



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

RESOLUCIÓN NÚMERO       Nº 79716       DE 2015

**01 OCT 2015**

*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. 14-103061

**VERSIÓN PÚBLICA**

**EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO AD HOC**

En ejercicio de sus facultades legales, y en especial las previstas en la Ley 155 de 1959, la Ley 1340 de 2009 y el numeral 15 del artículo 3 del Decreto 4886 de 2011, y

**CONSIDERANDO**

**PRIMERO:** Que el artículo 9 de la Ley 1340 del 24 de julio de 2009 prevé lo siguiente en relación con el control de integraciones empresariales:

*"Artículo 9. Control de Integraciones Empresariales. El artículo 4º de la Ley 155 de 1959 quedará así:*

*Las empresas que se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor y que cumplan con las siguientes condiciones, estarán obligadas a informar a la Superintendencia de Industria y Comercio sobre las operaciones que proyecten llevar a cabo para efectos de fusionarse, consolidarse, adquirir el control o integrarse cualquiera sea la forma jurídica de la operación proyectada:*

*1. Cuando, en conjunto o individualmente consideradas, hayan tenido durante el año fiscal anterior a la operación proyectada ingresos operacionales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio o;*

*2. Cuando al finalizar el año fiscal anterior a la operación proyectada tuviesen, en conjunto o individualmente consideradas, activos totales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio.*

*En los eventos en que los interesados cumplan con algunas de las dos condiciones anteriores pero en conjunto cuenten con menos del 20% del mercado relevante, se entenderá autorizada la operación. Para este último caso se deberá únicamente notificar a la Superintendencia de Industria y Comercio de esta operación (...)"*

**SEGUNDO:** Que de conformidad con lo establecido en el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, mediante comunicación radicada con el No. 14-103061-00 del 14 de mayo de 2014<sup>1</sup>, las empresas **PEPSI COLA COLOMBIA LTDA.** (en adelante, **PEPSI**) y **POSTOBÓN S.A.** (en adelante, **POSTOBÓN**), informaron a esta Entidad una operación consistente en la cesión por parte de **PEPSI** de los contratos de franquicia, (incluyendo los contratos de exclusividad, licenciamiento de marca y embotellamiento exclusivo) de los productos *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* a **POSTOBÓN**, los cuales actualmente se producen en la planta de **COLBESA S.A.** (en adelante, **COLBESA**) en el municipio de Caloto, Cauca.

<sup>1</sup> Folios 1 al 86 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente. Entiéndase que en el presente acto administrativo cuando se hace referencia al Expediente, el mismo corresponde al radicado con el No. 14-103061.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

**TERCERO:** Que en cumplimiento de lo previsto en el artículo 156 del Decreto No. 19 de 2012, en el numeral 2 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009 y en el numeral 2.3.2 de la Resolución No. 12193 de 2013, el 16 de mayo de 2014 se publicó en la página web de la **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO** (en adelante, **SIC**) el inicio del procedimiento de autorización de la operación presentada<sup>2</sup>.

**CUARTO:** Que dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la publicación del inicio del procedimiento de autorización de la operación en la página web de la **SIC**, ningún tercero presentó ante esta Entidad información con el fin de aportar elementos para el análisis de la operación, de conformidad con el numeral 2 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009.

**QUINTO:** Que dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la presentación de la información de la operación proyectada y, de conformidad con el numeral 3 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009, esta Superintendencia consideró procedente continuar con el procedimiento de análisis de la integración. Mediante comunicación radicada con el número 14-103061-7 del 24 de junio de 2014<sup>3</sup>, se requirió a **PEPSI** y **POSTOBÓN** (en adelante y de manera conjunta, **INTERVINIENTES**), para que dentro de los quince (15) días hábiles siguientes allegaran la información señalada en la *Guía de Estudio de Fondo de Integraciones Empresariales* (Anexo No. 2 de la Resolución No. 12193 de 2013).

Las **INTERVINIENTES** dieron respuesta al requerimiento de información mediante oficio radicado con el número 14-103061-8 del 17 de julio de 2014<sup>4</sup>.

**SEXTO:** Que en ejercicio de las facultades previstas en el numeral 63 del artículo 1 del Decreto 4886 de 2011, mediante comunicaciones con fechas 5 de agosto de 2014<sup>5</sup> y 5 de septiembre de 2014<sup>6</sup>, esta Superintendencia formuló requerimientos de información a los principales competidores de los mercados de bebidas isotónicas y bebidas a base de té. Las empresas requeridas aportaron la información en fechas que transcurrieron entre el 12 de agosto y el 3 de octubre de 2014.

**SÉPTIMO:** Que mediante comunicación radicada con el número 14-103061-31 del 5 de septiembre de 2014<sup>7</sup>, esta Superintendencia realizó un requerimiento de complemento de información a las **INTERVINIENTES**. La información requerida fue aportada mediante escritos radicados con los números 14-103061-36 del 5 de noviembre de 2014<sup>8</sup> y 14-103061-37 del 6 de noviembre de 2014<sup>9</sup>.

<sup>2</sup> Folio 92 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>3</sup> Folios 101 y 102 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>4</sup> Folios 103 a 109 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente y folio 110 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>5</sup> El requerimiento de información se formuló a las siguientes empresas: **QUALA S.A.**, **NESTLÉ DE COLOMBIA S.A.**, **AJECOLOMBIA S.A.**, **COCA COLA DE COLOMBIA S.A.**, y **COLOMBIANA DE BEBIDAS Y ENVASADOS S.A. – COLBESA S.A.** Folios 113 a 127 del Cuaderno Público No. 2 del Expediente.

<sup>6</sup> El requerimiento de información se formuló a las siguientes empresas: **INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A. –INDEGA S.A.** y **AJECOLOMBIA S.A.** Folios 203 a 206 y 211 a 214 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>7</sup> Folios 207 a 210 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>8</sup> Folios 225 al 227 del Cuaderno Público No. 1 y folio 228 de Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>9</sup> Folios 229 y 230 del Cuaderno Público No. 1 y folio 231 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

**OCTAVO:** Que mediante comunicación radicada con el número 14-103061-33 del 11 de septiembre de 2014<sup>10</sup>, esta Superintendencia realizó un alcance a las **INTERVINIENTES** del requerimiento de información con radicación No. 14-103061—31 del 5 de septiembre de 2014.

**NOVENO:** Que mediante comunicación radicada con el número 14-103061-38 del 10 de noviembre de 2014<sup>11</sup>, esta Superintendencia realizó requerimiento de información e insistencia del requerimiento anterior a las **INTERVINIENTES**.

**DÉCIMO:** Que tal y como consta en el acta radicada con el número 14-103061-41 del 11 de diciembre de 2014<sup>12</sup>, la **SIC** efectuó una visita administrativa a las instalaciones de la empresa **PEPSI**, con el fin de recolectar información necesaria para el análisis de la operación proyectada.

En el transcurso de la visita se dio respuesta a los puntos 1 y 2 del requerimiento efectuado con el número 14-103061-38 del 10 de noviembre de 2014 y se dejó requerida información adicional, la cual fue aportada mediante escrito radicado con el número 14-103061-42 del 7 de enero de 2015<sup>13</sup>.

**DÉCIMO PRIMERO:** Que el 16 de marzo de 2015, mediante escrito radicado con el No. 14-103061-45<sup>14</sup>, las **INTERVINIENTES** aportaron un estudio de económico referente al cálculo de los "*Diversion Ratios*" en los mercados de bebidas no alcohólicas en Colombia. Dicho estudio, fue complementado el 21 de mayo de 2015 mediante escrito radicado con el número 14-103061-46<sup>15</sup>.

**DÉCIMO SEGUNDO:** Que mediante Resolución No. 2455 del 14 de julio de 2015, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo resolvió aceptar el impedimento manifestado por el Superintendente de Industria y Comercio<sup>16</sup>, para conocer de todos los asuntos que en su condición de Superintendente deba atender en relación con la solicitud de pre-evaluación del proyecto de operación de integración entre las **INTERVINIENTES**. Mediante Decreto No. 1566 del 31 de julio de 2015, se designó a **JUAN CARLOS DURÁN ECHEVERRI**, Presidente del Fondo Nacional de Garantías, como Superintendente de Industria y Comercio Ad-Hoc, para conocer y decidir sobre cualquier asunto relacionado con la solicitud de pre-evaluación presentada por las **INTERVINIENTES**.

**DÉCIMO TERCERO:** Que una vez hechas las anteriores consideraciones y al estar dentro del término previsto en el numeral 5 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009, este Despacho

<sup>10</sup> Folios 215 y 2016 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>11</sup> Folios 232 y 233 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>12</sup> Folios 238 a 243 del Cuaderno Público No. 1 y folios 244 a 361 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>13</sup> Folios 362 al 366 del Cuaderno Público No. 2 y folio 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>14</sup> Folio 370 del Cuaderno Público No. 2 y folio 371 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>15</sup> Folio 382 del Cuaderno Público No. 2 y folio 383 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>16</sup> En comunicación radicada con el 15-119129-0 del 26 de mayo de 2015 dirigida al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el Superintendente de Industria y Comercio se declaró impedido para conocer y decidir todos los asuntos que tuviera que atender en ejercicio de sus funciones, en relación con la solicitud de pre-evaluación del proyecto de operación de integración entre **PEPSI** y **POSTOBÓN**.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

procede a pronunciarse respecto de la operación de integración informada, en los siguientes términos:

### 13.1. INTERVINIENTES EN LA OPERACIÓN DE INTEGRACIÓN

#### 13.1.1. PEPSI COLA COLOMBIA LTDA

**PEPSI** es una empresa colombiana identificada con NIT. 890.301.918-7, con domicilio principal en Bogotá D.C. y, cuyo capital es 100% extranjero. Fue constituida con el nombre de **PRODUCTOS QUAKER S.A.** el 2 de marzo de 1953 mediante Escritura Pública No. 0644 en la Notaria 1 de Bogotá, e inscrita en Cámara de Comercio el 20 de abril de 1963, con el No. 22528 del libro 91<sup>17</sup>.

Sin embargo, el 11 de diciembre de 2006 mediante Escritura Pública No. 4110 en la Notaría 11 de Bogotá, e inscripción del 13 de diciembre de 2006, con el No. 1095621 del libro IX, la sociedad después de efectuar diversos cambios en su nombre, pasó a ser llamada **PEPSI COLA COLOMBIA LTDA.**<sup>18</sup>

Tal y como consta en su Certificado de Existencia y Representación Legal, en el objeto social de **PEPSI** se encuentra el desarrollo, entre otras, de las siguientes actividades:

*"(...) Fabricación, elaboración, preparación, compra, venta, importación, exportación, distribución, maquila, embotellamiento, enlatado y el comercio en general de toda clase de bebidas de sabor carbonatadas y no carbonatadas, jugos, bebidas ultra pasteurizadas de alto valor nutritivo, bebidas isotónicas, bebidas lácteas, aguas minerales, mineralizadas y natural (...)"<sup>19</sup>.*

La composición accionaria de **PEPSI** se encuentra distribuida entre dos accionistas, siendo [REDACTED], el socio mayoritario con el [REDACTED] % de las acciones emitidas.

**Tabla No. 1**  
Composición accionaria PEPSI

ACCIONISTA	No. DE CUOTAS	PORCENTAJE
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Folio 31 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Los activos totales e ingresos operacionales de **PEPSI** a 31 de diciembre de 2013 se presentan a continuación:

**Tabla No. 2**  
Cuentas financieras PEPSI  
(31 de diciembre de 2013)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	123.287.134.000
Ingresos operacionales	233.530.824.000

Fuente: Construcción **GIE**<sup>20</sup>. Folio 86 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>17</sup> Folio 61 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>18</sup> Folio 61 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>19</sup> Folio 61 y 62 del Cuaderno Público No.1 del Expediente.

<sup>20</sup> GIE -Grupo de Integraciones Empresariales- de la SIC.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

A la fecha de la solicitud de pre-evaluación de la operación de integración, **PEPSI** afirma que no hace parte de ningún grupo empresarial y que además no ejerce control directo ni indirecto sobre ninguna otra compañía que participe en el mercado colombiano.

**PEPSI** es una compañía que centra sus actividades económicas en el segmento de alimentos y bebidas, en los cuales posee las siguientes marcas:

**Tabla No. 3**  
**Marcas propias de PEPSI**

ALIMENTOS		BEBIDAS
Margarita	Choclitos	Pepsi
Cheetos	Chokis	7 Up
Doritos	Gamesa	Gatorade
Quaker	Gudiz	H2Oh!
De Todito	Jack's	Lipton Ice Tea
NatuChips	Maní Moto	Mountain Dew
Chicarrón Americano	Rosquitas Cronch	Tropicana
Cheese tris		

**Fuente:** Construcción GIE. Información disponible en la página web de **PEPSI** <http://www.pepsico.com.co/home.htm> (consultada el 10 de septiembre de 2015).

### 13.1.2. POSTOBÓN S.A.

**POSTOBÓN** es una sociedad comercial colombiana identificada con NIT. 890.903.939-5 con domicilio principal en Medellín y cuyo capital es 100% colombiano. Fue constituida el 17 de noviembre de 1.933 mediante Escritura Pública No. 2327 en la Notaría 2 de Medellín, e inscrita el 21 de noviembre de 1.933 con el No.51 del Libro 2<sup>21</sup>.

Tal y como consta en su Certificado de Existencia y Representación Legal, en el objeto social de **POSTOBÓN** se encuentra el desarrollo, entre otras, de las siguientes actividades:

*"(...) Producción, envase y/o distribución por medios propios o ajenos en el país o en el exterior de bebidas, gaseosas, jugos de frutas, avenas, aguas minerales, jarabes, batidos, y otras bebidas alimenticias no alcohólicas"*<sup>22</sup>.

Como se muestra a continuación, la composición accionaria de **POSTOBÓN** se encuentra distribuida principalmente en tres accionistas. El de mayor participación es [REDACTED] con el [REDACTED]%, seguido de [REDACTED] con el [REDACTED]% y [REDACTED] con el [REDACTED]%.

De acuerdo con la información aportada por las **INTERVINIENTES**, estas tres sociedades tienen como objeto invertir en acciones o cuotas con el objetivo de mantenerlas como activos fijos, títulos valores y bienes muebles e inmuebles<sup>23</sup>.

**Tabla No. 4**  
**Composición accionaria POSTOBÓN**

ACCIONISTA	Nº. DE CUOTAS	PORCENTAJE
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

<sup>21</sup> Folio 69 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>22</sup> Folio 61 y 62 del Cuaderno Público No.1 del Expediente.

<sup>23</sup> Folio 37 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Folio 32 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Los activos totales e ingresos operacionales de **POSTOBÓN** a 31 de diciembre de 2013 se presentan a continuación:

**Tabla No. 5**  
**Cuentas financieras POSTOBÓN**  
(31 de diciembre de 2013)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	1.978.010.000.000
Ingresos operacionales	841.570.000.000

Fuente: Construcción **GIE**. Folio 86 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

**POSTOBÓN** pertenece al grupo empresarial **CARBE S.A.** (en adelante, **CARBE**) el cual tiene domicilio en Bogotá y su actividad principal consiste en servir como soporte a inversiones financieras en distintas ramas de la economía<sup>24</sup>. **CARBE** es la empresa matriz de la Organización Ardila Lülle (en adelante, **OAL**).

A la fecha de la solicitud de pre-evaluación de la operación de integración, **POSTOBÓN** reportó inversiones permanentes en las siguientes empresas en Colombia:

**Tabla No. 6**  
**Inversiones permanentes de POSTOBÓN**

RAZÓN SOCIAL	PARTICIPACIÓN %	ACTIVIDAD
[REDACTED]	[REDACTED]	Producción, conservación y transformación de frutas en productos comestibles y bebidas
[REDACTED]	[REDACTED]	Producción, venta y/o distribución de bebidas alimenticias no alcohólicas
[REDACTED]	[REDACTED]	Club profesional de futbol
[REDACTED]	[REDACTED]	Desarrollo de proyectos forestales y agroindustriales
[REDACTED]	[REDACTED]	Prestación y explotación de servicio de televisión y telecomunicaciones
[REDACTED]	[REDACTED]	Fabricación de toda clase de azúcares y demás productos de la caña
[REDACTED]	[REDACTED]	Planeación, plantación y manejo de cultivos forestales, aprovechamiento de bosques naturales para su posterior transformación, distribución y venta

Fuente: Construcción **GIE**. Folios 32, 33 y 34 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Así mismo, sus principales accionistas, **SERVINSA OAL S.A.** e [REDACTED], actualmente tienen inversiones en las siguientes empresas, cuya actividad principal es la producción de bebidas:

<sup>24</sup> Folio 79 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 7  
Inversiones permanentes de **SERVINSA OAL S.A.** e **INVERSIONES GAMESA S.A.**

EMPRESAS CONTROLADAS	EMPRESAS CONTROLANTES	PARTICIPACIÓN %	ACTIVIDAD
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Producción de bebidas
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	

Fuente: Construcción GIE. Folio 35 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

**POSTOBÓN** participa únicamente en el mercado de bebidas no alcohólicas, ofreciendo productos con la denominación de bebidas carbonatadas, jugos, bebidas energizantes, aguas, té y bebidas hidratantes. Para cada uno de los tipos de bebidas, **POSTOBÓN** comercializa las siguientes marcas:

Tabla No. 8  
Marcas propias de **POSTOBÓN**

CLASE DE BEBIDA	MARCA	
<b>Bebidas carbonatadas</b>	Postobón	Hipinto
	Bretaña	Tropikola
	Colombiana	Freskola
	Popular	
<b>Jugos</b>	Hit	Tutti Frutti
<b>Aguas</b>	Cristal	Oasis
	Cristal Sport	Cristal Vitality
<b>Té</b>	Mr. Tea	Twist
<b>Bebidas Hidratantes</b>	Squash	

Fuente: Construcción GIE. Información disponible en la página web de **POSTOBÓN**  
<http://www.postobon.com/productos> (consultada el 10 de septiembre de 2015).

Tabla No. 9  
Marcas comercializadas por **POSTOBÓN**

CLASE DE BEBIDA	MARCA
<b>Bebidas carbonatadas</b>	Pepsi
	Mountain Dew
	Canada Dry
	7Up
<b>Aguas</b>	H <sub>2</sub> O!
<b>Bebidas energizantes</b>	Peak
<b>Té</b>	Lipton Ice Tea
<b>Bebidas Hidratantes</b>	Gatorade

Fuente: Construcción GIE. Información disponible en la página web de **POSTOBÓN**  
<http://www.postobon.com/productos> (consultada el 10 de septiembre de 2015).

### 13.2. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

De acuerdo con la información aportada en la solicitud de pre-evaluación presentada por las **INTERVINIENTES**, la operación proyectada consiste en celebrar "(...) un contrato por medio del cual **PEPSI** cederá los contratos de franquicia (y con ellos los contratos de exclusividad,

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

licenciamiento de marca y embotellamiento exclusivo) de los productos GATORADE y LIPTON TEA a **POSTOBÓN**, los cuales se producen en la actualidad en la planta de **COLBESA**, en Caloto, Cauca<sup>25</sup>.

Las **INTERVINIENTES** precisan además lo siguiente:

*“Actualmente **PEPSI** produce GATORADE y LIPTON TEA por su cuenta y riesgo. Para el efecto, **PEPSI** contrató a **COLBESA** para que de manera exclusiva le fabrique estos productos en su planta.*

***PEPSI** ofrece GATORADE y LIPTON al mercado colombiano por medio de dos procesos independientes con el apoyo de dos aliados estratégicos: **COLBESA** con la fabricación del producto terminado y **POSTOBÓN** con la distribución y venta de los productos terminados en todas sus presentaciones y sabores.*

*Los activos objeto del negocio jurídico que hoy se informan, son explotados actualmente por **PEPSI** quién desea ceder los contratos de franquicia a **POSTOBÓN** para que éste último, continúe comercializando los productos mencionados en territorio nacional.  
(....)*

*Una vez se obtenga la autorización de la SIC, **POSTOBÓN** pasará a ser el titular de los contratos de franquicia con **PEPSI** (franquiciado), y de todos los contratos relacionados con el mismo. Es importante destacar que la presente operación solamente se refiere a los contratos con **PEPSI INC**, **AMCOR** y **COLBESA**, y no debe involucrar la cesión de ningún contrato con los clientes actuales de **PEPSI**, lo cual debe también ser valorado por la SIC<sup>26</sup>.*

Las marcas con las cuales **PEPSI** ofrece bebidas isotónicas y bebidas a base de té en el territorio colombiano son *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* respectivamente, mientras las marcas utilizadas por **POSTOBÓN** son *Squash* para las bebidas isotónicas y *Mr. Tea* para las bebidas a base de té.

### 13.3. ANTECEDENTES

La operación de integración proyectada fue presentada a la **SIC** en el año 2004 únicamente para el mercado de bebidas isotónicas. Esta operación fue objetada mediante la Resolución No. 16453 de 2004, y fue además rechazado el recurso de reposición interpuesto por las **INTERVINIENTES** mediante la Resolución No. 27920 de 2004.

**PRODUCTOS QUAKER LTDA** (en adelante, **QUAKER**), como subsidiaria de la matriz de **PEPSI**, era la compañía autorizada para fabricar y comercializar la bebida isotónica *Gatorade* dentro del territorio colombiano; sin embargo, **POSTOBÓN** habría asumido en el año 2002 la producción y comercialización de la bebida isotónica marca *Gatorade*, en Colombia<sup>27</sup>. Es de tener en cuenta, que esta compañía adicionalmente producía y comercializaba la bebida isotónica *Squash*, la cual se encontraba dentro del mismo mercado relevante.

Por la anterior conducta, la **SIC** mediante Resolución No. 101 de 2005 dió inicio a una investigación para determinar si dichas empresas infringieron lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959 y establecer si el acuerdo celebrado entre **QUAKER** y **POSTOBÓN** configuraba un acuerdo restrictivo de la competencia.

<sup>25</sup> Folio 26 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>26</sup> Folio 27 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>27</sup> Resolución No. 00101 de 2004.



Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Sin embargo mediante Resolución No. 15847 de 2005, la **SIC** decidió terminar de forma anticipada la investigación mediante la aceptación de unas garantías, modificadas por solicitud de **PEPSI** por la Resolución No. 5112 de 2006.

En las anteriores resoluciones, la **SIC** aceptó principalmente los siguientes compromisos:

- i) La producción de *Gatorade* debería ser llevada a cabo por un tercero diferente e independiente de **POSTOBÓN**, que actualmente es **COLBESA**.
- ii) Las compañías deberían celebrar un contrato de mandato con representación. Como consecuencia de dicho contrato **POSTOBÓN** realizaría la comercialización en nombre y por cuenta de **QUAKER**, es decir, **PEPSI**. Esta figura de contrato se ha mantenido hasta la fecha.

A raíz de estas garantías, las empresas **QUAKER** y **POSTOBÓN** suscribieron un contrato de uso de facilidades comunes, mientras **PEPSI** y **COLBESA** convinieron un contrato de producción.

El contrato de uso de facilidades comunes permite que **QUAKER** utilice las facilidades, los procedimientos, métodos y sistemas de **POSTOBÓN**, para vender a terceros distintos a este, la bebida isotónica marca *Gatorade*.

Así mismo, especifica que **POSTOBÓN** debe asumir los gastos de fletes y seguros y es el único responsable de la pérdida de las bebidas durante el cargue, transporte, entrega y demás daños y perjuicios que resulten del uso de vehículos para la distribución. Resalta además que **QUAKER** definirá de manera unilateral todo lo relacionado con publicidad, cantidades de inventario, cantidades vendidas en el mercado, canales de distribución y el precio de venta<sup>28</sup>.

De conformidad con este contrato, y para dar cumplimiento a las garantías aceptadas por la **SIC** en las resoluciones anteriormente enunciadas, **QUAKER** y **POSTOBÓN** celebraron un contrato de mandato con representación<sup>29</sup>, a través del cual **POSTOBÓN** facturaría las ventas de *Gatorade* por cuenta y orden de **QUAKER** y recibiría además el producto de las ventas de *Gatorade* sin que en ningún momento estas sumas aparezcan en su contabilidad como ingresos propios.

Por otra parte, el contrato de servicios de manufactura<sup>30</sup> celebrado entre **PEPSI** y **COLBESA** indica principalmente que **COLBESA** fabricará, mezclará, combinará, procesará, realizará pruebas, inspeccionará, marcará, empaquetará y prestará cualquier otro servicio que sea requerido por **PEPSI** para la fabricación y empaque de *Gatorade* y *Lipton Ice Tea*. Sin embargo, en dicho contrato se especifica que **PEPSI** es el único encargado de identificar los proveedores, negociar los precios y las cantidades globales y, comprar todos los ingredientes.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, se constituyó la figura de producción y comercialización que se utiliza actualmente para el producto *Gatorade*, en la cual **PEPSI** realiza la producción a través de **COLBESA** y la distribución a través de **POSTOBÓN**, mediante un contrato de mandato con representación.

<sup>28</sup> Contrato de Uso de Facilidades Comunes entre **QUAKER** y **POSTOBON**. Folios 314 a 334 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>29</sup> Contrato de Mandato con Representación entre **QUAKER** (Mandante) y **POSTOBON** (Mandatario). Folios 309 a 313 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>30</sup> Contrato de Servicios de Manufactura entre **PEPSI** y **COLBESA**. Folios 244 a 308 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

#### 13.4. TIPO DE INTEGRACIÓN

En el mercado de bebidas isotónicas la operación proyectada da lugar a una integración horizontal, debido a que ambas sociedades desarrollan su actividad en el mercado de producción y comercialización de bebidas no alcohólicas. De igual forma se evidencia una integración de tipo vertical ya que las **INTERVINIENTES** participan en estos dos eslabones de la cadena.

Tabla No. 10  
Operación proyectada en el mercado de bebidas isotónicas

	PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
<b>POSTOBÓN (Squash)</b>	X	X
<b>PEPSI (Gatorade)</b>	X (A través de <b>COLBESA</b> )	X (A través de <b>POSTOBÓN</b> )

Fuente: Construcción GIE. Información contenida en el memorial de pre-evaluación.

En el mercado de bebidas a base de té la operación proyectada da lugar a una integración horizontal, debido a que ambas sociedades desarrollan su actividad en el mercado de producción. Así mismo, se daría una integración vertical dado que **POSTOBÓN** es el distribuidor de dichos productos afectados.

Es de aclarar que las **INTERVINIENTES** celebraron en el año 2008 un contrato de compraventa y distribución del producto final<sup>31</sup> -en este caso *Lipton Ice Tea*-, en el cual **PEPSI** designa a **POSTOBÓN** como su distribuidor exclusivo en todos los puntos de venta del territorio colombiano para la venta y distribución de las bebidas preparadas a base de té en sus distintas variedades con la marca primaria de **LIPTON®**.

**PEPSI únicamente** produce la bebida a base de té -a través de **COLBESA**- y entrega el producto final para su respectiva comercialización por su propia cuenta y riesgo a **POSTOBÓN**. Es decir que tanto el precio de reventa, como los costos y gastos de distribución y administración, entre otros, serán determinados y asumidos por el distribuidor -en este caso **POSTOBÓN**-. Por lo anterior, se concluye que **PEPSI** no participa en este eslabón de la cadena.

Tabla No. 11  
Operación proyectada en el mercado de bebidas a Base de Té

	PRODUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
<b>POSTOBÓN (Mr. Tea)</b>	X	X
<b>PEPSI (Lipton Ice Tea)</b>	X (A través de <b>COLBESA</b> )	

Fuente: Construcción GIE. Información contenida en el memorial de pre-evaluación.

#### 13.5. DEBER DE INFORMAR LA OPERACIÓN EN EL CASO CONCRETO

El artículo 9 de la Ley 1340 de 2009 establece que las empresas intervinientes en una integración empresarial estarán obligadas a informar a la **SIC** sobre las operaciones que proyecten llevar a cabo para efectos de fusionarse, consolidarse, adquirir el control o integrarse, cualquiera sea la forma jurídica de la operación proyectada, siempre que se cumplan los siguientes supuestos:

<sup>31</sup> Contrato de Compraventa y Distribución entre **PEPSI** y **POSTOBÓN**. Folios 335 a 361 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

- *Supuesto subjetivo*: cuando las empresas intervinientes se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor.
- *Supuesto objetivo*: cuando en conjunto o individualmente consideradas, las empresas intervinientes superen el monto establecido por la **SIC** para ingresos operacionales o para activos totales.

En consecuencia, las empresas que pretendan realizar una concentración empresarial, en cualquiera de sus manifestaciones y cuya situación se enmarque en los supuestos previstos en el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, deberán informar previamente la operación a esta Superintendencia.

### 13.5.1. Supuesto subjetivo

Este Despacho procederá a determinar si las intervinientes participan en “*la misma actividad económica*” o “*en la misma cadena de valor*” de un mercado, teniendo en cuenta que es suficiente que se cumpla alguno de estos dos criterios para que se active el deber de informar. Así, incluso en el evento en que las intervinientes no participen en la misma actividad económica pero si en la misma cadena de valor, se entenderá cumplido el supuesto subjetivo del deber de información.

Para determinar el cumplimiento del supuesto subjetivo, esta Superintendencia ha establecido que un agente económico participa en un mercado cuando se verifica al menos uno de los siguientes supuestos:

- (i) Que el agente económico realice actividades comerciales en dicho mercado, sea directamente (lo cual incluye actividades a través de distribuidores, franquicias, agencias, o cualquier otra forma comercial que implique la puesta de productos o servicios en el mercado), o indirectamente a través de una empresa sobre la cual ejerce un determinado control; o
- (ii) Que aunque el ente económico no obtenga ingresos en el mercado referenciado en el momento específico de la concentración, exista evidencia de que tiene la capacidad (en términos de activos, capital humano, capacidad financiera, entre otras), la firme intención y el compromiso de realizar transacciones y obtener ingresos en dicho mercado en el futuro cercano<sup>32</sup>.

Para el caso concreto, se observa que las **INTERVINIENTES** participan de manera coincidente en la producción y comercialización de bebidas isotónicas, y en la producción de bebidas a base de té. Así mismo, se presenta una relación de tipo vertical en la medida que las **INTERVINIENTES** participan en estos dos eslabones de la cadena, bajo las condiciones anteriormente descritas.

En este sentido, se encuentra verificado el supuesto subjetivo que impone el deber de informar a la **SIC** la operación proyectada, en la medida en que las **INTERVINIENTES** no solo desarrollan de manera coincidente una de sus actividades económicas, sino que a su vez pertenecen a distintos eslabones de una misma cadena de valor.

### 13.5.2. Supuesto objetivo

El artículo 1 de la Resolución SIC 82295 del 20 de diciembre de 2013 fijó “*a partir del 1 de enero de 2014 y hasta el 31 de diciembre de 2014, en CIEN MIL SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (100.000 SMLMV), los ingresos operacionales y los*

<sup>32</sup> Superintendencia de Industria y Comercio, Resolución No. 3703 del 5 de febrero de 2013.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

activos que se tendrán en cuenta para efectos de lo previsto en el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009”.

Así, en concordancia con el artículo 1 del Decreto 3068 de 2013 (que fijó el salario mínimo legal mensual a partir del 1 de enero de 2014 en seiscientos dieciséis mil pesos - \$616.000), el umbral de ingresos operacionales o activos totales aplicable para informar operaciones de concentración durante 2014, es de SESENTA Y UN MIL SEISCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$61.600.000.000)<sup>33</sup>.

De acuerdo con la información presentada en las tablas 2 y 5 de la presente Resolución, las **INTERVINIENTES** cuentan de manera conjunta con activos por un valor total de COP \$2.101.297.134.000 y un total de ingresos operacionales de COP \$1.075.100.824.000 para el año 2013.

Tanto por el valor conjunto de sus activos como por el valor conjunto de sus ingresos operacionales, se cumple el supuesto objetivo que impone la obligación a las **INTERVINIENTES** de informar la operación proyectada a la **SIC**.

### 13.5.3. Configuración del deber de informar

Así las cosas, con la verificación de los supuestos subjetivo y objetivo, se configuran todos los requisitos para que la operación proyectada deba ser informada a la **SIC** de manera previa a su ejecución.

### 13.6. DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE

Al determinar el mercado relevante es necesario hacer la distinción entre el mercado de producto y el mercado geográfico; de tal forma que se puedan establecer los efectos de la integración. Para lograr una adecuada definición del mercado relevante, esta Superintendencia se apoyará en los lineamientos diseñados por la Red Internacional de la Competencia (ICN, por sus siglas en inglés) en su documento “ICN Merger Guidelines Workbook”<sup>34</sup>.

La ICN destaca dos razones importantes por las cuales la definición del mercado relevante es de crítica importancia. Por un lado, es primordial para entender el escenario en que las fuerzas competitivas tienen lugar y, por el otro, y aún más importante, la definición del mercado es fundamental para poder calcular las cuotas de cada competidor en el mercado en cuestión, dado que estas se calculan con base en el tamaño total del mercado. Nótese que este último factor constituye el indicador básico del poder de mercado de una empresa. Así, cuando se observa que la suma de las cuotas de mercado de las intervinientes es elevada, la autoridad de competencia detecta que la operación puede generar problemas de competencia en el mercado y viceversa.

La definición de mercado relevante se lleva a cabo a dos niveles: primero, está la delimitación del mercado de producto y, luego, la delimitación del mercado geográfico.

En la definición del mercado de producto se debe tener presente la sustituibilidad del producto al nivel de la demanda. La ICN indica que *“la sustituibilidad de la demanda se analiza a través*

<sup>33</sup> Estos valores serán los aplicables en el caso concreto, teniendo en cuenta que la solicitud de pre-evaluación fue presentada ante esta Entidad el 14 de mayo de 2014.

<sup>34</sup> ICN Merger Working Group: Investigation and Analysis Subgroup, “ICN Merger Guidelines Workbook” (documento preparado para la Quinta Reunión Anual del ICN, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 16 de abril, 2006). Este documento se encuentra disponible al público en el siguiente enlace: <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc321.pdf>.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

del grado en que los clientes podrían y querrían cambiar entre productos sustitutos ante un cambio relativo de precios, calidades, disponibilidad u otros factores<sup>35</sup>. En otras palabras, lo importante en este apartado es encontrar qué productos son considerados como sustitutos por parte de los consumidores o usuarios de los mismos.

Si bien algunas jurisdicciones tienen en cuenta la sustituibilidad de la oferta al momento de definir el mercado relevante,<sup>36</sup> esta Superintendencia toma en consideración dicho concepto al momento de analizar las barreras de entrada y la competencia potencial.

Respecto al otro gran nivel de definición del mercado relevante, la ICN señala que “el mercado geográfico es un área en la que puede ocurrir una razonable sustitución de los productos de las intervinientes<sup>37</sup>. Esta sustitución se debe dar por parte de los consumidores del producto en cuestión en la medida en que encuentren otros proveedores de bienes sustitutos en el área referida. Generalmente, el mercado geográfico se puede definir como local, regional, nacional, continental o internacional.

El mercado relevante, definido en los términos anteriormente descritos, es el marco de referencia apropiado para analizar los efectos sobre la competencia de una operación de integración. Tal y como indica la ICN en el documento ICN Merger Guidelines Workbook, “[e]l mercado relevante, en la práctica, no es más que el marco apropiado para analizar los efectos competitivos<sup>38</sup> de una operación.

Así las cosas, este Despacho procederá a definir el mercado relevante afectado por la operación proyectada, delimitando primero el mercado producto y luego el mercado geográfico.

### 13.6.1. Mercado producto

El punto de partida corresponde a la identificación de las actividades económicas desarrolladas de manera coincidente entre las empresas involucradas en la integración, siendo éstas en las cuales se anularía la competencia entre las partes como resultado de la operación.

Habiendo definido lo anterior, se pueden identificar los productos (bienes o servicios) involucrados en las actividades económicas coincidentes entre las empresas participantes en la operación.

Tal y como se indicó anteriormente, la única actividad económica desarrollada de manera coincidente por las **INTERVINIENTES** en Colombia, es la producción y distribución de bebidas isotónicas RTD<sup>39</sup> y la producción de bebidas a base de té RTD.

<sup>35</sup> El texto original del párrafo A.12, en inglés, dice textualmente lo siguiente: “Demand-side substitutability assesses the extent to which customers could and would switch among substitute products in response to a change in relative prices or quality or availability or other factors”.

<sup>36</sup> El texto original del párrafo A.13, en inglés, dice textualmente lo siguiente: “Supply-side substitutability examines the extent to which suppliers of alternative products could and would switch their existing production facilities to make alternative products in response to a change in relative prices, demand or other market conditions”.

<sup>37</sup> El texto original del párrafo A.24, en inglés, dice textualmente lo siguiente: “The geographic market is an area within which reasonable substitution for the merging parties’ products can occur”.

<sup>38</sup> ICN Merger Working Group: Investigation and Analysis Subgroup, “ICN Merger Guidelines Workbook” (documento preparado para la Quinta Reunión Anual del ICN, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, 16 de abril, 2006), A.8: <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc321.pdf> (Consulta 17 de julio de 2014).

<sup>39</sup> Ready To Drink (RTD). “Lista para consumo”.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Es de aclarar que a lo largo de la presente Resolución únicamente se analizarán las bebidas RTD. Este Despacho considera que las bebidas en polvo no son sustitutas de las bebidas RTD, ya que para su consumo es necesario contar con una serie de implementos que permitan efectuar su preparación y llevar a un posterior consumo. De igual forma, es de resaltar que las bebidas en polvo no son productos coincidentes de las **INTERVINIENTES** (únicamente participa **PEPSI**). Por lo tanto, la **SIC** reconoce la no sustituibilidad entre las bebidas en polvo y las bebidas RTD y la inexistente coincidencia de las **INTERVINIENTES** respecto a las bebidas en polvo, por lo cual estas últimas son excluidas del análisis a efectuar y se sobreentiende que en adelante todas las bebidas mencionadas en la Resolución son RTD.

Así las cosas, a continuación se presentará la descripción de los productos involucrados en la actividad económica arriba expuesta, con el fin de identificar si existen sustitutos cercanos de estos productos o si por el contrario corresponden en sí mismos a un solo mercado.

Para efectos de su posterior análisis de sustituibilidad, la descripción de los productos afectados se realizará desde el punto de vista de sus características y usos en el mercado colombiano.

#### 13.6.1.1. Actividades y productos coincidentes

Como se mostró anteriormente, en Colombia tanto **PEPSI** como **POSTOBÓN** tienen presencia en diversos mercados como bebidas no alcohólicas, alimentos, telecomunicaciones, entre otros. De acuerdo con las actividades económicas mencionadas precedentemente, se denota que las **INTERVINIENTES** únicamente coinciden en el segmento de bebidas no alcohólicas o también llamadas bebidas refrescantes.

Sin embargo, es de aclarar que este mercado se compone de ocho clases de bebidas<sup>40</sup>, tales como: i) gaseosas; ii) refrescos de aguas saborizadas; iii) aguas en botella; iv) jugos; v) maltas; vi) bebidas a base de té; vii) bebidas energizantes; y viii) bebidas isotónicas.

Teniendo en cuenta que en este caso la operación consiste en ceder los contratos de franquicia de **PEPSI**, relacionados con la producción y comercialización de *Gatorade* y *Lipton Ice Tea*, los productos coincidentes entre las **INTERVINIENTES** corresponden al de bebidas isotónicas y bebidas a base de té.

De acuerdo con la información aportada por las **INTERVINIENTES**, las marcas correspondientes a los productos ofrecidos de manera coincidente son los siguientes:

**Tabla No. 12**  
**Marcas de productos homólogos de las INTERVINIENTES**

	<b>BEBIDAS ISOTÓNICAS</b>	<b>BEBIDAS DE TÉ PREPARADO</b>
<b>PEPSI</b>	Gatorade	Lipton Ice Tea
<b>POSTOBÓN</b>	Squash	Mr. Tea

Fuente: Construcción GIE. Información contenida en el memorial de pre-evaluación.

#### 13.6.1.2. Proceso de producción

Los productos *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* son producidos en la planta de **COLBESA**. Según las **INTERVINIENTES** el proceso que se lleva a cabo es el siguiente:

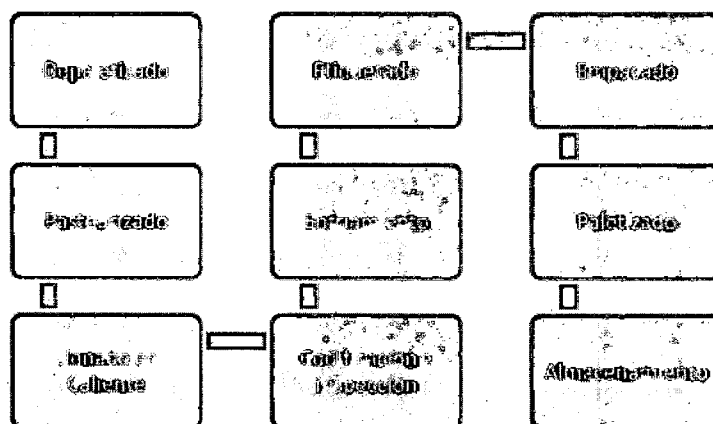
<sup>40</sup> Información aportada por las Intervinientes, basada en estudios realizados por Nielsen.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

**Diagrama No. 1**  
**Proceso productivo en la planta COLBESA**



Fuente: Folio 86 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1.

En términos generales, en la planta de **COLBESA** se realiza la preparación y envasado de las bebidas *Gatorade* y *Lipton*, las cuales requieren de un proceso de llenado "en caliente". En la planta se recibe la materia prima y material de empaque necesario para realizar todo el proceso. El concentrado y algunas de las tapas plásticas son importados, el resto de la materia prima es de consecución local.

En particular, el proceso de producción comprende las siguientes etapas:

- *Despaletizado*: consiste en entregar las botellas vacías a la línea de envasado.
- *Preparación y Pasteurización de bebida*: es la mezcla de ingredientes para preparar la bebida y realizar la pasteurización del producto antes de envasarlo.
- *Llenado en Caliente*: el producto es envasado a temperatura superior a 83°C.
- *Codificación e inspección*: es la etapa de identificación de cada unidad de producto mediante codificación impresa y se verifica que la botella esté bien tapada y con el contenido correcto de bebida.
- *Enfriamiento*: es un proceso en el que se reduce la temperatura al producto envasado desde 83°C hasta 40°C.
- *Etiquetado*: Se aplica las etiquetas a las botellas y para ello se cuenta con 3 líneas y 2 tipos de aplicación diferentes (roll fed y sleeve).
- *Empacado*: se agrupan las botellas en paquetes usando plástico termoencogible.
- *Paletizado*: los paquetes de botellas son apilados sobre una estiba mediante la utilización de robots.
- *Almacenamiento*: se cuenta con capacidad de almacenar hasta 2.400 pallets de producto terminado en la planta en estanterías Drive In.

El producto fabricado en la planta de **COLBESA** es despachado a los centros de distribución de **POSTOBÓN** en todo el país, el cual se encarga de la distribución del producto.

Por otra parte, las **INTERVINIENTES** indican que para la producción de *Squash* y *Mr. Tea* se comparten todos los equipos y etapas del proceso, teniendo en cuenta que **POSTOBÓN** posee plantas propias para la producción de dichos productos. A su vez, afirman que los

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

equipos y tanques de preparación son los mismos para ambas bebidas; la única diferencia radica en que para *Mr. Tea* se utiliza un tanque de hidratación del té, que no se utiliza para la producción de *Squash*.

### 13.6.1.3. Características.

A continuación se describen las principales características de las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té, las cuales son objeto de análisis en esta Resolución.

- Bebidas Isotónicas:

Las bebidas isotónicas son bebidas refrescantes diseñadas para hidratar y recuperar electrolitos<sup>41</sup> que se pierden al sudar durante la práctica del ejercicio. Estas bebidas contienen carbohidratos en forma de azúcares, sacarosa, glucosa y fructosa, que son la fuente principal de energía para los músculos en movimiento. Básicamente estas bebidas están formuladas para reponer los fluidos, electrolitos y la energía perdida durante el deporte o actividades físicas intensas.

Su calificativo de "isotónicas" se refiere a que contienen similar concentración de partículas (azúcares y sales minerales, fundamentalmente) que la sangre, lo que favorece su rápida asimilación.

Estas bebidas, principalmente están compuestas de agua, sin embargo, también contienen cantidades variables de sal (cloruro sódico), potasio, pequeñas cantidades de magnesio, calcio y glúcidos simples (dextrosa, sacarosa, glucosa o fructosa) y complejos (almidón y maltodextrinas). El contenido en azúcares suele estar entre 60-70 gramos por litro, la mitad aproximadamente que los refrescos.

Estas bebidas proporcionan el equilibrio ideal entre rehidratación y reabastecimiento. Mayoritariamente son una mezcla de agua, hidratos de carbono solubles y sales minerales<sup>42</sup>.

- **Agua:** Su aporte de agua contrarresta satisfactoriamente las pérdidas de la misma por el sudor.
- **Hidratos de carbono o azúcares:** La proporción de estos debe ser adecuada, entre un 5% y un 10% siendo generalmente una mezcla de glucosa y fructosa. Por debajo del 5% de azúcar, se comportaría como una bebida hidratante de poco valor clórico y si su concentración es elevada, por encima del 10% se asimilaría de forma más lenta y nuestro cuerpo necesitaría digerirla como si se tratara de un alimento.

Los hidratos de carbono proporcionan la energía necesaria para el ejercicio, reducen la degradación de las reservas de glucógeno muscular y ayudan a mantener estables los niveles de glucosa en la sangre, al mismo tiempo que aceleran la asimilación de agua.

- **Sales minerales:** Estas bebidas contienen sodio, cloro y potasio que mejoran su sabor y en el caso del sodio favorece la retención de agua impidiendo de que esta se elimine por la orina.

<sup>41</sup> Son minerales presentes en la sangre y otros líquidos corporales que llevan una carga eléctrica. Los electrolitos afectan la cantidad de agua en el cuerpo, la acidez de la sangre (el pH), la actividad muscular y otros procesos importantes. Los comunes abarcan calcio, cloruro, magnesio, fósforo, potasio y sodio. Ver: <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/002350.htm>. Consulta: el 10 de septiembre de 2015.

<sup>42</sup> Ver: <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/bebidasisotonicas.htm#1>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.



Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

- Bebidas a base de té:

Las bebidas a base de té son bebidas refrescantes que se producen a partir de hojas de té. Son productos que conservan las propiedades del té como la teína y el flavonoides –tipo de antioxidantes presente también en frutas y verduras-, contienen minerales.

Vale recordar, que a pesar que este Despacho reconoce la existencia de bebidas a base te en polvo, para efectos de la presente Resolución únicamente se hará referencia a las bebidas "Listas para consumo" (RTD). Por lo tanto, se sobreentiende que todas la bebidas a base de té mencionadas en la Resolución son RTD.

Es un alimento rico en vitamina K, vitamina B2, magnesio, potasio, fibra, calcio y hierro, entre otros, nutrientes que traen múltiples beneficios para la salud. A continuación se muestra la tabla nutricional con el resumen de los principales nutrientes del té y la proporción de cada uno. Esta cantidad de nutrientes corresponden a 100gr de la bebida.

**Tabla No. 13**  
**Información nutricional del té**

<b>Calorías</b>	220 kcal.		
<b>Grasa</b>	2 g.		
<b>Colesterol</b>	0 mg.		
<b>Sodio</b>	14 mg.		
<b>Carbohidratos</b>	3 g.		
<b>Fibra</b>	55,80 g.		
<b>Azúcares</b>	3 g.		
<b>Proteínas</b>	19,60 g.		
<b>Vitamina A</b>	0,00 ug.	<b>Vitamina C</b>	0,00 mg.
<b>Vitamina B12</b>	0 ug.	<b>Calcio</b>	302 mg.
<b>Hierro</b>	17 mg.	<b>Vitamina B3</b>	0,10 mg.

Fuente: <http://alimentos.org.es/te>

Estas bebidas poseen un bajo contenido calórico, propiedades antioxidantes, estimulantes y diuréticas, es decir, que provocan una eliminación de agua y sodio en el organismo, a través de la orina. Sin importar qué tipo de té sea -verde, negro, rojo- protegen al organismo de los radicales libres que debilitan el sistema de defensa natural del cuerpo y aceleramiento en el proceso de envejecimiento.

#### 13.6.1.4. Usos y población objetivo

A continuación se describen los usos y la población objetivo de las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té.

- Bebidas isotónicas:

Estas bebidas se consumen principalmente con el fin de rehidratar de forma rápida a los deportistas, ya que la hidratación es la clave en el rendimiento deportivo. Es de tener en cuenta que estas bebidas a pesar de que también pueden ser consumidas en otras circunstancias y ayudan a calmar la sed, corresponden a usos secundarios de dichas bebidas, ya que sus características específicas, hacen que su principal uso sea la rehidratación.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Lo anterior se puede evidenciar en la reciente campaña publicitaria realizada por *Gatorade* - "Si no sudas no lo puedes tener"-, con la cual se pretende combatir el mal uso del producto por parte del público que lo ingiere sin realizar ningún tipo de ejercicio o actividad física. Esto debido a que el *Gatorade* está catalogado como una bebida isotónica que ayuda a rehidratar, recuperar carbohidratos y electrolitos perdidos después de realizar alguna actividad física y no para ser consumida como una bebida refrescante regular<sup>43</sup>.

- Bebidas a base de té:

De acuerdo con las **INTERVINIENTES** esta bebida se consume en diferentes ocasiones durante el día. Este consumo se da por el buen sabor de la bebida, al ser refrescante, por su efecto revitalizador y por sus beneficios para la salud.

#### 13.6.1.5. *Sustituibilidad de la demanda*

Como se mencionó al inicio de este numeral, la sustituibilidad desde el punto de vista de la demanda se puede analizar vía características y usos similares entre los productos objeto de estudio y sus posibles sustitutos. Estas variables le permiten al consumidor tomar decisiones informadas para satisfacer sus necesidades de consumo.

Para el caso objeto de estudio, las **INTERVINIENTES** presentaron las siguientes consideraciones:

- Gatorade* y *Squash* son bebidas hidratantes y refrescantes que se consumen tanto en situaciones activas -deporte de alto rendimiento y entrenamiento- como en situaciones pasivas -reposo, relajación-.
- Lipton Ice Tea* y *Mr. Tea* hacen parte de las bebidas refrescantes y se consumen en diferentes ocasiones del día.

De acuerdo con las anteriores afirmaciones, las **INTERVINIENTES** estarían indicando que dichos productos -bebidas isotónicas y bebidas a base de té- desde el punto de vista del uso, compiten con las bebidas refrescantes, es decir, con todas las bebidas líquidas no alcohólicas existentes en el mercado. Estos productos corresponden, además de las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té, a las bebidas carbonatadas (gaseosas), los jugos, las bebidas energizantes, el agua en botella, los refrescos de aguas saborizadas y las bebidas a base de malta<sup>44</sup>.

Con el fin de revisar el grado de sustituibilidad de los productos afectados respecto a las demás bebidas no alcohólicas y determinar si efectivamente deben ser incluidas en el mismo mercado relevante, a continuación se presentan las características y usos de estos posibles sustitutos.

<sup>43</sup> Marketing News. Ver: <http://www.marketingnews.com.co/si-no-sudas-no-lo-puedes-tener-la-nueva-campana-de-gatorade/>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

<sup>44</sup> LEGISCOMEX (2014). Informe sectorial: "Bebidas no alcohólicas en Colombia". Ver: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

**Tabla No. 14**  
**Características de posibles sustitutos de bebidas isotónicas y bebidas a base de té**

BEBIDAS	CARACTERÍSTICAS
<b>Bebidas carbonatadas -gaseosas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bebida no alcohólica, no fermentada.</li> <li>- Utilizan como insumos principales jarabes y concentrados, edulcorante, agua y gas carbónico. El uso de este gas provoca un burbujeo de la bebida al destaparse debido a la salida del gas del líquido.</li> <li>- Tienen alto contenido de calorías.</li> </ul>
<b>Jugos de frutas<sup>45</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se obtienen de la parte comestible de frutas en buen estado, debidamente maduras y frescas, o frutas que se han mantenido en buen estado por adecuados procedimientos. En algunos casos se les adiciona saborizantes o colorantes permitidos.</li> <li>- Deben poseer color y olor semejante al de la fruta.</li> <li>- Estas bebidas tienen como base el agua y la fruta, sin embargo en cada producto el porcentaje de fruta puede variar.</li> </ul>
<b>Aguas en botella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el agua potable tratada, envasada y comercializada con destino al consumo humano, que puede contener minerales que se hallan presentes naturalmente o que se agregan intencionalmente.</li> <li>- Puede contener dióxido de carbono por encontrarse naturalmente o se agrega intencionalmente.</li> <li>- No contiene azúcares, edulcorantes, aromatizantes u otras sustancias alimentarias.</li> </ul>
<b>Bebidas energizantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bebida no alcohólica, compuesta principalmente por cafeína e hidratos de carbono, azúcares, más otros ingredientes como aminoácidos, vitaminas, minerales, extractos vegetales, acompañados de conservantes, saborizantes y colorantes.</li> </ul>
<b>Refrescos de aguas saborizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una bebida no alcohólica, que tiene un contenido de agua en fracción de masa igual o superior al 99%. El 1% en fracción de masa restante corresponde a los aromatizantes, saborizantes y otro tipo de ingrediente y aditivos permitidos.</li> </ul>

<sup>45</sup> Es de considerar que el segmento "jugos de frutas" enmarca las siguientes categorías:

**Jugos de frutas:** Líquido obtenido al exprimir algunas clases de frutas frescas, maduras y limpias, sin diluir, concentrar o fermentar. También se consideran jugos los productos obtenidos a partir de los jugos concentrados, clarificados, congelados o deshidratados a los cuales se les ha agregado solamente agua, en cantidad tal que restituya la eliminada en su proceso.

**Néctar de frutas:** Producto sin fermentar, elaborado con jugo (zumo) o pulpa de fruta concentrados o no, o la mezcla de éstos, adicionado de agua, aditivos permitidos, con o sin adición de azúcares, miel, jarabes, o edulcorantes o una mezcla de éstos.

**Refrescos de frutas:** es el producto elaborado a partir de jugo o pulpa de frutas concentradas o no, clarificado o no ó la mezcla de éstos, con un contenido mínimo de fruta del 8%, adicionado con agua y aditivos permitidos, sometidos a un tratamiento de conservación.

**Resolución No. 3929 del 2 de octubre de 2013 del MINISTERIO DE SALUD,** por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de frutas, clarificados o no, o la mezcla de estos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

**VERSIÓN PÚBLICA**

BEBIDAS	CARACTERÍSTICAS
<b>Bebidas a base de malta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto obtenido de la extracción e hidrólisis enzimática de la cebada malteada.</li> <li>- Las propiedades nutritivas de la malta está representada en un 90% en carbohidratos.</li> <li>- Contiene sales minerales y vitaminas del complejo B, tales como: Tiamina, Riboflavina, Niacina, Piridoxina, Ácido Pantoténico, Biotina e Inositol.</li> </ul>

Fuente: Construcción GIE. Norma Técnica Colombiana –NTC, Resoluciones del Ministerio de Salud e información de la ANDI<sup>46</sup>.

A continuación, se presentan los principales usos de los posibles productos que las **INTERVINIENTES** proponen como parte del mercado producto.

**Tabla No. 15**  
**Usos de los posibles sustitutos de bebidas isotónicas y bebidas a base de té**

BEBIDAS	USOS
<b>Bebidas carbonatadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El consumidor las adquiere principalmente para saciar la sed o como complemento a la ingesta de alimentos.</li> <li>- Se utilizan como mezcladores en bebidas preparadas o cócteles.</li> </ul>
<b>Jugos de frutas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son bebidas refrescantes que se consumen principalmente por ser productos saludables, que se acercan a lo natural, proporcionando un alto nivel nutricional y bienestar.</li> </ul>
<b>Aguas en botella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El agua en botella es consumida principalmente por ser un producto auténticamente natural, de tal forma que ayude al consumidor a tener un mayor bienestar y a cuidar la salud.</li> <li>- Además es un producto ingerido con el fin de calmar la sed y lograr que el consumidor se refresque.</li> </ul>
<b>Bebidas energizantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su consumo es útil para estudiar, mejorar la atención, la concentración y la vigilancia, evitando el sueño y proporcionando sensación de bienestar.</li> <li>- De acuerdo con la <b>Resolución 4150 de 2009</b>, las bebidas energizantes no se pueden anunciar como bebidas recuperadoras de líquidos o electrolitos, o como bebidas cuya función nutricional es el reemplazo de líquidos y electrolitos. Ni anunciarlas como productoras de bienestar o salud.</li> </ul>
<b>Refrescos de aguas saborizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al igual que el agua en botella, calman la sed y es ingerida con el fin de refrescar al consumidor, ofreciendo diversos sabores.</li> </ul>

<sup>46</sup> NTC 2740: bebidas no alcohólicas; bebidas gaseosas o carbonatadas.

NTC 5514: bebidas no alcohólicas; agua saborizada y refrescos de agua saborizada.

**Resolución No. 12186 de 1991:** por la cual se fijan las condiciones para los procesos de obtención, envasado y comercialización de agua potable tratada con destino al consumo humano.

**Resolución No. 4150 de 2009:** por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir las bebidas energizantes para consumo humano.

Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI. Ver: <http://www.hidratatusideas.info/default.aspx?id=8>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

BEBIDAS	USOS
Bebidas a base de malta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una bebida ingerida principalmente por los jóvenes en etapa de crecimiento, ya que les aporta nutrientes y aumenta la concentración y la memoria.</li> <li>- Es consumida además por todos los grupos de la población, haciendo parte integral de su dieta diaria, ya que además de aportar nutrientes, aporta energía al cuerpo para la realización de las actividades cotidianas.</li> </ul>

Fuente: Construcción GIE. Estudios e investigaciones del mercado de bebidas no alcohólicas<sup>47</sup>.

Una vez presentados los principales usos y características de los posibles productos sustitutos de aquellos involucrados en la operación objeto de estudio, a continuación se presentan algunas consideraciones generales sobre los mismos, que permitirán indicar su grado de sustituibilidad.

En la página web de Gatorade<sup>48</sup> se informa que el agua no repone todo lo que se pierde en el sudor y no logra ayudar a la gente activa a mantener una ventaja competitiva. Se indica además que el agua es una bebida que no contiene electrolitos, lo que impide reemplazar las sales que se pierden con el sudor, tales como el sodio y el potasio, señalando además que esta bebida no contiene carbohidratos, por lo cual no ayuda a la reactivación de los músculos cansados.

A su vez, se afirma lo siguiente:

*"El agua es buena para saciar la sed pero no es un buen hidratante durante la actividad física. El agua le dice a tu cerebro que "apague" la sed antes que las necesidades de fluidos del cuerpo sean cubiertas, debido a que no tiene sodio ni sabor. Además si eres un buen atleta, el agua no le suministra a tu cuerpo lo que necesites -combustible y electrolitos- para darle un mejor rendimiento"*<sup>49</sup>.

De igual forma, se establece que pese a que el agua es excelente para calmar la sed, esencial en todas las funciones corporales y satisface las necesidades de hidratación de las personas en situaciones sedentarias o de actividad ligera, *"durante cualquier actividad que te haga sudar, la falta de sabor del agua dificulta a la gente activa el beber lo suficiente para estar hidratados adecuadamente"*<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Comisión Nacional de Competencia (2011). Análisis del caso con expediente No. DE-013-2008 y acumulados. México.

Aguilar M. Oscar, Galvis P. Carlos, Heredia M. Hernando Y Restrepo P. Alejandra (2008). *Efecto de las bebidas energizantes con base en Taurina y Cafelna sobre la atención sostenida y selectiva entre un grupo de jóvenes entre 18 y 22 años*. Pontifica Universidad Javeriana. Ver: <http://ibero-revistas.metabiblioteca.org/index.php/ripsicologia/article/viewFile/145/117>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

Marín Martínez Claudia Catalina (2005). *Estudios de mercados para la línea de jugos de Carulla Vivero S.A.* Universidad de la Salle. Ver: [http://www.academia.edu/7046474/ESTUDIO\\_DE\\_MERCADOS\\_PARA\\_LA\\_LINEA\\_DE\\_JUGOS\\_DE\\_CARULLA\\_VIVERO\\_S.A](http://www.academia.edu/7046474/ESTUDIO_DE_MERCADOS_PARA_LA_LINEA_DE_JUGOS_DE_CARULLA_VIVERO_S.A). Consulta: 10 de septiembre de 2015.

Cámara de la Industria de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI. Ver: <http://www.hidratatusideas.info/default.aspx?id=8>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

<sup>48</sup>Ver: <http://www.gatorade.cl/mitosyhechos.php>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> *Crea un plan de hidratación inteligente*. Ver: <http://www.runners.es/nutricion-salud/hidratacion/articulo/crea-plan-hidratacion-inteligente> Consulta: 10 de septiembre de 2015. Artículo cedido por el Instituto Gatorade de Ciencias del Deporte -GSSI (por sus siglas en inglés, Gatorade Sport Science Institute).

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Con respecto a las bebidas energizantes, en la misma página web se indica lo siguiente:

*“Las bebidas energéticas son formuladas para proveer una fuente concentrada de carbohidratos. La mayoría de las bebidas energéticas contienen cafeína y aproximadamente tres veces más de carbohidratos que los que pueden asimilar tu cuerpo en actividades deportivas, así como otras sustancias (ginseng, taurina). Por ello, estas bebidas no deberían ser usadas en ocasiones donde es importante restablecer rápidamente los fluidos, carbohidratos y electrolitos”<sup>51</sup>.*

Por sus características, las bebidas isotónicas permiten una adecuada absorción de los fluidos en la sangre. *“Las investigaciones demuestran que una solución al 6% de carbohidratos es lo mejor debido a que se vacía el estómago y es absorbida por el intestino tan rápido como el agua”<sup>52</sup>.* Por su parte los jugos y las bebidas regulares presentan un alto contenido de carbohidratos lo que hace que disminuya la absorción de fluidos en la sangre<sup>53</sup>.

Una vez expuestas las anteriores consideraciones, este Despacho encuentra lo siguiente en relación con los productos propuestos por las **INTERVINIENTES** como posibles sustitutos de las bebidas isotónicas:

- i) Las características y el consumo de las bebidas isotónicas está dirigido a una población más específica que el de las bebidas refrescantes. A pesar que en algunas ocasiones son consumidas en situaciones de reposo (pasivas), su principal uso está enfocado a la rehidratación y recuperación de carbohidratos y electrolitos, es decir, a ser consumida principalmente en actividades deportivas. Por lo tanto, las bebidas refrescantes no son consideradas sustitutas de las bebidas isotónicas.
- ii) Pese a que el agua en botella es una bebida saludable, es ingerida principalmente para mantener el cuerpo hidratado, su temperatura natural controlada, calmar la sed y refrescar el cuerpo. Así mismo, el agua saborizada, si bien presenta diversos sabores, tiene los mismo usos que el agua en botella, considerando además que su composición tan solo difiere en aproximadamente un 1%, correspondiente a minerales y aditivos que se emplean en la bebida.
- iii) Las bebidas carbonatadas son consumidas principalmente para calmar la sed y como acompañamiento de las comidas en diversas horas del día. Sin embargo no son bebidas saludables que sean ingeridas en búsqueda de algún beneficio para el organismo, ni podrían de ninguna manera aportar los nutrientes básicos que requiere el cuerpo cuando se realiza alguna actividad física (i.e. sales minerales y carbohidratos).
- iv) Las bebidas energizantes cumplen con unas características específicas que buscan eliminar la sensación de agotamiento de la persona que la consume y proporcionar energía al cuerpo.
- v) Las bebidas a base malta tienen ciertas propiedades nutritivas y calóricas, que conllevan a que estas sean consumidas principalmente por jóvenes en etapa de crecimiento y demás población que busca adquirir nutrientes que le proporcione energía para el cuerpo.

<sup>51</sup> ¿Qué tan diferente es Gatorade frente a las bebidas energéticas? Consultado el 5 de septiembre de 2014. Ver: <http://www.gatorade.cl/faq.php>.

<sup>52</sup> Ver: <http://www.gatorade.cl/mitosyhechos.php>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

<sup>53</sup> *Bebidas Hidratantes*. Ver: <http://hidratacion.galeon.com/productos477808.html>. Consulta: 10 de septiembre de 2015.

*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

- vi) El consumo en general de los jugos está dirigido principalmente a calmar la sed de las personas y a ser utilizados como un acompañamiento de las diferentes comidas en diversas horas del día. Adicionalmente, el consumidor ingiere esta bebida considerándola un producto saludable que además de suplir las necesidades mencionadas, brindan diversos tipos de beneficios para la salud del consumidor.

Por todo lo anterior, este Despacho considera que las demás bebidas refrescantes, incluyendo las bebidas a base de té, no son sustitutas de las bebidas isotónicas.

Ahora bien, de conformidad con las características y usos presentados en las tablas 13 y 14 del presente acto administrativo, este Despacho descarta una posible sustituibilidad de las bebidas a base de té, con las bebidas energizantes. Lo anterior, toda vez que estas últimas tienen características y usos muy particulares que difieren de las características y usos de las bebidas a base de té. En general, un consumidor de bebidas energizantes busca satisfacer la necesidad de eliminar la sensación de cansancio, a través de altas cantidades de azúcar y sustancias estimulantes como la cafeína o la taurina (entre otras) para obtener energía.

Por el contrario, este Despacho sí encuentra una relación de sustituibilidad entre las bebidas a base de té y los jugos de fruta, toda vez que sus usos principales corresponden al acompañamiento de comidas o para calmar la sed, además de compartir características fundamentales como su aporte nutricional al organismo del consumidor.

En relación con las demás bebidas refrescantes como bebidas carbonatadas, aguas en botella, refrescos de agua saborizada y bebidas a base de malta, este Despacho no cuenta con elementos suficientes para descartar el grado de sustituibilidad que se presenta con las bebidas a base de té. Es de considerar, que para tal fin, sería necesario contar con información de preferencias de los consumidores, lugar de consumo -dentro o fuera de los establecimientos de comercio-, frecuencia y horas del día en que se consumen, percepción y precio de los productos, entre otras variables a considerar.

Lo anterior, teniendo en cuenta que estos productos no cuentan con características específicas y/o usos definidos que les impidan reemplazar a las bebidas a base de té (salvo las isotónicas y las bebidas energizantes)<sup>54</sup>. Por el contrario, dependen en gran medida de los gustos, preferencias y hábitos de cada consumidor.

Sin embargo, esta Superintendencia encuentra que el reconocimiento de otras bebidas refrescantes como bebidas carbonatadas, aguas en botella, refrescos de agua saborizada y bebidas a base de malta como sustitutos de las bebidas a base de té, necesariamente ampliaría el mercado relevante y en consecuencia diluiría el efecto de concentración (si lo hubiera) derivado de la operación proyectada entre las **INTERVINIENTES**.

Así, con el fin de realizar el análisis del mercado de la manera más restrictiva posible, esta Superintendencia sólo revisará la estructura del mercado teniendo en cuenta la sustituibilidad reconocida previamente en el presente acto administrativo, entre bebidas a base de té y jugos de fruta.

Vale resaltar que con lo anterior, este Despacho no está descartando la sustituibilidad entre las bebidas a base de té y las demás bebidas refrescantes, distintas a isotónicas y energizantes. Este análisis detallado sólo se encontrará necesario en caso de evidenciar incrementos sustanciales en los niveles de concentración, teniendo en cuenta como parte del mercado producto las bebidas a base de té y los jugos de fruta.

<sup>54</sup> Son bebidas que cumplen características y usos específicos.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Lo anterior toda vez que, como se indicó anteriormente, el reconocimiento de la sustituibilidad de las bebidas a base de té con las demás bebidas refrescantes (sin incluir isotónicas ni energizantes), tendría el efecto de reducir el incremento de la concentración entre las **INTERVINIENTES**, al involucrar únicamente los productos *Lipton Ice Tea* y *Mr. Tea* en la operación proyectada.

Nótese que lo anterior se cumpliría aún en el evento de que las **INTERVINIENTES** participaran con ventas de los otros tipos de bebidas refrescantes que se incluyeran, pues si bien esto podría incrementar la participación de alguna de las **INTERVINIENTES** (o de las dos a la vez), en términos relativos, el incremento en la concentración derivado de la operación proyectada, sería siempre menor.

Así, si con la inclusión de los jugos de fruta como único producto sustituto de las bebidas a base de té, se llegara a concluir que la operación no deriva en incrementos sustanciales en los niveles de concentración y, por tanto, su efecto en el mercado relevante resulta ser poco significativo, esta misma conclusión se mantendría en un escenario con un mayor número de productos sustitutos.

#### 13.6.1.6. Conclusión del mercado producto

Para efectos del presente análisis, el mercado producto estaría conformado por:

- El mercado de bebidas isotónicas.
- El mercado de bebidas a base de té y jugos de fruta. Con la salvedad de que en dicho mercado podrían existir otros productos sustitutos pertenecientes a la categoría "bebidas refrescantes".

#### 13.6.2. Mercado geográfico

Para la determinación del mercado geográfico es necesario identificar todas las zonas geográficas donde las **INTERVINIENTES** tengan participación en el mercado analizado y donde las condiciones de competencia sean similares. Además de analizar el área donde las actividades de las **INTERVINIENTES** se traslapan, es indispensable tener en cuenta factores como la localización de los compradores, ubicación de las plantas de producción y/o puntos de distribución, entre otros.

##### 13.6.2.1. Zona de influencia

Como ya se indicó, la práctica generalizada para la definición del mercado geográfico relevante parte de identificar cada una de las zonas en las cuales las empresas que participan en la integración coinciden y donde las condiciones de competencia son similares.

Sea lo primero indicar que las plantas de producción de las **INTERVINIENTES** se encuentran localizadas en diversos puntos del país. Para el caso de **POSTOBÓN**, están en las ciudades de Bogotá, Medellín, Malambo y Yumbo. Por su parte, **PEPSI**, como se mencionó al comienzo de la presente Resolución, tiene contratada la planta de **COLBESA**, ubicada en el municipio de Caloto – Cauca, para efectuar la producción exclusiva de sus dos productos afectados.

En este punto resulta relevante mencionar que de acuerdo con lo aportado por las **INTERVINIENTES**, la venta de los productos afectados, se realiza a lo largo y ancho del país, ya que a través de sus redes de distribución estas empresas tienen la posibilidad de llegar con sus productos a los diferentes municipios del país. Esto teniendo en cuenta que **POSTOBÓN** es el distribuidor exclusivo de los productos de **PEPSI -Gatorade** y *Lipton Ice Tea* bajo los términos anteriormente descritos.



Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Para el caso concreto, dicha distribución se encuentra principalmente en los departamentos de Bolívar, Atlántico, Norte de Santander, Magdalena, Valle del Cauca, Antioquia, Santander, Casanare, Tolima, Cundinamarca, entre otros<sup>55</sup>.

### 13.6.2.2. Canales de distribución y clientes

Las **INTERVINIENTES** indicaron que operan diversos canales de distribución para la comercialización de sus productos, con el fin de que estos lleguen al consumidor final.

A continuación se muestran para cada una de las **INTERVINIENTES** los canales<sup>56</sup> de distribución utilizados:

**Tabla No. 16**  
% de ventas por canal de distribución de PEPSI en Colombia  
(Acumulado 2013)

CANAL	% VOLUMEN GATORADE	% VOLUMEN LIPTON ICE TEA
Moderno	■	■
Tradicional	■	■
On Premise	■	■
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Folios 45 y 46 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No 1 del Expediente.

**Tabla No. 17**  
% de ventas por canal de distribución de POSTOBÓN en Colombia  
(Acumulado 2013)

CANAL	% VOLUMEN SQUASH	% VOLUMEN MR. TEA
Moderno	■	■
Tradicional	■	■
On Premise	■	■
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Folios 45 y 46 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No 1 del Expediente.

De acuerdo con las **INTERVINIENTES**, **PEPSI** comercializa sus productos afectados principalmente a través del canal "tradicional" con una participación sobre el total de sus ventas de ■% y ■% para *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* respectivamente.

En cuanto a los clientes, las **INTERVINIENTES** señalan que alrededor del ■% de las ventas de **PEPSI** son destinadas a **ALMACENES ÉXITO S.A.**, ■ y ■, empresas mencionadas en orden de ventas.

<sup>55</sup> Folio 86 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>56</sup> **Canal Moderno:** supermercados de cadena. Ej: Carrefour, Éxito, etc.

**Canal Tradicional:** negocios en los cuales el mayor volumen de ventas se hace para consumo fuera del establecimiento. Ej: Tiendas, minimercados, etc.

**Canal On Premise:** establecimiento donde la mayor parte de las bebidas que se expenden se consumen al interior del establecimiento. Ej: Restaurantes, cafeterías, etc.

Folio 56 del Cuaderno público No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Por otra parte, **POSTOBÓN** comercializa sus productos principalmente a través del canal "On Premise" con una participación sobre el total de sus ventas de ■% y ■% para *Squash* y *Mr. Tea* respectivamente. En cuanto a sus principales clientes, se observa que más del 70% de las ventas son destinadas a ■, ■, ■, ■ y ■, mencionadas en orden de ventas.

De lo anterior se deduce que este mercado posee consumidores homogéneos a lo largo de todo el territorio nacional, sin distinción alguna en las diversas regiones de Colombia, ya que los productos afectados tienen usos iguales en cualquier rincón del país.

Finalmente, la cobertura en las zonas donde hay presencia de las principales industrias colombianas y la homogeneidad de las condiciones de competencia; evidencian que la zona de influencia en la cual se llevará a cabo la operación proyectada corresponde a todo el territorio nacional.

### 13.6.3. Conclusión sobre el mercado relevante

De acuerdo con lo expuesto en los numerales anteriores, se encuentra que el mercado relevante para efectos del análisis de la operación informada por las **INTERVINIENTES**, está conformado por los siguientes mercados, en todo el territorio colombiano:

a) Bebidas isotónicas

b) Bebidas a base de té y jugos de fruta. Con la salvedad de que en dicho mercado podrían existir otros productos sustitutos pertenecientes a la categoría "bebidas refrescantes".

### 13.7. ANÁLISIS DEL MERCADO RELEVANTE

Una vez descritas las **INTERVINIENTES** y sus principales actividades económicas, se procederá a mencionar los competidores en el mercado y las cuotas de participación.

#### 13.7.1. Competidores

En el mercado de bebidas isotónicas se presenta un limitado número de participantes que se dedican a la producción y/o comercialización de productos con las mismas características que las **INTERVINIENTES**. Estas empresas son: **THE COCA-COLA COMPANY**<sup>57</sup> (en adelante, **COCA COLA**) y **AJECOLOMBIA S.A.** (en adelante, **AJECOLOMBIA**).

Por su parte, en el mercado de bebidas a base de té y jugos de fruta, son múltiples las empresas que participan con productos similares a los de las **INTERVINIENTES**. Por esta razón, las cuotas de participación en este mercado serán analizadas para las **INTERVINIENTES** y una categoría de "otras empresas".

#### 13.7.2. Cuotas de participación

El porcentaje de participación que tenga cada empresa dentro del total de ventas de la industria se convierte en un importante aspecto del análisis de competencia, debido a que esta medición del mercado está, en general, directamente relacionada con el poder que tiene cada empresa en el mismo. Así, esta variable permite precisar las condiciones que presenta la industria en cuanto a concentración y competencia, así como la capacidad de contestabilidad

<sup>57</sup> Para efectos de la presente Resolución, en el análisis de mercado se hará referencia a la empresa **THE COCA-COLA COMPANY** en vez de **INDUSTRIA NACIONAL DE GASESOSAS S.A. -INDEGA**, ya que esta empresa es la dueña de las marcas.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

y de oposición que tendrán las competidoras de las **INTERVINIENTES** ante el eventual perfeccionamiento de la integración objeto de estudio.

Para el cálculo de la participación de las **INTERVINIENTES** en el mercado de bebidas a base de té y jugos de fruta, este Despacho utilizó la información de ventas en mililitros aportada por las mismas, respecto a dichos tipos de bebidas refrescantes.

Es de considerar que al incluir solamente uno de los posibles sustitutos de las bebidas a base de té, se estaría simulando el mayor posible efecto de concentración en el mercado, pues al incluir otros productos como parte del mercado relevante, el incremento en el tamaño del ente integrado derivado de la unión de las **INTERVINIENTES**, necesariamente sería menor.

Para el cálculo de las ventas totales de bebidas a base de té y jugos, este Despacho tomó como base el volumen de venta en mililitros de estos tipos de bebidas en el país, establecidas por **NIELSEN**<sup>58</sup>.

Finalmente, para la construcción del mercado relevante de bebidas isotónicas, se tomaron las ventas en pesos y el volumen de ventas en mililitros de las **INTERVINIENTES** y sus competidores –**AJECOLOMBIA** y **COCA COLA**–.

#### 13.7.2.1. Bebidas a base de té y jugos

De acuerdo con la información aportada por las **INTERVINIENTES** y la información del mercado nacional referida por **NIELSEN**, se observa que **POSTOBÓN** participó en el 2013 con el █% del mercado y **PEPSI** -empresa que participa en este mercado relevante únicamente con la bebida a base de té *Lipton Ice Tea*- obtuvo una participación de █% para el mismo año.

Tabla No. 18  
Cuota de participación mercado de bebidas a base de té y jugos en Colombia  
(Volumen en mililitros)

BEBIDAS	2013	ANTES DE LA OPERACIÓN (%)	DESPUÉS DE LA OPERACIÓN (%)
<b>PEPSI</b>	█	█	█
<b>POSTOBÓN</b>	█	█	
OTRAS EMPRESAS	█	█	█
<b>TOTAL</b>	█	█	█

Fuente: Construcción GIE. Folios 86 y 371 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Los resultados anteriores indican que la variación de la estructura de mercado, después de efectuar la operación proyectada, es de aproximadamente █ puntos porcentuales (aproximadamente un █% en relación con el tamaño actual de **POSTOBÓN**); una variación poco significativa, que minimiza el riesgo de una restricción indebida de la competencia.

Por consiguiente, al analizar de manera restrictiva el mercado, es decir, tomando los "jugos" como única bebida sustituta de las bebidas a base té, se evidencia que con la operación proyectada no se generaría un cambio sustancial en la estructura de mercado, que conlleve a una indebida restricción de la competencia, dado que el incremento en la participación de mercado por parte del ente integrado no sería superior al █%.

Por lo tanto, si se llegase a incluir las demás bebidas refrescantes en dicho mercado relevante, el incremento de la participación, en términos relativos, sería cada vez menor.

<sup>58</sup> Estudios de Nielsen aportados por las **INTERVINIENTES**. Folio 86 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Así, este Despacho encuentra que la operación proyectada no representaría cambios sustanciales en la estructura de mercado, razón por la cual no se considera necesario realizar un análisis más detallado de sustituibilidad, concentración y dominancia.

### 13.7.2.2. Bebidas isotónicas

Como se observa en la siguiente tabla, para el mercado de bebidas isotónicas se encuentra que, aparte de las **INTERVINIENTES**, solo dos empresas compiten en este mercado. Actualmente, [REDACTED] con su bebida isotónica *Gatorade* es la empresa líder del mercado, abarcando el [REDACTED] % en el 2013, seguida de las empresas [REDACTED], [REDACTED] y [REDACTED], con participaciones de [REDACTED] %, [REDACTED] % y [REDACTED] % respectivamente; con las bebidas isotónicas [REDACTED], [REDACTED] y [REDACTED]. Después de la operación proyectada, el ente integrado alcanzaría una cuota de participación de [REDACTED] %.

**Tabla No. 19**  
Cuota de participación mercado de Bebidas Isotónicas en Colombia  
(Volumen en mililitros)

BEBIDAS	2011	2012	2013	% ANTES OPERACIÓN	% DESPUÉS OPERACIÓN
PEPSI	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
POSTOBÓN	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
COCA - COLA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
AJECOLOMBIA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GIE. Folio 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

En cuanto a las participaciones, medidas por ventas en pesos colombianos, se observa el mismo ordenamiento entre los competidores, pero se aprecia un cambio en las cuotas de participación, situación que podría estar sustentada en que el precio de venta por mililitro de [REDACTED] es superior al de las demás bebidas isotónicas.

Teniendo en cuenta el valor de las ventas de bebidas isotónicas, después de la operación proyectada el ente integrado alcanzaría una cuota de participación de [REDACTED] %.

**Tabla No. 20**  
Cuotas de participación mercado de bebidas isotónicas en Colombia  
(Ventas COP \$)

BEBIDAS	2011	2012	2013	% ANTES OPERACIÓN	% DESPUÉS OPERACIÓN
PEPSI	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
POSTOBÓN	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
COCA - COLA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
AJECOLOMBIA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GIE. Folio 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

Cabe resaltar que en cuanto al mercado de bebidas isotónicas, las **INTERVINIENTES**<sup>59</sup> afirmaron en su documento de solicitud de pre-evaluación que *Gatorade* no pertenece al

<sup>59</sup> Folio 11 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

mismo mercado relevante de las otras bebidas isotónicas o rehidratantes, por el contrario constituye un mercado en sí mismo, al pertenecer a un segmento de alta gama.

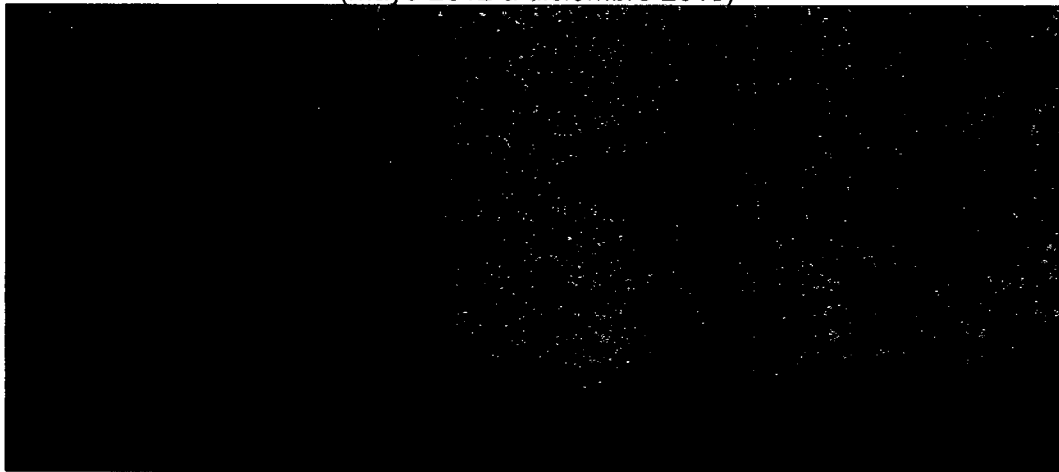
Así mismo, las **INTERVINIENTES** en el estudio de económico que aportaron referente al cálculo de los "*Diversion Ratios*" en los mercados de bebidas no alcohólicas en Colombia<sup>60</sup>, afirmaron que el "*Gatorade maximiza ya en la práctica como un monopolio*"<sup>61</sup>, indicando así que el *Gatorade* actúa como un producto ausente de competencia en dicho segmento.

Teniendo en cuenta las afirmaciones de las **INTERVINIENTES** y considerando la elevada cuota de participación de una de las empresas que hace parte de la operación proyectada, este Despacho considera pertinente realizar un análisis cualitativo y cuantitativo -estadístico y econométrico- más detallado, que permita determinar el grado de sustituibilidad existente entre *Gatorade* y las demás bebidas isotónicas.

Reconociendo que por pertenecer a la categoría de bebidas isotónicas, los productos de las **INTERVINIENTES** (*Gatorade* y *Squash*) y los de sus competidores (*Powerade* y *Sporade*), comparten los mismos usos y características principales, a continuación se analizan los precios y el comportamiento de las ventas de los mismos, con el fin de establecer si hacen parte de un mismo mercado relevante o por el contrario se debe hacer una segmentación dentro de este.

#### Gráfica No. 1

Precio (\$/ml) mensual de bebidas isotónicas en presentación PET 500 ml  
(mayo 2012 a diciembre 2013)



Fuente: Construcción GEE<sup>62</sup>. Folios 367 del Cuaderno Reservado de Intervenientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

Al observar el comportamiento del precio por mililitro de cada una de las bebidas isotónicas existentes en el mercado Colombiano entre mayo de 2012 y diciembre de 2013, se puede evidenciar una notable diferencia de precios entre [REDACTED] y las demás marcas existentes - [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED] - a lo largo del periodo analizado.

Igualmente, se denota que el precio de [REDACTED] por mililitro ha presentado una tendencia constante para dicho período, superando siempre los \$ [REDACTED]/ml. En cuanto a las otras marcas, la gráfica indica que el precio por mililitro de la marca [REDACTED] se incrementó a partir de mayo de 2013, alcanzando los \$ [REDACTED]/ml. Por su parte [REDACTED] y [REDACTED] han presentado una disminución

<sup>60</sup> Folio 371 del Cuaderno Reservado de Intervenientes No. 1 del Expediente.

<sup>61</sup> Página 12 del Documento anexo "Complementación ECON ESTUDIO", folio 383 del Cuaderno Reservado No. 1 de Intervenientes.

<sup>62</sup> GEE - Grupo de Estudios Económicos de la SIC.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

en el precio por mililitro en el lapso de tiempo analizado, ubicándose a partir de mayo de 2013 alrededor de \$ [REDACTED]/ml.

**Gráfica No. 2**  
**Cantidad vendida mensual (MI) de las bebidas isotónicas. PET 500 ml**  
 (Mayo 2012 a diciembre de 2013)



**Fuente:** Construcción GEE. Folios 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

La Gráfica No. 2 permite observar que la cantidad vendida (mililitros) a lo largo del período analizado, para las bebidas isotónicas [REDACTED], [REDACTED] y [REDACTED] ha tenido fluctuaciones que se ven explicadas en principio por el comportamiento de los precios.

Por ejemplo, la bebida [REDACTED] incrementó su precio por mililitro a partir de junio de 2013 (ver Gráfica No. 1), situación que ocasionó que su volumen de venta se viera castigado por dicho incremento, es decir, que presenta un relación inversamente proporcional entre la demanda del producto y sus respectivos precios. Las bebidas [REDACTED] y [REDACTED] presentan un comportamiento similar.

En cuanto al [REDACTED] se evidencia un comportamiento diferente al de las demás bebidas isotónicas, ya que a pesar de las fluctuaciones en el volumen de venta (mililitros), su precio ha presentado una tendencia constante a lo largo del período analizado. Igualmente, se observa que a pesar de que los precios de *Gatorade* son superiores al de las demás bebidas isotónicas, su volumen de ventas es muy superior al de estas bebidas, estando por encima de los [REDACTED] millones de mililitros comparados con los mililitros vendidos en las demás marcas, las cuales no superan los [REDACTED] millones.

### 13.7.2.3. Análisis estadístico y econométrico del mercado de bebidas isotónicas

Con base en la evidencia cualitativa y gráfica presentada anteriormente, esta Superintendencia calculó los coeficientes de correlación entre el precio y la cantidad vendida para cada una de las distintas bebidas isotónicas comercializadas en Colombia, con el fin de determinar la sensibilidad de la demanda de cada uno de los productos incluidos (*Gatorade*, *Squash*, *Sporade* y *Powerade*), ante variaciones en sus propios precios.

**Tabla No. 21**  
**Coeficientes de correlación precio-cantidad de las bebidas isotónicas**

Coeficientes de correlación	
Gatorade	[REDACTED]
Squash	[REDACTED]

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Sporade	██████
Powerade	██████

Fuente: Construcción GEE. Folios 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cálculo de los coeficientes de correlación, se ratifican los resultados observados en el análisis de precios y en el análisis de volumen vendido en mililitros. Dichos resultados indican que las bebidas ██████ y ██████ presentan un alto grado de correlación entre precios y cantidades propias -superior al █%-. Adicionalmente, es una correlación negativa, lo que indica que hay una relación inversamente proporcional.

Por su parte ██████ presenta una correlación inferior al █%, denotando la poca relación existente entre su volumen de venta y su precio, indicando una posible ausencia de productos sustitutos. En relación con el signo positivo de la correlación, este Despacho encuentra que puede deberse al corto periodo de tiempo para el cual se tienen datos completos disponibles; sin embargo, su magnitud sí resulta indicativa de la baja relación de causalidad que existe entre los precios y la demanda de este producto, lo cual puede observarse además en las gráficas 1 y 2 presentadas anteriormente.

Habiendo presentado lo anterior, esta Superintendencia encuentra necesario realizar un análisis cuantitativo más detallado, con el fin de determinar si el mercado de bebidas isotónicas se encuentra segmentado entre productos de alta y baja gama, o si por el contrario es un único mercado, pues de dicha condición dependerían los posibles efectos que la operación proyectada pudiera tener en el mercado.

En línea con lo anterior, el GEE de la SIC realizó un estudio econométrico de la relación existente entre las distintas bebidas isotónicas (evaluando así una posible segmentación del mercado) y los posibles efectos que se podrían derivar de la operación proyectada en este mercado.

El estudio adelantado por el GEE de la SIC consistió en la estimación de tres modelos econométricos, basados en la metodología de Berry (1994) y Björnerstedt y Verboven (2013), para estimar el posible efecto en precios y en concentración de mercado que pudiera derivarse de la operación proyectada.

De acuerdo con el estudio en mención el procedimiento desarrollado fue el siguiente:

*“Con el fin de estimar las elasticidades así como el posible efecto en precios y en concentración de mercado que pudiera derivarse de la integración entre Postobón y Pepsico con relación a las bebidas isotónicas, se propone el siguiente modelo:*

$$(5) \ln\left(\frac{S_j}{S_0}\right) = \beta_0 - \alpha p_j + \xi_j$$

*Para modelar lo expuesto en (5) sin embargo, no se puede tomar directamente la variable de precios, en tanto como lo señala Berry (1994), podría tenerse problemas de endogeneidad, que generarían estimadores sesgados e inconsistentes. Por lo anterior, se decide estimar el siguiente modelo:*

$$(6) \ln\left(\frac{S_j}{S_0}\right) = \beta_0 - \alpha \tilde{p}_j + \xi_j$$

*Donde,  $\tilde{p}_j$  correspondería a la variable de precios estimada a partir de las variables instrumentales propuestas (...).*

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

De esa forma, se tendrían 3 instrumentos a emplear para la estimación de la ecuación (6).  
(...)<sup>63</sup>.

Teniendo en cuenta dicha metodología el GEE estimo tres modelos econométricos, empleando en cada uno un instrumento diferente.

Los resultados de los modelos son los siguientes:

**i. Modelo 1<sup>64</sup>**

"El primer modelo propuesto corresponde a la estimación de (6) empleando la variable *valor\_botella\_r* como instrumento (...)



A partir de la anterior estimación (...) se procede a hacer la estimación correspondiente de las elasticidades propias y cruzadas (...)

**Estimación de elasticidades - Modelo 1**



(...) [S]e encuentra que ante variaciones en el precio propio, la demanda de las bebidas isotónicas analizadas en la muestra responde más que proporcionalmente al encontrarse una elasticidad propia mayor a  $\mathbf{1}$  en términos absolutos. Por su parte, la elasticidad cruzada, que daría cuenta de la respuesta de la demanda del bien *j* ante variaciones del precio del bien *k*, se encuentra una variación reducida al hallar una elasticidad cruzada de

<sup>63</sup> Las variables utilizadas en el modelo tienen la siguiente descripción:

**S<sub>j</sub>**: Corresponde a la participación de mercado del bien *j* en relación al mercado potencial del producto.

**S<sub>o</sub>**: Corresponde a la participación de mercado del bien "outside good" en la literatura que permite incorporar la opción de no compra por parte del consumidor.

**$\alpha$  y  $\beta$** : Corresponde a los parámetros a estimar.

**$\xi_j$** : Es el término de error en el modelo.

Folio 376 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

<sup>64</sup> Folios 377 y 378 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.



Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

■, lo cual indica una reacción inelástica. (...) la elasticidad cruzada estimada en el modelo i, estaría señalando la reducida presión competitiva que podría ejercer un producto al reducir los precios sobre la demanda de otro producto.

(...)

A partir de estos resultados, se procede a hacer una simulación de la integración.

*Efecto esperado sobre precios a partir del modelo 1*

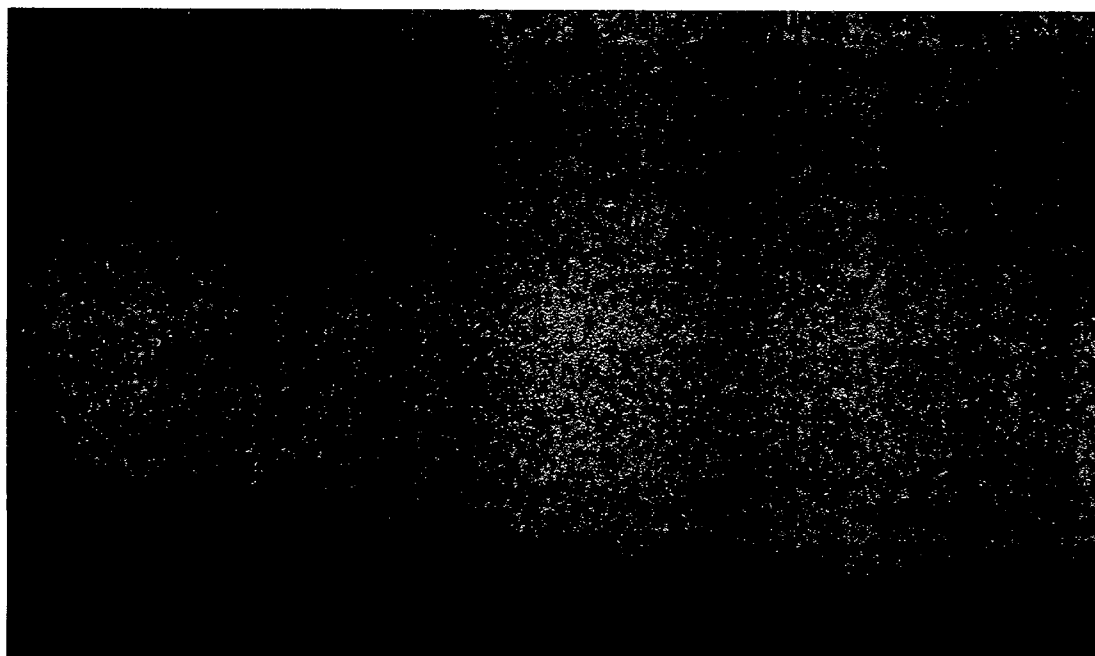


Los anteriores resultados indican que la variación del precio de la firma 1 y la firma 2, esto es las firmas de los productos Sporade y Powerade respectivamente, no presentarían cambios en el nivel de precios. Mientras que las firmas 3 y 4, esto es ■ y ■ con los productos ■ y ■, podrían incrementar los precios en un ■% y ■% respectivamente como resultado de la integración, esto es, un incremento no mayor a \$■ en el producto ■ y de \$■ en el producto Gatorade para presentaciones de 500ml.

De acuerdo con los resultados observados en el modelo 1, se podría concluir que el efecto de la posible integración en el mercado de bebidas isotónicas sería reducido en término de incrementos de precios (...).

ii. **Modelo 2**<sup>65</sup>

"El segundo modelo hace referencia a la estimación empleando como variable instrumental la cantidad de botellas de 500ml PET por cada firma (...)



(...) [E] valor de ■ será el empleado en la obtención de la elasticidad propia y elasticidad cruzada de la demanda.

<sup>65</sup> Folios 378 y 379 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

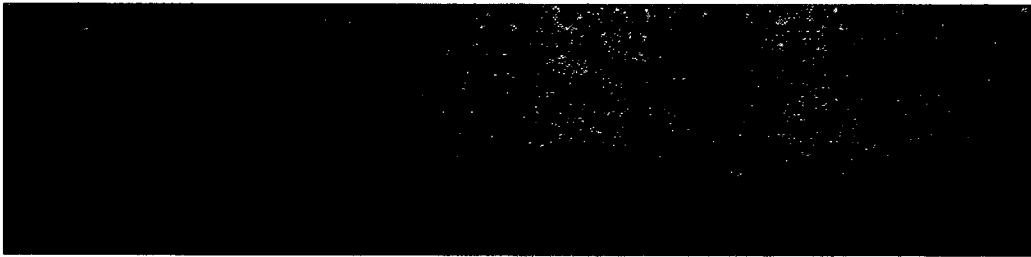
*Estimación de elasticidades - Modelo 2*



Lo anterior, indica que la elasticidad precio de la demanda de las bebidas isotónicas analizadas en la muestra es alta en tanto la elasticidad es superior en términos absolutos. Esto indica que la demanda responde de forma importante ante las variaciones en precios del mismo bien. Sin embargo, la elasticidad cruzada de la demanda estimada en [REDACTED], sería indicativa de una respuesta casi nula de la demanda del bien j ante variaciones del bien k (...).

Con estos resultados, se hizo la simulación de integración entre Pepsico y Postobón (...)

*Efecto esperado sobre precios a partir del modelo 2*



(...) [S]e encuentra que debido a la alta elasticidad precio propio de la demanda, las firmas no tendrían incentivos a incrementar de forma significativa los precios, y que de hecho, la variación positiva en precios se observaría en las firmas integradas esto es, firmas 3 y 4 pero en niveles inferiores al [REDACTED]% como resultado de la integración objeto de análisis (...)

De esta forma, los resultados reportados para el modelo 2, señalan una mayor elasticidad precio propio de la demanda que la observada en el modelo 1, pero coinciden en una baja elasticidad precio cruzada y en una variación esperada en precio reducida como efecto derivado de la integración analizada".

**iii. Modelo 3<sup>66</sup>**

"Por último, se realizó la estimación con el precio por unidad cancelado por cada firma por concepto de la adquisición del insumo denominado botella PET 500ml (...).

<sup>66</sup> Folio 380 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA



(...) [E]l coeficiente del precio es de - [redacted] lo cual resulta menor en términos absolutos al observado en los modelos 1 y 2. A partir de este parámetro, se estima la elasticidad propia y precio cruzada de la demanda.



(...) [S]e encuentra que la demanda es elástica y responde más que proporcionalmente ante las variaciones del precio del mismo bien. (...) se encuentra una elasticidad propia menor a la de los modelos 1 y 2, pero sigue siendo mayor a [redacted], y de forma similar la elasticidad precio cruzada de la demanda resulta significativamente baja al ubicarse en [redacted], la menor de los 3 modelos estimados (...).

(...) [E]l resultado esperado de la simulación de la integración entre Pepsico y Postobón sería el siguiente:

**Efecto esperado sobre precios a partir del modelo 3**



(...) [S]e encuentra que las firmas 1 y 2, esto es [redacted] y [redacted] no tendrían incentivos a incrementar los precios, mientras [redacted] y [redacted] podrían reportar incrementos en precios, pero que se ubicarían por debajo del [redacted] %.

Lo anterior, permitiría concluir que la integración no generaría una presión importante al alza en precios como resultado de una elasticidad precio cruzada reducida y una alta elasticidad precio propio de la demanda".

De los anteriores modelos estimados el GEE establece las siguientes consideraciones finales:

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

"(...) [E]s posible concluir que no se encuentran indicios sobre un posible efecto explotativo explicado por la inexistencia de presiones al alza en precios como resultado de la posible integración entre Pepsico y Postobón.

Lo anterior se explica en cuanto el producto Gatorade parece presentar un comportamiento independiente a lo reportado por los otros productos analizados puesto que mientras estos últimos mostraron importantes variaciones, el precio por mililitro del Gatorade se mantuvo estable.

Asimismo, se encontró de forma consistente en los 3 modelos analizados que la elasticidad precio propio de la demanda es mayor a 1, lo que indica que la demanda de los productos analizados es sensible ante las variaciones de los precios. Sin embargo, la demanda del bien *j* no responde de igual forma ante la variación de los precios de otro bien, puesto que la elasticidad cruzada en los 3 modelos fue cercana a 0.

Estos resultados entonces sugerirían que la integración no tendría un efecto significativo en el mercado de bebidas isotónicas<sup>67</sup>.

De acuerdo con el análisis presentado en los numerales anteriores, este Despacho encuentra lo siguiente:

- i. Que las bebidas isotónicas comparten, en general, las mismas características y usos, y están dirigidas a consumidores que tienen la necesidad de rehidratarse y reponer los nutrientes perdidos durante la actividad física a través del sudor.
- ii. Que la diferenciación del precio por mililitro para el año 2013 entre el [REDACTED] y las demás bebidas isotónicas comercializadas en Colombia es en promedio alrededor de [REDACTED] veces. Con respecto a [REDACTED] es en promedio de [REDACTED] veces –bebida que le sigue en precio- respecto a [REDACTED] es en promedio de [REDACTED] veces y respecto a [REDACTED] es en promedio de [REDACTED] veces.
- iii. Que considerando los resultados obtenidos de la estimación de los tres modelos econométricos, Gatorade ha mantenido de forma estable el precio por mililitro, lo que denota una posible independencia frente a las variaciones reportadas por las demás bebidas isotónicas. Igualmente, los resultados evidencian que la demanda de otras bebidas isotónicas es poco sensible frente a la variación de los precios de Gatorade; situación que indica que estos productos son independientes entre sí.

De acuerdo con lo anterior, este Despacho considera que a pesar de que las bebidas isotónicas en general presentan características y usos similares, muestran patrones diferentes que permiten inferir que van dirigidas a segmentos distintos de la población.

Por la diferencia en precios, se deduce que Gatorade va dirigido a la población que prefiere y valora este producto independientemente de su precio, y que Squash, Powerade y Sporade estarían dirigidos a población sensible al precio sin preferencia por un producto específico.

Por lo tanto, reconociendo la existencia de estos dos segmentos de la población hacia los cuales van dirigidos los productos analizados y de los cuales el grado de sustituibilidad es mínimo, este Despacho subdivide el mercado de bebidas isotónicas en dos, a saber: i) un segmento *premium* compuesto por el producto Gatorade y, ii) un segmento de bebidas isotónicas regulares, en el que se encuentran los productos Squash, Powerade y Sporade.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, a continuación se presentan las cuotas de participación estimadas para cada uno de los segmentos analizados en el mercado de bebidas isotónicas.

<sup>67</sup> Folio 380 y 381 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

### a) Segmento Premium

En este segmento únicamente participa la empresa **PEPSI** con la bebida isotónica *Gatorade*, la cual de acuerdo con el análisis cualitativo y cuantitativo realizado en el acápite de mercado relevante, cumple con ciertos patrones que la diferencian de las demás bebidas isotónicas, clasificándola así en un segmento *premium*. Por lo anterior, esta compañía tiene una participación del 100% en dicho segmento.

En cuanto a sus ventas, en la Tabla No. 22 puede apreciarse que en el período analizado (2011 – 2013), **PEPSI** recibió por cuenta de *Gatorade* ingresos anuales en promedio de [REDACTED] mil millones de pesos aproximadamente, lo que corresponde a un promedio anual de [REDACTED] mil millones de mililitros vendidos aproximadamente en el país.

Finalmente, se evidencia que con la operación proyectada no se daría ningún tipo de afectación en el segmento *premium* de bebidas isotónicas, ya que si bien existe un agente con posición dominante, dicha condición está dada en el mercado sin considerar la operación de concentración.

Tabla No. 22  
Ventas en volumen y en pesos de PEPSI

	2011	2012	2013
Volumen Mililitros	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Ventas (\$)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GIE. Folios 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

### b) Segmento de bebidas isotónicas Regulares

Como se observa en la siguiente tabla, al evaluar este segmento, medido en volumen de ventas (mililitros), se encuentra que además de **POSTOBÓN** solo dos empresas compiten en el mismo. Actualmente, [REDACTED] con la bebida isotónica [REDACTED] es la empresa que abarca la mayor participación, vendiendo el [REDACTED]% para el 2013, seguido de las empresas [REDACTED] y [REDACTED], con unas participaciones del [REDACTED]% y [REDACTED]% respectivamente con las bebidas isotónicas [REDACTED] y [REDACTED].

Por otro lado, se evidencia que en los años 2011 y 2012 la empresa líder en este segmento era [REDACTED], sin embargo para el 2013 [REDACTED] con su producto [REDACTED] logró incrementar su volumen de venta, ganar participación y posicionarse como líder en este mercado, superando a [REDACTED].

En cuanto a la empresa [REDACTED], se observa que ha ido disminuyendo su volumen de ventas a lo largo del período analizado, el cual posiblemente se ha trasladado a la empresa [REDACTED] quien para el año 2013 aumentó sus ventas en [REDACTED] veces.

Tabla No. 23  
Cuota de participación segmento de bebidas isotónicas regulares en Colombia  
(Volumen mililitros)

EMPRESA	2011	2012	2013	% ANTES OPERACIÓN	% DESPUES OPERACIÓN
COCA COLA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
POSTOBÓN	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
AJECOLOMBIA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GIE. Folio 367 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Debido a que **PEPSI** no participa en este segmento de mercado, con la operación proyectada no se evidencia ningún tipo de afectación en términos de concentración. Así mismo, es de tener en cuenta que la empresa con mayor cuota de participación es una compañía diferente a las **INTERVINIENTES**, en este caso [REDACTED].

En cuanto a las participaciones, medidas por ventas en pesos colombianos, se encuentran resultados diferentes a los observados en la tabla anterior. En este caso, se observa que las mayores ventas en pesos están a cargo de [REDACTED] con una participación de [REDACTED]% para el 2013, seguido de las empresas [REDACTED] y [REDACTED] con unas participaciones de [REDACTED]% y [REDACTED]% respectivamente. Dicha situación podría estar sustentada en el hecho de que [REDACTED] vende su producto [REDACTED] con un precio mayor al de sus competidores, tal como se analizó en el acápite de mercado relevante.

**Tabla No. 24**  
**Cuota de participación segmento de bebidas isotónicas regulares en Colombia**  
**(Ventas COP \$)**

BEBIDAS	2011	2012	2013	% ANTES OPERACIÓN	% DESPUÉS OPERACIÓN
POSTOBÓN	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
COCA COLA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
AJECOLOMBIA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GIE. Folios 367 del Cuaderno Reservado de Intervenientes No. 1 y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1 del Expediente.

Finalmente, este Despacho considera que una vez analizadas las cuotas de participación de las **INTERVINIENTES** en los mercados relevantes definidos, se observa que no existen cambios sustanciales en la estructura de mercado. Razón por la cual, para efectos de la presente Resolución no se llevarán a cabo análisis de concentración y dominancia en dicho mercado.

### 13.7.3. Participación de las **INTERVINIENTES** en otros eslabones de la cadena de valor de bebidas isotónicas y bebidas a base de té

Una vez establecido que con la operación proyectada no se incrementaría la concentración en ninguno de los dos segmentos que conforman el mercado de bebidas isotónicas, y que en efecto en el mercado de bebidas a base de té y jugos no resulta ser significativo, este Despacho procederá a analizar posibles efectos verticales que podrían presentarse con el perfeccionamiento de la transacción.

En el marco del análisis de competencia de un mercado en particular, los efectos verticales cobran relevancia cuando con el perfeccionamiento de una operación de integración, se puede afectar la libre participación de otros agentes involucrados en la cadena de valor mediante, por ejemplo, restricciones de acceso a los insumos esenciales para el desarrollo de su actividad económica.

La anterior situación podría presentarse si las cuotas de participación del ente integrado en el(los) eslabón(es) superior(es) de la cadena de valor son lo suficientemente altas para permitir dicha restricción y no existe competencia suficiente que permita contrarrestarla.

Así mismo, podría presentarse una restricción hacia los eslabones superiores de la cadena, si es en las actividades inferiores de la misma donde el ente integrado cuenta con una participación suficientemente alta y no se encuentran agentes con poder de mercado que puedan ejercer presión competitiva.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Ahora bien, en el caso objeto de estudio la operación proyectada presenta una relación vertical entre las **INTERVINIENTES**, debido a la participación de **POSTOBÓN** en el eslabón de distribución y comercialización.

En este sentido, se percibe que en principio la operación de integración no generaría algún efecto negativo en la competencia, en cuanto a restricción en el suministro del producto, incremento en los precios u algún otro tipo de restricción aguas abajo en la cadena de valor.

Es de considerar, que desde antes de la operación, **POSTOBÓN** ha sido designada por **PEPSI** como su distribuidor exclusivo en todos los puntos de venta del territorio colombiano, situación que indica que no se generaría ningún tipo de restricción aguas abajo de la cadena de valor, ya que **POSTOBÓN** únicamente dejaría de ser cliente de **PEPSI**, para así empezar a efectuar la fabricación del producto además de su distribución y comercialización.

No obstante, al analizar la cadena de valor aguas arriba, la Superintendencia encuentra cierta preocupación relacionada con el suministro de materias primas e insumos principalmente para la fabricación de las bebidas isotónicas.

Para el caso concreto, como se mencionó en el numeral 13.1 del presente acto administrativo, **POSTOBÓN** es una compañía controlada por **CARBE**, matriz de la **OAL**, organización que representa uno de los principales conglomerados de Colombia y de América Latina. En este sentido, todas las compañías pertenecientes al grupo empresarial conformado por la **OAL**, operan bajo una misma unidad de propósito y responden a un interés común.

El grupo **OAL** está conformado por empresas dedicadas a la producción y transformación de bienes y servicios en los sectores de bebidas, ingenios azucareros, comunicaciones, empaques, agroindustria, seguros, deportes y automotores, entre otros<sup>68</sup>.

Por lo anterior, la participación de **POSTOBÓN** en la **OAL**, le proporciona ventajas a dicha compañía en términos de abastecimiento de materias primas frente a sus competidores.

Ahora bien, considerando que en el mercado de tés no existe un efecto significativo, esta Superintendencia considera que como producto de la operación, no se estaría fortaleciendo la posición competitiva que ostenta actualmente **POSTOBÓN** en la cadena de valor de tés.

Por el contrario, dado que **POSTOBÓN** se consolidaría como único agente proveedor de bebidas isotónicas en el segmento *Premium*, teniendo ya una participación considerable en el segmento de bebidas isotónicas regulares se encuentra necesario revisar estos mercados, donde si bien el efecto en términos de concentración es neutro, la participación de las **INTERVINIENTES** es significativamente alta y existe el escenario para una posible restricción en el suministro de las materias primas e insumos.

A continuación se analizará la cadena de valor aguas arriba de las bebidas isotónicas, determinando las principales materias primas e insumos necesarios para su fabricación y estableciendo si alguna de las empresas que los proveen pertenecen a la **OAL**. Lo anterior con el fin de establecer la existencia o no de posibles restricciones a lo largo de la cadena.

Las principales materias primas e insumos utilizados por **POSTOBÓN** en la fabricación de las bebidas isotónicas y sus respectivos proveedores -para este caso se tomó como referencia la presentación PET 500MI y el sabor de Frutas Tropicales- son los siguientes:

<sup>68</sup> Organización Ardila Lülle. Ver: <http://www.oal.com.co/>. Consultado el 11 de septiembre de 2015.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 25  
Materias primas e insumos de POSTOBÓN en la fabricación de la bebida isotónica Squash

MATERIA PRIMA E INSUMO	PROVEEDOR
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Folio 110 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que tres (3) de las empresas que le proveen a **POSTOBÓN** hace parte de la **OAL**. Dichas sociedades son las siguientes: [REDACTED] (en adelante, [REDACTED]), [REDACTED] (en adelante, [REDACTED]) e [REDACTED] (en adelante, [REDACTED]). Empresas que suministran 7 de las 13 materias primas e insumos necesarios en la fabricación de la bebida isotónica<sup>69</sup>.

Así mismo, se encontró que además de las compañías mencionadas, las cuales tienen una relación directa en la cadena de valor aguas arriba de las bebidas isotónicas, existen empresas como [REDACTED] (en adelante, [REDACTED]) e [REDACTED] (en adelante, [REDACTED]) que también participan en la fabricación y comercialización de azúcar, y que a su vez hacen parte de la **OAL**<sup>70</sup>.

Por lo tanto, se evidencia que el control que ejerce el Grupo Ardila Lülle sobre empresas proveedoras de materias primas e insumos necesarios en la fabricación de bebidas isotónicas, representa una ventaja competitiva para [REDACTED], considerando el posicionamiento de la **OAL** y de las empresas que hacen parte de dicho conglomerado.

Por otra parte, es importante resaltar que a pesar de que las bebidas isotónicas fueron segmentadas en *Premium* y *Regulares* (mercados donde las **INTERVINIENTES** no presentan coincidencia) al analizar la cadena de valor aguas arriba, se observa que existe un único mercado correspondiente al de materias primas e insumos necesarios para la fabricación de bebidas isotónicas. En esta línea, **POSTOBÓN** una vez efectuada la operación proyectada, pasaría no solo a adquirir el 100% de la marca *Gatorade* sino que además se convertiría en el principal comprador de materias primas e insumos para fabricar bebidas isotónicas en el país.

Lo anterior, considerando que en el mercado aguas arriba, las materias primas e insumos son las mismas para las diferentes bebidas isotónicas, es decir, no aplica la segmentación entre *premium* y *regulares*. Situación que sí se analiza en el contexto de un solo mercado de bebidas isotónicas, **POSTOBÓN** abarcaría aproximadamente el [REDACTED]% del mercado, de lo cual,

<sup>69</sup> <http://www.oal.com.co/empresas>

<sup>70</sup> Ibidem.



Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

se podría inferir a su vez que dicha compañía concentraría la misma proporción de compras de materias primas e insumos.

En línea con lo anterior, este Despacho considera que con la operación proyectada eventualmente **POSTOBÓN** podría tener el poder de mercado necesario para restringir algunos de los eslabones de la cadena de valor de las bebidas isotónicas, ya que sería el principal agente comprador de materia primas e insumos.

### 13.8. BARRERAS DE ENTRADA

El análisis de efectos verticales cobra especial relevancia cuando además de elevadas participaciones por parte de las empresas que intervienen en una operación de integración, se encuentran altas barreras a la entrada de nuevos competidores.

Este Despacho encontró las siguientes características del mercado de bebidas isotónicas, que pueden considerarse como desincentivos o costos adicionales que podrían dificultar la entrada de nuevos competidores.

- *Inversión inicial*

De acuerdo con la información aportada por las **INTERVINIENTES**, un competidor que desee ingresar al mercado con un volumen similar de productos afectados que poseen las **INTERVINIENTES**, requerirá una inversión mínima de 18 meses y de COP \$59.355 millones, sin incluir el valor del terreno y la operación de "soplado". A continuación se evidencia de manera desagregada la inversión requerida:

**Tabla No. 26**  
**Grado de Inversión**

INVERSIÓN	COP (Millones)
██	████████
██	████████
██	████████
██	████████

Fuente: Construcción GIE. Folio 110 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Esta Superintendencia reconoce que la inversión inicial para ingresar a un mercado no supone en sí misma una alta barrera a la entrada. Solamente cuando se considera en conjunto con las otras barreras se podrá determinar si efectivamente debe ser considerada como una barrera a la entrada.

- *Costos hundidos (reconocimiento de marca)*

Según el estudio de mercado aportado por las **INTERVINIENTES**<sup>72</sup>, dentro de las bebidas isotónicas la marca de mayor recordación y mejor posicionamiento es *Gatorade*. Una marca conocida por alrededor del █████% de los encuestados y de la cual consideran que tiene la publicidad de mayor impacto.

De los anteriores resultados es visible que la recordación de los encuestados se centra en la marca *Gatorade*, un producto con una inversión en publicidad de \$ █████ en el año

<sup>71</sup> Tales como Sistemas de frio, equipos de proceso auxiliar, tratamiento de aguas residuales, laboratorio, entre otros.

<sup>72</sup> Folio 86 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

2013. A continuación se evidencia la inversión en publicidad de otros productores de bebidas isotónicas.

Tabla No. 27  
Inversión en Publicidad (2013)

EMPRESA / PRODUCTO	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD (\$)	RELACIÓN INVERSIÓN (Gatorade/producto)
POSTOBÓN (Squash)	██████████	██████
AJECOLOMBIA (Sporade)	██████████	██████
COCA COLA (Powerade)	██████████	██████

Fuente: Construcción GIE. Folio 228 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del expediente y folios 221 y 224 del Cuaderno Reservado No. 1 de Terceros del Expediente.

De acuerdo con la anterior tabla, este Despacho encuentra que existe una amplia diferencia en la inversión en publicidad -la inversión del producto *Gatorade* supera en más de █████ veces la inversión de los productos de la competencia-. Por lo tanto, este factor se convierte en una barrera a la entrada, ya que para consolidar la recordación con la que cuenta esta marca, los potenciales competidores deberán incurrir en una inversión en publicidad y tiempo.

- *Capacidad ociosa*

A continuación se establecerá el grado de capacidad ociosa existente en el mercado, en cuanto a la producción de bebidas isotónicas y bebidas a base de té.

Tabla No. 28  
Capacidad utilizada y capacidad ociosa de los fabricantes de las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té

PRODUCTO	%CAPACIDAD UTILIZADA	% CAPACIDAD OCIOSA	RELACIÓN CAPACIDAD COLBESA/COMPETIDORES
COLBESA <sup>73</sup>	██████	██████	1
POSTOBÓN	██████	██████	██████
COCA -COLA	██████	██████	██████
AJECOLOMBIA	██████	██████	██████

Fuente: Folio 110 del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 y folios 148, 163 y 197 del Cuaderno Reservado de Terceros No. 1, del Expediente.

De acuerdo con la anterior información, se puede ver que en general, tanto las **INTERVINIENTES** como las demás empresas productoras de bebidas isotónicas y bebidas a base de té presentan una capacidad ociosa superior al █████%, lo que indica que estas empresas están en la plena capacidad de suplir un aumento de la demanda en cuanto a este mercado.

Así mismo, se evidencia que si bien las demás empresas productoras de bebidas isotónicas y bebidas a base de té presentan un elevado porcentaje de capacidad ociosa -█████% en █████ y █████% en █████-, la capacidad de producción de █████ es █████ veces mayor a █████, █████ veces mayor a █████ y █████ veces superior a █████.

Por lo tanto, la significativa capacidad ociosa de las empresas participantes en el mercado de bebidas isotónicas y bebidas a base de té y la elevada capacidad de producción que tiene **COLBESA** respecto a la de sus competidores, representan un desestimulo para los competidores entrantes, ya que reflejan que además de que está siendo atendida la totalidad

<sup>73</sup> Empresa encargada de fabricar la bebida isotónica *Gatorade* y la bebida a base de té *Lipton Ice Tea*, por encargo de **PEPSI**.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

de la demanda, están en la capacidad de contrarrestar cualquier intento de penetración por parte de un potencial competidor.

Para ratificar las posibles barreras adicionales a la entrada de los mercados definidos, se efectuó un requerimiento a las demás empresas productoras de bebidas isotónicas y bebidas a base de té, con el cual se encontraron los siguientes argumentos sobre este aspecto.

Específicamente para la pregunta: "En su opinión, ¿considera que existen barreras, ya sean de tipo legal y/o económico, para acceder a las bebidas isotónicas RTD y las bebidas a base de té RTD en Colombia? Justifique su respuesta"; se encontró lo siguiente:

**INDEGA** indicó:

*"No consideramos que existan actualmente barreras legales o económicas para el acceso a estos productos en Colombia por parte de los consumidores. Siendo estos productos actualmente de libre comercialización, la dinámica histórica del mercado ha fijado precios razonables para éstos dando al consumidor facilidades de acceso complementadas con amplias opciones de productos sustitutos en el espectro de las bebidas saborizadas, azucaradas, no carbonatadas, etc.*

*(...) las barreras legales que existen consisten en la obtención de requisitos sanitarios, principalmente relacionados con la autorización de plantas, buenas prácticas de manufactura y registros sanitarios.*

*Por su parte, las barreras económicas se centran en los recursos necesarios para la construcción y operación de plantas y el posicionamiento de marcas a través de publicidad<sup>74</sup>.*

Al respecto, **AJECOLOMBIA** señaló:

*"No hemos encontrado barreras que imposibiliten el acceso y/o comercialización de las bebidas isotónicas RTD ni de las bebidas a base de té RTD, ya que no hay restricción para el consumo en cantidad ni en edad. Adicionalmente, hay libre competencia permitiendo el desarrollo de las diferentes estrategias comerciales<sup>75</sup>".*

### 13.9. EFECTOS DE LA OPERACIÓN

En primer lugar, este Despacho ha encontrado que la concentración económica proyectada entre las **INTERVINIENTES**, presenta un efecto neutro en el mercado de bebidas isotónicas, el cual está definido en dos segmentos a saber, bebidas isotónicas *premium* y bebidas isotónicas regulares.

De acuerdo con la información analizada y los mercados relevantes definidos, se encontró que las **INTERVINIENTES** no participan de manera conjunta en dichos mercados, por su parte **PEPSI** participa en el mercado premium con su bebida isotónica *Gatorade* y **POSTOBON** participa en el mercado regular con su bebida isotónica *Squash*.

En cuanto al mercado de bebidas a base de té y jugos se presenta un efecto horizontal, en cuanto las **INTERVINIENTES** participan de manera coincidente en el mercado de producción de dichas bebidas. Sin embargo, la participación de **PEPSI** en relación a estos tipos de bebidas -únicamente participa con la bebida a base de té- es mínima, por lo cual el incremento de la cuota de mercado de **POSTOBÓN** sería tan solo de ■ puntos porcentuales, lo cual representa un incremento inferior al ■% en relación con el tamaño actual de **POSTOBÓN**.

<sup>74</sup> Folio 153 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

<sup>75</sup> Folio 196 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Por lo anterior, la posibilidad que tienen las **INTERVINIENTES** de incrementar sus precios, reducir la calidad o desmejorar las condiciones comerciales a sus clientes en el mercado de bebidas a base de té y jugos, es mínima.

Ahora bien, la operación proyectada presenta además una relación vertical entre las **INTERVINIENTES**, debido a la participación de **POSTOBÓN** en el eslabón de distribución y comercialización.

En este sentido, como se mencionó en el acápite 13.7.3 de la presente resolución, se percibe que en principio la operación de integración no generaría algún efecto negativo en la competencia, en cuanto a algún tipo de restricción aguas abajo en la cadena de valor. Es de considerar, que desde antes de la operación, **POSTOBÓN** ha sido designada por **PEPSI** como su distribuidor exclusivo en todos los puntos de venta del territorio colombiano, razón por la cual no se generaría ningún tipo de restricción aguas abajo de la cadena de valor, ya que **POSTOBÓN** únicamente dejaría de ser cliente de **PEPSI**, para así empezar a efectuar la fabricación del producto además de su distribución y comercialización.

Sin embargo, al analizar la cadena de valor aguas arriba, este Despacho encuentra cierta preocupación en cuanto al suministro de las materias primas e insumos principalmente para la fabricación de las bebidas isotónicas.

Tal y como se indicó en el acápite de barreras a la entrada, **POSTOBON** pertenece al Grupo Ardila Lülle, el cual es uno de los conglomerados más importantes de Colombia y de América Latina, que tiene bajo su control empresas proveedoras de dichas materias primas e insumos; situación que podría generar una restricción aguas arriba de la cadena de valor en cuanto al suministro de insumos.

### 13.10. CONCLUSIÓN

Evaluada la información relevante con respecto a la operación objeto de estudio, esta Superintendencia encontró lo siguiente:

- No se encuentra evidencia que permita concluir que la cesión de los contratos de franquicia de los productos *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* a **POSTOBÓN** por parte de **PEPSI** genere cambios significativos en la estructura del mercado relevante, ni en el poder de mercado de la sociedad adquirente.
- Particularmente, se encontró que en los mercados de bebidas isotónicas -premium y regulares- el efecto de la operación es neutro, ya que las **INTERVINIENTES** no participan de manera conjunta en ninguno de los mercados. Por el contrario, **POSTOBON** participa únicamente en el mercado de bebidas isotónicas regulares y **PEPSI** participa únicamente en el mercado de bebidas isotónicas premium.
- En cuanto al mercado de bebidas a base de té y jugos, se determinó que si bien la participación de **POSTOBÓN** supera el ■% del mercado, dicha condición es previa a la operación proyectada y no consecuencia de la misma. Con el perfeccionamiento de la integración, el ente integrado tan solo incrementaría su participación en ■ puntos porcentuales, lo cual representa menos del ■% de incremento, en relación con el tamaño actual de **POSTOBÓN**.

Por lo expuesto anteriormente, el aumento mínimo en el nivel de participación en el mercado de bebidas a base de té y demás sustitutos y el efecto neutro en el mercado de bebidas isotónicas a raíz de la operación proyectada, no conduciría a una indebida restricción de la competencia como consecuencia de la operación propuesta.

*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

Ahora bien, la integración sí presenta una posible restricción de la competencia en cuanto al suministro de materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas isotónicas, tal y como se explica a continuación.

Es de considerar que actualmente **POSTOBÓN** es una empresa que pertenece a la **OAL**, a la cual a su vez pertenecen diversas compañías que participan en la producción y comercialización de las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas afectadas. Así, **POSTOBÓN** tendría ventajas competitivas frente a sus competidores actuales y potenciales, los cuales podrían tener que enfrentarse a una posible restricción en el suministro de dichos insumos.

Por lo tanto, si bien la operación proyectada no presenta incrementos significativos en los niveles de participación de los mercados afectados que generen una preocupación en términos de restricciones de la competencia, sí se evidencia un riesgo en cuanto a posibles restricciones verticales.

**DÉCIMO CUARTO:** Que las **INTERVINIENTES** presentaron a consideración del Despacho una propuesta de condicionamientos<sup>76</sup>, los cuales permitirían, a su juicio, mitigar o evitar las preocupaciones que surgen frente a los posibles efectos restrictivos que se generan a raíz de una operación proyectada.

A continuación se resumen los condicionamientos ofrecidos por las Partes por un período de dos (2) años contados a partir de la ejecutoria de la presente Resolución, relacionados con el suministro de materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas isotónicas y el aumento de la capacidad instalada

- i) **Compromiso a renunciar a la exclusividad en la producción de la planta COLBESA:** las **INTERVINIENTES** se comprometen a renunciar a la exclusividad en la producción de la planta **COLBESA**, para destinar un 5% de la capacidad de producción neta, de tal forma que se permita la entrada de terceros interesados, en condiciones de mercado.
- ii) **Compromiso de informar al mercado en caso que se decida vender la planta de COLBESA:** las **INTERVINIENTES** se comprometen a que en el evento en que se decida vender la planta de **COLBESA** (empresa independiente de la transacción y de las **INTERVINIENTES**)<sup>77</sup>, se realizará una amplia difusión al mercado de dicha situación, de tal forma que esta pueda eventualmente ser adquirida por un competidor actual o potencial.
- iii) **Compromiso de ofrecer insumos y materias primas a los competidores actuales o potenciales:** las **INTERVINIENTES** se comprometen a no oponerse a que las materias primas o insumos que son producidos por la Organización Ardila Lülle – OAL, necesarias para la fabricación de bebidas isotónicas, sean vendidos a los competidores actuales o potenciales de las **INTERVINIENTES**. Cabe aclarar, que las ventas serían realizadas dependiendo de la disponibilidad en atención a la producción propia, en condiciones de mercado y a las empresas que lo necesiten.
- iv) **Compromiso de desempaquetar los productos:** las **INTERVINIENTES** se comprometen a vender de manera desempaquetada o aislada, los productos de su portafolio que decida ofrecer a sus clientes en forma empaquetada, con el fin de garantizar que dichos clientes puedan acceder a los productos que sean de su interés sin necesidad de tener que adquirir otros.

<sup>76</sup> Información aportada por las Intervinientes mediante radicado 14-103061-26 del 21 de agosto de 2014.

<sup>77</sup> Folio No. 11 del Cuaderno Público No. 1 del Expediente.

*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

**DÉCIMO QUINTO:** Que mediante oficio radicado con el No. 14-103061-47 del 10 de septiembre de 2015, las **INTERVINIENTES** reiteraron los condicionamientos ofrecidos en el memorial radicado con el número 14-103061-26 del 21 de agosto de 2014, con la siguiente modificación:

***“(...) Comprometerse a ofrecer insumos y materias primas a los competidores actuales y potenciales:***

***POSTOBÓN*** no se opondrá a la venta a competidores actuales o potenciales en la producción y/o distribución de bebidas isotónicas, de materias primas o insumos producidos por empresas que hagan parte del mismo Grupo Económico. Las ventas se realizarían dependiendo de la disponibilidad de producción de tales compañías, en condiciones de mercado y a las empresas que así lo soliciten.

*Esta obligación subsistirá por un período de dos (2) años contados a partir de la fecha en que quede en firme la resolución que apruebe la integración”.*

**DÉCIMO SEXTO:** Que a juicio de esta Superintendencia, los condicionamientos anteriormente presentados logran atenuar parcialmente los potenciales efectos nocivos en los mercados relevantes anteriormente definidos, de conformidad con el parágrafo 2 del artículo 9 de la Ley 1340 de 2009.

Para el caso concreto, se encuentra que la posible afectación del mercado derivada de la operación objeto de estudio, proviene básicamente de una posible restricción en el suministro de materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas isotónicas a los competidores actuales y/o potenciales de las **INTERVINIENTES**.

El compromiso relativo al suministro de materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas isotónicas planteado por las **INTERVINIENTES**, consiste en no oponerse a la venta de dichas materias primas o insumos a los competidores actuales o potenciales, siempre y cuando exista disponibilidad. Al respecto esta Superintendencia encuentra que dicha propuesta mitiga el riesgo de restricciones verticales previamente identificado.

Respecto al compromiso de desempaquetar los productos ofrecidos por el ente integrado, este Despacho considera que dicha propuesta mitiga el riesgo de una posible venta atada por parte de **POSTOBÓN**. Es de considerar que dicha compañía al pertenecer a la **OAL** cuenta con un amplio portafolio de productos para ofrecer al mercado. De igual forma, como se mencionó en el numeral 13.6.2.2. “canales de comercialización y clientes”, más del **█**% de las ventas por volumen de **POSTOBÓN** son destinadas a **█**, **█** y **█**, -mencionadas en orden de ventas-, de las cuales la gran mayoría corresponde a almacenes de cadena, supermercados que podrían llegar a verse afectados por una posible venta atada de **POSTOBÓN**.

En cuanto a los compromisos planteados de publicidad para informar al mercado en caso de que se decida vender la planta de **COLBESA** y renunciar a la exclusividad de producción en dicha planta, esta Superintendencia encuentra que dichas propuestas no abordan ninguno de los riesgos planteados en la presente Resolución.

### **16.1. CONDICIONAMIENTO**

El parágrafo 2 del artículo 9 de la Ley 1340 de 2009 indica que:

*“Cuando el Superintendente se abstenga de objetar una integración pero señale condicionamientos, estos deberán cumplir los siguientes requisitos: identificar y aislar o*

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

*eliminar el efecto anticompetitivo que produciría la integración, e implementar los remedios de carácter estructural con respecto a dicha integración”.*

De lo dicho en los acápites anteriores, se encuentra que derivado de la operación de integración entre las **INTERVINIENTES**, existe la posibilidad de que se presente una restricción en el suministro de las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas isotónicas.

En razón de lo anterior, se encuentra que la operación proyectada debe ser condicionada para que su conducta no genere restricciones o limitaciones en el mercado. Dichos condicionamientos están relacionados con el suministro de las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas isotónicas.

En línea con lo expresado por esta Superintendencia<sup>77</sup>, así como por la literatura sobre la materia, se encuentra que los condicionamientos se dividen en dos grandes categorías: medidas estructurales y medidas de conducta o comportamiento.

En primer lugar los remedios estructurales usualmente implican una redistribución de derechos de propiedad, que pueden incluir alguna desinversión o cesión de negocios<sup>78</sup>. En consecuencia, los remedios estructurales apuntan a cambiar los incentivos de las firmas en el mercado a través de un impacto en la estructura del mismo<sup>79</sup>.

Por su parte, los remedios de conducta restringen los derechos de propiedad y libertad económica de las empresas fusionadas, estableciendo obligaciones exigibles a las partes que se fusionan. De este modo, mientras los remedios estructurales implican una redistribución de bienes, los remedios de conducta implican una limitación y restricción al actuar de las empresas<sup>80</sup>.

En ese sentido, el artículo 11 de la Ley 1340 de 2009, establece:

*“APROBACIÓN CONDICIONADA Y OBJECCIÓN DE INTEGRACIONES. El Superintendente de Industria y Comercio deberá objetar la operación cuando encuentre que esta tiende a producir una indebida restricción a la libre competencia. Sin embargo, podrá autorizarla sujetándola al cumplimiento de condiciones u obligaciones cuando, a su juicio, existan elementos suficientes para considerar que tales condiciones son idóneas para asegurar la preservación efectiva de la competencia. En el evento en que una operación de integración sea aprobada bajo condiciones la autoridad única de competencia deberá supervisar periódicamente el cumplimiento de las mismas. El incumplimiento de las condiciones a que se somete la operación dará lugar a las sanciones previstas en la presente ley, previa solicitud de los descargos correspondientes. La reincidencia en dicho comportamiento será causal para que el Superintendente ordene la reversión de la operación”.*

La posición de esta Superintendencia siempre ha sido que en una integración horizontal se debe preferir los condicionamientos estructurales debido a su certeza, efectividad, agilidad y duración de los condicionamientos. Sin embargo, considerando que los riesgos de una posible restricción de la competencia son derivados de los efectos verticales presentes en la operación y no los efectos horizontales; este Despacho con el fin de mantener el nivel de competencia en los mercados preexistentes antes de la operación, establece

<sup>77</sup> Resolución SIC No. 525 del 10 de enero de 2014, por medio de la cual se condicionó la integración empresarial entre ARGOS e ISAGEN, p. 48.

<sup>78</sup> Massimo Motta, Competition Policy – Theory & Practice, Cambridge University Press, 2009, p. 265.

<sup>79</sup> Per Hellstrom, Frank Maier-Rigaud & Friedrich Wenzel Bulst, Remedies in European Antitrust Law, 76 Antitrust L.J. 43, Sección II.

<sup>80</sup> Condiciones impuestas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia en el marco de una operación de concentración en el derecho chileno. Santiago Montt Oyarzún. Página 456.

*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

condicionamientos de comportamiento (explicados más adelante) con el fin de mitigar el posible riesgo identificado con la operación proyectada, consistente en una restricción en el suministro de materias primas e insumos necesarios en la fabricación de las bebidas isotónicas.

#### **16.1.1. Descripción del condicionamiento**

La integración que se decide queda sujeta al cumplimiento del condicionamiento que a continuación se describe:

##### **16.1.1.1. Definiciones**

Para efectos del presente condicionamiento, el término que a continuación se enuncia tendrá el significado que se especifica:

- **AUDITOR:** persona natural o jurídica, independiente de las **INTERVINIENTES**, que supervisará el cumplimiento de las obligaciones derivadas del presente condicionamiento.

Por otra parte, es importante aclarar que el condicionamiento está dirigido únicamente a **POSTOBÓN**. Lo anterior, considerando que es a través de dicha compañía que se podrían presentar riesgos de posibles restricciones de la competencia, derivadas de los efectos verticales presentes en la operación.

En caso de presentarse alguna modificación en la situación de control de **POSTOBÓN**, su sociedad matriz o sociedades subordinadas, éstos deberán informarse a esta Entidad. Con independencia de la naturaleza de los cambios de control al interior de esta empresa, estos cambios no modificarán los condicionamientos previstos en el presente acto administrativo.

##### **16.1.1.2. Obligaciones de comportamiento tendientes a mitigar el riesgo de posibles restricciones**

A partir de la ejecutoria de esta Resolución y por un plazo de tres (3 años), **POSTOBÓN** estará obligada a:

- No oponerse ni interferir en los pedidos de materias primas e insumos, ni en las condiciones comerciales de los mismos, que los demás productores de bebidas isotónicas y bebidas a base de té formulen a empresas pertenecientes al grupo empresarial conformado por la Organización Ardila Lülle, cuya matriz actual es la sociedad **CARBE S.A.**
- Vender de manera desempaquetada o aislada, los productos que hacen parte de su portafolio.
- Establecer e implementar un Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia, de tal forma que la compañía logre reducir el riesgo de posibles infracciones a la Ley. Para su elaboración es importante considerar los siguientes lineamientos:
  - a) Evaluación, priorización y reducción de los riesgos de infracciones al Régimen de Competencia.
  - b) Compromiso – apoyo visible de la administración de la empresa; dotación de los medios necesarios.
  - c) Control y monitoreo.



*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

- d) Registro y documentación de las medidas adoptadas para garantizar el cumplimiento del Régimen de Competencia.
- e) Actualización periódica del programa para su adaptación a la actividad de la empresa y la evolución del mercado.

## 16.2. VIGENCIA

El condicionamiento a que se refiere este considerando tendrá una vigencia de tres (3 años) a partir del momento de la ejecutoria de la presente Resolución, el cual podrá prorrogarse a criterio de esta Entidad.

## 16.3. AUDITORÍA

Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la selección del **AUDITOR**, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 16.3.2 del presente acto administrativo, **POSTOBÓN** contratará el servicio de Auditoría, a efectos de que se encargue de verificar, monitorear y certificar el cumplimiento de los condicionamientos y compromisos descritos en este considerando.

**POSTOBÓN** deberá garantizarle al **AUDITOR** el acceso a la información necesaria para verificar el cumplimiento de los Compromisos.

### 16.3.1. Calidades del AUDITOR

El **AUDITOR** designará a un Contador Público que, en cumplimiento de lo establecido por la Ley 43 de 1990 (por la cual se reglamenta la profesión de contador público), actuará de manera autónoma e independiente y presentará informes del seguimiento respecto cumplimiento de los Condicionamientos de la operación que se informa, en los términos que la Superintendencia de Industria y Comercio instruya.

Los candidatos presentados deberán acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Ser persona natural o jurídica debidamente inscrita ante la Junta Central de Contadores.
- b) Acreditar una experiencia mínima de cinco (5) años en auditoría o revisoría fiscal en empresas industriales.
- c) Certificar que no tiene relación de dependencia profesional, laboral o contractual con **POSTOBÓN**, ni con empresas jurídicamente vinculadas.

No podrán ser candidatos a Auditores Externos quienes se vean incurso en las causales que prevé el artículo 50 de la Ley 43 de 1990.

### 16.3.2. Selección del AUDITOR

Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la ejecutoria de la Resolución por medio de la cual se autorice la operación informada, **POSTOBÓN** radicará en este Despacho una lista de al menos tres (3) candidatos que cumplan los requisitos señalados en el punto anterior, de la cual la Superintendencia seleccionará el **AUDITOR** que será contratado por **POSTOBÓN**, a efectos de que se encargue de verificar, monitorear y certificar el cumplimiento de los condicionamientos, de acuerdo con los lineamientos que imparta la Superintendencia de Industria y Comercio.

Por la cual se condiciona una operación de integración

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

El representante legal de **POSTOBÓN** radicará ante la **SIC** la lista de candidatos, junto con la certificación del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos a los cuales hace referencia el punto 16.3.1 de esta Resolución.

#### 16.4. REPORTE

Hasta tanto tengan vigencia los condicionamientos y compromisos señalados en la presente Resolución, el **AUDITOR** deberá informar y certificar de manera pormenorizada que el ente integrado ha cumplido a cabalidad los siguientes puntos:

- 16.4.1. Allegar reporte sobre el avance y seguimiento de la implementación del Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia.
- 16.4.2. En cumplimiento con el artículo 22 de la Ley 1340 de 2009, el cual indica que las **INTERVINIENTES** deberán efectuar el pago de una contribución anual de seguimiento a favor de la entidad, se requiere que **POSTOBÓN** allegue los estados financieros del año inmediatamente anterior (2014), dentro de los 15 días siguientes a partir de la ejecutoria de la presente Resolución. Adicionalmente, deberá allegar los estados financieros del año fiscal inmediatamente anterior como máximo el 30 de abril de cada año, hasta completar la vigencia de los condicionamientos.

- 16.4.3. Allegar todos los reportes que la Superintendencia de Industria y Comercio le solicite.

Los reportes correspondientes al Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia serán entregados de la siguiente forma: se allegarán tres reportes con frecuencia bimestral a partir de la ejecutoria de la presente Resolución, en donde se describirán los avances realizados en el diseño e implementación del Programa, hasta completar un término de seis (6) meses, plazo máximo para que el mismo se encuentre implementado en su totalidad.

**POSTOBÓN** deberá allegar, dentro de los primeros quince (15) días de cada semestre cumplido desde la ejecutoria de la presente Resolución, por un período de tres (3) años, la certificación por parte del **AUDITOR** indicando el cumplimiento de los compromisos establecidos en el numeral 16.1.1.2 anterior.

Los reportes deberán estar a su vez auditados por el contador y/o revisor fiscal de **POSTOBÓN**.

#### 16.5. PUBLICIDAD DEL CONDICIONAMIENTO

**POSTOBÓN** se obliga a informar a través de un diario de amplia circulación nacional, por una sola vez y dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la fecha en que quede en firme la presente Resolución, los condicionamientos impuestos mediante el presente acto administrativo.

Así mismo y dentro del intervalo antes señalado, **POSTOBÓN** deberá mantener publicados los condicionamientos en las páginas de inicio de los sitios *web* abiertos al público con los que cuente la empresa.

En mérito de lo expuesto, este Despacho.

#### RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO: AUTORIZAR**, la operación proyectada entre las sociedades **PEPSICOLA COLOMBIA LTDA.** y **POSTOBÓN S.A.**, sujeto a la condición de que se cumpla el condicionamiento aquí establecido, de conformidad con lo dispuesto en el parágrafo 2 del

*Por la cual se condiciona una operación de integración*

Rad. No. 14-103061

VERSIÓN PÚBLICA

artículo 9 de la Ley 1340 de 2009. El incumplimiento de los condicionamientos dará lugar a las sanciones previstas en la Ley 1340 de 2009, incluyendo la eventual reversión de la operación.

**ARTÍCULO SEGUNDO: ORDENAR a POSTOBÓN** el cumplimiento de los condicionamientos establecidos por este Despacho, los cuales se describen en el numeral 16.1 del presente acto administrativo.

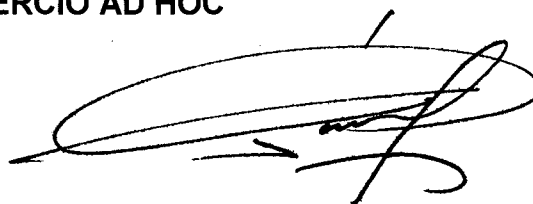
**ARTÍCULO TERCERO: NOTIFICAR** personalmente el contenido de la presente resolución a las empresas **PEPSICOLA COLOMBIA LTDA** y **POSTOBÓN S.A.** entregándoles copia de la misma e informándoles que contra el presente acto procede recurso de reposición, el cual deberá presentarse dentro de los diez (10) días siguientes a su notificación.

**ARTÍCULO CUARTO: ORDENAR** a la Oficina Asesora de Tecnología e Informática de la Superintendencia de Industria y Comercio que, una vez en firme el presente acto administrativo, publique en la página web de esta Superintendencia, la versión pública del mismo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 156 del Decreto 019 de 2012.

### NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los **01 OCT 2015**

**EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO AD HOC**



**JUAN CARLOS DURÁN ECHEVERRI**

Elaboró: Diana Patricia Rodríguez Ortiz

Revisó: Jorge Enrique Sánchez Medina, Liliana Cruz Pinzón, Juan Pablo Herrera Saavedra, Carolina Liévano Liévano

Aprobó: Juan Carlos Durán Echeverri

### NOTIFICACIÓN:

**PEPSICOLA COLOMBIA LTDA**  
NIT: 890.301.918-7

**POSTOBÓN S.A.**  
NIT: 890.903.939-5

Doctor

**ALFONSO MIRANDA LONDOÑO**

Apoderado

**PEPSICOLA COLOMBIA LTDA.**

**POSTOBÓN S.A.**

C.C. 19.489.933 de Bogotá

T.P. 38.447 del C.S. de la J.

Calle 72 No. 6-30, Piso 12

Teléfono: 3122900

Bogotá D.C., Colombia