



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

**RESOLUCIÓN NÚMERO 16453 DE 2004**  
 ( 23 JUL. 2004 )

**EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO,**  
 en ejercicio de sus facultades legales, y

**CONSIDERANDO**

**PRIMERO:** Con base en el artículo 4° de la Ley 155 de 1959, mediante escrito radicado bajo número 04020934 del 8 de marzo de 2004, las sociedades POSTOBON S.A. Y PRODUCTOS QUAKER S LTDA., esta última subsidiaria de PepsiCo Inc.<sup>1</sup>, informaron a esta Entidad la operación que pretenden llevar a cabo, consistente en la realización de un acuerdo de franquicia entre PepsiCo Inc., directamente o a través de una de sus subordinadas, y Postobón S.A., en virtud del cual se otorgará a esta última el derecho exclusivo a producir, vender y distribuir productos GATORADE en el territorio nacional.

**SEGUNDO:** Que en desarrollo de las facultades establecidas en los artículos 7 y 9 del Decreto 1302 de 1964, esta Entidad requirió a las empresas participantes en la operación ("intervinientes"), mediante escrito radicado bajo el número 040209342-3 del 31 de marzo de 2004, con el propósito de que complementaran la información necesaria para el estudio de la operación.

**TERCERO:** Que mediante escritos radicados bajo los números 04020934-24 y 04020934-41, del 12 de mayo y del 24 de junio de 2004, respectivamente, las intervinientes en la operación atendieron el requerimiento de información formulado por esta Entidad.

**CUARTO:** Que estando dentro del término previsto en el artículo 4° de la Ley 155 de 1959, procede este Despacho a pronunciarse respecto de la operación de integración informada, en los siguientes términos:

**4.1. Intervinientes**

**4.1.1. Productos Quaker Ltda.**

Es una sociedad constituida por escritura pública número 644 del 2 de marzo de 1953, con el nombre de Productos Quaker S.A.; el 21 de febrero de 2003 cambió su razón social a Productos Quaker Ltda. La sociedad se encuentra domiciliada en la ciudad de Bogotá y su objeto social principal consiste en producir, empacar, distribuir y comercializar alimentos y bebidas para el consumo humano.

El balance de prueba a febrero 29 de 2004, y el estado de resultados del 1 de enero al 29 de febrero de 2004, muestran las siguientes cifras:

Cuenta	Valor en pesos
Activo	██████████
Pasivo	██████████
Patrimonio	██████████
Capital social	██████████

<sup>1</sup> Según información aportada por las intervinientes en la operación, expediente radicado bajo el No. 04020934-0, con fecha del 8 de marzo de 2004, folio 1.

Pérdida del ejercicio	[REDACTED]
Ingresos operacionales	[REDACTED]

La relación de socios de Productos Quaker Ltda. es la siguiente:

Accionistas	%
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

4.1.2. Gaseosas Posada Tobón S.A. " Postobón S.A."

Es una sociedad constituida por escritura pública número 2327 del 17 de noviembre de 1933, con domicilio principal en la ciudad de Medellín. Su objeto social principal es la producción, envase y/o distribución de bebidas, gaseosas, jugos de frutas, avenas, aguas minerales y otras bebidas alimenticias no alcohólicas.

El balance de prueba a enero 31 de 2004 y el estado de resultados del mes de enero de 2004, muestran las siguientes cifras de importancia:

Cuenta	Valor en pesos
Activo	[REDACTED]
Pasivo	[REDACTED]
Patrimonio	[REDACTED]
Capital suscrito y pagado	[REDACTED]
Utilidad operacional	[REDACTED]
Ingresos operacionales	[REDACTED]

La composición accionaria de Postobón S.A. es la siguiente:

Accionistas	%
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Postobón S.A. hace parte del grupo económico Ardila Lülle, el cual, a su vez, está integrado por algunas empresas dedicadas a la distribución y venta de gaseosas, ingenios azucareros, productoras de tapas, vidrio y otros insumos requeridos en la fabricación de bebidas, como se analizará posteriormente, en la descripción del mercado relevante.

De acuerdo con lo anterior, las intervinientes en la operación tienen activos brutos conjuntamente considerados superiores a los 50.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Adicionalmente, la participación conjunta de las empresas en el mercado de bebidas isotónicas líquidas está por encima del 20% como se analizará más adelante.

4.2. **La operación proyectada**

Se proyecta suscribir un acuerdo de franquicia entre PepsiCo Inc., directamente o a través de una de sus subordinadas, y Postobón S.A., el cual otorgará a Postobón S.A. el derecho exclusivo a producir, vender y distribuir los productos de la marca GATORADE en el territorio nacional.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Así las cosas, mediante el acuerdo de franquicia proyectado, Postobón S.A. “[b]ajo su propio riesgo, produciría, embotellaría y distribuiría la bebida Gatorade”,<sup>4</sup> asumiendo las utilidades y pérdidas que se presenten en la venta del producto.<sup>5</sup> Es decir, las ventas del producto GATORADE las realizaría Postobón S.A., de tal suerte que aumentaría la participación que tiene actualmente esta empresa, en el mercado de bebidas isotónicas.

<sup>2</sup> Comunicación de las partes según Radicación 04020934 del 12 de mayo de 2004. Folio38 Cuaderno 3

<sup>3</sup> Comunicación de las partes según Radicación 04020934 del 12 de mayo de 2004. Folio38 Cuaderno 3

<sup>4</sup> Comunicación de las partes según Radicación 04020934 del 8 de marzo de 2004. Folio 3 Cuaderno 1

<sup>5</sup> Para Postobón “[p]roducir, embotellar y distribuir la bebida Gatorade “bajo su propio riesgo” implicaría que la producción física la haría Postobón- por encargo, sin perjuicio de evaluar la producción directa-pero la estructura y especificaciones de la producción, los controles de calidad, la utilización y combinación de materias primas están sujetos a los términos señalados en el Anexo 2. La Distribución física la haría Postobón, (...). El riesgo de utilidades y pérdidas en la venta del producto lo asumiría Postobón y el riesgo en la producción”. Información aportada por las intervinientes en la operación según comunicación radicada bajo el No. 04020934-24, con fecha 12 de mayo de 2004, numeral 1.4. Folio 3 Cuaderno 3.

De esta forma, tendría lugar una integración económica por cuanto Postobón S.A., quien actualmente produce, y comercializa la bebida *Squash*, adquiriría el derecho de producir<sup>6</sup>, vender y distribuir productos de *Gatorade*, presentándose un incremento de su participación en el mercado de bebidas isotónicas y desapareciendo del mercado un competidor (Productos Quaker Ltda.). Así, la comercialización de las marcas *Squash* y *Gatorade* quedaría en cabeza de un mismo agente (Postobón S.A.), generando una concentración de tipo horizontal sobre el mercado, a causa de la operación que se analiza.

Con fundamento en las circunstancias anteriores, concluye este Despacho que la operación proyectada constituye una integración que debe ser informada y analizada en los términos del artículo 4° de la Ley 155 de 1959, y demás normas concordantes.

#### 4.3. Mercado relevante

Con el fin de establecer si la operación proyectada tiende a producir una indebida restricción de la libre competencia, es preciso delimitar el mercado que se vería afectado de llegarse a realizar la operación. Este mercado, que se denomina mercado relevante, comprende dos dimensiones: el mercado del producto y el mercado geográfico.

##### 4.3.1. El mercado producto

El mercado del producto comprende todos aquellos bienes y/o servicios en los cuales las intervinientes en la operación se encuentran compitiendo, e incluye aquellos productos considerados como sustitutos, hacia las cuales se desplazaría el consumidor en caso de presentarse un aumento en el precio, una disminución en la calidad del producto o cualquier otro factor de competencia que altere las condiciones del mercado.

Para el caso que se analiza, los productos de las intervinientes en los cuales se registra competencia son las bebidas isotónicas líquidas. PepsiCo Inc., por intermedio de su subsidiaria en Colombia (Productos Quaker Ltda.), comercializa la bebida isotónica líquida GATORADE, que a su vez elabora la firma Colbesa S.A.; Postobón S.A. por su parte, produce, embotella y comercializa la bebida isotónica líquida bajo la marca SQUASH.

Sobre este punto, las intervinientes señalan que el mercado afectado con la operación es el mercado de bebidas refrescantes que incluye: gaseosas, jugos caseros, agua de llave, refrescos en polvo, bebidas isotónicas líquidas y bebidas isotónicas en polvo. Por tanto, el análisis de la sustituibilidad por el lado de la demanda permitirá determinar si existen bebidas que pueden considerarse como alternativas de las isotónicas en general, y de las bebidas isotónicas líquidas en particular, en razón a que las últimas se constituyen en el punto de partida para la definición del mercado del producto en el caso que nos ocupa.

<sup>6</sup> Las intervinientes informan que la producción actual de GATORADE se realiza por encargo a la firma Colbesa S.A., (Documento de radicación n° 04020934-24 del 12 de mayo de 2004). Como resultado de la operación proyectada, Postobón S.A. informa que se mantendrá el actual esquema de fabricación por encargo para el producto GATORADE. Por su parte, Colbesa S.A. informa que suscribió un contrato de fabricación con Productos Quaker Ltda. en virtud del cual realiza el proceso de manufactura y empaque del producto GATORADE, utilizando sus instalaciones físicas, mano de obra, agua necesaria para el proceso y algunos insumos menores, a cambio de una remuneración. (Documento de radicación n° 04020934-36 del 2 de junio de 2004.).

Ahora bien, con respecto a la sustituibilidad entre productos desde el punto de vista de la demanda, ésta se analiza, entre otros, en función de características generales y usos.<sup>7</sup> Cada uno de los aspectos anteriores no es en sí mismo condición suficiente para que dos productos se incluyan en el mismo mercado; por lo cual se debe efectuar un análisis conjunto para determinar si existe o no sustituibilidad.<sup>8</sup>

#### 4.3.1.1. Características generales

Si los productos tienen características y propiedades similares, este factor es un indicador de que se encuentran ubicados en el mismo mercado.<sup>9</sup>

Las bebidas isotónicas pertenecen al segmento amplio de bebidas no alcohólicas<sup>10</sup>, dentro del cual se encuentran diferentes tipos de bebidas como las gaseosas, también denominadas carbonatadas, jugos y refrescos, bebidas en polvo, aguas embotelladas, bebidas energizantes, entre otras.

Para este caso en particular, las características de las bebidas isotónicas están asociadas de manera directa con sus usos y finalidades. Por ello, a continuación se analizarán las características fundamentales de las bebidas isotónicas, para luego compararlas con las de otro tipo de bebidas, y de esta forma establecer si estas últimas pueden ser considerados sustitutas de las bebidas isotónicas.

En este orden, se tiene que las bebidas isotónicas son aquellas que están destinadas a recuperar los fluidos y carbohidratos que el cuerpo pierde durante el ejercicio<sup>11</sup>, gracias a su composición de electrolitos,<sup>12</sup> tales como potasio o sodio,<sup>13</sup> así como de endulzantes.

<sup>7</sup> Comisión Europea. Dirección General IV-Competencia. Versión revisada. Proyecto Comunicación de la Comisión. 1997.pág. 29.

<sup>8</sup> El Tribunal de Defensa de la Competencia de España, parte de la premisa que "El mercado de referencia del producto o servicio, considerado desde la perspectiva de la competencia debe tener en cuenta básicamente la estructura de preferencias de los consumidores, es decir, debe abarcar aquellos bienes y servicios que los consumidores consideran sustituibles por razones de sus características, su precio o el uso que pretenden hacer de ellos". TDC, sentencia del 29 de julio de 1999, asunto INTERFLORA.

<sup>9</sup> Tomado del artículo "Control de Concentraciones" Cristina Alcalde Guindo. 1995. Tribunal de Defensa de la Competencia.

<sup>10</sup> Según la clasificación del DANE para industrias manufactureras (Grupo 159, clase 1594).

<sup>11</sup> La deshidratación es una deficiencia de agua en el organismo. se produce cuando la eliminación de agua del cuerpo es mayor que el volumen ingerido. La deficiencia de agua, por lo general, provoca un aumento de la concentración de sodio en la sangre. En primer lugar, la deshidratación estimula los centros de la sed del cerebro, haciendo que se beba más líquido. Si el consumo no alcanza a compensar el agua la deshidratación se agrava. Las causas más frecuentes de deshidratación, como la sudoración excesiva, los vómitos y la diarrea, provocan una pérdida de electrolitos, especialmente sodio y potasio, además de agua. ([www.msd-es.com/publicaciones/m](http://www.msd-es.com/publicaciones/m)).

<sup>12</sup> Los electrolitos son minerales esenciales como el cloruro, fosfato del calcio, magnesio, sodio y potasio, que ayudan a mantener el equilibrio del ácido-base requerido para las actividades celulares normales. El sudor contiene una variedad de electrolitos. Tomado del artículo de Kim Meyer " Sports Drinks" de la pág web [www.Gatorade.com/gssi/](http://www.Gatorade.com/gssi/).

<sup>13</sup> "Las grandes pérdidas de sudor generalmente significan marcadas pérdidas de sodio. Este hecho puede determinar una rehidratación incompleta y predisponer al atleta a sufrir de calambres por calor en la siguiente sesión de entrenamiento. Además la rehidratación con fluidos libres de sodio como el agua puede conducir a hiponatremia en ciertos individuos. Por lo que, cuando se estime o haya una sudoración considerable, una

Un litro de sudor contiene 1,5 gramos de sodio (Na) y la eliminación de este mineral origina la aparición de cansancio, calambres e insomnio; mientras que la carencia de potasio (K) altera la actividad muscular.<sup>14</sup> Las bebidas isotónicas contienen aproximadamente el mismo número de partículas (azúcares y electrolitos) por 100 ml., es decir, tienen la misma osmolaridad que los fluidos del organismo; esta proporción de fluidos facilita la hidratación del organismo.<sup>15</sup>

Otros electrolitos importantes que contiene una bebida isotónica son el potasio y magnesio, los cuales se encuentran en forma de aspartato, el cual por diversas reacciones metabólicas se convierte en ácido glutámico, que controla el metabolismo de la proteína muscular, favoreciendo la construcción del músculo y frenando, en parte, la pérdida de proteína del tejido muscular originada por el entrenamiento y/o la competición profesional.<sup>16</sup>

**-Bebidas isotónicas frente a las bebidas carbonatadas**

En la tabla siguiente se comparan los aportes nutricionales de las bebidas isotónicas (GATORADE) frente a las bebidas carbonatadas colas (PEPSI) y las bebidas carbonatadas suaves (DIET PEPSI).

APORTE NUTRICIONAL	BEBIDAS CARBONATADAS			BEBIDAS ISOTONICAS
	PEPSI	DIET PEPSI	7 UP	GATORADE
Calorías	100	0	100	56
Sodio	25 mg	25 mg	50 mg	110 mg
Potasio	10 mg	20 mg	0	30 mg
Carbohidratos	27 g	0	26 g	14 g
Azúcar	27 g	0	26 g	0
Cafeína	25 mg	24mg	0	0
Cloruro	0	0	0	100 mg

Fuente: Integración Pepsi-Quaker N° 01008689/2001.

Como se puede observar, el contenido de minerales, calorías y carbohidratos varía entre una bebida y otra. Así las cosas, las principales diferencias entre una bebida isotónica y una carbonatada son:

*ingesta apropiada de fluidos con un incremento de la ingesta dietética de sal pueden ayudar a prevenir los problemas relacionados con un déficit de sodio inducido por sudor y por una rehidratación incompleta o inapropiada.* Tomado del artículo " Sodio: el nutriente olvidado, Sports Science Exchange 78, VOLUMEN 13 (2000) NUMERO 3, Michael F. Bergeron, Ph.D., FACSM Instituto de Prevención de Georgia Departamento de Pediatría, pág. Web. [www.gssiweb-sp.com](http://www.gssiweb-sp.com)

<sup>14</sup> Tomado de la página [www.geocities.com/taekwondoargentina/hidratacion.html](http://www.geocities.com/taekwondoargentina/hidratacion.html)

<sup>15</sup> Tomado del artículo "Caso Gatorade". [www.Gatorade.com](http://www.Gatorade.com). Otras páginas relacionadas con la deshidratación y el papel del sodio se encuentran en la página del Instituto de Ciencia Deportiva Gatorade: [/www.gssiweb.com/](http://www.gssiweb.com/); Sports Science Exchange 63.

<sup>16</sup> Fuente: [www.consumer.es/web/es/nutricion/salud\\_y\\_alimentacion/deporte/2001/11/12/35559.php](http://www.consumer.es/web/es/nutricion/salud_y_alimentacion/deporte/2001/11/12/35559.php)

- a. Las bebidas isotónicas tienen la mitad de calorías que las carbonatadas
- b. Los niveles de sodio y potasio son altos para bebidas isotónicas y reducidos para las gaseosas (carbonatadas).
- c. Las bebidas carbonatadas son efervescentes (poseen gas), mientras que las isotónicas no.<sup>17</sup> Teniendo en cuenta el alto contenido de carbohidratos de las bebidas gaseosas, no es recomendado ingerirlas antes o durante el ejercicio debido a que retardan el funcionamiento del intestino.<sup>18</sup>
- d. Algunas bebidas carbonatadas poseen cafeína, las isotónicas no. La cafeína incrementa la presión arterial por elevación de la resistencia vascular.<sup>19</sup>

**-Bebidas isotónicas frente a aguas embotelladas**

En relación a este producto, conviene hacer las siguientes precisiones:

- a. El agua embotellada no contiene los electrolitos (sodio, magnesio, cloro, etc) requeridos para una correcta hidratación. En caso de deshidratación leve, beber agua natural puede ser suficiente, pero al ingerir agua solamente, ésta no se retiene en el organismo, ni incorpora los gramos suficientes de vitaminas y minerales.<sup>20</sup>
- b. Las bebidas isotónicas superan el agua porque mejoran el rendimiento. Los carbohidratos en las bebidas deportivas ayudan a los atletas a rendir mejor, tanto en esfuerzos de potencia como de resistencia.<sup>21</sup>
- c. Las bebidas isotónicas superan el agua porque aceleran la recuperación. Como se mencionó, los electrolitos en las bebidas deportivas ayudan a recargar a los músculos y aceleran la rehidratación

---

<sup>17</sup> Las empresas PepsiCo Inc., y Quaker Oats Company, en la solicitud de autorización de integración aprobada por esta Entidad en febrero de 2001, señalaban en dicha oportunidad que "las bebidas carbonatadas, tienen características distintas a las de GATORADE, mientras que las bebidas carbonatadas son efervescentes y su consumo se asocia con el acto de refrescarse. GATORADE no es efervescente y su consumo se asocia con la salud y el vigor físico." Radicación # 01008689.

<sup>18</sup> Tomado de la página web [www.edualter.org](http://www.edualter.org) y de la página web del Instituto de Ciencia Deportiva Gatorade ([www.gssiweb.com](http://www.gssiweb.com)). Los laboratorios de investigación del Instituto de Ciencia Deportiva Gatorade estudian una amplia variedad de respuestas fisiológicas, bioquímicas y sensoriales respecto de la nutrición, el ejercicio físico y el entorno.

<sup>19</sup> [www.gssiweb.com](http://www.gssiweb.com) Artículo Bebidas Energizantes por Juan Manuel Sarmiento, Médico del Deporte. Bogotá.

<sup>20</sup> [www.consumer.es/web/es/nutricion/salud\\_y\\_alimentacion.](http://www.consumer.es/web/es/nutricion/salud_y_alimentacion/), [www.msd-es.com/publicaciones/](http://www.msd-es.com/publicaciones/)

<sup>21</sup> Una comparación de los beneficios de ingerir agua o bebidas deportivas fue realizada en Estados Unidos en 1994. En el experimento varias personas se mantuvieron pedaleando por 50 minutos al 80% de su máximo consumo de oxígeno y posteriormente completaron un sprint final de 9 a 12 minutos. En tal sentido, las personas que durante la prueba consumieron volúmenes de agua capaces de reemplazar el 80% de su pérdida de sudor (1330 ml), mejoraron en un 6% su rendimiento en comparación con aquellos que tan sólo ingirieron 200 ml de agua. Sin embargo, cuando los sujetos utilizaron 1330 ml. de bebida deportiva, lograban mejorar su rendimiento en un 12%. Ver Bob Murray, Ph.D. Director del Gatorade Sports Science Institute. Barrington, Illinois. Tomado de la página [www.gssiweb.com](http://www.gssiweb.com). Véase también David R. Lamb, PhD, The Ohio State University, Hidratación: crítica para el rendimiento atlético Enero 2002.

Con respecto al producto agua embotellada en el caso Nestlé/Perriere, la Comisión Europea estableció que el agua mineral embotellada constituye un mercado distinto del mercado de bebidas refrescantes, en el que los productores toman sus decisiones con considerable independencia de las decisiones adoptadas por las empresas que comercializan bebidas refrescantes,<sup>22</sup> es decir, el mercado de agua embotellada se consideró un mercado diferenciado, en el cual se excluyó a las bebidas refrescantes y otro tipo de bebidas.

En este orden de ideas, se concluye que el agua no tiene las mismas propiedades físicas, en especial la de hidratación, por lo cual no es sustituta de las bebidas isotónicas.

**- Bebidas isotónicas frente a los refrescos de frutas y jugos de frutas.**

De acuerdo con la legislación nacional<sup>23</sup> y con el estándar internacional propuesto por el Códex Alimentarius<sup>24</sup> se denomina jugo al líquido obtenido al exprimir frutas frescas, maduras y limpias, sin diluir, concentrar o fermentar. También se consideran jugos los productos obtenidos a partir de jugos concentrados (Producto obtenido por la deshidratación parcial del jugo o de la pulpa de frutas), congelados o deshidratados, a los cuales se les ha agregado solamente agua en cantidad tal que restituya la eliminada en su proceso.<sup>25</sup> De otra parte, en esta categoría se encuentran los néctares, elaborados con Jugo, pulpa o concentrado de frutas adicionado de agua, aditivos y otros ingredientes, y los refrescos de frutas elaborados con jugos o pulpas de frutas frescas o con concentrados de frutas reconstituidos, adicionados con agua, saborizantes y colorantes permitidos por ley.

De acuerdo con lo anterior, la composición de los jugos y bebidas de frutas difiere de la de bebidas isotónicas, principalmente por el alto contenido de fruta de los jugos que no posee una bebida isotónica y el nivel de electrolitos de las bebidas isotónicas, que no poseen los jugos ni las bebidas de frutas. De esta forma, en cuanto a características generales, no se presenta sustituibilidad entre bebidas isotónicas y los jugos y bebidas de frutas. Por lo demás, los hábitos y circunstancias de consumo entre una y otra no son iguales.

**-Bebidas isotónicas frente a las bebidas energéticas**

Las denominadas "bebidas energéticas" (energy drinks) contienen altas concentraciones de carbohidratos y otros ingredientes, tales como: taurina, cafeína, guaraná, ginseng, glucoronolactona y vitaminas.<sup>26</sup>

Por su composición misma, el consumo de estas bebidas no es recomendable para atletas o deportistas de alto rendimiento.<sup>27</sup> De hecho, el contenido de algunas bebidas energéticas

<sup>22</sup> Decisión de la Comisión de julio 22 de 1992. Asunto. IV/m190 Nestlé/Perrier.

<sup>23</sup> COLOMBIA. Ministerio de Salud. Resolución 7992 de 1991. Instituto Colombiano de Normas Técnicas. ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC 695. Bogotá.

<sup>24</sup> CODEX ALIMENTARIUS. Proposed draft codex general standard for fruits juices and nectars. Roma, 2000.

<sup>25</sup> Tomado del boletín Subdirección de Inteligencia de Mercados (SIM) de Proexport Colombia, Perfil del Producto n° 14, octubre-diciembre de 2001.

<sup>26</sup> Tomado del artículo "Bebidas energéticas: ¿Estimulan, ayudan o dañan?" Leslie Bonci, M.P.H., R.D. Director de nutrición y medicina. Pág web [www.gssiweb.com](http://www.gssiweb.com).

<sup>27</sup> *Ibidem*.



puede ocasionar una absorción ineficiente de fluidos y nutrientes desde el intestino, con la posibilidad de producir malestares gastrointestinales, lo que hace evidente aun más, que las características de este producto son muy diferentes a las de las bebidas isotónicas.

Con fundamento en lo anterior ha de concluirse, que las bebidas isotónicas están dotadas de unos componentes específicos, que las hacen claramente diferenciables frente a las demás bebidas analizadas.<sup>28</sup>

#### 4.3.1.2. Usos y necesidades

Las preferencias y hábitos de consumo contribuyen a determinar qué productos están en competencia. Como ya se ha manifestado, las bebidas isotónicas son productos utilizados para mitigar la sed,<sup>29</sup> restaurar fluidos y electrolitos perdidos en el sudor para mejorar la condición atlética. La ventaja de este tipo de preparados es la reposición rápida de los electrolitos perdidos.

Por lo anterior, el consumo de bebidas isotónicas se orienta fundamentalmente a los deportistas o personas que realizan actividades que impliquen un gran esfuerzo físico,<sup>30</sup> dada la necesidad del cuerpo de reponer los electrolitos, agua, sales y minerales perdidos en el sudor. Una pérdida de agua de solo el 4% del peso corporal produce una disminución del rendimiento deportivo de un 40%.<sup>31</sup>

Lo anterior se muestra acorde con el estudio aportado por las intervinientes, sobre hábitos y consumos, realizado por la firma *Feed Back*,<sup>32</sup> en el cual se concluye que los

<sup>28</sup> El estudio realizado por la firma *Feed back* sobre bebidas isotónicas, aportado por las intervinientes y relacionado con la sustituibilidad del GATORADE, no es concluyente en la medida que se formuló a los encuestados la siguiente pregunta: " Si no encontrara bebidas isotónicas en ningún lugar (subrayado nuestro) ¿Qué otro producto compraría o consumiría?, tal como está formulada esta pregunta, podría concluirse que el desplazamiento del consumo se daría por no encontrar bebidas isotónicas en ningún lugar, y no por otras razones relacionadas con el producto en sí mismo.

<sup>29</sup> Sobre la sustituibilidad de la demanda con respecto al uso del producto, la Comisión Europea dictaminó que la posibilidad de sustitución basada únicamente en función de calmar la sed del consumidor es limitada, pues no es suficiente para establecer la sustituibilidad. De ser así, debería concluirse que pertenecen al mismo mercado productos de naturaleza muy distinta como té, leche, cerveza, determinadas frutas, etc. De igual forma, la Comisión determinó que la demanda de agua embotellada y de bebidas refrescantes responde a la satisfacción de necesidades muy diferentes. Tomado del Caso Nestlé Perdiere. Decisión de la Comisión del 22 de julio/92. Asunto IV/M 190.

<sup>30</sup> Al practicar un ejercicio físico moderado o intenso, se eleva la temperatura corporal que nuestro organismo regula mediante la sudoración, ésta será proporcional tanto a la intensidad del esfuerzo realizado, como a las condiciones de humedad y temperatura del entorno. Un estudio hecho por Armstrong y colaboradores (1985) los sujetos del estudio corrían 5000 metros (~19 min.) y 10000 metros (~40 min) tanto en condiciones normales de hidratación, así como deshidratados. Cuando la deshidratación estaba alrededor del 2% del peso corporal (Inducida por un diurético suministrado antes del ejercicio antes del ejercicio), la velocidad de carrera disminuía significativamente en ambas distancias (6 a 7%). Para agravar este tipo de situación, la práctica de ejercicio en el calor exagera los efectos deletéreos que determina la deshidratación en el rendimiento físico (Swaka et al, 1984). Tomado de la pág. [www.gssiweb.com](http://www.gssiweb.com).

<sup>31</sup> [www.espania-spain.com/laposta/raid/espanol/raid-tec-09.htm](http://www.espania-spain.com/laposta/raid/espanol/raid-tec-09.htm)

<sup>32</sup> Para este estudio se realizaron 1300 entrevistas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, entre hombres y mujeres de 8 a 50 años, consumidores de jugos envasados, gaseosas, bebidas isotónicas y agua envasada en las últimas dos semanas, de estratos 2,3, 4 y 5.

consumidores de bebidas isotónicas son personas activas, hombres y mujeres que realizan cualquier tipo de actividad física (deporte o recreación), con edades que oscilan entre 25 y 35 años principalmente, de estratos socio-económicos medio y alto.

Según información aportada por las participantes,<sup>33</sup> los patrones de consumo varían entre los diferentes tipos de bebidas analizadas. De esta manera, el consumidor prefiere tomar jugos naturales y envasados en el desayuno, siendo las gaseosas una opción poco preferida. A medida que aumentan las horas de día, el patrón de consumo de bebidas cambia. A la hora de almuerzo, las gaseosas se convierten en las bebidas preferidas, seguidas de los jugos naturales o envasados. En horas de la noche, las gaseosas también predominan en el gusto del consumidor, seguidos de los jugos naturales y del agua mineral. Las bebidas isotónicas se consumen en especial cuando se hace algún deporte o en actividades recreativas que impliquen sudoración y un desgaste físico.

De acuerdo con lo expuesto sobre hábitos y ocasión del consumo, se establecen varias diferencias entre las bebidas isotónicas y otro tipo de bebidas, como a continuación se pasa a explicar:

**- Bebidas isotónicas frente a las bebidas carbonatadas (gaseosas)**

Las bebidas isotónicas y las gaseosas tienen diferentes patrones de consumo. Las primeras se consumen con mayor frecuencia durante el ejercicio o después de él, para rehidratar; por su parte, las bebidas carbonatadas se consumen con mayor frecuencia durante eventos sociales, comidas y junto con el consumo de pasabocas.<sup>34</sup> La principal razón de consumo de las bebidas carbonatadas (gaseosas) se basa en satisfacer la necesidad de tomar algún líquido con agradable sabor, refrescante y que sea buen acompañante de las comidas.<sup>35</sup>

**-Bebidas isotónicas frente a aguas embotelladas**

Como se manifestó en las características del producto, a pesar de que el agua calma la sed, la ingestión de este líquido no es efectiva para producir una hidratación normal, por lo cual no constituye un producto sustituto de las bebidas isotónicas, en la medida que la principal finalidad de una bebida isotónica es la de proporcionar hidratación al cuerpo y recuperar los fluidos perdidos en el sudor.<sup>36</sup>

**-Bebidas isotónicas frente a jugos y refrescos de frutas**

Teniendo en cuenta las diferencias entre este tipo de productos frente a las bebidas isotónicas, se observa que sus principales atributos son quitar la sed y ser saludables porque son naturales y nutritivos,<sup>37</sup> pero no proporcionan hidratación al organismo ni

<sup>33</sup> Rad. N° 04020934 del 8 de marzo de 2004. Folios 14 y 15. Cuaderno 1.

<sup>34</sup> Integración Pepsi-Quaker rad # 01008689 aprobada en febrero de 2001.

<sup>35</sup> En los casos No. IV/M.289 - PepsiCo Inc./KAS y Case No COMP/M.2276 – The Coca-Cola Company / Nestlé/ JV, la Comisión Europea concluye sobre este punto que cada una de las bebidas suaves carbonatadas es percibida por el consumidor en forma diferente.

<sup>36</sup> Información basada en los artículos sobre hidratación de la pág web. [www.gssiweb.com](http://www.gssiweb.com)

<sup>37</sup> pág web [www.bavaria.com.co](http://www.bavaria.com.co)

mejoran el rendimiento físico. Por ello las bebidas isotónicas, los jugos y los refrescos de frutas, no se consideran sustitutas desde el punto de vista de los usos del producto.

**-Bebidas isotónicas frente a bebidas energizantes**

Las bebidas energizantes son bebidas estimulantes, debido a que muchas de ellas tienen acción farmacológica de este tipo. Al respecto, se ha dicho que esta es una bebida "[u]tilizada para proveer alto nivel de energía proveniente de los carbohidratos (también grasas y proteínas) al cuerpo -agregando que- esta bebida no intenta compensar la pérdida de agua y minerales debido a la actividad física".<sup>38</sup> (subrayado nuestro).

Por lo anterior, desde el punto de la finalidad y necesidades cubiertas, las bebidas isotónicas líquidas y las bebidas energizantes no son consideradas sustitutas.

**- Bebidas isotónicas líquidas frente a las bebidas isotónicas en polvo**

Las bebidas isotónicas en polvo presentan las mismas propiedades de una bebida líquida; éste es el caso de la marca ACTIVATE de Quala S.A.,<sup>39</sup> que rinde ½ litro (500 ml), un poco más que una botella de GATORADE de 473 ml.

No obstante, las bebidas isotónicas en polvo presentan una especial diferencia frente a las bebidas de este tipo en la presentación líquida, toda vez que no están listas para su consumo inmediato, requiriendo de una preparación previa, con lo cual no ofrece al consumidor las mismas ventajas de oportunidad, facilidad y practicidad que son importantes a la hora de decidir que bebida consumir, razones por las cuales ubicarían este tipo de productos en otro mercado distinto al de bebidas isotónicas líquidas.<sup>40</sup>

De acuerdo con lo anterior y como conclusión de este punto, podemos decir que cada una de las categorías de bebidas son percibidas por los consumidores en una forma bien particular y claramente diferenciable. De otra parte, la propiedad de hidratar es propia de las bebidas isotónicas, dada su composición.

**4.3.1.3. Conclusión sobre el mercado del producto**

Existe una relación directa entre los usos y finalidades de las bebidas isotónicas, con los ingredientes que las componen, que las hace claramente diferenciables de otros tipos de bebidas.

<sup>38</sup> Pág web [www.qssiweb-sp.com](http://www.qssiweb-sp.com)

<sup>39</sup> Es la única marca de bebida isotónica en polvo mencionada por las intervinientes y competidores requeridos, como participante en el mercado Colombiano.

<sup>40</sup> En este mismo sentido, cabe resaltar otra diferencia entre bebidas isotónicas líquidas y en polvo, que aunque no está directamente relacionada con las propiedades físicas del producto o sus usos, es relevante para las empresas que fabrican este tipo de productos y ubica estas bebidas en mercados diferentes, y es la que corresponde al sistema de distribución. Según información de Quala S.A., el transporte de su producto constituye un costo marginal debido a que se realiza en estado sólido; como carga con los demás productos de la compañía, representa aproximadamente el 1% de los costos operativos y el 0.6% del precio de venta del producto; por el contrario, para una empresa como Postobón S.A., el transporte representa un 8.2% del costo total de producción Información aportada por las intervinientes. Fuente: comunicación No. 04020934, del 12 de mayo de 2004.

Según se ha indicado, las bebidas isotónicas presentan en su composición un alto nivel de electrolitos que permiten lograr una pronta rehidratación corporal, así como un rendimiento adecuado en el deportista, aspectos que, sumados a los hábitos y entorno propios de su consumo, llevan a concluir que no existen sustitutos que ofrezcan al consumidor las mismas características y usos, siendo por tanto insustituibles.

Bajo este entendido, la segmentación del mercado pretendida por las empresas intervinientes en la operación, no es de recibo para esta Superintendencia, toda vez que el mercado del producto para efectos del presente análisis, se entiende conformado únicamente por las bebidas isotónicas líquidas.

#### 4.3.2. El mercado geográfico

La definición del área geográfica es la segunda dimensión necesaria para delimitar el mercado relevante. En particular, se busca determinar el ámbito espacial dentro del cual compiten los productos en términos de precios, disponibilidad, calidad, etc. En general, podemos decir que a la determinación del mercado geográfico se llega a partir del área geográfica dentro de la cual operan las intervinientes, que para el caso analizado, es el territorio nacional, donde se producen y distribuyen las bebidas isotónicas líquidas.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el mercado relevante está definido como el mercado de la producción y comercialización de bebidas isotónicas líquidas en el territorio nacional.

#### 4.4. Participaciones de mercado

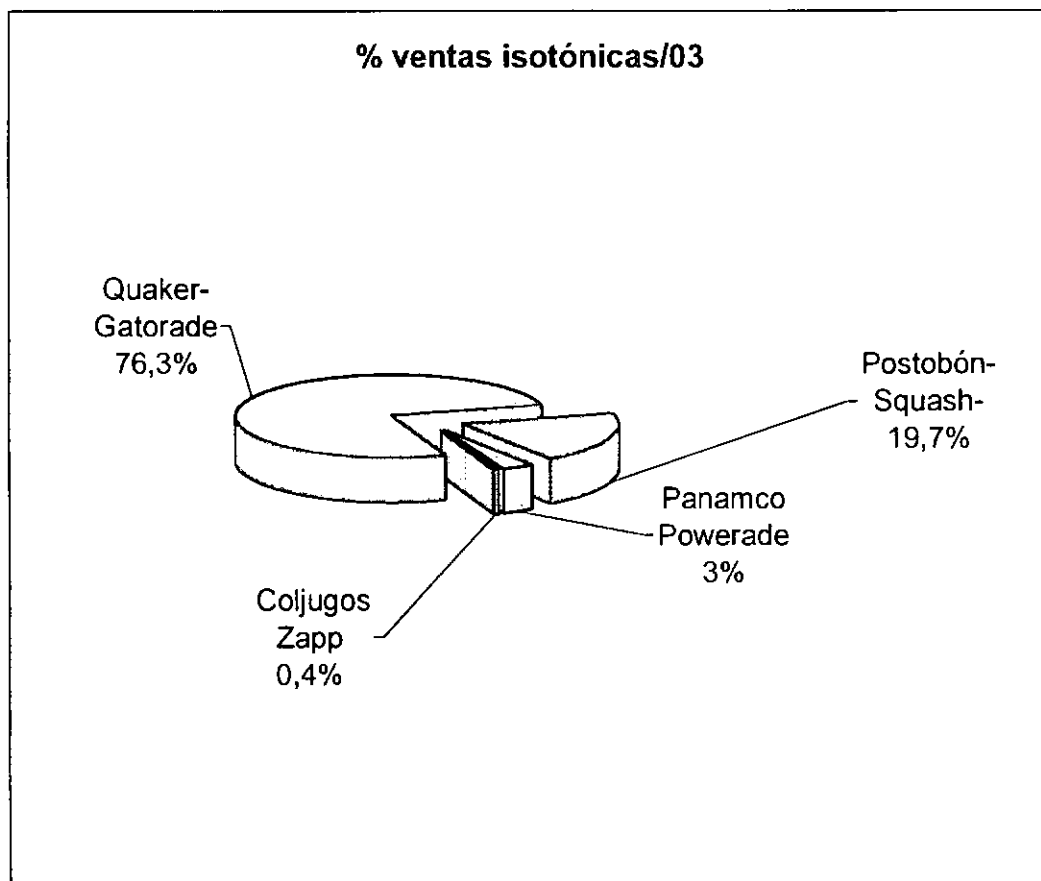
Bajo la perspectiva ya analizada, y con el fin de determinar la estructura y composición del mercado relevante, se procedió a requerir información de las intervinientes en la operación,<sup>41</sup> como de sus competidores<sup>42</sup>, tratando de establecer las cuotas de participación de mercado a partir de las ventas de bebidas isotónicas.

##### 4.4.1. Ventas totales año 2003

En el siguiente gráfico, se observa que el mercado relevante definido en el acápite anterior, es caracterizado por la presencia de pocos competidores y una alta concentración.

<sup>41</sup> Rad. # 04020934-2 del 31 marzo de 2004.

<sup>42</sup> Rad # 04020934-19-20-31-34. Parmalat, empresa mencionada por las intervinientes como competidora, informó que no produce ni comercializa bebidas isotónicas.

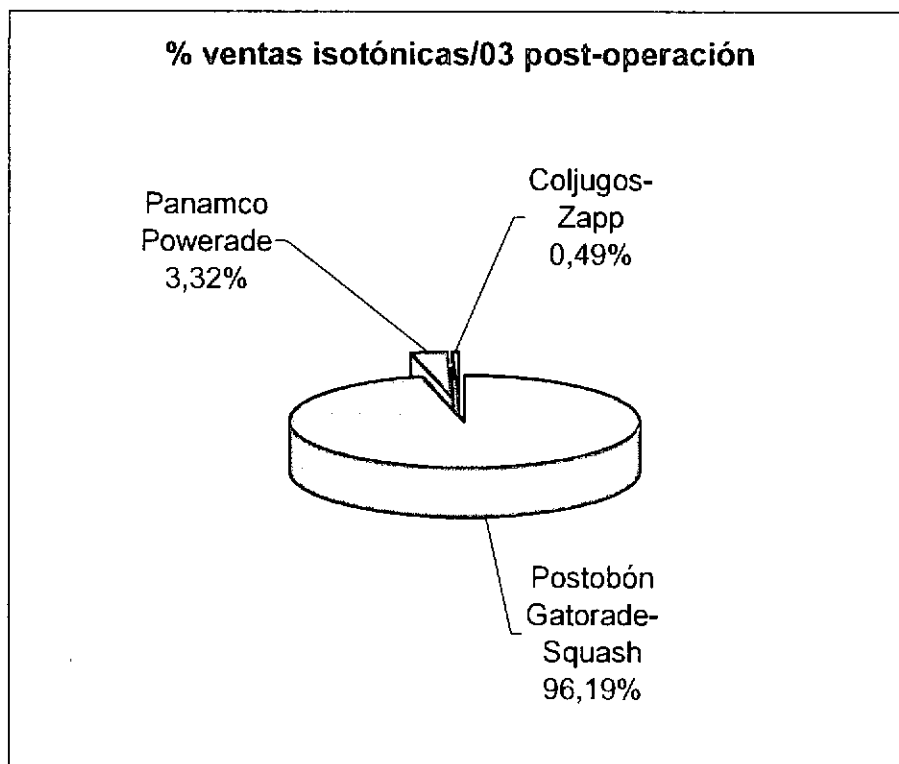


Fuente: Ventas año 2003 informadas por cada empresa<sup>43</sup>

La bebida isotónica bajo la marca GATORADE de Productos Quaker Ltda. se encuentra fuertemente posicionada con el 76.39% del mercado, seguida por la marca SQUASH de Postobón S.A. que tiene el 19.79%; otras marcas menos posicionadas corresponden a POWERADE de Panamco Colombia S.A. que tiene 3.32% y la marca ZAPP de Coljugos con 0.49%.

A raíz de la operación planteada, Postobón S.A. aumentaría su cuota de participación hasta alcanzar el 96.19%, generando de esta forma una gran concentración en el mercado, con una diferencia considerable frente a la marca competidora POWERADE, superior, en un 94%. De esta forma, los dos principales competidores terminarían siendo uno solo como consecuencia de la operación proyectada. En el siguiente gráfico se observa la estructura de la operación que prevalecería después de efectuarse la operación proyectada:

<sup>43</sup> No se incluyó información de la sociedad La Parcela S.A. dado que no allegó respuesta al requerimiento enviado por esta Superintendencia. No obstante, esta empresa dispone de menos del 1% en el canal supermercados, según cálculos realizados por AC Nielsen.



Fuente: Ventas año 2003 informadas por cada empresa

Estudios aportados por empresas requeridas, muestran el comportamiento del mercado relevante a nivel detallista y en el canal de supermercados.<sup>44</sup>

#### 4.4.2. Ventas a nivel detallista

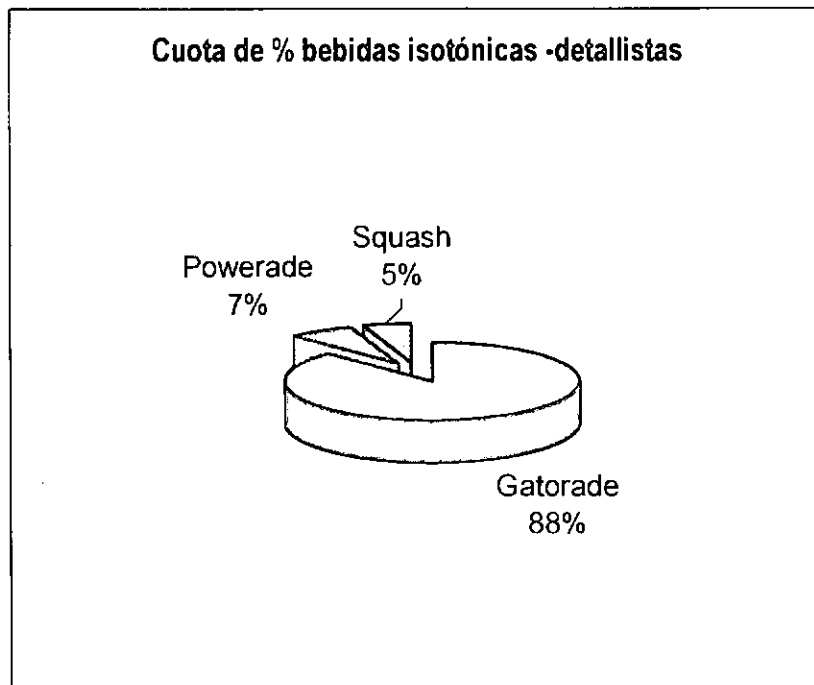
Según el estudio CAS isotónicos líquidos,<sup>45</sup> la bebida isotónica bajo la marca GATORADE participa con el 88% a nivel de ventas detallista, bastante alejada de la marca competidora POWERADE de Panamco Colombia que alcanza un 7% y de la bebida SQUASH de Postobón S.A. que posee un 5%.

En el siguiente gráfico se detallan las participaciones de las empresas en el canal detallista.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Aportado por Panamco Colombia. Rad# 040020934-21

<sup>45</sup> Aportado por la firma Panamco Colombia S.A., documento de radicación No. 04020934-21 del 16 de abril de 2004. Estudio de diciembre de 2003, no incluyen supermercados.

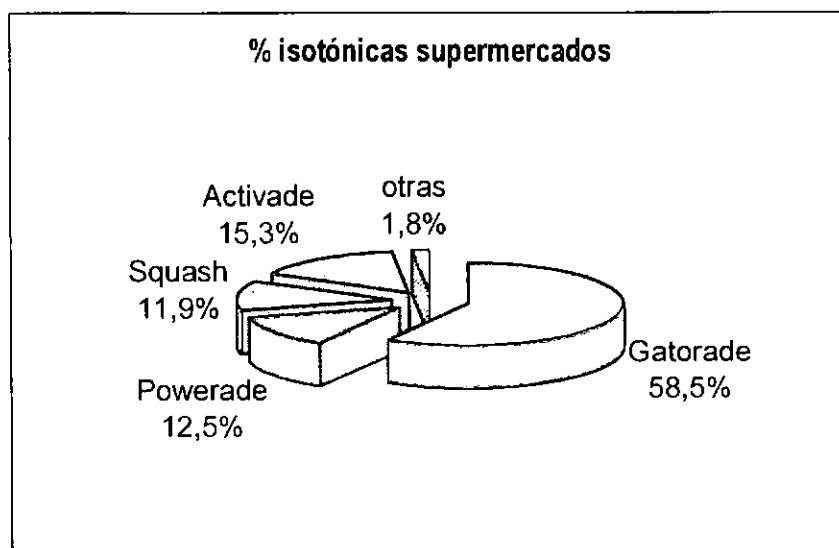
<sup>46</sup> Una tercera parte de las ventas de bebidas deportivas es realizada en los supermercados, las otras dos terceras partes se realizan a nivel detallista. Fuente: Artículo " Caso Gatorade" aportado por Panamco Colombia.4020934-21 del 16 de abril/04



Fuente: CAS Isotónicos Líquidos. Diciembre 2003

#### 4.4.3. Ventas canal supermercados

De acuerdo con un estudio realizado por AC Nielsen para el canal de supermercados<sup>47</sup>, la bebida GATORADE registra un predominio, frente a las demás marcas de bebidas isotónicas, como se observa a continuación:



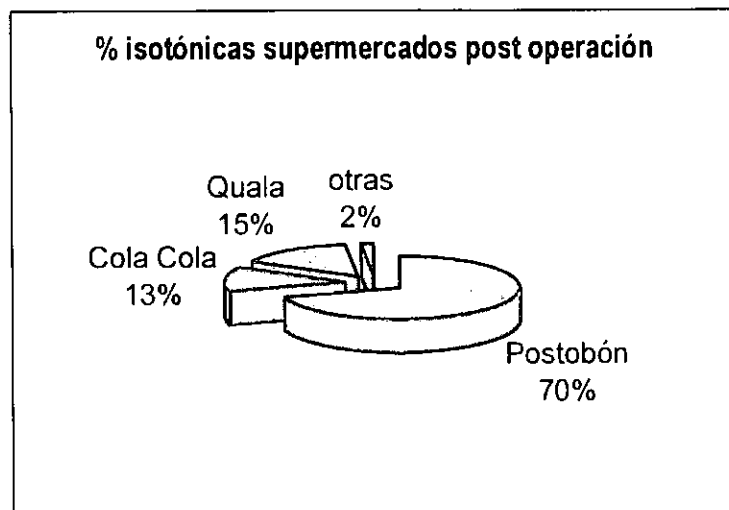
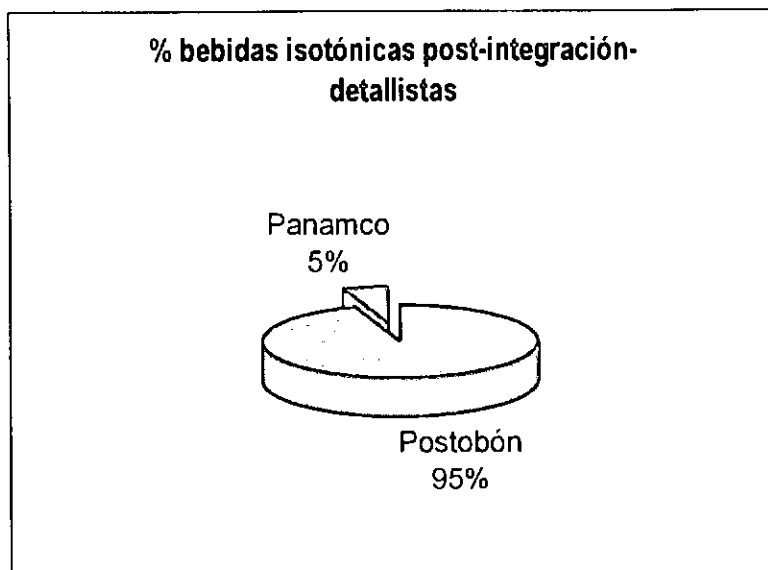
Fuente: AC Nielsen-isotónicos líquidos y en polvo. Dic/03. En otras marcas, se incluye a la Parcela, Guayafresh<sup>48</sup> y Santal.

<sup>47</sup> En el estudio se incluyen bebidas isotónicas líquidas y en polvo, aun cuando se determinó que éstas últimas no hacen parte del mercado revelante del producto, el estudio sirve para reflejar que la estructura del mercado es igual con o sin bebidas isotónicas en polvo.

<sup>48</sup> La bebida Guayafresh elaborada por Era Internacional S.A., no se incluye en el análisis por ser una bebida para el tratamiento de la resaca y ser un producto que se vende en Medellín. Fuente: Pág web [www.guayafresh.com](http://www.guayafresh.com). Santal es una bebida elaborada por Parmalat, sin embargo esta empresa informó que no produce ni

GATORADE cuenta con el 58.5% de cuota de mercado, con una diferencia de 43% respecto de ACTIVATE de Quala, y SQUASH alcanza una cuota de 11,9%; Panamco Colombia con su marca POWERADE posee el 12.5% a nivel de supermercados y otras marcas de menor participación alcanzan 1.8%.

Los siguientes gráficos presentan la estructura de mercado después de la integración a nivel detallista y de supermercados:



Fuente: Cálculos SIC con base en información AC Nielsen y Cas Isotónicos Líquidos.

En general, la participación que habría de alcanzarse a raíz de la operación proyectada sería del 95% a nivel detallista y del 70% en el canal de supermercados, con lo cual los niveles de concentración que obtendría la resultante de la operación serían bastante elevados, en tanto el segundo competidor en orden de participación, desaparecería de este mercado.

comercializa bebidas isotónicas (Comunicación n° 04020934-31 del 27 de mayo de 2004) razón por la cual no se incluyó esta bebida en el análisis.



En suma, las cifras de participación reflejan que la estructura del mercado relevante definido es altamente concentrada, con participación de pocas firmas y pocas marcas disponibles en el mercado. De otra parte, según informan las intervinientes, no existen importaciones de bebidas isotónicas,<sup>49</sup> lo que limita las fuentes alternas de desplazamiento del consumidor y facilitaría la acción unilateral por parte de las intervinientes para alterar las condiciones actuales del mercado.

#### 4.5. Barreras a la entrada

Las barreras a la entrada son las dificultades para que en un tiempo razonable, nuevos competidores puedan ofrecer sus productos.<sup>50</sup> Cuando no hay barreras significativas y existen altos niveles de concentración en un mercado, la competencia potencial que se generaría ocasiona una presión sobre la oferta, conllevando a una caída de los precios.

Las barreras a la entrada se han clasificado principalmente en: Naturales, es decir las que existen por la naturaleza misma del proceso productivo; jurídicas, como las licencias y autorizaciones; y estratégicas, aquellas actividades desarrolladas por la empresa establecida mediante las que impide o dificulta la entrada de potenciales rivales.<sup>51</sup>

En el mercado de bebidas isotónicas líquidas encontramos las siguientes barreras de tipo natural:

##### 4.5.1. El reconocimiento de marca

GATORADE es una marca mundial, con gran reconocimiento, a tal punto que constituye un término casi genérico para esa categoría.<sup>52</sup> Según el informe aportado por las intervinientes,<sup>53</sup> dentro de las bebidas isotónicas, la marca de mayor recordación y mejor posicionamiento es GATORADE.

La fidelidad de marca y las estrategias de promoción publicitaria requieren importantes volúmenes de inversión que podrían desestimular la entrada de un competidor al mercado relevante, y que además se constituyen en costos hundidos (irrecuperables si la entrada al mercado no resulta rentable).

Según Panamco Colombia S.A., las bebidas isotónicas son intensivas en publicidad por tratarse de un producto cognitivo, es decir, que los consumidores necesitan estar escuchando de las marcas constantemente para llevar a cabo su compra. Según Panamco Colombia S.A., en Colombia para mantener una marca se debe destinar como mínimo 1000 millones de pesos anuales.<sup>54</sup> Sobre este mismo punto, Coljugos S.A. indica que una

<sup>49</sup> Comunicación n° 04020934 del 12 de mayo de 2004. Folio 19, Cuaderno 3

<sup>50</sup> Artículo " El Control de Concentraciones en España" de Martha García, Asesora del Presidente Tribunal de Defensa de la Competencia. Publicado en la II Edición de la Escuela Iberoamericana, Madrid, 2004, pág 94.

<sup>51</sup> El Control de Concentraciones en España, Martha García, Asesora del Presidente Tribunal de Defensa de la Competencia.

<sup>52</sup> Caso Gatorade. Artículo aportado por Quala S.A.

<sup>53</sup> Bebidas funcionales. Medición febrero de 2004. CDM Research.

<sup>54</sup> Panamco Colombia. Rad. # 04020934-21

barrera determinante a la entrada de nuevos competidores son los importantes niveles de inversión publicitaria.<sup>55</sup>

Por lo anterior, un potencial entrante al mercado tendría que incurrir en una inversión cuantiosa en publicidad para dar a conocer sus productos y les tomaría un tiempo considerable para que su entrada pudiera ser exitosa, teniendo en cuenta el posicionamiento de la marca GATORADE.

#### 4.5.2. Las redes de distribución

La existencia de puntos de venta o establecimientos comerciales en todo el país, requiere de una red extensa de distribuidores para garantizar el abastecimiento. Es por ello que la empresa que desee incursionar en el mercado debe garantizarse un sistema de distribución efectivo, con puntos de presencia en diversos sitios de las ciudades y poblaciones, que permita responder en forma efectiva y oportuna los requerimientos de la demanda.

En este sentido, el contar con una red de distribución como la de Postobón S.A., donde el 80% de la red es propia, y tiene acceso a la red de frío por contar con más de [REDACTED] refrigeradores,<sup>56</sup> es un factor que se convierte en una barrera a la entrada para un nuevo competidor en el mercado, en la medida que representa para las empresas consolidadas, como Postobón S.A., una ventaja absoluta en costos, cobertura y eficiencias.

Para potenciales entrantes, el no contar con una red de distribución, como una flota de transporte propia o arrendada, es una barrera determinante para entrar a este mercado.

#### 4.5.3. Las actividades relacionadas (mercados aguas arriba y aguas abajo)

Las siguientes empresas del grupo económico Ardilla Lülle, al cual pertenece Postobón S.A., se dedican a la producción, venta de insumos o prestan servicios relacionados con el mercado de bebidas:

EMPRESA	ACTIVIDAD	% EN EL SECTOR <sup>57</sup>
INCAUCA	Insumos. Azúcar	14,6
INGENIO PROVIDENCIA S.A.		11,7
INGENIO RISARALDA		5,3
		Subtotal 31,6
SUCROMILES	Insumos: Acido cítrico	100%
TAPAS LA LIBERTAD S.A.	Insumos: Tapas	ND
PELDAR	Insumos: Botellas de vidrio	100%

<sup>55</sup> Rad # 4020934-34 del 1 de junio/04.

<sup>56</sup> Información de las intervinientes. Rad. N° 4020934-24 del 12 de junio/04

<sup>57</sup> Cálculos sobre ventas del año 2002. Vademécum de mercados 2004. La nota económica.

21 EMPRESAS DE GASEOSAS	Distribución	Compiten con Panamco Colombia
EDINSA S.A.	Servicios de transporte y carga	
RCN Radio y Televisión	Publicidad en medios de comunicación	ND

Fuente: Empresas intervinientes. Rad. N° 4020934-24 del 12 de mayo/04

La participación de Postobón S.A. dentro del grupo Ardila Lülle, le proporciona ventajas en términos de abastecimiento de materias primas frente a sus competidores, más aún como en el caso del azúcar, vidrio y transporte, actividades de gran relevancia. El control del grupo Ardila Lülle sobre empresas proveedoras de insumos constituye una ventaja para Postobón S.A. y un factor que desincentiva el ingreso de potenciales entrantes, al tener que enfrentar una empresa que no solo está posicionada en el mercado, sino que además cuenta con factores estratégicos a su favor.

#### 4.5.4. El exceso de capacidad instalada

La mayor capacidad instalada para producir bebidas isotónicas corresponde a Colbesa S.A., empresa que por encargo realiza el proceso de manufactura y empaque de GATORADE.

En la actualidad, existe en el mercado capacidad ociosa de producción de bebidas isotónicas. Los productores nacionales de este producto utilizan en promedio el 45% de su capacidad instalada, por lo cual tendrían la posibilidad de abastecer un eventual incremento en la demanda sin necesidad de realizar inversiones adicionales en infraestructura. Esta circunstancia representa un desestímulo para competidores entrantes, pues deja entrever, no solo que la demanda actual está siendo atendida, sino que existe capacidad para contrarrestar cualquier intento de penetración, aumentando la producción sin necesidad de invertir recursos adicionales.

Así, pues, existen importantes barreras de acceso en el mercado relevante definido, las cuales dificultan significativamente el ingreso de un nuevo competidor al mercado en el corto, e inclusive, en el mediano plazo.

#### 4.6. Efectos de la operación sobre la competencia

De acuerdo con el análisis efectuado, este Despacho concluye que la operación proyectada genera una indebida restricción a la competencia, toda vez que disminuye significativamente la competencia efectiva en el mercado de bebidas isotónicas, caracterizado por la presencia de pocos competidores, con cuotas de mercado muy por debajo de lo que conseguiría la resultante.

Por otra parte, el cambio en la estructura competitiva del mercado facilitaría a Postobón S.A. el manejo de los precios de venta del producto, dada la inexistencia de sustitutos hacia los cuales pudiera desplazarse la demanda, la ausencia de poder de mercado en manos de los consumidores o de los demás oferentes del producto, y la existencia de barreras de acceso como las ya definidas.

La operación planteada implica que desaparezca el mayor competidor del mercado. La alta cuota de participación que tienen los productos bajo la marca GATORADE en el mercado de las bebidas isotónicas líquidas, pasarían a Postobón S.A., empresa que se consolidaría

en dicho mercado como la empresa líder, con capacidad de determinar las condiciones del mismo.

#### 4.7. El análisis de la cláusula de eficiencia

Al tenor de lo dispuesto del artículo 51 del Decreto 2153 de 1992, no se podrán objetar las Integraciones “[c]uando los interesados demuestren que puede haber mejoras significativas en eficiencia, de manera que resulte en ahorro de costos que no puedan alcanzarse por otros medios y que se garantice que no resultará en una reducción de la oferta en el mercado.”

Así, pues, para que esta cláusula pueda ser aplicada, es necesario que se dé estricto cumplimiento a todas y cada una de las siguientes condiciones:

- a. La operación proyectada debe generar mejoras significativas en eficiencia.
- b. Dichas mejoras deben producir ahorros en costos.
- c. Los ahorros generados no pueden ser alcanzados por otros medios.
- d. Se debe garantizar que no habrá reducción de la oferta.

Las consideraciones sobre eficiencia que toma en cuenta la Superintendencia se realizan desde la óptica del interés público. Por tanto, no es suficiente que esas eficiencias sean beneficiosas para las partes que se integran, sino que deben traducirse en ventajas económicas para el mercado respectivo.

##### 4.7.1. Las eficiencias aducidas por las intervinientes

Las peticionarias indican que la operación generaría las siguientes eficiencias:

- Al respecto, señalan que “Gatorade representa un 2.2.% de las ventas totales en cajas unitarias de Postobón, las cuales se consideran cajas marginales debido a la capacidad y utilización de la flota, con un ahorro mínimo del 12% de los ingresos de las ventas de éste producto”.
- En el mismo sentido afirman que “[t]ambién se tiene eficiencia en los costos de comerciales de televisión y cuñas de radio negociados con los medios de comunicación, al ser Postobón el principal anunciante del país”.
- Señalan, además, “[e]ficiencia en la disponibilidad de producto frío en el mercado, por contar con más de [REDACTED] refrigeradores”, y
- “Eficiencia en la distribución al tener el producto a disposición de 400.000 puntos de venta ubicados en todo el territorio nacional.”<sup>58</sup>

Con respecto a tales eficiencias, debemos señalar que tan solo la primera fue cuantificada por las Intervinientes; pese a lo cual, no se justifica de manera objetiva y verificable el 12% que, según ellas, habría de obtenerse como ahorro por la utilización de la capacidad y utilización de la flota.

Con relación a la segunda eficiencia, esto es, la relacionada con costos de comerciales de televisión, no se informa a cuánto ascenderían los costos que esperan reducir, ni como tendría lugar dicha eficiencia.

<sup>58</sup> Comunicación n° 04020934-24 del 12 de mayo de 2004. Folio 22. Cuaderno 3

Respecto de la eficiencia en la disponibilidad del producto frío, tampoco se justifica cómo se traduce en un ahorro de costos, ni a cuánto ascendería ese ahorro. Adicionalmente, no es claro que esta eficiencia sea alcanzada como consecuencia de la operación planteada. Igual razonamiento merece la eficiencia relacionada con la distribución, dado que no se está cuantificando el ahorro que se generaría por tal concepto.

#### 4.7.2. La evaluación de la significatividad en las eficiencias planteadas

A pesar de que lo señalado en el punto anterior bastaría para considerar que no se cumplen los presupuestos de aplicación del artículo 51 del Decreto 2153 de 1992, este Despacho a continuación procede a evaluar los supuestos beneficios y ahorros que se esperan percibir a través de la operación presentada, frente a los posibles efectos anti-competitivos que ella podría llegar a generar, no solo sobre los productores sino también sobre los consumidores y otros participantes del mercado.

En esta medida, la única eficiencia que se puede cuantificar es la primera, es decir, la relacionada con la reducción en los costos del 12% de los ingresos de las ventas de Gatorade, que de acuerdo con su información financiera ascenderían a \$1.064.888.880.00.<sup>59</sup>

Ahora bien, en el análisis realizado se determinó que como consecuencia de la operación, Postobón S.A. estaría en capacidad de influenciar las condiciones de competencia del mercado relevante, pudiendo incrementar sus precios de manera pequeña, significativa y permanente, a fin de obtener el máximo beneficio posible.

La pérdida del excedente del consumidor, se estaría originado por un incremento en el precio, pequeño, significativo y permanente, del orden del 5%.<sup>60</sup> A continuación se observa a cuánto asciende esta pérdida.

Ventas totales Postobón <sup>61</sup>	Ventas totales con incremento del 5%	Pérdida para el consumidor
\$ 403.367.000.000.	\$ 423.535.350.000	\$ 20.168.350.000

En este escenario, la pérdida de excedente del consumidor que llegaría a presentarse como resultado de la operación propuesta supera ampliamente (94.7%) los beneficios cuantificados por las solicitantes, además del posible impacto negativo que podría causarse sobre los competidores y demás agentes del mercado, tal como se observa a continuación:

<sup>59</sup> Según la información aportada por las peticionarias en su comunicación n° 04020934—24 del 12 de mayo, las ventas de Gatorade representan el 2.2% de las ventas totales de Postobón S.A., es decir la suma de \$8.874.074.000, y el ahorro generado a raíz de la operación es del 12% del ingreso por ventas de este producto, es decir \$1064.888.880.00.

<sup>60</sup> CONRATH, Craig. Guía Práctica para la ejecución de ley antimonopolio para una economía en transición. Pág 93.

<sup>61</sup> Revista Dinero junio/04. n° 207

Pérdida Excedente del consumidor	\$ 20.168.350.000
Eficiencias argumentadas(no demostradas)	1.064.888.880
Diferencia	\$19.103.461.120

Fuente: Cálculos SIC

#### 4.7.3. Eficiencias alcanzables por otros medios

Respecto a si las eficiencias se podrían alcanzar por medios diferentes a la operación planteada, las intervinientes indican que si se efectuara una operación diferente a la planteada, se tendría que invertir en:

- *"Asumir los costos administrativos locales y de distribución.*
- *Inversión en equipos de transporte, entendiendose (sic) por tal vehículos y montacargas.*
- *Vinculación de todo el personal requerido para una operación de esta naturaleza.*
- *Inversión en equipos de frío".<sup>62</sup>*

En este contexto, no se encuentran elementos para inferir que solamente a raíz de la operación planteada pudiera alcanzarse las eficiencias descritas.

Por lo anterior y como puede observarse, las intervinientes no establecen aspectos objetivos que permitan al Despacho dilucidar que las eficiencias alegadas cumplen con las condiciones estipuladas en el artículo 51 del Decreto 2153 de 1992, y aún cuando se hubiera justificado la primera eficiencia mencionada, el ahorro generado por ésta, no sería suficiente para compensar la pérdida generada en el mercado a raíz de la operación, motivo por el cual no resulta procedente la aplicación de eficiencias al caso que se analiza.

#### 4.8 Ausencia de condicionamientos

El Despacho no encuentra condicionamientos que permitan el restablecimiento efectivo de la competencia en el mercado de bebidas isotónicas, de llegarse a materializar la operación analizada.

Es pertinente señalar, igualmente, que las intervinientes no han sugerido ni puesto a consideración de este Despacho, ninguna clase de condicionamiento que permita vislumbrar la posibilidad de una salida diferente a la de la objeción de la operación que se pretende llevar a cabo.

En mérito de lo expuesto, este Despacho

### RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO:** Objetar la operación proyectada entre PepsiCo Inc., directamente o a través de una de sus subordinadas, y Postobón S.A., a través de la cual se otorgaría a

<sup>62</sup> Comunicación n° 04020934-24 del 12 de mayo de 2004. Folio 22. Cuaderno 3

esta última el derecho exclusivo a producir, vender y distribuir productos bajo la marca GATORADE en Colombia.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Notifíquese personalmente el contenido de la presente resolución al doctor ESTEBAN CÓRDOBA VELASQUEZ, apoderado de POSTOBON S.A., o a quien haga sus veces, y al doctor EDUARDO ZULETA JARAMILLO, apoderado de PRODUCTOS QUAKER LTDA., o a quien haga sus veces, entregándoles copia de la misma e informándoles que contra el presente acto procede recurso de reposición, el cual deberá presentarse dentro de los cinco (5) días siguientes a su notificación.

**NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá D.C., a los **23 JUL. 2004**

El Superintendente de Industria y Comercio,

  
**JAIRO RUBIO ESCOBAR**

**Notificación:**

Doctor  
**ESTEBAN CÓRDOBA VELÁSQUEZ**  
Apoderado General  
*POSTOBON S.A.*  
NIT 890903939-5  
Fax 6 21 49 92  
Cra 11 n° 82-01 of. 902  
Bogotá D.C.

Doctor  
**EDUARDO ZULETA JARAMILLO**  
Apoderado Especial  
*PRODUCTOS QUAKER S.A*  
NIT 890301918-7  
Cra 11 n° 82-01 of. 902  
Bogotá D.C.