC	2011
16	ANDREA RODAS	CARGO DESCONOCIDO	2011 A 2012
17	SILVIO CASTRO SPADAFORRA	GERENTE GBA SUR	2011
		LIDER KCP ANDINO	2014
18	JUAN PABLO MEJÍA NIÑO	KCP - GERENTE DE MERCADEO SALUD Y BIENESTAR	2013
19	CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO	GERENTE DE MERCADEO EN KCC	1992 A 2014
20	FEDERICO RESTREPO RÍOS	JOINED CKC AS BRAND MANAGER FOR SCHOOL PRODUCTS - MEDELLIN	1995 A 1997
		APPOINTED BRAND MANAGER FINE PAPERS AND KPC	1997 A 2000
		APPOINTED AS HEAD OF FINE PAPERS AN KCP	2001 A 2002
		RELOCATED TO ATLANTA - APPOINED DIRECTOR KCP LAO	2002 A 2008
		RELOCATED DALLAS - APPOINTED DIRECTOR OF THE GLOBAL MARKETING OPERATIONS OF KCC	2008 A 2012
		RELOCATED TO BOGOTA - APPOINTED GENERAL MANAGER OF CKC	2012 A 2014
21	HERMES MUÑOZ LÓPEZ	BRAND MANAGER	2010 A 2012

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

20.2.3. Presunta responsabilidad de las personas naturales asociadas con PAPELES NACIONALES

De acuerdo con lo referido anteriormente, esta Delegatura, tal y como se consignará en la parte resolutiva de este acto administrativo, abre investigación formal y formula pliego de cargos, contra las siguientes personas naturales relacionadas con **PAPELES NACIONALES**, por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las presuntas conductas anticompetitivas imputadas a este agente del mercado, así:

Tabla No. 33

No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA	GERENTE COMERCIAL	2010-2014
2	JAIME EDUARDO MÁRTINEZ MADRIÑÁN	REPRESENTANTE LEGAL	2010 A 2012
3	ANTONIO MARIO NIERI GIANINI	REPRESENTANTE LEGAL	2012 A 2014
4	PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2010 A 2012
5	WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG	SEGUNDO SUPLENTE DEL GERENTE	2010 A 2012
		PRIMER SUPLENTE DEL GERENTE	2012 A 2014
6	HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE	TERCER SUPLENTE DEL GERENTE	2010 A 2014
7	JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2010 A 2014

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

20.2.4. Presunta responsabilidad de las personas naturales asociadas con CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA

De acuerdo con lo referido anteriormente, esta Delegatura, tal y como se consignará en la parte resolutiva de este acto administrativo, abre investigación formal y formula pliego de cargos, contra las siguientes personas naturales relacionadas con **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA**, por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las presuntas conductas anticompetitivas imputadas a este agente del mercado, así:

Tabla No. 34

CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA			
No.	NOMBRE	CARGO	PERIODO
1	JIMMY LEVY APPEL	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA-SEGUNDO SUPLENTE DEL GERENTE	2006-2014
2	DAVID LEVY APPEL	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA-TERCER SUPLENTE DEL GERENTE	2006-2014

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

20.2.5. Presunta responsabilidad de las personas naturales asociadas con DRYPERS

De acuerdo con lo referido anteriormente, esta Delegatura, tal y como se consignará en la parte resolutiva de este acto administrativo, abre investigación formal y formula pliego de cargos, contra las siguientes personas naturales relacionadas con

DRYPERS, por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado las presuntas conductas anticompetitivas imputadas a este agente del mercado, así:

Tabla No. 35

DRYPERS			
No.	**NOMBRE**	**CARGO**	**PERIODO**
1	SEBASTIAN BARROS DOMÍNGUEZ	INGENIERO DE COSTOS	2010-2012
2	ARTURO CELIS CALDAS	REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	2001 A 2014
3	JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO	REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL	2008 A 2012

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

VIGÉSIMO PRIMERO: Que de conformidad con lo previsto en el artículo 47 de la Ley 1437 de 2011 (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo), se procede a indicar las posibles sanciones y medidas a que podrían verse sometidos los investigados, así:

21.1. Posibles sanciones para los agentes del mercado

Que de acuerdo con lo previsto en el artículo 25 de la Ley 1340 de 2009[270], los agentes del mercado, en este caso, **FAMILIA, KIMBERLY, PAPELES NACIONALES**, **CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA** y **DRYPERS**, a quienes se les demuestre la realización del presunto cartel contrario a la libre competencia, podrán ser sancionados con multas hasta de **CIEN MIL SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (100.000 SMLMV)** o, si resulta ser mayor, hasta del 150% de la utilidad derivada de la conducta.

21.2. Posibles sanciones para las personas naturales ex funcionarios o funcionarios, ex empleados o empleados, y relacionados con los agentes del mercado

DARIO REY MORA, AURELIO TORRES ECHEVERRY, SANTIAGO VELÁSQUEZ MUNERA, MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL, GABRIEL JAIME HOYOS VASQUEZ, ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ, SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ, GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO y **LUZ ÁNGELA WILLS TORO, LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ, VLADIMIR RUIZ QUINTANA, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA, JUAN CARLOS GARCÍA CANO, MARÍA BOTERO BOTERO, INGRID MORALES, JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR, FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN, MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, YAROSLAV KVILINSKY, SERGIO LEYTON, JORGE LIEVANO OSPINA, CAROLINA RESTREPO, ANDREA RODAS, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, JUAN PABLO MEJÍA NIÑO, CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HERMES MUÑOZ LÓPEZ, CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA, JAIME EDUARDO MARTÍNEZ MADRIÑÁN, ANTONIO MARIO NERI GIANINI, PEDRO**

[270] Artículos 25 y 26 de la Ley 1340 de 2009.

ENRIQUE CARDONA LÓPEZ, **WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG**, **HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE**, **JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO**, **JIMMY LEVY APPEL**, **DAVID LEVY APPEL**, **SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ**, **ARTURO CELIS CALDAS** y **JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO** 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 presuntas infracciones objeto de investigación.

21.3. Medidas que puede adoptar 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 funciones, fijar criterios que faciliten su cumplimiento y señalar los procedimientos para su cabal aplicación."*

En mérito de lo anterior, esta Delegatura,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: ABRIR INVESTIGACIÓN y **FORMULAR PLIEGO DE CARGOS** contra **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**, identificada con NIT. 890.900.161-9; **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**, identificada con NIT. 860.015.753-3; **PAPELES NACIONALES S.A.**, identificada con NIT.891.400.378-8; **C. Y P. DEL R. S.A.**, identificada con NIT. 891.400.754-4; y **DRYPERS ANDINA S.A.**, identificada con NIT. 817002753-0, por la presunta contravención de lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

ARTÍCULO SEGUNDO: ABRIR INVESTIGACIÓN y **FORMULAR PLIEGO DE CARGOS** contra:

2.1. DARIO REY MORA, **AURELIO TORRES ECHEVERRY**, **SANTIAGO VELÁSQUEZ MUNERA**, **MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL**, **GABRIEL JAIME HOYOS VASQUEZ**, **ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ**, **SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ**, **GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO** y **LUZ ÁNGELA WILLS TORO**, en su condición de funcionario y ex funcionario, empleado y ex empleado o persona vinculada a **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**, por la presunta contravención de 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 numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

2.2. LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ, VLADIMIR RUIZ QUINTANA, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA, JUAN CARLOS GARCÍA CANO, MARÍA BOTERO BOTERO, INGRID MORALES, JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR, FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN, MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, YAROSLAV KVILINSKY, SERGIO LEYTON, JORGE LIEVANO OSPINA, CAROLINA RESTREPO, ANDREA RODAS, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, JUAN PABLO MEJÍA NIÑO, CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO, FEDERICO RESTREPO RÍOS y **HERMES MUÑOZ LÓPEZ,** en su condición de funcionario y ex funcionario, empleado y ex empleado o persona vinculada a **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**, por la presunta contravención de 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 numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

2.3. CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA, JAIME EDUARDO MARTÍNEZ MADRIÑÁN, ANTONIO MARIO NERI GIANINI, PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ, WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG, HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE y **JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO**, en su condición de funcionario y ex funcionario, empleado y ex empleado o persona vinculada a **PAPELES NACIONALES S.A.**, por la presunta contravención de 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 numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

2.4. JIMMY LEVY APPEL y **DAVID LEVY APPEL**, en su condición de funcionario y ex funcionario, empleado y ex empleado o persona vinculada a **C. Y P. DEL R. S.A.** por la presunta contravención de 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 numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

2.5. SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ, ARTURO CELIS CALDAS y **JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO**, en su condición de funcionario y ex funcionario, empleado y ex empleado o persona vinculada a **DRYPERS ANDINA S.A.**, por la presunta contravención de 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 numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992.

ARTÍCULO TERCERO: NOTIFICAR personalmente el contenido de la presente resolución a **PRODUCTOS FAMILIA S.A.**, identificada con NIT. 890.900.161-9; **COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.**, identificada con NIT. 860.015.753-3; **PAPELES NACIONALES S.A.**, identificada con NIT.891.400.378-8; **C. Y P. DEL R.**

S.A., identificada con NIT. 891.400.754-4; y **DRYPERS ANDINA S.A.**, identificada con NIT. 817002753-0, 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. 14-151027, 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 CUARTO: NOTIFICAR personalmente el contenido de la presente resolución a **DARIO REY MORA, AURELIO TORRES ECHEVERRY, SANTIAGO VELÁSQUEZ MUNERA, MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL, GABRIEL JAIME HOYOS VASQUEZ, ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ, SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ, GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO, LUZ ÁNGELA WILLS TORO; LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ, VLADIMIR RUIZ QUINTANA, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA, JUAN CARLOS GARCÍA CANO, MARÍA BOTERO BOTERO, INGRID MORALES, JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR, FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN, MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, YAROSLAV KVILINSKY, SERGIO LEYTON, JORGE LIEVANO OSPINA, CAROLINA RESTREPO, ANDREA RODAS, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, JUAN PABLO MEJÍA NIÑO, CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HERMES MUÑOZ LÓPEZ, CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA, JAIME EDUARDO MARTÍNEZ MADRIÑÁN, ANTONIO MARIO NERI GIANINI, PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ, WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG, HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE, JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO, JIMMY LEVY APPEL, DAVID LEVY APPEL, SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ, ARTURO CELIS CALDAS** y **JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO,** 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. 14-151027 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 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 QUINTO: ORDENAR la publicación de la presente resolución de apertura de investigación y pliego de cargos, en la Página Web de la Superintendencia de Industria y Comercio, 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 SEXTO: 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,* ***PRODUCTOS FAMILIA S.A., COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A., PAPELES NACIONALES S.A., C. Y P. DEL R. S.A. y DRYPERS ANDINA S.A., DARIO REY MORA, AURELIO TORRES ECHEVERRY, SANTIAGO VELÁSQUEZ MUNERA, MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL, GABRIEL JAIME HOYOS VASQUEZ, ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ, SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ, GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO, LUZ ÁNGELA WILLS TORO; LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ, VLADIMIR RUIZ QUINTANA, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA, JUAN CARLOS GARCÍA CANO, MARÍA BOTERO BOTERO, INGRID MORALES, JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR, FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN, MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, YAROSLAV KVILINSKY, SERGIO LEYTON, JORGE LIEVANO OSPINA, CAROLINA RESTREPO, ANDREA RODAS, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, JUAN PABLO MEJÍA NIÑO, CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HERMES MUÑOZ LÓPEZ, CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA, JAIME EDUARDO MARTÍNEZ MADRIÑÁN, ANTONIO MARIO NERI GIANINI, PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ, WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG, HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE, JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO, JIMMY LEVY APPEL, DAVID LEVY APPEL, SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ, ARTURO CELIS CALDAS y JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO****, informan que:*
>
> *Mediante Resolución No._____ expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio, se abrió investigación y se formuló pliego de cargos contra* ***PRODUCTOS FAMILIA S.A., COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A., PAPELES NACIONALES S.A., C. Y P. DEL R. S.A y DRYPERS ANDINA S.A., DARIO REY MORA, AURELIO TORRES ECHEVERRY, SANTIAGO VELÁSQUEZ MUNERA, MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL, GABRIEL JAIME HOYOS VASQUEZ, ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ, SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ, GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO, LUZ***

ÁNGELA WILLS TORO; LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ, VLADIMIR RUIZ QUINTANA, JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA, CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA, JUAN CARLOS GARCÍA CANO, MARÍA BOTERO BOTERO, INGRID MORALES, JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR, FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN, MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL, FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR, YAROSLAV KVILINSKY, SERGIO LEYTON, JORGE LIEVANO OSPINA, CAROLINA RESTREPO, ANDREA RODAS, SILVIO CASTRO SPADAFORRA, JUAN PABLO MEJÍA NIÑO, CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO, FEDERICO RESTREPO RÍOS, HERMES MUÑOZ LÓPEZ, CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA, JAIME EDUARDO MARTÍNEZ MADRIÑÁN, ANTONIO MARIO NERI GIANINI, PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ, WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG, HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE, JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO, JIMMY LEVY APPEL, DAVID LEVY APPEL, SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ, ARTURO CELIS CALDAS y JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO.

Según la decisión de la autoridad, se investiga la presunta violación del numeral 1 del artículo 47 del Decreto 2153 de 1992, el artículo 1 de la Ley 155 de 1959 y el artículo 46 del Decreto 2153 de 1992, por presuntas prácticas restrictivas de la competencia en el sector de fabricación, distribución y comercialización de papeles suaves o tisú, que representa los mercados de i) papel higiénico; ii) servilletas; iii) toallas de cocina; y iv) pañuelos para manos y cara.

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 14-151027, el cual reposa en la Superintendencia de Industria y Comercio."

ARTÍCULO SÉPTIMO: 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. 14-151027, 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.

VERSIÓN PÚBLICA

RESOLUCIÓN NÚMERO 69518 **DE 2014 Hoja No. 155**

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

ARTÍCULO OCTAVO: Contra 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.

NOTIFÍQUESE, COMUNIQUÉSE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá a los 24 NOV. 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
Jossua Fernanda Bonilla
Carolina Polanco García

Colaboró : Fabián Orlando Rodriguez Gómez
Felipe Cárdenas
Sergio Guerrero Delgado
Germán Calvano

Revisó : Germán Enrique Bacca Medina
Juliana Chinchilla Guerrero

Aprobó : Germán Enrique Bacca Medina

NOTIFICAR

PERSONAS JURÍDICAS

PRODUCTOS FAMILIA S.A.
NIT: 890.900.161-9
Representante Legal: DARÍO REY MORA, o quien haga sus veces
Teléfono (4) 3609500
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.
NIT: 860.015.753-3
Representante Legal: PERCY MUENTE KUNIGAMI, o quien haga sus veces
Teléfono 315 896 77 18
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

PAPELES NACIONALES S.A.
NIT. 891400378 - 8
Representante Legal: ANTONIO MARIO NERI GIANINI, o quien haga sus veces-
Teléfono 2147500 – 320-2113049
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

VERSIÓN PÚBLICA

RESOLUCIÓN NÚMERO 80 - 69518 **DE 2014 Hoja No. 156**

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

C. Y P. DEL R. S.A
NIT: 891400754 - 4
Representante Legal suplente: JIMMY LEVY APPEL, o quien haga sus veces
Teléfono 3228410- 315 -5328814
Correo electrónico: alicia@cyprisaralda.com

DRYPERS ANDINA S.A.
NIT: 817.002.753-0
Representante Legal: RODRIGO COOD SCHOEPKE, o quien haga sus veces
Teléfono (2) 8293989
Correo electrónico: hsandoval@drypers.com.co

PERSONAS NATURALES

DARÍO REY MORA
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

AURELIO TORRES ECHEVERRY
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

SANTIAGO VELÁSQUEZ MÚNERA
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

MARÍA CAROLINA ARENAS ARISTIZÁBAL
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

GABRIEL JAIME HOYOS VASQUEZ
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

ANDRÉS FERNANDO ÁLVAREZ LÓPEZ
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

SANTIAGO RIVAS VELÁSQUEZ
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

GABRIEL ALEJANDRO BOTERO ARANGO
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

LUZ ÁNGELA WILLS TORO
Carrera 50 No. 8 Sur – 117 Medellín (Antioquia)
Correo electrónico: notificaciones@familia.com.co

LUIS FERNANDO PALACIO GONZÁLEZ
Kilómetro 27 Vía Las Palmas, Casa 9 El Retiro (Antioquia)

VLADIMIR RUIZ QUINTANA
Carrera 9 No. 88 – 40 Apto 204 Bogotá, D.C.

JOSÉ RODRIGO PONS PEREDA
Carrera 15 B No. 112 – 08 Apto 201 Bogotá, D.C.

Correo electrónico: jpons@qbco.biz

CARLOS MARIO CASTILLO SIERRA
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

JUAN CARLOS GARCÍA CANO
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

MARÍA BOTERO BOTERO
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

INGRID MORALES
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

JAIME IGNACIO LÓPEZ BETANCUR
Calle 7 No. 18 – 85 Medellín (Antioquia)

FRANCIA ELENA TANAKA RAMÓN
Carrera 18 A No. 112 – 71 Bogotá, D.C.

MIRIAM JOSEFINA ESCOBAR GIL
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

FELIPE JOSÉ ALVIRA ESCOBAR
Diagonal 91 No. 4 B – 85 Apto 701 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: f_alvira@yahoo.com

YAROSLAV KVILINSKY
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

SERGIO LEYTON
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

JORGE LIEVANO OSPINA
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

CAROLINA RESTREPO
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

ANDREA RODAS
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

SILVIO CASTRO SPADAFORRA
Calle 6 Oeste No. 10 Oeste – 85 Cali (Colombia)
Correo electrónico: silvio2429@yahoo.com

JUAN PABLO MEJÍA NIÑO
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

CARLOS IVAN RESTREPO JARAMILLO

Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

FEDERICO RESTREPO RIOS
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

HERMES MUÑOZ LÓPEZ
Carrera 11 A No. 94 – 45 Piso 5 Bogotá, D.C.
Correo electrónico: alejandro.osorio@kcc.com

CÉSAR AUGUSTO SOLANO VELANDIA
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

JAIME EDUARDO MARTÍNEZ MADRIÑÁN
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

ANTONIO MARIO NERI GIANINI
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

PEDRO ENRIQUE CARDONA LÓPEZ
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

WAIHUNG ARMANDO HUNG FONG
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

HECTOR FABIO LONDOÑO AGUIRRE
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

JESÚS ROBERTO GUERRA DELGADO
Paraje La Marina Vía Pereira – Cartago Puerto Caldas. Pereira (Risaralda)
Correo electrónico: armando.hung@papelesnacionales.com

JIMMY LEVY APPEL
Carrera 11 No. 46 – 49 Barrio Los Naranjos, Dosquebradas (Risaralda)
Correo electrónico: alicia@cyprisaralda.com

DAVID LEVY APPEL
Carrera 11 No. 46 – 49 Barrio Los Naranjos, Dosquebradas (Risaralda)
Correo electrónico: alicia@cyprisaralda.com

SEBASTIÁN BARROS DOMÍNGUEZ
Kilómetro 2 Vía San Julián – Parque Industrial El Paraíso- Santander de Quilichao (Cauca)
Correo electrónico: hsandoval@drypers.com.co

ARTURO CELIS CALDAS
Kilómetro 2 Vía San Julián – Parque Industrial El Paraíso- Santander de Quilichao (Cauca)
Correo electrónico: hsandoval@drypers.com.co

JUAN JESÚS ALEJANDRO PEÑAFIEL SOTO
Kilómetro 2 Vía San Julián – Parque Industrial El Paraíso- Santander de Quilichao (Cauca)
Correo electrónico: hsandoval@drypers.com.co