

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

*Javier Aguilar Álvarez de Alba **

Sumario: I. Implicación mundial del asunto; II. Implicaciones para México; III. Aplicación de la resolución de la Comisión Federal de Competencia; IV. Resolución definitiva de la Comisión Federal de Competencia respecto de la mecánica de implementación.

I. IMPLICACIÓN MUNDIAL DEL ASUNTO

1. Estados Unidos

El 16 de julio de 1995, Kimberly-Clark Company acordó adquirir Scott Paper Company a través del pago de cierta cantidad en efectivo y el resto mediante un intercambio de acciones. Bajo este esquema, los accionistas de Scott recibirían 0.765 acciones comunes de la nueva emisión de Kimberly-Clark, correspondiente a un aumento de capital de 300 a 600 millones de acciones.

La División *Antitrust* del Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ por sus siglas en inglés) y la oficina del procurador general de Texas iniciaron un proceso ante la Corte de Distrito en Dallas con el fin de prevenir posibles violaciones a la sección 7 de la *Clayton Act* por parte de Kimberly-Clark y Scott Paper al concentrarse.

1.1. Mercados relevantes

De acuerdo con el proceso iniciado en las cortes norteamericanas, la concentración entre Kimberly-Clark y Scott Paper amenazaba con elevar los precios y dañar a los consumidores en el mercado de pañuelos faciales y toallas húmedas para bebé (*baby wipes*).

* Con la colaboración del Lic. Justino Nuñez y del Lic. Salvador Apodaca Sarabia.

El análisis del DOJ señalaba que, dadas las características de suavidad, resistencia, limpieza y desechabilidad, los pañuelos faciales no tenían sustitutos cercanos, por lo cual el mercado relevante en su dimensión de producto sólo contenía ese bien. La ubicación de los centros de distribución de Kimberly-Clark en Connecticut, Carolina del Sur, Wisconsin, California y Utah, y los de Scott Paper en Nueva York, Wisconsin y Washington, permitieron considerar como mercado relevante, en su dimensión geográfica todo el territorio continental de Estados Unidos, sin considerar las importaciones, las cuales eran prácticamente inexistentes debido a los altos costos de transporte.

Las ventajas de las toallas húmedas para bebé en términos de resistencia, nula agresividad para con la piel, absorbencia y suavidad sobre otros productos como algodón, toallas o papel higiénico, no permitían considerar a estos últimos como sustitutos. Por tanto, el DOJ definió como mercado relevante sólo a las toallas húmedas para bebé. Los canales de distribución de Kimberly-Clark y Scott en todo el territorio, así como la ausencia de importaciones, permitieron definir como mercado geográfico relevante a todo Estados Unidos.

1.2. Efectos de la concentración

El dominio de Kimberly-Clark en el mercado norteamericano de pañuelos faciales no sólo por su participación del 48.5%, sino también por el reconocimiento de la marca *Kleenex* –los consumidores consideran casi sinónimos la marca y el producto–, aunado a la presencia de Scott con una participación del 7% (el tercer competidor del mercado), podría, a juicio del DOJ, haber terminado en efectos potencialmente dañinos para la competencia, derivados de la concentración entre las dos empresas. Prueba de ello sería el incremento en el índice Herfindahl-Hirschman ¹, de 705 puntos, de realizarse la concentración, alcanzando un nivel de 4031 puntos.

¹ Para una explicación detallada y sencilla sobre índices de concentración industrial y particularmente el índice Harfindahl-Hirschman, consúltese *Glosario de economía industrial y derecho de la competencia*, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 1995, p. 56.

En el mercado de las toallas húmedas para bebé, Kimberly-Clark y Scot Paper eran con mucho los dos competidores más grandes, con una participación conjunta del 56% . De llevarse a cabo la concentración sin modificaciones, el índice Herfindahl-Hirschman habría alcanzado los 3137 puntos, aumentando en 1501 puntos respecto de la situación inicial. No obstante esto, las cifras anteriores subestimaban el posible daño derivado de la operación que se infringiría a la competencia, según el DOJ, porque los consumidores consideraban las marcas de ambas empresas, *Huggies* y *Baby Fresh* como productos de alta calidad. A estos datos habría que añadir que era poco probable la entrada de nuevos competidores que pudieran contrarrestar el poder de mercado de la empresa resultante, dados los montos de inversión necesarios para el establecimiento de una planta.

1.3. Condiciones impuestas a la operación

Con el fin de preservar la competencia, el 12 de diciembre de 1995 la División *Antitrust* del Departamento de Justicia y las partes alcanzaron un acuerdo mediante el cual Kimberly-Clark y Scott Paper se comprometían a implementar las siguientes medidas.

En un plazo de cincuenta días:

1. Desincorporar la planta de Scott Paper destinada a la fabricación de toallas húmedas para bebé en Dover Delaware, incluyendo todos los activos tangibles.
2. Licenciar en Estados Unidos durante un período de veinticinco años, con posibilidad de extenderse y sin el pago de regalías, las marcas de los productos fabricados en la planta de Dover, incluyendo sin limitaciones *Baby Fresh*, *Wash-a Bye Baby*, *Baby Fresh Gentle Touch* y *Kid Fresh*, así como cualquier mejora o línea de producción relacionada con las mismas.
3. Desincorporar todos los activos intangibles relacionados con los dos puntos anteriores, derechos sobre patentes, propiedad sobre tecnología, contratos de suministro e información de negocios.

En un plazo de ciento ochenta días:

4. Licenciar en Estados Unidos durante un período de veinticinco años con posibilidad de extenderse y sin el pago de regalías, la marca Scottis de pañuelos faciales.
5. Desincorporar dos de las siguientes cuatro plantas:
 - a) La planta de papel *tissue* (crepado) de Scott en Marinette, Wisconsin.
 - b) La planta de papel *tissue* de Scott en Ft. Edward, Nueva York.
 - c) La planta de papel *tissue* Lakeview de Kimberly-Clark en Neenah, Wisconsin.
 - d) La planta de papel *tissue* Bagder-Globe de Kimberly-Clark en Neenah, Wisconsin.

En caso de vender la planta de Marinette, Wisconsin, las partes no estaban obligadas a desincorporar la máquina DRC y los activos asociados ubicados en una instalación adyacente, ya que no estaban dedicados a la producción de papel *tissue*. En este caso podrían entablar negociaciones con el adquirente para el establecimiento de un contrato de largo plazo, para compartir las instalaciones de los servicios de agua, electricidad, vapor y tratamiento de desperdicios o influentes sobre bases no discriminatorias.

6. A opción del comprador:
 - a) Un compromiso de Kimberly-Clark para establecer un acuerdo de tres años con el adquirente para venderle, a un precio a negociar entre ambas partes, 25,000 toneladas métricas de rollos (*parent rolls*) de papel *tissue* por año.

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

- b) Un compromiso de Kimberly-Clark para establecer un contrato de tres años con el adquirente para comprarle, a un precio a negociar entre ambas partes, 25,000 toneladas métricas de rollos (*parent rolls*) de papel tissue.
- 7. Desincorporar todos los activos tangibles relacionados con el inciso 5.
- 8. Desincorporar todos los activos intangibles relacionados con el inciso 5, los cuales comprendían de manera enunciativa mas no limitativa, derechos sobre patentes, tecnología, contratos de suministro e información de negocios.

2. Comunidad Económica Europea

2.1. Mercados relevantes

Las autoridades *antitrust* de la Unión Europea investigaron los efectos de la adquisición de acciones de Scott Paper por parte de Kimberly-Clark en los mercados del papel higiénico, pañuelos faciales y servilletas para cocina, principalmente en Gran Bretaña e Irlanda. El período de análisis de los efectos de la concentración en la Comisión Europea fue de cuatro meses, y se inició en septiembre de 1995. Durante el mismo, las partes no estaban autorizadas para aplicar la concentración.

«El 12 de diciembre de 1995, la Comisión [Europea] otorgó a Kimberly-Clark y a Scott Paper una derogación parcial de la suspensión de su pretendida fusión impuesta en septiembre. El efecto de la derogación fue permitir a las partes continuar la reuniones de sus accionistas, pero mantener separados sus negocios en Europa hasta que no obtuvieran la autorización final de la Comisión»².

² Denness, Jon y Gatti John, «Summary of the most important recent developments», en *Competition Policy Newsletter*, No. 6, vol. 1, otoño-invierno (1995), p.32.

2.2. Efectos de la concentración

Los mercados europeos de bienes elaborados con papel *tissue*, como papel higiénico, pañuelos, pañuelos faciales y servilletas para cocina no se encontraban altamente concentrados, y aunque como resultado de la operación Kimberly-Clark se convertiría en el mayor productor de Europa, su participación en la capacidad instalada total sólo alcanzaba el veinte por ciento.

No obstante esta situación, debido a que los productos elaborados con papel *tissue* tienen la característica de poseer una relación volumen-valor muy alta, ya que su costo de transporte representa un componente importante en su precio final, la Comunidad Europea consideró que en su dimensión geográfica el mercado relevante del Reino Unido e Irlanda se encontraba separado del resto de Europa. De todos modos, puesto que Kimberly-Clark y Scott Paper poseían las dos marcas líderes en productos elaborados con *tissue*, *Kleenex* y *Andrex*, respectivamente, se consideró que la operación podía dar a Kimberly-Clark una posición dominante.

Las participaciones conjuntas de Kimberly-Clark y Scott Paper en los mercados relevantes de pañuelos faciales, pañuelos, papel higiénico y servilletas para cocina oscilaban entre el 40% y el 60%, mientras que en el caso de productos de marca era menor, entre un 20% y 45%. Aunque los productos de marca libre cubrían alrededor de 50% de la demanda, la Comisión Europea consideró que, de aprobarse sin modificaciones la concentración, la competencia intramarca podría verse disminuida significativamente, debido al liderazgo de Scott Paper y Kimberly-Clark en ese segmento.

2.3. Condiciones impuestas a la concentración

Al concluir el plazo de análisis, la Comisión Europea aprobó la adquisición de Scott por parte de Kimberly-Clark, con la condición de poner en venta las marcas *Kleenex Double Velvet*, *Kleenex Quilted* y *Kleenex Recycled* en papel higiénico, *Kleenex* en servilletas para cocina, dando al comprador la oportunidad de usar la marca *Kleenex*

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

durante un máximo de diez años, además de que Kimberly-Clark acordara no volver a utilizarla en un período mínimo de quince años.

En cuanto a las marcas de Scott, la Comunidad Europea impuso a las partes la obligación de desincorporar las marcas *Scottis* y *Handy Andies* en pañuelos faciales y dejar de usar por tiempo indefinido en el Reino Unido e Irlanda la marca *Andrex* en pañuelos faciales y pañuelos.

La Comisión Europea requirió asimismo a Kimberly-Clark vender su planta en Prudhoe, Inglaterra, con capacidad para producir 80,000 toneladas anuales de papel *tissue* (el 40% del total de Kimberly-Clark en el Reino Unido y Gran Bretaña), incluyendo también el área de almacenaje y el centro de distribución regional adyacente.

II. IMPLICACIONES PARA MÉXICO

Realmente se trató de dos concentraciones, una derivada directamente de la concentración en el exterior entre Kimberly-Clark y Scott Paper, y la otra entre las dos empresas nacionales con participación de aquéllas.

La primera consistió en la acumulación por parte de Kimberly-Clark de aproximadamente el 49% de las acciones representativas del capital social de Compañía Industrial San Cristóbal propiedad de Scott Worldwide, al fusionarse la controladora de esta última, Scott Paper, con Kimberly-Clark.

Además de la concentración a nivel internacional entre Kimberly-Clark y Scott Paper, y de sus repercusiones en nuestro país, las empresas mexicanas en las que éstas poseían participación del 43% y 49% respectivamente, Kimberly-Clark México y Crisoba, decidieron fusionarse.

1. Impacto Directo de la Concentración en el Exterior

En el derecho a la competencia, con frecuencia ³ se ha adoptado la *doctrina de los efectos* para aplicar las leyes locales de competencia a conductas de empresas en el extranjero. De acuerdo con ésta, un acto en el exterior queda bajo la jurisdicción de la ley nacional si tiene algún efecto en el país. Además las cortes han establecido que el ejercicio de la jurisdicción sobre acciones tomadas en el exterior dependen de un *análisis de cortesía*, el cual considera, entre otros elementos, el grado de conflicto con la ley o política extranjera.

En el caso de la concentración entre Kimberly-Clark y Scott Paper, la operación surtía también efectos en México debido a que ésta implicaba la transferencia del 49% de las acciones representativas del capital social de Compañía Industrial San Cristóbal (Crisoba) y una opción sobre un 3.1% adicional, ya que una subsidiaria de Scott Paper, Scott Worldwide, era la propietaria de las mismas. Por tanto a la concentración en Estados Unidos entre Kimberly-Clark y Scott Paper le era aplicable, de acuerdo con la *doctrina de los efectos* y el *análisis de cortesía internacional*, la Ley Federal de Competencia Económica.

Esta concentración sería notificable de acuerdo con la fracción II del artículo 20 de la LFCE, el cual señala que una concentración debe ser notificada previamente a la Comisión Federal de Competencia.

«Si la transacción importa, en un acto o sucesión de actos, la acumulación del 35 por ciento o más de los activos o acciones de un agente económico cuyos activos o ventas importen más del equivalente a 12 millones de veces el salario mínimo general para el Distrito Federal».

³ Por ejemplo en *United States vs. Aluminum of America (Alcoa), Hartford Fire Insurance Co. vs. California*.

En este caso, las ventas de Crisoba ascendían a 3,525 millones de pesos con lo cual se superaban ampliamente los 12 millones de veces el salario mínimo (241'800,000 pesos).

El 27 de noviembre de 1995, Kimberly-Clark y Scott Paper notificaron a la Comisión su intención de llevar a cabo una concentración. El 11 de diciembre de 1995 la Comisión y Kimberly-Clark Corporation establecieron un *acuerdo de competencia*, mediante el cual se establecieron términos y condiciones para que su fusión, una vez aprobada por las autoridades de competencia de Estados Unidos, no surtiera efectos en México mientras la Comisión no resolviera al respecto.

2. Concentración de las Sociedades con Participación de Kimberly-Clark y Scott Paper en México

La concentración entre KCM y Crisoba consistió en un aumento de la parte variable del capital social de KCM, emitiéndose cierta cantidad de acciones de las series A y B, sin que los accionistas tuvieran derecho de preferencia, las cuales serían canjeadas por el 100% de las acciones de Crisoba a los accionistas de esta última.

De esta manera, los actuales accionistas de Crisoba alcanzarían una tenencia accionaria del 26.87% de las acciones de Kimberly-Clark.

La notificación de concentración entre KCM y Crisoba fue presentada por las partes a la Comisión el 28 de noviembre de 1995.

3. Análisis de los Mercados Relevantes en México

Una vez presentada la notificación y conforme a lo establecido en los artículos 12, 13, 17 y 18 de la LFCE la Comisión procedió al análisis de los efectos de la concentración sobre los mercados relevantes.

En el análisis de la concentración entre Kimberly-Clark México y Crisoba, la Comisión utilizó la información proporcionada por las partes, que incluía estudios sobre el impacto de la operación en los mercados elaborados por el Grupo Economistas Asociados y el Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Incluía también información proporcionada por sus competidores Procter & Gamble de México –estudio de la empresa Arthur Anderson Consulting– y Copamex –estudio de Nielsen– y datos de la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel, además de investigaciones propias.

La Comisión, de acuerdo con lo previsto por el artículo 18, fracción I, en relación con los artículos 11, 12, 13 y demás relativos de la LFCE, determinó que la concentración entre KCM y Crisoba involucraba los siguientes grupos de mercados relevantes:

3.1. Productos elaborados con papel *tissue* o crepado

Se distinguieron cuatro segmentos de productos elaborados con papel tissue, a saber:

1. *Papel higiénico*: el papel higiénico se utiliza principalmente para la limpieza íntima de las personas. Sus características más importantes son la resistencia y suavidad. Aunque hay otros productos sucedáneos, éstos no se consideran sustitutos debido a aspectos culturales y precios. Este segmento sólo incluye el papel higiénico, aunque hay cierto grado de diferenciación entre marcas ⁴.

Debido a los costos de internación y aranceles que dificultan la importación, su distribución parecería ser nacional en vez de incluir a Norteamérica como sugería la notificación de Kimberly-Clark.

⁴ Por ejemplo, la marca líder de Crisoba, *Pétalo*, se asocia generalmente con una calidad mayor que la de sus competidores, y así lo demuestra su precio, 20% más elevado que el de su competidor más cercano, *Regio*, de Kimberly-Clark.

Asimismo, corroboraba la idea de un mercado nacional el estudio presentado por Copamex conforme al cual sólo coyunturalmente y a cambio de pérdidas importantes se podría importar papel higiénico.

2. *Pañuelos faciales*: la mayor suavidad de los pañuelos faciales no permite sustituirlos por servilletas y toallas absorbentes. Los pañuelos faciales pueden ser sustituidos por el papel higiénico porque posee una suavidad similar y su precio es menor. Aunque el mercado mexicano de pañuelos faciales se encuentra poco desarrollado respecto del de otros países, la distribución es suficientemente amplia para considerar incluir todo el territorio nacional.
3. *Servilletas*: la resistencia y suavidad, la posibilidad de desecharse y el precio de las servilletas, el poder sustituir las con otros productos de papel y tela. Existe una amplia distribución nacional de este producto.
4. *Toallas absorbentes*: la capacidad de absorber líquidos es la principal característica de las toallas absorbentes, por ello éstas no pueden ser sustituidas por otros productos elaborados con de papel *tissue*. A ello hay que añadir su capacidad de desecharse y su precio, que les otorga algunas ventajas respecto de los productos de tela. En efecto, éstos no se pueden considerar como sustitutos de las toallas absorbentes. El consumo de toallas absorbentes en México es bajo, no obstante su distribución es nacional.

3.2. Productos de higiene femenina

En el mercado de productos de higiene femenina se incluyeron los pantiprotectores y tampones, los cuales pueden ser usados en algunos casos como sustitutos o incluso como complementos para aumentar al máximo la protección. El mercado de este producto en su dimensión geográfica puede ser considerado como internacional, porque al parecer los costos de internación no son tan significativos como se demostraría con las importaciones de estos productos.

3.3. Papel de escritura e impresión

1. El *papel de escritura e impresión* puede utilizarse como producto final e intermedio. Existe una amplia variedad de tipos de papel; el de mayor demanda es el no cubierto o bond. El papel para periódicos no se incluye dentro del mercado relevante.

En 1994 las importaciones de papel de escritura e impresión representaron casi el 50% del mercado nacional. Previsiblemente en 1995 éstas habrían disminuido debido a su encarecimiento, producto de la devaluación frente al dólar. No obstante, y a falta de datos sobre la elasticidad-precio de ese bien, las importaciones pudieran seguir representando una porción significativa del mercado relevante de este producto, por lo cual el mercado geográfico no sería sólo nacional. En el caso de los cuadernos, aunque las importaciones son mucho menores, sin embargo, el mercado relevante también podría ser considerado nacional.

2. *Cuadernos*: los cuadernos son consumidos principalmente por la población profesional y estudiantil. Aunque tienen diversas presentaciones, formatos y número de hojas, se consideran como sustitutos entre sí. Los canales de distribución de los cuadernos cubren todo el país, por lo que el mercado geográfico relevante incluye todo el territorio nacional.

3.4. Toallas húmedas para limpieza de bebé

La mayor parte de las toallas húmedas para bebé es importada, pues el mercado mexicano es muy incipiente. Previsiblemente al desarrollarse más, es posible que KCM y Crisoba puedan aumentar su poder de comercialización, el cual es actualmente de un 38% del mercado, satisfecho en su totalidad con importaciones.

4. Análisis de Concentración

4.1. Índices de concentración

Conforme al artículo 13 de la LFCE, la Comisión procedió a analizar el grado de concentración de la industria que conllevaría la transacción notificada.

Como se reconoce en el campo del derecho de la competencia, las participaciones de mercado y el análisis de los índices de concentración pueden en este tipo de casos subestimar los efectos reales de la concentración debido al grado de la diferenciación de los productos por la marca ⁵. No obstante, un análisis de este tipo de la concentración entre KCM y Crisoba puede servir para tener una primera aproximación a los efectos de esta operación sobre los mercados relevantes.

La concentración de mercado es una función del número de empresas en un mercado y sus respectivas participaciones. Para medir esta variable se utilizan los llamados índices de concentración. El más utilizado por las autoridades de competencia de diferentes países es el Índice Herfindahl-Hirschman. En la Comisión también se utiliza el Índice de Dominancia ⁶.

Cuando el Índice Herfindahl-Hirschman se encuentra más cercano a 10'000, mayor es la posibilidad de que una concentración represente un riesgo de efectos anticompetitivos, mientras que en el caso del Índice de Dominancia, el valor máximo es 1, y las aproximaciones a éste denotan una situación de menor competencia.

4.2. Papel *tissue*

La participación conjunta de Kimberly-Clark y Crisoba en la capacidad de producción de papel *tissue* de casi el 70% del total en 1995,

⁵ Los consumidores tienden a asociar las marcas reconocidas con un mayor nivel de calidad de los productos.

⁶ Comisión Federal de Competencia, *Informe anual 93-94*, pp.53-54 y García Alba, Pascual, «Un índice de dominación para el análisis de la estructura de los mercados», *El Trimestre Económico*, Vol. LXI (3), No. 243, Fondo de Cultura Económica, 1994, pp.499-524.

se traduciría en un mercado altamente concentrado, de realizarse la operación en los términos planteados, pasando el Índice Herfindahl-Hirschman de 2841 a 5033, mientras el Índice de Dominancia saltaría de 0.50 a 0.91.

Como se observa en los cuadros siguientes, el grado de concentración en cada segmento de productos elaborados con papel *tissue* habría sido elevado después de la concentración, siendo mayor en el mercado de pañuelos faciales, donde dominan las marcas *Kleenex* de KCM, y *Scottis* de Crisoba.

PAPEL HIGIÉNICO ⁷

Empresas	Participaciones de mercado antes de la fusión	Participaciones de mercado después de la fusión
Kimberly-Clark	44.2	—
Crisoba	30.7	—
Kimberly-Clark + Crisoba	—	74.9
Loreto y Peña Pobre	7.8	7.8
Maldonado	5.1	5.1
Charmin	1.2	1.2
San Francisco	3.9	3.9
Papelera San Luis	2.8	2.8
Papelera Kas y otras	2.5	2.5
Importaciones ⁸	1.8	1.8
Índice de Dominancia PGA	0.52	0.96
Índice Herfindhal-Hirschman	3016.96	5730.84

⁷ Para 1995 usando el valor de las ventas.

⁸ Por compañías diferentes a Kimberly-Clark y Crisoba.

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

PAÑUELOS FACIALES ⁹

Empresas	Participaciones de mercado antes de la fusión	Participaciones de mercado después de la fusión
Kimberly-Clark	70.6	—
Crisoba	27.7	—
Kimberly-Clark + Crisoba	—	98.3
Loreto y Peña Pobre	0.5	0.5
Importaciones ¹⁰	1.2	1.2
Índice de Dominancia PGA	0.77	1.00
Índice Herfindhal-Hirschman	5753.34	9664.58

SERVILLETAS ¹¹

Empresas	Participaciones de mercado antes de la fusión	Participaciones de mercado después de la fusión
Kimberly-Clark	35.9	—
Crisoba	36.9	—
Kimberly-Clark + Crisoba	—	72.8
Loreto y Peña Pobre	15.3	15.3
Maldonado	5	5
Potosí	3.6	3.6
San Francisco	1.9	1.9
Otras	0.6	0.6
Importaciones ¹²	0.6	0.6
Índice de Dominancia PGA	0.42	0.91
Índice Herfindhal-Hirschman	2926.80	5576.22

⁹ Para 1995 usando el valor de las ventas.

¹⁰ Por compañías diferentes a Kimberly-Clark y Crisoba.

¹¹ Para 1995 usando el valor de las ventas.

¹² Por compañías diferentes a Kimberly-Clark y Crisoba.

TOALLAS ABSORBENTES ¹³

Empresas	Participaciones de mercado antes de la fusión	Participaciones de mercado después de la fusión
Kimberly-Clark	45.3	—
Crisoba	38	—
Kimberly-Clark + Crisoba	—	83.3
Loreto y Peña Pobre	3.1	3.1
Procter & Gamble	3.4	3.4
San Francisco	1.4	1.4
Otras	1.6	1.6
Importaciones ¹⁴	7.2	7.2
Índice de Dominancia PGA	0.50	0.98
Índice Herfindhal-Hirschman	3562.06	7016.42

En cuanto al consumo nacional aparente, la participación de mercado de ambas empresas ascendía a un 68.5% en 1995 en todos los productos derivados de papel *tissue*. El cuadro siguiente ilustra los efectos de la concentración en cada mercado.

Efectos de la concentración en los mercados de productos derivados de papel *tissue*:

¹³ Para 1995 usando el valor de las ventas.

¹⁴ Por compañías diferentes a Kimberly-Clark y Crisoba.

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
 CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

Producto	Participación conjunta	Índice de concentración Herfindhal-Hirschman		Índice de Dominancia	
		Antes de la concentración	Después de la concentración	Antes de la concentración	Después de la concentración
Papel higiénico	68.4	2768.8	4895.9	0.55	0.91
Pañuelos faciales	95.7	5007.9	9175.3	0.64	0.99
Servilletas	60.9	2256.9	4116.1	0.34	0.81
Toallas absorbentes	91.4	4634.3	8385.0	0.65	0.99

4.2.1. Barreras a la entrada. En la producción de papel *tissue*, el gasto de inversión en una empresa que integrase el proceso podría ser significativamente alto. Por ejemplo una planta de capacidad instalada de 50,000 toneladas de fibra reciclada y 50,000 toneladas de papel higiénico y facial se ubicaría en 100 millones de dólares.

La posibilidad de adquirir *jumbo rolls* de *tissue* para posteriormente transformarlos en producto terminado (papel higiénico, pañuelos faciales, servilletas o toallas absorbentes para cocina), si bien disminuiría el monto de la inversión para un entrante potencial al mercado, no constituiría una alternativa viable para competir con los productores nacionales, lo cual podría demostrarse por el hecho de que en las empresas los procesos de producción de *jumbo rolls* de *tissue* y el de su transformación están integradas. Además no se ha desarrollado un mercado nacional de *jumbo rolls* en México: no hay quien venda estos productos, e importarlos sería incosteable.

La publicidad podría representar una barrera importante a la entrada. En efecto, con el tiempo, ciertas marcas han sido utilizadas por los consumidores como sinónimo del producto; tal vez el caso más notable sea el uso de la marca *Kleenex* para designar a los pañuelos faciales.

Los requerimientos de una red de distribución a nivel nacional podrían también constituir una limitación a la entrada de competidores potenciales al mercado de productos derivados de papel *tissue*.

Aunque la celulosa pudiera constituir una parte importante de la materia prima para la producción de *tissue* o papel de escritura e impresión, éstos también podrían ser elaborados a partir del papel y otras materias de desecho, las cuales se destinarían y procesarían para ser utilizados como sustituto de la celulosa en algunos tipos de papel¹⁵ (conforme aumenta la calidad del papel se dificulta la sustitución de la celulosa por papel destintado). Incluso Kimberly-Clark utiliza el papel destintado como insumo.

Existían pocas posibilidades de que la concentración pudiera restringir el suministro de celulosa. Este bien es importado en su mayor parte; incluso gran parte de la capacidad de producción de este insumo se encuentra actualmente sin utilizar. Al ser la celulosa un *commodity*, tampoco hay ninguna diferencia en cuanto a calidad y características físicas.

4.3. Productos de higiene femenina

4.3.1. Índices de concentración

En el mercado de las toallas femeninas, la presencia de un competidor importante como Procter & Gamble con una participación en el mercado del 25.2% en 1994, acotaba en cierta medida los efectos de la concentración. Crisoba participaba en el mercado de las toallas femeninas a través de una participación accionaria mayoritaria en Sancela, S.A de C.V.

¹⁵ En la Unión Soviética era una práctica generalizada el intercambiar en las tiendas oficiales papel de desperdicio por rollos de papel higiénico.

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

PRODUCTOS DE PROTECCIÓN FEMENINA ¹⁶

Empresas	Participaciones de mercado antes de la fusión	Participaciones de mercado después de la fusión
Kimberly-Clark	33	—
(Sancela) Crisoba	20.3	—
Kimberly-Clark + Sancela	—	53.3
Procter & Gamble	36	36
Decesa	0.2	0.2
Tampax	4.5	4.5
Carefree	0.3	0.3
Johnson & Johnson	1.3	1.3
Tambrands	3.1	3.1
Otros	1.2	1.2
Índice de Dominancia PGA	0.38	0.56
Índice Herfindahl-Hirschman	2830.21	4170.01

La participación de Kimberly-Clark y Sancela (Crisoba) en el mercado era respectivamente del 38.4% y 24.6%. Se midieron en unidades producidas (incluyendo pantiprotectores y tampones). El Índice Herfindahl-Hirschman alcanzaba 2716.6 puntos antes de la operación, mientras que el Índice de Dominancia era del 0.38. De llevarse a cabo la concentración sin ninguna modificación, la participación conjunta de Kimberly-Clark y Sancela alcanzaría el 69.2% del mercado, y el Índice Herfindahl-Hirschman ascendería a 4605.9 puntos, en tanto el Índice de Dominancia sería de 0.75.

¹⁶ Usando un valor en ventas para marzo-abril de 1995, incluye toallas femeninas, pantiprotectores y tampones.

En el mercado de productos de protección femenina, el impacto de la concentración entre Kimberly-Clark y Crisoba, aunque pudiera dar cierto grado de control sobre el mercado a la empresa resultante, sería contrarrestado por lo menos en parte por la participación de un competidor relativamente fuerte como lo es Procter & Gamble. Esto se reflejaba en incrementos no tan significativos en los índices de concentración como en el caso de otros productos, particularmente en caso del Índice de Dominancia.

4.3.2. Barreras a la entrada

La elaboración de toallas femeninas se realiza con base en celulosa de madera suave o *fluff* en rollo, que es un insumo de importación. Este factor, aunado a la necesidad en el proceso de producción de maquinaria y tecnología de punta disponible sólo en empresas multinacionales, podría haber constituido barreras a la entrada de nuevos competidores y contribuir a otorgar a Kimberly-Clark poder sustancial en el mercado relevante después de la concentración.

4.3.3. Poder sustancial en el mercado relevante

Con la concentración entre KCM y Crisoba, la empresa resultante alcanzaría poder de mercado sin que ello se tradujera en mayor eficiencia de producción ya que el actual socio de Crisoba en Sancela, la empresa sueca Mölnlycke A.B. posee un conocimiento tecnológico de punta en este renglón, por lo cual no era recomendable autorizar la concentración en los términos planteados en la notificación.

4.4. Papel de escritura e impresión y cuadernos

En el mercado de papel para escritura, la mitad del consumo nacional aparente en 1994 estaba constituido por importaciones, mientras que en el caso de cuadernos, Kimberly-Clark de México tenía una participación importante a través de su marca *Scribe* con un 79% en 1995 y en menor medida con 4.4% *Break*. Por su parte, Crisoba alcanzó el 6.5% en 1995, con su principal marca *Shock* con

un 4.4%, mientras que las importaciones alcanzaron el 8.3% en ese mismo año.

La integración hacia atrás es un factor fundamental para adquirir una real presencia competitiva en el mercado de papel de escritura, impresión y cuadernos. Esto, aunado a que en algunas líneas se requiere de determinada tecnología, podía constituir una barrera a la entrada.

4.4.1. Barreras a la entrada

El mercado de los cuadernos, al estar marcada la demanda por un componente altamente estacional en los meses de agosto y septiembre (la temporada previa y el inicio mismo del calendario escolar), requiere de períodos prolongados de baja movilidad de inventarios y enfrentar costos elevados por este concepto. Esta situación desalienta la entrada de nuevos competidores a ese mercado.

Ante la existencia de esta barrera, la alternativa es la importación de cuadernos en los meses de agosto y septiembre, sin embargo ésta estaría limitada por el reconocimiento de algunas marcas, en especial la líder *Scribe* de Kimberly-Clark, y en menor medida *Kids* de Crisoba.

La concentración entre KCM y Crisoba no modificaría sustancialmente la estructura de mercado. Aunque existieran barreras por el monto requerido de inversión, el nivel de importaciones prevaleciente y probable evitaría prácticas anticompetitivas.

4.5. Toallas húmedas para bebé

En el mercado de las toallas húmedas para la limpieza de bebés, el 70% del consumo consiste en importaciones. KCM y Crisoba tenían un 7% y 31% del total respectivamente, por lo tanto, la concentración tendría un impacto sustancial, ya que no se preveía que persistiera la competencia en los precios vigentes antes de la asociación.

4.6. Efectos globales de la concentración

4.6.1. Riesgos para la competencia

La concentración entre Kimberly-Clark y Crisoba, en los términos inicialmente planteados representaba algunos riesgos y limitaciones a la competencia y libre concurrencia, por ejemplo, el poder de mercado que podría adquirir Kimberly-Clark al concentrarse con Crisoba le permitiría ejercer una gran variedad de prácticas monopólicas, como el condicionar la venta a sus clientes a no adquirir productos de sus competidores, obligarlos a adquirir productos de escaso reconocimiento en el mercado a cambio de venderles productos de prestigio, el impedir la entrada o propiciar la salida del mercado de sus competidores.

4.6.2. Ganancias en eficiencia

Con la concentración es factible que se obtengan algunas ganancias en eficiencia al eliminar la duplicación de algunas áreas, sobre todo las administrativas; a través de una mejor distribución de la producción entre las plantas; la reasignación de maquinaria, el uso conjunto de almacenes o incluso la adquisición de materias primas en mejores condiciones. No obstante, era muy factible que estas ganancias en eficiencia no hubiesen alcanzado a contrarrestar las pérdidas en eficiencia por efectos anticompetitivos derivados de la concentración.

5. Alternativas para Compensar los Efectos Anticompetitivos

5.1. Papel *tissue*

La Comisión consideró importante el establecimiento de elementos que propiciaran la participación inmediata de un nuevo competidor o el fortalecimiento de los que ya participaban para compensar el poder sustancial de los agentes económicos involucrados en la concentración.

La participación conjunta de los agentes económicos involucrados en la concentración estaba determinada por la capacidad instalada y por las marcas de prestigio que poseían. Para mantener un ámbito

competitivo, la participación de esas empresas debía mantenerse en niveles que no inhibiesen la participación de otros competidores.

5.1.1. Venta de marcas

Una medida para promover la competencia era que *Regio*, una de las dos marcas líderes de KCM y Crisoba, fuese comercializada por un competidor, se dejara de usar la marca *Suavel* en servilletas y se evitara la concentración de marcas en pañuelos faciales desincorporando *Scottis*.

Se consideró que la venta de *Scottis* y *Regio* podría ser más adecuada que el licenciamiento, porque éste otorgaría a Kimberly-Clark un control indirecto sobre el licenciatario. Ambas marcas tienen una participación relativamente importante en los mercados de pañuelos faciales, papel higiénico y servilletas, aunque en los mismos *Kleenex* y *Pétalo* constituyen respectivamente las marcas líderes con mucha ventaja sobre sus competidores.

Debido a lo anterior, se discutió si la venta de estas marcas podría o no asegurar el establecimiento de condiciones competitivas en los mercados de pañuelos faciales, papel higiénico y servilletas.

5.1.2. Venta de capacidad

La participación de KCM y Crisoba en los mercados de productos elaborados con papel tissue, particularmente en el de los papeles higiénicos, era sustancial; por lo tanto, era necesario que se mantuviera la capacidad de producción de la industria con una estructura que posibilitara la competencia equilibrada.

La sola venta de las marcas podría no ser suficiente para compensar los efectos anticompetitivos de la concentración, si el comprador no dispusiera de la capacidad de producción para por lo menos alcanzar niveles cercanos a los de Kimberly-Clark y Crisoba, quienes bien podrían usar la capacidad excedente con que cuentan en las líneas de producción de otras marcas, especialmente las líderes

Kleenex y *Pétalo*, para obtener el dominio del mercado en un plazo relativamente corto.

Paralelamente a la enajenación de marcas, era necesario para la constitución de un competidor viable, desincorporar la capacidad de producción asociada, la cual ascendía a 67,000 toneladas. Asimismo, como condición complementaria habría que suministrar al comprador 13,000 toneladas anuales de papel *tissue*.

Se consideró que la capacidad de 67,000 toneladas correspondería a un segmento del complejo en Ecatepec de Crisoba. En principio se vislumbraba que podría dar lugar a ciertas dificultades, tal vez no insolubles, que limitarían la capacidad para competir con Kimberly-Clark por parte del comprador, a saber, la ausencia de espacio de almacenamiento para el producto terminado y la conservación del control sobre los suministros de servicios de afluentes e influentes (agua), vapor, energía eléctrica y aire por parte de Kimberly-Clark.

Los afluentes e influentes se refieren al agua tratada tanto para utilizarse en el proceso productivo como para la descarga de desechos. La producción de papel requiere de cantidades importantes de agua, pues a partir de la mezcla entre celulosa y agua se inicia el proceso con la fase de pulpeo. En la planta de Ecatepec se capta el agua del Gran Canal, se procesa para utilizarse en la producción y posteriormente se vuelve a descargar junto con los desechos.

La dependencia del suministro de agua podría haber constituido el principal obstáculo para los compradores; esto se debe a que se requería una escala mínima de operación para el tratamiento de aguas, la cual podría exceder los requerimientos de ésta por parte de los compradores, obligándolos a mantener una capacidad ociosa (independientemente de las limitaciones de espacio), haciendo con ello poco viable esta opción.

La alternativa sería el establecimiento de un contrato de suministro de agua entre los compradores y Kimberly-Clark, pero esta modalidad

permitiría controlar indirectamente a su competidor a través de un trato discriminatorio. Ante esto, se exploró la conveniencia de crear una empresa de suministro de agua tratada (a partir de la parte de la planta de Crisoba destinada actualmente a esta actividad) con una participación del 50% tanto de Kimberly-Clark como de los compradores, para asegurar la prestación del servicio a ambas empresas en condiciones igualitarias.

La energía eléctrica podrían obtenerla directamente los compradores, simplemente adquiriendo una subestación y estableciendo un contrato con la CFE. En cuanto al vapor era factible mover una caldera de la parte que mantendría Kimberly-Clark a la que pretendiera vender. El suministro de aire tampoco constituía un problema insoluble porque podrían instalarse compresores sin mayor dificultad.

Las restricciones para disponer de una bodega de almacenamiento del producto terminado, podrían eliminarse para los compradores adquiriendo un predio cruzando las calles con las que colinda la planta y movilizar el producto a través de una banda transportadora.

No obstante la posible separación del segmento del complejo Ecatepec que Kimberly-Clark pudiera vender para compensar los efectos anticompetitivos de la concentración, se contempló la posibilidad de que esta medida tal vez podría no bastar para disminuir de manera significativa los riesgos de efectos adversos sobre la competencia derivados de la concentración, porque tanto Crisoba como Kimberly-Clark poseían capacidad ociosa ¹⁷ suficiente como para continuar con un nivel de producción que les asegurara mantener el dominio del mercado. Haciendo algunas modificaciones menores en sus otras plantas, podrían producir cualquier otro producto elaborado con *tissue*.

¹⁷ Un indicio de que podrían tener capacidad excedente, la constituyen las exportaciones de Kimberly-Clark a Cuba (para el uso de turistas en los hoteles).

Para analizar las repercusiones de vender el segmento del complejo de Ecatepec, y compararlas con respecto a la situación actual, con la concentración sin condicionamiento y la venta de todo el complejo, se calcularon los índices de concentración tanto de producción como de capacidad ociosa en cada uno de esos escenarios (se ilustran en las páginas siguientes).

Producción de <i>tissue</i>						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark	240710	52.14	285000	46.69	44290	29.76
Crisoba	113035	24.48	155500	25.47	42465	28.54
Copamex	32985	7.14	41360	6.78	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	38036	8.24	64500	10.57	26464	17.8
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madrueno y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

Producción de <i>tissue</i> después de la concentración						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	353745	76.62	440500	72.16	86755	58.30
Copamex	32985	7.14	41360	6.78	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	38036	8.24	64500	10.57	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

Producción de <i>tissue</i> después de la concentración con la venta de una parte de la planta de Ecatepec (suponiendo la adquisición por parte de Copamex)						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	286745	62.11	373500	61.18	86755	58.30
Copamex	99985	21.66	108360	17.75	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	38036	8.24	64500	10.57	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	1488802	100

Producción de <i>tissue</i> con la venta de una parte de la planta de Ecatepec (suponiendo la adquisición por parte de Loreto y Peña Pobre)						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	286745	62.11	373500	61.18	86755	58.30
Copamex	32985	7.14	41360	6.78	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	105036	22.75	131500	21.54	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

Producción de <i>tissue</i> (suponiendo la venta total de la Planta de Ecatepec de Crisoba a Copamex)						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	218745	47.38	305500	50.04	86755	58.30
Copamex	167985	36.39	176360	28.89	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	38036	8.24	645000	10.57	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

Producción de <i>tissue</i> con la venta de una parte de la Planta de Ecatepec (suponiendo la adquisición por parte de Loreto y Peña Pobre)						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	286745	62.11	373500	61.18	86755	58.30
Copamex	32985	7.14	41360	6.78	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	105036	22.75	131500	21.54	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

Producción de <i>tissue</i> (suponiendo la venta total de la Planta de Ecatepec de Crisoba a Copamex)						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	218745	47.38	305500	50.04	86755	58.30
Copamex	167985	36.39	176360	28.89	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	38036	8.24	64500	10.57	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

Producción de tissue (suponiendo la venta total de la Planta de Ecatepec de Crisoba a Loreto y Peña Pobre)						
Empresa	Capacidad utilizada	Participación	Capacidad	Participación Teórica	Capacidad Excedente	Participación
Kimberly-Clark + Crisoba	286745	62.11	373500	61.18	86755	58.30
Copamex	32985	7.14	41360	6.78	8375	5.63
Fábricas de Papel Potosí	18484	4.00	28000	4.59	9516	6.40
San Francisco	14126	3.06	18000	2.95	3874	2.60
Papelera Kas	2341	0.51	13000	2.13	10659	7.16
Loreto y Peña Pobre	173036	37.48	199500	32.68	26464	17.78
Cel. de Fibras Mexicanas	1651	0.36	3500	0.57	1849	1.24
Madruño y Compañía	156	0.03	1000	0.16	844	0.57
Papelera del Nevado	134	0.03	600	0.10	466	0.31
TOTAL	461658	100	610460	100	148802	100

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
 CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

Producción de *tissue*

		Índice Herfindahl- Hirschman	Índice de Dominancia
Antes de la concentración	Producción	3462.82	0.65
	Capacidad excedente	2157.79	0.33
Después de la concentración	Producción	6016.09	0.95
	Capacidad excedente	3832.79	0.79
Con la venta parcial de la Planta de Ecatepec (adquiere Copamex)	Producción	4420.62	0.77
	Capacidad excedente	3832.79	0.79
Con la venta parcial de la Planta de Ecatepec (adquiere Loreto y Peña Pobre)	Producción	4452.38	0.76
	Capacidad excedente	3832.79	0.79
Con la venta de la Planta de Ecatepec (adquiere Copamex)	Producción	3662.80	0.51
	Capacidad excedente	3848.08	0.79
Con la venta de la Planta de Ecatepec (adquiere Loreto y Peña Pobre)	Producción	3726.79	0.51
	Capacidad excedente	3848.08	0.79

Del análisis de los índices de concentración se pudo advertir que si bien la venta de una parte del complejo Ecatepec de Crisoba disminuiría los efectos adversos de la concentración, parecía no eliminarlos por completo, pero los índices no constituyen el único elemento a considerar en el derecho de la Competencia, además la desincorporación total del complejo Ecatepec de Crisoba se consideró podría haber eliminado las ganancias en eficiencia de la concentración, por ello se discutió si debía complementarse la desincorporación parcial del complejo con otras condiciones que disminuyeran el poder de mercado de Kimberly-Clark-Crisoba y facilitarían la participación inmediata de nuevos competidores.

La venta de marcas y capacidad productiva se planteó podría garantizar que el adquirente lograra penetrar en el mercado a través de una marca reconocida, a través del aprovechamiento de una red de distribución y mediante un ahorro significativo en el tiempo y recursos. Para el competidor sería una posibilidad de reforzar su posición en el mercado.

5.2. Productos de higiene femenina

Con la concentración, KCM-Crisoba podrían dominar el mercado. La alternativa que aseguraría el desarrollo de la competencia a través del ingreso de nuevos competidores al mercado relevante podría ser la venta de la participación de Crisoba en Sancela, empresa dedicada a la elaboración de productos de higiene femenina, la cual conllevaría la enajenación de marcas de amplio prestigio y el correspondiente apoyo tecnológico. Con esta medida se eliminarían por completo los riesgos de daño a la competencia derivados de la transacción.

5.3. Papel de escritura e impresión

El dominio en el mercado de cuadernos por parte de la marca *Scribe* de Kimberly-Clark no era producto de la concentración. Se analizó la conveniencia de disminuir los efectos adversos de la concentración sobre la competencia en este mercado a través de la venta

de una marca con reconocimiento, como podría serlo *Kids* de Crisoba, la cual empieza a representar una opción para los consumidores respecto de *Scribe*.

La marca *Shock* de Crisoba representaba, conjuntamente con *Kids*, el 6.5% del volumen de ventas en cuadernos durante 1995, con 3,842 toneladas. Como en este mercado las importaciones jugaban un papel importante e impedían a KCM y Crisoba ejercer poder de mercado, una medida complementaria sería la enajenación de la marca *Shock*.

5.4. Mecánica de implementación

Se propuso afectar en fideicomiso, los activos, marcas o acciones que se pretendían desincorporar, y que éstos se explotaran de manera transitoria por parte de una administración paralela. De ella se haría cargo un agente fiduciario, con el fin de evitar cualquiera de las dos siguientes situaciones:

1. Que al aproximarse el vencimiento del plazo los compradores utilizaran esa información para pretender pagar precios extremadamente bajos a Kimberly-Clark, al verse presionada esta empresa para vender.
2. Ante el compromiso de vender por parte de Kimberly-Clark, esta empresa empezara a dismantelar o descuidar los activos y/o marcas que iba a desincorporar, para luego argumentar que no encontraba compradores.

A través de este fideicomiso, se establecería un mecanismo transparente de venta, la cual sería realizada con plena satisfacción del fideicomitente en un plazo determinado. Si al vencer el plazo no se había concretado la venta, entonces la institución fiduciaria sería la encargada de vender.

6. Resolución

El pleno de la Comisión en sesión de fecha 1° de marzo de 1996, resolvió no objetar la concentración; sin embargo, se sujetó al cumplimiento de las siguientes condiciones:

6.1. Esquema de desincorporación de activos

1. Enajenar la totalidad de las acciones representativas del capital social de Sancela, S.A. de C.V. y Comercializadora Sancela, S.A. de C.V., propiedad de Crisoba.
2. Enajenar los derechos sobre la marca Regio en México.
3. Licenciar durante un plazo de veinticinco años, prorrogable por plazos iguales en forma indefinida, los derechos en México, sobre la marca *Scottis* para pañuelos faciales.
4. Enajenar los activos necesarios para la producción de por lo menos 67,000 toneladas anuales de papel *tissue*, con el equipo de conversión necesario para producir papel higiénico, pañuelos faciales y servilletas, en proporciones similares a las participaciones de mercado de las marcas a las que se refieren los puntos 2 y 3 anteriores.
5. Enajenar los derechos sobre la marca *Shock* en México.
6. Licenciar en México durante un plazo de veinticinco años, prorrogable por plazos iguales en forma indefinida la marca *Baby Fresh*.
7. Enajenar y otorgar las licencias de las marcas señaladas en los puntos 2 y 3, cosa que se debería hacer en favor de quien adquiriera los activos a que se refiere el punto 4.

Independientemente de las enajenaciones y del otorgamiento de licencias antes señaladas, KCM debería dejar de usar la marca *Suavel* para servilletas en México, durante un plazo no menor a cinco años a partir del momento en que se realizase la desincorporación. Además, los

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

compradores de los activos a que se refieren los puntos 2, 3 y 4, podrían exigir a KCM la celebración de un contrato de suministro de 13,000 toneladas de papel *tissue*, durante un plazo de tres años consecutivos.

8. La comisión impuso a las partes la obligación de que las enajenaciones y otorgamiento de licencias se realizaran mediante procedimientos transparentes, no discriminatorios, bajo criterios de precio y condiciones de pago, y en favor de terceros no vinculados directa o indirectamente con los agentes económicos involucrados en la concentración, que contaran con capacidad suficiente para la explotación efectiva de los activos desincorporados. La definición del esquema de desincorporación debía considerar todos los elementos necesarios para generar competencia efectiva en el mercado.

La Comisión verificaría que los convenios o actos jurídicos en virtud de los cuales se realizara la desincorporación, se cumplieran de acuerdo con los puntos resolutivos, para lo cual los documentos que consignaran tendrían que ser presentados diez días antes de su firma para aprobación de la Comisión, sin la cual no podían celebrarse.

9. La desincorporación de activos se debería realizar por conducto de una institución financiera independiente, con base en una valuación, en un plazo de ocho meses contados a partir del momento de surtir efectos la notificación de la resolución. De no haberse realizado totalmente la desincorporación una vez transcurrido el plazo, la enajenación de activos y otorgamiento de licencias se haría en favor de quien hubiera presentado la mejor oferta, en cuanto a condiciones de pago y precio, durante los primeros cinco meses, siempre y cuando la citada oferta hubiese sido igual o mayor al precio de valuación.
10. Las partes estarían obligadas por sí o por conducto de la institución financiera a mantener informada a la Comisión sobre los avances del proceso, así como sobre el cumplimiento total de las desincorporaciones.

11. Durante el período comprendido entre la notificación de la resolución y la fecha de desincorporación, KCM estaría obligado a mantener los activos por desincorporar en buen estado y como negocio en marcha, con una administración que se esforzara en mantener su presencia e imagen en el mercado.
12. En un plazo de treinta días hábiles contados a partir de la fecha en que hubiera surtido efecto la notificación de la resolución, las partes debían presentar a satisfacción de la Comisión un planeamiento detallado por medio del cual se asegurara el cumplimiento de la misma, indicando los activos que hubieran elegido para dar cumplimiento al punto 4 del resolutivo segundo.
13. En la definición del planteamiento o en la determinación de los términos y condiciones de la desincorporación que se llevara a cabo conforme al resolutivo VII, y en caso de que hubiesen circunstancias que justificaran plenamente a juicio de la Comisión, se podrían haber establecido los mecanismos alternativos a los previstos en el resolutivo II, asentándose que no se podrían sustituir marcas, ni enajenar activos con capacidad menor a la indicada en el punto 4, ni se conservaría participación alguna en las sociedades referidas en el punto I del resolutivo.
14. No se podría llevar a cabo la concentración notificada sino a partir de la fecha en que las partes hubieran manifestado por escrito a la Comisión su aceptación del contenido íntegro de la resolución.
15. El incumplimiento de las obligaciones de la resolución o de las establecidas con posterioridad, daría como consecuencia la aplicación de las medidas de apremio previstas en el artículo 34 de la LFCE. En caso de que las consecuencias o efectos del incumplimiento hubiesen sido difícilmente subsanables, la Comisión podría ordenar la enajenación de la totalidad de las acciones representativas de la participación de KCM en el capital social de Crisoba, si se hubiera realizado la concentración, de acuerdo con el resolutivo precedente.

III. APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE LA COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA

1. Propuesta de Cumplimiento de las Condiciones Impuestas a la Concentración

El 23 de abril de 1996, KCM y Crisoba presentaron a la Comisión un planteamiento para llevar a cabo la desincorporación de activos referida en el punto resolutivo segundo de la resolución y solicitaron un plazo de quince días adicionales para presentar cualquier cambio a la propuesta. El 8 de mayo la Comisión acordó otorgar el plazo adicional. La propuesta de mecánica de desincorporación de KCM y Crisoba se estructuró en cuatro paquetes:

1.1. Primer paquete

Venta de acciones propiedad de Crisoba en el capital social de Sancela, S.A. de C.V. y Comercializadora Sancela, S.A. de C.V. (Grupo Sancela), respetando los acuerdos y condiciones convenidos entre Crisoba y Mölnlycke, A.B.

KCM y Crisoba celebrarían contratos de suministro de energía eléctrica, de tratamiento y suministro de aguas con Sancela.

1.2. Segundo paquete

1. Venta de los derechos de titularidad de la marca *Regio*, que ampara papel higiénico y servilletas en México.
2. Otorgamiento de una licencia exclusiva para el uso en México de la marca *Scottis* para pañuelos faciales, con pago de regalías de acuerdo con los usos y prácticas comerciales, durante veinticinco años renovables por períodos iguales en forma indefinida. En caso de que el contrato de licencia se hubiera dado por terminado anticipadamente, las partes se comprometerían a instruir a Scott para que no usara la marca *Scottis* en Estados Unidos de forma indefinida.

3. Venta de los activos necesarios para la producción de cuando menos 67,000 toneladas de papel *tissue*, con el equipo de conversión necesario para producir papel higiénico, pañuelos faciales y servilletas, en proporciones similares a las participaciones de mercado promediadas en los años 1994 y 1995 de las marcas mencionadas en los incisos anteriores.
4. En caso de solicitarlo el comprador del paquete, KCM y Crisoba celebrarían con éste un contrato de suministro hasta por 13,000 toneladas al año de papel *tissue*, a precio competitivo a nivel internacional «libre a bordo» por un período no mayor de tres años.

Para llevar a cabo la desincorporación del segundo paquete, KCM y Crisoba llevarían a cabo los siguientes actos:

1. Adquisición por parte de KCM y Crisoba de los derechos de uso de la marca Scottis en México.
2. Enajenación de las máquinas 3, 5 y 6 con capacidad para producir por lo menos 67,000 toneladas de papel *tissue* en el complejo industrial localizado en San Cristóbal Ecatepec, propiedad de Crisoba. Para realizar este proceso, separarían físicamente las máquinas del resto del complejo, incluyendo el terreno y construcciones, así como el equipo de conversión necesario para elaborar pañuelo facial, papel higiénico y servilletas en proporciones similares a las participaciones de mercado de las marcas incluidas en el paquete.
3. Con el fin de garantizar el suministro de los servicios necesarios para la producción del tonelaje de papel mencionado, KCM y Crisoba celebrarían un contrato de largo plazo para abastecer de agua, energía eléctrica, gas, vapor y otros servicios las instalaciones del comprador.
4. Presentación de una terna de empresas especializadas para realizar el peritaje respecto de la viabilidad de la separación de las máquinas del complejo industrial de Ecatepec, y sobre la posibilidad de que el comprador de las máquinas instalase sus propios

servicios de energía eléctrica, tratamiento de aguas, suministro de gas y vapor de agua en un plazo de tres años, además del suministro de servicios a Grupo Sancela.

5. Desincorporación del segundo paquete como «negocio en marcha» por KCM y Crisoba. En consecuencia, junto con los activos que lo constituían se transmitiría la fuerza laboral necesaria para su operación, respetando el adquirente sus derechos y antigüedad.
6. Compromiso para dejar de usar en el territorio de México la marca *Suavel* en servilletas, durante un plazo de cinco años a partir de la fecha de venta del segundo paquete.

1.3. Tercer paquete

1. KCM y Crisoba otorgarían una licencia exclusiva de uso en México de la marca *Baby Fresh* de toallas húmedas para bebé, por un plazo de veinticinco años renovable por períodos iguales, con pago de regalías de acuerdo con los usos y prácticas comerciales en la materia.

Si el contrato de licencia se diera por terminado anticipadamente por el licenciatarario, las partes se obligarían a no usar la marca e instruir a *Scott Paper* para que no la usase en México, y otorgar nuevamente la misma a terceros.

1.4. Cuarto paquete

1. Se desincorporaría la marca *Shock* en cuadernos, propiedad de Crisoba, en el territorio de México.

2. Mecánica de Desincorporación Propuesta por Kimberly-Clark México y Crisoba

Para la desincorporación de activos y marcas, KCM y Crisoba propusieron una mecánica de desincorporación estructurada en las siguientes fases:

2.1. Coordinación

KCM coordinaría la desincorporación y venta de los paquetes. Los consejos de administración de KCM y Crisoba designarían los delegados encargados de negociar con Mölnlycke los términos de la venta a un tercero del primer paquete; el plazo para llevar a cabo la operación sería de doce meses a partir de la fecha en que surtió efectos la resolución.

2.2. Plazo inicial de la desincorporación

Para desincorporar los paquetes segundo, tercero y cuarto, KCM y Crisoba tendrían un plazo (primer plazo) de cuarenta y cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de la aprobación de la mecánica para venderlos a un tercero que presentara la oferta de adquisición más alta y en los mejores términos de pago, siempre y cuando se cumplieran las siguientes condiciones:

1. Se hubiera invitado por medios masivos de comunicación a cualquier interesado en adquirir el paquete que cumpliera los requisitos. Se debería invitar también a aquellas personas que hubieran expresado su interés a las partes o a la Comisión.
2. Se vendiera cualquier paquete al interesado que hubiese presentado la mejor oferta en cuanto a precio y condiciones de pago.
3. Se informara previamente a la Comisión sobre las personas invitadas y las ofertas recibidas.
4. Se presentara a la Comisión, para garantizar la seriedad de la transacción, una carta de intención firmada por KCM y Crisoba y el comprador de los paquetes.

2.3. Venta a través de un intermediario financiero

En caso de no concretarse la venta de los paquetes segundo, tercero y cuarto durante el primer plazo, la desincorporación se llevaría a cabo a través de una institución financiera, que se designaría entre un grupo compuesto por JP Morgan, Morgan Stanley & Co., SBC Warburg, Merrill Lynch y Citibank, con la aprobación previa de la Comisión.

GLOSA DE LA CONCENTRACIÓN ENTRE KIMBERLY
CLARK MÉXICO Y COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE SAN CRISTÓBAL

KCM y Crisoba otorgarían a este intermediario un mandato para realizar la desincorporación, hecho constar en un contrato y previamente sometido a la consideración de la Comisión, que comenzaría a regir a partir de los treinta días posteriores a la fecha efectiva, en caso de que las partes no hubieran podido realizar la venta de los paquetes o hubieran renunciado a ello.

El contrato de mandato entre KCM y Crisoba establecería que el intermediario debería completar la desincorporación a más tardar el 7 de noviembre de 1996. Asimismo, las enajenaciones deberían cubrir los siguientes requisitos:

1. Que el comprador de los paquetes fuera un competidor real o potencial de KCM y Crisoba, con experiencia técnica y comercial en el ramo de la industria papelera en México o en el extranjero de por lo menos tres años. La Comisión podría autorizar la adquisición por terceras personas que no cumplieran este requisito.
2. Que contara con los recursos suficientes para mantener los activos como una fuerza en competencia efectiva frente a KCM y Crisoba.
3. Que no hubiera iniciado un procedimiento de suspensión de pagos o quiebra en los últimos cinco años.

El intermediario debería realizar una valuación de los paquetes a desincorporar bajo el método de «negocio en marcha», dentro de los siguientes cuarenta y cinco días hábiles al inicio de su gestión, y tendría que informar a la Comisión. KCM y Crisoba facilitarían el acceso en horas y días hábiles a sus instalaciones y plantas, así como la documentación que se estimara conveniente.

El intermediario daría a conocer por los medios de comunicación idóneos la apertura de la fase de recepción de ofertas para los interesados que satisficieran los requisitos. KCM analizaría las ofertas y los paquetes serían vendidos a quien ofreciera el mejor precio y condiciones.

Si al concluir el término del período de desincorporación, ésta no se hubiera realizado total o parcialmente, la enajenación de activos o el otorgamiento de licencias se haría en favor de aquellos interesados que hubieran presentado la mejor oferta en cuanto a precio (igual o mayor a la valuación) y condiciones de pago en los últimos cinco meses posteriores a la fecha en que surtió efectos la resolución (etapa de venta forzosa).

En caso de no recibir ofertas, el intermediario, previa consulta a KCM y Crisoba, y sujeto a la aprobación de la Comisión, podría proceder a la venta de los paquetes en partes u ofrecer licencias respecto de los activos cuya venta se tenía programada.

En caso de no recibir ninguna oferta por parte de terceros que satisficieran los requisitos después de ocho meses a partir del momento en que surtió efectos la resolución, o si el precio ofrecido hubiese sido menor al precio de valuación del paquete, el mandato del intermediario se prolongaría por otros cuatro meses adicionales, en el entendido de que entonces el intermediario daría a conocer el valor de la valuación a terceros.

Si al término del segundo plazo tampoco se llegara a concretar la venta, la Comisión, oyendo la opinión del intermediario, estaría facultada para dictar nuevas medidas conforme a los puntos resolutivos contenidos en la resolución.

Si se hubiera recibido una oferta idónea, KCM informaría a la Comisión y sometería a su consideración los proyectos de contratos o licencias que pretendiera celebrar con el comprador para la enajenación de activos o licenciamiento de marca, y en su caso los de prestación de suministros y servicios comunes, con por lo menos diez días de anticipación a la fecha contemplada para su celebración.

El intermediario continuaría involucrado mientras no se firmaran los contratos de compraventa o licenciamiento entre KCM y Crisoba y el adquirente. Los honorarios del intermediario serían cubiertos por KCM y Crisoba.

El intermediario debería presentar informes por escrito a KCM y Crisoba, y en su caso a la Comisión cuando ésta así lo requiriese. El intermediario mantendría como confidencial cualquier información que se relacionara con los activos.

3. Conservación de los Activos

Conforme con lo establecido en el punto sexto de la resolución, KCM y Crisoba se obligarían a mantener los activos en buen estado y como negocio en marcha con una administración que se esforzara por mantener la presencia e imagen de mercado durante el período de desincorporación. Para tal efecto cumplirán con las siguientes obligaciones:

3.1. Inversión en publicidad y capacidad competitiva

Se invertiría en la promoción y publicidad de la marca *Regio* para papel higiénico y servilletas de papel, en la marca *Scottis* para pañuelos faciales, y en *Baby Fresh* una cantidad igual al porcentaje que representó ese rubro con respecto a su venta neta durante el ejercicio 1995; en el caso de los cuadernos *Shock* se destinaría un porcentaje igual al de la cantidad invertida por KCM en la marca *Break* durante 1996.

KCM y Crisoba deberían asegurarse de que los negocios relativos a los activos por desincorporar, fuesen mantenidos y administrados como negocio viable en marcha, así como con capacidad competitiva suficiente en los mercados de cada sector a los que cada paquete se refería.

3.2. Informes a la Comisión

KCM informaría bimestralmente a la Comisión sobre los avances en el desarrollo de la venta de activos y licenciamiento de marcas, incluyendo información sobre aquellas ofertas recibidas hasta ese momento.

3.3. Preeminencia de la resolución

Los términos de los puntos resolutivos prevalecerían frente a cualquier disposición en contrario de la propuesta.

IV. RESOLUCIÓN DEFINITIVA DE LA COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA RESPECTO DE LA MECÁNICA DE IMPLEMENTACIÓN

La Comisión emitió una resolución respecto de la mecánica de desincorporación propuesta por KCM y Crisoba. En ella se destaca la necesidad de que los compradores de cada uno de los paquetes tuvieran la viabilidad técnica y eficiencia adecuadas para producir los volúmenes establecidos por la resolución y mantuvieran su participación y presencia en el mercado respectivo, y de esta manera representaran competencia para las partes.

1. Resolución sobre la Propuesta

Se aprobaba la propuesta de desincorporación de activos, salvo en las siguientes consideraciones respecto de cada paquete:

1.1. Primer paquete

Se debería garantizar la presencia y abasto de los productos de Sancela después de llevar a cabo la desincorporación, hasta que no se hubiera puesto en marcha el sistema de comercialización.

1.2. Segundo paquete

La Comisión elegiría, entre las propuestas para realizar el peritaje correspondiente, a Bufete Industrial S.A. de C.V.

Independientemente del peritaje anterior, se debería presentar a la Comisión una opinión calificada respecto a qué esquema de

desincorporación era viable para cumplir con los objetivos señalados en la resolución.

En el caso de que no hubiera comprador para el segundo paquete en los términos inicialmente planteados por KCM y Crisoba, con el objeto de hacer atractivo el esquema de desincorporación, KCM y Crisoba deberían ofrecerles la posibilidad de constituir una sociedad, en la cual KCM-Crisoba y el comprador participaran con el 50% y administraran conjuntamente las instalaciones y el suministro de servicios; o bien ofrecerles la venta de las instalaciones necesarias para generar dichos servicios y éstos le fueran suministrados a KCM-Crisoba por el comprador. Todo esto sin perjuicio de que al término de los plazos a que se referían las resoluciones, la Comisión ordenase cualquier otra medida que estimara conveniente.

KCM y Crisoba estaban obligados a mantener precios competitivos, calidad, así como abasto suficiente y oportuno de los productos amparados por las marcas que enajenasen o licenciasen respecto del resto de sus productos, hasta que no se realizara la desincorporación

KCM y Crisoba estaban obligados a mantener precios competitivos, calidad, así como abasto oportuno en los productos amparados por las marcas que enajenaran o licenciaran respecto del resto de sus productos, hasta que no se perfeccionasen las operaciones de desincorporación.

Vencido el término de vigencia de veinticinco años del contrato de licenciamiento de *Scottis*, y en caso de que el licenciatario decidiera no renovarlo, KCM y Crisoba estarían obligados a instruir a *Scott* para que no usase la marca y licenciarlo a un tercero ajeno a ellos.

1.3. Tercer paquete

KCM y Crisoba debían informar a la Comisión todo lo relativo a la venta de la marca *Baby Fresh* en Estados Unidos de América, así como las repercusiones de esta operación en el territorio nacional.

2. Mecánica de Desincorporación

2.1. Intermediario financiero

La Comisión no manifestó objeción respecto de ninguna de las instituciones financieras para que pudieran fungir como intermediario con el fin de efectuar la desincorporación de activos. En cuanto al contrato de mandato, KCM y Crisoba deberían cumplir con lo ordenado en las resoluciones.

2.2 Modificaciones a la mecánica de desincorporación del segundo paquete

En lo que respecta a las modificaciones solicitadas en la mecánica de desincorporación del segundo paquete, se aprobaron en los términos propuestos salvo en lo siguiente:

En cuanto al punto 5, los promoventes deberían cumplir con lo ordenado en las resoluciones. Por lo que toca al punto número 6, KCM y Crisoba debían realizar la desincorporación de activos dentro de los doce meses siguientes a la fecha en que surtieron efecto las notificaciones de las resoluciones. La venta se realizaría dentro de los seis meses contados a partir del momento en que surtiera efecto la notificación de la resolución en favor del interesado que reuniera los requisitos y hubiera presentado la mejor oferta, siempre que la misma fuera superior a la valuación. En caso de que no hubiera oferta alguna o el precio fuese inferior a la valuación, en el plazo referido anteriormente, previo acuerdo favorable de la Comisión, el intermediario de conformidad con KCM, tomaría las medidas oportunas a fin de concretar la venta dentro del período de doce meses a que se refería este inciso.

2.3 Preeminencia de las resoluciones

En caso de duda respecto de la interpretación de la mecánica de desincorporación prevalecería lo dispuesto en las resoluciones.