



**República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional**  
Las Malvinas son argentinas

**Índice**

I.	ACLARACIÓN METODOLÓGICA .....	2
II.	LA OPERACIÓN.....	2
II.1.	Antecedentes internacionales de la operación notificada.....	4
III.	ACTIVIDADES DE LAS PARTES EN LA ARGENTINA.....	5
IV.	DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS RELEVANTES.....	9
IV.2.	Cosméticos de color.....	13
IV.3.	Fragancias masivas .....	14
V.	CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y DE LOS MERCADOS INVOLUCRADOS .....	16
V.2.	Características del mercado de cosméticos de color.....	17
V.3.	Características del mercado de fragancias masivas .....	17
VI.	EFFECTOS ECONÓMICOS DE LA OPERACIÓN .....	18
VI.1.1.	Cosméticos de color .....	18
VI.1.2.	Cosméticos para ojos.....	20
VI.1.3.	Cosméticos para el rostro .....	22
VI.1.4.	Cosméticos para labios.....	24
VI.1.5.	Fragancias masivas.....	27
VI.2.	Cercanía competitiva de las notificantes.....	29
VI.2.1.1.	Cosméticos de color.....	30
VI.2.1.2.	Fragancias masivas.....	31
VI.2.2.	Análisis de la CNDC .....	31
VI.2.2.1.	Hallazgos en el segmento de cosméticos de color .....	32
VI.2.2.2.	Hallazgos en el segmento de fragancias masivas.....	36
VII.	BARRERAS A LA ENTRADA Y PRESIÓN COMPETITIVA .....	41
VII.1.	Cosméticos de color .....	41
VII.2.	Fragancias masivas.....	42
VIII.	POSIBLES EFECTOS DE CARTERA.....	43
IX.	GANANCIAS DE EFICIENCIA ALUDIDAS POR LAS EMPRESAS NOTIFICANTES Y OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LA OPERACIÓN .....	44
X.	CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LOS POTENCIALES EFECTOS DE LA OPERACIÓN...	47
XI.	CONCLUSIÓN.....	47



**República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional**  
Las Malvinas son argentinas

**Dictamen firma conjunta**

**Número:**

**Referencia:** CONC. 1739 - Dictamen - Informe Objeción (Art.14 2do. párrafo Ley 27.442)

---

**SEÑOR SECRETARIO DE COMERCIO INTERIOR**

Elevamos para su consideración el presente dictamen referido a la operación de concentración económica que tramita bajo el expediente EX-2020-62729540- -APN-DR#CNDC del registro del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, caratulado “CONC.1739 - NATURA & CO HOLDING S.A. Y AVON PRODUCTS, INC. S/NOTIFICACIÓN ART. 9 DE LA LEY N° 27.442” correspondiente a la operación de concentración económica en trámite ante esta Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, en virtud de lo establecido en el artículo 14 de la Ley N.º 27.442 y su Decreto Reglamentario N.º 480/2018.

**I. ACLARACIÓN METODOLÓGICA**

1. Este Dictamen se realiza en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 14 de la Ley N.º 27.442.
2. El presente informe en ningún caso podrá ser considerado pre-juzgamiento o juicio de valor respecto de los actuados, sino un análisis preliminar que se efectúa con los elementos reunidos en esta primera etapa de la investigación, que de ninguna manera constituye la decisión definitiva sobre el asunto sometido a consideración.

**II. LA OPERACIÓN**

3. Con fecha 10 de enero de 2020 se notificó ante esta COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA (en adelante, “CNDC” o “Comisión Nacional) una operación de concentración económica consistente en la adquisición del control exclusivo por parte de la firma NATURA & CO HOLDING S.A. (en adelante, “NATURA”) sobre AVON PRODUCTS, INC. (en adelante, “AVON”), de la cual resultó la combinación de sus respectivos negocios, operaciones y bases accionarias.

4. La operación es de carácter global y tiene efectos en la República Argentina.

5. De acuerdo con lo establecido en el ACUERDO Y PLAN DE FUSIÓN de fecha 22 de mayo de 2019 y a lo manifestado por las partes, como consecuencia de la reestructuración societaria implementada en el marco de la transacción, una nueva compañía holding del grupo, NATURA, pasó a ser titular del 100% de las acciones tanto de NATURA como de AVON.

6. El cierre de la operación ocurrió el día 3 de enero de 2020<sup>1</sup>, luego de que ciertas condiciones establecidas en el ACUERDO Y PLAN DE FUSIÓN se cumplieran y de acuerdo al hecho relevante publicado por la empresa NATURA & CO HOLDING S.A., acompañado por las partes junto con su traducción pública.

7. Cabe destacar que mediante providencia PV-2020-10034507-APN-CNDC#MDP de fecha 13 de febrero de 2020 esta CNDC efectuó observaciones al Formulario F1 presentado, aclarando que hasta tanto den respuesta completa a lo solicitado en el apartado 3 de dicha providencia, el plazo establecido en el artículo 14 de la Ley N.º 27.442 no comenzaría a correr, y quedaría automáticamente suspendido hasta tanto brinden en forma completa la información solicitada en el apartado 4. En atención a ello las partes realizaron una presentación con fecha 25 de junio y 3 de julio de 2020, dando respuesta parcial a lo solicitado.

8. Resulta preciso destacar en este apartado que dado el aislamiento social, preventivo y obligatorio dispuesto por el Decreto de Necesidad y Urgencia N.º 297/2020, sus prórrogas por Decretos de Necesidad y Urgencia Nros. 325/2020, 355/2020, 408/2020, 459/2020, 493/2020, 520/2020, 576/2020, 605/2020, 641/2020, 677/2020, 714/2020, 754/2020 y 792/2020 en el marco de la emergencia sanitaria nacional establecida por el Decreto de Necesidad y Urgencia N.º 260/2020 en razón de la pandemia generada por el Coronavirus COVID-19, se suspendieron todos los plazos procesales de la Leyes Nros. 25.156 y 27.442 en los expedientes en trámite, conforme Resoluciones SCI Nros. 98, 105, 113, 123, 132, 150, 197, 219, 224, 232 y 260, desde el 16 de marzo de 2020 hasta el 25 de octubre de 2020.

9. Con fecha 4 de septiembre de 2020 se efectuaron observaciones mediante PV-2020-58944969-APN-DNCE#CNDC, que fueron respondidas por las partes con fecha 9 de diciembre de 2020. Seguidamente, con fecha 20 de enero de 2021 esta CNDC realizó observaciones mediante PV-2021-05490465-APN-DNCE#CNDC, que fueron respondidas por las partes con fecha 8 de marzo de 2021.

10. A su vez, mediante providencia PV-2021-10200819-APN-CNDC#MDP de fecha 4 de febrero de 2021 atento al estado de autos y en uso de las facultades emergentes del artículo 28 inciso f) de la Ley N.º 27.442 y del anexo 1 inciso 5) de la Resolución N.º 359/2018, esta CNDC requirió a las empresas ARCA DISTRIBUCIONES S.A. (quien respondió con fecha 14/09/2021); CANNON PUNTANA S.A. (quien dio respuesta con fecha 07/04/2021); PUIG ARGENTINA S.A. (quien dio respuesta con fecha 07/04/2021 y 14/06/2021); L'OREAL ARGENTINA (quien dio respuesta con fecha 06/04/2021 y 14/06/2021); COTY ARGENTINA S.A., NEW REVLON ARGENTINA S.A. (quien respondió con fecha 14/06/2021); BEIERSDORF S.A. (quien dio respuesta con fecha 27/04/2021); GLAXO SMITH KLINE ARGENTINA S.A. (quien dio respuesta con fecha 30/06/2021); y GRÜNENTHAL ARGENTINA S.A. para que en el término de DIEZ (10) días hábiles aporten cierta información.

11. Asimismo, y respecto a los pedidos de información a terceros, con fecha 19 de agosto de 2021, mediante providencia PV-2021-76018883-APN-DNCE#CNDC en atención al estado de autos y en uso de las facultades emergentes del artículo 28 inciso f) de la Ley N.º 27.442 y del anexo 1 inciso 5) de la Resolución N.º 359/2018, esta CNDC requirió a las empresas MARY KAY COSMETICOS S.A. (quien dio respuesta con fechas 04/11/2021 y 19/11/2021); NATUREL S.A. (AMODIL) (quien respondió con fecha 06/10/2021); LADY WAY SRL (VIOLETTA FABIANI) (quien respondió con fecha 10/09/2021); TUPPERWARE BRANDS ARGENTINA S.A. (quien respondió con fecha 02/09/2021 y 01/12/2021); MATIZ S.A. (GIGOT) (quien respondió con fecha 14/09/2021); y ARCA DISTRIBUCIONES S.A. (TSU) (quien respondió con fecha 14/09/2021) para que en el término de DIEZ (10) días hábiles aporten cierta información.

12. Con fecha 13 de abril de 2021 mediante providencia PV-2021-31753662-APN-DNCE#CNDC, esta CNDC solicitó a las partes que acompañaran ciertos resúmenes no confidenciales faltantes, los cuales fueron adjuntados con fecha 19 de abril de 2021. Posteriormente, con fecha 11 de junio de 2021, esta se procedió a realizar observaciones mediante providencia PV-2021-52697658-APN-DNCE#CNDC. Asimismo, con fecha 16 de julio de 2021 mediante providencia PV-2021-64001979-APN-DNCE#CNDC esta CNDC solicitó el Formulario F2 para los mercados de fragancias masivas y cosméticos de color, Segmentos: (i) Cosméticos para ojos; (ii) Cosméticos para el rostro; (iii) Labiales. Con fecha 28 de julio de 2021 las partes realizaron una presentación dando respuesta a las observaciones cursadas mediante providencia PV-2021-52697658-APN-DNCE#CNDC. En consecuencia, con fecha 5 de agosto de 2021 mediante providencia PV-2021-70652660-APN-DNCE#CNDC esta CNDC les informó a las partes que hasta tanto no dieran cumplimiento con lo requerido a través de la providencia PV-2021-64001979-APN-DNCE#CNDC, el plazo establecido en el artículo 14 de la Ley N.º 27.442, continuaría suspendido. Posteriormente con fecha 13 de agosto de 2021 las partes realizaron una presentación con relación a lo antes solicitado. En tal sentido, con fecha 18 de agosto de 2021 mediante providencia PV-2021-75678990-APN-DNCE#CNDC se le hizo saber que hasta tanto no dieran total cumplimiento a lo solicitado mediante providencia PV-2021-64001979-APN-DNCE#CNDC el plazo del artículo 14 de la Ley N.º 27.442 continuaría suspendido. Con fecha 1 de septiembre las partes dieron respuesta en forma completa a lo solicitado, acompañando el correspondiente Formulario F2. Posteriormente, con fecha 27 de septiembre de 2021 esta CNDC realizó observaciones a los Formularios F1 y F2 mediante providencia PV-2021-91127754-APN-DNCE#CNDC, las cuales fueron respondidas con fecha 10 de noviembre de 2021. Asimismo, con fecha 15 de diciembre de 2021 se notificó a las partes de las correspondientes observaciones al F1 y F2, las cuales fueron respondidas con fecha 26 de enero de 2022. Acto seguido, con fecha 4 de marzo de 2022 esta CNDC notificó las observaciones pertinentes los Formularios F1 y F2, las que fueron respondidas con fecha 16 de marzo de 2022. Finalmente, con fecha 22 de abril de 2022 esta CNDC realizó nuevas observaciones a los Formularios F1 y F2. Dichas observaciones se encuentran actualmente pendientes de respuesta.

## **II.1. Antecedentes internacionales de la operación notificada**

13. La presente operación fue notificada ante las autoridades de Competencia de Albania, Brasil, Chile, Colombia, Unión Europea, México, Namibia, Filipinas, Rusia, Serbia, Sudáfrica, Turquía y Ucrania.

14. En virtud del mercado en el que se desarrollan las empresas involucradas, se analizaron los efectos económicos en los distintos segmentos que componen el mercado de productos de belleza y cuidado personal.

15. Según información aportada por las partes, la operación fue aprobada en Albania, Brasil, Chile, Colombia, México, Filipinas, Rusia, Serbia, Turquía, Unión Europea y Ucrania. En Sudáfrica, por su parte, fue aprobada condicionalmente.

16. Esta Comisión ha accedido y analizado los dictámenes completos, de carácter confidencial, emitidos por las autoridades de Brasil, Chile y México, junto a la versión pública emitida por la Comisión Europea.

17. Tanto la FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA de Chile<sup>2</sup> (en adelante, “FNE”), como el CONSEJO ADMINISTRATIVO DE DEFENSA ECONÓMICA de Brasil<sup>3</sup> (en adelante, “CADE”) y la Comisión Europea<sup>4</sup>, han utilizado -con escasas diferencias- una segmentación similar a la propuesta por esta CNDC en su análisis, aun cuando luego se pudieran abordar distintos sub-segmentos.

18. A partir del análisis comparativo de las resoluciones mencionadas, se han hallado diferencias en cuanto a las participaciones de mercado y los efectos sobre la concentración por segmento resultantes de la operación en las distintas jurisdicciones consideradas.

### **III. ACTIVIDADES DE LAS PARTES EN LA ARGENTINA**

19. NATURA es una compañía brasileña que fue fundada en 1969. Su actividad consiste en la distribución, venta y comercialización de productos de belleza y cuidado personal. En el país, la compañía tiene una subsidiaria con sede en Munro, provincia de Buenos Aires. NATURA no cuenta con elaboración local de productos en instalaciones propias, sino que importa productos terminados, o terceriza la producción en “*tollers*”. Para la tercerización importa parte de los insumos, mientras otros los adquiere a nivel local, o bien adquiere productos terminados directamente a los *tollers*, para luego adicionar sus propias marcas. Según datos de 2019, solo se producen en el país el 6% de los cosméticos de color y el 85% de las fragancias que comercializa NATURA en Argentina, a través de contratos con terceristas que no incluyen acuerdos de exclusividad.

20. AVON, por su parte, es una empresa estadounidense fundada en 1886, productor global y comercializador de productos de belleza, moda y de artículos para el hogar, con operaciones en 56 países a lo largo de cinco regiones - Europa, Medio Oriente y África, América del Sur, América del Norte y Asia-Pacífico-. En la Argentina se dedica a la producción, comercialización, venta, importación y exportación de ciertos productos de belleza y cuidado personal como así también de productos de moda y productos para el hogar. Cuenta con una planta de producción local, un centro de distribución y ocho tiendas en el país.

21. En resumen, en la República Argentina, la actividad de las empresas se enfoca fundamentalmente en la comercialización de productos de belleza y cuidado personal.

22. Simultáneamente, las firmas comercializan, en menor medida, ciertos productos correspondientes a otros

mercados, como artículos de librería, marroquinería, blanquería y artículos de bazar (lápices, cuadernos, mochilas, necessaires y otros contenedores, toallas, vasos térmicos, tazas, etc.). Se trata de mercados atomizados, donde las participaciones de las partes son menores y donde, en general, las empresas involucradas ofrecen una gama acotada de artículos dispersos. A su vez, algunos de estos artículos solo son comercializados solo por AVON, como es el caso de los utensilios de cocina, ollas y sartenes, ropa interior, bijouterie y accesorios de moda, etc. Por tales motivos estos mercados fueron excluidos del análisis posterior.

23. Por otra parte, las ventas fuera de los segmentos de belleza y cuidado personal representan un porcentaje minoritario de las ventas para cada una de las partes. En el caso de NATURA, la empresa tiene una oferta rotativa inferior a 20 ítems de artículos variados (llavero, contenedor plástico, cuaderno, toallón, etc.) que comercializa bajo la marca “Creer para Ver”. Según la información suministrada, los ingresos generados por las ventas de dichos artículos son destinados a fines no lucrativos. En particular, al financiamiento de proyectos relacionados con la educación pública. En base a los datos de ventas de 2018, solo el 0,8% del total de sus ingresos provino de la comercialización de productos no pertenecientes a algunos de los segmentos de belleza y cuidado personal considerados relevantes.

24. En el caso de AVON, la compañía mantiene una propuesta permanente más variada de productos para el hogar y de moda, ofrecidos bajo distintas categorías (Habitación, Cocina, Electro, Niños, Relojes, Indumentaria, Joyería, etc.). Según la información de 2018, el 31% de los ingresos fueron generados por ventas en estos mercados, mientras la porción mayoritaria del 69% correspondió a los distintos segmentos de productos de belleza y cuidado personal.

25. Ambos grupos empresarios poseen, además, una fundación destinada a actividades no comerciales y/o no lucrativas.

26. En la Tabla N.º 1 que a continuación se presenta se resume las actividades de los grupos notificantes.

**Tabla N.º 1 - Comparación de las actividades de las empresas afectadas en la República Argentina**

<b>Empresas afectadas</b>	<b>Actividad económica principal</b>
Grupo comprador: NATURA	
NATURA ARGENTINA	Comercialización de productos de belleza y cuidado personal correspondientes a las siguientes categorías: (i) Productos específicos para bebés y niños; (ii) Productos para el baño y

<b>Empresas afectadas</b>	<b>Actividad económica principal</b>
	<p>la ducha; (iii) Cosméticos de color; (iv) Desodorantes; (v) Fragancias; (vi) Cuidado del cabello; (vii) Productos de afeitado para hombres (productos pre-afeitado y post-afeitado); (viii) Cuidado de la piel; y (ix) Cuidado solar.</p> <p>Comercialización a través de la marca “Creer Para Ver” de una variedad de productos (toallas, útiles, bolsos, etc.), cuya oferta se modifica de manera constante y cuyas ventas se destinan en su totalidad a proyectos vinculado a la educación pública, a través de la Fundación Instituto Natura, por lo que se trata de una actividad sin fines de lucro.</p>
<p>FUNDACIÓN INSTITUTO NATURA</p>	<p>Organización sin fines de lucro que trabajo sobre la calidad de vida de las personas, con énfasis en la educación.</p>
<p>Grupo objeto: AVON</p>	
<p>AVON ARGENTINA</p>	<p>Producción, comercialización, importación y exportación de productos de belleza y cuidado personal correspondientes a las siguientes categorías: (i) Productos específicos para bebés y niños; (ii) Productos para el baño y la ducha; (iii) Cosméticos de color; (iv) Desodorantes; (v) Fragancias; (vi) Cuidado del cabello; (vii) Productos de afeitado para Hombres (productos</p>

Empresas afectadas	Actividad económica principal
	<p>pre-afeitado y post-afeitado); (viii) Cuidado de la piel; y (ix) Cuidado solar.</p> <p>Comercialización de productos de moda y productos para el hogar, tales como: utensilios de cocina, ollas y sartenes, toallas, blanquería, ropa interior, bijouterie y accesorios de moda, accesorios para el cabello, mochilas y bolsos, entre otros.</p>
FUNDACIÓN AVON PARA LA MUJER	<p>Fundación enfocada en (i) promover el desarrollo y la realización de la mujer; (ii) contribuir a la satisfacción personal de las mujeres involucradas; (iii) incrementar sus posibilidades de inserción laboral y (iv) estimular la investigación y capacitación técnica.</p>

Fuente: CNDC sobre la base de información aportada por las notificantes.

27. Como puede observarse, AVON y NATURA se solapan en la comercialización de productos de belleza y cuidado personal. En particular, con relación al mercado doméstico, las partes han informado solapamientos en los siguientes segmentos del mercado: (i) Productos específicos para bebés y niños; (ii) Productos para el baño y la ducha; (iii) Cosméticos de color; (iv) Desodorantes y antitranspirantes; (v) Fragancias; (vi) Cuidado del cabello; (vii) Productos de afeitado para hombres (productos pre-afeitado y post-afeitado); (viii) Cuidado de la piel; y (ix) Cuidado solar.

28. La Tabla N.º 2 exhibe las participaciones de mercado de las empresas involucradas en 2018, previo a la operación, y la participación conjunta resultante en cada uno de los segmentos mencionados.

**Tabla N.º 2 - Participaciones de mercado por segmento, año 2018**

Segmento	Avon Argentina	Natura Argentina	Conjunta

i. Productos específicos para bebés y niños	5,2%	9,0%	14,2%
ii. Productos para el baño y la ducha	1,0%	10,8%	11,8%
iii. Cosméticos de color	23,1%	17,0%	40,1%
iv. Desodorantes	7,1%	4,5%	11,6%
v. Fragancias	13,5%	22,8%	36,3%
vi. Cuidados del cabello	1,2%	3,6%	4,9%
vii. Productos de afeitado para Hombres	0,8%	0,8%	1,5%
viii. Cuidado de la piel	8,4%	12,5%	20,9%
ix. Cuidado solar	3,0%	3,9%	6,9%

Fuente: CNDC sobre la base a información provista por las notificantes.

29. En la Tabla N.º 2 se observa una concentración significativa en los mercados de cosméticos de color y fragancias. Estos mercados representan aproximadamente el 50% de los ingresos de cada una de las empresas involucradas.

30. En consecuencia, en lo que atañe al presente informe de objeción, se realizará a continuación un análisis preliminar de los efectos de la operación sobre los segmentos de: (i) Cosméticos de color, y (ii) Fragancias.

#### **IV. DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS RELEVANTES**

31. Esta Comisión Nacional ha advertido en otra operación<sup>5</sup> que la industria de artículos de tocador, cosméticos y

perfumería forman parte del segmento de bienes de consumo masivo, que incluye un amplio universo de productos finales que pueden clasificarse en: (a) Productos capilares: shampoos, enjuagues y acondicionadores, tratamientos capilares, tinturas y oxidantes, fijadores; (b) Artículos de tocador: desodorantes y antitranspirantes, jabones de tocador, talcos, cremas y espumas de afeitar, depilatorios; (c) Cremas: cremas para manos y cuerpo, productos para el sol; (d) Fragancias: perfumes, extractos, aguas de perfumes, lociones, colonias, aguas de colonia; (e) Maquillajes: maquillajes fluidos, o semi-sólidos, sombras, máscaras, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes; endurecedores; (f) Artículos de higiene descartable: pañales descartables, protección femenina y toallitas humedecidas; (g) Artículos de higiene oral: cremas dentales, cepillos dentales, enjuagues bucales, hilos o cintas dentales; y (h) Hojas y sistemas de afeitar: máquinas de afeitar, hojas, cartuchos.

32. La industria presenta un importante nivel de concentración a nivel global, donde la competencia se desarrolla en torno a factores como la alta exigencia de calidad, el lanzamiento de nuevos productos, innovaciones en *packaging* y estrategias de publicidad, desarrollo y posicionamiento de marcas, diferenciación en canales de distribución y comercialización, etc.

33. La competitividad de las firmas en dicha industria reside esencialmente en la diferenciación de productos sobre la base de la calidad del producto, fragancias, tamaños, *packaging* y formatos.

34. En lo que respecta a la Argentina, una característica común a los mercados comprendidos en esta industria, es la presencia simultánea de empresas PyME en conjunto con grandes empresas, principalmente multinacionales, con mayor importancia de estas últimas en los segmentos de consumo masivo y de productos relativamente más sofisticados.

35. Un rasgo particular por parte de las empresas comercializadoras y propietarias de las marcas es la estrategia de tercerización del proceso de fabricación de ciertos productos en otras empresas, denominadas *tollers*, a las cuales se abastece de las materias primas e insumos y/o fórmulas para producir por cuenta y orden de las primeras, o bien se les compran productos terminados a los que se les coloca la propia marca.

36. En cuanto a los canales de distribución en la Argentina, la comercialización de productos de belleza y cuidado personal en conjunto se distribuye en 5 canales alternativos: minorista o *retail*<sup>6</sup> (41%); farmacias, perfumerías y retailers especialistas (32%), venta directa -también conocido como venta por catálogo o “*door to door*”- (23%), *e-commerce* (2%) y peluquerías (1%)<sup>7</sup>.

37. El canal minorista o *retail* puede ser sub-dividido, a su vez, entre el canal moderno (supermercados, hipermercados, mayoristas) y el canal tradicional (minimercados, almacenes y supermercados chinos), los cuales representan el 35% y 6% respectivamente.

38. La venta directa o *door to door*, que es el canal donde operan fundamentalmente las Partes, consiste en la comercialización que se realiza a través de revendedoras, por fuera del canal tradicional o moderno.

39. En cuanto al *e-commerce*, se trata del canal de desarrollo más reciente, que se encuentra en constante expansión.

Es de destacar que prácticamente todas las marcas más importantes de belleza y cuidado personal tienen sus propias plataformas de *e-commerce* y también venden sus productos mediante las tiendas online multimarca, de creciente popularidad.

40. En los canales específicos, como las peluquerías, la principal función no es la venta de productos, sino que la oferta de este tipo artículos constituye un servicio adicional a sus clientes.

#### **IV.1. Venta directa o *door to door***

41. Aquellas empresas que basan su estrategia de negocio en la venta *door to door* desarrollan una red de revendedores independientes sin contratos de exclusividad -denominados también “consultores”-, quienes actúan prescindiendo de una tienda física, y ofrecen los productos en forma directa a sus clientes finales, mediante catálogos -o revistas- en papel y/o digitales. A cambio, los revendedores obtienen como remuneración un margen de beneficio que surge de la diferencia entre los precios mayoristas a los que adquieren los productos de las empresas y el precio minorista de catálogo al que venden.

42. En el caso específico de las notificantes, la venta directa o *door to door* a través de consultores y/o revendedores, constituye el principal canal de comercialización, con más del 99% del total, según datos de 2019.

43. A partir del procesamiento de la información de EUROMONITOR INTERNACIONAL provista por las empresas involucradas en las presentes actuaciones se puede estimar que la participación de las partes en el canal de ventas directa oscila entre el 70% y el 83%, dependiendo el segmento analizado dentro de los productos de belleza y cuidado personal.

44. En función de la relevancia que tiene este canal de venta para las empresas involucradas y de la importancia de las empresas involucradas en el canal de reventa, y al igual que en algunos antecedentes internacionales, esta CNDC ha indagado la posibilidad de analizar los mercados relevantes acotados al canal de venta directa, donde se desenvuelven principalmente las notificantes.

45. Las autoridades de Brasil, Chile y Unión Europea han explorado y descartado un análisis restringido al canal de venta directa donde operan fundamentalmente las partes, dada la sustituibilidad y competencia comprobada entre firmas que operan en los distintos canales, y la importancia del multicanal como estrategia de venta por parte de las empresas que intervienen en el mercado, y de compra, por parte de los consumidores finales.

46. Por su parte, las empresas involucradas han sugerido que los distintos canales de venta no conforman mercados separados, por cuanto los consumidores utilizan alternativamente los distintos canales en forma complementaria y no hay productos que puedan adquirirse exclusivamente a través de un solo canal, mientras están ausentes en los demás.

47. Del mismo modo, han sostenido que, si bien cada jugador adopta preferentemente algún canal en base a su estrategia de negocio, la práctica común es desarrollar más de un canal y todas las empresas de un segmento compiten entre sí.

48. Si bien desde la demanda de los productos analizados los distintos canales presentan sustituibilidad, esta CNDC ha analizado la estructura de oferta de los canales de venta directa para evaluar si la concentración de las principales empresas especializadas en este rubro y en esta modalidad de venta podría generar un cierre de mercado a sus competidores actuales y potenciales.

49. Cabe destacar que, desde el punto de vista de una empresa competidora, actual o potencial, este mecanismo de venta le permite evitar el ingreso en los canales de ventas tradicionales, con la dificultad y los costos que ello acarrea.

50. En particular, al consultar a los competidores con mayor desarrollo en la venta *door to door* todos ellos han coincidido en señalar como sus rivales más importantes a otras empresas de venta por catálogo, incluidas las notificantes. En contraposición, no identificaron como principales competidores a ciertas empresas de renombre, con marcas conocidas dentro del mercado de belleza y cuidado personal y mayor *market share*, que están fundamentalmente posicionadas en los canales de retail.

51. En esa línea, a partir de las respuestas reiteradas, en la configuración actual se identifican como competidores cercanos entre sí a las empresas AMWEY, ARCA DISTRIBUCIONES (TSU COSMÉTICOS), AVON, JUST, LADY WAY S.R.L. (VIOLETTA FABIANI), MARY KAY, MATIZ S.A. (GIGOT), MILLANEL, NATURA y NATUREL S.A. (AMODIL). Solo la firma LADY WAY S.R.L. ha declarado considerar como principales competidoras, además de, a la mayoría de las empresas recién señaladas, a otras como CANNON, PUIG, L'OREAL o REVLON, que se desarrollan principalmente en el retail.

52. Asimismo, consultadas sobre la posible afectación que la operación analizada pudiera tener para sus empresas, L'OREAL ha sostenido que *“la operación de concentración económica podría afectar el canal de distribución donde actual e históricamente operan AVON y NATURA: el canal de venta directa [...]”*. Por su parte, PUIG, sostiene que existe presión competitiva en el mercado de Fragancias Masivas, pero no considera a los productos de AVON y NATURA como sustitutos cercanos a los suyos.

53. El principal elemento diferenciador de esta canal de venta, desde el punto de vista de la oferta, y en comparación con los canales tradicionales, reside en la gran capilaridad que le otorga el sistema piramidal de revendedores utilizado por ambas empresas.

54. En el marco de este expediente, algunos de los principales jugadores del mercado en el canal de venta directa han declarado contar aproximadamente con números que oscilan entre 45,5 y 120 mil revendedores ofreciendo sus productos.

55. Al menos algunas de estas firmas, establecen mecanismos de monitoreo y gestión de la fuerza de ventas, mediante un esquema jerárquico, con supervisores que reúnen debajo suyo una cierta cantidad de revendedores de un espacio geográfico determinado, con sistemas de objetivos y recompensas y/u otro tipo de incentivos.

56. Según la indagación de esta CNDC, los revendedores no están sujetos a contratos ni cláusulas de exclusividad, sino que cada uno de ellos puede optar por vender artículos de más de una empresa del mercado de belleza y cuidado

personal, e incluso ofrecer catálogos de otro tipo de productos, en base a su propia conveniencia y elección.

57. Por las razones expuestas hasta el momento, dada la concentración de las dos principales empresas de Cosméticos de Color y Fragancias Masivas en general, y en función de la relevancia específica que las notificantes detentan en la venta *door to door* -en ausencia de competidoras cuyo posicionamiento actual podría resultar efectivamente desafiante- no se descartan potenciales efectos distorsivos sobre la competencia en estos mercados.

58. En el marco del presente informe de objeción, esta CNDC considera que resulta necesario convocar a las partes a evaluar alternativas y propuestas que garanticen que la concentración no genere, por acción u omisión, un impedimento en el acceso a los recursos humanos necesarios para que un competidor actual o potencial pueda desarrollar su actividad a través de este canal de ventas.

## **IV.2. Cosméticos de color**

59. Los cosméticos de color incluyen maquillaje para ojos (sombras, máscaras de pestañas, delineadores, etc.), cosméticos para el rostro (bases, correctores, rubores, etc.), labiales y productos para las uñas (esmaltes y otros).

60. Según el entender de las notificantes, estos productos pueden mejorar la apariencia física, ocultar defectos o definir rasgos, haciendo que la persona parezca más saludable y tenga un aspecto más fresco.

61. En antecedentes previos, esta Comisión Nacional analizó el mercado de los cosméticos de color, considerando distintos sub-segmentos, en función del uso específico y la falta de sustituibilidad por el lado de la demanda<sup>8/9</sup>.

62. En este sentido, los cosméticos de color podrían distinguirse entre: (i) Cosméticos para ojos; (ii) Cosméticos para el rostro; (iii) Cosméticos para labios; y (iv) Cosméticos para uñas.

63. Dicha desagregación se apoya, por un lado, en la falta de sustitución que tienen entre sí los productos de cada sub-segmento para los consumidores. Con excepción de algunos artículos específicos, en general, un cosmético para ojos, como el caso de las máscaras de pestañas o los delineadores, difícilmente puedan ser aplicadas en rostro o labios, por ejemplo.

64. A su vez, en relación con la clasificación, se ha verificado la existencia de firmas dedicadas exclusiva o fundamentalmente a la oferta de productos específicos de uno de los sub-segmentos, como el caso de maquillajes para ojos<sup>10</sup>.

65. Por último, estas mismas categorías son las empleadas por la empresa EUROMONITOR INTERNATIONAL, que releva los datos del sector y en base a la cual se funda el análisis cuantitativo aportado por las partes y desarrollado en el presente informe de objeción. De este modo, se confirma que las estrategias competitivas de las empresas se basan en este tipo de segmentación.

66. Sin embargo, las partes afirman que existe sustitución por el lado de la demanda, ya que los distribuidores, que son los principales clientes de los productores de cosméticos de color, tienden a abastecerse de toda la gama de

productos de ese segmento que ofrece una marca, sin distinguir entre los usos que le dan los consumidores.

67. Además, han afirmado que, desde la perspectiva de la oferta, cualquier jugador con marcas ya instaladas dentro de otros segmentos del mercado de belleza y cuidado personal podría fácilmente producir cosméticos, facilitado por la existencia de los *tollers*, que fabrican cosméticos a fasón y son capaces de suministrar líneas completas de productos a cualquier actor del mercado.

68. En este sentido, y en línea con antecedentes de esta CNDC sobre otro segmento del mercado analizado en operaciones previas<sup>11</sup>, las partes han considerado que el análisis desde el punto de vista de la oferta también debería aplicarse al segmento de cosméticos de color y, por lo tanto, el segmento debería considerarse como un único mercado.

69. Adicionalmente, las partes sostienen que la segmentación que realizó esta CNDC en ocasiones previas estaba justificada en el hecho de que las Partes intervinientes eran fabricantes de un producto específico, por ejemplo, lápices para ojos, y el análisis restrictivo de este mercado estaba en línea con ello.

70. En esta instancia, esta Comisión Nacional entiende que la definición precisa del mercado relevante puede quedar abierta, tomando en cuenta, como se verá más adelante, que la concentración resultante es especialmente alta, bajo cualquiera de las definiciones que se adopten.

71. Adicionalmente, esta ha sido la perspectiva adoptada a nivel internacional. En efecto, la FNE de Chile dejó abierta la definición precisa del mercado relevante atento a que el análisis tomando en cuenta al mercado de cosméticos de color o maquillaje no difería significativamente de aquel realizado según las subcategorías de labios, rostro y ojos. Del mismo modo se expidió la Comisión Europea de Competencia al analizar la presente operación.

72. En conclusión, con los elementos hasta ahora recabados, se realizará, a los fines de este informe, un análisis considerando el mercado de cosméticos de color, con características comunes, por un lado, y se complementará el análisis indagando los efectos de la presente operación en los distintos sub-segmentos, desagregando la información cuantitativa en: (i) Cosméticos para ojos; (ii) Cosméticos para el rostro; y (iii) Cosméticos para labios.

73. La exclusión del análisis del sub-segmento de Cosméticos para uñas obedece a que NATURA, se ha incorporado en forma reciente a esa categoría, por lo que su relevancia es marginal, tanto en términos de ventas como de participación de mercado.

74. Con relación a los límites del mercado geográfico, este se considerará nacional debido a que las empresas operan a lo largo de todo el territorio, en línea con los antecedentes de esta CNDC.

### **IV.3. Fragancias masivas**

75. En base a la descripción aportada por las notificantes, las fragancias *“son productos líquidos que se aplican para perfumar la piel, ya sea en forma directa o a través de un rociador (spray). El aroma se deriva de un compuesto aromático que se disuelve en un solvente, normalmente etanol o una mezcla de etanol y agua. Las Fragancias son*

*una mezcla de aceites, alcohol y agua, cuyo objetivo es proporcionar un aroma agradable y duradero a diferentes objetos, principalmente al cuerpo humano”.*

76. Las fragancias están clasificadas por su concentración y su composición. Estas características tendrán como resultado el grado de intensidad y duración que tendrán los aromas. En base a la concentración de aceite o esencia aromática, los productos que componen la oferta de fragancias son: perfume (*parfum*), agua de perfume (*eau de parfum*), agua de tocador (*eau de toilette*) y agua de colonia (*eau de cologne*).

77. El perfume cuenta con una concentración de esencias aromáticas elevada (va desde un 18% hasta un 40% mezclado con alcohol concentrado). Esto hace que el aroma sea muy intenso y debe utilizarse en pequeñas cantidades. El aroma de un perfume puede durar hasta 7 horas.

78. El agua de perfume (*eau de perfume*) tiene una fórmula similar a la del perfume pero contiene menor concentración de esencia aromática (entre un 10 y un 20%) y su concentración de alcohol es del 90%. Su duración es de alrededor de 4 a 6 horas.

79. El agua de tocador (*eau de toilette*) cuenta con una concentración de esencias reducida, de entre 5 y 10% mientras que el alcohol es al 85%. Su duración es de 3 a 5 horas.

80. El agua de colonia (*eau de cologne*) posee una baja concentración de esencias (entre un 3 y un 5%) se convierte en una fragancia refrescante. Además, se mezcla con agua y alcohol al 70% y puede durar hasta 3 horas.

81. Esta Comisión Nacional ha analizado el mercado de las fragancias en operaciones previas. Si bien en ocasiones anteriores se ha considerado a las fragancias como un único mercado, ya que los productos son ampliamente sustituibles tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta, también ha señalado que se trata de un mercado diferenciado en el que coexisten productos “premium”, de precios elevados y una composición preponderante de artículos importados, junto a productos “masivos”, significativamente más económicos y con una participación más elevada de producción nacional<sup>12</sup>. En esta última ocasión, esta CNDC decidió restringir el análisis a aquellos productos de fabricación nacional, es decir, a los productos “masivos”.

82. No obstante, las notificantes argumentan que no existe una clara delimitación ni razones para sostener la división de este mercado entre “Fragancias premium” y “Fragancias masivas”. Aun así, en caso de que esta Comisión Nacional asumiera una diferenciación en el mercado de fragancias, han sugerido la necesidad de profundizar el análisis en términos de cercanía de competitiva entre las firmas involucradas.

83. Sin perjuicio de lo anterior, las mismas empresas han reconocido que en la Argentina, —siguiendo la clasificación de EUROMONITOR INTERNATIONAL que se utilizó como fuente para el análisis cuantitativo del mercado—, la totalidad de las ventas de fragancias de las firmas involucradas se encuadrarían dentro del subsegmento masivo.

84. Por su parte, tanto el CADE de Brasil, como la Comisión Europea y la FNE de Chile han seguido en el análisis

de la operación aquí notificada el mismo criterio, distinguiendo el mercado de fragancias entre los sub-segmentos masivos y *premium*. En forma adicional, Chile adoptó una perspectiva más restrictiva para analizar los efectos de la operación, por lo que las fragancias masivas se han diferenciado, a su vez, entre femeninas y masculinas.

85. En el marco de la presente investigación, esta CNDC adoptará la distinción entre productos masivos y *premium* y se evaluarán los efectos sobre el sub-segmento de fragancias masivas donde operan tanto NATURA como AVON.

86. Con relación a los límites del mercado geográfico, este se considerará nacional debido a que las empresas operan a lo largo de todo el territorio, en consonancia con los antecedentes de esta CNDC.

## **V. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y DE LOS MERCADOS INVOLUCRADOS**

### **V.1. Características de las empresas**

87. NATURA es una empresa de origen brasilero que comercializa sus productos en la Argentina a través de tres canales: venta directa, donde concentra el 99,1% de sus ventas, mediante una red de revendedores independientes; venta *on line* (0,6%), a través de su sitio web; y en las tiendas propias que se localizan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires (0,3%)<sup>13</sup>.

88. La mayoría de los productos de belleza y cuidado personal que comercializa NATURA son importados. Para algunos artículos de producción local, importa parte de las materias primas -esencialmente de Brasil, y, de modo marginal, de México y Perú- y luego, con dichos insumos más los que adquiere en la Argentina, contrata *tollers* para su fabricación. La empresa no fabrica directamente ninguno de sus productos en el país y no tiene acuerdos de exclusividad con terceros, ya sean *tollers* o proveedores de materias primas.

89. En el país, NATURA cuenta con un centro de distribución ubicado en la localidad de Garín, partido de Escobar, provincia de Buenos Aires.

90. La información aportada por las partes relativa a 2019 da cuenta de que, del total de productos finales de NATURA, el 70% fue importado y el 30% restante fue de producción nacional. Al interior de los distintos segmentos de productos de belleza y cuidado personal, se observa que, excepto en los dos segmentos analizados en el presente informe, el 100% de los productos finales de NATURA fue importado desde Brasil. Por su parte, en los cosméticos de color, esta distribución cambia a 96% importado y 4% de producción nacional, mientras que en fragancias la composición es 15% y 85%, respectivamente.

91. Como se resaltó anteriormente, en cuanto a la producción en establecimientos de terceros, en la actualidad, NATURA mantiene contratos con cuatro *tollers*, sin cláusulas de exclusividad vigentes.

92. AVON, por su parte, es una empresa multinacional de origen estadounidense que posee una planta de producción localizada en Moreno, y un centro de distribución, ubicado en San Fernando, ambos en provincia de Buenos Aires. Allí, la empresa fabrica la mayoría de sus productos. Los restantes, son adquiridos a *tollers*, o, marginalmente, importados de otros países.

93. En los cuatro terceristas con los que actualmente tiene contrato/trabaja AVON, fabrica el 18% de los cosméticos de color y el 75% de los desodorantes que comercializa en el país. En el caso de las fragancias, el 100% se elabora en su propia planta, y los *tollers* se encargan del relleno y *packaging* de algunas de ellas.

94. La comercialización de los productos AVON en la Argentina se realiza a través de tres canales: la venta directa mediante revendedores independientes donde se concentra el 99,4% de sus ventas; su sitio web (0,1%) y; en las tiendas franquiciadas a terceros que se localizan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Neuquén (0,5%)<sup>14</sup>.

95. Según las declaraciones de las partes en el marco de este expediente, post-operación, NATURA planea producir parte de sus productos en la planta local de AVON.

96. Para ello, prevén realizar inversiones en la Argentina que aumenten la producción local de productos, reduzcan importaciones y los costos de transporte y generen empleo directo e indirecto en el país. Además, las notificantes proyectan invertir en desarrollos de materias primas, que reducirán las importaciones y generarán beneficios para el empleo local.

## **V.2. Características del mercado de cosméticos de color**

97. El mercado de cosméticos de color se caracteriza por la presencia de grandes compañías multinacionales, con marcas reconocidas, que compiten en este y en otros segmentos del mercado de belleza y cuidado personal, como los casos de L'OREAL, COTY, REVLON, MARY KAY, etc.

98. Junto a estas, coexisten empresas nacionales más pequeñas y compañías de nicho, orientadas a segmentos específicos de consumidores.

99. En base a información correspondiente a 2018, el segmento de cosméticos de color en forma conjunta, representó el 14,4% de las ventas totales de NATURA, precedido por las ventas de fragancias y productos para el cuidado de la piel. En AVON, por su parte, las ventas de cosméticos representaron ese mismo año el 18,06% de las ventas totales, porcentaje solo superado por el segmento de fragancias.

## **V.3. Características del mercado de fragancias masivas**

100. Al igual que en el caso de los cosméticos, el mercado de fragancias también se caracteriza por la presencia de grandes empresas globales que compiten entre sí a través de la oferta de diferentes marcas reconocidas, como CANNON PUNTANA, PUIG, L'OREAL, COTY o MARY KAY, entre otras.

101. En base a información correspondiente a 2018, el segmento de fragancias constituyó la principal fuente de ingresos por ventas de NATURA, con el 40,5% de las ventas totales. El restante 59,5% se distribuyó entre los 8 segmentos de productos de belleza y cuidado personal enunciados previamente y, en menor medida, entre otros productos fuera de este mercado. Para AVON, las ventas de fragancias de ese mismo año también ocuparon el primer lugar entre los segmentos contemplados: representaron el 26,29% de las ventas totales. En este caso, los restantes 8

segmentos de belleza y cuidado personal, en forma agregada, aportaron el 42,82% de las ventas totales, dando cuenta, además de la relevancia del segmento de fragancias, del mayor impacto sobre las ventas de otras categorías, como los productos para el hogar, moda o accesorios, en comparación con NATURA.

## **VI. EFECTOS ECONÓMICOS DE LA OPERACIÓN**

### **VI.1. Concentración económica**

#### **VI.1.1. Cosméticos de color**

102. La Tabla N.º 3 exhibe la participación de mercado de las empresas involucradas en el mercado de cosméticos de color considerado en forma agregada, según información de los años 2016, 2017 y 2018, previo a la operación notificada, junto a la variación en el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) resultante tras esta.

**Tabla N.º 3 - Participaciones en el mercado de cosméticos de color (%) y variación de IHH**

	2016	2017	2018
AVON	21,6	23,7	23,1
NATURA	15,9	17,0	17,0
Conjunta AVON-NATURA	37,5	40,7	40,1
L'Oréal Groupe	15,9	13,8	14,8
Coty Inc.	7,8	9,4	10,0
Revlon Inc.	5,2	7,0	7,1
Naturel SA	3,3	3,0	2,9

Mary Kay Inc	2,7	2,6	2,6
Private Label	3,1	2,8	2,6
Arca Distribuciones S.A.	3,0	2,6	2,5
Violetta Fabiani	3,2	2,8	2,5
Matiz S.A.	2,4	2,2	2,1
Tupperware Brands Corp.	2,3	2,0	1,9
Estée Lauder Cos Inc.	1,4	1,4	1,6
Mavala International S.A.	0,3	0,2	0,3
Mundial S.A.	0,1	0,1	0,1
Otros	11,8	9,6	9,0
Total	100	100	100
IHH previo	1132	1237	1246
IHH post-operación	1819	2043	2032
Delta IHH	687	806	785

Fuente: CNDC sobre la base de información aportada por las notificantes proveniente de Euromonitor International<sup>15</sup>.

103. Como se desprende del cuadro precedente, al considerar al segmento de cosméticos de color en su totalidad, la operación involucra a las dos empresas más importantes del sector, que conjuntamente representaron más del 40% en 2018.

104. Nótese que los siguientes competidores se ubican a más de 25 puntos porcentuales (p.p.) del grupo que surgiría de la concentración analizada, donde el rival más importante representa menos del 15% del mercado.

105. El IHH es otro indicador que se utiliza para medir la concentración del mercado. En este caso, el IHH post-operación para 2018 arroja un valor de 2.032 puntos, mientras que su variación ronda los 785 puntos. De este modo, se puede concluir que la operación bajo análisis aumenta significativamente la concentración en el mercado analizado, sobrepasando los umbrales definidos en los lineamientos para el control de concentraciones económicas de esta Comisión Nacional<sup>16</sup>.

106. Como se anticipó, a continuación, se procederá al análisis del impacto de la operación en los distintos sub-segmentos de cosméticos de color.

#### **VI.1.2. Cosméticos para ojos**

107. La Tabla N.º 4 presenta las participaciones de mercado de las empresas involucradas en el mercado de cosméticos para ojos y la variación en el IHH tras la operación notificada.

**Tabla N.º 4 - Participaciones en el mercado de cosméticos para ojos (%) y variación de IHH**

	2016	2017	2018
AVON	22,6	22,3	23,6
NATURA	18,8	20,2	17,3
Conjunta AVON-NATURA	41,4	42,5	40,9
L'Oréal Groupe	16,7	14,0	14,7
Coty Inc.	2,4	7,0	6,4

Revlon Inc.	4,7	5,3	6,1
Arca Distribuciones S.A.	3,6	3,3	3,1
Private Label	3,4	3,1	2,8
Tupperware Brands Corp.	3,5	2,9	2,6
Mary Kay Inc.	1,9	2,1	2,2
Matiz SA	2,3	2,2	2,1
Violetta Fabiani	2,2	2,1	1,8
Estée Lauder Cos Inc.	1,2	1,3	1,4
Naturel S.A.	1,3	1,2	1,1
Otros	15,3	13,0	14,7
Total	100	100	100
IHH previo	1.240	1.237	1.205
IHH post-operación	2.090	2.138	2.022
Delta IHH	850	901	817

Fuente: CNDC sobre la base de información aportada por las notificantes, siguiendo a Euromonitor International.

108. Según se desprende del cuadro precedente, la operación involucra al primer y segundo competidor del mercado. En 2018, AVON obtuvo el 23,6% del mercado, mientras NATURA, el 17,3%, arrojando en forma conjunta, una participación del 40,9%.

109. El valor resultante del IHH asciende a 2.022 puntos, y su variación es de 817 puntos, superando los umbrales sugeridos en los lineamientos para que una operación no despierte preocupaciones desde el punto de vista de la competencia.

110. En cuanto a los competidores, según surge de los datos de EUROMONITOR INTERNATIONAL, L'OREAL sería el principal competidor debajo de NATURA y AVON, con el 14,7% del mercado, seguido por COTY (6,4%) y REVLON (6,1%). Si bien se trata de grandes empresas multinacionales, reconocidas en el mercado de productos de belleza y cuidado personal en general, se observa una distancia significativa entre las participaciones agregadas de las partes y las del siguiente competidor, de más de 25 puntos porcentuales.

111. De modo complementario, utilizando las participaciones de las empresas involucradas y sus principales competidoras, se ha procedido a analizar un indicador adicional: el Ratio de Concentración (Concentration Ratio, CR) a la segunda (CR2) y cuarta empresa (CR4), considerando a AVON y NATURA como una sola, a partir de la adquisición notificada. En este caso, el CR2 es igual a 56 puntos y el CR4 es de 68 puntos, lo que refleja un mercado con elevada concentración, donde solo dos grupos poseen más de la mitad del mercado.

### VI.1.3. Cosméticos para el rostro

112. La Tabla N.º 5 presenta las participaciones de mercado de las empresas involucradas en el mercado de cosméticos para el rostro y la variación en el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) tras la operación notificada.

**Tabla N.º 5 - Participaciones en el mercado de cosméticos para el rostro (%) y variación de IHH**

	2016	2017	2018
NATURA	28,2	27,9	27,0
AVON	19,1	17,5	16,9
Conjunta AVON-NATURA	47,3	45,4	43,9

L'Oréal Groupe	22,5	16,9	18,2
Coty Inc.	2,3	6,0	7,3
Revlon Inc.	2,9	5,8	6,9
Naturel S.A.	5,1	4,9	4,5
Mary Kay Inc.	3,7	3,8	3,6
Violetta Fabiani	3,3	3,2	3,2
Matiz S.A.	3,3	3,1	2,9
Estée Lauder Cos Inc.	2,3	2,3	2,5
Arca Distribuciones S.A.	2,3	2,3	2,2
Tupperware Brands Corp.	2,1	2,0	2,0
Private Label	2,2	2,2	1,9
Otros	0,5	2,1	0,8
Total	100	100	100
IHH previo	1.762	1.520	1.518

IHH post-operación	2.839	2.496	2.431
Delta IHH	1.077	977	913

Fuente: CNDC sobre la base de información aportada por las notificantes, siguiendo a Euromonitor International.

113. Como puede observarse, en 2018 AVON tenía el 16,9% del mercado, mientras NATURA, el 27%. En forma conjunta, y tal como se ha verificado en el segmento de ojos, las notificantes lideran el mercado con el 43,9%.

114. En lo que respecta al IHH, post-operación, este indicador asciende a 2.431 puntos, y su variación es de 913 puntos, lo cual sugiere un mercado moderadamente concentrado.

115. En relación con las empresas que compiten en este mercado, L'OREAL es el principal rival debajo de NATURA y AVON, con el 18,2% del mercado, seguido por COTY (7,4%) y REVLON (6,9%). La distancia entre las participaciones agregadas de las notificantes y las del siguiente competidor, L'OREAL es, también en este caso, superior a los 25 puntos porcentuales.

116. Con el propósito de profundizar el análisis cuantitativo, siguiendo algunos antecedentes de esta Comisión Nacional<sup>17</sup>, se procedió a evaluar la posible creación de una posición dominante a partir de la operación, mediante la estimación del “umbral de dominancia”, propuesto por Melnik, Shy y Stenbacka (2008)<sup>18</sup>. Dicho umbral establece que la empresa de mayor participación es candidata a tener posición dominante en un mercado si dicha participación supera el “umbral de dominancia” (SD), que incorpora en su fórmula las participaciones relativas de la primera y segunda empresa en importancia<sup>19</sup>.

117. La estimación del umbral de dominancia para 2018 era de 48 %, muy por encima de la participación de la primera empresa, NATURA, ubicada en 27% y con L'OREAL como segunda empresa en importancia. Post operación, el nuevo SD se reduce a 42% y la participación de la primera empresa, considerando a las Partes involucradas en forma conjunta, es de 43,9%, con lo que AVON-NATURA alcanzarían una posición dominante a partir de la operación.

118. Los indicadores complementarios de concentración, considerando a AVON y NATURA como una sola empresa, arrojan un CR2 de 62 puntos y CR4 de 76. Esto refleja un mercado con elevada concentración, donde solo dos grupos poseen más del 60% del mercado, y las primeras cuatro empresas poseen más del 75%.

#### **VI.1.4. Cosméticos para labios**

119. Finalmente, en la Tabla N.º 6 se presenta la información relativa al mercados de cosméticos para labios.

#### **Tabla N.º 6 - Participaciones en el mercado de cosméticos para labios (%) y variación de IHH**

	2016	2017	2018
AVON	23,9	32,3	28,6
NATURA	17,6	18,4	22,5
Conjunta AVON-NATURA	41,5	50,7	51,1
L'Oréal Groupe	10,4	10,3	11,5
Coty Inc.	3,6	5,1	7,2
Revlon Inc.	1,6	3,9	3,5
Naturel S.A.	3,9	2,9	2,9
Mary Kay Inc.	3,8	2,9	2,8
Estée Lauder Cos Inc.	2,3	1,9	2,1
Violetta Fabiani	2,9	2,1	2,0
Tupperware Brands Corp.	2,2	1,6	1,6
Private Label	1,7	1,3	1,3
Arca Distribuciones S.A.	1,6	1,1	1,2

Matiz S.A.	1,0	0,7	0,7
Otros	23,5	15,5	12,1
Total	100	100	100
IHH previo	1.083	1.575	1.563
IHH post-operación	1.924	2.764	2.850
Delta IHH	841	1.189	1.287

Fuente: CNDC sobre la base a información aportada por las notificantes, siguiendo a Euromonitor International.

120. Los valores analizados reflejan que en 2018, AVON poseía el 28,6% del mercado, mientras NATURA, el 22,5%. En forma conjunta lideran el mercado con el 51,1% del total.

121. En lo que respecta al IHH, post-operación, el indicador asciende a 2.850 puntos, y su variación es de 1.287. De este modo, el mercado bajo análisis pasaría de uno moderadamente concentrado a otro altamente concentrado.

122. En la comparación con umbrales establecidos en los Lineamientos de Control, se advierte que los tres indicadores exceden ampliamente las referencias recomendadas para desestimar efectos distorsivos sobre la competencia a partir de una operación de concentración, que implicarían un IHH superior a los 2000 puntos, una participación de mercado conjunta superior al 50% y una variación del IHH superior a los 150 puntos. De los tres segmentos de cosméticos considerados, el mercado de labiales es el que presenta los valores más preocupantes desde una perspectiva de defensa de la competencia.

123. Con relación a las empresas que compiten en este mercado, L'OREAL es el principal rival debajo de NATURA y AVON, con el 11,5% del mercado, seguido por COTY (7,2%) y REVLON (3,5%). La distancia entre las participaciones agregadas de las notificantes y las del siguiente competidor, L'OREAL, es superior a los 40 puntos porcentuales.

124. La estimación del umbral de dominancia pre-operación arroja un valor de 48,4%, muy por encima de la participación de la primera empresa, AVON, ubicada en 28,6%. Post operación, el nuevo SD se reduce a 37,6% mientras la participación de las partes, del 51,1%, excede ampliamente ese umbral, lo que les permitiría detentar una

posición dominante en este mercado.

125. Por su parte, el CR2 es igual a 63 puntos y el CR4, a 73, si se considera a AVON y a NATURA como una sola empresa a partir de la adquisición. Nuevamente, los valores indican un mercado con elevada concentración, donde solo dos grupos poseen más del 60% del mercado, y las primeras cuatro empresas poseen algo menos del 75%.

#### **VI.1.5. Fragancias masivas**

126. Como fuera adelantado previamente, al análisis a lo largo de toda la investigación se circunscribe al mercado de fragancias masivas, donde operan ambas empresas involucradas.

127. La Tabla N.º 7 exhibe la participación de mercado de las notificantes en el mercado de fragancias masivas, según información de los años 2016, 2017 y 2018, previo a la operación notificada.

**Tabla N.º 7 - Participaciones en el mercado de fragancias masivas (%) y variación de IHH**

	2016	2017	2018
AVON	25,3	21,0	20,0
NATURA	29,9	32,7	33,7
Conjunta AVON-NATURA	55,1	53,7	53,7
Cannon Puntana S.A.	10,2	9,9	10,4
Puig S.L.	7,2	7,6	6,9
Arca Distribuciones S.A.	4,0	4,3	4,3
Coty Inc.	1,6	1,6	1,7

Mary Kay Inc.	1,6	1,6	1,6
Tupperware Brands Corp.	1,6	1,5	1,5
Naturel S.A.	1,6	1,4	1,4
Matiz S.A.	1,3	1,3	1,4
Dana Classic Fragrances Inc.	1,3	1,3	1,4
Xavier Laurent, Parfums	1,1	1,1	1,2
Otros	13,2	14,5	14,6
Total	100	100	100
IHH previo	1.730	1.715	1.740
IHH post-operación	3.237	3.089	3.090
Delta IHH	1.508	1.374	1.350

Fuente: CNDC sobre la base de información aportada por las notificantes, siguiendo a Euromonitor International.

128. En 2018 AVON retuvo el 20% del mercado, mientras NATURA, el 33,7%. En forma conjunta, las notificantes lideran el mercado con un 53,7%.

129. En lo que respecta a la operación bajo análisis, el valor resultante del IHH asciende a 3.090 puntos, y su variación es de 1.350. De este modo, se pasa de un mercado moderadamente concentrado a uno altamente concentrado.

130. En consecuencia, se advierte que los tres indicadores considerados -participación conjunta, IHH y delta IHH post-operación- exceden los umbrales sugeridos y, por lo tanto, la operación podría tener efectos distorsivos sobre la competencia. En efecto, los valores hallados sugieren un refuerzo de poder de mercado de las empresas a partir de la operación también en el mercado de fragancias masivas.

131. Con relación a las empresas rivales, analizando los datos aportados de EUROMONITOR INTERNATIONAL, CANNON PUNTANA sería el principal competidor debajo de NATURA y AVON, con el 10,4% del mercado, seguido por PUIG S.L. (6,9%) y ARCA DISTRIBUCIONES (4,3%). Es importante poner de resalto que se observa una distancia significativa entre las participaciones agregadas de las notificantes y las del siguiente competidor, de más de 40 puntos porcentuales de diferencia, lo que podría confirmar la conformación de una posición dominante en un escenario post-operación.

132. En el caso de las fragancias masivas, el cálculo del umbral de dominancia pre-operación —sobre la base a datos de 2018—, era de 46,3 %, mientras que la participación de la primera empresa, NATURA, se ubicaba en 33,7%. A partir de la concentración notificada, el nuevo SD se reduce a 36,1% y la participación de la primera empresa, considerando a las notificantes en forma conjunta, es de 53,7%, con lo que AVON-NATURA alcanzarían una posición dominante también en este mercado.

133. De modo complementario, el CR2 y el CR4 estimados arrojan valores de 64 y 75 puntos respectivamente, al considerar a AVON y NATURA conjuntamente, a partir de la adquisición notificada.

134. Luego del análisis cuantitativo de los efectos de la operación descrito en los párrafos previos, esta Comisión Nacional profundizó la investigación de los mercados relevantes, mediante la incorporación de elementos cuantitativos y cualitativos que contribuyan a sopesar los potenciales daños sobre la competencia y/o ganancias de eficiencia derivados de la concentración notificada.

## **VI.2. Cercanía competitiva de las notificantes**

### **VI.2.1. Opinión de AVON y NATURA**

135. Tal como fuera mencionado, a lo largo de las sucesivas presentaciones, las notificantes han sostenido que, aun cuando esta Comisión Nacional decidiera llevar adelante un análisis por sub-segmento de mercado, tanto para el caso de los cosméticos de color (para rostro, ojos y labios) como para el de las fragancias (masivas y premium), era necesaria una evaluación en términos de cercanía competitiva entre ellas.

136. Desde ese punto de vista, se ha sostenido que ambas empresas involucradas orientan sus estrategias de negocio a distintos tipos de consumidores y presentan rangos de precios diferenciados, por lo cual, no serían competidores cercanos, sino que rivalizarían con otras empresas del mercado antes que entre ellas.

137. En esa línea, las empresas involucradas han encomendado estudios comparativos de precios y cercanía competitiva, que fueran luego aportadas al expediente y analizados por esta CNDC. Entre ellos, se destaca el informe

de la consultora internacional CHARLES RIVER ASSOCIATES (en adelante, "CRA")<sup>20</sup>, desarrollado a continuación<sup>21</sup>.

#### **VI.2.1.1. Cosméticos de color**

138. Con relación a los cosméticos de color, las partes han sostenido que la propuesta comercial de AVON está dirigida a brindar productos de buena calidad y competir con marcas más económicas que no presentan credenciales de calidad comparables, focalizada en el atributo de la accesibilidad. En cambio, NATURA se orienta a ofrecer cosméticos de color más sofisticados, de alta calidad y respetuosos con el medio ambiente, con un portafolio de productos diferenciado y en competencia con marcas de precios más elevados.

139. Según la evaluación que hiciera CRA, en el caso de los cosméticos de color, el precio promedio de los productos de NATURA es, al menos, 2,5 veces más alto que el precio promedio de AVON. En el caso de los cosméticos para el rostro, la relación hallada entre ambos precios promedio habría sido 2,5 a 1; en los de ojos, 3,6 a 1; y, por último, en el caso de los cosméticos para labios, 2,6 a 1.

140. La comparación de precios realizada en el informe está basada en promedios ponderados, a partir de los datos de ventas mayoristas en pesos y los volúmenes correspondientes a 2018, suministradas por éstas a CRA.

141. Por otro lado, CRA ha considerado la distancia competitiva de las notificantes respecto a otros competidores, a partir de la base de rastreo de precios minoristas de la herramienta VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL. En este caso, según la metodología explicitada en su informe, consideraron precios semanales de 3 (tres) meses previos al 25 de enero de 2020, extraídos de sitios web y de *e-commerce*<sup>22</sup>. Estos datos no contienen información sobre ventas, por lo que las comparaciones son, en todos los casos, basadas en los precios disponibles, sin ponderación por volúmenes.

142. Adicionalmente, dado que la base de precios obtenida en la web carece de gran parte de la información relativa a proveedores especialmente fuertes en el canal de venta directa, incluyendo a NATURA y AVON, EUROMONITOR INTERNATIONAL ha suministrado a CRA precios de este tipo de empresas por separado<sup>23</sup>, obtenidos de los últimos catálogos disponibles en línea (estimativamente, correspondientes a los meses de enero y febrero de 2020).

143. En base a estas últimas fuentes citadas, CRA ha concluido que el precio medio por SKU<sup>24</sup> de NATURA sería 1,9 veces superior al de AVON y que las notificantes operarían en diferentes segmentos de precios, cada uno de ellos más cercanos a otros competidores que entre sí. En el caso de AVON, sus precios serían más aproximados a los de empresas como JOHNSON & JOHNSON, EXTREME y TUPPERWARE, mientras que NATURA guardaría cercanía con L'OREAL, MARY KAY y REVLON.

144. El ordenamiento de empresas en función de la distribución de precios promedio minoristas y rangos intercuartílicos presentadas en el informe permiten vislumbrar la presencia de 10 competidores entre medio de las partes.

### **VI.2.1.2. Fragancias masivas**

145. En opinión de las notificantes, mientras AVON comercializa fragancias masivas más asequibles y dirige sus ventas a consumidores de ingresos medios a bajos, con una buena relación precio-calidad, NATURA opera en segmentos de precios más elevados y dirige sus ventas a consumidores de ingresos medios a altos. En tal sentido, las marcas ofrecidas por AVON estarían asociadas a la posibilidad de acceso más amplia, y las fragancias de NATURA se identificarían como productos de alta calidad y amigables con el ambiente, dirigidas a consumidores dispuestos a pagar precios más altos en función de los beneficios diferenciados que perciben.

146. El estudio de CRA citado, ha sostenido que “[...] existe un número significativo de competidores presentes en el mercado que ofrecen los productos a precios más cercanos a cualquiera de las Partes Notificantes, que la distancia que existe entre los precios de las Partes Notificantes comparadas entre sí”.

147. Según la misma fuente, en base a información de precios y ventas que le proveyeran las partes, el precio promedio de NATURA es aproximadamente 4,1 veces más alto que el de AVON. Su análisis de ítems vendidos sugiere que AVON reuniría un porcentaje alto de sus ventas en frascos relativamente pequeños, de 50 ml., mientras NATURA tendría sus ventas concentradas en presentaciones de 75 o 100 ml.

148. Al analizar por separado los distintos tamaños de envases en que se concentran las ventas (50, 75 y 100 ml.), para distintos niveles de concentración de fragancias, han sostenido que el precio de los productos ofrecidos por NATURA sería, al menos, 3,1 veces superior a los ofrecidos por AVON, mientras que si el análisis se realiza por nivel de concentración (distinguiendo entre EDP, EDT y EDC<sup>25</sup>) este arrojaría una relación de 2,6 a 1. Asimismo, la mencionada consultora segmentó la oferta tanto por nivel de concentración como por tamaño de frasco. En la comparación, al cruzar ambas variables, se observa que la diferencia de precios ascendería al doble para los productos ofrecidos por NATURA en relación con aquellos que proporciona AVON.

149. Por otro lado, la evaluación de CRA sobre precios de NATURA y AVON ya no entre sí, sino en comparación con sus competidores, a partir de la herramienta VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL y de los últimos catálogos disponibles en ese entonces de las principales empresas de venta directa, concluiría que existen aproximadamente unos 16 competidores ubicados entre el precio promedio de una fragancia AVON y una de NATURA.

### **VI.2.2. Análisis de la CNDC**

150. En virtud de aportar elementos cualitativos y cuantitativos a la presente investigación, esta Comisión Nacional realizó sus propios análisis de precios y cercanía competitiva, que permitan validar y enriquecer los resultados surgidos de los informes elaborados por terceros.

151. Para ello, las notificantes proporcionaron, a pedido de esta CNDC, la base de precios de la herramienta VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL en que se basa la comparación de NATURA y AVON con otros competidores, realizada por CRA. Asimismo, también aportaron los datos relativos a algunos competidores de venta

directa, surgidos a partir de los catálogos en línea, de modo de contar con el total de información que fuera utilizada por CRA. Esa base de datos fue depurada en base a ciertos errores metodológicos que se advirtieron<sup>26</sup>.

#### **VI.2.2.1. Hallazgos en el segmento de cosméticos de color**

152. Al considerar la muestra de cosméticos de color sin distinción de segmentos, esta CNDC halló un precio promedio de NATURA igual a 2,4 veces el de AVON, con 12 competidores entre medio de las partes, en base a su precio promedio<sup>27</sup>. Cabe resaltar que, entre el precio promedio máximo y mínimo de las 26 empresas, la relación es 12 a 1, lo cual relativiza la diferencia de precios observada entre las Partes, volviéndolas competidores más cercanos que lo que ellas sostienen.

153. En el caso de los cosméticos para el rostro, el análisis basado en 17 empresas y 157 ítems, el precio promedio por empresa máximo y mínimo guarda una relación de 10 a 1. La confrontación de NATURA y AVON, arroja una relación de 2,7 a 1, con 6 competidores ubicados entre ellas. Nuevamente, las notificantes muestran una cercanía competitiva relativamente estrecha con relación a otros competidores del mercado.

154. Al interior del segmento de cosméticos para labios, con datos para 10 empresas y 209 ítems, se ha observado que el precio promedio máximo por empresa era 7 veces el precio promedio mínimo. En este caso, AVON tenía el segundo precio promedio más bajo de las 10 empresas analizadas. El precio promedio de competidores fuertes como L'OREAL es 1,3 el de AVON, y el de COTY, 1,4 veces. Al carecer de datos de ítems de labios para NATURA, no fue posible la comparación entre las partes.

155. Por último, al interior de los cosméticos para ojos, se consideraron 11 empresas representadas por 161 ítems. Aquí se halló el menor ratio entre los precios promedios máximos y mínimos, de 6 a 1. Al igual que en el punto anterior, el precio promedio de los productos de AVON resultaron ser los segundos más bajos. El ratio de precios promedio de los principales rivales sobre el precio de AVON arrojó 1,8 para L'OREAL, 1,7 para COTY y 1,5 para REVLON. No fue posible evaluar por esta vía la relación con NATURA, dada la falta de datos para este segmento.

156. En forma adicional, basados en los datos sobre las empresas notificantes y sus rivales explicitados en los apartados previos, se ha procedido a estimar, para el total de los cosméticos de color y para cada uno de los segmentos, la media de precios (o promedio), su desvío estándar (SE) y el coeficiente de variación (CV), de modo de evaluar la magnitud de la dispersión de precios entre competidores. El CV hallado para los cosméticos de color en forma conjunta ha sido 66%. En cosméticos para el rostro, el CV fue 65%, en los de labios, 55%, y en los de ojos, 37%.

157. En esa línea, teniendo en cuenta que cuanto más alto es el CV más dispersión presenta la muestra y la media se vuelve menos representativa, se ha percibido una volatilidad considerable de precios entre las distintas empresas consideradas, por lo que la distancia específica entre los precios de AVON y NATURA también debe ser valorada en el contexto del total de oferentes de cada segmento.

158. Con la posterior incorporación al expediente de los precios de catálogos de AVON, NATURA y de dos de los

principales competidores de venta directa, TUPPERWARE y MARY KAY, esta CNDC ha consolidado ambas fuentes de información y ha replicado el análisis anterior en términos de cercanía competitiva entre las empresas notificantes y el resto de los oferentes<sup>28</sup>.

159. En este segundo análisis, para los cosméticos de color sin distinción de segmentos, esta CNDC halló que la diferencia de precios promedio entre NATURA y AVON se reducía a 1,9 veces (siendo NATURA el que presenta el mayor precio), con 9 competidores entre medio de las partes, en el ordenamiento en base a su precio promedio. Como referencia, entre el precio promedio máximo y mínimo de las 28 empresas la relación es 11 a 1.

160. En el segmento de cosméticos para el rostro, considerando 19 empresas, la relación entre el precio máximo y mínimo es 10 a 1, mientras entre NATURA y AVON ese ratio desciende nuevamente para ubicarse en un 1,6 a 1, con 5 competidores entre medio de las partes. En los cosméticos para labios, considerando 13 empresas, la relación entre el precio máximo y mínimo fue 5,7; entre NATURA y AVON fue 1,9, con 7 competidores entre medio. Por último, en el segmento de cosméticos para ojos, entre 14 empresas, se halló una relación de 6,2 a 1 entre el precio máximo y mínimo promedio entre ellas. Por su parte, los precios de NATURA resultaron ser el doble de los de AVON, ubicándose 7 competidores entre medio.

161. La Tabla N.º 8 sintetiza los resultados de los dos análisis alternativos elaborados por esta Comisión Nacional, desarrollados en los apartados previos.

**Tabla N.º 8 - Análisis de precios de comparativos de cosméticos de color**

	Estimación CNDC N° 1				Estimación CNDC N° 2			
Fuentes de datos	Vía de Euromonitor International				Vía + información de catálogos, ambos de Euromonitor International			
Variable de referencia	Promedio por empresa en base a los precios medianos de sus artículos.				Promedio por empresa en base a precios promedio de enero 2020 y precios de catálogos ene.-feb.2020			
	Todos	Rostro	Labios	Ojos	Todos	Rostro	Labios	Ojos

Cantidad de empresas	26	17	10	11	28	19	13	14
Cantidad de artículos	527	157	209	161	1062	269	446	347
p medio del mercado	\$ 652	\$ 745	\$ 444	\$ 535	\$ 685	\$ 779	\$ 479	\$ 560
Desvío estándar (S)	\$ 429	\$ 484	\$ 243	\$ 198	\$ 455	\$ 502	\$ 227	\$ 222
Coef.de variación (CV)	65,7%	64,9%	54,8%	37,1%	66,5%	64,5%	47,4%	39,7%
p medio mínimo	\$ 142	\$ 168	\$ 142	\$ 146	\$ 162	\$ 178	\$ 183	\$ 162
p medio máximo	\$ 1.674	\$ 1.674	\$ 999	\$ 879	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.050	\$ 999
p medio máximo/mínimo	11,8	10,0	7,1	6,0	11,1	10,1	5,7	6,2
p medio NATURA	\$ 645	\$ 645	\$ -	\$ -	\$ 547	\$ 581	\$ 483	\$ 619

p medio AVON	\$ 272	\$ 240	\$ 268	\$ 329	\$ 294	\$ 370	\$ 249	\$ 293
p medio NATURA/ AVON	2,4	2,7	–	–	1,9	1,6	1,9	2,1
Cant. de empresas entre AVON y NATURA*	12	6	–	–	9	5	7	7

p: precio

\*Del total de empresas ordenadas de menor a mayor según su precio promedio.

Fuente: CNDC sobre la base a información aportada por las notificantes, siguiendo a Euromonitor International.

162. A partir de las estimaciones presentadas, en base a la información de EUROMONITOR INTERNATIONAL para las empresas notificantes y sus competidoras —sin incluir ponderaciones por volúmenes de ventas—, esta CNDC ha encontrado que los precios de NATURA son sistemáticamente mayores a los de AVON; según el segmento de cosméticos de color considerado y, por vía de una u otra estimación, los precios de NATURA serían, al menos, 60% superiores a los de AVON, y en algunos casos, casi el doble, en línea con lo hallado por CRA.

163. A su vez, en un ordenamiento en base a precios promedio, se ha podido comprobar la presencia de competidores más cercanos a cada una de las notificantes de lo que son NATURA y AVON entre sí. No obstante, la distancia entre las involucradas en el contexto de la dispersión de la muestra general, no permitiría descartar que se trate de sustitutos cercanos y, por lo tanto, afirmar que no existe cercanía competitiva entre ellas.

164. Por otro lado, más allá de la cercanía competitiva específica de AVON y NATURA, al observar la composición de las rivales más cercanas a cada una de las empresas notificantes en términos de precios, y en especial a AVON, se ha evaluado que difícilmente dichas competidoras se hallen en condiciones actuales de compensar los efectos derivados del ejercicio de su poder de mercado a partir de la concentración, considerando la importancia de ambas empresas en los mercados relevantes y su especialización en el canal venta directa.

165. En este sentido se expresó LADY WAY S.R.L. (VIOLETTA FABIANI) al afirmar “[...] *la fusión podría potencialmente generar algún perjuicio teniendo en cuenta: (...) Tomar Natura el Segmento Medio y Alto mientras*

que Avon tome el segmento Medio y Bajo (antes competían entre sí pero siendo la misma compañía perfectamente Avon podría tomar este segmento), afectando a las empresas de venta directa que históricamente operan en este segmento”.

#### **VI.2.2.2. Hallazgos en el segmento de fragancias masivas**

166. Nuevamente, las conclusiones a las que se arribaron surgen de la base de datos VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL aportada por las notificantes<sup>29</sup>.

167. En términos de composición de la muestra, al filtrar productos bajo las categorías de “*Men’s Fragrances*” (Fragancias para hombres); “*Women’s Fragrances*” (Fragancias para Mujeres) y “*Unisex Fragrances*” (Fragancias Unisex)<sup>30</sup>, se encontró en dicha base información de 75 empresas y 820 ítems.

168. Con relación a la cantidad de productos de cada firma, sobre las 75 empresas iniciales, 56 de ellas (el 75%) poseían información relativa a menos de 5 ítems en la base VÍA. En contraste, tanto para las partes como para las principales competidoras en el mercado de fragancias en general, y de masivas en particular<sup>31</sup>, la cantidad de ítems era significativamente mayor<sup>32</sup>, lo que se ha considerado, *a priori*, como suficientemente representativo<sup>33</sup>.

169. Vale aclarar que se ha descartado un análisis comparativo de precios entre competidores que incluya el nivel de concentración de esencia, dada la imposibilidad para detectar el grado de concentración en función al detalle del producto en la base de datos.

170. Con las consideraciones explicitadas, la primera estimación de esta Comisión Nacional se ha sustentado en una muestra de 65 empresas y 675 ítems de la base VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL, incluidas NATURA y AVON y las principales competidoras de fragancias, con prescindencia del segmento al que corresponden. Esta última decisión metodológica se ha realizado con el propósito de evaluar, además de la cercanía competitiva entre las empresas notificantes, la continuidad de precios que, en opinión de estas, impedirían segmentar las fragancias en masivas o premium de algún modo que no resulte arbitrario.

171. Un comentario adicional en cuanto a AVON, es que, a partir de la eliminación de artículos sin información explícita de contenido en su descripción, la muestra ha perdido representatividad en términos de ítems de la empresa, quedando solo 6 de ellos.

172. Entre los resultados de esta CNDC, a partir del ordenamiento de las 65 empresas en base a su precio promedio<sup>34</sup> (sin distinción de tamaño), hallamos a 10 competidores entre medio de las partes. El ratio entre el precio de NATURA y AVON fue de 1,8, mientras que entre el precio promedio máximo y mínimo del conjunto de oferentes la relación fue 128 a 1.

173. Al considerar la muestra de presentaciones de menos de 45 ml., representada por 18 empresas y 63 ítems, se encontró una relación de 23 a 1 entre el precio promedio máximo y mínimo. El precio promedio de NATURA fue 1,5 veces el de AVON, y en el ordenamiento por precios, ambas empresas se ubicaron a continuación una de la otra,

en el segundo y tercer lugar desde el límite inferior.

174. Tomando como referencia las presentaciones de 50 ml. con un margen del 10%, se consideraron 111 ítems provenientes de 24 empresas distintas. El precio promedio máximo resultó ser 19 veces el mínimo. NATURA fue la segunda empresa más económica, antecedida por una de las principales rivales, CANNON PUNTANA. No fue posible realizar la comparación con AVON, debido a la falta de ítems en esta categoría.

175. En los tamaños de 75 ml. +/- un 10%, la muestra incluyó 18 empresas y 107 ítems. El precio máximo fue 62 veces el mínimo, y no fue posible la comparación entre las empresas notificantes, dada la ausencia de datos para AVON.

176. Al considerar las presentaciones de 100 ml. con un margen del 10%, donde se concentran el 41% de los ítems totales, se halló una mayor cantidad de empresas que en el resto de las muestras, totalizando 44. El ratio de precios promedio máximo y mínimo fue 33 a 1, en tanto NATURA exhibió un precio promedio igual a 1,8 el de AVON, con 6 oferentes entre medio de ellos.

177. Por último, para tamaños de frasco de más de 110 ml., se observaron 21 empresas y 83 ítems. La relación del precio promedio máximo fue 82 veces el mínimo. Al igual que otros casos, no fue posible comparar la relación entre las partes, en función de la falta de datos de AVON en esta categoría.

178. En forma adicional, se evaluó la cercanía de los principales rivales -en términos de participación del mercado- de fragancias masivas presentes en la base: CANNON PUNTANA, PUIG y COTY. Tanto en la comparación general como a lo largo de las sub-muestras, se ha encontrado una relación estrecha entre los precios promedio de COTY y PUIG, con 0 a 2 competidores como máximo entre medio. CANNON PUNTANA, por su parte, se revela como un competidor considerablemente más económico, ubicado siempre en los primeros puestos desde el límite inferior. Las empresas notificantes, han resultado sostenidamente más cercanas a CANNON PUNTANA que a COTY y PUIG (excepto en las muestras donde AVON no ha tenido representación y, por ende, no fue posible esta comparación)

179. Al analizar la dispersión de precios de todos los competidores, basados en precio promedio, desvío estándar (SE) y coeficiente de variación (CV), se estimó un CV de 86% para las fragancias en conjunto. En la apertura por tamaño, las presentaciones de 75 ml. +/- 10% obtuvieron un CV notablemente alto, de 107%. En el resto de los tamaños, el CV hallado osciló entre el 65 y 67%.

180. Al igual que en el segmento de cosméticos de color, con el posterior aporte de los precios de catálogos de algunos oferentes, esta Comisión Nacional consolidó las fuentes de información de la herramienta VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL -utilizada en la primera estimación- y los precios de catálogos de AVON, NATURA, MARY KAY y TUPPERWARE y realizó una segunda estimación de cercanía competitiva y continuidad de precios en el mercado de Fragancias. Aquí, se consideraron 67 empresas y 1175 ítems<sup>35</sup>.

181. En la segunda estimación, del ordenamiento de las 67 empresas en base a su precio promedio (sin distinción de

tamaño), se hallaron a 9 competidores entre medio de las partes. El ratio entre el precio de NATURA y AVON fue de 1,7, mientras que entre el precio promedio máximo y mínimo del conjunto de oferentes la relación fue 118 a 1.

182. Al considerar las presentaciones de menos de 45 ml., con 19 empresas y 81 ítems, se encontró una relación de 21 a 1 entre el precio promedio máximo y mínimo. En este caso, excepcionalmente, el precio promedio de NATURA fue inferior al de AVON, arrojando un cociente de 0,7 entre ambos. En el ordenamiento por precios, entre ambas empresas se ubicó un solo competidor.

183. En las presentaciones de 50 ml. con un margen del 10%, se consideraron 208 ítems provenientes de 27 empresas. El precio promedio máximo resultó ser 19 veces el mínimo, mientras el precio de NATURA fue igual 1,2 el de AVON y las empresas notificantes se ubicaron una a continuación de la otra en el ordenamiento de todas las empresas según su precio promedio.

184. En los tamaños de 75 ml. +/- un 10%, la muestra incluyó 21 empresas y 155 ítems. El precio promedio máximo entre los 21 oferentes fue igual a 56 veces el mínimo; entre NATURA y AVON esa relación fue 1,2 y las partes, nuevamente, se ubicaron una a continuación de la otra en el ordenamiento por precios.

185. Al considerar las presentaciones de 100 ml. con un margen del 10%, donde se concentran el 40% de los ítems totales, se hallaron 45 oferentes y 465 artículos. El ratio de precios promedio máximo y mínimo fue 31 a 1, en tanto NATURA exhibió un precio promedio igual al doble del de AVON, con 7 oferentes entre medio de ellos.

186. Por último, para tamaños de frasco de más de 110 ml., se observaron 23 empresas y 198 ítems. La relación del precio promedio máximo fue 82 veces el mínimo; entre NATURA y AVON, el cociente de precios arrojó un valor de 4,7.

187. Al analizar la dispersión de precios de todos los competidores, al igual que en la primera estimación, se encontró un CV de 86% para las fragancias en conjunto, mientras en las presentaciones de 75 ml. +/- 10%, el CV fue 106%. En el resto de los tamaños, el CV hallado osciló entre el 66 y 75%.

188. La Tabla N.º 9 sintetiza los resultados de los dos análisis alternativos elaborados por esta Comisión Nacional en el mercado de Fragancias, que fueran descriptos previamente.

**Tabla N.º 9 - Análisis de precios de comparativos de fragancias**

	Estimación CNDC N°1	Estimación CNDC N°2
Fuentes de datos	Vía de Euromonitor International	Via + información de catálogos, ambos de Euromonitor International

Variable de referencia	Promedio por empresa en base a los precios medianos de sus artículos.						Promedio por empresa en base a precios promedio de enero 2020 y precios de catálogos ene.-feb.2020					
	Todas	<45 ml	50 ml +/- 10%	75 ml +/- 10%	100 ml +/- 10%	>100 ml	Todas	<45 ml	50 ml +/- 10%	75 ml +/- 10%	100 ml +/- 10%	>100 ml
Cantidad de empresas	65	18	24	18	44	21	67	19	27	21	45	23
Cantidad de artículos	675	63	111	107	275	83	1175	81	208	155	465	198
p medio del mercado	\$ 2.955	\$2.347	\$ 2.758	\$ 3.265	\$ 3.321	\$ 4.070	\$ 3.114	\$2.469	\$ 2.819	\$ 3.196	\$ 3.515	\$ 4.012
Desvío estándar (S)	\$ 2.553	\$1.557	\$ 1.836	\$ 3.488	\$ 2.167	\$ 2.688	\$ 2.691	\$1.621	\$ 1.856	\$ 3.389	\$ 2.353	\$ 3.011
Coef. de variación (CV)	86,4%	66,3%	66,6%	106,8%	65,3%	66,1%	86,4%	65,7%	65,8%	106,0%	66,9%	75,0%
p medio mínimo	\$ 114	\$ 223	\$ 303	\$ 237	\$ 232	\$ 114	\$ 124	\$ 252	\$ 309	\$ 259	\$ 285	\$ 124

p medio máximo	\$ 14.650	\$5.092	\$ 5.868	\$ 14.650	\$ 7.580	\$ 9.371	\$14.650	\$5.377	\$ 5.887	\$ 14.650	\$ 8.922	\$ 10.215
p medio máximo/ mínimo	128	23	19	62	33	82	118	21	19	56	31	82
p medio NATURA	\$ 884	\$ 421	\$ 440	\$ 874	\$ 994	\$ 650	\$ 1.592	\$ 628	\$ 1.981	\$ 1.495	\$ 1.680	\$ 1.244
p medio AVON	\$ 494	\$ 272	-	-	\$ 538	-	\$ 938	\$ 879	\$ 1.588	\$ 1.239	\$ 838	\$ 267
p medio NATURA/ p medio AVON	1,8	1,5	-	-	1,8	-	1,7	0,7	1,2	1,2	2,0	4,7
Cant. de empresas entre AVON y NATURA*	10	0	-	-	6	-	9	1	0	0	7	2

p: precio

\*Del total de empresas ordenadas de menor a mayor según su precio promedio.

Fuente: CNDC sobre la base a información aportada por las notificantes, siguiendo a Euromonitor International.

189. A partir de los resultados de ambas estimaciones, esta CNDC ha encontrado que, si bien los precios de NATURA son sostenidamente mayores a los de AVON -con excepción del precio medio hallado en las presentaciones de menos de 45 ml.- tanto para el mercado de fragancias en general, como en la apertura por tamaño de la presentación, la relación de precios entre las partes no permite descartar cercanía competitiva entre ambas, en el contexto de la relación de precios del resto de los oferentes.

190. En esa misma línea, en el ordenamiento en base a precios promedio, o bien no se hallaron competidores entre las partes, o se hallaron relativamente pocos con relación al total de oferentes de la muestra. Esto último, sin embargo, debe interpretarse a la luz de la inclusión del total de oferentes de fragancias, sin segmentar entre masivas y premium.

191. En todos los casos, tanto AVON como NATURA se ubicaron por debajo del precio promedio del mercado tomado en forma conjunta. Entre las rivales más importantes, se identificó cercanía de precios con CANNON PUNTANA, y con TUPPERWARE y MARY KAY en lo que hace a competidores fuertes del canal de venta directa. Las otras dos firmas más importantes según su cuota de mercado, PUIG y COTY, presentaron precios medios más cercanos entre sí, ubicados en el entorno del promedio del mercado, o, en varios casos, por encima de él.

192. Por otra parte, dada las brechas entre los precios promedio máximos y mínimos del total de empresas, tanto para el análisis general como en la apertura por contenido, esta Comisión Nacional ha reafirmado la pertinencia de segmentar el mercado entre fragancias masivas y *premium*.

## **VII. BARRERAS A LA ENTRADA Y PRESIÓN COMPETITIVA**

193. A lo largo de la investigación, esta CNDC ha reunido información de las empresas notificantes y de algunos de sus principales competidores con relación a las barreras a la entrada, la rivalidad competitiva y la capacidad de sustitución por parte de los consumidores en los mercados relevantes. En especial, se ha indagado sobre el potencial impacto para el ingreso y desarrollo de nuevos oferentes de factores como: (i) la regulación existente; (ii) la capacidad de producción en instalaciones propias y en terceristas especializados; (iii) la capacidad de importación; (iv) el posicionamiento de marca y lealtad a las marcas ya instaladas por parte de los consumidores; (v) los gastos requeridos en *marketing* y publicidad; junto con otras posibles barreras.

194. Como fuera señalado previamente, en una primera etapa de la investigación, se consultó a los tres principales competidores de cada segmento (Cosméticos de color y Fragancias masivas), en función de su *market share*, sobre diversos aspectos que hacen a la caracterización del mercado, la valoración de las barreras a la entrada y de los efectos de la operación bajo análisis. Más tarde, se amplió la consulta a los principales rivales en el canal de venta directa en particular, de modo de enriquecer el análisis y sopesar algunos factores específicos de las empresas que operan allí.

### **VII.1. Cosméticos de color**

195. En términos generales, a lo largo de la investigación, la capacidad de producción no se vislumbra como un limitante para potenciales ingresos, dado el rol y la dinámica de los *tollers*, junto con el de la importación, en un mercado donde coexisten empresas que combinan en proporciones muy diversas la elaboración de productos en instalaciones propias, con la fabricación en terceros especializados -en la actualidad, con capacidad excedente- y la importación de productos terminados. A su vez, tanto las partes como los terceros consultados han coincidido en señalar la contratación de terceros como un mecanismo frecuente para llevar adelante la distribución y el transporte

de estos productos a lo largo de todo el país.

196. En relación con las barreras regulatorias y la capacidad de importación, si bien las empresas notificantes han desestimado que actúen como barreras para nuevos ingresos, algunas de sus principales competidoras, como L'OREAL, y REVLON, han sostenido la alta incidencia de estos factores en el mercado bajo análisis.

197. Asimismo, esta Comisión Nacional ha considerado la existencia de ciertas barreras de tipo económico que podrían condicionar un ingreso rápido, probable y significativo, en especial en lo referido a los gastos requeridos en marketing y publicidad<sup>36</sup> para competir efectivamente con las empresas existentes.

198. Adicionalmente, se ha considerado que existen barreras que son propias de cada tipo de distribución existente. Dentro del segmento *door to door*, los competidores destacan que el armado de la red de distribución con un número crítico de revendedores ofreciendo el producto es una barrera significativa para la entrada al mercado.

199. En este sentido, el representante de MATIZ S.A. señaló que “*desarrollar los procesos de comercialización, de logística y abastecimiento que requiere la venta directa son de incidencia alta*”. Paralelamente, en el segmento moderno o tradicional, REVLON señaló que “*los espacios en las tiendas físicas son limitados, por lo que la incorporación de una nueva marca dentro de estos puntos de venta podría implicar la discontinuación de marcas actuales*”.

## **VII.2. Fragancias masivas**

200. Al igual que en el mercado de cosméticos de color, en términos generales, la capacidad de producción no se vislumbra como un limitante para potenciales ingresos en el mercado de fragancias masivas, dado el rol de los contratos con terceros<sup>37</sup> y de las importaciones en las diferentes empresas que operan actualmente.

201. En el caso de las fragancias masivas, tras la investigación, se han considerado como principales condicionantes para nuevos ingresos los gastos requeridos en *marketing* y publicidad y la lealtad a las marcas ya instaladas para competir efectivamente con las empresas existentes. Si bien existe, en opinión de las partes y de algunos de sus principales rivales, competencia en este mercado y capacidad de sustitución por parte de los consumidores, aquí -a diferencia de los nuevos lanzamientos en el mercado de Cosméticos de color- operaría una menor tendencia a probar nuevos productos y la conducta de los consumidores suele permanecer más arraigada a una marca ya escogida y adoptada.

202. En efecto, el representante de la firma CANNON PUNTANA S.A ha señalado que: “*la experiencia nos indica que no es fácil la introducción de un producto cuando ya existen marcas instaladas en el gusto del consumidor*”. En términos similares se expresó el representante de la firma LADY WAR S.R.L., al señalar que “*en el caso de Fragancias la elección del producto es más emocional con lo cual la sustitución es más difícil. Un usuario que elige una fragancia y la adopta (se fideliza con ella) difícilmente cambie a otra*”. En este sentido, el representante de PUIG<sup>38</sup> advierte la necesidad de realizar importantes inversiones para poder ingresar a este tipo de mercados, al indicar que la construcción del posicionamiento de marcas y la lealtad a ellas es una de las principales barreras a la

entrada, de modo que para competir con marcas ya existentes “se requiere de importantes niveles de inversión, sostenidos en el tiempo”.

203. Respecto de los gastos requeridos en *marketing* y publicidad, el representante de REVLON hizo referencia a su elevada incidencia “*debido a que se necesita gran inversión con ratios de recuperabilidad de mediano a largo plazo*”, en tanto que el representante de PUIG advirtió que se trata de un rubro intensivo en inversión publicitaria y promocional.

204. Por su parte, varias de las empresas consultadas han coincidido en expresar que la capacidad de importación opera como una barrera a la entrada con alta incidencia, atendiendo a las dificultades para acceder a las divisas en el contexto macroeconómico actual del país. En este sentido se manifestó el representante de la firma PUIG, quien señaló que la capacidad de importación “*se encuentra sujeta a las regulaciones del mercado de cambios y aprobación de licencias*”. Del mismo modo, el representante de la firma GLAXOSMITHKLINE ARGENTINA S.A., advirtió que, si bien no es un competidor de las partes en este mercado, se encuentra presente en el segmento de cuidado del cuerpo, y señaló como factores limitantes a la capacidad de importación y las posibilidades de acceder a las divisas para importar productos terminados o materias primas.

205. De este modo, es posible afirmar que existen ciertas barreras a la entrada capaces de limitar o dilatar el ingreso de nuevos jugadores a los mercados bajo análisis y que podrían afectar la competencia efectiva.

## **VIII. POSIBLES EFECTOS DE CARTERA**

206. Como se mencionó anteriormente, las empresas notificantes poseen una cartera variada de productos de belleza y cuidado personal, entre los cuales se destacan: productos específicos para bebés y niños; productos para el baño y la ducha; cosméticos de color; desodorantes; fragancias; cuidado del cabello; productos de afeitado para hombres (productos pre-afeitado y post-afeitado); cuidado de la piel; y cuidado solar.

207. Las participaciones de las partes dentro de los productos de belleza y cuidado personal oscilan entre el 16% y el 16,7% entre el 2016-2018.

208. Tal como se ha esbozado, si bien existen distintos canales de distribución que pueden desarrollarse en forma simultánea y complementaria, un rasgo habitual en estos mercados es que las firmas del sector adoptan su estrategia de negocio y comercializan la mayor parte de sus productos a través de alguno de ellos.

209. Según declaraciones de las notificantes “[...] *a pesar de que la mayoría de los proveedores consideran los productos para uñas, labios, cara y ojos por separado, es importante destacar que los distribuidores no diferencian entre los productos Cosméticos de color. Cuando los distribuidores son los principales clientes, tienden a abastecerse de toda la gama de productos Cosméticos de color que ofrece una marca, sin distinguir entre los usos que le dan los consumidores*”.

210. En este escenario, la comercialización conjunta de los cosméticos de color aumenta significativamente la

probabilidad de que las partes puedan trasladar el aumento de poder de mercado de un segmento a otro. Tomando en consideración que las empresas notificantes consolidarían una posición dominante en cosméticos de color para rostro (44%) y para labios (51%) y se posicionarían como el principal oferente en cosméticos de color para ojos, podrían extender su poder de mercado al resto de los cosméticos de color, o a otros mercados relevantes.

211. Asimismo, con relación a las fragancias masivas, su peso significativo dentro de la cartera de productos de las partes (41% de las ventas totales de NATURA y 27% de las de AVON en 2018) torna verosímil la posibilidad de un apalancamiento de poder de mercado hacia otro mercado relevante, generando potenciales efectos de cartera en la comercialización de productos belleza y cuidado personal.

212. En su respuesta al requerimiento de información, la empresa MATIZ S.A., comercializadora de la marca GIGOT, afirmó que *“En general las Fragancias masivas es el segmento más rentable en la comercialización de productos de higiene y cuidado personal en la modalidad de venta directa. [...]. Dada la posición dominante que resultará de la concentración de los dos principales jugadores del negocio, y en el caso que decidan implementar agresivas políticas comerciales (dumping); tendrá impacto directo, de magnitud y negativo en el principal negocio de la empresa; afectando nuestra situación financiera general. Seguramente esto sería similar en otros participantes de la industria”*.

## **IX. GANANCIAS DE EFICIENCIA ALUDIDAS POR LAS EMPRESAS NOTIFICANTES Y OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LA OPERACIÓN**

213. Esta CNDC entiende que, para evaluar el potencial perjuicio de la operación al interés económico general, es necesario considerar algunos aspectos particulares adicionales.

214. En este sentido, a continuación, se analizarán las ganancias de eficiencia invocadas por las notificantes y aquellos factores que puedan resultar en beneficio del interés económico general.

215. Los Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas establecen la necesidad de valorar la existencia de ganancias de eficiencia y el impacto sobre los consumidores que puede tener una operación de concentración, cuando, a pesar de que aumente la probabilidad de ejercicio de poder de mercado, no perjudique al interés económico general.

216. En esa dirección, esta CNDC ha solicitado a las Partes la información relativa a las ganancias de eficiencia derivadas de la operación notificada y su impacto sobre el bienestar de los consumidores.

217. Dentro de las ganancias que la operación traería aparejada, las partes han mencionado: (i) la inversión local, (ii) el aumento de la capacidad instalada; (iii) la sustitución de importaciones; (iv) el desarrollo de proveedores locales; (v) el ahorro de divisas; (vi) el incremento del empleo y (vii) mayores descuentos y nuevos lanzamientos de productos.

218. Según las notificantes, la transacción generaría sinergias y eficiencias que, en última instancia, beneficiarán a

los consumidores. Durante 2021, en base a los planes ya aprobados o en proceso de ejecución, las empresas esperaban obtener ahorros por más de 2,5 millones de dólares, basados fundamentalmente en la reducción de los aranceles de importación y transporte internacional, en los siguientes segmentos del mercado de belleza y cuidado personal: Cuidado de la piel (USD 630.000); Fragancias (USD 1.247.000); Desodorantes (USD 585.000) y Cuidado del cabello (USD 87.200).

219. Complementariamente, declararon estar analizando otros proyectos que se esperaban implementar entre 2021 y 2022, con los cuales se proyectaban generar ahorros adicionales por 1,1 millones de dólares. De esa proyección, la mayor parte se generaría en el segmento de cuidado de la piel (USD 833.600) y cosméticos de color (USD 137.500); las fragancias, por su parte, contribuirían con un ahorro estimado de USD 25.300.

220. En términos de bienestar sobre los consumidores, según sus expresiones, parte de los ahorros surgidos de la operación fueron trasladados a los consumidores a través de un incremento en la profundidad de los descuentos ofrecidos durante 2021 y un incremento en el número de lanzamientos de productos innovadores.

221. Sin embargo, el indicador de “profundidad de los descuentos” presentado para los casos de AVON y NATURA no resulta, desde la perspectiva de esta CNDC, revelador respecto del impacto sobre los precios y cantidades comercializados que indiquen un incremento del bienestar de los consumidores.

222. Igual perspectiva se ha adoptado en relación con los lanzamientos de productos innovadores, toda vez que no es posible adjudicarlos a esta concentración en particular. Más aun, según lo declarado por las notificantes y por los competidores consultados, el lanzamiento de nuevos productos y las promociones son dos aspectos fundamentales y permanentes en torno a los cuales se lleva adelante la competencia en los mercados analizados. Por lo tanto, no se ha podido establecer, hasta esta instancia, que AVON y NATURA hayan incrementado la calidad o variedad de su oferta como consecuencia de la concentración entre ambas.

223. No obstante lo anterior, existen ciertos efectos propios de la operación que hacen al interés económico general, que esta CNDC podría tener en cuenta al momento de evaluar la transacción.

224. En esa línea, las empresas notificantes destacan la necesidad de evaluar ciertos beneficios que genera la operación sobre el interés económico general derivados de los efectos sobre la economía general y regional del país a partir de la transacción. A decir de las notificantes, luego de la concentración, la producción de ciertos artículos que antes se importaban o se fabricaban en terceristas locales, pasaría a internalizarse en la planta de AVON en el país, ubicada en la localidad de Moreno. Esa relocalización de producción implicaría inversiones en la Argentina que aumentarían la elaboración local de productos, reducirán las importaciones, la demanda de divisas, los costos de transporte y generarán empleo directo e indirecto en el país. Además, las notificantes proyectan invertir en desarrollos de materias primas, que reducirán las importaciones y generarán beneficios para el empleo local.

225. En forma complementaria, han planteado como una ventaja adicional el hecho de liberar capacidad productiva de los *tollers*, que puede entonces ser utilizada por otros competidores, disminuyendo de esta manera las barreras a la

entrada de los competidores actuales y/o potenciales.

226. En este sentido, la relocalización de la producción de Fragancias de AVON y NATURA en la planta de AVON en Moreno, implicaría el incremento de un 24,4% en la capacidad productiva de la planta. Esa capacidad adicional se destinaría a sustituir importaciones de terceros países en un 14% y a internalizar la producción de *tollers* locales en un 86%.

227. Conforme indicaron las empresas notificantes, a lo largo del 2021, se completó dicha ampliación en un 60% (es decir que la capacidad se amplió en un 14,64%) y estiman que el restante 40% se completará durante 2022.

228. En cuanto a los cosméticos de color, no hubo variaciones en la capacidad productiva inherente a los productos para labios y ojos; los cosméticos para el rostro no se fabrican actualmente en la planta de AVON.

229. Con relación al empleo, con la ampliación de capacidad, AVON contrató a 74 personas en forma permanente y 150 personas en promedio en forma eventual y, a su vez, proyecta contratar aproximadamente 40 personas más en forma efectiva durante 2022. Al momento de emitirse el presente Informe de Objeción, esta CNDC no contaba con datos que permitieran medir los nuevos puestos de trabajo en relación con el personal contratado previamente.

230. Consultadas sobre la inversión constatada y su relación con los planes previos, las notificantes declararon haber realizado hasta agosto de 2021 el 40,4% del total proyectado. A su vez, estimaron que las inversiones a realizar en maquinarias, instalaciones, laboratorios, seguridad, higiene, entre otros, serán de aproximadamente 5 millones de dólares estadounidenses durante el período 2021-2023.

231. Por otra parte, al presente, el 14% de la capacidad ampliada destinada a sustituir importaciones no ha generado aun un ahorro de divisas, por encontrarse en la etapa de testeos y lotes piloto para la aprobación de las manufacturas en la planta de Moreno. Las firmas han declarado que, una vez aprobados los proyectos de internalización, a partir de 2022 se verá reflejado el impacto del ahorro de divisas.

232. Hacia el futuro, AVON y NATURA prevén una potencial reducción de importaciones por un total de USD 8,5 millones en un horizonte de 3 años, tanto por producción nacional como por compra de insumos locales: *“Esta potencial reducción resultaría de la eventual sustitución de productos finalizados importados cuyo valor ascendería a USD 14 millones, que actualmente requerirían la importación de insumos por aproximadamente USD 5,5 millones para permitir su producción local”*.

233. En el contexto en el que se emite este Informe, dado que aún permanecen como potenciales y/o en status de evaluación buena parte de las proyecciones sobre: (i) la inversión local; (ii) el aumento de la capacidad instalada; (iii) la sustitución de importaciones; (iv) el desarrollo de proveedores locales; (v) el ahorro de divisas; y (vi) el incremento del empleo; la incertidumbre respecto a los planes presentados no permiten afirmar que la concentración involucre un beneficio efectivo sobre el interés económico general..

234. En esta instancia esta Comisión Nacional convoca a las partes a que acrediten los efectos verificados y a

verificarse en las variables propuestas, que identifiquen cómo repercuten sobre el interés económico general y acrediten su cumplimiento actual y/o a futuro para que dichos efectos sean tomados en cuenta por esta autoridad.

## **X. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LOS POTENCIALES EFECTOS DE LA OPERACIÓN**

235. Tal como se desprende del análisis expuesto en los apartados anteriores, frente a los nueve segmentos de productos de belleza y cuidado personal donde se solapan las firmas, los dos segmentos de mercado abordados en este informe -Cosméticos de color y Fragancias masivas- donde las firmas exhiben la mayor concentración conjunta, representan, a su vez, las principales fuentes de ingresos por ventas de las empresas. De este modo, en el caso de NATURA, casi el 55% de las ventas totales de 2018 se concentraban en los rubros de fragancias y cosméticos de color. En AVON, la participación sobre ventas de ambas categorías alcanzaba el 44,35%.

236. A partir de las consideraciones previas, atendiendo los niveles de concentración y los cambios en la estructura de mercado para los segmentos de cosméticos para el rostro, ojos y labios; la conformación de una posición de fuerte liderazgo por parte de AVON-NATURA en el escenario post-operación<sup>39</sup>; la distancia relativa en términos de cuota de participación respecto a las principales rivales; la potencial incidencia de ciertas barreras para el desarrollo de nuevos competidores efectivos -en especial, a la que atañe a publicidad y posicionamiento de la marca y al desarrollo de la red de distribución-, en esta etapa preliminar es posible concluir que la operación de concentración económica notificada tiene la potencialidad de restringir o distorsionar la competencia, de modo tal que puede resultar perjuicio para el interés económico general.

237. Del mismo modo, con las consideraciones que se desprenden de la evaluación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo por esta Comisión Nacional y desarrolladas *ut supra*, en el mercado de fragancias masivas también es posible advertir potenciales efectos distorsivos de la competencia, a partir de la operación bajo evaluación. En este caso, la fidelidad a la marca y los costos en posicionamiento y *marketing* asociados a los productos involucrados se perciben como barreras a la entrada significativas, lo que permitiría hacer un abuso de la posición adquirida producto de la operación.

238. Asimismo, la consolidación como el principal oferente nacional en estos mercados, junto con una cartera completa y diversificada, les otorgaría a las notificantes un significativo aumento en su poder de negociación, implicando ello potenciales efectos de cartera.

239. En otro orden de cosas, habiendo evaluado los beneficios proyectados por las partes notificantes sobre el interés económico general a raíz de la operación y su traducción efectiva en beneficios para los consumidores locales, la información actual provista por las partes no se ha considerado suficientemente elocuente para afirmar y garantizar la existencia de tales beneficios.

## **XI. CONCLUSIÓN**

240. En base a las consideraciones expuestas en los párrafos que anteceden, esta COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA aconseja al Señor SECRETARIO DE COMERCIO INTERIOR del

## MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO:

- a) Comunicar a las partes de la operación de concentración económica consistente en la adquisición del control exclusivo por parte de la firma NATURA & CO HOLDING S.A. sobre AVON PRODUCTS, INC. el presente informe de objeción en los términos del artículo 14° de la Ley N.º 27.442;
- b) Otorgar un plazo de QUINCE (15) días para que las empresas NATURA & CO HOLDING S.A. y AVON PRODUCTS, INC. efectúen las consideraciones que crean oportunas u ofrezcan soluciones que puedan mitigar los potenciales efectos sobre la competencia que surgen del presente informe de objeción;
- c) Convocar a una audiencia especial que será fijada mediante providencia simple por la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA conforme lo dispone el artículo 14 de la Ley N.º 27.442 y el punto 12 del Anexo al artículo 1° de la Resolución SC N.º 359/2018, para considerar las medidas que las notificantes ofrezcan para mitigar el posible efecto negativo sobre la competencia que surge de las objeciones aquí señaladas;
- d) Publicar el presente informe de objeción en la página web de la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14° de la Ley N.º 27.442 y su Decreto Reglamentario N.º 480/2018;
- e) Mantener suspendido el plazo establecido en el artículo 14° de la Ley N.º 27.442, hasta tanto las notificantes brinden en forma completa la información solicitada respecto de los Formularios F1 y F2, y, a su vez, efectúen las consideraciones que crean oportunas u ofrezcan soluciones que puedan mitigar los potenciales efectos sobre la competencia que surgen del presente informe de objeción, o en su defecto venza el plazo otorgado para ello, y se celebre la audiencia a la que hace referencia el apartado c).

241. Elévese el presente Dictamen al SEÑOR SECRETARIO DE COMERCIO INTERIOR.

---

[1] Ver Anexo VI de la presentación de fecha 26 de junio de 2020.

[2] Ver [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/inap1\\_F207\\_2019.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/inap1_F207_2019.pdf)

[3] Ver [https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?DZ=2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQA8mpB9yOHGorgqISYUINw\\_9g9QRU8KfMZtCx0gKzkYkGQHT74o0dNZJdei-UzqcCji8aXYcZtg-SCeoHoGut\\_UMi\\_5E-l](https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ=2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQA8mpB9yOHGorgqISYUINw_9g9QRU8KfMZtCx0gKzkYkGQHT74o0dNZJdei-UzqcCji8aXYcZtg-SCeoHoGut_UMi_5E-l)

[4] Ver [https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202044/m9445\\_652\\_3.pdf](https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202044/m9445_652_3.pdf)

[5] CNDC, Dictamen N.º 977/2013, Resolución SCI N.º 9/2013, en Expediente N.º S01:0445352/2010 caratulado como “CONOPCO INC., ACE MERGER Y OTRO S/ NOTIFICACIÓN ART. 8 DE LA LEY 25.156” (Conc. 863). Disponible en: HYPERLINK "http://cndc.produccion.gob.ar/node/1352" http://cndc.produccion.gob.ar/node/1352.

[6] Este canal a su vez puede ser dividido en canal "Moderno" (supermercados, hipermercados, mayoristas) y el canal "Tradicional" (minimercados, almacenes y supermercados chinos), los cuales representan el 35% y 6% respectivamente.

[7] Información aportada por las notificantes para 2018, en base a Euromonitor.

[8] CNDC, Dictamen N.º 1360/2016, Resolución SCI 442/2016, en el marco del Expediente N.º S01:0312026/2015 caratulado: “NEROVA S.A. Y COMPAÑÍA AMERICANA DE LÁPICES S.R.L. S/NOTIFICACIÓN ART. 8° DE LA LEY 25.156 (CONC.

1266)”, , disponible en HYPERLINK "<http://cndc.produccion.gob.ar/node/1526>"<http://cndc.produccion.gob.ar/node/1526>. En este caso, las definiciones de mercado se han definido más específicamente en términos de producto, en función de las características de las empresas involucradas.

[9] CNDC, Dictamen IF-2018-07280842-APN-CNDC#MP, Resolución SCI N.º 232/2018 en el marco del Expediente N.º S01:0012018/2016 caratulado “THE PROCTER & GAMBLE COMPANY, GALLERIA CO., COTY INC. y ACQUISITION SUB INC. S/ NOTIFICACIÓN ART 8º LEY 25.156 (CONC. 1295)”. Disponible en: HYPERLINK "<http://cndc.produccion.gob.ar/node/2372>"<http://cndc.produccion.gob.ar/node/2372>.

[10] CNDC, Dictamen N.º 1360/2016, Resolución SCI 442/2016, op. cit.

[11] CNDC, Dictamen N.º 977/2013, Resolución SCI N.º 9/2013 op. cit.

[12] CNDC, Dictamen N.º 977/2013, Resolución SCI N.º 9/2013, op. cit.

[13] Información porcentual de ventas por canal correspondiente a 2019, según información provista por las Partes.

[14] Datos correspondientes a 2019.

[15] Las notificantes han presentado para estimación de participaciones de mercado y variaciones del IHH dos cálculos alternativos: el original, siguiendo la información de EUROMONITOR INTERNATIONAL, y una versión ajustada, donde las ventas de NATURA son ajustadas por datos internos de la empresa y, en función de ello, reestimados los totales de mercado. Se ha podido verificar que, en todos los casos, las diferencias entre uno y otro método han sido mínimas y, por tanto, de escasa relevancia a los fines del análisis aquí desarrollado.

[16] CNDC, “Lineamientos para el control de las concentraciones económicas”. Resolución SC N.º 208/18. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/305000-309999/308818/res208.pdf>

[17] CNDC, Dictamen N.º 1373/2016, Resolución SC N.º RESOL-2016-463-E-APN-SECC#MP en el marco de las actuaciones caratuladas como “WEST PORT INNOVATIONS YFUEL SYSTEMS SOLUTIONS. Disponible en <http://cndc.produccion.gob.ar/node/1533>. Dictamen N.º 1380, Resolución SC N.º RESOL-2016-480-E-APN-SECC#MP en el marco y de las actuaciones caratuladas como “SANOFI Y BOEHRINGER INGELHEIM INTERNATIONAL. Disponible en <http://cndc.produccion.gob.ar/node/1534>. Dictamen N.º 1383, Resolución SC N.º RESOL-2016-483-E-APN-SECC#MP, en el marco de las actuaciones caratuladas como “DELPHI AUTOMOTIVE Y HELLER MANNTYTON GROUP. Disponible en <http://cndc.produccion.gob.ar/node/1536>

[18] CNDC, “Herramientas cuantitativas para el análisis de concentraciones económicas”. Serie Documentos de Trabajo N.º 1. Mayo 2017. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/herramientas\\_cuantitativas\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_concentrac\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/herramientas_cuantitativas_para_el_analisis_de_concentrac_2.pdf)

[19]  $SD = \frac{1}{2} [1 - s1^2 + s2^2]$ , donde  $s1$  y  $s2$  son las participaciones de mercado de la primera y segunda empresa respectivamente.

[20] “Análisis comparativo de precios de SKU en Argentina”, Charles River Associates, 9 de junio de 2020”. Informe elaborado a pedido de las partes y aportado al expediente por las notificantes en septiembre 2020.

[21] Asimismo, las empresas presentaron un Informe sobre el Análisis de Correlación de Pearson para el sector, donde analizan el coeficiente de correlación existente entre el precio de una canasta de productos y el volumen vendido, para doce empresas, basado en el relevamiento de Kantar Group Worldpanel (Panel de Hogares). El análisis distingue entre dos categorías a saber, maquillaje y perfumes. Sin embargo, como esta CNDC ya ha concluido, estas categorías tan amplias no serían apropiadas para medir los efectos de la operación de una manera apropiada. Asimismo, la medición de un coeficiente de correlación entre canastas de productos no sería la forma adecuada de medir la fuerza de asociación lineal entre dos variables cuantitativas, ya que los cambios en su composición no permitirían tener una idea correcta del nivel de asociación de las variables individuales. Por lo tanto, esta CNDC no considera que se puedan arribar a resultados concluyentes.

[22] La base de precios aportada al expediente, según ha podido evaluar esta CNDC, contenía precios semanales desde la semana 35 a 52 de 2019 y de la semana 1 a 4 de 2020 (22 observaciones de precios por artículo), así como los precios mínimos, máximo, mediano y variación entre puntas correspondiente a ese período.

[23] Según la Traducción Pública del informe de CRA aportada al expediente, esto incluye precios de SKU de catálogo de Natura

(Ciclo 02B\_2020); Avon (20202); Mary Kay (look-verano-2020web) y Tupperware (Campaña 02/2020 y 03/2020).

[24] SKU: *Stock-keeping unit* (código o número de artículo único). El término es utilizado en el informe original de CRA citado para referirse a artículos únicos. A los fines del presente informe de objeción, se usarán alternativamente como sinónimos SKU, artículo o ítem.

[25] EDP: *Eau de Parfum*, EDT: *Eau de Toilette* y EDC: *Eau de Cologne*, con concentraciones de esencia aromática de 15 a 20%, de 5 a 15% e inferior al 5% respectivamente.

[26] En relación con la metodología y los datos presentados en el informe de CRA referenciado, corresponde introducir algunas precisiones y advertir sobre ciertas limitaciones halladas, que deben ser consideradas al momento de valorar los resultados. En cuanto al período analizado para comparar precios entre los distintos competidores del segmento, la herramienta VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL contenía 22 observaciones de precios semanales previas al 25 de enero de 2020 para la mayoría de los competidores, obtenidas en la web, a pesar de lo cual CRA ha utilizado en su informe los 3 meses previos al 25 de enero de 2020. A su vez, dicha base fue complementada luego con información de dos de las principales empresas de venta directa, TUPPERWARE y MARY KAY, así como algunos precios de las partes, correspondientes a catálogos on line, por lo cual los datos que dan origen a los análisis y comparaciones no son estrictamente homogéneos. En términos de composición de la muestra, se observaron en el informe de CRA un total de 51 empresas, incluidas las notificantes. Sin embargo, 16 de estas empresas no contenían información en la base VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL para ningunos de los segmentos considerados relevantes (Cosméticos para el rostro, ojos y labios), por lo que los precios y promedios contemplados en la comparación provenían solo del segmento de Productos para Uñas, excluido de nuestra evaluación. Por su parte, 3 empresas incluidas solo a través de ítems catalogados como “mascaras” (máscaras) ofrecían mascarillas para el rostro, protectores solares o tratamientos para el pelo, no asimilable a máscaras de pestañas y, por ende, no correspondientes al segmento de Cosméticos para ojos. Entre ellas, se encuentra JOHNSON & JOHNSON, considerada en las conclusiones de CRA como uno de los competidores más cercanos a AVON por precios. Asimismo, se han hallado errores en relación con las oferentes e ítems considerados en la comparación, provenientes de la base de EUROMONITOR INTERNATIONAL y no advertidas en el análisis de CRA. En ese sentido, dentro de las empresas incluidas, se han hallado 5 compañías dedicadas al rubro de alimentación, representadas por diversos artículos de “yerba mate”, categorizados en la base como “lipstick” (lápiz labial) e incluidas dentro del mercado de belleza y cuidado personal. A partir de estos hallazgos, el análisis inicial de cercanía competitiva por precios llevado adelante por esta CNDC en base a VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL, se ha sustentado en una muestra de 26 empresas, incluidas las notificantes, y 527 ítems .

[27] La variable utilizada en el análisis de esta CNDC para las estimaciones de promedios de precios y comparaciones proveniente de la base de EUROMONITOR INTERNATIONAL ha sido el precio mediano del período considerado, y así debe ser leído en términos de resultados de cercanía competitiva de la CNDC, tanto para el segmento de cosméticos de color como de fragancias. Para calcular el precio promedio total por empresa y el promedio de cada empresa por segmento, se han tomado en cada caso los precios medianos de cada uno de los ítems ofrecidos.

[28] En este segundo análisis de la CNDC, se incluyeron las 26 empresas del primer análisis presentes en la base Vía de Euromonitor International, tomando como variable de comparación el precio promedio de las 4 semanas de enero de 2020, para mayor homogeneidad entre períodos respecto a los datos de catálogos. En el caso de Tupperware y Mary Kay se incluyeron los precios de cada catálogo explicitado previamente. En Natura y Avon se consideraron tanto los precios promedios de enero 2020 a partir de la herramienta Vía y los precios de catálogos. En total, se incluyeron precios de 1062 artículos de las distintas empresas.

[29] El examen previo sobre la metodología y los datos presentados en el informe de CRA para el mercado de fragancias masivas también requiere una serie de advertencias en cuanto a las limitaciones y alcance de las comparaciones. En primer lugar, en torno al carácter acotado en términos del período recabado en la herramienta VÍA de EUROMONITOR INTERNATIONAL y cierta heterogeneidad resultante a partir de la inclusión de precios de catálogos aportados por separado, para las principales firmas de venta directa, tal como se ha desarrollado anteriormente en el segmento de cosméticos de color.

[30] En el informe de CRA se ha podido constatar la inclusión de, al menos, 70 de las 75 empresas de la base de VÍA, además de la firma TUPPERRWARE, cuya información proviene del catálogo ya citado. Como mínimo, 10 de las empresas incluidas pertenecen

exclusivamente al segmento de fragancias premium, según la clasificación elaborada por la misma EUROMONITOR INTERNATIONAL en “*Beauty and Personal Care*”: Euromonitor from trade sources/national statistics”. A su vez, al menos 19 de ellas, incluyendo AVON y NATURA, corresponden exclusivamente al segmento de fragancias masivas, determinado como mercado relevante por esta CNDC, mientras otras dos, PUIG y COTY —ambas consideradas como principales rivales de las partes— ofrecen productos en los dos segmentos de fragancias. Del resto de las empresas no se ha podido verificar su pertenencia a uno u otro segmento bajo la clasificación de EUROMONITOR.

[31] Excluyendo Arca Distribuciones S.A. que se posicionó como el tercer rival de las partes en términos de participación de mercado, pero que no está incluido en la herramienta VIA de EUROMONITOR INTERNATIONAL ni fue incluida a través de información de catálogos, según lo que se observa en el informe de CRA.

[32] Avon: 66 SKU, Natura: 52 SKU, Puig SL: 161 SKU, Cannon Puntana: 25 SKU, Coty Inc: 64

[33] En el análisis de la CNDC se han eliminado (al igual que CRA) aquellos ítems correspondientes a set o kits de productos, de modo de comparar precios de artículos similares. Asimismo, se han extraído de la base solo aquellos productos que exhibieran en su descripción alguna referencia al contenido o tamaño de la presentación, a los fines de comparar ítems más o menos homogéneos. A partir de ese filtro, se han eliminado 94 ítems que no contenían referencia alguna al contenido, buena parte de ellos pertenecientes a AVON.

[34] Al igual que en los cosméticos de color, aquí se utilizó como variable el precio mediano.

[35] En la segunda estimación de la CNDC, para mayor homogeneidad entre períodos comparados, se tomó como variable el precio promedio de las 4 semanas de enero de 2020 de las empresas incluidas en la herramienta VÍA, y el precio de catálogos explicitados previamente de Tupperware y Mary Kay. Para Natura y Avon se conservaron ambas fuentes de datos.

[36] Las notificantes han señalado que la oferta de nuevos productos no requiere grandes inversiones en marketing y publicidad, en especial si se consideran los desarrollos más recientes de las redes sociales como medio para publicitar y difundir productos con un presupuesto reducido y la posibilidad de explotar marcas ya instaladas en otros mercados —por ejemplo, indumentaria— o segmentos, para empezar a comercializar Cosméticos de color. Sin embargo, tanto L’OREAL como REVLON han valorado como alta la incidencia de los gastos requeridos en marketing y publicidad. En lo relativo al posicionamiento y lealtad a las marcas ya instaladas por parte de los consumidores, tanto las Partes como L’OREAL y REVLON coinciden en la baja incidencia de esta potencial barrera.

[37] CANNON PUNTANA S.A. consideró que la capacidad de producción en instalaciones propias puede actuar como un factor importante para grandes volúmenes de producto, ya que la terciarización implica llevar adelante muestreos y controles permanentes, que podrían dificultar la operatoria.

[38] PUIG ARGENTINA S.A. comercializa actualmente en Argentina productos del segmento semi-selectivo que son importados, de las marcas Antonio Banderas, Benetton, Shakira, Adolfo Domínguez, Rapsodia, y Pachá, como así también colonias de producción local de la marca Heno de Pravia.

[39] Si bien en el segmento de cosméticos para ojos el umbral de dominancia post operación se reduciría a 42,7% y la participación de las Partes involucradas en forma conjunta es de 40,9%, vale advertir la cercanía de éstas respecto del nuevo umbral.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica

Date: 2022.06.07 12:31:56 -03:00

Digitally signed by Gestion Documental Electronica

Date: 2022.06.07 12:40:43 -03:00

Digitally signed by Gestion Documental Electronica

Date: 2022.06.07 16:45:47 -03:00

Digitally signed by Gestion Documental  
Electronica

Date: 2022.06.07 16:45:48 -03:00



**República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional**  
Las Malvinas son argentinas

**Resolución**

**Número:**

**Referencia:** EX-2020-62729540- -APN-DR#CNDC - “CONC. 1739”

---

VISTO el Expediente N° EX-2020-62729540- -APN-DR#CNDC, y

CONSIDERANDO:

Que en las operaciones de concentración económica en las que intervengan empresas cuya envergadura determine que deban realizar la notificación prevista en el artículo 9 de la Ley N° 27.442, procede su presentación y tramitación por los obligados ante la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, organismo desconcentrado en el ámbito de la SECRETARÍA DE COMERCIO del MINISTERIO DE ECONOMÍA, en virtud de lo dispuesto y por la integración armónica de los artículos 7 a 17 y 80 de dicha ley.

Que, con fecha 10 de enero de 2020, se notificó ante la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA una operación de concentración económica consistente en la adquisición del control exclusivo sobre la firma AVON PRODUCTS, INC. por parte de la firma NATURA & CO HOLDING S.A., de la cual resultó la combinación de sus respectivos negocios, operaciones y bases accionarias.

Que, de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo y Plan de Fusión de fecha 22 de mayo de 2019 y a lo manifestado por las partes, como consecuencia de la reestructuración societaria implementada en el marco de la transacción en cuestión, una nueva compañía holding del grupo, la firma NATURA & CO HOLDING S.A., pasó a ser titular del CIEN POR CIENTO (100%) de las acciones tanto de la firma NATURA COSMÉTICOS S.A. como de la firma AVON PRODUCTS, INC.

Que, el cierre de la operación ocurrió el día 3 de enero de 2020, luego de que se cumplieran ciertas condiciones establecidas en el Acuerdo y Plan de Fusión.

Que, la firma NATURA & CO HOLDING S.A., es una compañía brasileña fundada en el año 1969, cuya actividad consiste en la distribución, venta y comercialización de productos de belleza y cuidado personal.

Que la firma AVON PRODUCTS, INC., es una empresa estadounidense fundada en el año 1886, la cual es productora global y comercializadora de productos de belleza, moda y de artículos para el hogar, con operaciones en CINCUENTA Y SEIS (56) países.

Que, en la República Argentina, la actividad de las empresas se enfoca fundamentalmente en la comercialización de productos de belleza y cuidado personal.

Que, la industria de artículos de tocador, cosméticos y perfumería forman parte del segmento de bienes de consumo masivo, la cual incluye un amplio universo de productos finales que pueden clasificarse en productos capilares; artículos de tocador; cremas; fragancias; maquillajes; artículos de higiene descartable; artículos de higiene oral; y hojas y sistemas de afeitarse.

Que, la industria en cuestión, presenta un importante nivel de concentración a nivel global, desarrollándose la competencia en torno a factores como la alta exigencia de calidad, el lanzamiento de nuevos productos, innovaciones en packaging y estrategias de publicidad, desarrollo y posicionamiento de marcas, diferenciación en canales de distribución y comercialización, entre otros factores.

Que es dable destacar también que, en cuanto a los canales de distribución en la República Argentina, la comercialización de productos de belleza y cuidado personal en conjunto se distribuye principalmente en CINCO (5) canales alternativos, a saber: canal minorista o retail; farmacias, perfumerías y retailers especialistas, venta directa o “door to door”, ecommerce y peluquerías.

Que la venta directa o door to door, es uno de los canales donde fundamentalmente operan las partes, y consiste en la comercialización que se realiza a través de revendedoras por fuera del canal tradicional o moderno.

Que, en base a información provista por las empresas involucradas, se puede estimar que la participación de las partes en el canal de ventas directa oscila entre el SETENTA POR CIENTO (70%) y el OCHENTA Y TRES POR CIENTO (83%), dependiendo del segmento analizado dentro de los productos de belleza y cuidado personal.

Que, dada la concentración de las dos principales empresas de cosméticos de color y fragancias masivas en general, y en función de la relevancia específica que las notificantes detentan en la venta door to door, en ausencia de competidoras cuyo posicionamiento actual podría resultar efectivamente desafiante, no se descartan potenciales efectos distorsivos sobre la competencia en estos mercados.

Que, de acuerdo a los datos correspondientes al año 2018, el segmento de cosméticos de color en forma conjunta representó el CATORCE COMA CUATRO POR CIENTO (14,4%) de las ventas totales de la firma NATURA & CO HOLDING S.A.

Que en la firma AVON PRODUCTS, INC., por su parte, las ventas de cosméticos representaron ese mismo año el DIECIOCHO COMA CERO SEIS POR CIENTO (18,06%) de las ventas totales de la mentada firma.

Que, al considerar al segmento de cosméticos de color en su totalidad, la operación involucra a las dos empresas más importantes del sector, que conjuntamente aglomeraron más del CUARENTA POR CIENTO (40%) de las ventas totales en el año 2018.

Que, el indicador IHH post-operación para el año 2018 arrojó un valor de 2.032 puntos, mientras que su variación rondó los 785 puntos, pudiéndose concluir que la operación bajo análisis aumenta significativamente la concentración en el mercado analizado, sobrepasando los umbrales definidos en los Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas dispuestos por la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.

Que, de acuerdo a los datos volcados precedentemente, las empresas involucradas en la operación de concentración económica bajo análisis ocupan el primer y segundo lugar dentro del mercado de cosméticos para ojos.

Que, en el año 2018 la firma AVON PRODUCTS, INC. acaparó el VEINTITRÉS COMA SEIS POR CIENTO (23,6%) del mercado de cosméticos para ojos, mientras que la firma NATURA & CO HOLDING S.A., el DIECISIETE COMA TRES POR CIENTO (17,3%), arrojando en forma conjunta, una participación en el mercado del CUARENTA COMA NUEVE POR CIENTO (40,9%).

Que, el valor resultante del IHH para el mercado respectivo ascendió a 2.022 puntos, y su variación es de 817 puntos, superando los umbrales dispuestos en Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas para que una operación no despierte preocupaciones desde el punto de vista de la competencia.

Que las participaciones de mercado de las empresas involucradas en el mercado de cosméticos para el rostro en el año 2018, corresponden al DIECISÉIS COMA NUEVE POR CIENTO (16,9%) para la firma AVON PRODUCTS, INC., mientras que para la firma NATURA & CO HOLDING S.A., corresponden al VEINTISIETE POR CIENTO (27%).

Que, en forma conjunta, y tal como se ha verificado en el segmento de ojos, las firmas notificantes lideran el mercado con el CUARENTA Y TRES COMA NUEVE POR CIENTO (43,9%).

Que, en lo que respecta al IHH, post-operación, en virtud del mercado descrito ut-supra, dicho indicador ascendió a 2.431 puntos, y su variación fue de 913 puntos, lo cual sugiere un mercado moderadamente concentrado.

Que, en el mercado de cosméticos para labios en el año 2018, la firma AVON PRODUCTS, INC. poseía el VEINTIOCHO COMA SEIS POR CIENTO (28,6%) del mercado, mientras que la firma NATURA & CO HOLDING S.A., el VEINTIDÓS COMA CINCO POR CIENTO (22,5%).

Que, las firmas precedentemente mencionadas, en forma conjunta lideran el mercado respectivo con el CINCUENTA Y UNO COMA UNO POR CIENTO (51,1%) del total.

Que, en lo que corresponde al IHH, post-operación y en relación al mercado respectivo, dicho indicador ascendió a 2.850 puntos, y su variación fue de 1.287, lo que supone que el mercado bajo análisis pasaría de uno moderadamente concentrado a otro altamente concentrado.

Que, en la comparación con umbrales establecidos en los Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas, se advierte que los tres indicadores referidos con anterioridad, exceden ampliamente las referencias recomendadas para desestimar efectos distorsivos sobre la competencia a partir de una operación de concentración, siendo el mercado de labiales el que presenta los valores más preocupantes.

Que, en el mercado de fragancias masivas en el año 2018, la firma AVON PRODUCTS, INC. retuvo el VEINTE POR CIENTO (20%) del mercado, mientras que la firma NATURA & CO HOLDING S.A., el TREINTA Y TRES COMA SIETE POR CIENTO (33,7%); lo cual implica que en forma conjunta, las firmas notificantes lideran el mercado respectivo con un CINCUENTA Y TRES COMA SIETE POR CIENTO (53,7%).

Que, en dicho mercado, el IHH ascendió a 3.090 puntos y su variación fue de 1.350, por lo que, de este modo, se pasa de un mercado moderadamente concentrado a uno altamente concentrado.

Que, como se desprende de lo antedicho, los tres indicadores en los Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas exceden los umbrales sugeridos y, por lo tanto, la operación podría tener efectos distorsivos sobre la competencia.

Que se observa una distancia significativa de más de CUARENTA (40) puntos porcentuales de diferencia, entre las participaciones agregadas de las notificantes y las del siguiente competidor, lo que podría confirmar la conformación de una posición dominante en un escenario post-operación.

Que, al observar la composición de las rivales más cercanas a cada una de las empresas notificantes en términos de precios, cabe entenderse que difícilmente se hallen en condiciones actuales de compensar los efectos derivados del ejercicio del poder de mercado de las empresas notificantes a partir de la concentración.

Que, si bien los precios de la firma NATURA & CO HOLDING S.A. son mayores a los de la firma AVON PRODUCTS, INC., la relación de precios entre las partes no permite descartar cercanía competitiva entre ambas, en el contexto de la relación de precios con el resto de los oferentes.

Que, en lo que se refiere al mercado de los cosméticos de color, se ha considerado que existen barreras que son propias de cada tipo de distribución existente, y dentro del segmento door to door, los competidores destacan que resulta de vital importancia contar con un número crítico de revendedores que ofrezcan el producto en cuestión para poder ingresar al mercado respectivo.

Que la comercialización conjunta de los cosméticos de color aumenta significativamente la probabilidad de que las partes puedan trasladar el aumento de poder de mercado de un segmento a otro.

Que, tomando en consideración que las empresas notificantes consolidarían una posición dominante en cosméticos de color para rostro aproximadamente en un CUARENTA Y CUATRO POR CIENTO (44%) y para labios aproximadamente en un CINCUENTA Y UNO POR CIENTO (51%), y se posicionarían como el principal oferente en cosméticos de color para ojos, podrían extender su poder de mercado al resto de los cosméticos de color, o a otros mercados relevantes.

Que los Lineamientos para el Control de Concentraciones Económicas establecen la necesidad de valorar la existencia de ganancias de eficiencia y el impacto sobre las y los consumidores que puede tener una operación de concentración, cuando a pesar de que aumente la probabilidad de ejercicio de poder de mercado, ello no perjudique al interés económico general.

Que, en ese sentido, la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA solicitó a las partes notificantes la información relativa a las ganancias de eficiencia derivadas de la operación notificada y su impacto sobre el bienestar de las y los consumidores.

Que el indicador de “profundidad de los descuentos” presentado para los casos de la firma AVON PRODUCTS, INC. y la firma NATURA & CO HOLDING S.A. no resulta, desde la perspectiva de la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, revelador respecto del impacto sobre los precios y cantidades comercializadas que indiquen un incremento del bienestar de las y los consumidores.

Que, a partir de las consideraciones previas, es posible concluir que la operación de concentración económica notificada tiene la potencialidad de restringir o distorsionar la competencia, de modo tal que puede resultar en un perjuicio para el interés económico general, especialmente atendiendo: a los niveles de concentración y a los cambios en la estructura de mercado para los segmentos de cosméticos para el rostro, ojos y labios; a la conformación de una posición de fuerte liderazgo por parte de las firmas AVON PRODUCTS, INC. y NATURA & CO HOLDING S.A. en el escenario post-operación; a la distancia relativa en términos de cuota de participación respecto a las principales rivales; y a la potencial incidencia de ciertas barreras para el desarrollo de nuevos competidores.

Que, asimismo, con las consideraciones que se desprenden de la evaluación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo por la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA y desarrolladas ut supra, en el mercado de fragancias masivas también es posible advertir potenciales efectos distorsivos de la competencia.

Que, en este caso, la fidelidad a la marca y los costos en posicionamiento y marketing asociados a los productos involucrados se perciben como barreras significativas a la entrada en el mercado en cuestión, lo que generaría un abuso de la posición adquirida producto de la operación.

Que, de concretarse la operación, se les estaría otorgando a las firmas notificantes un significativo aumento en su poder de negociación, implicando ello potenciales efectos de cartera en la comercialización de productos de belleza y cuidado personal.

Que, en otro orden de ideas, y habiendo evaluado los beneficios proyectados por las partes notificantes sobre el interés económico general a raíz de la operación y su traducción efectiva en beneficios para las y los consumidores locales, la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA ha considerado que la información actual provista por las partes no es considerada suficiente para afirmar y garantizar la existencia de tales beneficios.

Que, en consecuencia, la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, emitió el Informe Técnico de fecha 7 de junio de 2022, correspondiente a la referencia “CONC. 1739” y conceptualizado como IF-2022-57441157-APN-CNDC#MDP, en el cual recomendó al entonces Secretario de Comercio Interior comunicar a las partes de la operación de concentración económica consistente en la adquisición del control exclusivo por parte de la firma NATURA & CO HOLDING S.A. sobre la firma AVON PRODUCTS, INC. el presente informe de objeción en los términos del artículo 14 de la Ley N° 27.442; otorgar un plazo de QUINCE (15) días hábiles para que las firmas NATURA & CO HOLDING S.A. y AVON PRODUCTS, INC. efectúen las consideraciones que crean oportunas u ofrezcan soluciones que puedan mitigar los potenciales efectos sobre la competencia que surgen del presente informe de objeción.

Que, asimismo, la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA recomendó al entonces Secretario de Comercio Interior: convocar a una audiencia especial, que se fijará mediante providencia simple a ser emitida por la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA conforme lo dispone el artículo 14 de la Ley N° 27.442 y el punto 12 del Anexo al artículo 1 de la Resolución SC N° 359/2018, para considerar las medidas que las notificantes ofrezcan para mitigar el posible efecto negativo sobre la competencia que surge de las objeciones aquí señaladas; publicar el presente informe de objeción en la página web de la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley N° 27.442 y su Decreto Reglamentario N° 480/2018; y mantener suspendido el plazo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 27.442, hasta tanto las notificantes brinden en forma completa la información solicitada respecto de los Formularios F1 y F2, y, a su vez, efectúen las consideraciones que crean oportunas u ofrezcan soluciones que puedan mitigar los potenciales efectos sobre la competencia que surgen del presente informe de objeción, o en su defecto venza el plazo otorgado para ello, y se celebre la audiencia referida con anterioridad.

Que el suscripto comparte y hace propios los argumentos del Dictamen Técnico de fecha 7 de junio de 2022, formándose así el Informe de Objeción identificado como IF-2022-57441157-APN-CNDC#MDP.

Que tomó la intervención de su pertinencia el servicio jurídico competente.

Que la presente medida se dicta en virtud de lo establecido en la Ley N° 27.442, y en los Decretos N° 480 de fecha 23 de mayo de 2018, y 50 de fecha 19 de diciembre de 2019 y sus modificatorias.

Por ello,

#### EL SECRETARIO DE COMERCIO

#### RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Comuníquese a las firmas NATURA & CO HOLDING S.A. y AVON PRODUCTS, INC., el Dictamen Técnico de fecha 7 de junio de 2022 emitido por la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, organismo desconcentrado en el ámbito de la SECRETARÍA DE COMERCIO del MINISTERIO ECONOMÍA, considerado como el Informe de Objeción en los términos del artículo 14 de la Ley N° 27.442 que, identificado como IF-2022-57441157-APN-CNDC#MDP, forma parte integrante de la presente medida.

ARTÍCULO 2°.- Otórguese un plazo de QUINCE (15) días hábiles para que las empresas NATURA & CO HOLDING S.A. y AVON PRODUCTS, INC. efectúen las consideraciones que crean oportunas u ofrezcan soluciones que puedan mitigar los potenciales efectos sobre la competencia que surgen del presente informe de objeción.

ARTÍCULO 3°.- Convóquese a una audiencia especial que se fijará mediante providencia simple a ser emitida por la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA conforme lo dispone el artículo 14 de la Ley N° 27.442 y el punto 12 del Anexo al artículo 1 de la Resolución de la ex Secretaría de Comercio N° 359/2018, a fin de considerar las medidas que las notificantes ofrezcan para mitigar el posible efecto negativo sobre la competencia que surge del Informe de Objeción referido en el artículo 1 de la presente medida.

ARTÍCULO 4°.- Publíquese el presente informe de objeción en la página web de la COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley N° 27.442 y su Decreto Reglamentario N° 480 de fecha 23 de mayo de 2018.

ARTÍCULO 5°.- Manténgase suspendido el plazo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 27.442 hasta tanto las partes brinden en forma completa la información solicitada respecto de los “Formulario F1” y “Formulario F2” y a su vez, efectúen las consideraciones que crean oportunas u ofrezcan soluciones que puedan mitigar los potenciales efectos sobre la competencia que surgen del informe de objeción, o en su defecto venza el plazo otorgado para ello, y se celebre la audiencia a la que hace referencia el artículo 3 de la presente resolución.

ARTÍCULO 6°.- Notifíquese a las firmas NATURA & CO HOLDING S.A. y AVON PRODUCTS, INC. el presente Informe

de Objeción en los términos del artículo 14 de la Ley N° 27.442.

ARTÍCULO 7°.- Comuníquese y archívese.

Digitally signed by TOMBOLINI Matias Raul  
Date: 2022.08.26 18:37:33 ART  
Location: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Digitally signed by Gestion Documental  
Electronica  
Date: 2022.08.26 18:37:47 -03:00