



Bruselas, 25.7.2001  
SG (2001) D/290348-290349

**VERSION PÚBLICA**

**Decisión de la Comisión**

**de 25.7.2001**

**por la que una concentración se declara compatible con el mercado común y con el Acuerdo EEE**

**(Caso nº COMP/M.2333 –De Beers/LVMH)**

(El texto en lengua inglesa es el único auténtico)

(Texto pertinente a efectos del EEE)

LA COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea,

Visto el Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo y, en particular, la letra a) del apartado 2 del artículo 57,

Visto el Reglamento (CEE) nº 4064/89 del Consejo, de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de operaciones de concentración entre empresas,<sup>1</sup> tal como fue modificado en último lugar por el Reglamento (CE) nº 1310/97,<sup>2</sup> y, en particular, el apartado 2 del artículo 8,

Vista la decisión de la Comisión de 18 de abril del 2001 de incoar un procedimientos en este caso,

Visto el dictamen del Comité consultivo sobre concentraciones<sup>3</sup>,

Considerando lo que sigue:

---

<sup>1</sup> DO L 395 de 30.12.1989, p. 1; versión corregida en DO L 257 de 21.9.1990, p. 13.

<sup>2</sup> DO L 180 de 9.7.1997, p. 1.

<sup>3</sup> DO

1. El 9 de marzo del 2001 la Comisión recibió la notificación de una concentración propuesta de conformidad con el artículo 4 del Reglamento (CEE) n° 4064/89 ("el Reglamento") por la cual la empresa Riverbank Investments Limited ("Riverbank"), controlada del grupo De Beers, y Sofidiv UK Limited ("Sofidiv"), controlada por Moët Henessy Louis Vuitton ("LVMH") adquieren el control conjunto de una empresa recién formada, Rapids World Limited ("Rapids World"), por la compra de acciones [que constituyen una empresa a riesgo compartido]\*.
2. El 18 de abril del 2001 la Comisión decidió, de conformidad con la letra c) del apartado 1 del artículo 6 del Reglamento y con el artículo 57 del Acuerdo EEE, incoar un procedimiento en este caso.
3. El comité consultivo se pronunció sobre el proyecto de decisión el 16 de julio del 2001.

## **I. PARTES**

4. De Beers realiza operaciones en todo el mundo. Sus actividades principales se centran en las actividades básicas de la explotación de diamantes, en especial exploración, explotación minera, recuperación, evaluación y comercialización de diamantes en bruto. Tiene actividades relativamente pequeñas en el subsector de los diamantes pulidos y no trabaja en el mercado de venta al por menor de joyería.
5. LVMH se dedica principalmente a la producción y venta de productos de lujo y posee diversas marcas famosas organizadas internamente en los siguientes sectores: vinos y bebidas espirituosas, moda y cuero, perfumes y cosméticos, relojes y joyería, distribución selectiva, medios de comunicación, arte y subastas.
6. La actividad principal de Rapids World sería la venta al por menor de joyas con diamantes con una posible extensión a la venta al por menor de productos de lujo asociados.

## **II. OPERACIÓN**

7. El 16 de enero del 2001 Riverbank y Sofidiv firmaron un acuerdo de accionistas para la creación de una nueva empresa, Rapids World.

## **III. CONCENTRACIÓN**

8. La operación propuesta implica la creación de una nueva empresa, Rapids World.
9. De Beers y LVMH serán las sociedades matriz de Rapids World, con [descripción de los derechos de voto]\* y capacidad de ejercer un derecho de veto sobre los asuntos que afectan a la política comercial mundial de Rapids World, [descripción de la política comercial]\*. Por lo tanto De Beers y LVMH tendrán un control conjunto.
10. La nueva empresa a riesgo compartido se aprovisionará de diamantes pulidos y otras materias mediante terceros. Controlará internamente el diseño de las joyas, externalizará las actividades de fabricación y distribuirá sus productos a través de su propio sistema de distribución, incluyendo a las tiendas propiedad de Rapids World. Para permitir que Rapids World lleve a cabo estas actividades las dos empresas matrices han destinado

---

\* Algunas partes de este texto se han modificado para garantizar la confidencialidad; se adjuntan en corchetes y marcadas con un asterisco.

recursos significativos en condiciones ventajosas al tratarse de una empresa que empieza, y ello en los ámbitos de la financiación, el personal y los activos.

11. La empresa a riesgo compartido propuesta desempeñará permanentemente todas las funciones de una entidad económica autónoma. Por lo tanto la operación propuesta es una concentración en el sentido de la letra b) del apartado 1 del artículo 3 del Reglamento.

#### **IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA**

12. Las empresas concernidas tienen un volumen de negocios mundial combinado de más de 5.000 millones de euros<sup>4</sup> (De Beers 5.171 millones y LVMH 8.547). Cada una tiene un volumen de negocios a escala comunitaria superior a 250 millones de euros, (De Beers [...] millones y LVMH 2.960,9) pero ninguna de ellas registra más de dos tercios de su volumen de negocios a escala comunitaria en un Estado miembro. La operación notificada, por lo tanto, tiene una dimensión comunitaria en el sentido del apartado 2 del artículo 1 del Reglamento.

#### **V. MERCADOS PERTINENTES**

##### **A. Mercado de producto**

13. El sector económico afectado es la industria del diamante, formada por varias etapas de producción:

- (1) exploración y prospección
- (2) minería y extracción de diamantes en bruto;
- (3) clasificación, evaluación y suministro de diamantes en bruto;
- (4) comercialización;
- (5) fabricación (es decir, cortado y pulido);
- (6) fabricación de joyas;
- (7) venta al por mayor de joyería;
- (8) venta al por menor de joyería.

14. Estas actividades pueden dividirse en tres grandes niveles: (a) exploración, minería y suministro de diamantes en bruto; (b) producción y venta de diamantes pulidos; (c) producción y venta de joyas. Cada uno de estos niveles requiere experiencias básicas muy distintas y requisitos de inversión dispares.

##### *Exploración, minería y suministro de diamantes en bruto*

15. El diamante es la sustancia más dura existente en la naturaleza. Los diamantes se encuentran a veces en la kimberlita (roca primaria dominante en Sudáfrica) y en las lamproítas (rocas principales de Australia). La kimberlita aparece en la corteza de la

---

<sup>4</sup> Volumen de negocios calculado de conformidad con el apartado 1 del artículo 5 del Reglamento y con la comunicación de la Comisión sobre el cálculo del volumen de negocios (DO C 66 de 2.3.1998, p. 25). En la medida en que las cifras incluyan el volumen de negocios anterior al 1 de enero de 1999, se calculan sobre la base de los tipos de cambio medios del ecu y se traducen individualmente a euros.

tierra en forma de "tubos" (diatremas) o en grietas y soleras. Hay miles de tubos de kimberlita en todo el mundo pero pocos contienen diamantes y menos de 1 de cada 200 depósitos de kimberlita se convierten en una mina importante. De las 6.500 kimberlitas que se han encontrado hasta ahora en todo el mundo solamente 50 se han convertido en minas viables de diamantes. Algunos diamantes, erosionados en los tubos de kimberlita, han sido transportados por ríos y se concentran en depósitos aluviales. Las gravas aluviales que contienen diamantes producen comúnmente diamantes de alta calidad. La explotación minera de los depósitos aluviales de grava implica inicialmente el traslado mecanizado de la morralla (generalmente arena y cantos rodados) para acceder a la capa de grava diamantífera, que es la que se excava. Los diamantes se recogen en el lecho marino mediante buques especialmente modificados o "minas flotantes". La producción mundial de diamantes naturales ha crecido hasta alrededor de 120 millones de quilates anuales.

16. Tras la extracción los diamantes en bruto pueden llegar al mercado de varias maneras pero la mayoría de ellos lo hace por mediación del único canal de De Beers, a través de su filial, The Diamond Trading Company ("DTC")<sup>5</sup>. DTC comercializa diamantes en bruto producidos en minas propiedad al cien por cien de De Beers, los obtenidos en minas de empresas de riesgo compartido en que De Beers tiene una participación así como los vendidos a De Beers gracias a contratos firmados con otros productores (especialmente Alrosa y BHP). Hasta hace poco De Beers también compraba diamantes en bruto en el mercado abierto que posteriormente se comercializaban a través de DTC<sup>6</sup>. Los otros productores pueden comercializar sus diamantes en bruto a través de otros medios, por ejemplo, pueden venderse a distribuidores autorizados especializados o directamente a otros participantes en el sector del diamante, tales como pulidores o minoristas<sup>7</sup>. En la década pasada una proporción creciente de la producción mundial de diamantes en bruto se vendió a través de canales de suministro alternativos. A pesar de esta reducción, DTC aún vende casi dos tercios del suministro mundial de diamantes en bruto. La Comisión no se pronuncia sobre si existe un mercado para la exploración y producción de diamantes en bruto, separado y anterior al de suministro de diamantes en bruto, pues ello no es necesario a efectos de la presente Decisión.
17. Como la demanda de diamantes pulidos se deriva de la demanda de los consumidores de joyas es también necesario examinar las condiciones competitivas al nivel del comercio al por menor antes de alcanzar conclusiones sobre el mercado pertinente. Como se explica en los apartados 25 a 32, los mercados al por menor se dedican mayoritariamente a la venta de joyas con diamantes. Esto confirma una conclusión preliminar de que el mercado suministrador pertinente no es más amplio que el mercado de suministro de diamantes en bruto. Comprende la extracción y comercialización de diamantes en bruto.
18. La Comisión también ha estudiado si hay un mercado pertinente único para los diamantes en bruto o si hay mercados pertinentes más restringidos. En su notificación las partes sostuvieron que a consecuencia de la naturaleza altamente diferenciada del producto, hay

---

<sup>5</sup> Antes conocida como Central Selling Organisation.

<sup>6</sup> Desde entonces De Beers ha parado estas compras en el mercado abierto para minimizar el riesgo de que los diamantes que vende procedan de zonas en conflicto.

<sup>7</sup> Por ejemplo, el minorista de joyas de diamante Tiffany ha creado recientemente una empresa a riesgo compartido con una empresa minera que le permite obtener directamente parte de la producción de diamantes en bruto de la mina. Tiffany contratará a pulidores de diamantes para trabajar los diamantes brutos.

una continuidad desde la más baja calidad a las piedras de mayor calidad, que no es posible romper esta continuidad en ningún punto y por lo tanto que no es posible definir mercados pertinentes separados. En la investigación de mercado el apoyo a esta posición no ha sido universal. Quienes contestaron a los cuestionarios de la Comisión, tanto competidores como clientes, indicaron que los diamantes en bruto pueden dividirse en varios subgrupos.

19. Generalmente los criterios para clasificar los diamantes se refieren a la calidad de los diamantes pulidos que pueden obtenerse a partir de los diamantes en bruto. Los diamantes en bruto pueden dividirse en los utilizados en joyería y los utilizados con fines industriales. Uno de los informantes también indicó que hay referencias industriales normalizadas basadas en las siguientes categorías: (1) diamante imperfecto que produce diamantes pulidos de 0,50 quilates y más, blanco y designado como material de gema; (2) imperfecto que produce diamantes de entre 10<sup>8</sup> y 50 puntos, que representan la gama alta en color y calidad; (3) imperfecto que produce diamantes de menos de 10 puntos y en el extremo superior de color y calidad; (4) imperfecto que produce una calidad próxima a la gema a causa del alto nivel de trabajo que se requiere para eliminar los residuos.
20. Aunque éstas pueden representar referencias industriales normalizadas, la Comisión no tiene suficientes pruebas para concluir que ello representa mercados pertinentes separados. Por otra parte, a efectos de este análisis no es necesario decidir si existen mercados más restringidos ya que la conclusión de que De Beers es dominante sigue siendo válida, independientemente de cómo se organiza el mercado de los diamantes en bruto.
21. Habida cuenta de todo ello, se concluye que el mercado pertinente es el del suministro de diamantes en bruto.

#### *Producción y venta de diamantes pulidos*

22. Antes de incorporarse a las joyas los diamantes en bruto son transformados en diamantes pulidos por los pulidores. Debido a la naturaleza del diamante y en especial a su dureza, hay experiencias e instalaciones altamente específicas requeridas para pulir los diamantes en bruto. Por ejemplo, los pulidores de diamante deben poder valorar críticamente los diamantes en bruto antes de decidir cómo maximizar el valor de los diamantes pulidos resultantes que pueden producir. Es muy poco probable que las empresas que han invertido en capacidades e instalaciones muy específicos de tratamiento y pulido de diamantes cambien sus instalaciones de producción para el pulido de otras gemas.
23. La mayoría de los grandes pulidores mundiales de diamantes son también clientes de De Beers, conocidos como "concesionarios" y están localizados todo en los centros tradicionales de Amberes, Nueva York, Tel Aviv y Mumbai. Esta etapa del procesamiento de los diamantes sigue muy fragmentada y las ventas de De Beers suponen casi dos tercios del suministro mundial, vendido a alrededor de 120 concesionarios. De Beers también actúa en esta fase a través de sus empresas Diamdel y The Polished Division<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> 1 punto = 0,01 quilates.

<sup>9</sup> Rapids World prohibirá expresamente la compra de diamantes pulidos a cualquier empresa propiedad de De Beers.

24. A efectos de la presente Decisión no es necesario determinar si efectivamente el pulido de diamantes representa un mercado pertinente separado ya que esta actividad no se ve afectada directamente por la operación y la evaluación de la operación no se modificaría, con independencia de la definición elegida.

*Joyería de diamantes al por menor*

25. En su notificación las partes sostuvieron que el mercado pertinente de producto es la venta al por menor de productos de lujo, incluida la de joyas con diamantes y otras joyas. Entre los argumentos presentados por las partes a este respecto están los siguientes<sup>10</sup>. La creatividad y la imaginación son el sello de los productos de lujo y los diseñadores y estilistas desempeñan un papel fundamental para crear productos distintivos. Los productos de lujo son muy apreciados, tanto como productos como por ser obras de arte. Poseen características tangibles, tales como el diseño, la calidad y el alto precio, e intangibles, tales como su aureola de exclusividad y prestigio: son deseables por sí mismos y no por la función que puedan cumplir.

26. Además las partes sostienen que las decisiones de compra de los consumidores de productos de lujo no están fundamentalmente basadas en el precio sino en otros factores y que el planteamiento de la Comisión de sustitución por el lado de la demanda, en la medida en que evalúa la funcionalidad y el precio es, por lo tanto, inoportuno para definir el mercado de los productos de lujo<sup>11</sup>.

27. Las pruebas de mercado llevadas a cabo por la Comisión tanto en la fase inicial de investigación como en la etapa subsiguiente en general han mostrado que el grado de heterogeneidad en los productos de lujo significa que sería inoportuno considerar las joyas de diamante como parte de un mercado más amplio de productos de lujo.

28. Por otra parte, durante la investigación de mercado una minoría de los encuestados declaró que la definición exacta del mercado podría ser la del mercado de "joyas finas", que incluiría joyas con gemas preciosas (diamante, rubí, esmeralda, zafiro incrustados en platino u oro) y que es distinto del de joyas semipreciosas (tales como amatista, aguamarina o turmalina incrustadas en oro o plata) y bisutería (piedras de imitación en metales básicos incrustadas en metales chapados en oro). La diferencia está en los canales de distribución y venta puesto que la joyería fina o los diamantes se venden exclusivamente a través de vendedores independientes de productos de gama alta o cadenas de joyería exclusivas.

29. La compra de joyas con diamantes no es un acontecimiento frecuente. Debido en gran parte a los esfuerzos de comercialización emprendidos desde hace años por De Beers, una proporción muy significativa de la demanda de joyas de diamante corresponde a momentos especiales de la vida, en especial anillos de pedida. La estrategia de venta de De Beers (en especial mediante la campaña "Un diamante es para siempre") aumentó la carga emocional que se adjudica ahora a los diamantes y por ello la joyería centrada en otras piedras preciosas sería un sustituto imperfecto de las joyas de diamante.

30. Además, como Rapids World se centrará en las joyas de diamante manufacturadas utilizando diamantes pulidos de calidad más elevada, y en especial los de mejores colores, ha sido necesario considerar si la joyería que incluye a tales diamantes representa

---

<sup>10</sup> Formulario CO, sección 6.B.1

<sup>11</sup> Formulario CO, sección 6.E.3.1

un mercado pertinente separado en un mercado más amplio de las joyas de diamante. Sin embargo la Comisión no tiene suficientes pruebas para poder concluir que representan mercados pertinentes separados.

31. De nuevo, debido a que la nueva empresa a riesgo compartido se centrará en productos de marca, también ha sido necesario considerar si existe un mercado pertinente separado para las joyas de marca de diamante. Las pruebas proporcionadas por las partes sobre ventas experimentales de joyas de marca mostraron que se había logrado incrementar la demanda. Esto apoya indirectamente la existencia de un mercado separado para las joyas de marca de diamante puesto que estas ventas fueron adicionales (y no sustituyeron) a las ventas de joyas sin marca. Por sí mismo esto no es suficiente para concluir que existe un mercado separado para la joyas de marca de diamante aunque sea una indicación de que tal mercado puede existir. La Comisión también ha recibido pruebas de que el alcance geográfico de la competencia en la joyería de marca de diamantes es más amplio que la de la joyería sin marca (véanse apartados 35 a 39). Sin embargo, a efectos del presente caso no es necesario llegar a una decisión sobre este punto puesto que la evaluación de la competencia seguiría siendo la misma, con independencia de la definición elegida.
32. En definitiva se concluye que el mercado pertinente de producto es la venta al por menor de joyas de diamante.

### **B. Mercados geográficos pertinentes**

#### *Oferta de diamantes en bruto*

33. Actualmente existen minas de diamante en unos 25 países de todo el mundo, tanto subterráneas, como a cielo abierto y en la mar. Estos diamantes son tratados en unos 30 países. La prueba de mercado ha mostrado que a causa del número limitado de vendedores de diamantes en bruto, el alto coeficiente valor-peso del producto y la fungibilidad de los diamantes en bruto que se supone pueden cortarse a un grado de pulido particular, los diamantes en bruto se comercializan en todo el mundo.

#### *Producción y venta de diamantes pulidos*

34. Con respecto a la producción y venta de diamantes pulidos, hay probablemente instalaciones de manufactura en 26 países, con cuatro centros de pulido tradicionales (India, Israel, Bélgica y Estados Unidos). Estos centros se han hecho cada vez más especializados en los tipos de mercancías que tratan. Sin embargo, a efectos de la presente Decisión no hay ninguna necesidad de decidir si el mercado geográfico es mundial o regional puesto que la evaluación de la competencia seguiría siendo idéntica con independencia de la definición elegida.

#### *Joyería al por menor de diamantes*

35. Las partes afirman que el mercado geográfico para la venta al por menor de joyas es mundial. Consideran que la fuerza de los viajes y el turismo internacionales significa que los turistas representan un objetivo para los joyeros y que la existencia de viajes relativamente baratos y fáciles puede estimular a los consumidores a hacer salidas de compras a ciudades de moda. También consideran que varios minoristas, tales como Cartier, Tiffany y Co. ("Tiffany"), Bulgari y Van Cleef & Arpels, tienden a trabajar o tener puntos de venta en un gran número de países y a comercializar a escala internacional, con poca o nula adaptación a las características nacionales. Añaden que la salud de la economía mundial, el rendimiento de los mercados financieros y las fluctuaciones del tipo de cambio tienen un impacto significativo en el mercado de joyería

y que los costes de transporte son relativamente bajos con respecto al alto precio de las joyas.

36. En relación con el restringido segmento de mercado de la joyería de marca de diamante, los argumentos de las partes han sido apoyados por quienes respondieron a los cuestionarios de la Comisión. Al consumidor se le vende una joya de marca de diamante con el mismo contenido y calidad de diamantes en todo el mundo. Al consumidor se le vende un producto específico hecho por un diseñador con el reconocimiento inmediato de marca debido a su diseño y aspecto. Las ventas de joyería de marca se realizan en todo el mundo ya que la marca se vende de la misma forma en la Comunidad que en Estados Unidos o Japón.
37. Sin embargo, con excepción de la joyería de marca de diamante, la investigación de la Comisión no ha concluido que el mercado geográfico pertinente para la venta al por menor de joyas de diamante sea mundial. La competencia entre vendedores de joyas de diamante es fundamentalmente local y, en segundo, lugar a escala nacional. La compra de un diamante requiere confianza en el vendedor y la proximidad al cliente es importante. Por lo tanto incluso los pequeños joyeros locales disponen de medios para competir con éxito si tienen mercancía adecuada.
38. Las diferencias de precios también existen entre mercados regionales. Por ejemplo, los precios en Japón son generalmente más altos que los de Estados Unidos y la Comunidad. Debido a la importancia del precio como criterio de compra para los consumidores, se fijan a escala nacional y en consecuencia no se ajustan a los cambios en los precios relativos, por ejemplo debido a alteraciones en los tipos de cambio entre dos países.
39. Aunque puede rechazarse el argumento de que el mercado geográfico pertinente para la venta al por menor de joyas de diamante es mundial, a efectos de la presente Decisión no es necesario decidir si los mercados al por menor pertinentes son europeos (es decir, abarcan al EEE), nacionales o locales. Por lo tanto se concluye que el mercado geográfico al por menor para las joyas de diamante abarca, a lo sumo, al EEE mientras que para el segmento más restringido de producto de venta al por menor de joyas de marca de diamante el mercado podría ser mundial.

## **VI. COMPATIBILIDAD CON EL MERCADO COMÚN**

### **El sector del diamante y la nueva estrategia de De Beers**

40. La operación actual es parte de la nueva estrategia de De Beers, que intenta reemplazar su planteamiento monopolístico tradicional basado en el control de la oferta por una estrategia basada en acciones guiadas por la demanda y en la creación de un ambiente multimarca. De Beers se centra ahora en añadir valor (tanto a través de iniciativas de comercialización como de marcas y una consolidación del control de la cadena de suministro) a los diamantes que suministra.
41. Durante la mayor parte del siglo XX De Beers vendió del 85 al 90% de los diamantes extraídos en todo el mundo. Así pudo mantener artificialmente estables los precios del diamante adaptando su suministro a la demanda mundial. De Beers no abandona su hegemonía sino que reacciona a dos dificultades principales a las que se enfrenta desde hace un tiempo. La aparición súbita de varios productores de diamantes en los años 90 significó que De Beers se vio forzado a hacer un esfuerzo para mantener precios altos, reteniendo una gran parte de sus diamantes y comprando gran parte del exceso de producción de sus nuevos competidores, a menudo a precios inflados. La cuota de mercado de la empresa cayó desde el [80-85]%^\* al [60-65]%^\* y su reserva sus existencias pasó de 2.500 a 5.000 millones de dólares, reduciendo las reservas en efectivo

e inquietando a los inversores, con lo que el precio de sus existencias cayó perceptiblemente.

42. De Beers ya no intenta comprar todos los diamantes del mundo sino que desea añadir valor al [60-65]\*% de la oferta que controla y aumentar la demanda de los consumidores de diamantes. Para lograr este objetivo ha desarrollado una estrategia basada en dos marcos. La nueva empresa formada con LVMH está dirigida a desarrollar una estrategia de venta al por menor para la marca De Beers basada en que este nombre está muy presente para los consumidores y goza de gran credibilidad. DTC, su rama de ventas y comercialización, [utilizará el logotipo "Forevermark" y el lema "Un diamante es para siempre" en su campaña publicitaria]\*. El Forevermark es un dispositivo [exclusivo que identifica diamantes seleccionados que provienen de DTC indicando su origen lícito]\*.
43. Al desear reforzar estas marcas De Beers tiene interés en gestionar todo el proceso del diamante (la red de buscadores, mayoristas y minoristas que difunden sus diamantes). El programa "Proveedor seleccionado", anunciado por De Beers en julio del 2000, está pensado para impulsar a los concesionarios de De Beers a trabajar más estrechamente con los vendedores para estimular la demanda a través de la creación de un ambiente multimarca. De Beers se propone asegurarse que los diamantes que vende se pongan en las manos más fuertes y eficaces. A cambio las partes sostienen que los concesionarios lograrán un suministro [mejorado]\* y tendrán derecho a utilizar el lema de De Beers y los [beneficios adicionales asociados con él]\*.
44. Hasta hace poco De Beers dejaba a toda la industria beneficiarse de sus campañas publicitarias pero de ahora en adelante toda la comercialización será sólo para sus clientes. Para permitir que sea utilizada exclusivamente la marca De Beers por la empresa a riesgo compartido, está cambiando su [campaña publicitaria genérica para incorporar el logotipo Forevermark para significar]\* su subsidiaria de ventas DTC, de la que posee el control total.
45. En resumen, enfrentada a las realidades logísticas y financieras cada vez más insuperables de controlar el destino de cada diamante, De Beers ha establecido una estrategia basada en la demanda que debería, en principio, guiarla hacia DTC.

1. **Posición dominante de De Beers en el mercado de producción y venta de diamantes en bruto.**

- 1.1 **De Beers tiene una cuota de mercado del 60-65% mientras que el resto del mercado está fragmentado.**

46. De Beers se confiesa el "guardián" de la industria del diamante. Durante gran parte del siglo XX ha controlado del 85 al 90% del suministro de diamantes en bruto. Este porcentaje se ha visto reducido recientemente por la decisión tomada por algunos competidores, sobre todo Argyle (AESO), de abandonar el canal único de De Beers y porque el recién llegado BHP Diamonds Inc. ("BHP"), también decidió poner independientemente algunos de sus diamantes en el mercado, aunque BHP suministra el 35% de su producción a través del canal de ventas de De Beers. Independientemente de estas reducciones recientes en su cuota de oferta (véase cuadro 1), De Beers sigue siendo el mayor proveedor de diamantes en bruto y sólo otros dos proveedores lograron cuotas de mercado superiores al 10% entre 1995 y el 2000. Tal disparidad en la cuota de mercado es en sí misma una indicación clara de que De Beers es dominante en el suministro de diamantes en bruto.

Cuadro 1: Porcentajes estimados de **oferta** de diamantes en bruto, en valor, 1995-2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (estimado)
De Beers	75-80%	65-70%	60-65%	55-60%	60-65%	60-65%
Alrosa	[1-5]**%	[10-15]**%	[10-15]**%	[10-15]**%	[10-15]**%	[5-10]**%
Angola	[1-5]**%	[5-10]**%	[5-10]**%	[5-10]**%	[1-5]**%	[5-10]**%
AESO ("Argyle")	[1-5]**%	[1-5]**%	[1-5]**%	[5-10]**%	[1-5]**%	[1-5]**%
Congo	[1-5]**%	[1-5]**%	[1-5]**%	[1-5]**%	[1-5]**%	[1-5]**%
BHP				[1-5]**%	[1-5]**%	[1-5]**%
Miba			[< 1]**%	[< 1]**%	[1-5]**%	[1-5]**%
SDM						[1-5]**%
Otros	[5-10]**%	[5-10]**%	[1-5]**%	[5-10]**%	[5-10]**%	[5-10]**%
Total (millones dólares)	> 5000	> 7000	> 7000	> 5000	> 8000	> 8000

47. Además De Beers puede controlar el porcentaje de producción de diamantes en bruto de las minas que controla mediante cuotas de producción para asegurarse de que el mercado no experimente un exceso de oferta y de que las presiones a la baja sobre el precio son limitadas. Esto explica que De Beers responda a mejoras en los sectores subsidiarios subiendo los precios de sus diamantes en bruto y a una situación de empeoramiento mediante una combinación de cuotas de producción y reducciones de precios.

### **1.2 De Beers gestiona las minas más eficaces y tiene una posición predominante en la explotación de minas futuras.**

48. El cuadro 2 muestra las minas que son propiedad al cien por cien de De Beers.

Cuadro 2

<b>Minas</b>	<b>Valor medio euros/quilate en el 2000</b>	<b>Vida esperada de la mina</b>
Finsch	> 50	2028
Kimberly	> 50	2018
Kaffiefontain	> 200	2013
Namaqualand	> 100	2010
Venetia	> 50	2018
The Oaks	> 100	2009

49. El cuadro 3 muestra las minas de empresas a riesgo compartido de De Beers.

Cuadro 3

<b>Empresa riesgo compartido</b>	<b>Socio</b>	<b>Participación De Beers</b>	<b>Valor medio euros/quilate en el 2000</b>	<b>Vida esperada de la mina</b>
Marsfontein	Socios locales (29,4%), Southern Era (40%)	31%	> 50	2002
Debswana	Gobierno de Botswana (50%)	50%	> 50	2030
Namdeb Diamond Co.	Gobierno de Namibia (50%)	50%	> 300	2021
Williamson	Tanzania State Mining (25%)	75%	> 100	2006

50. La mayor fuente de diamantes en bruto de De Beers son las minas de Debswana. Debswana es una empresa a riesgo compartido entre el grupo De Beers y el Gobierno de Botswana en donde De Beers gestiona las minas Botswanan Orapa, Letlhakane y Jwaneng.

51. Según la información proporcionada a la Comisión por De Beers<sup>12</sup>, Jwaneng es la mina de diamantes más productiva del mundo en volumen de quilates producidos. Además, es también la más rentable de De Beers en términos de valor por tonelada de mineral extraído y por eficacia de la producción. Entre 1995 y el 2000 esta mina por sí sola supuso no menos del 18% de la producción total mundial. Según los datos sobre beneficios e ingresos presentados por De Beers para el 2000, el 55% de los ingresos de extracción mundial de diamante procede de ocho minas donde cuesta menos de 0,25 dólares generar 1 dólar de ingresos. De este 55% la mayoría (aproximadamente el 37%) es generado por minas controladas por De Beers y el 18% restante por tres minas controladas por otros productores<sup>13</sup>. Incluso en la situación poco probable de que toda esta producción se comercializara independientemente del canal de DTC, De Beers aún estaría en mejor posición que cualquier otro productor para soportar una guerra de precios.

52. Las ventajas comerciales derivadas del control de estas minas muy rentables de Botswana continuarán en el futuro próximo ya que la vida esperada de dos de las mayores (Jwaneng y Orapa) abarca hasta el 2030.

53. Además De Beers ha mantenido el ritmo de los aumentos en el nivel de producción mundial de diamantes, que pasó de 5.894 millones de dólares en 1995 a 7.519 en el 2000. La parte de De Beers en esta producción ha permanecido entre el 41% y el 47% durante ese período. De hecho, dada la gran experiencia en la búsqueda de diamantes y la riqueza de datos recogidos en sus actividades de exploración, De Beers debe poder predecir con

<sup>12</sup> Formulario CO, anexo 7.3/1, cuadro 4 – Porcentaje de la producción por mina, 1995-2000.

<sup>13</sup> Los datos no identifican a las minas que no son de De Beers.

mayor exactitud la probabilidad de que un lugar encierre una mina productiva. Este círculo virtuoso debería permitir a De Beers mantener su fuerte posición en la producción de diamantes en bruto.

### **1.3 Además de su propia producción, De Beers dispone de niveles significativos de existencias por lo que puede lanzar diamantes en bruto al mercado siempre que lo crea oportuno**

54. De Beers ha mantenido un nivel de existencias muy por encima de su nivel de trabajo. Que estos niveles han estado considerablemente por encima de los necesarios para el funcionamiento de De Beers se reconoce en el formulario CO. La notificación declara que una decisión estratégica ha sido tomada por De Beers como consecuencia de la cual reducirá su reserva a no más de un nivel de trabajo.
55. El control de las reservas se hizo no sólo para permitir a De Beers asegurarse que el mercado no experimente un suministro excesivo sino también para que, en cualquier momento, haya podido lanzar diamantes de cualquier tipo y calidad al mercado e inundar temporalmente y potencialmente el mercado.
56. Aunque De Beers haya declarado que por razones estratégicas ha decidido reducir sus niveles de existencias, no se trata de una estrategia irreversible y no hay ninguna razón para creer que sería incapaz de reconstruir sus existencias tan rápidamente como las redujo.

### **1.4 De Beers mantiene estrechas relaciones económicas con muchos de sus competidores**

57. DTC es el brazo de comercialización y ventas de De Beers, antes conocido como CSO (Central Selling Organisation). Varios competidores de De Beers también venden una proporción significativa de su producción vía DTC, mediante contrato.
58. Por ejemplo, Rusia supone el 20% de la producción mundial de diamantes (aproximadamente 1.500 millones de euros) pero el productor ruso Alrosa solamente suministra la mitad de esta producción por su propia cuenta (véase apartado 46) ya que la otra mitad se vende conforme a un contrato de venta vía De Beers y DTC.
59. BHP es un principiante en el sector del diamante y efectuó sus primeras ventas en 1998. También decidió actuar hasta cierto punto fuera del canal DTC. En 1999 obtuvo una cuota de mercado del [1-5]\*%, en gran parte de la mina Ekati, en Canadá. Sin embargo también suministra una proporción muy significativa de su producción (35%) vía el canal DTC.
60. Estos acuerdos de venta reducen perceptiblemente los incentivos para que estas empresas compitan activamente con De Beers ya que la competencia activa no solamente llevaría a precios más bajos para sus ventas directas sino también porque bajaría el valor de las ventas que hacen a DTC. Esto crea incentivos para que estas empresas se comporten como seguidores de los precios que marca el líder, De Beers.

### **1.5 Los clientes de De Beers dependen del suministro de De Beers y sólo pueden cambiar de proveedor en un grado muy limitado**

61. Algunas minas presentan un mayor porcentaje de piedras más grandes o de calidad mayor; otras tienen un mayor porcentaje de piedras más pequeñas, coloreadas o de calidad inferior. Por otra parte la singularidad de una mina puede cambiar dependiendo de variaciones en el mineral extraído en un momento particular. La suma de las

producciones de las numerosas minas del grupo De Beers reduce las fluctuaciones para que la empresa pueda ajustar la composición de su producción. A su vez, esto le permite suministrar un producto más homogéneo que el de otros productores.

62. El significado de la postura de De Beers en el mercado se refleja en las respuestas que la Comisión recibió durante su investigación de mercado. En respuesta a las cuestiones sobre la posibilidad de dejar de comprar a DTC, muchos preguntados resaltaron que aunque pueden comprar diamantes en bruto a otros proveedores, De Beers es el único productor capaz de garantizar un suministro homogéneo. El hecho de que los otros proveedores obtengan sus diamantes en bruto de un número limitado de minas significa que son incapaces de proporcionar una fuente consistente de suministro y por lo tanto solamente recurrirán al suministro de otros proveedores en casos particulares. De Beers ha confirmado este factor al subrayar que la agregación de las producciones de las numerosas minas del grupo ayuda a amortiguar las fluctuaciones en la composición de su producción.

### **1.6 De Beers organiza el mercado.**

63. DTC vende sus diamantes en bruto a un número cuidadosamente seleccionado de empresas llamados concesionarios. El concesionario tiene derecho a presentar ofertas, a través de sus agentes, para comprar diamantes en bruto en las 10 visitas anuales organizadas por DTC.
64. Ser seleccionado como concesionario por De Beers/DTC es considerado como el mayor honor en la industria del diamante y puede generar confianza al tratar con los fabricantes de joyas y minoristas. Las empresas trabajan durante años para ser aceptadas como concesionarios por DTC, convenciéndola de que su situación financiera es suficientemente fuerte y su reputación y clientela, irreprochables. El concesionario, una vez seleccionado, tiene que presentar periódicamente datos financieros confidenciales a DTC e informes sobre los diamantes en bruto y pulidos que vende, sus niveles de existencias, etc. DTC comprobará estos datos de imprevisito en los locales de los concesionarios o en sus instalaciones de fabricación o pedirá hablar con sus banqueros.
65. Actualmente hay alrededor de 120 concesionarios designados por DTC. Se calcula que sus compras de diamantes en bruto en el 2000 representaron el [65-75]\*% del mercado mundial de diamantes en bruto. Los concesionarios pueden ser comerciantes de diamantes, cortadores o pulidores (fabricantes), preparadores (preparan las piedras que serán cortadas y pulidas por otros) o cualquier combinación de estos. Están localizados en los centros tradicionales de corte de diamantes: Nueva York, Amberes, Tel Aviv, Mumbai/Surat y, hasta cierto punto, en Sudáfrica y los países de Extremo Oriente.
66. La investigación de la Comisión ha mostrado que DTC tiene una discreción completa sobre la cantidad, calidad y valor de los diamantes que asigna a un concesionario particular en cada una de las diez vistas anuales. El conocimiento detallado por De Beers de las condiciones económicas del sector del diamante le permite determinar no sólo el volumen y calidad de los diamantes que se comercializan sino también el precio al que se venden.
67. Cada año DTC fija un objetivo anual de ventas basado en datos sobre su porcentaje del suministro disponible de diamantes en bruto y la demanda mundial prevista. Utiliza seis categorías amplias de diamantes en bruto para determinar cómo ese objetivo puede conseguirse a través de la gama de mercancías disponibles. Una vez que ha determinado la cantidad de cada categoría que planea vender ese año y en qué proporción estas categorías deben asignarse a cada región particular o centro de corte, entonces prevé el número de cajas que piensa vender a cada concesionario individual durante ese año.

68. Al fijar el objetivo anual de ventas DTC es ayudado por "controladores de mercado" de De Beers, responsables de elaborar informes periódicos sobre las condiciones del mercado en los centros tradicionales, asignar las categorías particulares de mercancías disponibles a estas regiones y centros y equilibrar las necesidades de los clientes. La segmentación del mercado impuesta por De Beers, en su papel de guardián del mercado, contribuye a mantener estable el mercado, asegurándose de que ningún centro particular sea demasiado prominente al tener una asignación demasiado grande para los concesionarios localizados en ese centro particular. Estadísticamente, sin embargo, más del 90% de los diamantes en bruto se cortan en la India.
69. La presencia de De Beers en actividades previas a su actividad de base a través de sus empresas Diamdel<sup>14</sup> y de su división de pulido<sup>15</sup>, que son efectivamente competidores de sus propios clientes, también contribuye al conocimiento detallado y profundo del mercado. Las empresas Diamdel compran diamantes en bruto a DTC y los venden en el mercado secundario (un nivel posterior a los concesionarios) en los centros de corte. La división de pulido de De Beers también compra diamantes en bruto a DTC y los vende pulidos a mayoristas y joyeros y así permite a DTC comprender mejor el mercado del pulido. Los datos e informes de mercado de los agentes y las numerosas encuestas sobre el gusto del consumidor y la demanda en el mercado de las joyas de diamante amplifican el conocimiento vasto y detallado que De Beers tiene de todo el sector del diamante en el mundo, desde la mina al consumidor.
70. A efectos internos de evaluación, De Beers/DTC clasifican los diamantes en bruto por tamaño, forma, calidad y color en 16.000 tipos, cada uno de los cuales tiene un precio, determinado sobre la base de intentar determinar el valor de las piedras pulidas que se esperaría que una piedra no pulida pueda producir. De Beers/DTC utiliza diversas fuentes para calcular el valor de las piedras pulidas, tales como la lista de precios de su división de pulido, la información recogida en reconocidas revistas comerciales, información del mercado, etc. Calculando el valor actual del diamante pulido DTC calcula un precio para el diamante en bruto y modifica los precios para reflejar las condiciones de mercado. Los cambios de precios no necesitan aplicarse igualmente a todas los tipos sino que reflejan los movimientos en el valor del diamante pulido producido a partir del diamante en bruto.
71. Una vez que los diamantes se han clasificado se mezclan en una "mezcla de venta" y se dividen en gamas específicas de mercancías que son conocidas como "cajas". De Beers/DTC estudia la asignación anual de los concesionarios tomando en consideración: los requisitos orientativos de los concesionarios, los ciclos (algunos períodos generan más demanda a causa de acontecimientos especiales, tales como la Navidad), si la demanda es fuerte en los mercados de consumo y cómo está de abastecido el mercado. La saturación del mercado es evaluada por De Beers regularmente y se refiere a las existencias de diamantes en bruto y pulidos de entidades activas en el comercio y producción de diamantes en bruto o a cualquier otro nivel derivado. Por lo tanto De Beers evalúa la demanda en estas diversas etapas y calcula si otras ventas se asimilarían y cómo.

### **1.7 De Beers puede controlar a los concesionarios porque dependen de él**

72. DTC asigna cajas a los concesionarios en función de las peticiones recibidas. DTC tiene 83 categorías de cajas para las cuales regularmente especifica las cantidades mínimas que los concesionarios pueden pedir (por ejemplo "caja india": 350.000 dólares). Se dice que

---

<sup>14</sup> Localizadas en Amberes, Israel, la India, Hong Kong y Sudáfrica.

<sup>15</sup> Esta división tiene oficinas de venta en Londres, Amberes, Israel, Hong Kong y Rusia.

cada categoría es analizada estadísticamente para determinar el número mínimo de piedras que una caja debe contener para garantizar un surtido consistente de diamantes en bruto. Este número mínimo multiplicado por el precio medio por quilate de las piezas de la caja determina el valor mínimo. Los concesionarios piden las cajas especificando el valor requerido por categoría (por ejemplo, "caja manchados 2-4 cts": 700.000 dólares). Los concesionarios son informados por adelantado sobre cuánto se les asignará y así pueden tomar las medidas financieras oportunas. Los pagos a De Beers se hacen al contado antes del envío de las mercancías.

73. Los concesionarios no tienen ninguna capacidad de negociar el precio y ni siquiera están informados de los precios individuales puesto que compran una caja de una gama seleccionada de mercancías que contiene varios tipos de precios y tienen que tomarla o dejarla al precio determinado. Presentar comentarios para la próxima ocasión es lo único que pueden hacer.
74. A menudo los concesionarios no obtienen las cantidades que han pedido y algunos obtienen proporcionalmente más o menos que otros porque son categorías particulares asignadas de diamantes que no han pedido o DTC ha decidido la entrega de categorías particulares desde la última entrega.
75. En el año 2000 los concesionarios rechazaron [una pequeña proporción]\* de las cajas asignadas por DTC. En parte esto pudo deberse a la fuerza del mercado ese año pero también a que al tener un suministro restringido no querían comprometer sus futuras entregas por miedo a perderlas.
76. Además De Beers tiene un conocimiento completo y el control de los márgenes que los concesionarios pueden obtener en sus ventas de diamantes. En una presentación hecha por Gary Ralfe, director gerente de De Beers, en 1999, se puso de relieve que un factor importante era la decisión que De Beers tomó de garantizar que haya un margen apropiado en las cajas cuando se venden a los concesionarios.

### **1.8 El sistema previsto del "Concesionario seleccionado" es probable que incremente el control de De Beers sobre sus clientes.**

77. El sistema llamado "Concesionario seleccionado"<sup>16</sup>, incluido en el estudio estratégico De Beers empezado en 1999, está dirigido a consolidar el control de De Beers sobre sus concesionarios con el fin de impulsar la demanda de diamantes pulidos y de aumentar los precios de los diamantes en bruto.
78. El sistema formalizará la relación entre DTC y sus concesionarios de varias maneras, en definitiva asegurando que De Beers vende sus diamantes en bruto a las empresas más fuertes y dinámicas del mercado. Para ello De Beers propone seleccionar los concesionarios que participarán en el sistema pidiendo información sumamente detallada y confidencial de todas sus existencias. La información recogida equivale a una auditoría financiera de cada concesionario, combinada con una evaluación de su plan empresarial. Se pidieron detalles, entre otros, sobre capacidad de fabricación, estrategia de ventas, capacidad de distribución, presencia y puntos fuertes en mercados particulares, planes de inversión en promoción y comercialización y planes para abarcar otros subsectores.
79. Después de la evaluación, [descripción de la forma de evaluar el rendimiento relativo de los concesionarios]\*. Sobre la base de [resultados del modelo]\*, DTC podrá seleccionar

---

<sup>16</sup> Notificado por separado a la Comisión (caso COMP/E-2/38139).

un número limitado de concesionarios para mantener relaciones comerciales con ellos y determinar el nivel de asignación que cada concesionario recibirá. Para tener constancia de los mejores concesionarios De Beers se propone poner al día la información detallada sobre sus concesionarios [descripción de la frecuencia de la puesta al día]\*, dándole de facto una visión transparente y permanente de la mayor parte del mercado.

80. Para determinar la posibilidad de ser concesionario y de aceptar o no la petición de cajas, además de los criterios descritos en el apartado 78 DTC tiene en cuenta si el concesionario cumple los principios de DTC, que implican un compromiso de no dedicarse a prácticas inaceptables tales como el trabajo infantil o el comercio en zonas en guerra o de que los tratamientos a los que se someten los diamantes son naturales.
81. Se entiende que básicamente la política de precios y asignación de De Beers no cambiará. De Beers, mediante [descripción del tamaño de la reducción]\* reduciendo el número de concesionarios y pidiendo una transparencia completa en sus actividades, no sólo en las relacionadas con la compra de diamantes en bruto sino también con las ventas de los concesionarios a sus clientes, consolidará su control sobre los concesionarios e incluso aún más su conocimiento del mercado.
82. La intención de De Beers podría ser [descripción del tamaño de la reducción]\* reducir el número de concesionarios, guardando la misma distribución geográfica pero suministrarlos completamente en vez de directamente a [una gran proporción]\* de sus peticiones, asegurando así la regularidad y confianza en el sector pero también de crear una dependencia total y por ello la exclusividad. Al reforzar el canal de suministro de DTC solamente suministrando a los mejores concesionarios De Beers reduciría la competencia entre clientes y suministrando completamente a un número restringido de concesionarios también aseguraría que los concesionarios seleccionados pudieran llegar a compromisos de suministro a largo plazo<sup>17</sup> sin incurrir en los riesgos financieros ligados a un suministro incierto o irregular. Esto, a su vez, podría impulsar la demanda.
83. Esta estrategia debe considerarse paralelamente al desarrollo de Forevermark y a la confianza recuperada resultante en el canal de suministro único de DTC, con su atracción renovada a nuevos productores de diamante en bruto a causa de la confianza cada vez mayor generada en los productores y los mejores precios logrados en los sectores derivados.

## **2. Ausencia de consolidación significativa de la posición dominante de De Beers en el mercado de diamantes en bruto por la creación de la empresa a riesgo compartido con LVMH .**

### **2.1 La empresa a riesgo compartido podrá desarrollar y aprovechar el potencial de la marca De Beers como sinónimo de diamantes de alta calidad.**

84. La creación propuesta de la empresa a riesgo compartido con LVMH es el resultado de un estudio estratégico que cubre todos los aspectos del negocio de De Beers y que se empezó en 1999. De Beers definió varias iniciativas, incluidas medidas para aumentar la demanda de diamantes en bruto y oportunidades de utilizar el nombre De Beers como marca de joyas de diamante<sup>18</sup>. Un pilar básico de la "Nueva De Beers" aspira a explotar

---

<sup>17</sup> Eliminando así efectivamente a los distribuidores autorizados y reduciendo algo el sector.

<sup>18</sup> Memorandum confidencial de De Beers sobre la EMPRESA A RIESGO COMPARTIDO PROYECTO RAPIDS, Rothschild, julio del 2000, página 7.

el significativo potencial no aprovechado de la marca De Beers a través de la creación de Rapids World.

85. N.M. Rothschild & Sons, consejero de De Beers, declaró en el memorándum confidencial sobre la empresa a riesgo compartido Rapids, en la sección 4, que la marca De Beers: [descripción de la evaluación del potencial de la marca De Beers y razones de ello]\*<sup>19</sup>.
86. El renombre de la marca De Beers está basado en los 112 años de historia de la empresa como líder de la industria del diamante<sup>20</sup>. De Beers comenzó a tejer una relación con los consumidores en 1939, cuando inició la comercialización en Estados Unidos, centrándose originalmente en anillos de pedida de diamantes (en la actualidad aproximadamente el 74% de las parejas de novios de Estados Unidos compran anillos de diamante)<sup>21</sup>. Desde el principio de las actividades de comercialización en 1939 la división de consumo de De Beers trabajó con éxito para desarrollar el "diamante de ensueño" basándose en las cualidades físicas (belleza y rareza) y en valores emocionales (amor y romance, prestigio y estatus, mística e historia), complementando estos atributos básicos con el de la eternidad ("Un diamante es para siempre")<sup>22</sup>.
87. Las sólidas relaciones de De Beers con los consumidores son el resultado de las comunicaciones y de la historia de De Beers, que la han convertido con éxito en "mentora" de los consumidores en su elección de la joya de diamantes<sup>23</sup>. De Beers inventó y promovió las cuatro "C" (quilate [carat en inglés], color, claridad, corte) para permitir a los consumidores decidir más informadamente así como una publicidad jugando con la idea del sueldo mensual para los anillos de pedida ("¿Cómo conseguir que el sueldo de dos meses dure para siempre? El anillo de pedida de diamantes") que llevó a un aumento significativo de los precios de estos anillos<sup>24</sup>.
88. La conciencia y la imagen de marca de De Beers es resultado de las campañas de comercialización de diamantes llevadas a cabo entre 1995 y 1999, en las que se gastaron aproximadamente [...] millones de dólares<sup>25</sup>. La marca de De Beers tiene un alto grado de visibilidad (proporción de consumidores que la identifican correctamente con diamantes al mencionarse el nombre) en todo el mundo, en especial en Estados Unidos ([...]\*%), Europa (Italia [...]\*%, Alemania [...]\*%, Reino Unido [...]\*%) y Japón ([...]\*%)<sup>26</sup>. Los consumidores estadounidenses y japoneses asocian la marca De Beers con [descripción del tipo de diamantes]\*<sup>27</sup>. [Descripción de los resultados de la

---

<sup>19</sup> Memorándum confidencial de De Beers sobre la EMPRESA A RIESGO COMPARTIDO PROYECTO RAPIDS, Rothschild, julio del 2000, página 31.

<sup>20</sup> Ídem, la marca de De Beers, página 31-51

<sup>21</sup> Ídem, página 33.

<sup>22</sup> Ídem, página 33-34.

<sup>23</sup> Ídem, página 36.

<sup>24</sup> Ídem, página 37-38.

<sup>25</sup> Ídem, página 41.

<sup>26</sup> Ídem, página 44.

investigación de De Beers sobre la conciencia de marca que muestra que De Beers es conocida entre los consumidores]\*<sup>28</sup>.

89. La empresa a riesgo compartido desarrollará el potencial mundial de la marca De Beers y tendrá los derechos exclusivos a nivel internacional para utilizar la marca De Beers para productos de lujo en los mercados de consumo. El interés inmediato de la empresa a riesgo compartido serán las joyas de diamantes de alto precio.

## **2.2 La empresa a riesgo compartido se basará en la experiencia técnica única de De Beers en la selección y oferta de diamantes.**

90. Además del nombre De Beers, la experiencia acumulada por De Beers será la base para la oferta distintiva que la empresa a riesgo compartido hará al consumidor. De Beers, a través de su división central comercial y de venta de diamantes en bruto vende dos tercios de los diamantes de calidad gema de todo el mundo a sus concesionarios localizados en los centros de corte. Estos diamantes son valorados y clasificados por [varios] \* expertos [descripción de la experiencia de los expertos]\*<sup>29</sup>.

91. Debido a sus cualificaciones técnicas y sensibilidad estética los expertos de De Beers pueden evaluar las características técnicas de cada diamante y analizar los matices para formular un juicio subjetivo definitivo sobre qué diamantes producen el mejor equilibrio y nivel óptimo de fuego y brillantez<sup>30</sup>. La empresa a riesgo compartido utilizará la experiencia de De Beers en la selección de los diamantes más hermosos, junto con la clasificación tradicional normalizada de las 4 "C"<sup>31</sup> pero irá más allá y desarrollará una oferta distintiva al consumidor de joyas de diamante.

92. Conforme al acuerdo De Beers transferirá a la empresa a riesgo compartido su personal y tecnología [descripción del propósito de estas transferencias]\*<sup>32</sup>. [Descripción del proceso de selección de los diamantes, criterios de selección relacionados y forma en que se marcarán los diamantes seleccionados]\*.

93. [Descripción de los objetivos del Instituto De Beers y relación que tendrá con Rapids World]\*<sup>33</sup>.

---

<sup>27</sup> RP. CIT, página 45.

<sup>28</sup> Plan empresarial de Rapids, 15.12.2000, resumen 1.

<sup>29</sup> Memorandum confidencial de De Beers sobre la EMPRESA A RIESGO COMPARTIDO PROYECTO RAPIDS, Rothschild, julio del 2000, página 32.

<sup>30</sup> Plan empresarial de Rapids, 15.12.2000, resumen 5.

<sup>31</sup> Ídem.

<sup>32</sup> Plan empresarial de Rapids, 15.12.2000, apéndice 15.3.

<sup>33</sup> Ídem, De Beers Institute 8.1, 8.2.

### **2.3 La posición dominante de De Beers en el mercado de diamantes en bruto y el control sobre sus concesionarios asegurarán el acceso de la empresa a riesgo compartido a los diamantes de mejor calidad.**

94. El suministro de diamantes pulidos es el elemento operativo más importante para la empresa a riesgo compartido puesto que la marca de De Beers se basará en ofrecer la más alta calidad. La empresa a riesgo compartido llegará a acuerdos [descripción de los acuerdos de Rapids World para el suministro de diamantes pulidos]\*<sup>34</sup>.
95. Los proveedores de diamantes pulidos a la empresa a riesgo compartido serán probablemente concesionarios de De Beers puesto que De Beers es el principal proveedor mundial de las calidades más caras y mejores de diamantes. De Beers tiene un enorme poder de asignación de diamantes en bruto a través del sistema de reparto. Debido a la filosofía de asignación del sistema de cajas ("tómelo o déjelo") los concesionarios dependen de De Beers para que les facilite diamantes apropiados a su actividad. Puesto que los concesionarios tienen que facilitar a De Beers regularmente información detallada sobre sus operaciones, producción, rendimiento financiero, existencias de diamantes pulidos y en bruto, y relación de sus clientes de diamantes pulidos, De Beers sabrá qué concesionarios suministran diamantes pulidos a la empresa a riesgo compartido. El poder de asignación de diamantes en bruto que posee De Beers le permite enviar los diamantes de mayor calidad a los concesionarios que abastecen a la empresa a riesgo compartido asegurándose así que ésta reciba constantemente la mayor calidad.

### **2.4 La experiencia y conocimientos de LVMH en el desarrollo de marcas de lujo y en la gestión de redes al por menor asegurará el éxito de la empresa a riesgo compartido como minorista.**

96. De Beers tiene la marca, experiencia en los diamantes y domina la producción y venta de diamantes en bruto. Sin embargo no tiene ninguna capacidad de gestión y venta al por menor ni experiencia de comercialización. Por lo tanto no consideró iniciar la venta al por menor de joyas individualmente sino que eligió a un socio que contribuiría con sus conocimientos y experiencia al desarrollo de productos de lujo y a gestionar las redes al por menor. LVMH, como principal grupo mundial de artículos de lujo, es el socio ideal para desarrollar el potencial de la marca De Beers puesto que tiene gran experiencia en el desarrollo de marcas de lujo y conceptos de aplicación de altos precios al por menor<sup>35</sup>.
97. LVMH tiene una cartera única de marcas poderosamente sugestivas y grandes nombres. Sus actividades en productos de lujo comprenden vino y champán (marcas tales como Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Pommery, Chateau d'Yquem, Hennessy), moda y cuero (Louis Vuitton, Loewe, Céline, Berlutti, Kenzo, Givenchy, Christian Lacroix, Fendi, Pucci), perfumes y cosméticos (Givenchy, Guerlain, Christian Dior, Kenzo) y relojes y joyería (TAG Heuer, Ebel, Chaumet, Zenith, Fred Joallier). En 1999 sus ventas netas consolidadas aumentaron un 23% para alcanzar 8.500 millones de euros<sup>36</sup>. En coñac y champán LVMH es el número 1 en el mundo, con una cuota del 34 % para el coñac y el 19% para el champán<sup>37</sup>. Louis Vuitton es la mayor marca mundial de

---

<sup>34</sup> Memorandum confidencial de De Beers sobre la EMPRESA A RIESGO COMPARTIDO PROYECTO RAPIDS, Rothschild, julio del 2000, página 61.

<sup>35</sup> Comunicado de prensa conjunto, 16 de enero del 2001.

<sup>36</sup> LVMH informe anual 1999, página 8-

<sup>37</sup> Ídem, página 7.

productos de lujo<sup>38</sup>. En perfumes y cosméticos caros es el número 3 y primero en Europa<sup>39</sup>. En relojería de lujo LVMH es el número 3 mundial<sup>40</sup>.

98. LVMH opera y posee más de 1.000 puntos de venta<sup>41</sup>. LVMH considera que el control de la distribución al por menor es la clave del éxito de las marcas de lujo puesto que permite ganar márgenes de distribución y garantiza que su imagen de marca y el ambiente en que se venden sus productos es de la más alta calidad<sup>42</sup>. LVMH tiene un grupo separado de venta exclusiva al por menor y es líder mundial en la venta al por menor selectiva de productos de lujo<sup>43</sup>. La red de LVMH abarca tiendas exclusivas y grandes almacenes de las casas de moda y cuero, los almacenes Duty Free Shoppers (DFS), los perfumes Sephora y almacenes de cosméticos, así como Le Bon Marché, los grandes almacenes más exclusivos de París<sup>44</sup>. DFS es el primer minorista mundial de venta de viajes<sup>45</sup>. En el 2000 LVMH adquirió Miami Cruiseline, una empresa estadounidense que es el líder mundial en productos de lujo con franquicia en los buques de crucero y que complementará las actividades de DFS<sup>46</sup>.
99. La empresa a riesgo compartido se basa en la amplia experiencia de LVMH, tanto en el desarrollo de marcas de lujo como de conceptos al por menor. Se convertirá en una parte clave de la cartera de productos de lujo de LVMH<sup>47</sup>.

### **2.5 Los puntos fuertes complementarios de De Beers y LVMH pueden permitir que la empresa a riesgo compartido logre una posición de liderazgo en la venta al por menor de joyas de lujo con diamantes.**

100. De Beers calcula que las joyas con diamantes supusieron unas ventas al por menor de aproximadamente 56.000 millones de dólares en 1999 en todo el mundo y de estas ventas casi [...] millones lo fueron de joyas con diamantes valoradas en más de 1.000 dólares por unidad en precio al por menor (joyas de diamante de gama alta)<sup>48</sup>, [descripción del núcleo de la actividad de Rapids World]\*<sup>49</sup>. La industria de joyería del diamante está aún

---

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> Idem.

<sup>41</sup> Ídem, página 9.

<sup>42</sup> Ídem, 21.

<sup>43</sup> Ídem, 6.

<sup>44</sup> Ídem, 21.

<sup>45</sup> Ídem, 6.

<sup>46</sup> Ídem, 4.60.

<sup>47</sup> Comunicado de prensa conjunto, 16 de enero del 2001.

<sup>48</sup> Memorándum confidencial de De Beers sobre la EMPRESA A RIESGO COMPARTIDO PROYECTO RAPIDS, Rothschild, julio del 2000, página 8.

<sup>49</sup> Plan empresarial de Rapids, 15.12.2000, apéndice 15.3.

muy fragmentada y la mayoría de las ventas son realizadas por joyeros independientes a pequeña escala, que normalmente sólo tienen una tienda<sup>50</sup>. Los especialistas y minoristas independientes suponen el 84% de las ventas al por menor de joyería de lujo en Francia, el 86% en Alemania, el 95% en Italia, el 74% en España y el 63% en el Reino Unido<sup>51</sup>. Los especialistas e independientes son también el canal más importante de distribución para la joyería de lujo en Estados Unidos, con una cuota del 86%<sup>52</sup>, mientras que en Japón los grandes almacenes suponen la mayoría de la venta al por menor, con una cuota del 83%<sup>53</sup>. Los grandes almacenes son el segundo canal más importante de distribución en Francia (12%), Alemania (9%), España (7%) y Reino Unido (22%)<sup>54</sup>. Las ventas exentas de impuestos son el tercer canal. Las mayores casas en este sector minorista de producto de gama alta son Tiffany, Cartier, Bulgari, Van Cleef & Arpels, etc.

101. En el sector de las joyas con diamantes las marcas al por menor aún no están desarrolladas sustancialmente. Se calcula que el segmento de las joyas de lujo de marca supone 4.500 millones de dólares en valor al por menor. Los protagonistas en este segmento son Cartier (volumen de negocios en 1998 de 1.580 millones de dólares), Tiffany (970 millones en 1998) y Bulgari (370 millones). Si se excluyen los relojes Tiffany es el número uno (860 millones en 1998) y Cartier (500 millones) el segundo. Tiffany es la marca principal joyas en Estados Unidos<sup>55</sup> y vende el 2% de todas las joyas de gama alta del mundo y el 19% de las joyas de marca de gama alta. Cartier es la marca principal de joyería en Francia, Alemania y el Reino Unido y la principal marca occidental de joyas en Japón<sup>56</sup>. Vende el 1% de todas las joyas de gama alta en el mundo y el 11% de las joyas de marca de gama alta. Cartier y Bulgari son las principales marcas de joyas de lujo en Italia y España<sup>57</sup>.

102. La creación propuesta de la empresa a riesgo compartido se basa en la herencia de De Beers como primera empresa mundial de diamantes, en la eficacia y las reducciones de costes en la producción de diamantes y en la experiencia y apoyo de LVMH en las ventas internacionales, las operaciones y la comercialización<sup>58</sup>. La empresa a riesgo compartido venderá joyas de diamante a través [descripción de posibles tipos de mercado al por menor]\*. Se centrará en las joyas de diamantes de gama alta. [Detalles de la especialización de Rapids World en joyas de diamante de precio alto]\*<sup>59</sup>.

---

<sup>50</sup> Ídem 4.

<sup>51</sup> DATAMONITOR Luxury Goods 1998, Jewellery, páginas 66, 68, 69, 73, 75 - % en valor.

<sup>52</sup> Ídem, página 64 % en valor.

<sup>53</sup> Ídem, página 78 % en valor.

<sup>54</sup> Ídem, página 66, 68, 73, 75 - % en valor.

<sup>55</sup> DATAMONITOR Luxury Goods 1998, Jewellery, páginas 64.

<sup>56</sup> Ídem, 66, 69, 76, 79

<sup>57</sup> Ídem 71, 73

<sup>58</sup> Plan empresarial de Rapids, 15.12.2000, 2.

<sup>59</sup> Idem.

103. [Descripción de la estructura esperada de Rapids World]\*<sup>60</sup>.
104. En el 2001 y el 2002 la empresa a riesgo compartido abrirá [varias]\* tiendas en [detalles de la situación de las tiendas]\*. Entre el 2003 y el 2005 se abrirán [otras]\* tiendas y antes del 2010 [varios]\* almacenes y [varias]\* tiendas se crearán en [determinados]\* emplazamientos. El desglose geográfico de [...] la red mundial comprenderá [varios] \* almacenes en [nombre de país]\*, [varias]\* tiendas en [nombre de país]\* y [varias]\* tiendas en países importantes del resto del mundo, así como [más]\* tiendas<sup>61</sup>.
105. La combinación de la marca De Beers y su experiencia en el diamante con los conocimientos de diseño de LVMH, su experiencia de gestión de marcas y su red de distribución mundial puede permitir que la empresa a riesgo compartido se convierta en líder en la venta al por menor de joyas de marca de gama alta. Se proyecta que las ventas netas de la empresa a riesgo compartido serán de [...] antes del 2005 y de [...] antes del 2010<sup>62</sup>. Sobre la base de estas proyecciones, [descripción del éxito anticipado de Rapids World y del rendimiento en relación con otros minoristas de joyería]\* (resultados de funcionamiento proyectados de millones de dólares [...] \* antes del 2010)<sup>63</sup>. Como consecuencia de la posición de mercado de la empresa a riesgo compartido, la marca de De Beers se establecerá como marca principal en las de diamante de marca.

## **2.6 Sin embargo la empresa a riesgo compartido no consolidará perceptiblemente el canal de suministro propiedad de De Beers en el marco del Forevermark.**

106. En su estudio estratégico De Beers propone separar el nombre De Beers, que debe utilizarse exclusivamente como marca por la empresa a riesgo compartido Rapids, de la marca registrada DTC, que debe asociarse ahora con Forevermark ("Un diamante es para siempre"). La nueva identidad DTC Forevermark tiene tres componentes principales: el nombre de empresa (DTC), el lema, conocido mundialmente, "Un diamante es para siempre" y un logotipo visual (logotipo DTC) que se llama Forevermark.
107. El Forevermark debería en principio convertirse en [uso propuesto de Forevermark]\* para los diamantes comercializados según los principios de DTC. Los diamantes de Forevermark son naturales, no tratados, no proceden de zonas en conflicto, respetan las mejores prácticas medioambientales y sociales y por ello son éticamente "correctos". Forevermark garantiza la integridad del diamante, que no está ligada a la calidad y al valor del diamante medido por las cuatro "C" tradicionales y por lo tanto [descripción del alcance potencial de la aplicación de Forevermark]\*. De hecho Forevermark representará la quinta "C": la confianza.
108. Al establecer Forevermark de DTC como [dispositivo que identifica los diamantes seleccionados que provienen de DTC]\*, De Beers pretende incrementar perceptiblemente la demanda de diamantes que provienen de DTC. Forevermark debería en principio convertirse en sinónimo de diamantes procedentes de zonas no conflictivas y legítimos. DTC y sus concesionarios serán [detalles del uso propuesto de Forevermark por DTC y

---

<sup>60</sup> Ídem 13.

<sup>61</sup> Ídem 11.

<sup>62</sup> Plan empresarial de Rapids, 15.12.2000, apéndice 15.3. proyecciones financieras, resumen financiero

<sup>63</sup> Ídem, estados financieros sumarios.

por los concesionarios mostrando su origen en zonas no conflictivas]\*<sup>64</sup>. Como resultado el origen de cada diamante se convertiría en un aspecto importante para los consumidores, que exigirían cada vez más a DTC diamantes originarios de zonas no conflictivas.

109. El Forevermark de De Beers debería en principio ser una garantía de calidad del producto, que convertirá a los diamantes de DTC en intrínsecamente más valiosos para los clientes que los del mercado abierto, lo que conllevará un mayor precio para los diamantes en bruto de DTC. De Beers aspira a impulsar el consumo final hacia diamantes Forevermark y por lo tanto a concentrar la demanda en diamantes de DTC. Como consecuencia los productores independientes podrían decidir, con el tiempo, vender sus diamantes en mayor medida a través del canal DTC.
110. En el pasado De Beers pudo convencer a productores independientes, tales como Alrosa o BHP, de que le dedicaran parte de su producción a causa del papel de De Beers en el control de los precios. En el futuro De Beers puede llegar a los mismos acuerdos a causa del poder del Forevermark si se establece con éxito como sinónimo de diamantes originarios de zonas no conflictivas. El valor añadido con el cual DTC podría apoyar sus ventas de diamantes en bruto aumentaría el coste de la competencia para los productores no DTC y DTC podría aumentar el precio de sus diamantes en bruto, lo que a su vez le permitiría pagar a los productores independientes. Por lo tanto los competidores pueden en el futuro decidir vender únicamente a través del canal de suministro particular de DTC, más atractivo, en vez de lograr un precio inferior en el mercado abierto para su producción.
111. La empresa a riesgo compartido adoptará y aplicará políticas y prácticas para la compra de diamantes que respetan los principios de DTC<sup>65</sup>. [Descripción de las condiciones de uso de Forevermark]\*.
112. Sin embargo la investigación de la Comisión no ha confirmado que la creación de la empresa a riesgo compartido sea necesaria para el establecimiento de Forevermark o que la empresa a riesgo compartido supondrá un cambio estructural significativo en el mercado de los diamantes en bruto. El cambio estructural será logrado esencialmente por la propia estrategia de marca de De Beers.
113. [Descripción de las condiciones en las que puede utilizarse Forevermark]\*. La industria de joyería está bastante fragmentada (véase apartado 100). La empresa a riesgo compartido está basada en el liderazgo de De Beers y debería en principio convertirse en una autoridad en la joyería de diamante al por menor y, al igual que el líder industrial, establecerá las normas para el comercio al por menor (véase apartado 93). [Descripción de las condiciones en las que puede utilizarse Forevermark]\*. Sin embargo tal contribución seguiría siendo muy limitada. La empresa a riesgo compartido todavía no funciona y tendrá que asentar su posición de mercado como marca de joyas de diamante de gama alta en los próximos diez años. De Beers ha anunciado públicamente que DTC aumentará el gasto en sus campañas mundiales de comercialización para impulsar la demanda de diamantes y que invertirá aproximadamente 180 millones de dólares en

---

<sup>64</sup> "DTC aumentará el gasto en sus campañas genéricas mundiales de comercialización para incrementar la demanda de diamantes por parte de los consumidores. Invertirá aproximadamente 180 millones de dólares en campañas de comercialización en el 2001, utilizando el famoso lema mundial "Un diamante es para siempre". Comunicado de prensa conjunto, 16 de enero del 2001.

<sup>65</sup> Acuerdo de accionistas, página 83.

campañas de comercialización en el 2001 utilizando el famoso lema "Un diamante es para siempre"<sup>66</sup>. Teniendo en cuenta la posición dominante de De Beers en los diamantes en bruto parece muy probable que DTC y sus concesionarios puedan establecer con éxito Forevermark sin la empresa a riesgo compartido propuesta.

114. Por lo tanto se concluye que la empresa a riesgo compartido propuesta no supondría una consolidación significativa de la posición dominante ya existente de De Beers en el mercado mundial de los diamantes en bruto.

## VI. RESUMEN

115. Puede concluirse de lo anterior que la concentración propuesta no llevaría a la consolidación de posiciones dominantes como consecuencia de lo cual la competencia efectiva se vería obstaculizada en una parte sustancial del mercado común. Por lo tanto la operación debe declararse compatible con el mercado común y con el funcionamiento del EEE de conformidad con el apartado 2 del artículo 8 del Reglamento (y del artículo 57 del Acuerdo EEE).

HA ADOPTADO LA PRESENTE DECISIÓN:

### Artículo 1

La operación notificada por la que Riverbank Investments Limited, controlado por el grupo De Beers, y Sofidiv UK Limited, controlado por LVMH Moët Henessy Louis Vuitton, adquirirán el control conjunto de la empresa recientemente constituida, Rapids World Limited se declara compatible con el mercado común y con el Acuerdo EEE.

### Artículo 2

Los destinatarios de la presente Decisión son:

**RIVERBANK (DE BEERS)**

17 Charterhouse Street  
London EC1N 6RA  
Reino Unido

**SOFIDIV (LVMH)**

15 St George Street  
London W1R 9DE  
Reino Unido

Por la Comisión

*(firmado)*

Mario MONTI,  
Comisario

---

<sup>66</sup> Comunicado de prensa conjunto, 16 de enero del 2001.