



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

RESOLUCIÓN NÚMERO 23569 DE 2021

23 ABR 2021

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO

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 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009 dispone que:

**Artículo 4. (Modificado por el artículo 9, Ley 1340 de 2009). 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:*

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 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, mediante comunicación radicada con el No.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

20-386775-0 del dieciséis (16) de octubre de 2020¹ y complementada el veintidós (22) de octubre² y el diecinueve (19) de noviembre de 2020³ con respuestas a requerimientos de la Entidad, las empresas **BAVARIA & CIA S.C.A.** (en adelante, **BAVARIA**), **INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.** (en adelante, **INDEGA**), **EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.** (en adelante, **EMBOSA**), **COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S.** (en adelante, **TRANSBEB**), **COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S.** (en adelante, **ATENCOM**) y **COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.** (en adelante, **COCA-COLA**), (en adelante y de manera conjunta, **INTERVINIENTES**), presentaron una solicitud de pre-evaluación consistente en la creación de una Alianza Estratégica exclusivamente en Colombia, entre las empresas anteriormente mencionadas, la cual se enfocará en la distribución y venta de sus respectivos productos, así como en las actividades de compra de bienes, servicios, materias primas y suministros, entre otros aspectos.

TERCERO: Que en cumplimiento de lo previsto en el artículo 156 del Decreto 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. 10930 de 2015, mediante oficio radicado con el No. 20-386775-9 del 23 de octubre de 2020, se ordenó la publicación del inicio del procedimiento de autorización de la operación presentada, en la página *web* de esta Superintendencia⁴.

El 19 de noviembre de 2020, mediante radicado No. 20-386775-24 esta Superintendencia ordenó realizar de nuevo la publicación de la operación de integración proyectada en su página *web*, en consideración a inconvenientes técnicos, que no permitieron anteriormente incluir en el acceso virtual público, todos los anexos públicos no confidenciales-reservados presentados con la solicitud de pre-evaluación.

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 esta Superintendencia, plazo señalado en el numeral 2 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009, se recibieron observaciones y comentarios de terceros en relación con la operación proyectada, específicamente de **QUALA S.A.**, **GASEOSAS POSADA TOBON S.A.**, **CENTRAL CERVECERA DE COLOMBIA S.A.S.**, **ARTESANOS DE CERVEZAS S.A.S.** y **ASOCIACIÓN ANTIOQUEÑA DE CERVECEROS ARTESANALES – ASACA**.

QUINTO: Que el 9 de noviembre de 2020⁵ **CENTRAL CERVECERA DE COLOMBIA S.A.S.** (en adelante, **CCC**) solicitó ser reconocida como tercero interesado dentro del procedimiento administrativo de pre-evaluación en referencia.

SEXTO: Que el 9 de noviembre de 2020⁶ **ARTESANOS DE CERVEZAS S.A.S.** (en adelante, **ARTESANOS DE CERVEZAS**) solicitó ser reconocida como tercero interesado dentro del procedimiento administrativo de pre-evaluación en referencia.

¹ Documento "20386775--0000000001", consecutivo "0", Carpeta Pública del Expediente No. 20-386775 (PDF). Entiéndase que cuando se hace referencia al "Expediente", este corresponde al anterior radicado.

² Actuación No. 20-386775-8 recibida en la SIC a las 08:14, desde el correo electrónico dbeltran@esguerra.com.

³ Actuación No. 20-386775-23 recibida en la SIC a las 12:02 el 17 de noviembre de 2020, desde el correo electrónico dbeltran@esguerra.com.

⁴ Disponible en: <http://www.sic.gov.co/integraciones-inicio-autorizacion>. Consulta 15 de febrero de 2021.

⁵ Radicaciones Nos. 20-386775-014, 20-386775-034 y 20-386775-036

⁶ Radicación No. 20-386775-019.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

SÉPTIMO: Que el 9 de noviembre de 2020⁷ **POSTOBÓN S.A.** (en adelante, **POSTOBÓN**), solicitó ser reconocida como tercero interesado dentro del procedimiento administrativo de pre-evaluación en referencia.

OCTAVO: Que el 2 de diciembre de 2020⁸ **QUALA S.A.** (en adelante **QUALA**), solicitó ser reconocida como tercero interesado dentro del procedimiento administrativo de pre-evaluación en referencia.

NOVENO: Que mediante Resolución No. 82220 del 23 de diciembre de 2020, esta Superintendencia no admitió a **CCC, ARTESANOS DE CERVEZAS, POSTOBÓN** y **QUALA**, como terceros interesados dentro del procedimiento administrativo identificado con el No. 20-386775.

DÉCIMO: Que dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la presentación de la información de la operación proyectada, y de conformidad con lo dispuesto en el numeral 3 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009, esta Superintendencia consideró procedente dar paso al estudio de fondo de la operación proyectada. Así, mediante comunicación radicada con el No. 20-386775-59 del 28 de diciembre de 2020, se le informó a las **INTERVINIENTES** que se daba paso a la segunda etapa del trámite presentado y se solicitó información adicional. Mediante radicados Nos. 20-386775-63 al 20-386775-71 del 25 de enero de 2021, las **INTERVINIENTES** allegaron la información solicitada por esta Superintendencia.

DÉCIMO PRIMERO: Que mediante comunicación radicada con el No. 20-386775-62 del 20 de enero de 2021 las **INTERVINIENTES** allegaron memorial de respuesta a las oposiciones presentadas por algunas compañías.

DÉCIMO SEGUNDO: Que mediante comunicación radicada con el No. 20-386775-76 del 11 de marzo de 2021 se envió requerimiento de información a las **INTERVINIENTES**, quienes allegaron la información solicitada por esta Superintendencia mediante radicado No. 20-386775-106 del 23 de marzo de 2021.

DÉCIMO TERCERO: Que, con el fin de complementar y ampliar la información allegada al Expediente, esta Superintendencia formuló requerimientos de información sobre los mercados objeto de la operación a competidores⁹ de las **INTERVINIENTES**. También se indagó a otras empresas¹⁰ (restaurantes) que participan como clientes en los mercados objeto de la operación.

⁷ Radicación No. 20-386775-020.

⁸ Radicación No. 20-386775-031.

⁹ **QUALA, PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.S.** (en adelante, **ALQUERÍA**), **COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.** (en adelante, **ALKOSTO**), **CENCOSUD COLOMBIA S.A.** (en adelante, **CENCOSUD**), **GLORIA DE COLOMBIA S.A.S.** (en adelante, **GLORIA COLOMBIA**), **PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA LTDA** (en adelante, **PEPSICO**), **POSTOBÓN, ALPINA COLOMBIA S.A.** (en adelante, **ALPINA**), **GRUPO NUTRESA S.A.** (en adelante, **GRUPO NUTRESA**), **LEVAPAN S.A.** (en adelante, **LEVAPAN**), **KOBA COLOMBIA S.A.S.** (en adelante, **KOBA**), **AJE COLOMBIA S.A.** (en adelante, **AJE**), **UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA** (en adelante, **UNILEVER**), **LA PARCELA S.A.S.** (en adelante, **LA PARCELA**), **CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR COLSUBSIDIO** (en adelante, **COLSUBSIDIO**), **ALMACENES ÉXITO S.A.** (en adelante, **ÉXITO**), **EMBOTELLADORA DE BEBIDAS DEL TOLIMA S.A.** (en adelante, **EMBEBIDAS**), **JERÓNIMO MARTINS COLOMBIA S.A.S.** (en adelante, **JERÓNIMO MARTINS**), **MERCADERIA S.A.S.** (en adelante, **MERCADERÍA**), **OLÍMPICA S.A.** (en adelante, **OLÍMPICA**) y **CCC**. Consecutivos del No. 77 al No. 97 de la Carpeta Pública del Expediente.

¹⁰ **INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS S.A.S.** (en adelante, **ACDR**), **OPERADORA ALSEA EN COLOMBIA S.A.** (en adelante, **ALSEA**), **COMPAÑÍA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S.A.S.** (en adelante, **AVESCO**), **CREPES Y WAFFLES S.A.** (en adelante, **C&W**), **IRCC S.A.S. INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES S.A.S.** (en adelante, **IRCC**), **OPERADORA DE FRANQUICIAS DE COLOMBIA S.A.S.** (en adelante, **OFC**), **TAKAMI S.A.** (en adelante, **TAKAMI**) y **COMIDAS VARPEL S.A.S.** (en adelante, **VARPEL**). Consecutivos del No. 98 al No. 105 de la Carpeta Pública del Expediente.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Las empresas requeridas aportaron información en fechas que trascurrieron entre 25 de marzo de 2021 y el 8 de abril de 2021.

DÉCIMO CUARTO: Que de acuerdo con lo ordenado en el artículo 4 del Decreto 491 del 28 de marzo de 2020, la notificación o comunicación de los actos administrativos se realizará por medios electrónicos, a la dirección electrónica que aparezca informada por los solicitantes del procedimiento administrativo. Lo anterior, hasta tanto permanezca vigente la Emergencia Sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y de la Protección Social, con ocasión de la enfermedad coronavirus COVID-19.

DÉCIMO QUINTO: Que una vez hechas las anteriores consideraciones y dentro del término previsto en el numeral 5 del artículo 10 de la Ley 1340 de 2009, este Despacho procede a pronunciarse respecto de la operación de integración informada, en los siguientes términos:

15.1. INTERVINIENTES EN LA OPERACIÓN DE INTEGRACIÓN

15.1.1. BAVARIA & CIA S.C.A.

BAVARIA es una sociedad colombiana identificada con NIT. 860.005.224-6, con domicilio principal en Bogotá D.C. Fue constituida con el nombre de **CONSORCIO DE CERVECERIA BAVARIA S.A.** el 4 de noviembre de 1930 mediante Escritura Pública No. 003111 de la Notaría 11 de Bogotá D.C., e inscrita el 16 de febrero de 1962 con el No. 30369 del libro respectivo. Posteriormente, luego de una serie de cambios en su razón social, el 2 de mayo de 2019 mediante Escritura Pública No. 0579 de la Notaría 45 de Bogotá, e inscrita el 17 del mismo mes y año con el No. 2467090 del Libro IX¹¹, pasó a ser llamada **BAVARIA & CIA S.C.A.**

Tal y como consta en su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto principal de **BAVARIA** corresponde a la fabricación de cervezas, la producción y transformación de bebidas alimenticias, o fermentadas o destiladas, así como la fabricación, producción y transformación de toda clase de bebidas tales como refrescos, refajos, jugos, aguas lisas, aguas carbonatadas y aguas saborizadas. Su actividad principal se encuentra clasificada con el Código Industrial Internacional Uniforme (en adelante, CIIU) No. 1103: producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas.

Algunas de sus marcas comercializadas son: *Club Colombia (Dorada, Negra y Roja), Poker, Águila, Águila Light, Águila 0.0, Águila fusión limón, Pilsen, Costeña, Costeñita, Costeña Bacana, Cola y Pola, Redd's, Budweiser, Corona, Stella Artois, Beck's, BBC, Busch Light, Pony Malta, Malta Leona y Zalva*¹².

La composición accionaria de **BAVARIA**


¹³.

La información de activos totales e ingresos operacionales de **BAVARIA** con corte a 31 de diciembre de 2019 se presenta a continuación:

¹¹ Documento "20386775--0000100009", consecutivo "1", Carpeta Pública del Expediente. (PDF).

¹² Documento "20386775--0002800002", consecutivo "28", Carpeta Pública del Expediente. (PDF).

¹³ Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 23 (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 1
Cuentas financieras BAVARIA
(31 de diciembre de 2019)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	9.821.947.000.000
Ingresos operacionales	4.535.456.000.000

Fuente: Construcción GTIE¹⁴. Documento "20386775--0000100020", consecutivo "1", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (Documento PDF).

15.1.2. INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.

INDEGA es una sociedad colombiana identificada con NIT. 890.903.858-7, con domicilio principal en Bogotá D.C. Fue constituida con el nombre de **INDUSTRIAL DE GASEOSAS LIMITADA** el 5 de septiembre de 1940 mediante Escritura Pública No. 2273 de la Notaría 1 de Medellín, Antioquia, e inscrita el 24 de julio de 1975 con el No. 28412 del Libro IX. Posteriormente, luego de una serie de cambios en su razón social, pasó a ser llamada **INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.** el 14 de abril de 2008 mediante Escritura Pública No. 0933 de la Notaría 55 de Bogotá D.C., e inscrita el 1 de julio de 2008 con el No. 1224778 del Libro IX¹⁵.

Tal y como consta en su Certificado de Existencia y Representación Legal, el objeto principal de **INDEGA** corresponde a la producción de jarabes, sodas, aguas minerales, bebidas gaseosas, bebidas no alcohólicas en general y productos alimenticios de cualquier índole, y estará facultada para la distribución y venta de jarabes, sodas, aguas minerales, bebidas gaseosas y productos alimenticios de cualquier índole, entre otros. Así, su actividad principal se encuentra clasificada con el CIIU No. 1104: elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

INDEGA realiza algunas de las actividades de preparación, embotellamiento, envasado y comercialización de los productos del portafolio de **THE COCA-COLA COMPANY** (y otras filiales) en las plantas ubicadas en el territorio aduanero nacional, de conformidad con un Acuerdo de Embotellamiento suscrito con **THE COCA-COLA COMPANY**. La empresa factura y realiza ventas a los clientes finales y mayoristas. **INDEGA** también lleva a cabo las actividades de compra de suministros, definiendo los modelos de transporte y logística a través de los cuales los productos que prepara y empaqueta son entregados y distribuidos por todo el país, lo cual incluye los productos que son preparados y empacados en la planta de Tocancipá en zona franca por **EMBOSA**. Toda la producción de **EMBOSA** es vendida a **INDEGA** en el punto de fábrica¹⁶.

INDEGA y **EMBOSA** tienen un contrato con **THE COCA-COLA COMPANY** para embotellar, comercializar y distribuir su portafolio de productos en el territorio colombiano únicamente. **INDEGA** tiene un contrato a su vez con un tercero para producir, distribuir y comercializar **Kola Roman**. Así mismo, tiene un contrato con **MONSTER ENERGY COMPANY** para distribuir la bebida energizante **MONSTER**¹⁷.

El portafolio de productos ofrecidos por **INDEGA** en Colombia se refiere a bebidas no alcohólicas del portafolio de **COCA-COLA** y a otras bebidas no alcohólicas. Las marcas comercializadas son: *Coca Cola, Coca Cola sabor ligero, Coca Cola sin azúcar, Fanta, Premio, Quatro, Schweppes,*

¹⁴ GTIE: Grupo de Trabajo de Integraciones Empresariales de la Superintendencia de Industria y Comercio.

¹⁵ Documento "20386775--0000100013", consecutivo "1", Carpeta Pública del Expediente. (Documento PDF).

¹⁶ Documento "20386775--0000800006", consecutivo "8", Carpeta Pública del Expediente. Pág. 10 (Documento PDF).

¹⁷ Id.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Sprite, Agua Manantial, Brisa, Ades, Fuze Tea, Monster, Roman, Roman Zero, Powerade, Del Valle, Tai, Vitamin Water¹⁸.

La composición accionaria de INDEGA es la siguiente:

Tabla No. 2
Composición accionaria INDEGA

ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
TOTAL		100%

Fuente: Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 23 (PDF).

La información de activos totales e ingresos operacionales de INDEGA con corte a 31 de diciembre de 2019 se presenta a continuación:

Tabla No. 3
Cuentas financieras INDEGA
(31 de diciembre de 2019)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	1.835.257.888.000
Ingresos operacionales	2.543.318.839.000

Fuente: Construcción GTIE. Documento "20386775--0000100016", consecutivo "1", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (PDF).

15.1.3. EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.

EMBOSA es una sociedad colombiana identificada con NIT. 900.553.170-1, con domicilio principal en Tocancipá, Cundinamarca. Fue constituida el 14 de agosto de 2012 mediante Documento Privado de Accionista Único, e inscrita el 27 del mismo mes y año con el No. 1661171 del Libro IX¹⁹.

EMBOSA tiene por objeto la elaboración de bebidas no alcohólicas, producción y venta de aguas minerales y de otras aguas embotelladas, jarabes, sodas, aguas minerales, bebidas gaseosas, bebidas no alcohólicas en general. Es usuario industrial de bienes y/o usuario industrial de servicios de zona franca. De acuerdo con el Certificado de Existencia y Representación Legal, su actividad principal se encuentra clasificada con el CIU No. 1104: elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

La compañía es

²⁰.

La información de activos totales e ingresos operacionales de EMBOSA con corte a 31 de diciembre de 2019 se presenta a continuación:

¹⁸ Archivo "20386775--0002800004", del Anexo No. 3.2.3.b, consecutivo "28", Carpeta Pública del Expediente. (Archivo ZIP).

¹⁹ Documento "20386775--0000100008", consecutivo "1", Carpeta Pública del Expediente. (Documento PDF).

²⁰ Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 23 (Documento PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 4
Cuentas financieras EMBOSA
(31 de diciembre de 2019)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	958.496.105
Ingresos operacionales	702.640.953

Fuente: Construcción GTIE. Documento "20386775--0000100015", consecutivo "1", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (PDF).

15.1.4. COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S.

TRANSBEB es una sociedad colombiana identificada con NIT. 901.144.165-3, con domicilio principal en Bogotá D.C. Fue constituida el 14 de diciembre de 2017 mediante Acta sin número de Accionista Único, e inscrita el 10 de enero de 2018 con el No. 2291888 del Libro IX²¹.

TRANSBEB tiene por objeto la prestación del servicio de transporte terrestre automotor de las mercancías de **INDEGA**. Así como la asesoría, asistencia técnica, operación logística y cualquier servicio complementario de la actividad transportadora a **INDEGA**. De acuerdo con el Certificado de Existencia y Representación Legal, su actividad principal se encuentra clasificada con el CIU No. 4923: transporte de carga por carretera.

La compañía [REDACTED]²².

La información de activos totales e ingresos operacionales de **TRANSBEB** con corte a 31 de diciembre de 2019 se presenta a continuación:

Tabla No. 5
Cuentas financieras TRANSBEB
(31 de diciembre de 2019)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	2.250.371.000
Ingresos operacionales	4.836.371.000

Fuente: Construcción GTIE. Documento "20386775--0000100017", consecutivo "1", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (PDF).

15.1.5. COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S.

ATENCOM es una sociedad colombiana identificada con NIT. 900.581.199-3, con domicilio principal en Bogotá D.C. La compañía fue constituida el 26 de diciembre de 2012 mediante Acta sin número de Accionista Único, e inscrita el 3 de enero de 2013 con el No. 1695833 del Libro IX²³.

ATENCOM tiene por objeto la prestación de servicios logísticos y servicios comerciales de preventa, televenta, mercaderistas y afines a actividades comerciales. De acuerdo con el Certificado de Existencia y Representación Legal, su actividad principal se encuentra clasificada con el CIU No. 8299: otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

La compañía [REDACTED]²⁴.

²¹ Documento "20386775--0000100011", consecutivo "1", Carpeta Pública del Expediente. (PDF).

²² Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 24 (PDF).

²³ Documento "20386775--0000100007", consecutivo "1", Carpeta Pública del Expediente. (PDF).

²⁴ Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 23 (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

La información de activos totales e ingresos operacionales de **ATENCOM** con corte a 31 de diciembre de 2019 se presenta a continuación:

Tabla No. 6
Cuentas financieras ATENCOM
(31 de diciembre de 2019)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	124.851.918.000
Ingresos operacionales	114.938.221.000

Fuente: Construcción GTIE. Documento "20386775--0000100014", consecutivo "1", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (PDF).

15.1.6. COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.

COCA-COLA es una sociedad colombiana identificada con NIT. 830.047.819-9, con domicilio principal en Bogotá D.C. Fue constituida con el nombre de **COCA COLA SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.** el 23 de julio de 1998 mediante Escritura Pública No. 4843 de la Notaría 6 de Bogotá D.C., e inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá el 30 de julio de 1998 con el No. 643603 del Libro IX. Posteriormente, mediante Escritura Pública No. 010 del 3 de enero de 2019 de la Notaría 41 de Bogotá D.C., e inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá el 8 del mismo mes y año con el No. 2411589 del Libro IX, cambió su razón social y pasó a ser llamada **COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.**²⁵.

COCA-COLA es la subsidiaria colombiana del propietario de la marca *Coca-Cola* y de la fórmula de preparación relacionada con dicho producto. **COCA-COLA** vende bases de concentrados y bebidas a **INDEGA** y a **EMBOSA** para que preparen, embotellen, distribuyan y vendan los productos terminados. También se dedica a la comercialización y otras actividades comerciales relacionadas con las marcas comerciales para las cuales vende concentrado. **COCA-COLA** es también responsable de una función general de supervisión del negocio. De acuerdo con el Certificado de Existencia y Representación Legal, su actividad principal se encuentra clasificada con el CIU No. 4690: comercio al por mayor no especializado.

La composición accionaria de **COCA-COLA** es la siguiente:

Tabla No. 7
Composición accionaria COCA-COLA

NOMBRE DEL ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	PAÍS	SIGLA
TOTAL		100%		

Fuente: Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 24 (PDF).

La información de activos totales e ingresos operacionales de **COCA COLA** con corte a 31 de diciembre de 2019 se presenta a continuación:

²⁵ Documento "20386775--0000100012", consecutivo "1", Carpeta Pública del Expediente. (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 8
Cuentas COCA COLA
(31 de diciembre de 2019)

CUENTA	VALOR (COP \$)
Activos	187.203.748.000
Ingresos operacionales	407.028.994

Fuente: Construcción GTIE. Documento "20386775--0000100019", consecutivo "1", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (PDF).

15.2. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

La operación proyectada fue informada por las **INTERVINIENTES** en los siguientes términos:

*"La operación informada consiste en la creación de una Alianza Estratégica exclusivamente en Colombia, entre las intervinientes **BAVARIA S.C.A., INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A., EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S., COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S., COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S. y COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.**, que se enfocará en la distribución y venta de sus respectivos productos así como en las actividades de compra de bienes, servicios, materias primas y suministros, con el propósito de lograr una mayor competitividad y servir mejor al mercado colombiano, para lo cual las empresas intervinientes llevarán a cabo de manera coordinada y conjunta todas sus actividades empresariales. Para el efecto, las Partes podrán mantener las estructuras societarias y de gobierno corporativo existentes, así como los procesos de embotellamiento y las áreas de administración y finanzas existentes, las cuales se coordinarán y trabajarán de manera conjunta para el logro de los objetivos comunes. Para el efecto, las compañías realizarán actividades permanentes de colaboración, coordinación e intercambio de información relacionadas con todas las áreas de sus respectivas operaciones con el objeto de apoyar la integración de las áreas de ventas, distribución y logística²⁶.*

15.3. DEBER DE INFORMAR PREVIA DE LA INTEGRACIÓN

El régimen de control previo o "ex ante" de integraciones empresariales busca evaluar los efectos económicos que se producirían como resultado de una integración de dos o más agentes en el mercado, todo con el fin de evitar que se presente una restricción indebida de la competencia y en consecuencia se reduzca el bienestar de los consumidores. Al aplicar dicho régimen, esta Entidad debe evaluar si los efectos en el mercado originados en virtud de una integración ameritan su objeción, su autorización sujeta al cumplimiento de condiciones encaminadas a preservar la competencia en el mercado, o su autorización pura y simple.

El artículo 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, establece que las empresas que proyecten llevar a cabo operaciones para efectos de adquirir el control de una o varias empresas, cualquiera sea la forma jurídica con la cual se manifieste, tendrán el deber de informarlas previamente a esta Superintendencia, siempre que se cumplan los siguientes dos supuestos:

- *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 para ingresos operacionales o para activos totales, para el año anterior a la operación.

En consecuencia, las empresas que pretendan llevar a cabo un proceso de integración empresarial, en cualquiera de sus formas jurídicas, y cuya situación se enmarque en los supuestos previstos en

²⁶ Documento "20386775--0000000006", consecutivo "0", Carpeta Pública del Expediente. Págs. 3 y 4 (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, deberán informar previamente la operación a esta Superintendencia.

15.3.1. Supuesto subjetivo

El supuesto subjetivo establecido en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, se encuentra verificado, pues, según la información presentada en el numeral 2 de la presente resolución, las **INTERVINIENTES** participan de manera coincidente en el mercado nacional de bebidas.

15.3.2. Supuesto objetivo

El artículo primero de la Resolución No. 76544 del 27 de diciembre de 2019 fijó "a partir del 1 de enero de 2020 y hasta el 31 de diciembre de 2020, en **SESENTA MIL SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES** (60.000 SMLMV), los ingresos operacionales y los activos totales que se tendrán en cuenta para efectos de lo previsto en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009". Así, en concordancia con el Decreto 2360 del 26 de diciembre de 2019 que fijó el salario mínimo legal mensual a partir del 1 de enero de 2020 en **OCHOCIENTOS SETENTA Y SIETE MIL OCHOCIENTOS TRES** pesos (\$877.803.00), el valor del umbral objetivo para el año 2020 será de **CINCUENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO MILLONES CIENTO OCHENTA MIL** pesos (\$52.668.180.000). Los anteriores valores serán los aplicables a la presente operación, teniendo en cuenta que la solicitud de pre-evaluación se radicó ante esta Entidad el 16 de octubre de 2020.

De acuerdo con la información presentada en las tablas No. 1, 3, 4, 5, 6 y 8 de la presente resolución, las **INTERVINIENTES** contaban con los siguientes activos totales e ingresos operacionales a 31 de diciembre de 2019:

Tabla No. 9
Cuentas financieras de las **INTERVINIENTES** (\$COP)

COMPANÍAS	ACTIVOS TOTALES	INGRESOS OPERACIONALES
Bavaria	9.821.947.000.000	4.535.456.000.000
Indega	1.835.257.888.000	2.543.318.839.000
Embosa	958.496.105	702.640.953
Transbeb	2.250.371.000	4.836.371.000
Atencom	124.851.918.000	114.938.221.000
Coca-Cola	187.203.748.000	407.028.994
TOTAL	11.972.469.421.105	7.199.659.100.947

Así, con el valor conjunto de activos totales, este Despacho encuentra que se cumple el supuesto objetivo contemplado en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009.

15.3.3. Configuración del deber de información previa de la integración

Verificados los supuestos subjetivo y objetivo, se encuentra configurado el deber de informar la operación proyectada ante esta Superintendencia, de manera previa a su perfeccionamiento.

15.4. DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE

La definición del mercado relevante para el análisis de una operación de concentración es primordial para identificar el escenario en el que las fuerzas competitivas tienen lugar. Además, permite calcular las cuotas de participación de cada competidor, pues para esto es necesario contar con una aproximación del tamaño total del mercado. Por tal razón, el mercado relevante es un marco

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

de referencia para analizar los efectos sobre la competencia de una operación de integración²⁷. Al determinar el mercado relevante es necesario definir el mercado de producto y el mercado geográfico; de tal forma que puedan establecerse los efectos de una integración entre dos o más de los competidores.

En la definición del mercado de producto debe tenerse presente la sustituibilidad al nivel de la demanda, pues deben identificarse aquellos productos (si los hay) hacia los cuales los consumidores pudieran desviar su demanda en caso de un incremento en los precios o una reducción en la calidad de los productos por parte de un determinado oferente. Si bien algunas autoridades de competencia en otras jurisdicciones tienen en cuenta la sustituibilidad de la oferta al momento de definir el mercado relevante, esta Superintendencia toma en consideración dicho concepto en caso de requerir un análisis de barreras de entrada y competencia potencial.

Con la dimensión geográfica del mercado relevante, se busca reconocer el área de influencia que tienen las empresas intervinientes en la operación de concentración. Si enfrentaran alguna barrera que impida o dificulte que sus productos lleguen a alguna zona determinada, deberá entenderse que en dicha área no son competidores activos. Es decir, el análisis de competencia debe limitarse a las zonas en las cuales las empresas intervinientes ejercen una competencia efectiva, pues sería dicha condición la que podría verse afectada con la operación.

A continuación, este Despacho procederá a definir el mercado relevante afectado por la operación proyectada, delimitando primero el mercado producto y, posteriormente, el mercado geográfico.

15.4.1. Mercado de producto

El punto de partida corresponde a la identificación de las actividades económicas y productos coincidentes entre las empresas involucradas en la integración, siendo estas en las cuales se anularía la competencia entre las partes como resultado de la misma. De igual forma, se deben identificar las actividades económicas desarrolladas por las **INTERVINIENTES** que hacen parte de la misma cadena de valor, para así determinar la existencia de posibles restricciones sobre la competencia a lo largo de la cadena.

En el documento de pre-evaluación las **INTERVINIENTES** señalaron que la operación proyectada tendrá efectos en el mercado nacional de bebidas. Al respecto esta superintendencia observa que el mercado de bebidas a su vez se divide en "bebidas alcohólicas" y "bebidas no alcohólicas".

Las **bebidas alcohólicas** son aquellas obtenidas "*por procesos de fermentación alcohólica, destilación de los productos de la fermentación o por la mezcla de sustancias obtenidas por tales procesos, adicionado, o no, de diversos ingredientes y no se le reconocen propiedades terapéuticas*"²⁸. Las bebidas alcohólicas fermentadas son aquellas obtenidas por fermentación alcohólica de mostos y que son sometidas a operaciones tales como clarificación, estabilización y conservación. Por el contrario, las bebidas alcohólicas destiladas son obtenidas por destilación, previa fermentación alcohólica de productos naturales, que conserva el aroma y el sabor de las materias primas utilizadas. Cabe resaltar que en este segmento únicamente participa **BAVARIA** en la categoría de cervezas.

²⁷ 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). Ver 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). Disponible al público en el siguiente enlace: https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/05/MWG_MergerGuidelinesWorkbook.pdf, Consulta el 30 de diciembre de 2020.

²⁸ Norma Técnica Colombiana (NTC) 222 del 20/03/1996. Tercera Actualización. Pág. 4.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

De otra parte, las **bebidas no alcohólicas** son aquellos productos listos para el consumo directo "con un contenido de alcohol no mayor al 0,5 % en fracción de masa del producto terminado, como resultado de lo que puedan aportar las sustancias saborizantes utilizadas en su elaboración"²⁹. Particularmente, en Resolución No. 79716 la SIC señaló que en esta categoría se encuentran incluidas las siguientes bebidas: (i) isotónicas; (ii) a base de té; (iii) carbonatadas (gaseosas); (iv) agua en botella (envasada); (v) bebidas a base de malta; (vi) bebidas energizantes; (vii) jugos de frutas; y (viii) refrescos de aguas saborizadas. En este segmento de bebidas no alcohólicas participan las **INTERVINIENTES**.

Por lo tanto, los mercados en los que participan las **INTERVINIENTES** son los siguientes:

Tabla No. 10
Mercados en los que participan las **INTERVINIENTES**

MERCADO	BAVARIA	COCA COLA ³⁰
Segmento de bebidas alcohólicas		
Mercado de cerveza	X	
Segmento de bebidas no alcohólicas		
Mercado de bebidas isotónicas		X
Mercado de bebidas a base de té		X
Mercado de bebidas carbonatadas		X
Mercado de agua en botella	X	X
Mercado de bebidas a base de malta	X	
Mercado de bebidas energizantes		X
Mercado de jugos de frutas		X
Mercado de refrescos de aguas saborizadas		X

Fuente: Elaboración GTIE.

De lo anterior, se establece que las **INTERVINIENTES** participan de manera coincidente en el mercado de agua en botella. De otra parte, **BAVARIA** participa en los mercados de cerveza y bebidas a base de malta y **COCA COLA** participa en los mercados de bebidas isotónicas, bebidas a base de té, bebidas carbonatadas, bebidas energizantes, jugos de frutas y refrescos de aguas saborizadas.

Es importante mencionar que tanto **BAVARIA** como **COCA COLA** incursionaron este año en el mercado colombiano de bebidas alcohólicas gasificadas. **BAVARIA** con su marca "Mike's", una bebida gasificada con limón y vodka, la cual comenzó a comercializar en enero de 2021 y **COCA COLA** con su marca "Topo Chico Hard Seltzer", la cual empezó a comercializar en marzo de 2021³¹.

Adicionalmente, esta Superintendencia observa que **BAVARIA**, además de participar en la producción y/o comercialización de cerveza, agua en botella y bebidas a base de malta, también produce malta; importa y produce cebada; produce tapas tipo corona para bebidas; y produce etiquetas para botellas. No obstante, el 100% de la producción e importación de estos insumos es para autoconsumo. En este sentido, **BAVARIA** no participa como oferente de estos insumos en el mercado colombiano. Así lo manifiestan las **INTERVINIENTES** quienes indicaron lo siguiente:

²⁹ NTC 2740 del 30/09/2009. Tercera Actualización, editada el 09/10/2009. Pág. 3.

³⁰ Si bien es cierto que, en Colombia, **COCA COLA** participa en los mercados de bebida no alcohólicas a través de sus embotelladoras **INDEGA** y **EMBOSA**, para efectos de la presente resolución se hará referencia únicamente a **COCA COLA**.

³¹ Documento "20386775—0010600007" consecutivo "106", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 5 (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

"(...) **BAVARIA** tiene actividades de producción de tapas tipo corona para bebidas y etiquetas para botellas. Sin embargo, la compañía no participa en este mercado (sic) debido a que el 100% de su producción es para autoconsumo.

Esta situación ya se había puesto de presente durante la integración de AB Inbev – SABMiller que fue aprobada a través de la Resolución No. No. 24329 de 2016. La situación no se ha modificado a la fecha. En tal sentido no existe porcentaje destinado a comercialización de estos insumos (...)”²².

A su vez, manifestaron que:

"(...) **BAVARIA** tiene actividades de producción de malta, importación de cebada y producción de cebada. Sin embargo, toda la malta y la cebada importada y producida es destinada exclusivamente a la producción de sus bebidas. (...) la compañía no participa en estos mercados debido a que el 100% de su producción o importación es para autoconsumo. En efecto, **BAVARIA** no tiene una línea de negocio dedicada a la comercialización de estos insumos”²³.

A continuación, se revisarán cada uno de los mercados enunciados en la tabla anterior, desde el punto de vista de sus características y usos, con el fin de identificar si tienen sustitutos cercanos o si por el contrario corresponden en sí mismos a un solo mercado.

15.4.1.1. Segmento de bebidas alcohólicas

En este segmento únicamente participa **BAVARIA** en la categoría de cervezas. La descripción de las marcas de cerveza comercializadas por **BAVARIA** en el territorio colombiano, especificando el tipo de envase y contenido, los tipos de cerveza que existen (industrial y artesanal), el proceso de producción, los canales de distribución y el análisis de sustituibilidad desde el punto de vista de demanda, se presenta a continuación.

a) Descripción del mercado de cerveza

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la cerveza como una “bebida alcohólica hecha con granos germinados de cebada u otros cereales fermentados en agua, y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.”²⁴. El artículo 1 del Decreto 761 de 1993 del **MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL**, la define más detalladamente como “la bebida obtenida por fermentación alcohólica de un mosto elaborado con cebada germinada y otros cereales o azúcares, adicionado de lúpulo o su extracto natural, levaduras y agua potable, tendrá una graduación alcohólica entre 2.5º y 12º grados alcoholimétricos”. Específicamente, las cervezas comercializadas por **BAVARIA** tienen las siguientes características:

Tabla No. 11
Características de los productos ofrecidos por **BAVARIA**

MARCA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ENVASE	CONTENIDO (cc)
Águila	Cerveza refrescante con el balance entre amargo, dulce y alcohol. Es de tipo Lager y tiene un contenido de alcohol de 4%.	Botella	225
			330
			750
		Lata	1.000
			296
			330
			355
			473

²² Ibid., pág. 3 (PDF).

²³ Id.

²⁴ Ver: <https://dle.rae.es/?w=cerveza&origen=REDLE>. Consulta 24 de febrero de 2021.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

MARCA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ENVASE	CONTENIDO (cc)
		Barril	50 Lts
Águila Light	Cerveza refrescante y suave, con un nivel menor de amargo y de carbonización. Es una cerveza juvenil. Es de tipo Lager y tiene un contenido de alcohol de 3,4%.	Botella	175 250 330 750 1.000
		Lata	269 330 473
Águila 0.0	La primera cerveza colombiana con 0,0 grados de alcohol. Perfecta para ocasiones como relajarse en la casa, refrescarse <i>on the go</i> , acompañar comidas o socializar con amigos. Es una opción para cuando no se quiere o no se puede consumir alcohol. Es de tipo Lager.	Botella	330
		Lata	330 355
		Barril	50 Lts
Águila Fusión Limón	Es una cerveza refrescante y suave, perfecta para cualquier ocasión. Tiene el sabor característico de Águila con el toque perfecto de limón. Es de tipo Lager y tiene un contenido de alcohol de 3,4%.	Botella	175 330
		Lata	269
Azteca	Cerveza de tipo Lager, con un contenido de alcohol de 4,2%.	Botella	330
		Lata	330
Bahía Light	Tiene un contenido aproximado de alcohol de 4,4% en volumen.	Botella	225
BBC Bacatá Blanca	Cerveza blanca, de origen belga, estilo Witbier. Muy suave, refrescante y turbia. Se elabora con trigo, coriandro y cáscaras de naranja. Su maduración tarda mínimo dos semanas. Tiene un contenido de alcohol de 4,1%.	Botella	330
		Barril	30 Lts
Monserrate Roja	Cerveza roja, afrutada y cargada de lúpulo. Con mucho cuerpo y aroma balanceado. Su maridaje perfecto son las carnes rojas, comida picante, jamones y quesos suaves. Su contenido de alcohol es de 5,0%.	Botella	330
		Barril	30 Lts
BBC Cajicá Miel	Cerveza rubia, refrescante y suave, con un equilibrio entre sus sabores y con un estilo Honey Ale. Tiene una generosa adición de miel de abejas. Ideal para acompañar carnes blancas, comidas con nueces y postres dulces. Su contenido de alcohol es de 5,3%.	Botella	330
		Barril	30 Lts
BBC Chapinero Porter	Cerveza negra y cremosa con un ligero sabor a maltas tostadas. Es ideal para acompañar jamones ahumados, cortes gruesos de carne, quesos madurados y chocolate. Tiene un contenido de alcohol de 5,0%.	Botella	330
		Barril	30 Lts
BBC Lager	Cerveza rubia, suave y refrescante. Balanceada en aromas y sabores otorgados por los lúpulos y las maltas. Es perfecta para maridar con comida picante, carnes blancas, pescados, comida apanada y fritos. Tiene un contenido de alcohol de 5,0%.	Botella	330
		Barril	30 Lts
BBC Candelaria Clásica	Cerveza tipo Kölsch. Es rubia brillante, suave y refrescante. Ligeramente afrutada y aforada con sabor a malta balanceado. Ideal para maridar comidas ligeras como sushi, ensaladas, quesos con sabores almendrados y postres cítricos. Su contenido de alcohol es de 5,2% alcohol.	Botella	330
		Barril	30 Lts
BBC La Cotidiana	Cerveza Lager rubia, fácil de tomar y muy refrescante. Balanceada por la combinación de los lúpulos aromáticos Cascade que le otorgan notas cítricas y las maltas caramelo. Su contenido de alcohol es de 5,0% alcohol.	Lata	269

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

MARCA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ENVASE	CONTENIDO (cc)
BBC Triqui Triqui	Cerveza roja de aroma intenso y dulce predominantemente afrutado por el zapallo. La canela, jengibre, clavo de olor y nuez moscada le dan un carácter especiado. Se recomienda maridar con quesos madurados, carnes ahumadas, comida picante y postres frutales. Su contenido de alcohol es de 5,3% alcohol.	Botella	330
BBC Septimazo Ipa	Cerveza roja, afrutada y cargada de lúpulo. Con mucho cuerpo y aroma balanceado. Ideal para acompañar comidas fuertes y condimentadas como curry, quesos azules y carnes y pescados ahumados. Tiene un contenido de alcohol de 6%.	Botella	330
		Barril	30 Lts
BBC Macondo	Es una cerveza tipo Ale Stout, con un contenido de alcohol de 5,8%. Cerveza negra, robusta y cremosa elaborada con una selección especial de café 100% colombiano. Aroma a maltas tostadas y de sabor intenso a caramelo y café tostado. Va perfecto con ostras, cortes gruesos de carne, salsas semi dulces como BBQ y postres de chocolate oscuro y amargo.	Botella	330
Beck's	Cerveza de baja fermentación y de color rubio claro. Su contenido de alcohol es de 5,0%.	Botella	275
Budweiser	De color dorado con sutiles notas aromáticas de malta y lúpulo, junto con un rastro de notas cítricas y afrutadas. El sabor es fresco y limpio. Tiene un contenido de alcohol de 5%.	Lata	355
Busch Light	Cerveza tipo Lager fabricada con una mezcla de lúpulo americano de primera calidad y una combinación de malta y maíz para proporcionar un agradable sabor equilibrado. Tiene una graduación alcohólica de 4,1%.	Botella	330
		Lata	330
Club Colombia	<i>Club Colombia Dorada:</i> cerveza de color dorado, tipo Lager, con un 4,7% de contenido de alcohol.	Botella	330 900
	<i>Club Colombia Negra:</i> cerveza que proviene de la combinación de maltas tipo caramelo y variedades de malta tostada o rostizada, con un balance entre amargo y dulce. Es de tipo Lager y tiene un contenido de alcohol de 4,7%.	Lata	269 330 355
	<i>Club Colombia Roja:</i> cerveza que proviene de la combinación de maltas tipo caramelo y malta tostada, con una espuma cremosa que contrasta con el color de la cerveza. Es de tipo Lager y tiene un contenido de alcohol de 4,7%.	Barril	20 Lts 30 Lts
Cola & Pola	Es un tipo de refajo. Mezcla refrescante de amargo y dulce procedente de la cerveza y la dulzura que viene de la cola. Sabor colombiano con bajos niveles de alcohol. Su contenido de alcohol es de 2,0%.	Botella	330
		Lata	
		Pet	
Corona	Es de tipo lager. Su líquido dorado se elabora 100% en México y es la cerveza mexicana más popular del mundo. Hecha con malta, agua, lúpulo, levadura y otros adjuntos. Tiene un contenido de alcohol de 4,5%.	Botella	207 210 355 710
Costeña	Cerveza tipo Lager, con un 3,9% de contenido de alcohol. Una cerveza con un único y característico sabor seco y amargo.	Botella	355 750
		Lata	330
Costeñita	Cerveza tipo Lager. Se destaca por su envase verde que la diferencia de las demás marcas del portafolio. Tiene un contenido de alcohol de 4,0%.	Botella	175
Costeña Bacana	Cerveza tipo Lager, con un grado de alcohol de 3,7%.	Botella	320
		Lata	269

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

MARCA	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ENVASE	CONTENIDO (cc)
Hoegaarden	Cerveza de trigo lanzada en 1995, con un contenido de alcohol de 5,7%. Tiene un cuerpo complejo de estilo belga, con un característico sabor afrutado y especiado con claras notas a clavo y cilantro.	Botella	330
Kaufmann	Cerveza de tipo Lager. Tiene un contenido de alcohol de 4,2%.	Lata	330
Lefo	Cerveza belga de abadía inspirada en el estilo Belgian Blonde Ale. Se trata de una cerveza legendaria con una historia que se remonta nada menos que al año 1240 en la ciudad de Dinant. Tiene un contenido de alcohol de 9,0%.	Botella	330
Patagonia Weisse	Cerveza tipo Belgian Witbier con trigo de cremosidad característica. En su aroma predomina la cáscara de naranja y el coriandro. Tiene un contenido de alcohol de 4,2%.	Botella	355
Patagonia Amber Lager	Cerveza de un suave sabor a caramelo, elaborada con una combinación de 4 maltas, que le dan su característico color ámbar y sabor maltoso, dejando un sutil dulzor en boca. Tiene un contenido de alcohol de 4,5%.	Botella	355
Pilsen	Cerveza tipo Lager, con un 4,0% de contenido de alcohol.	Botella	330 750 1.000
		Lata	330 355 473
		Barril	50 Lts
		Bombona	30 Htlts
Poker	Cerveza tipo Lager, con un contenido de alcohol de 4,0%.	Botella	250 330 750 1.000
		Lata	330 355 473
		Botella	330
Poker Ligera	Cerveza con un contenido de alcohol de 3,1%.	Lata	330
Presidente	Cerveza tipo Pilsener de origen dominicano y estilo rubia, con un contenido de alcohol de 5,0%.	Botella	355
Redd's	Cerveza dulce tipo Lager, con un contenido de alcohol de 4,5%. Sabor a fruta, cáscara de limón, manzana verde, dulce-cítrico.	Botella	250 330
		Lata	269
Redd's Dry y Redd's Apple	Cervezas dulces tipo Lager, con un contenido de alcohol de 5%.	Lata	269
Stella Artois	Cerveza tipo lager. Sabor lupulado con un amargo agradable, refrescante y un acabado crujiente. Ideal para utilizar con Carnes curadas, quesos y mariscos. Tiene un contenido de alcohol de 5,4%.	Botella	330
		Lata	8 Onz.
		Barril	12 Lts

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "20386775--0003000005", consecutivo "30", Carpeta pública del Expediente. (Xlsx) e Información disponible en las páginas web de BAVARIA³⁵ y BBC³⁶.

³⁵ Ver: <https://www.bavaria.co/marcas-bavaria/explorador-de-marcas>. Consulta: 25 de febrero de 2021.

³⁶ Ver: <https://www.bbcccerveceria.com/proceso-cerveceria/proceso-elaboracion-de-cerveza>. Consulta: 25 de febrero de 2021.

b) Tipos de cerveza

En la Resolución No. 24329 de 2016 la SIC señaló que existen dos (2) tipos de cerveza a saber: (i) cerveza industrial y (ii) cerveza artesanal; las cuales se diferencian básicamente por su proceso de elaboración, la calidad de los ingredientes y la fórmula que el maestro cervecero haya creado. A continuación, se describe cada tipo de cerveza:

(i) Cerveza industrial:

Son elaboradas con base en una receta básica que busca ingredientes y procesos económicos viables, donde por lo general son utilizados los conservantes y estabilizantes químicos. Dichas cervezas, con el fin de asegurar su estabilidad, son sometidas a pasteurización después de la primera fermentación, lo que conlleva a que se pierdan algunas propiedades nutritivas y organolépticas de la cerveza. Para la eliminación de los residuos, tales como levaduras y proteínas, las cervezas de tipo industrial utilizan un filtrado químico.

(ii) Cerveza artesanal:

Por lo general son probadas y modificadas por el maestro cervecero hasta que se logre obtener la mezcla adecuada, con un sabor y olor característico, para lo cual utilizan ingredientes básicos como agua, levadura, cereales, malteados y lúpulo, sin añadir artificialmente conservantes y/o antioxidantes. Las cervezas artesanales utilizan un proceso de elaboración natural, sin ser sometidas a pasteurización, lo que garantiza la conservación de los aromas y sabores de los ingredientes originales. Así mismo, utilizan un filtrado manual, por lo que suelen encontrarse sedimentos en el fondo de la botella.

c) Proceso de elaboración de la cerveza

De acuerdo con BAVARIA³⁷, el proceso de elaboración de la cerveza se compone principalmente de cuatro (4) pasos:

- (i) Elaboración del mosto:** el proceso se inicia con la molienda de la malta de cebada, etapa necesaria para liberar el almidón del interior del grano. El almidón aportado por la malta es transformado en azúcar fermentable gracias a varios cambios de temperatura. Seguidamente, el mosto dulce que contiene azúcar fermentable, proteínas, aminoácidos, vitaminas y minerales es separado de la cascara (de malta). Finalmente, el mosto es hervido, y durante este proceso el lúpulo se añade para darle el amargo y el aroma.
- (ii) Fermentación y maduración:** una vez se fermenta el mosto, la levadura transforma los azúcares del mosto en alcohol y gas carbónico, contribuyendo al aroma y sabor de la cerveza. Al final de este proceso se obtiene la "cerveza verde" –llamada así porque aún no ha alcanzado su punto ideal de maduración para su consumo-, la cual requiere mantenerse en tanques con temperaturas bajo cero grados. Es de considerar, que por efecto del tiempo y del frío, el sabor y el aroma se refinan y se obtiene un producto más estable.
- (iii) Filtración:** en esta etapa se estabiliza y se otorga la apariencia limpia y clara de la cerveza, toda vez que este proceso separa las levaduras y otros restos sólidos, ajustando además las cantidades de gas carbónico (CO₂).
- (iv) Envasado:** la cerveza se envasa en botellas de vidrio, latas de aluminio y barriles de acero inoxidable. Por ser un producto natural, a la cerveza no se le adicionan preservantes y para garantizar su estabilidad microbiológica se pasteuriza.

³⁷ Ver: <http://www.bavaria.co/la-cerveza/proceso-cervecero>. Consulta: 26 de febrero de 2021.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

d) Canales de distribución

Las INTERVINIENTES manifiestan que BAVARIA [REDACTED], una compañía vinculada, que atiende los clientes en tres (3) canales de distribución: tradicional, moderno y Horeca³⁸.

e) Sustituibilidad de la demanda

La sustituibilidad desde el punto de vista de la demanda se puede analizar vía características, usos y precios similares entre los productos objeto de estudio y otros productos disponibles para los consumidores. Estas variables le permiten al comprador tomar decisiones informadas para satisfacer sus necesidades de consumo.

Sea lo primero indicar que, si bien las cervezas hacen parte del mercado de bebidas alcohólicas, en principio deberían ser consideradas como un producto diferente y no sustituto de otras bebidas alcohólicas, tales como vinos y licores, debido a sus diferencias en sabor, proceso de fabricación y patrones consumo.

En cuanto al proceso de fabricación, debe considerarse que en la producción de licores, además del proceso de fermentación (el cual es utilizado en la cerveza), es necesario realizar un proceso de destilación³⁹. Dichos licores, se obtienen de cereales como la cebada, el maíz o el trigo (los cuales se utilizan en la fabricación del whisky) o del jugo de la caña de azúcar, el cual es utilizado en la fabricación de ron y aguardiente⁴⁰.

Adicionalmente, este Despacho encuentra que la cerveza se diferencia de otras bebidas alcohólicas, respecto de sus grados de alcohol y características físicas, tal y como se evidencia a continuación:

Tabla No. 12
Descripción y características de las bebidas alcohólicas

PRODUCTO	GRADOS DE ALCOHOL	HÁBITOS DE CONSUMO	MATERIAS PRIMAS	PROCESO PRODUCTIVO
Aguardiente	32	Puro y mezclado	Caña de azúcar	Destilación
Ron	35	Mezclado	Mostos de caña de azúcar	Destilación
Brandy	35-50	Puro	Mostos de uva	Fermentación y destilación
Whisky	40-50	Mezclado	Cebada, maíz, trigo, avena, centeno y arroz	Destilación
Ginebra	43	Mezclado	Concentrado de Baya de Enebro	Destilación
Vodka	40	Mezclado	Granos de maíz	Destilación

³⁸ **Canal Tradicional:** conformado por tiendas, tiendas de conveniencia, cigarrerías, droguerías, etc.

Canal Moderno: conformado por grandes superficies, tiendas de descuento duro, etc.

Canal Horeca: conformado por hoteles, restaurantes, bares y en general, puntos de venta en donde se espera que le cliente final consuma el producto en el establecimiento.

Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 38 (PDF).

³⁹ Este proceso consiste en la separación de agua y alcohol mediante altas temperaturas que hacen evaporar el agua más rápidamente que el alcohol, ya que éste tiene un punto de ebullición más alto que el agua, donde el producto resultante requiere añejamiento en barricas de roble para lograr características necesarias para su comercialización.

Desarrollo Empresarial "Cadenas Productivas: Cerveza, malta y licores" DNP 2007.

Ver: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cerveza.pdf>. Consulta: 26 de febrero de 2021.

⁴⁰ *Ibid.*

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

PRODUCTO	GRADOS DE ALCOHOL	HÁBITOS DE CONSUMO	MATERIAS PRIMAS	PROCESO PRODUCTIVO
Vinos	12-14	Puro	Uva	Fermentación
Cocteles premezclados	4-6	Puro	Malta, saborizantes	-
Aperitivos	25-30	Puro	Café, menta	-
Cerveza	2,5-12*	-	Mosto de cebada germinada y otros	Fermentación*

Fuente: Resolución No. 24329 de 2016 (versión pública). Pág. 18.

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de España (en adelante, CNMC), determinó que la cerveza debe ser considerada como un mercado diferente de las demás bebidas alcohólicas. Puntualmente, ha afirmado que “[l]os precedentes nacionales⁴¹ y comunitarios⁴² han concluido que la cerveza forma parte de un mercado diferenciado de los de otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas, dadas sus especiales características de sabor, proceso de fabricación y patrón de consumo⁴³. En cuanto a las decisiones nacionales, se observa que esta Superintendencia en decisiones anteriores⁴⁴ concluyó que el mercado de cerveza corresponde a un mercado por sí mismo, y debe analizarse por separado de las demás bebidas alcohólicas.

Por lo tanto, este Despacho considerando las anteriores argumentaciones, se acoge a las decisiones presentadas anteriormente y concluye que la cerveza corresponde a un mercado en sí mismo.

Adicionalmente, esta Superintendencia se ha pronunciado en oportunidades anteriores⁴⁵, señalando que, por las diferencias en el público al cual se dirigen, el mercado de cervezas puede segmentarse en dos tipos: (i) premium; y (ii) populares. Puntualmente esta Entidad manifestó que:

“[L]a existencia de un diferencial de precios importante (mayor del 30%) entre las cervezas premium y las cervezas populares, permitiendo inferir que el consumidor de las cervezas premium pertenece a un segmento de la demanda distinto al de las otras cervezas, de acuerdo con su ingreso y disponibilidad a pagar. Situación que sumado a las encuestas de percepción de

⁴¹ Expedientes nacionales N-015 HEINEKEN/CRUZCAMPO, N-084 MAHOU/SAN MIGUEL, N-255 SAB/MILLER, N-05060 HERRÁIZ/GERVÁS/MAHOU y N-06113 MAHOU SAN MIGUEL/ALHAMBRA, y los Informes del TDC C44/99 HEINEKEN/CRUZCAMPO, C58/00 MAHOU/SAN MIGUEL Y C103/07 MAHOU SAN MIGUEL/ALHAMBRA.

⁴² Entre otros, casos Comunitarios M. 3372 CALSBERG/HOLSTEN; M. 3289 INTERBREW/SPATEN-FRANZISKANER; M. 3032 INTERBREW/BRAUERGILDE; M.3182 SCOTTISH & NEWCASTLE/HP BULMER, M.2387 HEINEKEN/BAYERISCHE BRAUHOULDING/JV, M.2569 INTERBREW/BECKS, M.2152 SCOTTISH & NEWCASTLE/JV/CENTRALCER, M.1925 SCOTTISH & NEWCASTLE/GROUPE DANONE, M.1555 HEINEKEN/CRUZCAMPO Y M.1372 HUGH BAIRD/ SCOTTISH & NEWCASTLE.

⁴³ CNMC. HEINEKEN / KRUSOVICE. Expediente: N-07069. Ver: <https://www.cnmc.es/es-es/competencia/buscadores/expedientes.aspx?num=N/07069&ambito=Concentraciones>. Consulta: 28 de abril de 2016.

⁴⁴ **Resolución No. 33361 de 2011**, mediante la cual se ordena cerrar investigación, abierta mediante Resolución No. 11304 de abril de 2007, en contra de la sociedad **BAVARIA S.A** y su Representante Legal Karl Lippert. La investigación se efectuó con el fin de establecer si dicha sociedad y su respectivo Representante Legal actuaron en contravención de lo normado en el artículo 1° de la Ley 155 de 1959 y en los numerales 3 y 6 del artículo 50 del Decreto 2153 de 1992.

Radicación 14-284787-6-0 del 10 de febrero de 2015. Estudio Económico de la operación de integración entre POSTOBÓN S.A. y COMPAÑÍA CERVECERÍA UNIDAS S.A.

Resolución No. 24329 de 2016. Operación de integración entre **CERVECERÍA BBC S.A.S., CERVECERÍA BBC DE LA SABANA S.A.S., BOGOTÁ BEER COMPANY S.A.S., AMBEV COLOMBIA S.A.S. y BAVARIA S.A.**

⁴⁵ Ver Resoluciones No. 33361 de 2011 y No. 24329 de 2016 de la SIC.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

calidad y los testimonios recibidos, le permitió concluir que el mercado de cervezas puede segmentarse en dos tipos a saber. (i) premium; y (ii) popular⁴⁶.

Finalmente, si bien existen diferencias en el proceso de elaboración de las cervezas artesanales e industriales, esta Superintendencia no encuentra evidencia en el Expediente que permita concluir que estas configuran segmentos distintos del mercado de cerveza. Así, esta Superintendencia considera innecesario realizar un análisis más detallado.

Por lo expuesto anteriormente, esta Superintendencia reconoce que la cerveza **no** tiene sustitutos cercanos que permitan ampliar la dimensión de producto en el caso concreto. De igual forma, en línea con las decisiones anteriores, esta Superintendencia revisará el mercado de cerveza de forma segmentada, es decir: **premium y popular**.

15.4.1.2. Segmento de bebidas no alcohólicas

La SIC en Resolución No. 79716 de 2015 señaló que en el segmento de bebidas no alcohólicas se encuentran incluidas las siguientes bebidas: (i) isotónicas; (ii) a base de té; (iii) carbonatadas (gaseosas); (iv) agua en botella (envasada); (v) bebidas a base de malta; (vi) bebidas energizantes; (vii) jugos de frutas; y (viii) refrescos de aguas saborizadas.

En lo que respecta a las **INTERVINIENTES** esta Superintendencia encuentra que **BAVARIA** participa en los mercados de (i) agua en botella; y (ii) bebidas a base de malta. Por su parte, **COCA COLA** participa en los mercados de (i) bebidas isotónicas; (ii) bebidas a base de té; (iii) bebidas carbonatadas; (iv) agua en botella; (v) bebidas energizantes; (vi) jugos de frutas; y (vii) refrescos de aguas saborizadas.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los mercados de bebidas no alcohólicas en los cuales participan las **INTERVINIENTES**, especificando las marcas comercializadas. De igual forma, se presentará el análisis de sustituibilidad desde el punto de vista de demanda en cada uno de los mercados.

a) Descripción de los mercados afectados del segmento de bebidas no alcohólicas

Tabla No. 13

Características y usos de los mercados afectados del segmento de bebidas no alcohólicas

BEBIDAS	CARACTERÍSTICAS	USOS
Bebidas isotónicas	Es una bebida hidratante para la actividad física y el deporte. Está destinada fundamentalmente a reponer agua y electrolitos perdidos durante la actividad física y el deporte, calmar la sed, mantener el equilibrio metabólico y suministrar fuentes de energía de fácil absorción y metabolismo rápido.	Se consumen principalmente con el fin de rehidratar de forma rápida a los deportistas. A pesar de que también pueden ser consumidas en otras circunstancias y ayudan a calmar la sed, estos corresponderían a usos secundarios de dichas bebidas. Sus características específicas, hacen que su principal uso sea la rehidratación
Bebidas a base de té	Producto listo para el consumo directo que debe ser elaborado a partir de extracto de té (<i>Camellia sinensis</i> -L), adicionado de ingredientes y aditivos permitidos en la legislación nacional vigente.	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.

⁴⁶ Resolución No. 24329 de 2016 (versión pública). Pág. 19.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

BEBIDAS	CARACTERÍSTICAS	USOS
Bebidas carbonatadas (gaseosas)	<p>Es una bebida no alcohólica, no fermentada, elaborada por disolución de gas carbónico (CO₂) en agua tratada, lista para el consumo humano directo.</p> <p>Puede tener o no adición de edulcorantes naturales, artificiales o ambos, jugos de frutas, concentrados de frutas y aditivos permitidos por la legislación nacional vigente o en su defecto el <i>Codex Alimentarius</i>⁴⁷.</p>	<p>El consumidor las adquiere principalmente para saciar la sed o como complemento a la ingesta de alimentos.</p> <p>Se utilizan como mezcladores en bebidas preparadas o cócteles.</p>
Agua en botella (envasada)	<p>Corresponde al 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.</p> <p>Puede contener dióxido de carbono por encontrarse naturalmente o se agrega intencionalmente. No contiene azúcares, edulcorantes, aromatizantes u otras sustancias alimentarias.</p>	<p>Es consumida principalmente por ser un producto auténticamente natural. Ayuda al consumidor a tener un mayor bienestar y a cuidar la salud.</p> <p>Además, es un producto ingerido con el fin de calmar la sed y lograr que el consumidor se refresque.</p>
Bebidas a base de malta	<p>Es una bebida carbonatada elaborada a partir de cebada malteada, adicionada o no de: otros cereales, lúpulo, acidulantes, aromatizantes, saborizantes, edulcorantes, color caramelo y suplementos nutritivos.</p>	<p>Es ingerida principalmente por los jóvenes en etapa de crecimiento, ya que les aporta nutrientes y aumenta la concentración y la memoria.</p> <p>Es consumida además por todos los grupos de la población, haciendo parte integral de su dieta diaria. Además de aportar nutrientes, aporta energía al cuerpo para la realización de las actividades cotidianas.</p>
Bebidas energizantes	<p>Bebida no alcohólica, generalmente gasificada, compuesta principalmente por cafeína e hidratos de carbono, azúcares, más otros ingredientes como aminoácidos, vitaminas, minerales, extractos vegetales, acompañados de conservantes, saborizantes y colorantes.</p>	<p>Su consumo es útil para mejorar la atención, la concentración y la vigilancia, evitando el sueño y proporcionando sensación de bienestar.</p> <p>De acuerdo con la Resolución 4150 de 2009, 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.</p>
Jugos de frutas⁴⁸	<p>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</p>	<p>Son bebidas refrescantes que se consumen principalmente por ser productos saludables, que se acercan a lo natural, proporcionando un alto nivel nutricional y bienestar.</p>

⁴⁷ Significa "Código de alimentación". Hace referencia a la compilación de todas las normas, Códigos de Comportamientos, directrices y recomendaciones de la **Comisión del Codex Alimentarius**. Esta Comisión es el más alto organismo internacional en materia de normas de alimentación, subsidiario de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Ver: <http://www.fao.org/noticias/1999/codex-s.htm>. Consulta: 28 de febrero de 2021.

⁴⁸ El segmento "jugos de frutas" enmarca las siguientes categorías:

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

BEBIDAS	CARACTERÍSTICAS	USOS
	<p>permitidos. Deben poseer color y olor semejante al de la fruta.</p> <p>Estas bebidas tienen como base el agua y la fruta. Sin embargo, en cada producto el porcentaje de fruta puede variar.</p>	
Refrescos de aguas saborizadas	<p>Es una bebida no alcohólica, que tiene un contenido de agua en fracción de masa inferior al 99%, que se comercializa sellada y envasada.</p> <p>Se fabrica a partir de la disolución en agua de aromatizantes/saborizantes naturales, artificiales o sintéticos. Puede contener otros ingredientes y aditivos para alimentos, permitidos por la legislación nacional vigente o en su defecto por el <i>Codex Alimentarius</i>.</p>	Al igual que el agua en envasada calman la sed y es ingerida con el fin de refrescar al consumidor, ofreciendo diversos sabores.

Fuente: NTC, Resoluciones del Ministerio de Salud y Resolución No. 79716 de la SIC, págs. 19 a 21 (versión pública).

b) Marcas comercializadas por las INTERVINIENTES en cada uno de los mercados afectados del segmento de bebidas no alcohólicas

En el segmento de bebidas no alcohólicas, **BAVARIA** únicamente participa en el mercado de agua en botella, con su marca "Zalva" y en el mercado de bebida a base malta, con sus marcas "Pony Malta", "Pony Malta Vital" y "Malta Leona".

Tabla No. 14
Marcas comercializadas por las INTERVINIENTES en los mercados afectados del segmento de bebidas no alcohólicas

BEBIDAS	MARCA	TIPO DE ENVASE Y CONTENIDO
Bebidas isotónicas	Powerade	Pet de 250 y 500 ML
Bebidas a base de té	Fuze Tea	PET de 400 ml, 1.2 Lts y 1.5 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Tetrapack de 200 ml.
Bebidas carbonatadas (gaseosas)	Coca Cola	Lata de 235 ml y 330 ml.

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 objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

BEBIDAS	MARCA	TIPO DE ENVASE Y CONTENIDO
		PET 250 ml, 400 ml, 600 ml, 1.5 Lts, 1.75 Lts, 2 Lts, 2.5 Lts y 3 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 300 Lts y 18925 ml. Vidrio de 192 ml, 296 ml, 350 ml y 1.25 Lts. Lata de 237 ml y 330 ml.
	Coca Cola sabor ligero	PET 600 ml y 1.5 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 296 ml y 350 ml. Lata de 235ml y 330 ml.
	Coca Cola sin azúcar	PET 250 ml, 500 ml, 600 ml, 1.25 Lts., 1.5 Lts, 1.75 Lts, 2 Lts, 2.5 Lts y 3 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 192 ml, 296 ml, 350 ml.
	Fanta	PET de 400 ml y 1.5 Lts POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 250 ml y 350 ml.
	Premio	PET de 400 ml, 1.25 Lts, 1.5 Lts, 1.75 Lts y 3 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 250 ml, 350 ml y 1.25 Lts. Lata de 330 ml
	Quatro	PET de 250 ml, 400 ml, 1.25 Lts, 1.5 Lts, 1.75 Lts y 3 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 192 ml, 350 ml y 1.25 Lts.
	Roman	Lata de 235 ml. PET de 250 ml, 400 ml, 1.5 Lts, 1.75 Lts y 3 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 250 ml, 350 ml y 1.25 Lts.
	Roman Zero	PET de 250 ml.
	Schweppes	PET de 1.5 Lts y 1.75 Lts. Vidrio de 296 ml y 350 ml. Lata de 330 ml.
	Sprite	PET de 250 ml, 400 ml, 1.25 Lts, 1.5 Lts, 1.75 Lts y 3 Lts. POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts. Vidrio de 192 ml, 350 ml y 1.25 Lts.
Agua en botella (envasada)	Brisa	Bolsa de plástico de 300 ml, 3.5 Lts y 6 Lts. PET de 280 ml, 600 ml, 18925 ml, 1 Lt, 3 Lts y 6 Lts.
	Manantial	PET de 600 ml y 1.5 Lts Vidrio de 300 ml

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

BEBIDAS	MARCA	TIPO DE ENVASE Y CONTENIDO
	Tai	PET de 600 ml.
	Zalva	PET de 600 ml.
Bebidas a base de malta	Pony Malta	PÉT 200 ml, 330 ml, 1.000 ml, 1.500 ml y 2.000 ml.
		Lata de 330 ml.
	Pony Malta Vital	Botella de 225 ml, 250 ml y 330 ml.
	Malta Leona	PET 200 ml, 330 ml y 1.000 ml.
		PET 400
		Botella de 330
Bebidas energizantes	Monster	Aluminio de 473 ml
Jugos de frutas	Del Valle	PET de 250 ml, 280 ml, 400 ml, 500 ml, 1 Lt, 1.5 Lts, 1.75 Lts y 2.5 Lts.
		Tetrapack de 200 ml.
		Vidrio de 350 ml.
	Ades ⁴⁹	Tetrapack de 200 ml y 946 ml.
Refrescos de agua saborizada	Brisa	PET de 280 ml, 600 ml y 1.5 Lts.
	Vitamin Water	POST MIX (BAG IN BOX) de 5 Lts.
		PET de 592 ml.

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "20386775--0002800004.RAR", consecutivo "28" y Documento "20386775--0003000005", consecutivo "30", Carpeta Pública del Expediente. (Xlsx).

Es importante aclarar que la marca "Ades", comercializada por INDEGA, corresponde a una bebida a base de soya. En este sentido, los productos "Ades" no son jugos de fruta, sino jugos de soya. En estudio económico realizado por esta Superintendencia (Radicado No. 16-200980-3 del 13 de septiembre de 2016), la Entidad evaluó la sustituibilidad entre los jugos de fruta y los jugos de soya, y señaló que "[s]i bien existe cierto grado de diferenciación en las características de los jugos de fruta y los jugos de soya, este Despacho no cuenta con información suficiente en esta etapa de la pre-evaluación para determinar la existencia o no de una relación de sustituibilidad entre dichos productos". Razón por la cual, procedió a evaluar la estructura del mercado de jugos, en el eventual caso de que los jugos de fruta y los jugos de soya resultaran pertenecer a un mismo mercado de producto.

En el caso particular, esta Superintendencia considera innecesario realizar un análisis de sustituibilidad entre los jugos de fruta y los jugos de soya, toda vez que, en la presente operación COCA COLA es el único que participa en la categoría de jugos con sus marcas "Del Valle" (jugo de fruta) y "Ades" (jugo de soya). BAVARIA no participa en dicha categoría. Por lo tanto, para efectos de la presente resolución se procederá a revisar la categoría de jugos de fruta, incluyendo la bebida a base de soya.

c) Canales de distribución

INDEGA realiza el transporte de sus productos a través de la empresa vinculada TRANSBEB en las principales ciudades del país, atendiendo los canales de distribución: tradicional, moderno y Horeca.

⁴⁹ Bebida de soya, adquirida por INDEGA. Estudio Económico SIC No. 16-200980-3 del 13 de septiembre de 2016. Operación de integración entre INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A. y UNILEVER COLOMBIA ANDINA LTDA. La operación proyectada consistía en la adquisición por parte de THE COCA-COLA COMPANY y COCA-COLA FEMSA, S.A.B. DE C.V. del negocio de productos a base de soya "AdeS" y "AdeZ" propiedad de y operado por UNILEVER PLC y UNILEVER N.V.

d) Sustituibilidad de la demanda

La SIC en Resolución No. 79716 de 2015 concluyó lo siguiente respecto a las bebidas no alcohólicas enunciadas en la Tabla No. 11 de la presente Resolución:

*(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 mismos 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.*

*(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 consumidor⁵⁰.*

Así, la SIC determinó que las bebidas isotónicas y las bebidas energizantes cumplen características y usos específicos, lo que hace que cada una sea un mercado en sí mismo. Por el contrario, si reconoció la sustituibilidad de 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 la Resolución No. 79716 de 2015, se analizó la segmentación del mercado de bebidas isotónicas definiéndose una segmentación entre bebidas **premium** y **regulares**. Esta segmentación fue hecha a partir de las diferencias entre precios de la bebida *Gatorade* y otras marcas de bebidas isotónicas, así como por la diferencia entre los niveles de ventas entre estos. Esta segmentación fue analizada en el estudio sobre el mercado de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia realizado por el GTIE en el año 2020⁵¹, manteniéndose la segmentación para este mercado. A partir de lo anterior se van a analizar los mercados de forma separada.

⁵⁰ Resolución SIC No. 79716 de 2015. Págs. 22 y 23 (versión pública).

⁵¹ Disponible en: <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/042021/Estudio-Economico-bebidas-Isotonicas-y-tesGTIE.pdf>. Consulta: 12 de abril de 2021.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Por otro lado, el mercado de bebidas a base de té y jugos de frutas había sido analizado previamente en las Resoluciones No.: 79716 de 2015, correspondiente a la integración empresarial entre **POSTOBÓN** y **PEPSI**; y 528 de 2016 correspondiente a la integración empresarial entre **GASEOSAS LUX S.A.** y **TRIPLE CORONA S.A.S.** En la primera se definió que existe 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 la segunda se analizó una segmentación del mercado de bebidas a base de té en los siguientes segmentos: (i) té genéricos, y (ii) té premium.

Los argumentos descritos por las empresas intervinientes de la operación mencionada fueron que las características de los té premium hacen de estos unos productos que son consumidos como acompañantes de comidas en restaurantes, concentrándose en atender a los consumidores de mayor poder adquisitivo. A su vez, estos son producidos con materias primas adicionales a los de los té genéricos, incorporando endulzantes, extractos de fruta y antioxidantes, lo que les permite ofrecer un portafolio más amplio de sabores y mezclas exóticas. Todo lo anterior hace que los precios de estos té sean mayores comparativamente con los genéricos. Esta segmentación fue analizada nuevamente en el estudio sobre el mercado de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia realizado por el **GTIE** en el año 2020, manteniéndose la segmentación para este mercado. A partir de lo anterior se van a analizar los mercados de forma separada.

En lo que respecta a las demás bebidas no alcohólicas: bebidas carbonatadas, aguas en botella, refrescos de agua saborizada y bebidas a base de malta, este Despacho señaló que no contaba con elementos suficientes para descartar el grado de sustituibilidad con las bebidas a base de té. 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.

Para efectos de la presente Resolución, esta Superintendencia analizará el segmento de bebidas no alcohólicas de la manera más restrictiva posible y seguirá en línea con las segmentaciones realizadas en decisiones anteriores.

15.4.1.3. Conclusión del mercado producto

De acuerdo con lo expuesto en los numerales 15.4.1.1 y 15.4.1.2 del presente acto administrativo, este Despacho concluye que, para efectos del análisis de la operación proyectada, los mercados de producto serían los siguientes:

- (i) Mercado de cervezas *premium*
- (ii) Mercado de cervezas populares
- (iii) Mercado de bebidas isotónicas *premium*
- (iv) Mercado de bebidas isotónicas regulares
- (v) Mercado de bebidas a base de té *premium*
- (vi) Mercado de bebidas a base de té genéricos y jugos de frutas
- (vii) Mercado de bebidas carbonatadas
- (viii) Mercado de agua en botella
- (ix) Mercado de bebidas a base de malta
- (x) Mercado de refrescos de agua saborizada
- (xi) Mercado de bebidas energizantes

15.4.2. Mercado geográfico

Para la determinación del mercado geográfico es necesario identificar todas las zonas geográficas donde las **INTERVINIENTES** tengan participación en el mercado producto analizado y donde las

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

condiciones de competencia sean similares. Además, resulta indispensable tener en cuenta factores como la localización de los compradores, ubicación de las plantas de producción y/o puntos de distribución, etc.

En primer lugar, se debe indicar que **BAVARIA**, cuenta con seis (6) plantas de producción, localizadas en diferentes puntos del país (Tocancipá, Barranquilla, Yumbo, Medellín, Bucaramanga y Duitama), contando además con aproximadamente 39 centros de distribución (propios y arrendados) a lo largo y ancho del país⁵².

Por su parte, **INDEGA** y **EMBOSA** cuentan con siete (7) plantas de producción, localizadas en diferentes puntos del país (Bogotá, Tocancipá, La Calera, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla). Además, cuenta con aproximadamente dieciocho (18) centros de distribución y cincuenta y un (51) distribuidores a lo largo y ancho del país⁵³.

De lo anterior se deduce que, en los mercados de bebidas no existen barreras geográficas que permitan realizar una división de los mercados por regiones. Por lo tanto, la zona de influencia en la cual se llevará a cabo la operación proyectada corresponde a la totalidad del territorio nacional.

15.4.3. Conclusión del mercado relevante

De acuerdo con lo expuesto en los numerales anteriores, se encuentra que los mercados relevantes en los cuales se analizarán los posibles efectos de la operación de integración en el territorio Colombiano, son los siguientes:

- (i) Mercado de cervezas *premium*
- (ii) Mercado de cervezas populares
- (iii) Mercado de bebidas isotónicas *premium*
- (iv) Mercado de bebidas isotónicas regulares
- (v) Mercado de bebidas a base de té *premium*
- (vi) Mercado de bebidas a base de té genéricos y jugos de frutas
- (vii) Mercado de bebidas carbonatadas
- (viii) Mercado de agua en botella
- (ix) Mercado de bebidas a base de malta
- (x) Mercado de refrescos de agua saborizada
- (xi) Mercado de bebidas energizantes

15.5. ANÁLISIS DEL MERCADO RELEVANTE

Una vez definida la dimensión del mercado relevante, esta Superintendencia procederá a identificar los principales competidores y sus respectivas cuotas de participación. Posteriormente se analizarán los índices de concentración, asimetría y dominancia en el mercado con el fin de simular los efectos de la integración propuesta sobre los niveles de competencia en el mismo. De otra parte, con el análisis de competencia se busca determinar si la estructura empresarial de **BAVARIA** y **COCA COLA** en la cadena de valor, podría traer problemas de competencia como producto de la operación proyectada.

15.5.1. Competidores

En el mercado de cerveza en Colombia, además de **BAVARIA** participa **CCC**, entre otros agentes más pequeños.

⁵² Documento "20386775--0000400005", consecutivo "4", Carpeta Reservada del Expediente. (Xlsx).

⁵³ Documento "20386775--0000400006", consecutivo "4", Carpeta Reservada del Expediente. (Xlsx).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

En los mercados de bebidas no alcohólicas, además de las **INTERVINIENTES** participan compañías como **AJE COLOMBIA, ALPINA, POSTOBÓN, QUALA**, entre otros.

15.5.2. Cuotas de participación

El porcentaje de participación que tenga cada empresa dentro del total de ventas del mercado se convierte en un importante aspecto de análisis de competencia, por cuanto esta medición está directamente relacionada con el poder que tiene cada empresa en el mismo. Así, esta variable permite precisar las condiciones de concentración y competencia, así como la capacidad de contestabilidad y de oposición que tendrán los competidores de las **INTERVINIENTES** ante el eventual perfeccionamiento de la integración objeto de estudio.

Para la determinación de las participaciones, esta Superintendencia tomó como referencias: (i) la información aportada por las **INTERVINIENTES** (fuente consultora Bain & Company⁵⁴); y (ii) datos requeridos a empresas competidoras⁵⁵, con el fin de establecer una aproximación de dichos mercados. Para el cálculo de la participación de las **INTERVINIENTES** y sus competidores, esta Entidad utilizó la información de ventas aportados por las mismas. A continuación, se presentan los resultados encontrados por esta Superintendencia, para los mercados relevantes afectados.

15.5.2.1. Mercado de cervezas *premium*

Como se observa en la tabla a continuación, en 2019 el líder del mercado de cervezas *premium* fue **BAVARIA** con una participación de [REDACTED]. Por su parte, **CCC** obtuvo [REDACTED] del mercado. Desde 2017 la participación de **BAVARIA** ha aumentado en [REDACTED] con respecto a la de **CCC**. Este es un mercado claramente dominado por **BAVARIA** con todo su portafolio de marcas. De 2017 a 2018 **CCC** [REDACTED] de participación con respecto a **BAVARIA**, mientras que de 2018 a 2019 perdió [REDACTED]. Todo lo anterior se vio reflejado en un refuerzo de la posición de **BAVARIA**.

Tabla No. 15
Estructura del mercado de cerveza *premium* (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
BAVARIA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
CCC	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE⁵⁶.

15.5.2.2. Mercado de cerveza popular

Como se observa en la siguiente tabla, el mercado de cerveza popular es dominado completamente por **BAVARIA**, empresa que hasta el 2018 tuvo cuotas de mercado cercanas [REDACTED]. En 2018 **CCC** participaba con las marcas extranjeras licenciadas *Tecate* y *Miller Lite*, con las que obtuvo participaciones [REDACTED]. En 2019 **CCC** aumentó su catálogo de marcas con su marca propia *Andina*, obteniendo [REDACTED] de participación. De 2017 a 2018 las ventas de **BAVARIA** crecieron en [REDACTED], mientras que de 2018 a 2019 decrecieron en [REDACTED]. Por su parte, **CCC** logró aumentar [REDACTED] sus ventas entre 2017 y 2019.

⁵⁴ Asesor de negocios externo. Bain & Company aprovecha datos de Euromonitor International.

⁵⁵ Radicados 20-386775-77 a 20-386775-96 de la Carpeta Pública del Expediente.

⁵⁶ Con base en los Documentos: "20386775-0000300009", consecutivo "3", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (Xlsx); "20386775-0014700007" consecutivo "147", Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (Xlsx).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 16
Estructura del mercado de cerveza popular (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
BAVARIA						
CCC						
TOTAL						

Fuente: Construcción GTIE⁵⁷.

15.5.2.3. Mercado de bebidas isotónicas premium

En este mercado solo participa **POSTOBÓN** como resultado de la operación de integración con **PEPSI**, a través de la cual la marca *Gatorade* pasó a ser producida por **POSTOBÓN**. Se observa que del año 2017 al año 2019 las ventas (en volumen) de *Gatorade* aumentaron en [REDACTED], pasando de [REDACTED], el crecimiento anual promedio fue de [REDACTED].

Tabla No. 17
Estructura del mercado de bebidas isotónicas premium (2017-2019)

MARCA	EMPRESA	AÑO	VENTAS (ML)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE⁵⁸.

15.5.2.4. Mercado de bebidas isotónicas regulares

En cuanto al segmento de bebidas isotónicas regulares, como se observa en la siguiente tabla, la empresa líder del mercado entre 2017 y 2019 fue **AJE COLOMBIA** con su bebida *Sporade*. Las ventas de esta compañía han tenido un comportamiento variado en los últimos 3 años, pasando de [REDACTED]. Por su parte, **POSTOBÓN** (*Squash*) [REDACTED]. En cuanto a **COCA COLA** (*Powerade*), esta pasó de tener [REDACTED].

Tabla No. 18
Estructura del mercado de bebidas isotónicas regulares (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
AJE COLOMBIA						
POSTOBÓN						
COCA COLA						
TOTAL						

Fuente: Construcción GTIE⁵⁹.

15.5.2.5. Mercado de bebidas a base de té premium

En el segmento premium de bebidas a base de té RTD solo participa **POSTOBÓN** con la marca de té *Hatsu*. Las ventas de este té (en volumen) aumentaron del año 2017 a 2019 [REDACTED].

⁵⁷ Id.

⁵⁸ Con base en el Documento "20386775--0011200009", consecutivo "112" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (Xlsx).

⁵⁹ Con base en los Documentos: "20386775--0010600005", consecutivo "106", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (zip); "20386775--0011200009", consecutivo "112" (Xlsx) y "20386775--0013600004" consecutivo "136", Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (eml).

Tabla No. 19
Ventas té Hatsu (2017-2019)

Unidad	Año		
	2017	2018	2019
Volumen (ml)			

Fuente: Construcción GTIE⁶⁰.

15.5.2.6. Mercado de bebidas a base de té genéricos y jugos de fruta

En este mercado el líder en 2019 fue **POSTOBÓN** con [REDACTED] de participación, seguido por **COCA COLA** con [REDACTED] restante está distribuido entre otros fabricantes menores, **ALPINA**, **EMBEBIDAS**, **AJE COLOMBIA**, **GLORIA COLOMBIA**, **LEVAPAN**, **GRUPO NUTRESA** y **PEPSICO**. **POSTOBÓN**, con su portafolio de marcas, dentro de las que se encuentran *Hit* y *Tutti Frutti*, aumentó sus ventas en [REDACTED] p.p. de 2018 a 2019, mientras que **COCA COLA** tuvo una reducción de [REDACTED] p.p.

Tabla No. 20
Estructura del mercado de té genéricos y jugos de frutas (2018-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)		PARTICIPACIÓN (%)	
	2018	2019	2018	2019
POSTOBÓN				
COCA COLA				
OTROS FABRICANTES ⁶¹				
ALPINA				
EMBEBIDAS				
AJE COLOMBIA				
GLORIA COLOMBIA				
LEVAPAN				
GRUPO NUTRESA				
PEPSICO				
TOTAL				

Fuente: Construcción GTIE⁶².

15.5.2.7. Mercado de bebidas carbonatadas (gaseosas)

En 2019 los dos principales agentes fueron **POSTOBÓN** y **COCA COLA** con participaciones de [REDACTED], respectivamente. **AJE COLOMBIA** tuvo una participación [REDACTED] y **EMBEBIDAS** [REDACTED]. Entre 2017 y 2019 **POSTOBÓN** tuvo un crecimiento anual promedio en sus ventas de [REDACTED]. Se observa que los dos principales agentes cuentan con [REDACTED].

⁶⁰ Con base en el Documento "20386775--0011200009", consecutivo "112" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (Xlsx).

⁶¹ Se calculó con información de Nielsen e información recopilada por esta Superintendencia. Se tomó el valor total de otros fabricantes de la base de datos de Nielsen y se le restó la información de empresas requeridas por esta Superintendencia que estuvieran incluidas dentro de este rubro.

⁶² Con base en los Documentos: "20386775--0010600005", consecutivo "106" de la Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (zip); "20386775--0011200009", consecutivo "112" (Xlsx); "20386775--0011600003", consecutivo "116" (zip); "20386775--0012100006", consecutivo "121"; "20386775--0012200016", consecutivo "122" (Xlsx); "20386775--0013300004", consecutivo "133" (Xlsx); "20386775--0013600004", consecutivo "136" (eml); "20386775--0014400013", consecutivo "144" (eml); y "20386775--0014800007", consecutivo "148" (Xlsx), de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 21
Estructura del mercado de bebidas carbonatadas (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
POSTOBÓN						
COCA COLA						
AJE COLOMBIA						
EMBEBIDAS						
TOTAL						

Fuente: Construcción GTIE⁶³.

15.5.2.8. Mercado de agua en botella

Este mercado se caracteriza por la participación de numerosos fabricantes que tuvieron [REDACTED] del mercado en 2019. En cuanto a **POSTOBÓN**, **COCA COLA**, **AJE COLOMBIA** y **BAVARIA**, se tiene que estos obtuvieron en 2019 participaciones de [REDACTED], respectivamente. Los fabricantes de supermercados tuvieron el [REDACTED] restante. Las participaciones de estas empresas han venido reduciéndose desde 2017 a 2019 a favor del resto de fabricantes. Este mercado es el único donde las **INTERVINIENTES** tienen una coincidencia horizontal y como resultado de la operación estas obtendrían una participación conjunta de [REDACTED].

Tabla No. 22
Estructura del mercado de agua embotellada (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
RESTO FABRICANTES						
POSTOBÓN						
COCA COLA						
AJE COLOMBIA						
FAB. SUPERMERCADOS						
BAVARIA						
TOTAL						

Fuente: Construcción GTIE⁶⁴.

15.5.2.9. Mercado de bebidas a base de malta

Este mercado se caracteriza por estar dominado por **BAVARIA**, quien con sus marcas *Pony Malta* y *Malta Leona* tuvo un [REDACTED] del mercado en 2019. **POSTOBÓN** entró a este mercado en el 2019 con su marca *Natu Malta* obteniendo [REDACTED] de participación. Antes de 2019, **BAVARIA** actuaba prácticamente en este mercado como único agente, teniendo participaciones superiores al [REDACTED] en 2017 y 2018. El crecimiento anual promedio de las ventas de **BAVARIA** entre 2017 y 2019 fue de [REDACTED], pasando de [REDACTED].

Tabla No. 23
Estructura del mercado de bebidas a base de malta (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
BAVARIA						
POSTOBÓN						
OTROS						

⁶³ Con base en los Documentos: "20386775--0010600005", consecutivo "106", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (zip); "20386775--0011200009", consecutivo "112" (Xlsx); "20386775--0013600004", consecutivo "136" (eml); y "20386775--0014400013", consecutivo "144" (eml), Carpeta Reservada de Terceros del Expediente.

⁶⁴ Con base en el Documento "20386775--0011200006", consecutivo "112" (Xlsx), Carpeta Reservada de Terceros del Expediente.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

TOTAL									
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Construcción GTIE⁶⁵.**15.5.2.10. Mercado de refrescos de agua saborizada**

El líder de este mercado es **AJE COLOMBIA**, quien participa con su bebida *Cifrut*, la cual no es considerada un jugo de fruta debido a que sus componentes nutricionales difieren en su mayoría a los de los jugos⁶⁶. Como se observa en la siguiente tabla, **AJE COLOMBIA** obtuvo en 2019 una participación de █, seguido por **POSTOBÓN** con un █ y **COCA COLA** con █. Entre 2017 y 2019 **AJE COLOMBIA** █ mientras que **POSTOBÓN** y **COCA COLA** ganaron █, respectivamente. **QUALA** entró a este mercado en el 2019 con una cuota de █.

Tabla No. 24
Estructura del mercado de refrescos de agua saborizada (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
AJE COLOMBIA	█	█	█	█	█	█
POSTOBÓN	█	█	█	█	█	█
COCA COLA	█	█	█	█	█	█
QUALA	█	█	█	█	█	█
GLORIA COLOMBIA	█	█	█	█	█	█
TOTAL	█	█	█	█	█	█

Fuente: Construcción GTIE⁶⁷.**15.5.2.11. Mercado de bebidas energizantes**

Se observa que el líder del mercado en 2019 fue **QUALA** (*Vive 100*) con █ de participación, seguido por **POSTOBÓN** (*Red Bull* y *Speedmax*) con █, estos dos agentes tienen conjuntamente más del █ del mercado. Por su parte, **COCA COLA** obtuvo un █ en el mismo año, ocupando la tercera posición. En los últimos años se observa que **QUALA** ha perdido participación a favor de **POSTOBÓN** que ha ganado █ desde 2017 hasta 2019. **AJE COLOMBIA** dejó de participar en este mercado desde el año 2018.

Tabla No. 25
Estructura del mercado de bebidas energizantes (2017-2019)

EMPRESA	VENTAS (ML)			PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
QUALA	█	█	█	█	█	█
POSTOBÓN	█	█	█	█	█	█
COCA COLA	█	█	█	█	█	█
AJE COLOMBIA	█	█	█	█	█	█
TOTAL	█	█	█	█	█	█

Fuente: Construcción GTIE⁶⁸.

⁶⁵ Con base en los Documentos: Documentos: "20386775--0010600005", consecutivo "106", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (zip); "20386775--0011200009", consecutivo "112", Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (Xlsx).

⁶⁶ Este tema fue analizado en el Estudio Económico de Integración Empresarial entre **INDEGA** y **UNIVELER ANDINA COLOMBIA LTDA.** con radicado 16-200980 del 2016.

⁶⁷ Con base en los Documentos: "20386775--0010600005", consecutivo "106", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (zip); "20386775--0011200009", consecutivo "112" (Xlsx); "20386775--0013300004", consecutivo "133" (Xlsx); "20386775--0013400004", consecutivo "134" (Xlsx); y "20386775--0013600004", consecutivo "136" (eml), Carpeta Reservada de Terceros del Expediente.

⁶⁸ Con base en los Documentos: "20386775--0010600005", consecutivo "106", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (zip); "20386775--0011200009", consecutivo "112" (Xlsx); "20386775--0013400004", consecutivo "134" (Xlsx); y "20386775--0013600004", consecutivo "136" (eml), Carpeta Reservada de Terceros del Expediente.

15.6. ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN, ASIMETRÍA Y DOMINANCIA

Con el fin de establecer la concentración y dominancia en los mercados de bebidas isotónicas regulares RTD y bebidas a base de té genéricos y jugos de fruta RTD en Colombia, esta Superintendencia utilizó los siguientes índices:

- Índice de concentración de Herfindahl y Hirschman (en adelante **IHH**)⁶⁹.
- Índice de asimetría **KWOKA**⁷⁰.
- Índice de dominancia **STENBACKA**⁷¹.

Los índices fueron calculados tomando las cuotas de participación de las empresas participantes en los mercados mencionados anteriormente.

⁶⁹ El índice **IHH** se utiliza para estimar la concentración del mercado. Es calculado mediante la suma de los valores al cuadrado de las participaciones de mercado de todas las empresas participantes, otorgándole así un peso proporcional mayor a las cuotas de mercado más altas. La fórmula para estimar el índice **IHH** es la siguiente:

$$IHH = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2.$$

Donde S_1 es la participación en el mercado de la empresa más grande del mercado, S_2 es la participación de la segunda empresa en tamaño y así sucesivamente para todas las demás empresas participantes. Mientras mayor sea el valor del **IHH**, mayor será el grado de concentración del mercado. Una vez calculado el índice, se pueden definir tres categorías:

- Mercados desconcentrados: **IHH** inferior a 1500
- Mercados moderadamente concentrados: **IHH** entre 1500 y 2500
- Mercados altamente concentrados: **IHH** superior a 2500.

Al respecto, ver *Horizontal Merger Guidelines* U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, 2010, págs. 18 y 19.

⁷⁰ El índice de **KWOKA** se concentra en establecer una métrica que dé cuenta del grado de asimetría de las participaciones de mercado de las empresas. De esta forma, cuando la asimetría entre el tamaño de las empresas aumenta, se incrementa el riesgo de dominancia y, consecuentemente, el índice se eleva. Este índice se determina mediante la siguiente fórmula:

$$KWOKA = \sum_{i=1}^{n-1} (x_i - x_{i+1})^2$$

Donde S_i 's están ordenadas de mayor a menor y corresponden a las participaciones de mercado de las empresas. El índice varía entre 0 y 1, siendo 1 el valor correspondiente a una estructura de mercado de monopolio. Al respecto, ver: Kwoka, John, "Large Firm Dominance and Price-Cost Margins in Manufacturing Industries", *Southern Economic Journal*, Vol. 44, No. 1 (Jul, 1977), pp. 183-189.

⁷¹ El índice de **STENBACKA** es una aproximación para identificar cuándo una empresa tiene una posición dominante en un mercado determinado. Teniendo en cuenta la participación de mercado de la empresa líder y de la segunda empresa más importante, el índice de **STENBACKA** arroja un umbral de cuota de mercado para determinar si la empresa más grande tiene o no posición de dominio. Según lo anterior, cualquier cuota de mercado superior a dicho umbral podría significar a una posición dominante. La fórmula para calcular el umbral de **STENBACKA** es la siguiente:

$$S^n = g(S_1, S_2) = \frac{1}{2} (1 - \gamma(S_1^2 - S_2^2))$$

donde S_1, S_2 corresponden a las participaciones de mercado de las dos empresas más importantes, respectivamente. Por su parte, γ es un parámetro específico a cada industria y está relacionado con las barreras a la entrada, los instrumentos de política pública para incentivar la competencia, la regulación económica, la existencia de derechos de propiedad intelectual, entre otros. Para simplificar el análisis, en este ejercicio supondremos $\gamma = 1$. Al respecto ver: Stenbacka et al, "Assessing Market Dominance", *Journal of Economic Behavior*, Vol. 68, Issue 1, (October 2008), pp. 63-72.

15.6.1. Mercado de cerveza premium

Los valores del índice IHH para los años 2017 a 2019 muestran que este es un mercado altamente concentrado, superando los 8000 puntos en estos años. En cuanto al índice KWOKA, se observa que desde el año 2017 al 2019 aumentó de 0,63 a 0,79, mostrando que el grado de asimetría entre las empresas competidoras en este mercado es muy alto. A su vez, el índice STENBACKA es

Todos los datos analizados muestran que BAVARIA es el agente más importante del mercado, actuando casi como un monopolio. Por su parte, CCC ha venido perdiendo terreno en los últimos años, lo que ha profundizado su asimetría con BAVARIA.

Tabla No. 26
Índices de concentración y dominancia mercado de cerveza premium

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	8.097	0,63	10,7%
2018	8.512	0,71	8,1%
2019	8.916	0,79	5,8%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.2. Mercado de cerveza popular

En la siguiente tabla se observa que el índice IHH entre 2017 y 2019 estuvo entre 9.890 y 9.224 puntos, esto muestra que este es un mercado altamente concentrado. En cuanto al índice KWOKA, se pudo observar que en 2017 este era de 0,98, lo que significaba que el mercado se caracterizaba por ser un monopolio dominado por BAVARIA. En 2019 este índice se redujo hasta 0,85 como resultado de la entrada de la marca Andina de CCC. Sin embargo, se mantiene la alta asimetría entre los agentes de este mercado. Finalmente, el índice STENBACKA indica que BAVARIA tiene una posición muy importante en el mercado, en todos los años analizados. Todo lo anterior da evidencia sobre la fuerte posición de BAVARIA en este mercado y muestra que, aunque CCC ha ido ganando una posición, esta es bastante menor en comparación con la participación de BAVARIA.

Tabla No. 27
Índices de concentración y dominancia mercado de cerveza popular

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	9.890	0,98	0,6%
2018	9.761	0,95	1,2%
2019	9.224	0,85	4,0%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.3. Mercado de bebidas isotónicas regulares

En este mercado se observa que los valores del índice IHH entre 2017 y 2019 oscilaron entre 3.613 y 4.241 puntos, lo anterior da evidencia sobre el alto grado y el aumento de la concentración en este mercado en los últimos años. En el análisis del índice KWOKA se puede ver que la asimetría en el mercado se redujo del 2017 al 2019 al pasar de 0,13 a 0,11, estos valores muestran que no existe una gran asimetría entre los participantes del mercado. Por otro lado, se observa que el único agente que superó en todos los años analizados el índice STENBACKA

Tabla No. 28
Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas isotónicas regulares

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	3.613	0,13	42,1%
2018	5.459	0,34	25,8%
2019	4.241	0,11	38,6%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.4. Mercado de bebidas a base de té genéricas y jugos de fruta

Los valores del índice IHH indican que la concentración es alta y ha aumentado de 2018 a 2019, pasando de 4.612 a 4.964 puntos. En relación con el índice KWOKA, se ve que éste aumentó en 0,05 en el periodo analizado, lo que muestra que la asimetría entre los agentes del mercado cada vez es mayor, sin embargo, aún se mantiene en niveles relativamente bajos al encontrarse en 0,3. En los dos años analizados [REDACTED], lo que da evidencia sobre la importancia de POSTOBÓN en este mercado.

Tabla No. 29

Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas a base de té genéricas y jugos de fruta

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2018	4.612	0,25	30,3%
2019	4.964	0,30	27,6%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.5. Mercado de bebidas carbonatadas (gaseosas)

Los valores del índice IHH muestran un mercado altamente concentrado, superando el umbral de 2.500 puntos en todos los años analizados. Se destaca que este índice bajó de 3.817 en 2017 a 3.758 en 2019. Por otro lado, el índice KWOKA se mantuvo por debajo a 0,13 en todos los años analizados, lo que, en una escala del 0 al 1, muestra que no hay una gran asimetría entre los participantes del mercado. Finalmente, ninguno de los dos agentes con mayor participación en este mercado (POSTOBÓN y COCA COLA) supera el índice STENBACKA, motivo por el cual se encuentra evidencia para decir que ninguno tiene dominancia en este mercado.

Tabla No. 30

Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas carbonatadas

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	3.817	0,12	51,2%
2018	3.829	0,12	50,3%
2019	3.758	0,11	49,8%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.6. Mercado de agua embotellada

El índice IHH muestra un mercado desconcentrado, en el cual la concentración ha venido disminuyendo desde 2017 a 2019, al pasar de 1294 a 975 puntos. En cuanto al índice KWOKA, se observa que no hay gran asimetría entre los diferentes agentes del mercado. Por último, ningún agente supera el valor del índice STENBACKA en ninguno de los años analizados por lo que ningún participante del mercado muestra dominancia en este.

Tabla No. 31

Índices de concentración y dominancia mercado de agua embotellada

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	1.294	0,03	47,0%
2018	1.266	0,03	46,7%
2019	975	0,03	47,2%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.7. Mercado de bebidas a base de malta

Al igual que en el mercado de cervezas, se encuentra un mercado altamente concentrado, con un índice IHH superior a 9.000 puntos. Aunque este índice se redujo de 2018 a 2019, gracias a que POSTOBÓN entró al mercado con su marca *Natu Malta*, se encuentra una alta asimetría entre los

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

agentes del mercado. Lo anterior, se ve con el valor alcanzado por el índice **KWOKA** (0,89) en el 2019. Finalmente, se observa que en todos los años la cuota de mercado de **BAVARIA** superó el índice **STENBACKA**, por lo que es el agente más importante en este mercado con sus marcas de malta *Pony Malta* y *Malta Leona*.

Tabla No. 32
Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas a base de malta

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	9.874	0,99	0,6%
2018	9.907	0,99	0,5%
2019	9.438	0,89	2,9%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.8. Mercado de refrescos de agua saborizada

Aunque el índice **IHH** ha disminuido entre 2017 (5.383) y 2019 (3.785), este mercado sigue siendo altamente concentrado. Por otro lado, si bien el índice **KWOKA** también ha disminuido en el periodo analizado (0,47 en 2019), muestra que, en una escala de 0 a 1, el mercado presenta una alta asimetría entre los agentes de este mercado. Por último, en todos los años analizados **AJE COLOMBIA** superó el valor del índice **STENBACKA**, por lo que esta empresa demuestra es un agente relevante en este mercado.

Tabla No. 33
Índices de concentración y dominancia mercado de refrescos de agua saborizada

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	5.383	0,59	25,9%
2018	4.951	0,57	29,2%
2019	3.785	0,47	38,2%

Fuente: Construcción GTIE.

15.6.9. Mercado de bebidas energizantes

El índice **IHH** muestra que este mercado es altamente concentrado. Sin embargo, los niveles de concentración han bajado desde el 2017 al 2019. En todos los años el valor de este índice superó los 2.500 puntos, siendo 4.803 en 2019. Por su parte, el índice **KWOKA** se mantuvo por debajo de 0,2, lo que indica que no hay una gran asimetría entre los agentes del mercado. Finalmente, se encuentra que en los tres años analizados **QUALA**, con su bebida *Vive 100*, superó el umbral del índice **STENBACKA**,

Tabla No. 34
Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas energizantes

AÑO	IHH	KWOKA	STENBACKA
2017	5.116	0,18	37,1%
2018	4.916	0,17	41,6%
2019	4.803	0,19	46,5%

Fuente: Construcción GTIE.

15.7. CREACIÓN DE VALOR DE LA ALIANZA PARA LAS INTERVINIENTES

Con la operación proyectada las **INTERVINIENTES** buscan aumentar sus ingresos a través de la consecución de sinergias en los siguientes rubros: (i) ventas; (ii) distribución y almacenamiento; y (iii) compras. Estas sinergias se planean lograr aumentando la cobertura de los puntos de venta, disminuyendo los tiempos de entrega de los productos e incrementando el portafolio de productos ofrecidos. En resumen, la operación proyectada pretende conseguir un modelo de negocio más eficiente en toda la cadena de valor de los mercados afectados.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

[REDACTED]⁷². Ahora bien, con la operación proyectada las **INTERVINIENTES** plantean cinco modelos de comercialización conjunta:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Todos los modelos incluyen la distribución de manera conjunta. A continuación se muestra detalladamente la descripción de cada uno de estos modelos:

Imagen No. 1
Modelos de venta planeados como resultado de la operación

[información confidencial]

⁷² **Televentas:** ventas hechas por teléfono. Un vendedor contacta a un potencial cliente para ofrecerle algún producto o servicio. Normalmente se hacen a través de call centers. Ver: <https://bit.ly/3rlc939>. Consulta: 25 de marzo de 2021.

Autoventas: sistema de venta en donde un vendedor a cargo de una unidad de transporte (carretilla, moto, camioneta, camión o incluso a pie) debe recorrer una zona asignada, y vender los productos que lleva consigo. Ver: <https://bit.ly/2NOsgZk>. Consulta: 25 de marzo de 2021.

Preventas: prestaciones y servicios que se ofrece a los consumidores antes de la venta. Los más habituales son la instalación y la orientación de uso del producto. Cuando se habla de preventa se habla de un servicio de atención al cliente fijado antes de la venta de un determinado producto o servicio, en el sentido del conocimiento de sus necesidades y características. Ver: <https://bit.ly/39djoUx>. Consulta: 25 de marzo de 2021.

Ventas B2B en línea: venta en línea de productos o servicios de una empresa a otras empresas. Ver: <https://www.sana-commerce.com/es/conceptos-de-comercio-electronico/que-es-comercio-electronico-b2b/>. Consulta: 25 de marzo de 2021.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Fuente: Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 10, consecutivo "69" de la Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

Los modelos de venta planteados, [REDACTED], van a ser probados en una primera fase en las zonas donde se pretende enfocar la alianza estratégica. Estas zonas, llamadas **foráneas**, [REDACTED]

Imagen No. 2
Clasificación de las zonas impactadas por la operación

[información confidencial]

Fuente: Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 5, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

En cuanto al rubro de distribución, tanto **BAVARIA** como **COCA COLA** tienen infraestructuras de distribución y logística que sirven a los territorios foráneos de forma separada, cabe aclarar que cada red tiene un componente propio y un componente tercerizado. La operación proyectada busca distribuir de una manera más eficiente los productos de las **INTERVINIENTES**, por lo que estas validaron sus procesos operacionales para encontrar sinergias en cada uno de estos. [REDACTED]

[REDACTED]⁷³. A continuación se muestra el esquema detallado y el flujo dentro de los procesos de distribución y logística:

⁷³ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 12, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Imagen No. 3
Flujo de los procesos de distribución y logística

[información confidencial]

Fuente: Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 13, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

En el rubro de compras,

[Redacted]

⁷⁴.

[Redacted]

⁷⁵.

[Redacted]

⁷⁶.

Por último,

[Redacted]

⁷⁴ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 16, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

⁷⁵ *Id.*

⁷⁶ *Id.*

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

77.

15.7.1. Palancas de creación de valor

La operación proyectada tiene oportunidades de aumento de ventas y sinergias de costos para las INTERVINIENTES. En el análisis realizado se

78

79.

Tabla No. 35
Palancas para capturar el valor de la alianza estratégica

Oportunidades aumento de ventas	Sinergias de costos	
	Distribución y ventas	Suministros y servicios

Fuente: Construcción GTIE⁸².

En las oportunidades de aumento de ventas la palanca de valor más importante está dada por la cobertura complementaria. Esta se basa en dos puntos fundamentales: (i) la penetración en municipios actualmente desatendidos por alguna de las INTERVINIENTES; y (ii) la posibilidad de llegar a parte de los puntos de venta que actualmente tienen acuerdos de exclusividad con los competidores. Esta palanca se plantea más o menos de la siguiente manera:

⁷⁷ Id.

⁷⁸ Ventas que no corresponden a las del núcleo principal de las empresas.

⁷⁹ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 18, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

⁸⁰ T1: Incluye los costos relacionados con los flujos de transferencia de fábricas a otras unidades operativas. Tienen un perfil de carga con alta ocupación y vehículos grandes (camión, remolque, etc.). La alta frecuencia de estos flujos puede crear oportunidades para negociar mejores fletes. Ver: https://sintec.com/p_innovador/optimizacion-del-footprint-de-la-red-logistica/. Consulta: 5 de abril de 2021.

⁸¹ T2: Incluye los costos relacionados con los flujos de distribución al destino final. Los flujos de T2 son generalmente los mayores costos en la cadena, ya que implican un transporte más pequeño (loco, camión, etc.) y más entregas fraccionadas. Las tarifas normalmente se aplican según la distancia recorrida y el tipo de vehículo, por lo que es importante que se supervise la ocupación de los vehículos, así como el dropsize (cantidad promedio de productos que se entregan por factura a un negocio, en una determinada frecuencia de tiempo) y la frecuencia de las entregas. Ver: https://sintec.com/p_innovador/optimizacion-del-footprint-de-la-red-logistica/. Consulta: 5 de abril de 2021.

⁸² Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 19, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Imagen No. 4
Ejemplo cálculos para identificar valor en cobertura complementaria

[información confidencial]

Fuente: Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 23, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

Como se observa en el anterior diagrama, la ampliación de la cobertura se haría a través de la identificación de los puntos de venta de cada una de las **INTERVINIENTES** con el fin de encontrar las oportunidades de entrada en los municipios y puntos de venta donde uno tenga presencia para apalancar al otro. En este aparte se plantea ofrecer sus productos a los establecimientos que tengan contratos de exclusividad con sus competidores para que estos establecimientos tengan más alternativas. Se tienen en cuenta en este análisis el tamaño del municipio y de los puntos de venta, así como el segmento (tradicional, restaurantes y bares, mayoristas, moderno, instituciones, entretenimiento)⁶³.

En cuanto a las palancas de creación de valor de sinergias de costos en distribución y ventas, las dos más importantes son: **(i)** la consolidación de centros de distribución; y **(ii)** el aumento estimado del tamaño de carga e impacto en los costos.



⁶⁴. A continuación se muestra el mapa de los centros de distribución y los afectados por la consolidación a corto y largo plazo:

⁶³ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 22, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

⁶⁴ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 26, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Imagen No. 5
Mapa de centros de distribución

[información confidencial]

Fuente: Documento "210124 Project Coffee Punto 6", consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. Pág. 26 (PDF).

Respecto al aumento estimado del tamaño de carga e impacto en los costos, el aumento del volumen con la alianza en distribución aumentaría el tamaño de cada carga, lo que generaría una reducción de costos logísticos importantes.

55.

Por último, la creación de valor por las sinergias en costos en suministros y servicios en el aparte de compras se dan al considerar la combinación de la obtención de mejores precios y la capacidad de negociación de las **INTERVINIENTES**.

56.

⁵⁵ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", página 27, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

⁵⁶ Documento "210124 Project Coffee Punto 6", páginas 28 y 29, consecutivo "69", Carpeta Reservada del Expediente. (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

15.8 COMPRA DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS Y PRODUCCIÓN

15.8.1. Compra de materias primas e insumos

Con la operación las INTERVINIENTES pretenden realizar compras conjuntas de materias primas, insumos, bienes y servicios. De conformidad con la información aportada por las INTERVINIENTES, las principales materias primas e insumos para la fabricación de las bebidas de BAVARIA son: botellas de vidrio (*ow bottles*), cuerpo de lata y parte superior (*Cans & canlids*), malta (*malt*), etiquetas (*labels*), adjuntos (*adjuncts*) -complementos y tapas (*closures*).

A continuación, se revisará la información de compras de las principales materias primas e insumos por parte de BAVARIA en 2019, discriminada por proveedor:

Tabla No. 36
Principales materias primas e insumos de BAVARIA por proveedor. 2019

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
Botellas retornables	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Lata y parte superior	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Malta	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Etiquetas	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Tapas	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Documento "1. Materias primas Dic 2020", consecutivo 71, Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente (xlsx).



Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Ahora bien, revisando las compras de CCC de las principales materias primas e insumos mencionados anteriormente,

Tabla No. 37
Proveedores de materias primas e insumos de CCC. 2019

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
Botellas de vidrio			
Lata			
Malta			
Etiquetas			
Tapas			

Fuente: Documento "20386775--0014700013", consecutivo 147, Carpeta Reservada Terceros del Expediente (xlsx).

De conformidad con la información aportada por las INTERVINIENTES, las principales materias primas e insumos para la fabricación de las bebidas de COCA COLA⁸⁷ son: concentrados, edulcorantes, PET (resinas y preforma), lata y tapas. En cuanto a la información de compras de materias primas e insumos de COCA COLA en 2019, discriminada por proveedor, se encontró lo siguiente:

Tabla No. 38
Principales materias primas e insumos de COCA COLA por proveedor. 2019

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
Concentrado			
Edulcorante (Azúcar)			

⁸⁷ Materias primas e insumos adquiridos por las embotelladoras INDEGA y EMBOSA.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

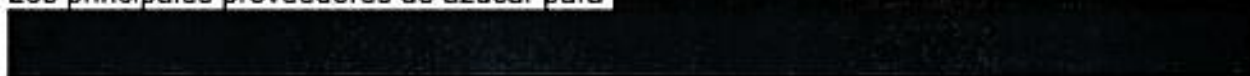
MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
PET (resina y preforma)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Lata	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Tapas	[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: Documento '2. Requerimiento Materia Prima 2017-2019', consecutivo 71, Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente (xlsx).



Revisando las compras de las principales materias primas e insumos mencionados anteriormente, por parte de competidores como **AJE COLOMBIA**, **QUALA** y **POSTOBÓN** (Tablas Nos. 39, 40 y 41), se encontró lo siguiente:

- Los principales proveedores de azúcar para [REDACTED]



Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

- Las botellas

- En cuanto a

Tabla No. 39

Principales materias primas e insumos de AJE COLOMBIA por proveedor. 2019

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
Azúcar			
Preformas			
Tapas			

Fuente: Documento "20386775--0013900015", consecutivo 139, Carpeta Reservada Terceros del Expediente (xlsx).

Tabla No. 40

Principales materias primas e insumos de QUALA por proveedor. 2019

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
Botella			
Tapa			

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Latas	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Azúcar	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Documento "20386775--0013400003", consecutivo 134, Carpeta Reservada Terceros del Expediente (xlsx).

Tabla No. 41
Principales materias primas e insumos de POSTOBÓN por proveedor. 2019

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PROVEEDORES	COMPRAS (COP \$)	%
Azúcar & Edulcorantes	[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]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Botellas PET	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Envase & Tapa lata	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Tapas	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Documento "20386775--0011200007", consecutivo 112, Carpeta Reservada Terceros del Expediente (xlsx)

De conformidad con lo presentado en las tablas anteriores, se observa que existen múltiples proveedores de las principales materias primas e insumos utilizados para la fabricación de los productos afectados. [REDACTED]

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

No obstante, esta Superintendencia considera que la realización de compras conjuntas de materias primas e insumos le otorgaría a las **INTERVINIENTES** un mayor poder de negociación, logrando mayores descuentos por volumen.

15.8.2. Producción

Las **INTERVINIENTES** señalaron que la operación de integración requiere la coordinación de todas las actividades de la cadena que inician desde la **adquisición de materias primas e insumos, la producción**, así como cualquier otra actividad relacionada y necesaria para la integración total de las actividades de distribución.

BAVARIA cuenta con seis (6) plantas de producción, localizadas en diferentes puntos del país (Tocancipá, Barranquilla, Yumbo, Medellín, Bucaramanga y Duitama)⁶⁸.

Tabla No. 42
Capacidad instalada y capacidad ociosa plantas de producción BAVARIA

PLANTAS DE BAVARIA	VOLUMEN (HL)		% CAPACIDAD OCIOSA
	CAPACIDAD INSTALADA	PRODUCCIÓN	
Tocancipá			
Barranquilla			
Valle			
Medellín			
Bucaramanga			
Boyacá			
TOTAL			

Fuente: Construcción GTIE. Documentos *20386775--0000500014* y *20386775--0000500016* consecutivo *5*, Carpeta Reservada del Expediente. (Xlsx).

Por su parte, **COCA COLA**, a través de **INDEGA** y **EMBOSA**, cuenta con siete (7) plantas de producción, localizadas en diferentes puntos del país (Bogotá, Tocancipá, La Calera, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla), destinadas a la fabricación de sus bebidas no alcohólicas⁶⁹.

Tabla No. 43
Capacidad instalada y capacidad ociosa plantas de producción INDEGA y EMBOSA

PLANTAS DE INDEGA	VOLUMEN (CAJAS UNITARIAS)		% CAPACIDAD OCIOSA
	CAPACIDAD INSTALADA	PRODUCCIÓN	
Barranquilla			
Bogotá Norte			
Bucaramanga			
Cali			
La Calera			
Medellín			
Tocancipá			
TOTAL			

Fuente: Construcción GTIE. Documentos *20386775--0000500015* y *20386775--0000500018*, consecutivo *5*, Carpeta Reservada del Expediente. (Xlsx).

⁶⁸ Documento *20386775--0000400005*, consecutivo *4*, Carpeta Reservada del Expediente. (Xlsx).

⁶⁹ Documento *20386775--0000400006*, consecutivo *4*, Carpeta Reservada del Expediente. (Xlsx).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

De acuerdo con la información presentada en las tablas anteriores, las **INTERVINIENTES** cuentan con diversas plantas de producción ubicadas en diferentes zonas del país. En cuanto al mercado de bebidas de cervezas, esta Superintendencia observa que su competidor **CCC**, cuenta con una planta de producción ubicada en Sesquilé, Cundinamarca, la cual tiene una capacidad instalada de [REDACTED]⁹⁰. En este sentido, la capacidad instalada de **BAVARIA** es aproximadamente [REDACTED].

En el mercado de bebidas no alcohólicas, algunos de los agentes competidores, tales como **POSTOBÓN**⁹¹, **AJE COLOMBIA**⁹², **QUALA**⁹³ y **EMBEBIDAS**⁹⁴, tienen la siguiente capacidad instalada y capacidad ociosa:

Tabla No. 44
Capacidad instalada y capacidad ociosa

RAZÓN SOCIAL	CAPACIDAD INSTALADA (HL)	% CAPACIDAD OCIOSA
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Documentos "20386775--0011200010" (xlsx), "20386775--0013900015" (xlsx), "20386775--0013400005" (pdf) y "Anexo 3, Capacidad, Costos y Peso porcentual del transporte" (PDF), de los consecutivos 112, 139, 134 y 144, Carpeta Reservada de Terceros del Expediente.

Así, se observa que en el mercado de bebidas no alcohólicas, además de **INDEGA** y **EMBOSA**, existen compañías con plantas de producción de dichas bebidas, principalmente **POSTOBÓN**, quién cuenta con 19 plantas en Colombia para la fabricación de sus productos.

Con la operación de integración, las **INTERVINIENTES** pretenden coordinar las actividades de producción de sus bebidas y la compra de materias primas e insumos. Así, contarán con más centros productivos y de almacenamiento, que les permitirán reducir costos asociados al transporte, ya que tendrán más puntos productivos cercanos a los clientes. Lo anterior se verá reflejado en la salida o la no entrada de otros agentes al mercado que no cuentan con la capacidad de establecer una misma red de plantas de producción y que no poseerán la misma capacidad de compra que resultará de la operación proyectada.

15.9. RED DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LAS INTERVINIENTES

A continuación, esta Superintendencia procederá a describir y analizar el eslabón de distribución y comercialización de los productos de las **INTERVINIENTES**. En cuanto a los puntos de venta al consumidor (comercializadores), se revisará con mayor detalle las exclusividades pactadas por las compañías con ellos.

⁹⁰ Documento "20386775--0014700010", consecutivo "147" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (PDF).

⁹¹ Cuenta con 19 plantas de producción: Centro, Sur, Lux, Villavicencio, Bello, Medellín, Malambo, Dosquebradas, Córdoba, Pereira, Córdoba - Neiva, Córdoba - Villavicencio, Pasto, Yumbo, Cúcuta, Duitama, Valledupar, Piedecuesta, Ngb. Documento "20386775--0011200010", consecutivo "112" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente. (Xlsx).

⁹² Cuenta con 2 plantas de producción: Funza y Malambo. Documento "20386775--0013900015", consecutivo "139" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente. (Xlsx).

⁹³ Cuenta con una planta de producción en Tocancipá. Documento "20386775--0013400005", consecutivo "134" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente. (PDF).

⁹⁴ Cuenta con una planta de producción en Mariquita Tolima. Documento "Anexo 3, Capacidad, Costos y Peso porcentual del transporte", archivo "20386775--0014400013", consecutivo "144" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente. (PDF).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

15.9.1. Red de distribución y comercialización de los productos de BAVARIA

15.9.1.1. Red de distribución y exclusividades

Según lo informado por las INTERVINIENTES, BAVARIA cuenta con ■ contratos de exclusividad en la distribución de cervezas y maltas con sus respectivos distribuidores, los cuales no tienen fecha de terminación.

Los puntos de distribución se encuentran ubicados en los siguientes departamentos y municipios:

Tabla No. 45
Contratos de exclusividad de BAVARIA con sus distribuidores por departamento y municipios

DEPARTAMENTO	NO. CONTRATOS DE EXCLUSIVIDAD	MUNICIPIOS
ANTIOQUIA	■	■
BOGOTA D.C	■	■
VALLE DEL CAUCA	■	■
CUNDINAMARCA	■	■
BOLIVAR	■	■
SANTANDER	■	■
META	■	■
BOYACA	■	■
ATLANTICO	■	■
CESAR	■	■
CORDOBA	■	■

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

DEPARTAMENTO	NO. CONTRATOS DE EXCLUSIVIDAD	MUNICIPIOS
MAGDALENA	■	[REDACTED]
SUCRE	■	[REDACTED]
NORTE DE SANTANDER	■	[REDACTED]
HUILA	■	[REDACTED]
CASANARE	■	[REDACTED]
TOLIMA	■	[REDACTED]
LA GUAJIRA	■	[REDACTED]
QUINDIO	■	[REDACTED]
RISARALDA	■	[REDACTED]
NARIÑO	■	[REDACTED]
CALDAS	■	[REDACTED]
ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRÉS	■	[REDACTED]
CAUCA	■	[REDACTED]
ARAUCA	■	[REDACTED]
CAQUETA	■	[REDACTED]
GUAINIA	■	[REDACTED]
PUTUMAYO	■	[REDACTED]
VICHADA	■	[REDACTED]
CHOCO	■	[REDACTED]
GUAVIARE	■	[REDACTED]
VAUPES	■	[REDACTED]
AMAZONAS	■	[REDACTED]
TOTAL	■	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "3. Contratos de vinculación y agencia distribuidores nuevo", consecutivo "71", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

15.9.1.2. Red de comercialización y exclusividades

A continuación, esta Superintendencia procederá a describir y analizar los contratos de exclusividad suscritos por **BAVARIA** con sus comercializadores (puntos de venta al consumidor). Esta distribución minorista incluye únicamente los puntos de reventa, es decir, los establecimientos que venden directamente al consumidor final.

En Colombia, **BAVARIA** cuenta con [REDACTED]

Puntualmente, dentro del canal "On", las exclusividades se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 46
% de participación por tipo de establecimiento en el canal "On"

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL ON	% DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL ON
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "4. Listado de Contratos Vigentes BAVARIA", consecutivo "65", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

Dentro del canal "Off", las exclusividades se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

Tabla No. 47
% de participación por tipo de establecimiento en el canal "Off"

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL OFF	% DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL OFF
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "4. Listado de Contratos Vigentes BAVARIA", consecutivo "65", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

De acuerdo con la información aportada por las INTERVINIENTES, BAVARIA tiene pactadas dos (2) tipos de cláusulas en la distribución minorista: (i) exclusividad en ventas y publicidad; y (ii) preferencia en ventas y publicidad. De igual forma, BAVARIA cuenta con ocho (8) tipos de contratos de exclusividad con establecimientos de comercio:

- (i) Club Bavaria
- (ii) Creciendo con globales
- (iii) Creciendo juntos
- (iv) Dream
- (v) Elegidos Bavaria
- (vi) Maltas
- (vii) Rey Budweiser
- (viii) Tienda aliada

Los principales aspectos de cada uno de los tipos de contratos mencionados anteriormente se presentan a continuación:

Tabla No. 48
Muestra de contratos de exclusividad de BAVARIA con establecimientos de comercio

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
Club Bavaria	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
	[REDACTED]	[REDACTED]
Creciendo con Globales	[REDACTED]	[REDACTED]
Creciendo Juntos	[REDACTED]	[REDACTED]

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

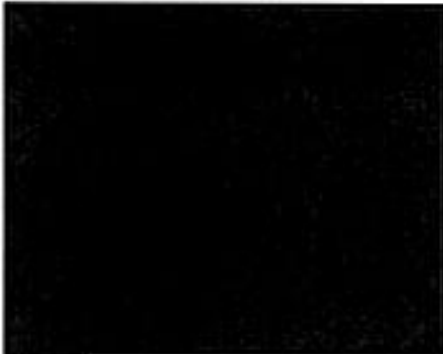




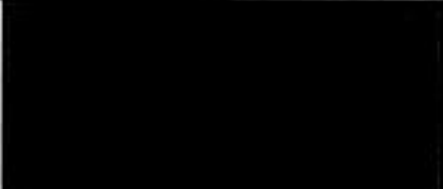
VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
DREAM	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775






VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
		   
Elegidos Bavaria		

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775


VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
		
Maltas		
Rey Budweiser		

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
		 The content of the table is almost entirely redacted with black boxes. The 'TIPO DE CONTRATO' column is a solid grey rectangle. The 'NOMBRE CONTRATO' column is empty. The 'CARACTERÍSTICAS' column contains four large black rectangular redactions covering the text.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

TIPO DE CONTRATO	NOMBRE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
		[REDACTED]
		[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
Tienda aliada	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento contenidos en el consecutivo "65", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

Una vez analizada la red de distribución y comercialización de **BAVARIA** a nivel nacional, especificando el número de contratos con exclusividades que tiene suscrito la compañía con sus distribuidores y puntos de venta, resulta preocupante para esta Superintendencia el hecho de que se puedan generar barreras de entrada para potenciales competidores y/o barreras de crecimiento para los actuales competidores. Esto en razón a que la empresa cuenta con una amplia red de distribución, a lo largo y ancho del territorio colombiano (32 departamentos), que le permite llegar con sus productos a gran parte de los municipios de Colombia. Así, las **INTERVINIENTES** tendrían una marcada ventaja competitiva respecto de las demás compañías.

De otra parte, es preocupante el hecho de que la compañía cuente [REDACTED] contratos de exclusividad con puntos de venta a nivel nacional. Cifra que ha venido aumentando año tras año, luego del perfeccionamiento de la operación de integración entre **SABMILLER** y **AB INBEV** en

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

2016⁹⁵. De acuerdo con la Resolución No. 24239 de 2016, para esa fecha, **SABMILLER (BAVARIA)** contaba con [REDACTED] contratos firmados o verbales con algún tipo de exclusividad⁹⁶. En este sentido, la compañía ha incrementado en 13.197%, el número de contratos de exclusividad con establecimientos de comercio en el territorio colombiano, pasando de [REDACTED].

Adicionalmente, debe considerarse que el amplio portafolio marcario que tiene **BAVARIA** en Colombia y su robusta red distribución, le otorgan un fuerte poder de negociación a la compañía y les permite aumentar la suscripción de exclusividades con los establecimientos de comercio.

De acuerdo con la información aportada, en los puntos de venta donde **BAVARIA** tiene pactadas exclusividades, las principales marcas vendidas son *Poker*, *Águila* y *Águila Light*, con una participación de [REDACTED], respectivamente, respecto al total de ventas (COP \$) de **BAVARIA** en 2019, en establecimientos de comercio con exclusividades. Específicamente, los porcentajes de venta de **BAVARIA** por marcas en establecimientos de comercio con exclusividades, son los siguientes:

Tabla No. 49
% ventas de **BAVARIA** en establecimientos de comercio x marca

MARCAS BAVARIA	%
Poker	[REDACTED]
Águila	[REDACTED]
Águila Light	[REDACTED]
Pony Malta	[REDACTED]
Club Colombia	[REDACTED]
Pilsen	[REDACTED]
Costeñita	[REDACTED]
Coronita Extra	[REDACTED]
Budweiser (CO)	[REDACTED]
Corona Extra	[REDACTED]
Corona (CO)	[REDACTED]
Costeña	[REDACTED]
Azteca	[REDACTED]
Redd's	[REDACTED]
Club Colombia Roja	[REDACTED]
Cola & Pola	[REDACTED]
Busch Light	[REDACTED]
Malta Leona	[REDACTED]
Águila Lime	[REDACTED]
Poker Ligera	[REDACTED]
Club Colombia Negra	[REDACTED]
Águila Cero	[REDACTED]
Bahía Light	[REDACTED]
Club Colombia Trigo	[REDACTED]
BBC La Cotidiana	[REDACTED]
BBC Cajicá Miel	[REDACTED]
Stella Artois	[REDACTED]
Pony Vital	[REDACTED]
Beck's (CO)	[REDACTED]
Zalva	[REDACTED]
BBC Monserrate Roja	[REDACTED]
BBC Lager	[REDACTED]
Club Colombia Okf	[REDACTED]
Club Colombia Siembra	[REDACTED]
Bahía	[REDACTED]
BBC Chapinero Porter	[REDACTED]
BBC Bacatá Blanca	[REDACTED]

⁹⁵ Resolución No. 24329 de 2016. Integración SABMILLER y AB INVEB. Pág. 29. Versión Reservada.

⁹⁶ Resolución No. 24329 de 2016. Integración SABMILLER y AB INVEB. Pág. 29. Versión pública.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

MARCAS BAVARIA	%
BBC Septimazo Ipa	
Budweiser	
BBC Macondo	
BBC Candelaria Clásica	
IKAI	
Beck's	
Redd's Apple	
Cola & Pola Roja	
BBC Triqui Triqui	

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "5. Volumen ventas 2017 - 2019 Clientes exclusivos", consecutivo "68", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

15.9.2. Red de distribución y comercialización de los productos de COCA COLA

15.9.2.1. Red de distribución y exclusividades

COCA COLA cuenta con [REDACTED] contratos de exclusividad para la distribución de sus productos en el territorio colombiano, distribuidos como se indica en la siguiente tabla.

Tabla No. 50

Contratos de exclusividad de COCA COLA con sus distribuidores por departamento y municipios

DEPARTAMENTO	NO. CONTRATOS DE EXCLUSIVIDAD	MUNICIPIOS
Cundinamarca	[REDACTED]	[REDACTED]
Boyacá	[REDACTED]	[REDACTED]
Antioquia	[REDACTED]	[REDACTED]
Norte de Santander	[REDACTED]	[REDACTED]
Valle del Cauca	[REDACTED]	[REDACTED]
Meta	[REDACTED]	[REDACTED]
Santander	[REDACTED]	[REDACTED]
Magdalena	[REDACTED]	[REDACTED]
Caldas	[REDACTED]	[REDACTED]
Casanare	[REDACTED]	[REDACTED]
Córdoba	[REDACTED]	[REDACTED]
La Guajira	[REDACTED]	[REDACTED]
Tolima	[REDACTED]	[REDACTED]
Arauca	[REDACTED]	[REDACTED]
Cesar	[REDACTED]	[REDACTED]
Bolívar	[REDACTED]	[REDACTED]
Hulla	[REDACTED]	[REDACTED]
Nariño	[REDACTED]	[REDACTED]
Risaralda	[REDACTED]	[REDACTED]
Sucre	[REDACTED]	[REDACTED]
Cauca	[REDACTED]	[REDACTED]
Guaviare	[REDACTED]	[REDACTED]
Putumayo	[REDACTED]	[REDACTED]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "Bosconia", consecutivo "71", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

Adicionalmente, cuenta con [REDACTED] contratos de exclusividad con agencias distribuidoras, ubicadas en los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Cáqueza y Nariño.

15.9.2.2. Red de comercialización y exclusividades

A continuación, esta Superintendencia procederá a describir y analizar los contratos de exclusividad suscritos por COCA COLA con sus comercializadores (puntos de venta al consumidor). Esta

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

distribución minorista incluye únicamente los puntos de reventa, es decir, los establecimientos que venden directamente al consumidor final.

En Colombia, COCA COLA cuenta con [REDACTED] contratos de exclusividad con puntos de venta. De los cuales, [REDACTED].

Dentro del canal "Off", las exclusividades se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

Tabla No. 51
% de participación por tipo de establecimiento en el canal "Off"

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL OFF	% DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL OFF
[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]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "4. Exclusividades Consolidado 21012021", consecutivo "68", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

Dentro del canal "On", las exclusividades se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

Tabla No. 52
% de participación por tipo de establecimiento en el canal "On"

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL ON	% DE EXCLUSIVIDADES DENTRO DEL CANAL ON
[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]
TOTAL	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Construcción GTIE. Con base en Documento "4. Exclusividades Consolidado 21012021", consecutivo "68", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

De acuerdo con la información aportada por las INTERVINIENTES, COCA COLA tiene pactadas diversas cláusulas de exclusividad en la distribución minorista. Algunos ejemplos de los tipos de contratos de exclusividad que tiene COCA COLA se muestran a continuación:

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Tabla No. 53

Muestra de contratos de exclusividad de COCA COLA con establecimientos de comercio

TIPO DE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
<p>Cliente canal cuentas clave</p>	<p>[REDACTED]</p>
<p>Contrato de exclusividad</p>	<p>[REDACTED]</p>
<p>Contrato de patrocinio</p>	<p>[REDACTED]</p>

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento contenidos en el consecutivo "66", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

Una vez analizada la red de distribución y comercialización de **COCA COLA** a nivel nacional, especificando el número de contratos con exclusividades que tiene suscrito la compañía con sus distribuidores y puntos de venta, resulta preocupante para esta Superintendencia el hecho de que se puedan generar barreras de entrada para potenciales competidores y/o barreras de crecimiento para los actuales competidores. Al igual que **BAVARIA**, **COCA COLA** cuenta con una amplia red de distribución, contando con distribuidores ubicados a lo largo y ancho del territorio colombiano (23 departamentos), que le permite llegar con sus productos a gran parte de los municipios del país.

Así, con el perfeccionamiento de la operación se configuraría una amplia y sólida red de distribución a nivel nacional.

Debe considerarse que el amplio portafolio marcario que tiene INDEGA en Colombia y su robusta red distribución, le otorgan un fuerte poder de negociación a la compañía y les permite aumentar la suscripción de exclusividades con los establecimientos de comercio. De acuerdo con la información aportada por las INTERVINIENTES, en los puntos de venta donde INDEGA tiene pactadas exclusividades, las principales marcas vendidas son *Coca Cola*, *Manantial* y *Coca Cola Light*, con una participación de [REDACTED], respectivamente, respecto al total de ventas (COP S) de INDEGA en 2019, en establecimientos de comercio con exclusividades. Específicamente, los porcentajes de venta de INDEGA por marcas en establecimientos de comercio con exclusividades, son los siguientes:

Tabla No. 54
% ventas de INDEGA en establecimientos de comercio x marca

MARCAS comercializadas INDEGA	%
COCA-COLA	[REDACTED]
MANANTIAL	[REDACTED]
COCA-COLA SIN AZÚCAR	[REDACTED]
BRISA	[REDACTED]
QUATRO	[REDACTED]
FUZE	[REDACTED]
SPRITE	[REDACTED]
SCHWEPES	[REDACTED]
DEL VALLE	[REDACTED]
PREMIO	[REDACTED]
FANTA	[REDACTED]
COCA-COLA sabor lige	[REDACTED]
ROMAN	[REDACTED]
POWERADE	[REDACTED]
MONSTER	[REDACTED]
ADES	[REDACTED]
TAI	[REDACTED]
ROMAN ZERO	[REDACTED]
COCA-COLA ZERO	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE. Con base en Documento "5. Clientes contratos exclusividad ventas", consecutivo "69", Carpeta Reservada Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

15.10. EFECTOS PORTAFOLIO

La combinación del portafolio de las marcas de las INTERVINIENTES es uno de los puntos más importantes de la operación proyectada. Para analizar los posibles efectos de la consolidación de un solo portafolio de tal magnitud en el país se debe entender la importancia y posicionamiento de las marcas de cada empresa.

15.10.1. Importancia de las marcas de las intervinientes

BAVARIA al ser subsidiaria de **AB INBEV** cuenta con un catálogo de marcas extranjeras y nacionales muy importantes. En Colombia cuenta con las marcas extranjeras *Grölsch*, *Hoegaarden*, *IKAI*, *Leffe*, *Modelo*, *Patagonia*, *Presidente*, *Quilmes*, *Stella Artois*, *Beck's*, *Busch Light*, *Corona* y *Budweiser*. Estas últimas dos marcas se encuentran en la lista del top 500 de las marcas más valiosas del mundo realizada por Brand Finance⁹⁷, ubicándose en las posiciones 335 y 409 respectivamente. *Corona* es la marca más valiosa de toda Latinoamérica con un valor aproximado

⁹⁷ Brand Finance es una consultora independiente de valoración y estrategia de marcas con sede en Londres, Reino Unido. Se dedica a apoyar empresas en temas de marketing y su relación con sus finanzas. Esta empresa realiza análisis de valor de marcas, su posicionamiento e importancia en los diferentes mercados del planeta. Sus clasificaciones y listas son de las más prestigiosas del mundo. Ver más en: <https://brandfinance.com/>.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

de 5,8 billones de dólares en el 2020, por su parte, *Budweiser* alcanzó el valor de 4,8 billones de dólares en el mismo año⁹⁸. Las otras marcas también cuentan con un posicionamiento importante gracias a su tradición histórica. Por ejemplo, *Stella Artois* y *Beck's* fueron fundadas en 1926 y 1873, respectivamente. En el mismo sentido, marcas como *Modelo*, *Patagonia*, *Presidente* y *Quilmes* tienen un importante posicionamiento en Argentina, México y República Dominicana, lo que apalanca su relevancia en un mercado como el colombiano⁹⁹. Finalmente, el mejor indicador para medir el posicionamiento de las marcas extranjeras de **BAVARIA** en el mercado colombiano es la proporción que tienen estas marcas en las ventas del mercado de cerveza premium. Como se observa en la siguiente tabla, la proporción de cervezas extranjeras ha ido creciendo desde 2017 a medida que su reconocimiento se ha ampliado en el país.

Tabla No. 55
Participación de **BAVARIA** en el mercado de cerveza premium (2017-2019)

MARCA	PARTICIPACIÓN (%)		
	2017	2018	2019
Extranjera	■	■	■
Local	■	■	■
TOTAL	■	■	■

Fuente: Construcción GTIE¹⁰⁰.

En cuanto a las marcas nacionales, la principal marca de **BAVARIA** es *Águila*. Esta marca tiene una historia de más de 100 años en el país y se ubica en la posición 34 de las marcas más valiosas de Latinoamérica de acuerdo con Brand Finance¹⁰¹. Adicionalmente, fue elegida en 2019 como la marca de cerveza más fuerte del mundo por esta misma consultora¹⁰². Por otro lado, de acuerdo con las consultoras Kantar y WWP, las marcas colombianas más valiosas en 2020 fueron las cervezas *Águila* y *Póker*, valoradas en 3.522 y 1.954 millones de dólares, respectivamente. En el ranking publicado por estas consultoras también se encuentran las marcas *Pilsen* y *Club Colombia*, las cuales se ubicaron en las posiciones 5 y 13 y están avaluadas en 552 y 242 millones de dólares¹⁰³. El posicionamiento de las marcas *Águila* y *Póker* de **BAVARIA** se ve reflejado en el hecho de que la participación promedio de las ventas de estas marcas entre 2017 y 2019 en el mercado de cervezas populares fue de ■¹⁰⁴. Finalmente, su marca en el mercado de bebidas a base de malta *Pony Malta* tiene una tradición de más de 60 años en Colombia, ocupando el segundo

⁹⁸ Disponible en <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2021-preview.pdf>. Consulta del 14 de abril de 2021.

⁹⁹ Disponible en <https://latinamericanpost.com/25451-find-out-the-best-selling-beer-in-every-latin-american-country>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰⁰ Con base en los Documentos: "20386775--0000300009", consecutivo "3" de la Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (Xlsx); "20386775--0014700007" consecutivo "147" de la Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (Xlsx).

¹⁰¹ Disponible en <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-am%C3%A9rica-latina-100-2020-preview.pdf>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰² Disponible en <https://www.elespectador.com/noticias/economia/aguilas-la-marca-de-cerveza-mas-fuerte-del-mundo-segun-brand-finance/>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰³ Disponible en <https://www.valoraanalitik.com/2020/03/05/quila-poker-y-bancolombia-las-marcas-mas-valiosas-de-colombia-en-2020/>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰⁴ Con base en los Documentos: "20386775--0000300009", consecutivo "3", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente (Xlsx); "20386775--0014700007" consecutivo "147", Carpeta Reservada de Terceros del Expediente (Xlsx).

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

lugar del ranking de las diez bebidas más elegidas en el país, solo después de la marca *Coca-Cola*¹⁰⁵.

En lo que respecta a **COCA COLA**, como se mencionó en el párrafo anterior, *Coca-Cola* es la marca de bebidas más importante en el país y la tercera en términos de consumo masivo, solo por detrás de las leches *Alquería* y *Colanta*. A su vez, la consultora Kantar la ubicó en segunda posición en el ranking de las marcas con mayor penetración en los hogares, teniendo un índice de 86,2%, el cual mide la frecuencia con la que es comprada en los hogares colombianos¹⁰⁶. En términos globales, la marca es la cuarta más fuerte del mundo y la primera de todo América de acuerdo con Brand Finance. Asimismo, ocupa la posición 39 en términos de valor de marca, estando avaluada para 2021 en 33.166 millones de dólares. Por otro lado, sus marcas *Monster Energy* y *Sprite* se encuentran posicionadas en el ranking de marcas más valiosas en las posiciones 405 y 438, respectivamente¹⁰⁷.

15.10.2. Casos analizados por autoridades de competencia extranjeras

Habiendo planteado el posicionamiento de las marcas de las **INTERVINIENTES**, los efectos de la combinación de este tipo de portafolios complementarios han sido analizados en diferentes casos de integraciones empresariales por varias autoridades de competencia. El primer caso relevante es el de *Guinness/Grand Metropolitan*¹⁰⁸ en el cual la Comisión Europea (en adelante, **CE**) concluyó que estas dos compañías, a pesar de no tener una coincidencia horizontal, debían cesar su distribución de ron *Bacardi* en Grecia debido a que gracias al tamaño de su portafolio de marcas tendrían una capacidad en flexibilidad de precios y en oportunidades de marketing que les daba la capacidad de agrupar sus productos en combos o también les permitiría aumentar el volumen de ventas de un producto vinculándolo con otro tipo de producto no relacionado. Lo mencionado tendría graves efectos sobre la competencia, toda vez que sus competidores no estarían en la capacidad de igualar este tipo de ofertas¹⁰⁹.

De otra parte, en el caso de *Coca-Cola/Carlsberg*¹¹⁰ este tipo de preocupaciones también salieron a flote por parte de la **CE** obligando al ente integrado a desinvertir su participación en una empresa embotelladora de bebidas carbonatadas, así como en su participación en la tercera compañía más grande de bebidas de cola de Dinamarca. Lo anterior debido a que la inclusión de marcas muy importantes en los mercados de cerveza y aguas embotelladas de propiedad de *Carlsberg* al portafolio conjunto del ente integrado le brindaría mayor poder de mercado. A su vez, la **CE** manifestó preocupaciones sobre la importancia de las economías de escala y su alcance en el mercado de bebidas carbonatadas, toda vez que estas pueden ser factores competitivos clave en este tipo de mercados. En particular, en la distribución de gaseosas es crucial descargar un volumen suficientemente alto en cada parada de los camiones repartidores para reducir el costo promedio de entrega a los clientes individuales, esto significa que las empresas con un mayor volumen y un

¹⁰⁵ Disponible en <https://www.produ.com/noticias/marketers-pony-malta-se-esfuerza-para-seguir-siendo-la-marca-que-sobresale-ante-cualquier>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰⁶ Disponible en <https://forbes.co/2020/05/27/negocios/alqueria-colanta-y-coca-cola-son-las-marcas-preferidas-en-colombia-segun-kantar/>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰⁷ Disponible en <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2021-preview.pdf>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰⁸ Disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31998D0602&from=EN>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹⁰⁹ Ver Hewitt, G. (2002). Portfolio Effects in Conglomerate Mergers. Available at SSRN 318777. Disponible en <https://www.oecd.org/daf/competition/mergers/1818237.pdf>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹¹⁰ Disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L:1998:145:FULL&from=EN>. Consulta del 14 de abril de 2021.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

portafolio más amplio de bebidas en su sistema de distribución tendrán los costos más bajos y podrán llegar a mayor cantidad de clientes. Así, la empresa resultante de la operación podría aprovechar estas eficiencias en detrimento de la competencia efectiva, afectando seriamente las condiciones de competencia en los mercados afectados por la operación¹¹¹.

La Federal Trade Commission (en adelante, **FTC**) también resaltó que los efectos de portafolio pueden trasladarse a **mayores poderes de negociación**. En el caso de *Staples/Office Depot* se argumentó que la eliminación de competencia entre estas dos empresas y la consolidación del portafolio conjunto llevaría a que estos tuvieran unas ventajas de negociación muy importantes frente a los grandes consumidores de sus productos, lo que podría resultar en subidas de precios y en cambios en la distribución y calidad de sus servicios. A su vez, la unión de dos empresas con la capacidad de distribución mencionada llevaría a que la entrada o expansión del mercado se vieran afectadas severamente, y que no sería suficiente que algún otro proveedor, fabricante o mayorista entrara al mercado para contrarrestar los efectos anticompetitivos de la unión de las empresas mencionadas. Finalmente, la **FTC** concluyó que las eficiencias de los efectos combinados de portafolio y distribución no compensarían el probable daño competitivo¹¹².

Otro ejemplo de los posibles efectos de la combinación de grandes portafolios se vio en el caso *Bayer/Monsanto* y el análisis hecho por la autoridad de competencia brasileña Conselho Administrativo de Defesa Econômica (en adelante, **CADE**). Dentro de su análisis, el **CADE** encontró que la demanda de exclusividad en cualquier canal de ventas, las ventas atadas y en paquete por parte de las empresas mencionadas presentaban preocupaciones sobre la competencia al reforzar el ya alto poder de mercado de las marcas de cada empresa individualmente. En este sentido, la unión de los portafolios junto con las prácticas descritas repercutiría en la capacidad competitiva de sus competidores a favor de reforzar la posición del ente integrado, posición que de consolidarse sería muy difícil de contrarrestar¹¹³.

Finalmente, un caso que fue analizado por la **CE** y que está relacionado con efectos de portafolio es el de *GE/Honeywell*¹¹⁴. En este la **CE** objetó la operación de integración al encontrar que esta traería oportunidades para el ente integrado de ofrecer paquetes de motores y sistemas de aeronaves a bajo precio que limitarían a sus competidores más cercanos y los dejaría sin respuesta para actuar. Adicionalmente, también encontró que **GE** reforzaría y apalancaría su posición en motores aéreos dentro de los mercados de aviónicas y no aviónicas al aportar gigantescos recursos financieros contra los que sería muy difícil competir. En resumen, la **CE** encontró que como resultado de la operación y de la consolidación de un portafolio tan importante, los flujos de ingresos de los competidores de estas empresas se verían seriamente afectados, así como la potencial entrada de nuevos agentes. Lo anterior reduciría la inversión futura en el mercado y el vigor competitivo en este¹¹⁵.

15.10.3. Posibles efectos de portafolio de la operación proyectada

Al haber expuesto la importancia de las marcas y ver las decisiones de otras autoridades en temas similares, esta Superintendencia encuentra que muchos de los efectos discutidos anteriormente por

¹¹¹ Ver Hewitt, G. (2002). Portfolio Effects in Conglomerate Mergers. Available at SSRN 318777. Disponible en <https://www.oecd.org/da/competition/mergers/1818237.pdf>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹¹² Disponible en <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2015/12/ftc-challenges-proposed-merger-staples-inc-office-depot-inc>. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹¹³ Disponible en [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2020\)9/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2020)9/en/pdf). Consulta del 14 de abril de 2021.

¹¹⁴ Disponible en https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m2220_20010703_610_es.pdf. Consulta del 14 de abril de 2021.

¹¹⁵ Ver Hewitt, G. (2002). Portfolio Effects in Conglomerate Mergers. Available at SSRN 318777. Disponible en <https://www.oecd.org/da/competition/mergers/1818237.pdf>. Consulta del 14 de abril de 2021.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

las autoridades mencionadas pueden producirse con la operación proyectada. En concreto, el portafolio de marcas consolidado de las **INTERVINIENTES** como resultado de la operación les brindaría la capacidad de ofrecer sus productos en paquete, así como aumentar la demanda de ciertos productos que normalmente no serían vendidos conjuntamente a través de estrategias de descuentos o recompensas. Incluso podrían ofrecer promociones a los consumidores que no impliquen el empaquetamiento directo de sus productos, por ejemplo, lleve X tapas de Coca Cola junto con Y etiquetas de Stella Artois y participe por electrodomésticos o dinero en efectivo. Estas estrategias repercutirían en sus competidores que con cuentan con un portafolio equivalente con el cual competir a las **INTERVINIENTES**, y sería muy difícil para estos encontrar estrategias que no se traduzcan en costos mucho más altos que los de las **INTERVINIENTES**.

Por otro lado, la estrategia descrita anteriormente del uso de exclusividades en los diferentes canales de ventas utilizada por **BAVARIA** y **COCA COLA** profundiza los efectos de las posibles estrategias de ventas mencionadas, toda vez que limitaría la decisión de los consumidores y crearía barreras de entrada significativas para los competidores en los diferentes mercados de bebidas que quisieran ingresar en el futuro a los mercados foráneos en los que no tienen presencia las **INTERVINIENTES** como lo plantean en la operación. A su vez, en los lugares donde solo hay presencia individual de **BAVARIA** o **COCA COLA**, estas empresas podrían apalancar la posición de sus marcas para introducir a la otra empresa lo que llevaría a la exclusión de posibles rivales a través de los mencionados contratos. Adicionalmente, con un portafolio tan importante para las **INTERVINIENTES** sería mucho más eficiente y atractivo tener contratos que combinen sus marcas a tener múltiples contratos individuales que representen una mayor burocracia para sí mismos y para los clientes.

Con base en todo lo propuesto, se concluye que el efecto portafolio podría tener diversos efectos adversos sobre la competencia en los diferentes mercados de bebidas del país, principalmente sobre los competidores más pequeños y posibles entrantes al mercado que tendrían que hacer múltiples y grandes inversiones solamente para entrar con sus productos. Esta inversión no sería suficiente ante la competencia contra marcas tan consolidadas en el país como *Águila* y *Coca-Cola*, por lo que de unirse el portafolio de las **INTERVINIENTES** se podrían ver efectos en la inversión y presión competitiva por parte de otros agentes diferentes a **POSTOBÓN** y que en el largo plazo podría resultar en aumentos de precios, disminución de calidad y pérdidas de innovación. Para finalizar, si bien **POSTOBÓN** es un agente importante en otros mercados de bebidas, no tiene en ninguno de estos mercados la relevancia que tiene **BAVARIA** en los mercados en los que participa, y que a pesar de que participe a través de **CCC** en el mercado de cerveza tampoco tiene el portafolio marcario de cervezas con el que cuenta **BAVARIA**.

15.11. BARRERAS DE ENTRADA Y EXPANSIÓN

Cuando existen barreras significativas de entrada y/o expansión y altos niveles de concentración en un mercado, tales circunstancias llevan a que las empresas que proyectan integrarse tengan la posibilidad de determinar las condiciones de mercado, tales como los precios o la calidad de sus productos, con independencia de los demás agentes económicos. Este Despacho encontró las siguientes características de los mercados afectados que pueden considerarse como desincentivos o costos adicionales que podrían dificultar la entrada de nuevos competidores.

(i) Inversión inicial

Manifiestan las **INTERVINIENTES** que, de acuerdo con información pública, la planta de producción de **CCC** en Sesquilé, Cundinamarca, tendría una inversión aproximada de USD \$ 400 millones. Planta que podría satisfacer hasta un 15% de las necesidades actuales de consumo de cerveza en

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

el territorio nacional. Así, un competidor que quisiera llegar al 100% del mercado de cerveza requeriría una inversión de aproximadamente USD \$ 2.600 millones¹¹⁶.

En cuanto al mercado de bebidas no alcohólicas, de acuerdo con información pública, en 2015 la nueva planta de producción de Coca Cola, ubicada en Tocancipá, Cundinamarca, supero la inversión de 250 millones de dólares. Esta planta reunió tecnología alemana, italiana, española, argentina, americana y colombiana, representadas en una capacidad instalada en la Fase I de dos líneas grandes de producción de 75 millones de cajas unidad al año y una capacidad adicional en la Fase II, representada por tres líneas medianas con una capacidad de 55 millones de cajas unidad al año¹¹⁷.

De otra parte, las **INTERVINIENTES** estiman una inversión en Centros de Distribución (CEDI)¹¹⁸ que oscila entre USD \$ 4 y USD \$ 10 millones, para un terreno entre 16.836 m² y 37.353 m². No obstante, manifiestan que los competidores también pueden participar en los mercados a través de importaciones, donde solamente requerirían invertir en el producto y en los centros de distribución, los cuales podrían ser incluso arrendados.

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.

(ii) Barreras legales

A continuación se detallan los permisos y trámites legales que deben realizarse previo inicio de las actividades de producción y distribución de las **INTERVINIENTES**:

- CCITE: Certificado de Carencia de Informe por Tráfico de Estupefacientes
- Certificado de Libertad y Tradición
- Concepto de uso de suelo
- Concepto sanitario
- Concepto Técnico de Bomberos
- Concesión de aguas
- Estudio interno y externo de ruido
- Licencia de construcción
- Permiso de emisiones
- Permiso de vertimientos
- Predial
- PUEAA. Resolución que otorga Concesión de Aguas /subterráneas o superficiales)
- Registro de Generadores de Residuos Peligrosos
- Publicidad exterior visual (para los Centros de Distribución)
- Sayco&Acinpro (para los Centros de Distribución)

Si bien, para la fabricación y distribución de los productos afectados es necesario cumplir con ciertos requisitos de ley, esta Superintendencia considera que estos no configuran altas barreras a la entrada que retrasen o imposibiliten la entrada al mercado de un potencial competidor.

¹¹⁶ Documento "20386775--0000000005", consecutivo "0", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 41 (PDF).

¹¹⁷ Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/nueva-planta-de-coca-cola-femsa-en-colombia/>. Consulta: 20 de abril de 2021.

¹¹⁸ Documento "20386775--0000500011", consecutivo "5", Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. (Xlsx).

(iii) Barreras de distribución y comercialización

Es importante reconocer que uno de los principales factores que se deben tener en cuenta por una empresa que desee incursionar en el mercado de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en Colombia, es contar con una red de distribución lo suficientemente amplia, de tal forma que garantice el abastecimiento en el país. Para futuros entrantes a los mercados afectados, el no contar con una red de distribución, como una flota de transporte propia o arrendada, se podría convertir en una barrera a la entrada de dichos mercados.

Para el caso objeto de estudio, se encuentra que **BAVARIA** y **COCA COLA** cuentan con una amplia y sólida red de distribución a nivel nacional, situación que genera gran preocupación para esta Superintendencia, toda vez que con el perfeccionamiento de la operación se unirían dos (2) de las tres (3) redes de distribución de bebidas no alcohólicas y cervezas más grandes del país (incluyendo la red de distribución de **POSTOBÓN**), lo que obligaría a cualquier nuevo competidor a crear redes de distribución propias. Situación que aumentaría los costos y barreras de entrada al mercado.

Por lo tanto, para este Despacho es claro que las redes de distribución de **BAVARIA** y **COCA COLA** sí corresponden a una barrera a la entrada en los mercados de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en Colombia. Así, con la unificación total de la logística y distribución de los productos de **BAVARIA** y **COCA COLA**, luego del perfeccionamiento de la operación, se reforzaría la red de distribución del ente integrado, consolidando aún más la barrera a la entrada para actuales y potenciales competidores.

De otra parte, en cuanto a la red de distribución minorista (comercialización), resulta preocupante para esta Superintendencia la figura de exclusividades que tienen pactadas las **INTERVINIENTES** con algunos establecimientos de comercio. Más aún, considerando el incremento de las exclusividades pactadas por **BAVARIA** en los últimos años, quién paso de ■ exclusividades en 2015 a ■ exclusividades en la actualidad. Estos contratos de exclusividad le permiten a las **INTERVINIENTES** excluir a sus competidores actuales y potenciales, ya que generalmente están enfocadas a imponer condiciones de exclusividad y/o preferencia en ventas o publicidad, situación que pone en desventaja a las empresas que deseen ganar participación o incursionar en estos mercados.

En este sentido, la red de distribución de las **INTERVINIENTES** y los contratos de exclusividad suscritos por las compañías con establecimientos de comercio, sí corresponden a barreras a la entrada para actuales y potenciales competidores.

(iv) Reconocimiento de marca

La presencia de marcas altamente posicionadas en el mercado, se convierte en una ventaja competitiva para sus empresas titulares, lo cual podría convertirse en una barrera de entrada para potenciales competidores que tengan la intención de ingresar a dicho mercado, ya que deberán incurrir en una inversión en publicidad y tiempo, para lograr que el consumidor reconozca y demande su producto, prefiriéndolo sobre otros.

Para el caso puntual, esta Superintendencia encuentra que **BAVARIA** es una compañía que lleva en Colombia más de 100 años y cuenta con marcas nacionales reconocidas y posicionadas en el país, tales como *Águila, Póker, Costeña, Pilsen, Club Colombia, Pony Malta*, entre otras.

Tal como se señaló en la Resolución No. 24329 de 2016, "[s]i bien esta Superintendencia no cuenta con estudios cuantitativos y/o cualitativos que indiquen el grado de posicionamiento y reconocimiento de las marcas pertenecientes a **SABMILLER (BAVARIA)**, considerando la trayectoria de la compañía en el país, además de que es la principal empresa fabricante de cerveza en Colombia, este Despacho infiere que dichas marcas tiene un gran posicionamiento y

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

reconocimiento a nivel nacional, sumado al hecho de que cuentan con la lealtad del consumidor hacia dichas marcas". En cuanto al mercado de bebidas a base de malta, **BAVARIA** también ha sido la empresa líder en dicho mercado con sus reconocidas marcas *Pony Malta* y *Malta Leona*.

De otra parte, esta Superintendencia encuentra que **INDEGA** es una compañía que realiza actividades de preparación, embotellamiento, envasado y comercialización de los productos del portafolio de **THE COCA-COLA COMPANY** (y otras filiales) en Colombia. Comercializando, principalmente, marcas de bebidas no alcohólicas del portafolio de **COCA-COLA** tales como *Coca Cola*, *Fanta*, *Quatro*, *Sprite*, *Agua Manantial*, *Brisa*, *Fuze Tea*, *Powerade*, *Del Valle*, entre otras. Marcas que cuentan con gran reconocimiento en el país.

Por lo tanto, para esta Superintendencia es claro que el reconocimiento de las marcas que ostentan las **INTERVINIENTES** se convierte en una barrera a la entrada, ya que para alcanzar la recordación con la que cuentan las marcas de estas compañías, los potenciales competidores deberán incurrir en una gran inversión en publicidad y tiempo.

(v) Capacidad ociosa

Para el caso objeto de estudio, esta Superintendencia encuentra que **BAVARIA** (principal agente productor en el mercado de cerveza en Colombia) presenta una capacidad ociosa cercana al ■■■■¹¹⁹, lo que indica que está en plena capacidad de suplir un aumento de la demanda de este mercado. Considerando que **BAVARIA** es prácticamente el único agente fabricante de cervezas en el mercado colombiano, sumado al hecho de que presenta una capacidad ociosa cercana al ■■■■, esta Superintendencia encuentra que dicha situación representa un desestimulo para los competidores entrantes, pues **BAVARIA** tiene capacidad suficiente en sus plantas, para contrarrestar cualquier intento de penetración por parte de un competidor.

De otra parte, **COCA COLA (INDEGA y EMBOSA)**, quien participa en los mercados de bebidas no alcohólicas en Colombia, presenta una capacidad ociosa cercana al ■■■■, lo que indica que está en capacidad de suplir un aumento de la demanda en estos mercados. Si bien, existen otros agentes competidores que participan en estos mercados, la capacidad ociosa de la compañía, sumada a la red de distribución y al reconocimiento de sus marcas, podrían generar un desestimulo para los competidores entrantes.

Por lo anterior, este Despacho considera que la capacidad ociosa que presentan las **INTERVINIENTES**, podría constituirse como una barrera a la entrada para potenciales competidores que deseen ingresar al mercado de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en Colombia y como una barrera de expansión para competidores actuales.

(vi) Comentarios de terceros

- POSTOBÓN S.A.:

"En la industria de bebidas no alcohólicas no existen barreras legales y, por ende, cualquier agente puede concurrir a este mercado, cumpliendo los requisitos legales (...).

En efecto, tal como se evidencia a lo largo de la respuesta a este requerimiento, el mercado de las bebidas no alcohólicas tiene actualmente una estructura de sana competencia, al concurrir muchos agentes sin que ninguno de ellos tenga posición de dominio, pese a que existen barreras de tipo económico como quiera que es una industria intensiva en inversiones de capital en las fases de producción, distribución y comercialización, al reconocimiento de las marcas que han construido los jugadores del mercado, a las altas inversiones en publicidad y mercadeo que son requeridas

¹¹⁹ Cálculos GIE. Folio 38 (USB) del Cuaderno Reservado de Intervinientes No. 1 del Expediente.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

para mantener el reconocimiento de dichas marcas y a que las redes de distribución no son fácilmente replicables¹²⁰. (Subrayado fuera del texto original)

- **AJE COLOMBIA S.A.:**

"El mercado de los productos estudiados tiene varias barreras de entrada y costos de expansión en el mercado, pero en principio, la principal barrera de entrada al mercado es endógena, esto es, una vez en el mercado ganar participación es una función de factores como la red de distribución, la publicidad y las altas inversiones de capital.

Una robusta red de distribución puede impedir de forma importante la expansión de competidores, más si la misma permite o entrega a los participantes acceso a exclusividades de facto, como por ejemplo las que surgen de entregar neveras y otros productos que impiden a los consumidores acceder a los productos de empresas que no tienen la capacidad económica de dar estos incentivos en otros canales. Del mismo modo, la ruta al mercado, esto es, la forma como se construye la red de distribuidores que es una importante red de participantes en los diferentes canales; por ejemplo, los portafolios de productos robustos que permiten ventas empaquetadas de facto en las que se otorga al distribuidor el acceso a muchos productos en una sola entrega o despacho, permite al agente tener una ventaja insuperable para aquellos productores que no pueden o no ofrecen portafolios que incluyen muchos productos -por ejemplo, bebidas hidratantes, bebidas gaseosas y bebidas alcohólicas- imponen la posibilidad de acceder a descuentos derivados del empaquetamiento de ofertas y de los subsidios cruzados de un producto a otro en el costo de transporte"¹²¹. (Subrayado fuera del texto original)

- **QUALA S.A.:**

"Producción:

*(...) la producción es en efecto una barrera de entrada en todos los segmentos o categorías de las bebidas no alcohólicas. En el caso en concreto, si bien algunos competidores emergentes en el mercado de bebidas han realizado inversiones en plantas de producción (la mayoría de competidores "emergentes" como **QUALA** tienen una sola planta) sin conseguir un contrapeso efectivo –como lo demuestran las cifras de participación ya mencionadas–, la barrera de entrada actual no se limita sólo a esa inversión inicial, que ya es elevada, sino a **competir efectivamente** contra la capacidad productiva de las múltiples plantas con las que cuentan los 2 grandes competidores de este mercado, así como contra sus bajos costos derivados del alto volumen generado, por **economías de escala**. Y es que, actualmente los grandes participantes, **COCA COLA** y **POSTOBÓN**, cuentan con decenas de plantas de producción, por lo que la barrera no se centra en poder invertir en una sola planta sino en invertir en un número de plantas con capacidad de operación que logre un nivel de producción que realmente ejerza un contrapeso efectivo en el mercado.*

*Adicional a la barrera de entrada que constituye la necesidad de contar con capacidad productiva suficiente que pueda generar un contrapeso efectivo, en el mercado de bebidas existe una barrera estructural en la producción, relativa al uso de la **tecnología de envases retornables**, a la que actualmente solo tienen acceso **POSTOBÓN** y **COCA COLA** en bebidas no alcohólicas. Esta tecnología genera ventajas competitivas muy altas en los costos de producción al poder reusar el material de empaque que tiene un peso relevante en la fabricación. Es claro que esta circunstancia es una barrera estructural al tratarse, en los términos de la Guía de Integraciones, de una circunstancia en la que los grandes **competidores del mercado tienen acceso a una tecnología superior, de difícil acceso para un competidor entrante o para competidores rezagados**.*

¹²⁰ Documento "Respuesta Requerimiento SIC Postobon 26 marzo 2021.pdf", 20386775—0011200004 (.zip), consecutivo 112, Cuaderno Reservado de Terceros del Expediente.

¹²¹ Documento "Versión confidencial - respuesta requerimiento 20-386775", consecutivo 136, Cuaderno Reservado de Terceros del Expediente. Pág. 12.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

De otro lado, existe una barrera de entrada relacionada con la producción por el control de ciertos insumos. (...)

Por lo tanto, es claro que la producción es una barrera de entrada y de expansión en cualquier categoría de bebidas. La integración proyectada implicaría que esta barrera se vea evidentemente afectada pues el nuevo agente COCA COLA-BAVARIA tendría una capacidad potencial expandida que podría doblar la actual, lo que haría inviable competir contra esa capacidad de producción y su consecuente volumen. En efecto, al actuar conjuntamente los intervinientes sumarán sus múltiples centros productivos y de almacenamiento, lo que hará que sus costos de producción se reduzcan ostensiblemente.

Distribución:

En este caso, como se ha explicado ampliamente en nuestros escritos pasados, la barrera que representa la distribución reduce la posibilidad de entrar y crecer en el mercado de bebidas, tanto así que incluso los competidores que han entrado como emergentes no han conseguido una participación relevante y en su mayoría no superan el 1%. Ahora bien, en la distribución uno de los puntos más importantes que hemos expuesto en nuestros escritos es la economía de escalas, y es que el volumen hace toda la diferencia en la distribución: entre más volumen menos costos. Así, según la guía es indiscutible que la distribución es una barrera de entrada y expansión estructural que efectivamente, como indica la propia guía "facilita el poder de mercado"¹²². (Subrayado fuera del texto original)

- EMBOTELLADORA DE BEBIDAS DEL TOLIMA S.A.:

Además de las altas barreras económicas que implica el desarrollo de actividades relacionadas con los "productos estudiados", la barrera más importante y comunes a todos los "productos estudiados", se relaciona con las dificultades para la distribución y acceso a puntos de venta, especialmente, considerando el poder de mercado que ostentan las empresas más grandes del sector.

Como es bien conocido, en el mercado colombiano de las bebidas listas para consumo que se venden en los puntos de comercio (y que incluyen gaseosas, jugos, cervezas, etc.), existen tres grandes grupos económicos, con una estructura de mercado oligopólica en el sector de gaseosas y casi-monopólica en el sector de las cervezas, que cubren extensos portafolios de producto: 1. Postobón (+ Central Cervecera) – Pepsi-Cola y / 2. Coca – Cola / 3. Bavaria. Ahora, estas dos últimas en proceso de integración en los eslabones más críticos para efectos de mercado y competencia: **compras de insumos, distribución (coberturas geográficas) y acceso a puntos de venta**.

Las condiciones que afectan el acceso y expansión en el mercado comprenden en la actualidad las siguientes:

1. CONDUCTAS DE LAS EMPRESAS INTERESADAS EN LA OPERACIÓN: La negociación indiscriminada de exclusividades y otras formas de preferencia en la venta de productos (e.g. condiciones de exhibición y publicidad), impiden el acceso, tanto a clientes importantes del mercado, como a las pequeñas tiendas, por parte de las empresas embotelladoras independientes. Se prevé que, gracias a su inmenso poder económico, la exhibición de sus productos en el punto de venta a través de sus equipos de refrigeración y exhibidores, acapare importantes espacios comerciales, impidiendo, consecuentemente, la participación de las embotelladoras más pequeñas.

2. ACAPARAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS:

Azúcar: En épocas de invierno como la actual y en otros momentos en los cuales se incrementa la demanda de esta materia prima, la empresa ha visto limitado, en forma grave, el suministro de

¹²² Documento "20386775--0013400005", consecutivo 134, Cuaderno Reservado de Terceros del Expediente. Págs. 16 al 20.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

azúcar por parte de los Ingenios azucareros, los cuales, además de incrementar ostensiblemente los precios, suspenden el suministro de esta materia prima para darle prelación a las grandes empresas embotelladoras, las cuales, en algunos casos, tienen importantes participaciones accionarias en estos Ingenios, llegando al punto de parar el abastecimiento de producto a pequeñas empresas.

Resinas y Preformas: El suministro de estas materias primas, que utilizamos para la fabricación de nuestras botellas, tiene el mismo comportamiento descrito en el punto anterior (...). En varias oportunidades, especialmente en épocas de mayor demanda, han suspendido abruptamente el suministro de preformas e incrementado sustancialmente los precios generando graves perjuicios e inestabilidad a esta empresa.

Gas carbónico: En algunas épocas, especialmente cuando se presentan actividades de mantenimiento o se presentan fallas de las plantas donde se abastecen nuestros proveedores, se presenta un desabastecimiento crítico de este producto en el mercado, seguido de reajustes unilaterales del precio y el incumplimiento de los volúmenes mínimos pactados, que han afectado gravemente el proceso de producción de nuestra planta. En esos eventos, el incumplimiento en los suministros lo sufren las empresas con menor capacidad de compra, y no hemos conocido que empresas como Coca-Cola hayan tenido inconvenientes de esta naturaleza.

3. COSTOS DE DISTRIBUCIÓN: La distribución tercerizada de productos es más costosa, lo cual afecta el acceso a los puntos de venta minoristas y la cobertura territorial. Por lo tanto, con base en nuestra extensa experiencia en el sector, podemos afirmar que las consecuencias de la operación serán **DESASTROSAS o IRREMEDIABLES** para el mercado, al fortalecer las barreras descritas, en un escenario de incluso mayor poder para las empresas interesadas en la operación¹²³. (Subrayado fuera del texto original)

- CENTRAL CERVECERA DE COLOMBIA S.A.:

"En el mercado de las cervezas en Colombia existen altas barreras de entrada, que junto con la posición de dominio que tiene Bavaria de más del 95% del mercado, hace que sea extremadamente difícil para un competidor entrar o ganar una participación relevante en dicho mercado. Entre dichas barreras se enuncian las siguientes:

1. Se requieren hacer altas inversiones de capital. La producción nacional es clave para competir con precio, pero las facilidades de producción (plantas, fabricas, etc.) requieren altas inversiones de capital. Las redes de distribución requieren altas inversiones en equipos, camiones y sistemas logísticos. La comercialización requiere altas inversiones en neveras, envases y material publicitario.

2. El posicionamiento de las marcas requiere altas inversiones en publicidad y mercadeo. Las marcas existentes y dominantes en el mercado generan una barrera por sí sola a nuevas marcas que pretendan entrar al mercado.

3. Las redes de distribución son sistemas logísticos complejos y difíciles de replicar.

4. Los pactos de exclusividad, patrocinio y/o preferencia en venta y publicidad que ha pactado Bavaria con los puntos de venta y canales de distribución mayorista impiden la entrada a nuevos competidores¹²⁴. (Subrayado fuera del texto original)

15.12 EFECTOS DE LA OPERACIÓN

La operación proyectada tiene efectos horizontales sobre el mercado de agua embotellada, toda vez que las **INTERVINIENTES** participan conjuntamente en este mercado. Como fue mencionado anteriormente, la participación de **COCA COLA** en este mercado fue de ■% mientras que la de

¹²³ Documento "20386775--0014300005", consecutivo 143, Cuaderno Reservado de Terceros del Expediente. Págs. 9 al 11.

¹²⁴ Documento "20386775--0013200004", consecutivo 132, Cuaderno Reservado de Terceros del Expediente. Págs. 12 y 13.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

BAVARIA fue de █%, por lo que como resultado de la operación el ente integrado obtendría un █%, participación que no supondría grandes cambios a la estructura actual de este mercado.

A pesar de que esta Superintendencia reconoce que la alianza proyectada entre las **INTERVINIENTES** puede generar eficiencias derivadas de los ahorros en costos, encuentra que los beneficios que se obtendrían pueden no compensar los posibles efectos restrictivos de la competencia que se producirían en los mercados afectados. En efecto, como se mencionó en el acápite de barreras de entrada, en la actualidad ciertos mercados de bebidas tienen altas barreras de entrada y de expansión para actuales y potenciales competidores, principalmente en lo que respecta a la producción, distribución y comercialización. Esta Superintendencia encuentra que con el perfeccionamiento de la operación se incrementarían las barreras de entrada y de expansión en los mercados de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en Colombia.

(i) Efectos en la actividad de compras de materias primas e insumos y producción

Las **INTERVINIENTES** señalaron que la operación de integración también incluye la coordinación de todas las actividades de la cadena iniciando en la adquisición de materias primas e insumos y la producción.

La capacidad de compra del ente integrado le permitiría reducir aún más sus costos al obtener descuentos en materias primas dado el volumen demandado por **BAVARIA** y **COCA COLA**. Esto les brindaría una mayor ventaja frente a sus competidores e incluso podría desabastecer a los más pequeños que no tienen la capacidad que tienen las principales empresas.

En cuanto a la actividad de producción, debe tenerse en cuenta que la barrera de entrada actual no se limita sólo a la inversión inicial en plantas de producción, sino a competir contra la capacidad productiva de las múltiples plantas de producción de los principales agentes competidores, así como la capacidad en la negociación de insumos y/o materias primas.

Al actuar conjuntamente, las **INTERVINIENTES** contarán con más centros productivos y de almacenamiento, con lo que reducirán costos asociados al transporte, ya que tendrán más puntos productivos cercanos a los clientes. Si bien una reducción de costos podría ser beneficiosa para el consumidor, también podría determinar la salida o la no entrada de otros agentes al mercado que no cuentan con la capacidad de establecer una misma red de plantas de producción y que no poseerán la misma capacidad de compra que obtendrían las **INTERVINIENTES**, y en últimas le permitiría al ente integrado reforzar su posición en los diferentes mercados y determinar las condiciones de competencia en los mismos.

Adicionalmente, la capacidad ociosa que tienen las compañías, **BAVARIA** (█) y **COCA COLA** (█), desincentivaría la entrada de potenciales competidores.

(ii) Efectos en la actividad de distribución y comercialización

La distribución es otra barrera de entrada relevante en los mercados de bebidas. Esto debido a los costos asociados a la flota de transporte, red de distribución y logística. Al igual que con la actividad de producción, en la actualidad, la red de distribución y comercialización es una fuerte barrera de entrada y de expansión en los mercados de bebidas. Con el perfeccionamiento de la operación, se unirían dos (2) de las tres (3) redes de distribución de bebidas no alcohólicas y cervezas más grandes del país, la cual quedaría dividida entre dos agentes **BAVARIA - COCA COLA** y **POSTOBÓN**.

Adicionalmente, con la integración las **INTERVINIENTES** pretender llevar a cabo la consolidación de centros de distribución, que les permita tener un mayor volumen, aumentar el tamaño de cada carga y generar una reducción en costos logísticos del ente integrado, ya que señalan que, a mayor tamaño de carga, menores costos logísticos. Situación que aunque podría verse reflejado en una

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

reducción de precios al consumidor, indudablemente incrementaría las barreras de entrada y de expansión de actuales y potenciales competidores, permitiéndoles a las **INTERVINIENTES** aumentar sus ventas y su poder de mercado con respecto a sus competidores. Estas reducciones no serían fácilmente alcanzables por sus competidores, los que podrían salir del mercado permitiendo que a mediano plazo las **INTERVINIENTES** aumenten sus precios y disminuyan el bienestar del consumidor.

De otra parte, esta Superintendencia encuentra que las estrategias comerciales implementadas por las **INTERVINIENTES**, relacionadas con las condiciones de exclusividad con los establecimientos de comercio, podrían bloquear la entrada de otros competidores. A través de la suscripción de exclusividades las compañías podrían imponer condiciones a los establecimientos de consumo directo para frenar o encarecer el lanzamiento y desarrollo de nuevas marcas de la competencia, logrando además un mayor acaparamiento del espacio publicitario en los puntos de venta de los minoristas. De igual forma, les permitiría desplazar a sus competidores, a través de prácticas como descuentos por volumen y programas de fidelización. Estrategias que sumadas al amplio portafolio marcario y el reconocimiento de marca que tienen las **INTERVINIENTES**, les permiten tener un mayor poder de negociación.

Manifiestan las **INTERVINIENTES** que la operación de integración tiene oportunidades de aumento de ventas y sinergias de costos, señalando unas palancas de valor, entre las cuales está el incremento en la cobertura. Señalan que dicha ampliación se haría a través de la identificación de los puntos de venta de cada una de las **INTERVINIENTES** con el fin de encontrar las oportunidades de entrada en los municipios y puntos de venta donde uno tenga mayor presencia para apalancar al otro. Plantean ofrecer sus productos a los establecimientos que tengan contratos de exclusividad con sus competidores para que estos tengan más alternativas. En este sentido, el ente integrado buscaría penetrar en municipios actualmente desatendidos (por ejemplo, **BAVARIA** tiene una alta presencia en un municipio y ayudará a **COCA COLA** a entrar en este) y llegar a parte de los puntos de venta que actualmente tienen acuerdos de exclusividad con los competidores. Estrategias que, en últimas, evidencian un posible incremento en la suscripción de contratos con exclusividades por parte del ente integrado. Así, la operación de integración permitiría que las **INTERVINIENTES** pudieran apalancar su posición a través de estos contratos en todos los mercados en los que participan, dado su gran catálogo de marcas y su posicionamiento en el mercado colombiano.

En efecto, con la operación de integración se fortalecería el portafolio del ente integrado, quien podrá ofrecer en los puntos de venta tanto bebidas alcohólicas como no alcohólicas, reconociendo además que son productos que cuentan con recordación de marca para el consumidor. Con este fortalecimiento del portafolio del ente integrado, se genera la preocupación de que se puedan empaquetar los productos que conforman los portafolios de ambas compañías, en donde los productos "más fuertes" de cada una pueden ser utilizados para apalancar sus otros productos de forma cruzada.

Así, las **INTERVINIENTES** podrían presionar a los minoristas a comprar su portafolio de marcas, reduciendo la probabilidad de que se nieguen a comprar a partir de las condiciones y beneficios que pueden ofrecer las dos compañías conjuntamente. En resumen, la capacidad de negociación del ente integrado sería muy alta en todos los canales de comercialización de sus productos.

Adicionalmente, dentro de los posibles efectos de la operación, se encuentra también la posibilidad de que el ente integrado decida **NO** vender si los minoristas no compran conjuntamente productos de las dos empresas. A su vez, los minoristas podrían enfrentarse a represalias comerciales y financieras, como pueden ser el no otorgamiento de descuentos, pérdida de bonificaciones o la no entrega de promociones comerciales para punto de venta, lo que los pondría en desventaja con sus competidores.

De otra parte, la integración también supondría la unión y sincronización de la capacidad promocional y de marketing de las dos empresas, aumentando la capacidad de inversión, siendo

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

esta inversión cada vez más eficiente al poder sincronizar sus campañas publicitarias con la información de cada una de las **INTERVINIENTES** respecto de los mercados afectados por la operación.

En definitiva, los posibles beneficios de las economías de escala que se obtendrían con la sincronización de muchos de sus procesos productivos podrían no verse compensados por el fortalecimiento de barreras de entrada existentes en los mercados analizados, lo que implicaría que la alianza propuesta más allá de favorecer al consumidor en el corto plazo los podría perjudicar en el largo plazo al no permitir que nuevos competidores entren o se desarrollen en los mercados afectados por la operación. Esta situación restringiría la competencia y la innovación. Es de resaltar que esta Superintendencia no desconoce que la operación proyectada puede, en principio, reducir los precios de los productos involucrados, sin embargo, encuentra que a largo plazo la operación le otorgaría a las **INTERVINIENTES** la capacidad de aumentar los precios y reducir el excedente del consumidor, toda vez que este no tendrá muchas alternativas de compra.

Así, el poder de mercado de **BAVARIA** en el mercado de cervezas y la participación significativa de **COCA COLA** en las bebidas no alcohólicas, la combinación del portafolio de productos de las **INTERVINIENTES**, la recordación de sus marcas, la capacidad de inversión, la unión de las redes de distribución y comercialización, y las condiciones de venta de las dos empresas, resaltando las exclusividades pactadas, llevarán a que el ente integrado cuente con un fuerte poder de negociación, que le permita excluir a su competencia de los diferentes canales de venta y eliminar cualquier presión competitiva más allá de la que le podría presentar **POSTOBÓN**.

DÉCIMO SEXTO: Que las **INTERVINIENTES** presentaron para consideración del Despacho una propuesta de condicionamientos¹²⁵, que a su juicio permitirían mitigar o evitar las preocupaciones que surgen frente a los posibles efectos restrictivos que se generan a raíz de la operación proyectada.

Los condicionamientos ofrecidos por las partes son los siguientes:

"En esta sección las empresas intervinientes en la operación informada le presentan a la SIC un ofrecimiento de condicionamientos que se refieren a cada una de las preocupaciones expresadas por la autoridad en la reunión del día 12 de abril de 2021.

Para el efecto deben tenerse en cuenta los siguientes conceptos:

a. BAVARIA cuenta con planes de fidelización que se traducen en lo que se ha denominado *Contratos de Patrocinio*, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera *(i) Contratos de Preferencia en Publicidad y Venta; y (ii) Contratos de Exclusividad en Publicidad y Venta. Existen otros Contratos de Patrocinio que no requieren ni preferencia ni exclusividad de parte del Punto de Venta.*

b. El Sistema Coca Cola firma con algunos de sus clientes *Contratos de Exclusividad Comercial Complementario al de Compraventa de Productos (sic)*, los cuales implican la exclusividad en la venta de los productos de la empresa.

c. El Canal on premises está compuesto por establecimientos en los cuales los productos se consumen en el punto de venta (ej. Bares y restaurantes).

d. El Canal off premises está compuesto por establecimientos en los cuales los productos **no** se consumen en el punto de venta (ej. supermercados).

e. La suma de los establecimientos de los canales on premises y off premises equivale al 100% del mercado colombiano.

¹²⁵ Información aportada por las Intervinientes mediante radicado No. 20-386775-154 del 19 de abril de 2020.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

f. Para la comercialización de sus productos las Empresas Intervinientes clasifican también los establecimientos como pertenecientes al **Canal Moderno** y al **Canal Tradicional**.

g. Para las Empresas Intervinientes el **Canal Moderno** está compuesto por clientes de los canales on-premises y off-premises que generen venta al consumidor tanto para consumo inmediato (como cines, restaurantes, aerolíneas, casinos, restaurantes on premise, entre otros) o para consumo en el hogar (como hipermercados, supermercados, estaciones de servicio, droguerías y cadenas de mayoristas, entre otros), que por su volumen, sofisticación o porque cuentan con más de un establecimiento se categorizan así.

h. Para las Empresas Intervinientes el **Canal Tradicional** está compuesto por clientes de los canales on-premises y off-premises que no sean cadenas (de establecimientos o restaurantes), por ejemplo tiendas de barrio, minimercados, panaderías, asaderos y otros establecimientos en donde el consumidor adquiere los productos y que no corresponden como ya se dijo a una cadena de establecimientos, sino que se trata de un negocio individual.

Los condicionamientos que se proponen a continuación, tendrán efectos en los canales on premises y off premises y en el Canal Moderno y el Canal Tradicional de las Empresas Intervinientes, según se indique en cada caso. Cuando no se distinga, los condicionamientos aplicarán para todos los canales.

2.1 Respecto del acaparamiento de espacios de publicidad en puntos de Venta

2.1.1 **BAVARIA** se compromete a reducir en un 20% las cláusulas de Preferencia en Publicidad y Ventas vigentes a la fecha y a abstenerse de incrementar el número resultante durante los siguientes veinticuatro (24) meses contados a partir de la fecha de la fecha en que quede en firme la autorización de la operación.

2.1.2 Las Empresas Intervinientes se comprometen a no suscribir de manera conjunta, contratos de Preferencia en Publicidad y Ventas.

En las siguientes tablas que se exponen a continuación se muestra el efecto que el condicionamiento contenido en el el (sic) numeral 2.1.1 producirá en el mercado.

Número de clientes con contratos de Preferencia en Publicidad y Ventas de Bavaria (Q4 2020)		
	Número de clientes	Porcentaje de clientes
Cientes con contrato de Preferencia en Publicidad y Ventas	██████	██████
Otros clientes	██████	██████
Total	██████	██████

Como se puede observar, la cifra de Clientes con Contratos de Preferencia en Publicidad y Ventas de **BAVARIA**, que es muy baja (██████%), está calculada respecto de los establecimientos con los cuales **BAVARIA** tiene una relación comercial, que son ██████. Debe tenerse en cuenta que este porcentaje es más bajo aún si se considera la totalidad del universo de establecimientos de comercio en el país, que es de ██████ de acuerdo con Nielsen.

En la siguiente tabla se muestran los Contratos de Preferencia en Publicidad y Ventas a los cuales renunciaría **BAVARIA** en desarrollo del condicionamiento ofrecido en el numeral (sic) 2.1.1.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Contratos de preferencia (Q4 2020)	██████
Reducción porcentual	██████
Reducción absoluta	██████

En la siguiente tabla se muestra la nueva distribución de clientes con Contratos de Preferencia en Publicidad y Ventas, como consecuencia del condicionamiento ofrecido en el numeral (sic) 2.1.1.

	Número de clientes	Porcentaje de clientes
Preferencia en Publicidad y Ventas	██████	██████
Otros clientes	██████	██████
Total	██████	██████

Como se puede observar, el condicionamiento al que hace referencia el numeral 2.1.1 genera una reducción de 20% en los Contratos de Preferencia en Publicidad y Ventas de BAVARIA, que equivale a ██████ establecimientos a nivel nacional.

2.2. Respetto del acaparamiento de espacios en los puntos de venta

Las Empresas Intervinientes se comprometen a:

2.2.1 Gestionar y ejecutar sus cadenas de frío (neveras) de manera separada. Las estrategias encaminadas a adquirir, suministrar y operar neveras en los diferentes puntos de venta se ejecutarán por separado.

Dentro de los treinta (30) días hábiles (sic) contados a partir de la fecha en que quede en firme la autorización de la operación, las Empresas Intervinientes se comprometen a dar instrucciones a los puntos de venta para que los productos del Sistema Coca-Cola se almacenen en neveras del Sistema Coca-Cola, y los productos de BAVARIA se almacenen en neveras de BAVAR (sic).

2.2.2 Permitirles a los establecimientos de comercio del Canal Tradicional y en los que solamente exista una nevera, a utilizarla con producto de otras compañías de bebidas que no generen un monto de ingresos anuales superior a los 27.517 SMMLV.¹²⁶ Aplica para establecimiento en que la única nevera sería la de la respectiva compañía. No aplicaría si el punto de venta tiene nevera propia. Los productos de terceros no podrán ocupar más del 5% del espacio total de las neveras. La ubicación de estos productos deberá hacerse en la bandeja inferior de la nevera. Este condicionamiento tendrá una duración de veinticuatro (24) meses a partir de la decisión. Durante este periodo, y de acuerdo al numeral 2.7 de este documento, las partes se comprometen a establecer un sistema con el fin de reportarle (sic) a la SIC semestralmente el número de establecimientos a los que se le aplica este condicionamiento.

Las Empresas Intervinientes consideran que este condicionamiento es suficiente para atender la preocupación de la SIC, ya que de conformidad con cifras de Nielsen, en Colombia un porcentaje importante de la cerveza y de las bebidas no alcohólicas son compradas al clima, lo cual se debe al incremento de la importancia del canal off premises, como sucede en los países más desarrollados.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

Porcentaje de ventas de cerveza, refajo y gaseosas por temperatura a diciembre de 2019			
	Inventario vendido al clima (%)		Inventario vendido frío (%)
Cerveza + Refajo			
Gaseosas			

Fuente: Nielsen

2.3. Respetto de los contratos de Exclusividad

2.3.1 BAVARIA se compromete a disminuir las cláusulas de Exclusividad en Publicidad y Ventas en el punto de venta, en un 10% del total de los establecimientos con que se tienen pactadas dichas cláusulas. Esta disminución se llevará a cabo dentro de los treinta (30) días hábiles contados a partir de la fecha en que quede en firme la autorización de la operación.

2.3.2 BAVARIA se compromete a mantener dicha disminución durante los veinticuatro (24) meses siguientes, contados a partir del cumplimiento del condicionamiento.

2.3.3. Adicionalmente, BAVARIA se abstendrá de tener cláusulas de Exclusividad en Publicidad y Ventas pactadas por zona geográfica, garantizando que las ventas bajo este tipo de contratos no superen el 25% del volumen del producto (en hectolitros) en dicha zona geográfica. Este porcentaje se aplicará geográficamente por unidad de gerencia en Bogotá y por municipio en el resto del país, de conformidad con lo que se observa en el Anexo No. 3.

En el evento de que una vez efectuada la reducción a que hace referencia el numeral 2.3.1, el porcentaje de exclusividades en la zona respectiva supere el límite del 25% del volumen de producto a que hace referencia este numeral, **BAVARIA** se compromete a reducirlas hasta el límite establecido. Esta disminución se realizará en tres (3) meses contados a partir de la fecha en que quede en firme la autorización de la operación.

Teniendo en cuenta la dinámica del mercado, puede suceder que por el desempeño de algunos puntos de venta de una determinada zona geográfica, el volumen en hectolitros de producto vendido bajo exclusividad supere el 25%. Si eso llega a suceder, **BAVARIA** se compromete a realizar el ajuste dentro del trimestre siguiente a la ocurrencia de esta situación.

Con el fin de demostrar el efecto del condicionamiento ofrecido en este numeral 2.3, como consecuencia del condicionamiento, **BAVARIA** dejará de aplicar exclusividad para la venta de 819,141 HL. [REDACTED]

Adicionalmente, como consecuencia del condicionamiento contenido en este numeral 2.3, **BAVARIA** dejará de aplicar exclusividad para la venta de 287,659HL en las seis (6) gerencias que atienden a la ciudad de Bogotá y mantendrá el nivel del volumen de producto vendido bajo exclusividad en esas gerencias, por debajo del 25%.

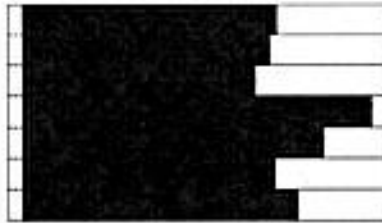
En total el volumen de producto (en hectolitros) que dejará de venderse bajo exclusividad en los municipios a los que hace referencia el Anexo No. 3, sumados a los que se dejarán de vender bajo exclusividad en Bogotá, llegan a un total de 1,106,800 HL. [REDACTED]

Para entender las zonas geográficas que aplicarían al condicionamiento del presente numeral, en la siguiente tabla se muestra la clasificación de las seis gerencias de Bogotá y en el Anexo No. 3 se encuentran las las zonas geográficas (municipios) del resto del país.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA



2.3.4 *Las Empresas Intervinientes se comprometen a no celebrar acuerdos de exclusividad conjuntos con ningún punto de venta, independientemente del canal.*

2.3.5 BAVARIA *se compromete a que el 80% de las cláusulas de Exclusividad en Publicidad y Ventas pactadas tendrán una duración no mayor a los doce (12) meses.*

2.3.6 INDEGA *se compromete a que en el canal off-premise el 90% de las cláusulas de exclusividad pactadas por volumen o por número de establecimientos tendrán una duración no mayor a doce (12) meses contados a partir de la fecha en que quede en firme la autorización de la operación¹²⁷.*

2.3.7 BAVARIA *se compromete a que la terminación unilateral de los contratos de Exclusividad en Publicidad y Ventas por parte de los establecimientos, no generará ninguna penalidad.*

2.3.8 INDEGA *se compromete a que la terminación unilateral de los contratos de exclusividad por parte de los establecimientos del canal off-premises, no generará ninguna penalidad. En caso de que se hayan entregado beneficios diferentes a descuentos en producto, en dinero o en especie, se podrá exigir su devolución en caso de terminación anticipada del contrato.*

2.4 Respetto del denominado "efecto portafolio"

2.4.1. *Las Empresas Intervinientes se abstendrán de subordinar la venta de un producto a la venta de otro producto al interior del portafolio de cada una de las empresas y también de subordinar la venta de un producto del portafolio de una empresa a la venta de un producto del portafolio de la otra empresa. Cada producto del portafolio de cada una de las empresas se podrá adquirir por separado.*

Queda claro que cada una de las empresas continuará ofreciendo promociones de productos en paquete o bundle de su propio portafolio, siempre que dichos productos se puedan adquirir también por separado.

Así mismo, queda claro que las empresas podrán ofrecer promociones de productos en paquete o bundle con los portafolios de ambas, siempre que dichos productos se puedan adquirir también por separado y con la limitación a que hace referencia el numeral siguiente.

2.4.2. *Las empresas intervinientes se comprometen a no conformar paquetes*



Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

promocionales que contengan simultáneamente Coca-Cola Sabor Original y Cerveza Aguila Regular. El condicionamiento a que hace referencia este numeral tendrá una duración de 24 meses contados a partir de la autorización de la operación.

2.5 Respeto de las compras conjuntas

2.5.1 Abstenerse de pactar contratos de exclusividad con proveedores (contratos en los cuales el proveedor solo pueda vender a las Empresas Intervinientes) para las siguientes categorías: (i) botellas de vidrio; (ii) botellas de PET; y (iii) proveedores de tapas plásticas. Sin embargo, las empresas podrán comprometerse de manera vinculante con un determinado volumen de compras con el fin de asegurar la construcción de capacidad instalada adicional de los proveedores, la cual no será exclusiva para las empresas. Este condicionamiento tendrá una duración de treinta y seis (36) meses contados a partir de la fecha en que quede en firme la autorización de la operación.

Botellas de vidrio (sic)	PET	Tapas de plástico
<ul style="list-style-type: none"> • Este mercado es un monopolio en Colombia al ser Cristalería Peldar, empresa miembro de la Organización Ardila Lulle, accionistas de Postobon y CCC, el único proveedor industrial de botellas de vidrio para grandes empresas • Peldar es también el fabricante de envases de vidrio más grande del mundo y provee a líderes en bebidas a nivel mundial • Dada la condición de Cristalería Peldar, el proveedor tiene un alto poder de negociación con todos sus clientes, independiente del tamaño de los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> • [REDACTED] de la oferta generada por la capacidad instalada en Colombia más importaciones¹²⁸ • No existe posibilidad de cierre de mercado dado el flujo de importaciones de diferentes países de este commodity (e.g. México, Brasil, China) • El poder de negociación no reside en los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • So [REDACTED] y [REDACTED] • [REDACTED] • No existe posibilidad de cierre de mercado dada el flujo de importaciones de diferentes países de este commodity (e.g. México, Brasil, Perú) • El poder de negociación no reside en los clientes

Fuente: Plásticos en Colombia 2020-2021- Acoplásticos; Organización Ardila Lulle

2.6. Respeto de las compras conjuntas para inversiones en nueva infraestructura (sic) de producción

2.6.1 Abstenerse de realizar compras conjuntas para inversiones en nueva infraestructura de producción. Cada empresa deberá negociar y realizar en forma separada las nuevas inversiones en infraestructura de producción.

2.7 Otros elementos de los condicionamientos

Las empresas Intervinientes están en disposición de establecer el mecanismo de seguimiento y las demás medidas de control que la SIC considere necesarias para efectos de asegurar el cumplimiento de los condicionamientos ofrecidos. Para el efecto las empresas proponen el establecimiento de informes semestrales¹²⁹.

Ahora bien, a continuación se detallan las conclusiones encontradas por esta Superintendencia respecto a los condicionamientos:

128 [REDACTED]

129 [REDACTED]

130 [REDACTED]

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

- En relación con el condicionamiento planteado por las **INTERVINIENTES** en el numeral "2.1. Respecto del acaparamiento de espacios de publicidad en puntos de venta", esta Superintendencia encuentra que la disminución en las cláusulas de preferencia de **BAVARIA** en publicidad y ventas no es suficiente para aliviar las preocupaciones derivadas de la operación proyectada, asimismo, el tiempo planteado de 24 meses no sería suficiente. Lo anterior debido a que luego de este tiempo podrían seguir implementando este tipo de contratos, que junto a la posición de las empresas, su red de distribución y portafolio conjunto les daría una ventaja competitiva que sus competidores no podrían enfrentar. Esta preocupación se profundiza al observar la tasa de crecimiento de este tipo de contratos en los últimos años, considerando que después del tiempo propuesto estos podrían comenzar a crecer a ritmos similares lo que fortalecería aún más la posición de las **INTERVINIENTES**.
- Los ofrecimientos de condicionamientos del numeral "2.2. Respecto del acaparamiento de espacios en los puntos de venta" no son suficientes para permitir que el uso del espacio por parte de los productos de los competidores sea significativo. A pesar de que las **INTERVINIENTES** se comprometen a gestionar y ejecutar sus cadenas de frío de manera separada, la inclusión de varias neveras dentro de los diferentes establecimientos de comercio no es posible en muchos casos por cuestión de espacio. Por otro lado, el ofrecimiento de incluir el 5% de productos competidores en la bandeja inferior de la nevera no representa un mayor impacto para los consumidores y los tenderos, ya que el posicionamiento y ubicación de las bebidas en los refrigeradores es muy importante en el momento de compra gracias a la visibilidad y disponibilidad de estos productos. A su vez, el tiempo propuesto no es suficiente para mitigar los efectos de la operación proyectada, toda vez que después de 24 meses las **INTERVINIENTES** podrían generar estrategias de ventas a través de sus cadenas de frío que les permitan excluir a sus competidores.

De acuerdo con lo presentado por las **INTERVINIENTES** en cuanto al tema de las ventas en frío y al clima, esta Superintendencia encuentra que es un aspecto que depende de la zona geográfica en donde se comercialicen las bebidas, por lo que la información presentada sobre el inventario vendido por temperatura debería ser analizada de una manera más específica y no de manera general como fue presentada. Sin embargo, al tomar los datos de forma general se encuentra que la proporción de ventas en frío (██████████) es igual o más importante que las ventas al clima.

- En cuanto a los condicionamientos propuestos en el numeral "2.3. Respecto de los contratos de Exclusividad" se encuentra que la disminución en los contratos, los volúmenes y los tiempos propuestos no son suficientes. Como se mencionó anteriormente, después del plazo propuesto (24 meses) las **INTERVINIENTES** podrían seguir implementando este tipo de contratos, que junto a la posición de las empresas, su red de distribución y portafolio conjunto les daría una ventaja competitiva que sus competidores no podrían enfrentar. En este aparte, esta Superintendencia encuentra que la diferencia entre los contratos de exclusividad y preferencia no es muy grande, toda vez que en los dos contratos existe la posibilidad de exigir a los establecimientos patrocinados que no celebren contratos o realicen actividades, adquieran obligaciones o cumplan prestaciones similares con otras empresas competidoras en los productos afectados por estos contratos.

Al considerar los volúmenes propuestos para las ventas a través de los establecimientos con exclusividades se encuentra que estos no mitigan las preocupaciones sobre barreras de entrada expuestas en esta resolución. Lo anterior, dado a que luego del tiempo propuesto para los condicionamientos (24 meses) los volúmenes de venta totales provenientes de la consolidación de una sola red de distribución y un portafolio marcario tan importante les permitirá aumentar a las **INTERVINIENTES** su volumen total y con este el 25% propuesto. Dado el tamaño de los volúmenes de venta que manejan **BAVARIA** y **COCA COLA** el porcentaje propuesto (25%)

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

podría llegar a ser muy alto y no mitigaría las barreras de entrada al mercado y representaría condiciones muy difíciles de igualar para sus competidores.

Si bien se reconoce que el condicionamiento planteado en el numeral 2.3.4. podría evitar ciertas preocupaciones en los temas de barreras de entrada a través de exclusividades, lo cierto es que la presencia de exclusividades individuales junto con la consolidación de un portafolio conjunto tan importante siguen generando preocupaciones para esta Superintendencia que no se solucionan con este condicionamiento. Finalmente, los condicionamientos propuestos en tema de duración de las cláusulas de exclusividad en publicidad en ventas (12 meses) y penalidades tampoco son suficientes para aliviar las preocupaciones de esta Superintendencia.

- De acuerdo con el condicionamiento propuesto en el numeral "2.4. Respecto del denominado "efecto portafolio" proponen: (i) abstenerse de no subordinar la venta de un producto a la venta de otro al interior del portafolio propio y cruzado de las empresas; y (ii) a no conformar paquetes promocionales que contengan simultáneamente *Coca-Cola* sabor original y cerveza *Águila* regular. Esta Superintendencia concluye que las condiciones propuestas no son suficientes para mitigar los efectos de estas posibles estrategias, toda vez que se encontró que las **INTERVINIENTES** tienen marcas muy importantes diferentes a las mencionadas en los mercados de cerveza premium y popular, así como en los mercados de bebidas carbonatadas y maltas. Finalmente, como se ha mencionado el tiempo propuesto (24 meses) no es suficiente teniendo en cuenta todos los efectos de la operación.
- Se encuentra que el condicionamiento propuesto en el numeral "2.5. Respecto de las compras conjuntas" podría eliminar ciertas preocupaciones sobre barreras de entrada en el tema de compras conjuntas. Sin embargo, el condicionamiento no es suficiente para mitigar totalmente la preocupación que tiene esta Superintendencia al respecto, toda vez que el ente integrado obtendría una capacidad de compra y de negociación significativos que combinados con la red de distribución y portafolio presentarían grandes obstáculos para sus competidores diferentes a **POSTOBÓN**. De igual forma, la duración del condicionamiento (36 meses) no se considera suficiente.

De otra parte, llama la atención a esta Superintendencia el hecho de que las **INTERVINIENTES** consideren que pueden comprometerse con un nivel de volumen de compras que asegure la capacidad instalada adicional de los proveedores¹³¹. Esta situación demuestra que el poder de mercado con el que cuentan las **INTERVINIENTES** le permite determinar condiciones en el eslabón aguas arriba de proveeduría de insumos.

- Al analizar el condicionamiento propuesto en el numeral "2.6. Respecto de las compras conjuntas para inversiones en nueva infraestructura de producción" esta Superintendencia encuentra que si bien se reducen ciertas preocupaciones en los temas de inversión conjunta en infraestructura de producción, la alineación de incentivos y sinergias en temas de planes de producción de cada empresa provenientes de la coordinación siguen siendo fuente de preocupación para esta Superintendencia.
- Finalmente, esta Superintendencia considera que el numeral "2.7. Otros elementos de los condicionamientos" no aplica ya que la operación proyectada por las **INTERVINIENTES** será objetada mediante este acto administrativo.

DÉCIMO SÉPTIMO: Que evaluada la información relevante respecto de la operación objeto de estudio en el presente acto administrativo, esta Superintendencia encontró lo siguiente:

¹³¹ Documento "20386775--0015400009", consecutivo 154, Carpeta Reservada de Intervinientes del Expediente. Pág. 12.

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

- La operación proyectada tiene efectos horizontales sobre el mercado de agua embotellada, toda vez que las **INTERVINIENTES** participan en este mercado conjuntamente, obteniendo ████% como resultado de la operación.
- En la actualidad, los mercados de bebidas analizados en el presente caso tienen altas barreras de entrada y expansión para actuales y potenciales competidores, principalmente en lo relacionado a la producción, distribución y comercialización. Como resultado de la operación proyectada (Alianza Estratégica entre las **INTERVINIENTES**) se encuentra que dichas barreras se incrementarían en los mercados de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el país.
- En temas de producción y compras de materias primas e insumos esta Superintendencia encuentra que al actuar conjuntamente las **INTERVINIENTES** contarán con más centros productivos y de almacenamiento, con lo que reducirán costos asociados al transporte, ya que tendrán más puntos productivos cercanos a los clientes. Lo anterior, si bien puede reflejarse en una reducción de precios de los productos, también podría verse reflejado en la salida o la no entrada de otros agentes al mercado que no cuenten con la capacidad de establecer una misma red de plantas de producción y que no poseerán la misma capacidad de compra que tendrán las **INTERVINIENTES**.
- En lo que respecta a las actividades de distribución esta Superintendencia encuentra que con el perfeccionamiento de la operación, se unirían dos (2) de las tres (3) redes de distribución de bebidas no alcohólicas y cervezas más grandes del país, la cual quedaría dividida entre dos agentes **BAVARIA - COCA COLA** y **POSTOBÓN**. La consolidación de la red de distribución de las **INTERVINIENTES** les permitirá reducir los costos logísticos a través del aumento del volumen en sus centros de distribución, lo que incrementará las barreras de entrada y de expansión para sus actuales y potenciales competidores, los cuales no contarían con la capacidad de llegar a tales reducciones en costos con su capacidad actual. En el mediano plazo, esto podría generar posibles aumentos de precios por parte de las **INTERVINIENTES** ante la salida de competidores.
- En las actividades de comercialización las **INTERVINIENTES** han hecho uso de estrategias relacionadas con contratos de exclusividad con los establecimientos de comercio. Este tipo de conductas podrían bloquear la entrada de otros competidores y podrían imponer condiciones comerciales a los establecimientos que podrían frenar o encarecer el lanzamiento y desarrollo de nuevas marcas de la competencia, logrando un mayor acaparamiento del espacio publicitario en los puntos de venta. A su vez, la capacidad del ente integrado le permitiría ofrecer descuentos por volumen e incentivar programas de fidelización que sus competidores no podrían igualar.

Sumado lo anterior, la consolidación de un portafolio de marcas tan importante en el país como lo son las marcas de **BAVARIA** y **COCA COLA** les permitirá tener un mayor poder de negociación sobre los establecimientos de comercio. A su vez, como es planteada la Alianza Estratégica se pretende llegar a los municipios donde ninguna de las empresas tiene presencia, sin embargo, también se incluye la posibilidad de llegar a los municipios donde solo una de las empresas tenga presencia en la actualidad. En este último aspecto, las empresas pretenden apalancar su presencia para introducir las marcas de la otra empresa y ofrecer sus productos a los establecimientos que tengan exclusividades con sus competidores. Al considerar lo mencionado sobre exclusividades y posicionamiento de marcas se encuentra que se podrían generar estrategias de empaquetamiento y ventas atadas de productos con posicionamientos muy importantes en el país, por lo que la capacidad de negociación de las **INTERVINIENTES** sería muy difícil de contrarrestar creando altas barreras de entrada.

- En definitiva, los posibles beneficios de las economías de escala que se obtendrían con la sincronización de muchos de sus procesos productivos podrían no verse compensados por el fortalecimiento de barreras de entrada, lo que implicaría que la alianza propuesta más allá de

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

favorecer al consumidor en el corto plazo los podría perjudicar en el largo plazo al no permitir que nuevos competidores entren o se desarrollen en los mercados afectados por la operación. Esta situación restringiría la competencia y la innovación. Es de resaltar que esta Superintendencia no desconoce que la operación proyectada puede, en principio, reducir los precios de los productos involucrados, sin embargo, encuentra que a largo plazo la operación le otorgaría a las **INTERVINIENTES** la capacidad de aumentar los precios y reducir el excedente del consumidor, toda vez que este no tendrá muchas alternativas de compra.

Finalmente, la significativa participación y poder de mercado de **BAVARIA** en el mercado de cervezas y la participación significativa de **COCA COLA** en las bebidas no alcohólicas, la combinación del portafolio de productos de las **INTERVINIENTES**, la recordación de sus marcas, la capacidad de inversión, la unión de las redes de distribución y comercialización, y las condiciones de venta de las dos empresas, resaltando las exclusividades pactadas, llevarán a que el ente integrado cuente con un fuerte poder de negociación, que le permita excluir a su competencia de los diferentes canales de venta, toda vez que estaría a salvo de cualquier presión competitiva más allá de la que le podría presentar **POSTOBÓN**.

DÉCIMO OCTAVO: Que debido a que la operación informada tiende a producir una indebida restricción de la competencia, este Despacho encuentra necesario objetar la operación proyectada entre las sociedades **BAVARIA & CIA S.C.A.**, **INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.**, **EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.**, **COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S.**, **COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S.** y **COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.**

En mérito de lo expuesto en este documento, este Despacho:

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º: OBJETAR la operación de integración propuesta entre **BAVARIA & CIA S.C.A.**, **INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.**, **EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.**, **COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S.**, **COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S.** y **COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.**, en los términos en que fue presentada.

ARTÍCULO 2º: ORDENAR la notificación de la presente Resolución a la dirección electrónica que aparezca informada por **BAVARIA & CIA S.C.A.**, **INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.**, **EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.**, **COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S.**, **COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S.** y **COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.**, de acuerdo con lo dispuesto en el aparte considerativo de este acto administrativo, entregándoles copia de la misma en su versión reservada e informándoles que contra el presente acto procede recurso de reposición, el cual podrá presentarse dentro de los diez (10) días siguientes a su notificación.

NOTIFÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 23 ABR 2021

EL SUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO


ANDRÉS BARRETO GONZÁLEZ

Por la cual se objeta una operación de integración

Rad. No. 20-386775

VERSIÓN PÚBLICA

NOTIFICAR:

BAVARIA & CIA S.C.A.

NIT. 860.005.224-6

INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.

NIT. 890.903.858-7

EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.

NIT. 900.553.170-1

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE BEBIDAS S.A.S.

NIT. 901.144.165-3

COMPAÑÍA DE SERVICIOS COMERCIALES S.A.S.

NIT. 900.581.199-3

COCA-COLA BEBIDAS DE COLOMBIA S.A.

NIT. 830.047.819-9

Apoderado

Doctor:

ALFONSO MIRANDA LONDOÑO

C.C. 19.489.933 de Bogotá

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

competencia@esguerra.com

Bogotá D.C., Colombia

Evalúe el servicio de la Superintendencia de Industria y Comercio siguiendo el siguiente enlace:



