



Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

Estudios Económicos Sectoriales

Estudio sobre el mercado de bebidas isotónicas RTD y
bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia
(2009 – 2019) (versión pública)

Diciembre 2020

Documento elaborado por el Grupo de Integraciones
Empresariales

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia.

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:

- **Atribución** – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante. Si utiliza parte o la totalidad de esta investigación tiene que especificar la fuente.
- **No Comercial** – No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin Obras Derivadas** – No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por la ley no se ven afectados por lo anterior.



Este documento fue resultado de la investigación desarrollada por: Diana Patricia Rodríguez Ortiz, Daniel Alejandro Bosa Rincón y Jaime Nevardo Tolosa Solano, cualquier comentario, duda o sugerencia puede enviarse al correo: delprotecompetencia@sic.gov.co.

Mercado de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia

Grupo de Trabajo de Integraciones Empresariales

Resumen

El objetivo general del presente estudio es examinar los mercados de las bebidas isotónicas RTD¹ y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia. La revisión se efectuará principalmente para los últimos cuatro (4) años (2016 a 2019). El estudio tiene como finalidad determinar la incidencia que tuvo la autorización condicionada de la operación de integración entre **PEPSI COLA COLOMBIA LTDA.** y **POSTOBÓN S.A.**, sobre los mercados referidos anteriormente. Dentro del análisis se estudiará el comportamiento de los indicadores asociados con la producción y participaciones de mercado. Específicamente, se estimarán las cuotas de participación de cada uno de los agentes que participan en los mercados afectados y se realizará un análisis de precios a través del tiempo.

Esta Superintendencia solicitó información cronológica ex post de los últimos cuatro (4) años relacionada con las actividades desarrolladas por los agentes del mercado (competidores e intervinientes). Información que será complementada con datos ex ante pertenecientes al Expediente radicado con el No. 14-103061. Adicionalmente, esta Entidad solicitó a empresas de medición y análisis de datos estudios de mercado del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia.

A través de la información mencionada, esta Superintendencia pretende verificar la efectividad de los condicionamientos impartidos en la Resolución No. 79716 del 1 de octubre de 2015. La operación de integración fue aprobada por esta Entidad bajo condicionamiento.

Palabras Clave: Bebidas no alcohólicas, bebidas isotónicas, bebidas a base de té, jugos, competencia, mercado relevante.

Clasificación JEL: D40, L66.

¹¹ Presentación “lista para consumir” (RTD, por sus siglas en inglés).

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	6
2	INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA.....	6
3	CARACTERIZACIÓN DE LAS BEBIDAS ISOTÓNICAS Y LAS BEBIDAS A BASE DE TÉ Y JUGOS	10
3.1	Mercado de bebidas isotónicas RTD	10
3.2	Mercado de bebidas a base de té y jugos RTD	12
4	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	13
4.1	Antecedentes	13
4.2	Capacidad instalada de las plantas de producción donde se fabrican las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té RTD en Colombia	20
4.3	Cuotas de participación en los mercados de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD	24
4.3.1	Mercado de bebidas isotónicas RTD	25
4.3.2	Mercado de bebidas a base de té y jugos de fruta RTD.....	29
4.4	Índices de concentración, asimetría y dominancia	32
4.4.1	Mercado de bebidas isotónicas regulares RTD.....	33
4.4.2	Mercado de bebidas a base de té genéricos y jugos de fruta RTD	35
4.5	Condicionamientos Resolución No. 79716 de 2015.....	36
4.5.1	Suministro de materias primas e insumos y venta desempaquetada	37
4.5.2	Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia	44
5	CONCLUSIONES.....	50
6	BIBLIOGRAFÍA.....	53

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Características y usos de las bebidas no alcohólicas	7
Cuadro 2. Información nutricional del té	12
Cuadro 3. Capacidad instalada y utilizada planta Funza Cundinamarca. AJE (2014-2019).....	20
Cuadro 4. Capacidad instalada y utilizada planta Tocancipá. COCA COLA (2014-2019)	21
Cuadro 5. Capacidad instalada y utilizada plantas POSTOBÓN (2014-2019)	22
Cuadro 6. Coeficientes de correlación precios y ventas bebidas isotónicas presentación PET 500 ml (2017 -2019).....	27
Cuadro 7. Ventas en pesos y en volumen de Gatorade (2009 -2019)	28
Cuadro 8. Cuota de participación (%) mercado de bebidas isotónicas regulares (2009-2019).....	29
Cuadro 9. Promedio de precio por mililitro sin IVA – Bebidas a base de té (2015 -2019)	30
Cuadro 10. Ventas de té Hatsu (2015 -2019)	31
Cuadro 11. Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas isotónicas regulares RTD	34
Cuadro 12. Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD (2018-2019)	36
Cuadro 13. Proveedores de materias primas e insumos para la fabricación de Sporade y Cool Tea. 2019.....	40
Cuadro 14. Proveedores de edulcorantes para la fabricación de Powerade y Fuze Tea. 2015 a 2018.	42

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Capacidad instalada de las plantas de producción en donde se fabrican bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD en Colombia (2014-2019).....	23
Gráfico 2. Proporción de la capacidad instalada por empresa por año (2014-2019).....	24
Gráfico 3. Porcentaje de capacidad instalada utilizada para la producción de bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD en Colombia (2014-2019).....	24
Gráfico 4. Evolución precio por mililitro sin IVA de bebidas isotónicas (2009-2019)	25
Gráfico 5. Evolución de las ventas en volumen (ml) de las bebidas isotónicas (2009-2019).....	26
Gráfico 6. Relación ventas (en ml) contra precios por ml sin IVA de las bebidas isotónicas (2016-2019)	26
Gráfico 7. Cuota de participación (%) mercado de bebidas a base de té RTD y jugos (2018-2019)	32
Gráfico 8. IHH mercados de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019).....	34
Gráfico 9. KWOKA mercados de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019).....	35
Gráfico 10. STENBACKA mercados de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019).....	35
Gráfico 11. Compra de “azúcar” de AJE discriminada por proveedores. Octubre a diciembre de 2015.....	38
Gráfico 12. Compra de “azúcar” de AJE discriminada por proveedores. 2016	39

1 INTRODUCCIÓN

La **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO** (en adelante, **SIC**), mediante Resolución No. 79716 del 1 de octubre de 2015, aprobó con condicionamientos la integración empresarial entre **PEPSI COLA COLOMBIA LTDA.** (en adelante, **PEPSI**) y **POSTOBÓN S.A.** (en adelante, **POSTOBÓN**). Los mercados relevantes definidos fueron los siguientes: (i) bebidas isotónicas RTD y (ii) bebidas a base de té y jugos de fruta RTD, en Colombia.

Este estudio tiene como propósito hacer una revisión de estos mercados durante los últimos diez (10) años². En principio, se realizará la caracterización del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia. Posteriormente, se presentará información puntual sobre las bebidas isotónicas RTD y las bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia.

De otro lado, se presentará un análisis cuantitativo del comportamiento de los mercados de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia en la última década. Esto con el objetivo de ofrecer un panorama reciente de las condiciones de competencia en estos mercados, tras la decisión adoptada por la **SIC**. Para tal fin, se tendrá en cuenta la estructura del mercado (capacidad instalada, cuotas de participación, precios e índices de concentración y dominancia), así como una revisión de los condicionamientos impuestos por la Entidad, en relación con las materias primas, la venta desempaquetada y la implementación del Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia.

Así, el documento que se pretende realizar se encuentra dividido en cinco secciones. En la primera sección se presenta una introducción sobre el objeto del estudio, en la segunda sección se habla sobre la caracterización del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia. La tercera sección presenta las características y usos de las bebidas isotónicas RTD y las bebidas a base de té y jugos de fruta RTD. En la cuarta sección se muestra un análisis de competencia, donde se presentan variables de producción, cuotas de participación, precios e índices de concentración, asimetría y dominancia, así como los condicionamientos impuestos por la Entidad. Finalmente, en la quinta sección se encuentran las conclusiones del estudio.

2 INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA

La industria de las bebidas en Colombia se ha caracterizado por ser un importante sector en el país. Esta categoría se divide a su vez en “bebidas alcohólicas” y “bebidas no alcohólicas”.

² El análisis de los mercados se hace a partir de la disponibilidad de datos para cada uno de estos. Para el mercado de bebidas isotónicas RTD se hará desde el 2009 hasta 2019. Mientras que para el mercado de bebidas a base de té RTD se hará desde el 2018 hasta el 2019.

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*”³. 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.

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*”⁴. 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.

Cuadro 1. Características y usos de las 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.	Estas bebidas 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.	Esta bebida se consume en diferentes ocasiones durante el día. Este consumo se da por el buen sabor de la bebida, al ser refrescante, por su efecto revitalizador y por sus beneficios para la salud.

³ Norma Técnica Colombiana (NTC) 222 del 20/03/1996. Tercera Actualización. Pág. 4.

⁴ NTC 2740 del 30/09/2009. Tercera Actualización, editada el 09/10/2009. Pág. 3.

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>⁵.</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>El agua en botella 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 no alcohólica. 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 una bebida 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 estudiar, 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>

⁵ 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: 8 de septiembre de 2020.

BEBIDAS	CARACTERÍSTICAS	USOS
Jugos de frutas⁶	Se obtienen de la parte comestible de frutas en buen estado, debidamente maduras y frescas, o frutas que se han mantenido en buen estado por adecuados procedimientos. En algunos casos se les adiciona saborizantes o colorantes permitidos. Deben poseer color y olor semejante al de la fruta. Estas bebidas tienen como base el agua y la fruta. Sin embargo, en cada producto el porcentaje de fruta puede variar.	Son bebidas refrescantes que se consumen principalmente por ser productos saludables, que se acercan a lo natural, proporcionando un alto nivel nutricional y bienestar.
Refrescos de aguas saborizadas	Es una bebida no alcohólica, que tiene un contenido de agua en fracción de masa inferior al 99%, que se comercializa sellada y envasada. 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> .	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).

⁶ El segmento “*jugos de frutas*” enmarca las siguientes categorías:

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

Néctar de frutas: producto sin fermentar, elaborado con jugo (zumo) o pulpa de fruta concentrados o no, o la mezcla de éstos, adicionado de agua, aditivos permitidos, con o son 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.

3 CARACTERIZACIÓN DE LAS BEBIDAS ISOTÓNICAS Y LAS BEBIDAS A BASE DE TÉ Y JUGOS DE FRUTA

En el presente estudio únicamente se analizarán las bebidas RTD (*Ready To Drink*): “Lista para consumo”. En Resolución No. 79716 de 2015, la SIC determinó que las bebidas en polvo no son sustitutas de las bebidas RTD, ya que (...) *para su consumo es necesario contar con una serie de implementos que permitan efectuar su preparación y llevar a un posterior consumo*⁷.

3.1 Mercado de bebidas isotónicas RTD

Las bebidas isotónicas son bebidas refrescantes diseñadas para hidratar y recuperar electrolitos⁸ que se pierden al sudar durante la práctica del ejercicio. Estas bebidas contienen carbohidratos en forma de azúcares, sacarosa, glucosa y fructosa, que son la fuente principal de energía para los músculos en movimiento. Estas bebidas están diseñadas para reponer los fluidos, los electrolitos y la energía perdida durante el deporte o actividades físicas intensas.

En la Resolución No. 79716 de 2015, la SIC señaló que el calificativo de “isotónicas” se refiere a que contienen similar concentración de partículas (azúcares y sales minerales, principalmente) que la sangre, lo que favorece su rápida asimilación.

Estas bebidas, están compuestas principalmente de agua. También contienen cantidades variables de sal (cloruro sódico), potasio, pequeñas cantidades de magnesio, calcio y glúcidos simples (dextrosa, sacarosa, glucosa o fructosa) y complejos (almidón y maltodextrinas). Básicamente, está compuesta de los siguientes ingredientes⁹:

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

⁷ Resolución No. 79716 de la SIC, pág. 14 (versión pública).

⁸ Son minerales presentes en la sangre y otros líquidos corporales que llevan una carga eléctrica. Los electrólitos afectan la cantidad de agua en el cuerpo, la acidez de la sangre (el pH), la actividad muscular y otros procesos importantes. Los comunes abarcan calcio, cloruro, magnesio, fósforo, potasio y sodio. Ver: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/002350.htm>. Consulta: el 08 de septiembre de 2020.

⁹ Ver: <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/bebidasisotonicas.htm#1>. Consulta: 08/09/2020.

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

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

La SIC en Resolución No. 79716 de 2015 determinó que las bebidas isotónicas RTD corresponden a un mercado en sí mismo. Descartó la sustituibilidad por parte de las demás bebidas no alcohólicas (refrescantes), enunciadas en el Cuadro No. 1., por las siguientes razones:

“(i) Las características y el consumo de las bebidas isotónicas está dirigido a una población más específica que el de las bebidas refrescantes. A pesar que en algunas ocasiones son consumidas en situaciones de reposo (pasivas), su principal uso está enfocado a la rehidratación y recuperación de carbohidratos y electrolitos, es decir, a ser consumida principalmente en actividades deportivas. Por lo tanto, las bebidas refrescantes no son consideradas sustitutas de las bebidas isotónicas.

(ii) Pese a que el agua en botella es una bebida saludable, es ingerida principalmente para mantener el cuerpo hidratado, su temperatura natural controlada, calmar la sed y refrescar el cuerpo. Así mismo, el agua saborizada, si bien presenta diversos sabores, tiene los mismo usos que el agua en botella, considerando además que su composición tan solo difiere en aproximadamente un 1%, correspondiente a minerales y aditivos que se emplean en la bebida.

(iii) Las bebidas carbonatadas son consumidas principalmente para calmar la sed y como acompañamiento de las comidas en diversas horas del día. Sin embargo no son bebidas saludables que sean ingeridas en búsqueda de algún beneficio para el organismo, ni podrían de ninguna manera aportar los nutrientes básicos que requiere el cuerpo cuando se realiza alguna actividad física (i.e. sales minerales y carbohidratos).

(iv) Las bebidas energizantes cumplen con unas características específicas que buscan eliminar la sensación de agotamiento de la persona que la consume y proporcionar energía al cuerpo.

(v) Las bebidas a base malta tienen ciertas propiedades nutritivas y calóricas, que conllevan a que estas sean consumidas principalmente por jóvenes en etapa de crecimiento y demás población que busca adquirir nutrientes que le proporcione energía para el cuerpo.

(vi) El consumo en general de los jugos está dirigido principalmente a calmar la sed de las personas y a ser utilizados como un acompañamiento de las diferentes

comidas en diversas horas del día. Adicionalmente, el consumidor ingiere esta bebida considerándola un producto saludable que además de suplir las necesidades mencionadas, brindan diversos tipos de beneficios para la salud del consumidor”¹⁰.

3.2 Mercado de bebidas a base de té RTD

Estas bebidas son productos refrescantes que se producen a partir de hojas de té, conservando propiedades como la teína y el flavonoides. Son ricas en vitamina K, vitamina B2, magnesio, potasio, fibra, calcio y hierro, entre otros. Nutrientes que traen múltiples beneficios para la salud.

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

A continuación se muestra la tabla nutricional con el resumen de los principales nutrientes del té y la proporción de cada uno. Esta cantidad de nutrientes corresponde a 100gr de la bebida.

Cuadro 2. Información nutricional del té

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

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

¹⁰ Resolución No. 79716 de 2015, págs. 22 y 23 (versión pública).

La **SIC** en Resolución No. 79716 de 2015 descartó la sustituibilidad de las bebidas a base de té con las bebidas energizantes. Indicando que estas últimas poseen características y usos muy particulares, donde el consumidor “*busca satisfacer la necesidad de eliminar la sensación de cansancio, a través de altas cantidades de azúcar y sustancias estimulantes como la cafeína o la taurina (entre otras) para obtener energía*”¹¹.

Por el contrario, sí encontró sustituibilidad con los jugos de frutas ya 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*”¹².

Respecto a las demás bebidas refrescantes (carbonatadas, agua en botella, refrescos de agua saborizada y bebidas a base de malta), la **SIC** no descartó la sustituibilidad con las bebidas a base de té. Señaló que para determinar el grado de sustituibilidad era 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.

4 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

El artículo 4° de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009 faculta a la **SIC** como la autoridad nacional en materia de competencia. Dentro de sus funciones debe velar por preservar la competencia en los mercados en el territorio colombiano. Así, las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la misma actividad económica o se encuentren dentro de la misma cadena de valor y que pretendan llevar a cabo una integración económica, cualquiera que sea la forma jurídica, deberán informar a la **SIC** su intención de hacerlo, en los términos establecidos en la Resolución No. 10930 de 2015.

En virtud de lo anterior, esta sección se enfocará en determinar si el control *ex ante* en materia de integraciones empresariales sirvió como instrumento para evitar restricciones indebidas de la competencia en los mercados de: **(i)** bebidas isotónicas RTD; y **(ii)** bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia.

4.1 Antecedentes

En cumplimiento del deber legal consagrado en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, modificado por el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009, el 14 de mayo de 2014 las sociedades **PEPSI** y **POSTOBÓN**, informaron a esta Entidad la operación de integración consistente en la cesión por parte de **PEPSI** de

¹¹ *Ibíd.*, pág. 23 (versión pública).

¹² *Ídem.*

los contratos de franquicia, (incluyendo los contratos de exclusividad, licenciamiento de marca y embotellamiento exclusivo) de los productos *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* a **POSTOBÓN**, los cuales se producían en la planta de **COLBESA S.A.** (en adelante, **COLBESA**) en el municipio de Caloto, Cauca. Dicha transacción fue autorizada con condicionamientos por esta Superintendencia, mediante Resolución No. 79716 de 2015.

Con el fin de establecer si la operación proyectada tendría efectos negativos sobre la libre competencia, la **SIC** determinó el mercado relevante y evaluó aspectos como los competidores y sus respectivas cuotas de participación, los índices de concentración, asimetría y dominancia, barreras de entrada y efectos unilaterales. Adicionalmente, realizó un análisis cualitativo y cuantitativo - estadístico y econométrico- más detallado para determinar si existía sustituibilidad entre *Gatorade* y las demás bebidas isotónicas. Esto en razón a la elevada cuota de participación en el mercado de bebidas isotónicas de una de las empresas que hacía parte de la operación proyectada

A través del análisis cualitativo y cuantitativo, el **Grupo de Estudios Económicos (GEE)** de la **SIC** evaluó el posible impacto que pudiera derivarse de la integración en el mercado de bebidas isotónicas RTD, particularmente entre los productos *Gatorade* y *Squash* (productos de las intervinientes). La valoración del posible efecto sobre la competencia y las principales variables del mercado de bebidas isotónicas la realizaron a partir de dos componentes. El primero, correspondió a un análisis descriptivo sobre el comportamiento de las variables de precios y cantidades vendidas, como variables indicativas de la dinámica y contestabilidad del mercado. En segundo lugar, realizaron un ejercicio econométrico a partir del cual se estimó: (i) la elasticidad de la demanda (propia y cruzada); y (ii) el efecto esperado en los precios por mililitro ante la posible integración. Es importante mencionar que dichas elasticidades fueron estimadas con el fin de determinar el mercado relevante objeto de análisis de la operación de integración. El objetivo era determinar si el mercado de bebidas isotónicas debía ser analizado de forma agregada como un mercado en sí mismo, o si, por el contrario, debería ser segmentado en un segmento *premium* y en un segmento regular.

Con el fin de tener una presentación comparable entre las diferentes marcas que fuera representativa de la dinámica de cada empresa, tomaron como referencia del ejercicio la presentación PET de 500ml.

El **GEE** de la **SIC** realizó el siguiente **análisis descriptivo**:

- A partir de la información suministrada por las empresas requeridas, esto es **PEPSI**, **POSTOBÓN**, **AJE COLOMBIA S.A.** (en adelante, **AJE**) y **THE COCA COLA COMPANY**¹³ (en adelante, **COCA COLA**), analizaron la dinámica del precio por mililitro de cada una de estas empresas en el periodo julio 2012 - diciembre 2013. Encontraron que mientras *Powerade* (**COCA COLA**), *Sporade* (**AJE**) y *Squash* (**POSTOBÓN**) presentaban variaciones y oscilaciones importantes en los niveles de precios reportados, *Gatorade* (**PEPSI**) conservaba una tendencia constante durante el periodo analizado. Situación que

¹³ Información suministrada por Industria Nacional de Gaseosas S.A.

sería indicativa de una dinámica relativamente independiente de los precios reportados por *Gatorade* con relación a lo observado con los otros productos del mercado.

- Al analizar las cantidades de colocación en el mercado (en mililitros) para la presentación de 500ml PET por cada uno de los productos objeto de estudio, encontraron que, a pesar de observarse un precio relativamente estable en *Gatorade*, la demanda sí revelaba importantes variaciones pero que difieren en todas formas del comportamiento presentado por la demanda de los otros productos analizados. Por el contrario, *Powerade*, *Sporade* y *Squash*, mostraban una respuesta directa en las cantidades vendidas ante las variaciones en precios observadas.
- Al estimar el coeficiente de correlación entre los precios y los volúmenes de ventas (en mililitros), encontraron que el comportamiento de las ventas del producto *Gatorade* es el que mostraba el menor nivel de correlación con respecto a lo observado en los precios, mientras que la demanda de otros productos como *Powerade* y *Squash* resultaba mucho más sensible a lo observado en la variable de precios. Específicamente, las bebidas *Powerade* y *Squash* presentaron un alto grado de correlación entre precios y cantidades propias [REDACTED], mostrando además una correlación negativa, lo que es indicativo de la existencia de una relación inversamente proporcional. Por el contrario, *Gatorade* presentó una correlación [REDACTED], denotando la poca relación existente entre su volumen de venta y su precio, indicando una posible ausencia de productos sustitutos.
- Concluyeron que aparentemente la dinámica de precios y de la demanda de *Gatorade* resultaba independiente de lo observado en los otros productos analizados. Mientras los precios de *Powerade*, *Squash* y *Sporade* presentaban oscilaciones importantes, el precio de *Gatorade* se mantenía estable. Asimismo, la respuesta de la demanda de los productos *Powerade*, *Squash* y *Sporade* presentaba una mayor correlación con respecto a lo observado en la serie de precios que *Gatorade*, lo que de forma preliminar podría relacionarse con una elasticidad reducida de este último ante las variaciones en precios y un comportamiento aparentemente independiente a lo reportado en otros productos del mercado de bebidas isotónicas. Por lo tanto, el GEE procedió a realizar la estimación de tres (3) modelos econométricos con miras a estimar, en cada uno de ellos, las elasticidades (precio propio y cruzada) de la demanda de estos productos, así como la posible variación en precios derivada de la operación.

Puntualmente, el GEE de la SIC realizó el siguiente **ejercicio econométrico**:

- Realizaron la estimación de tres (3) modelos econométricos siguiendo de cerca la metodología de Berry (1994), y Björnerstedt y Verboven (2013). Debido a los problemas de endogeneidad que podrían presentarse al realizar la estimación incorporando directamente la variable de precios, optaron por utilizar 3 posibles instrumentos disponibles en los datos que tenía la SIC y realizaron para cada modelo una estimación de: (i) las elasticidades (precio propio y cruzada) de la demanda; y (ii) la posible variación en precios derivada de la integración.

El procedimiento desarrollado fue el siguiente:

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

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

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

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

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

*De esa forma, se tendrían 3 instrumentos a emplear para la estimación de la ecuación (6). (...)*¹⁴.

- En el modelo No. 1 emplearon la variable “valor_botella_r” como instrumento. Respecto a las elasticidades precio propio y cruzada de la demanda concluyeron lo siguiente:

*“Ante variaciones en el precio propio, la demanda de las bebidas isotónicas analizadas en la muestra responde más que proporcionalmente al encontrarse una elasticidad propia mayor a 1 en términos absolutos. Por su parte, la elasticidad cruzada, que daría cuenta de la respuesta de la demanda del bien j ante variaciones del precio del bien k, se encuentra una variación reducida al hallar una elasticidad cruzada [REDACTED], lo cual indica una reacción inelástica. (...) la elasticidad cruzada estimada en el modelo i, estaría señalando la reducida presión competitiva que podría ejercer un producto al reducir los precios sobre la demanda de otro producto”*¹⁵.

¹⁴ Las variables utilizadas en el modelo tienen la siguiente descripción:

S_j: Corresponde a la participación de mercado del bien j en relación al mercado potencial del producto.

S₀: Corresponde a la participación de mercado del bien “outside good” en la literatura que permite incorporar la opción de no compra por parte del consumidor.

α y β: Corresponde a los parámetros a estimar.

ξ_j: Es el término de error en el modelo.

Resolución No. 79716 de 2015, págs. 31 y 32 (versión pública).

¹⁵ Resolución No. 79716 de 2015, págs. 32 y 33 (versión reservada).

En cuanto a la posible variación en precios derivada de la operación de integración, concluyeron que “*el efecto de la posible integración en el mercado de bebidas isotónicas sería reducido en términos de incrementos en precios*”¹⁶. Los resultados obtenidos en la simulación indicaron que los productos *Sporade* (**AJE**) y *Powerade* (**COCA COLA**) no presentarían cambios en el nivel de precios. Mientras que **PEPSI** y **POSTOBÓN**, con los productos *Gatorade* y *Squash*, podrían incrementar los precios en un [REDACTED], respectivamente como resultado de la integración. Lo que corresponde a un incremento [REDACTED] en el producto *Squash* y [REDACTED] en el producto *Gatorade* para presentaciones de 500ml.

- En el modelo No. 2 emplearon la variable “*cantidad de botellas de 500ml PET*” como instrumento. Los resultados obtenidos en este modelo señalaron una mayor elasticidad precio propio de la demanda que la observada en el modelo 1, pero coincidieron en una baja elasticidad precio cruzada y en una variación esperada en precios reducida como efecto derivado de la integración analizada. Concluyeron que “*debido a la alta elasticidad precio propio de la demanda, las firmas no tendrían incentivos a incrementar de forma significativa los precios, y que de hecho, la variación positiva en precios se observaría en las firmas integradas esto es, firmas 3 y 4 pero en [REDACTED] como resultado de la integración objeto de análisis*”¹⁷. En términos de magnitud, se observaron presiones de precios similares a los encontrados en el modelo 1 para los productos *Squash* y *Gatorade* [REDACTED].
- Finalmente, en el modelo No. 3 emplearon la variable “*botellas PET 500ml*” como instrumento. Con este modelo concluyeron que la integración no generaría una presión importante al alza en precios, como resultado de una elasticidad precio cruzada reducida y una alta elasticidad precio propio de la demanda. Particularmente, encontraron una elasticidad propia menor a la de los modelos 1 y 2, pero [REDACTED]. De forma similar, la elasticidad precio cruzada de la demanda resultó significativamente baja, siendo la menor de los 3 modelos estimados. En cuanto al efecto esperado sobre los precios, se encontró que las firmas **AJE** y **COCA COLA** no tendrían incentivos a incrementar sus precios, mientras **PEPSI** y **POSTOBÓN** podrían reportar incrementos en precios, los [REDACTED].

Tras el análisis descriptivo y el ejercicio econométrico realizado, el **GEE** concluyó que no se encontraban indicios sobre un posible efecto explotativo, explicado en la inexistencia de presiones al alza en precios como resultado de la posible integración entre **PEPSI** y **POSTOBÓN**. Al respecto, *Gatorade* presentó un comportamiento independiente a lo reportado por los otros productos analizados. Mientras estos últimos mostraron importantes variaciones, el precio por mililitro del *Gatorade* se mantuvo estable.

¹⁶ Resolución No. 79716 de 2015, pág. 33 (versión pública).

¹⁷ Resolución No. 79716 de 2015, págs. 32 y 33 (versión reservada).

Asimismo, encontraron de forma consistente en los 3 modelos analizados que la elasticidad precio propio de la demanda [REDACTED], lo que indica que la demanda de los productos analizados es sensible ante las variaciones de los precios. Sin embargo, determinaron que la demanda del bien j no responde de igual forma ante la variación de los precios de otro bien, toda vez que, la elasticidad cruzada en los 3 modelos [REDACTED].

Como resultado de estos ejercicios realizados por el GEE, esta Superintendencia concluyó que, dentro del análisis de la operación de integración, el mercado de bebidas isotónicas sería subdividido en dos (2) segmentos: (i) un **segmento premium** compuesto por el producto *Gatorade*, y (ii) un **segmento de bebidas isotónicas regulares**, en el que se incluyeron los productos *Squash*, *Powerade* y *Sporade*.

De acuerdo con la segmentación del mercado de bebidas isotónicas, la SIC determinó que en los dos segmentos (premium y regulares) el efecto de la operación sería neutro, ya que las intervinientes no participaban de manera conjunta en ninguno de los mercados. **POSTOBÓN** participaba únicamente en el mercado de bebidas isotónicas regulares, con su marca *Squash* y **PEPSI** participaba únicamente en el mercado de bebidas isotónicas premium con su marca *Gatorade*.

Aunado a lo anterior, la SIC concluyó que si bien la participación de **POSTOBÓN** superaba el [REDACTED] del mercado de bebidas a base de té y jugos¹⁸, dicha condición era previa a la operación proyectada y no consecuencia de esta.

Así, la SIC determinó que la operación proyectada no conduciría a una indebida restricción de la competencia. Adicionalmente, concluyó que la operación de integración no generaría algún efecto negativo en la competencia, en cuanto a posibles restricciones aguas abajo en la cadena de valor. Desde antes de la operación, **POSTOBÓN** era designada por **PEPSI** como su distribuidor exclusivo en todos los puntos de venta del territorio colombiano. **POSTOBÓN** únicamente dejaría de ser cliente de **PEPSI**, para así empezar a efectuar la fabricación del producto además de su distribución y comercialización.

No obstante, al analizar la cadena de valor aguas arriba, esta Superintendencia encontró preocupación en cuanto al suministro de las materias primas e insumos, principalmente para la fabricación de las bebidas isotónicas. **POSTOBÓN** era, y actualmente lo es, una empresa que pertenece a la **Organización Ardila Lülle** (en adelante, **OAL**), a la cual pertenecen diversas compañías que participan en la producción y comercialización de las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de las bebidas afectadas. Así, la SIC determinó que **POSTOBÓN** tendría ventajas competitivas frente a sus competidores actuales y potenciales, los cuales podrían tener que enfrentarse a una posible restricción en el suministro de dichos insumos.

¹⁸ En la operación de integración la SIC determinó que uno de los mercados relevantes era el de bebidas a base de té y jugos de fruta. Con la salvedad de que en dicho mercado podrían existir otros productos sustitutos pertenecientes a la categoría “bebidas refrescantes”.

Por lo tanto, si bien la operación proyectada no presentaba incrementos significativos en los niveles de participación de los mercados afectados que generara preocupación en términos de restricciones de la competencia, sí se evidenció un riesgo en cuanto a posibles restricciones verticales. Por tal motivo, con el fin de asegurar la preservación efectiva de la competencia, este Despacho sujetó la autorización de la operación al cumplimiento de condiciones u obligaciones de tipo comportamental, tal y como lo definió en el numeral 16.1.1.2. de la Resolución No. 79716 de 2015:

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

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

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

4.2 Capacidad instalada de las plantas de producción donde se fabrican las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té RTD en Colombia

En esta sección se presentará información relacionada con la capacidad instalada de las plantas de producción de **POSTOBÓN**, **AJE** y **COCA COLA** donde se fabrican las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té RTD, así como otro tipo de productos.

En la Resolución No. 79716 de 2015, la **SIC** reconoció a los jugos de fruta como sustitutos de las bebidas a base de té RTD. No obstante, para el presente análisis se revisará únicamente la información referente al mercado de bebidas a base de té RTD, reconociendo que es el escenario más restrictivo.

- **AJE:**

Esta compañía cuenta con dos (2) plantas de producción. Una ubicada en el municipio de Funza – Cundinamarca, donde producen todos los productos que hacen parte del portafolio de la empresa, entre los que se encuentran las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té (*Sporade*, *Cool Tea*). La otra planta se encuentra ubicada en el municipio de Malambo – Atlántico, donde se producen solamente aguas, jugos y gaseosas.

En este sentido, se revisará únicamente la capacidad instalada de la planta de producción de Funza Cundinamarca, ya que es allí donde se producen las bebidas *Cool Tea* y *Sporade*. Al respecto se observa la siguiente información:

Cuadro 3. Capacidad instalada y utilizada planta Funza Cundinamarca. AJE (2014-2019)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capacidad Instalada (mililitros)	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
Capacidad utilizada isotónicas y té (mililitros)	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
% Capacidad utilizada isotónicas y té	██	██	██	██	██	██

Fuente: Documento “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220 (documento xlsx).

De la anterior tabla se observa que la capacidad instalada de **AJE**, en la planta de Funza Cundinamarca, ██████████. En cuanto a la capacidad utilizada para la fabricación de bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD, se encontró que ésta ██████████

[REDACTED]. De igual forma, se observó que del total de capacidad instalada de la planta de producción, la compañía utilizó únicamente, en promedio, [REDACTED], en el periodo de 2014 a 2019.

- **COCA COLA:**

COCA COLA a través de la **EMBOTELLADORA DE LA SABANA S.A.S.**, (en adelante **EMBOSA**), realiza la fabricación de su bebida isotónica RTD (*Powerade*) y su bebida a base de té RTD (*Fuze Tea*). **EMBOSA** realiza dicha producción en su única planta ubicada en Tocancipá, Cundinamarca. Al respecto se observa la siguiente información:

Cuadro 4. Capacidad instalada y utilizada planta Tocancipá. COCA COLA (2014-2019)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capacidad instalada (mililitros)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Capacidad utilizada isotónicas y té (mililitros)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
% Capacidad utilizada isotónicas y té	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Documento “Complemento capacidad instalada” del Acumulado 20-286762 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220 (documento xlsx).

Se observa que para el periodo de 2014 a 2019 la capacidad instalada de la planta de **EMBOSA**, en la cual se fabrican los productos *Powerade* y *Fuze Tea*, mantuvo su misma capacidad instalada de [REDACTED].

[REDACTED] En lo que respecta a la capacidad utilizada para la fabricación de *Powerade* y *Fuze Tea*, se encontró que dicha capacidad tuvo un decrecimiento de 2015 a 2018, equivalente a [REDACTED]. Así, se evidenció que mientras en 2014 **COCA COLA** utilizaba [REDACTED].

- **POSTOBÓN:**

La compañía actualmente cuenta con seis (6) plantas de producción en Colombia donde realiza la fabricación de su bebida a base de té RTD *Mr. Tea*. Estas son: Gascol Sur y Gaseosas Lux (Bogotá D.C.), Postobón Medellín (Medellín, Antioquia), Postobón Malambo (Malambo, Atlántico),

Postobón Yumbo (Yumbo, Valle del Cauca) y Nueva Generación Bebidas -NGB (Caloto Cauca). [REDACTED]

[REDACTED] Es importante aclarar que en estas plantas de producción también se fabrican otras categorías de productos.

Cuadro 5. Capacidad instalada y utilizada plantas POSTOBÓN (2014-2019)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capacidad instalada (mililitros)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Capacidad utilizada isotónicas y téis (mililitros)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
% Capacidad utilizada isotónicas y téis	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Documento “Anexo 2. Capacidad instalada y Utilizada” del consecutivo 16 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220 (documento xlsx).

De la anterior tabla se observa que la capacidad instalada de **POSTOBÓN**, en las plantas donde se producen las bebidas *Squash*, *Mr. Tea*, *Gatorade* y *Lipton Ice Tea* (los dos últimos luego de la integración de 2014), [REDACTED]

[REDACTED]. En cuanto a la capacidad utilizada para la fabricación de bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD, se encontró que ésta tuvo un [REDACTED]

[REDACTED]. Así, se evidenció que mientras en 2014 **POSTOBÓN** [REDACTED] % de la capacidad instalada para la fabricación de los productos afectados, en 2019 [REDACTED] % de la capacidad instalada para la fabricación de dichos productos.

Por último la siguiente gráfica describe la capacidad instalada de **POSTOBÓN**, **COCA COLA** (a través de **EMBOSA**) y **AJE**, de aquellas plantas de producción en donde se fabrican sus bebidas isotónicas y bebidas a base de té. Es importante mencionar que en dichas plantas también se fabrican productos de otras categorías.

Gráfico 1. Capacidad instalada de las plantas de producción en donde se fabrican bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD en Colombia (2014-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC¹⁹.

De acuerdo con la información presentada, se observa que desde el año 2014 **POSTOBÓN** ha [REDACTED]. Por su parte, **AJE** aumentó su capacidad instalada en [REDACTED]. Finalmente, durante el mismo periodo, **COCA COLA** [REDACTED].

En este aparte, cabe destacar que previamente a la operación de integración entre **POSTOBÓN** y **PEPSI**, [REDACTED]²⁰. Ahora bien, de acuerdo con la respuesta allegada por **POSTOBÓN** [REDACTED].

En el gráfico 2 se observa cuánto representa la capacidad instalada de cada participante dentro del total de capacidad instalada del mercado. Es importante aclarar que la capacidad instalada revisada no corresponde exclusivamente a la capacidad instalada para la fabricación de bebidas isotónicas y bebidas a base de té, ya que, como se ha mencionado anteriormente, en dichas plantas, además de fabricar los productos afectados, también se fabrican otro tipo de productos.

Se encuentra que en 2019 la capacidad instalada de **POSTOBÓN**, **AJE** y **COCA COLA** (en las plantas donde fabrican las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té) representaron el [REDACTED]. Durante el periodo analizado de 2014 a 2019 se observa que **POSTOBÓN** y **AJE** [REDACTED]. Por otro lado, la proporción de la capacidad instalada de **COCA COLA** [REDACTED].

¹⁹ **GTIE**: Grupo de Trabajo de Integraciones Empresariales de la Superintendencia de Industria y Comercio. Con base en información contenida en los documentos “Anexo 2. Capacidad instalada y Utilizada” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, y “Complemento capacidad instalada” del Acumulado 20-286762, del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

²⁰ De acuerdo con su Certificado de Existencia y Representación Legal esta sociedad fue disuelta el 31 de diciembre de 2017. Información consultada en la página del Registro Único Empresarial y Social (RUES) <https://www.rues.org.co/>, consulta del 29 de octubre de 2020.

Gráfico 2. Proporción de la capacidad instalada por empresa por año (2014-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC²¹.

En cuanto a la utilización de capacidad instalada para la producción de bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD, se observó que **POSTOBON** [REDACTED] [REDACTED]. En contraste se observa que **COCA COLA** pasó de utilizar en el 2014 [REDACTED] [REDACTED]. Por su parte, **AJECOLOMBIA** [REDACTED] [REDACTED].

Gráfico 3. Porcentaje de capacidad instalada utilizada para la producción de bebidas isotónicas y bebidas a base de té RTD en Colombia (2014-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC²².

4.3 Cuotas de participación en los mercados de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD

De acuerdo con la información requerida por esta Superintendencia, a continuación, se presentan las ventas (COP \$) en cada uno de los mercados de bebidas isotónicas RTD –bebidas isotónicas *premium* y bebidas isotónicas regulares. De igual forma, se presentan las ventas (COP\$) de las bebidas a base de té RTD *premium* y las bebidas a base de té genéricos y jugos de fruta RTD.

²¹ **GTIE:** Grupo de Trabajo de Integraciones Empresariales de la Superintendencia de Industria y Comercio. Con base en información contenida en los documentos “Anexo 2. Capacidad instalada y Utilizada” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, y “Complemento capacidad instalada” del Acumulado 20-286762, del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

²² **GTIE:** Grupo de Trabajo de Integraciones Empresariales de la Superintendencia de Industria y Comercio. Con base en información contenida en los documentos “Anexo 2. Capacidad instalada y Utilizada” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, y “Complemento capacidad instalada” del Acumulado 20-286762, del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

4.3.1 Mercado de bebidas isotónicas RTD

La segmentación del mercado de bebidas isotónicas fue analizada en la Resolución No. 79716 de 2015, 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. Ahora bien, para definir si el mercado de bebidas isotónicas debe seguir segmentado o si por el contrario corresponde a uno en su totalidad, esta Superintendencia realizará un análisis con los precios y ventas de las diferentes bebidas isotónicas en el mercado.

Gráfico 4. Evolución precio por mililitro sin IVA²³ de bebidas isotónicas (2009-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC²⁴.

Como se observa en el gráfico anterior, las relaciones entre los precios por mililitro de las bebidas isotónicas han cambiado a lo largo de la última década. Se identificó que desde 2009 y hasta 2012 los precios del *Gatorade* [REDACTED].

Posteriormente a este periodo, desde 2013 a 2016, se observó [REDACTED].

[REDACTED]. Ahora bien, aunque los precios del *Gatorade* [REDACTED].

[REDACTED]. Desde la aprobación de la integración entre **PEPSI** y **POSTOBÓN** en el año 2015, los precios del *Gatorade* [REDACTED]. Esto va en línea con el estudio adelantado por el **GEE** para analizar los posibles efectos que se derivarían de la operación, toda vez que en este estudio se encontró evidencia que sugería que [REDACTED].

[REDACTED]. A su vez, este comportamiento en los precios podría ir de la mano [REDACTED].

En cuanto a las ventas de bebidas isotónicas, se observa [REDACTED] entre los niveles de venta de *Gatorade* y las demás bebidas isotónicas, [REDACTED].

²³ Precios constantes del año 2019.

²⁴ Con base en información contenida en el Expediente 14-103061 correspondiente a la integración empresarial entre POSTOBÓN y PEPSICOLA, y en datos contenidos en los documentos “Anexo 6. Ventas mensuales de bebidas isotónicas RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, e “Informacion SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado de del Expediente No. 20-144220.

[Redacted]. Previamente a la operación de integración entre PEPSI y POSTOBÓN (2009-2015), [Redacted], respectivamente. Ahora bien, posteriormente a la aprobación de integración (2016-2019) [Redacted]. Con esta información se observa que la tendencia de ventas de *Powerade* en los últimos años [Redacted]. En cuanto a *Squash*, [Redacted]. Finalmente, las ventas de *Sporade* [Redacted] desde el año 2014 hasta el 2019, pasando de [Redacted].

Gráfico 5. Evolución de las ventas en volumen (ml) de las bebidas isotónicas (2009-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC²⁵.

Analizando detalladamente la relación entre precios y ventas de las bebidas isotónicas desde la aprobación de la operación de integración se encuentra que [Redacted]. Esto también se puede observar en el caso de *Squash*, [Redacted]. Por el contrario, [Redacted]. Finalmente, en el caso de *Gatorade* se observa [Redacted].

Gráfico 6. Relación ventas (en ml) contra precios por ml sin IVA²⁶ de las bebidas isotónicas (2016-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC²⁷.

²⁵ Ídem.

²⁶ Precios constantes del año 2019.

²⁷ Con base en información contenida en el Expediente 14-103061 correspondiente a la integración empresarial entre POSTOBÓN y PEPSICOLA, y en datos contenidos en los documentos “Anexo 6. Ventas mensuales de bebidas isotónicas RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, e “Informacion

Ahora bien, al calcular los coeficientes de correlación entre los precios y volúmenes de ventas (en ml) de las presentaciones PET de 500 ml de cada bebida isotónica desde el año 2017 se encontró que la única bebida con un coeficiente positivo es *Gatorade*, esto muestra que incluso con un aumento de precios la cantidad demandada de esta bebida es mayor. Por otro lado, las bebidas *Powerade* y *Squash* tienen una mayor sensibilidad en su demanda ante cambios en sus precios, toda vez que sus coeficientes de correlación son negativos y ██████████%. Finalmente, *Sporade* también cuenta con un coeficiente negativo pero pequeño, por lo que ante cambios de precio su demanda no es tan sensible.

Cuadro 6. Coeficientes de correlación precios y ventas bebidas isotónicas presentación PET 500 ml (2017 -2019)

Coeficientes de correlación	
██████████	██████████
██████████	██████████
██████████	██████████
██████████	██████████

Fuente: Construcción GTIE-SIC²⁸.

Los análisis de precios, ventas y correlaciones muestran que a pesar de que el precio de *Gatorade* se encuentre en niveles altos o bajos, ha existido una diferencia significativa y estable entre las dinámicas de ventas de esta bebida y las de *Powerade*, *Sporade* y *Squash*. Lo anterior puede explicarse por el posicionamiento de la marca en el país y la preferencia de los consumidores por esta bebida por encima de las otras a pesar de su precio. De acuerdo con lo mencionado, esta Superintendencia reconoce que existen dos segmentos de la población hacia los cuales van dirigidos las bebidas analizadas, siendo el grado de sustituibilidad, entre *Gatorade* y las demás bebidas, muy bajo. Así, se mantendrá la división del mercado de bebidas isotónicas en dos segmentos, en concreto: **(i) el segmento premium**, en el que se ubicaría únicamente *Gatorade*; y **(ii) el segmento regular**, compuesto por las bebidas *Powerade*, *Sporade* y *Squash*.

SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado de del Expediente No. 20-144220.

²⁸ Ídem.

- **Segmento premium**

En cuanto al **segmento premium** (solamente *Gatorade*), se observa que del año 2009 al año 2019 las ventas (en volumen) de *Gatorade* [REDACTED]. Por otro lado, durante el periodo previo (2009-2014) a la operación de integración entre **PEPSI** y **POSTOBÓN** [REDACTED] Mientras que desde el momento de aprobación de la operación hasta la actualidad, [REDACTED].

Cuadro 7. Ventas en pesos y en volumen de Gatorade (2009 -2019)

Marca	Empresa	Año	Ventas (ml)	Ventas (\$COP) ²⁹
Gatorade	POSTOBÓN	2009	[REDACTED]	[REDACTED]
		2010	[REDACTED]	[REDACTED]
		2011	[REDACTED]	[REDACTED]
		2012	[REDACTED]	[REDACTED]
		2013	[REDACTED]	[REDACTED]
		2014	[REDACTED]	[REDACTED]
		2015	[REDACTED]	[REDACTED]
		2016	[REDACTED]	[REDACTED]
		2017	[REDACTED]	[REDACTED]
		2018	[REDACTED]	[REDACTED]
		2019	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE-SIC³⁰.

²⁹ Valores a precios constantes del año 2019.

³⁰ Con base en información contenida en el Expediente 14-103061 correspondiente a la integración empresarial entre POSTOBÓN y PEPSICOLA, y en datos contenidos en los documentos “Anexo 6. Ventas mensuales de bebidas isotónicas RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, e “Informacion

- **Segmento Regular**

En cuanto al segmento de bebidas **isotónicas regulares**, como se observa en el siguiente gráfico, la estructura del mercado ha ido cambiando significativamente durante el periodo de 2009 a 2019. Mientras que en el año 2009 y el periodo comprendido entre 2013 a 2016 el líder del mercado fue **COCA COLA (Powerade)**, durante los años restantes el líder del mercado fue **AJE (Sporade)**, el cual [REDACTED]. Por su parte, **POSTOBÓN (Squash)** ha [REDACTED]. En cuanto a **COCA COLA**, a pesar de haber liderado el mercado durante varios años, [REDACTED].

Cuadro 8. Cuota de participación (%) mercado de bebidas isotónicas regulares (2009-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC³¹.

4.3.2 Mercado de bebidas a base de té y jugos de fruta RTD

Este mercado 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

SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado de del Expediente No. 20-144220.

³¹ Ídem.

portafolio más amplio de sabores y mezclas exóticas. Todo lo anterior hace que los precios de estos té sean mayores comparativamente con los genéricos.

En este mercado de té **POSTOBÓN** participa con varias bebidas, siendo una de estas el té *Hatsu*. Esta bebida fue incluida en el segmento premium de las bebidas a base de té RTD al considerar sus características, usos y precio. Ahora bien, para determinar si esta bebida sigue haciendo parte de este segmento e incluso para saber si debe segmentarse el mercado como fue hecho en el pasado, esta Superintendencia realizó un análisis de precios con base en la información requerida en el presente estudio.

Como se observa en el siguiente cuadro, los precios por mililitro del té *Hatsu* superan en todos los años a los de las demás bebidas a base de té, llegando incluso a ser ■ veces mayores que los de los otros té, como es el caso de *Cool Tea*. Analizando el comportamiento de los precios se encuentra que existe una diferencia sostenida y significativa entre los precios del té *Hatsu* y las demás marcas.

Cuadro 9. Promedio de precio por mililitro sin IVA³² – Bebidas a base de té (2015 -2019)

Marca de Té	Empresa	Año				
		2015	2016	2017	2018	2019
Cool Tea	AJE	■	■	■	■	■
Fuze Tea	COCA COLA	■	■	■	■	■
Hatsu	POSTOBÓN	■	■	■	■	■
Lipton		■	■	■	■	■
Mr. Tea		■	■	■	■	■
Té Helado		■	■	■	■	■
Twist		■	■	■	■	■

Fuente: Construcción GTIE-SIC³³.

De acuerdo con la información analizada, esta Superintendencia concluye que sí existe una segmentación en el mercado de té, toda vez que el precio del té *Hatsu* tiene diferencias significativas con los precios de los té genéricos, los cuales pertenecen a un mercado propio. En este sentido, los mercados que van a ser analizados son el de tés premium, donde participa *Hatsu* (Postobón), y tés genéricos y jugos de fruta.

³² Precios constantes del año 2019.

³³ Con base en información contenida en los documentos “Anexo 7. Ventas mensuales de bebidas de té RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, e “Informacion SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

- **Tés Premium**

En el segmento premium de bebidas a base de té RTD, las ventas de té *Hatsu* (en volumen) [REDACTED]³⁴, [REDACTED]%. Desde este último año y hasta el 2019 las ventas [REDACTED]% anualmente, pasando de [REDACTED].

Cuadro 10. Ventas de té Hatsu (2015 -2019)

Unidad	Año				
	2015	2016	2017	2018	2019
Volumen (ml)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Ventas (\$COP) ³⁵	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE-SIC³⁶.

- **Tés genéricos y jugos de fruta**

En ese aparte se analizarán solamente los jugos y bebidas a base de té genéricas RTD, pero no se descarta la posible sustituibilidad entre las bebidas a base de té y jugos y otras bebidas refrescantes diferentes, hecho que de reconocerse necesariamente ampliaría el mercado relevante.

Como se observa en la siguiente gráfica, se encontró que durante los años 2018 y 2019 el líder del mercado fue **POSTOBÓN**, [REDACTED]. **COCA COLA** se ubicó en la segunda posición. Por su parte, **AJE** se ubicó en tercera posición, incrementando su participación al pasar de [REDACTED]%. Finalmente, **ALPINA S.A.** (en adelante, **ALPINA**), **CONSERVAS CALIFORNIA S.A.S.** (en adelante, **CONSERVAS CALIFORNIA**) y otros fabricantes³⁷, acumularon conjuntamente el [REDACTED]. Es importante recalcar que de acuerdo con la Resolución No. 79716 de 2015, en el año 2013 la participación de **POSTOBÓN** [REDACTED]%, por lo que su participación se ha mantenido relativamente constante al tener en cuenta las participaciones acá mencionadas.

³⁴ El periodo analizado tiene en cuenta solamente desde 2015 debido a que el *té Hatsu* comenzó a comercializarse en este año.

³⁵ Valores a precios constantes del año 2019.

³⁶ Con base en información contenida en los documentos “Anexo 7. Ventas mensuales de bebidas de té RTD” del consecutivo 16 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

³⁷ Dentro de estos se incluyen los productores y distribuidores del jugo *Tampico*, Productos Naturales de la Sabana S.A.S. (Alquería), fabricantes de supermercados, entre otros.

Gráfico 7. Cuota de participación (%) mercado de bebidas a base de té RTD y jugos (2018-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC³⁸.

4.4 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**)³⁹.
- Índice de asimetría **KWOKA**⁴⁰.

³⁸ Con base en información contenida en los documentos “Anexo 7. Ventas mensuales de bebidas de té RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, “Respuesta SIC - 24JUL2020” del consecutivo 19 e “Información SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

³⁹ 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 HHI es la siguiente:

$$\mathbf{IHH} = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2,$$

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.

⁴⁰ 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:

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

- Índice de dominancia **STENBACKA**⁴¹.

Los índices fueron calculados tomando las cuotas de participación de las empresas participantes en los mercados de bebidas isotónicas regulares y bebidas a base de té genérico y jugos de fruta en Colombia.

4.4.1 Mercado de bebidas isotónicas regulares RTD

En el siguiente cuadro se observa que para el periodo objeto de análisis (2009-2019), el **IHH** osciló [REDACTED]. Particularmente, como resultado de la operación (2014-2015), el índice **IHH** [REDACTED]. Sin embargo, se encuentra que a partir del año 2017 los niveles de concentración en este mercado [REDACTED].

En cuanto al índice **KWOKA**, se observa que en el periodo analizado, con excepción de 2014, 2018 y 2019 [REDACTED]. No obstante, se encuentra que en los últimos dos años, 2018 y 2019, la asimetría en el mercado de bebidas isotónicas regulares RTD [REDACTED], especialmente por [REDACTED]. Finalmente, los resultados del índice **STENBACKA** muestran que, particularmente,

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.

⁴¹ 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:

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

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. Al respecto ver: Stenbacka et al, "Assessing Market Dominance", Journal of Economic Behavior, Vol. 68, Issue 1, (October 2008), pp. 63-72.

Para efectos de la presente operación, en este ejercicio supondremos $\gamma = 0,5$, reconociendo la subestimación del mercado de distribución mayorista de alimentos en Colombia y la presión competitiva por parte de otros agentes en el mismo, siguiendo las recomendaciones del artículo arriba señalado.

en los años 2010, 2018 y 2019, únicamente **AJE** ha superado el umbral de cuota de mercado arrojado por dicho índice, [REDACTED].

Cuadro 11. Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019)

ÍNDICES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IHH	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
KWOKA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
STENBACKA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE-SIC⁴².

Las siguientes graficas describen las tendencias de los índices de concentración, asimetría y dominancia para el periodo en estudio, en el mercado de bebidas isotónicas regulares RTD.

Gráfico 8. IHH mercados de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC.

⁴² Con base en información contenida en el Expediente 14-103061 correspondiente a la integración empresarial entre POSTOBÓN y PEPSICOLA, y en datos contenidos en los documentos “Anexo 6. Ventas mensuales de bebidas isotónicas RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, e “Informacion SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado de del Expediente No. 20-144220.

Gráfico 9. KWOKA mercados de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC.

Gráfico 10. STENBACKA mercados de bebidas isotónicas regulares RTD (2009-2019)

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC.

En resumen, los resultados del índice **IHH** muestran que la concentración del mercado analizado [REDACTED]. Por su parte, el índice de **KWOKA** muestra que luego de llevarse a cabo la integración económica entre **POSTOBÓN** y **PEPSI** [REDACTED], con un mercado liderazgo de **AJE**. Finalmente, el índice **STENBACKA** muestra que el umbral de dominancia [REDACTED] después de la operación aprobada por la **SIC** con condicionamientos en 2015.

4.4.2 Mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD

Como se observa en el siguiente cuadro, el mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD [REDACTED].

El **IHH** para [REDACTED]. En cuanto al índice **KWOKA**, se observa que el valor para el 2018 fue [REDACTED]. Estos resultados, [REDACTED].

Finalmente, los resultados del índice **STENBACKA** muestran que, para los años 2018 y 2019, [REDACTED] respectivamente.

Cuadro 12. Índices de concentración y dominancia mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD (2018-2019)

ÍNDICES	2018	2019
IHH	██████	██████
KWOKA	██████	██████
STENBACKA	██████	██████

Fuente: Construcción GTIE-SIC⁴³.

De acuerdo con las cuotas de participación presentadas en la resolución No. 79716 de 2015⁴⁴, los índices de concentración, asimetría y dominancia en el mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD para el año 2013 fueron los siguientes: ██████████. Resultados que evidencian que, en términos generales, el mercado no ha tenido cambios considerables comparado con los años 2018 y 2019.

Así, en el mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD, los resultados del índice IHH para los años 2013, 2018 y 2019 muestran ██████████. El índice KWOKA indica que no existen problemas en términos de asimetría. Sin embargo, el índice STENBACKA muestra que ██████████.

4.5 Condicionamientos Resolución No. 79716 de 2015

En la Resolución No. 79716 de 2015, se establecieron condicionamientos de tipo comportamental con el fin de mitigar el posible riesgo identificado con la operación proyectada, consistente en una restricción en el suministro de materias primas e insumos necesarios en la fabricación de las bebidas isotónicas.

A continuación, se presentará información relativa al suministro de materias primas e insumos, venta desempaquetada de los productos y la creación e implementación del Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia.

⁴³ Con base en información contenida en los documentos “Anexo 7. Ventas mensuales de bebidas de té RTD” del consecutivo 16, “Respuestas 12-15-16-17” del consecutivo 17, “Respuesta SIC - 24JUL2020” del consecutivo 19 e “Información SIC cuadros excel INDEGA 2 de 2 reenviado” del consecutivo 22 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

⁴⁴ Pág. 27 (versión reservada).

4.5.1 Suministro de materias primas e insumos y venta desempaquetada

La SIC estableció en la Resolución No. 79716 de 2015, entre otros, los siguientes condicionamientos que debería cumplir **POSTOBÓN**:

- “No oponerse ni interferir en los pedidos de materias primas e insumos, ni en las condiciones comerciales de los mismos, que los demás productores de bebidas isotónicas y bebidas a base de té formulen a empresas pertenecientes al grupo empresarial conformado por la Organización Ardila Lülle, cuya matriz actual es la sociedad **CARBE S.A.**”.
- “Vender de manera desempaquetada o aislada, los productos que hacen parte de su portafolio”.

En el mercado de bebidas isotónicas en Colombia los competidores de **POSTOBÓN** son **AJE** y **COCA COLA**, quienes participan con sus productos *Powerade* y *Sporade*. Compañías que también participan en el mercado de bebidas a base té, con sus productos *Fuze Tea* y *Cool Tea*. Así, estas compañías requieren de materias primas e insumos para la fabricación de sus productos y serían las principales afectadas en caso tal de que **POSTOBÓN** interfiera en la adquisición de dichos insumos, ante alguna de las empresas pertenecientes al grupo empresarial Ardila Lülle. Estas empresas, que estarían relacionadas con la provisión de estas materias primas e insumos, serían las siguientes: **INCAUCA S.A.S.**, **INGENIO PROVIDENCIA S.A.**, **SUCROAL S.A. S.A.**, **INGENIO RISARALDA**, **PELDAR**, **CROWN**, **IBERPLAST**⁴⁵.

En el marco del seguimiento de condicionamientos esta Superintendencia efectuó requerimiento de información a **AJE** (competidor de **POSTOBÓN**) en noviembre de 2017, indagando sobre la compra de materias primas y el ofrecimiento de productos empaquetados. En su respuesta indicaron que los proveedores no exigían un mínimo de compra y tampoco exigían que la compra se hiciera de manera empaquetada⁴⁶.

Ahora bien, considerando que los condicionamientos impuestos a **POSTOBÓN** finalizaron el 5 de octubre de 2018, con el fin de adelantar el presente estudio, esta Superintendencia efectuó requerimiento de información a **AJE** y **COCA COLA**⁴⁷, respecto a la compra de materias primas e insumos.

En las respuestas obtenidas se encontró lo siguiente:

- **AJE**

⁴⁵ Disponible en: <https://www.oal.com.co/empresas>. Consulta: 3 de noviembre de 2020.

⁴⁶ Cuaderno Público No. 2 de Condicionamientos del Expediente No. 14-103061. Folio 295.

⁴⁷ El requerimiento de información fue dirigido a Industria Nacional de Gaseosas S.A., siendo respondido por esta compañía junto con información aportada por **EMBOSA**.

Esta Superintendencia encontró que del total de empresas que le proveen a **AJE** materias primas e insumos para la fabricación de su bebida isotónica RTD “*Sporade*” y su bebida a base de té RTD “*Cool Tea*”, una de ellas, [REDACTED]

[REDACTED]

En 2015 la demanda de “azúcar” por proveedor fue la siguiente:

Gráfico 11. Compra de “azúcar” de AJE discriminada por proveedores. Octubre a diciembre de 2015

[Reservado]

Fuente: Construcción **GTIE-SIC**. Con base en información “20144220—0004200004” del consecutivo “42” de la Carpeta Reservada del Expediente No. 20-144220 (Xlsx).

De la gráfica anterior, [REDACTED]

[REDACTED]

Al revisar el año 2016, [REDACTED]

[REDACTED]

Gráfico 12. Compra de “azúcar” de AJE discriminada por proveedores. 2016

[Reservado]

Fuente: Construcción GTIE-SIC. Con base en información “20144220—0004200004” del consecutivo “42” de la Carpeta Reservada del Expediente No. 20-144220 (Xlsx).

De acuerdo con la información aportada por **AJE**, para el periodo octubre de 2015 a diciembre de 2019, respecto a la compra de materias primas e insumos para la fabricación de *Sporade* y *Cool Tea*, esta Superintendencia encontró lo siguiente:

- I. La mayoría de las empresas proveedoras de materias primas e insumos para la fabricación de *Sporade* y *Cool Tea*, son empresas que no pertenecen a la **OAL**. [Redacted]

- II. [Redacted]

Con la información presentada anteriormente, se observa que **AJE** puede abastecerse de múltiples compañías para adquirir las materias primas e insumos necesarios para la fabricación del *Sporade* y el *Cool Tea*. [Redacted]

Esta Superintendencia encuentra que a pesar de que la **OAL** cuenta con empresas proveedoras de materias primas e insumos necesarios en la fabricación de bebidas isotónicas y bebidas a base de té, lo cierto es que **AJE** adquiere estos productos de múltiples compañías que no pertenecen a dicho grupo, tal cual como se evidencia en la siguiente tabla:

Cuadro 13. Proveedores de materias primas e insumos para la fabricación de Sporade y Cool Tea. 2019.

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Fuente: Construcción GTIE-SIC. Con base en información “20144220—0004200004” del consecutivo “42” de la Carpeta Reservada del Expediente No. 20-144220 (Xlsx).

- **COCA COLA**

En respuesta a requerimiento de información la empresa aclaró que *“Embotelladora de la Sabana SAS hace compras globales de los productos necesarios para la fabricación de todos los productos y por ende, para la mayoría de los insumos y/o materias primas, no es posible hacer discriminación puntual para “Powerade” y “Fuze Tea” toda vez que las compras hechas no son puntuales para cada SKU que nuestra empresa fabrica”*⁴⁸. [REDACTED]

[REDACTED]

Esta Superintendencia observo que [REDACTED]

⁴⁸ Documento “2020.10.14; Respuesta requerimiento SIC”, del consecutivo 40 del Cuaderno Reservado del Expediente No. 20-144220.

Se observa que el principal proveedor de [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

De acuerdo con la información aportada por **COCA COLA**, para el periodo enero de 2015 a diciembre de 2018, respecto a la compra de materias primas e insumos para la fabricación de *Powerade* y *Fuze Tea*, esta Superintendencia encontró que la mayoría de las empresas proveedoras de materias primas e insumos para la fabricación de su bebida isotónica y su bebida a base de té, son empresas que no pertenecen a la **OAL**. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED].

Con la información presentada anteriormente, se observa que **COCA COLA** puede abastecerse de múltiples compañías, nacionales y extranjeras, para adquirir las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de *Powerade* y *Fuze Tea*.

En definitiva, tanto **AJE** como **COCA COLA** cuentan con múltiples proveedores de materias primas e insumos para la fabricación de sus bebidas isotónicas y bebidas a base de té, empresas que en su mayoría no pertenecen a la **OAL**. [REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]. Sumando a lo anterior, las empresas requeridas (**AJE**⁵⁰ y **COCA COLA**) indicaron que sus proveedores no exigen volúmenes mínimos de compra para ninguno de sus insumos y/o materias primas, así como tampoco les exigen adquirir productos de manera empaquetada.

⁵⁰ La compañía señaló que únicamente las empresas [REDACTED], [REDACTED] y [REDACTED], solicitan compras mínimas para los insumos tapa plástica, preforma y sabores. Estas empresas no hacen parte de la **OAL**. Con base en información “20144220—0004200004” del consecutivo “42” de la Carpeta Reservada del Expediente No. 20-144220 (Xlsx).

4.5.2 Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia

Además de los condicionamientos mencionados en el numeral anterior, la SIC estableció en la Resolución No. 79716 de 2015, el siguiente condicionamiento que debería cumplir **POSTOBÓN**:

- *Establecer e implementar un Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia, de tal forma que la compañía logre reducir el riesgo de posibles infracciones a la Ley. Para su elaboración es importante considerar los siguientes lineamientos:*
 - f) Evaluación, priorización y reducción de los riesgos de infracciones al Régimen de Competencia.*
 - g) Compromiso – apoyo visible de la administración de la empresa; dotación de los medios necesarios.*
 - h) Control y monitoreo.*
 - i) Registro y documentación de las medidas adoptadas para garantizar el cumplimiento del Régimen de Competencia.*
 - j) Actualización periódica del programa para su adaptación a la actividad de la empresa y la evolución del mercado”.*

En el Expediente No. 14-103061, mediante los consecutivos 59 y 61, de fechas 9 y 29 de febrero 2016 respectivamente, **POSTOBÓN** allegó a esta Entidad avances del Programa de Cumplimiento de Normas de Competencia de la compañía, especificando el alcance y el contenido de los temas a tratar para su implementación. El 7 de junio de 2016, mediante radicado No. 14-103061-70 **POSTOBÓN** allegó la versión final del Programa de Cumplimiento de Normas de Competencia de la compañía.

Los principales aspectos del Programa de Cumplimiento de Normas de Competencia de **POSTOBÓN** son los siguientes⁵¹:

- **Objetivos específicos:**
 - Velar por el cumplimiento de la normativa de libre competencia por parte de todos los funcionarios de Postobón S.A.
 - Promover el conocimiento de las normas de competencia y la formación de una cultura de cumplimiento de esta normativa a través de la capacitación a los empleados de la compañía.

⁵¹ Programa de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia. Folios 149 a 186 del Cuaderno Público No. 1 de Condicionamientos del Expediente No. 14-103061.

- Fomentar las buenas prácticas en materia de libre competencia en el personal de la compañía.
- Establecer procedimientos que permitan detectar y corregir de manera inmediata cualquier tipo de comportamiento que pueda ser interpretado como una vulneración del derecho de la libre competencia.
- **Alcance:**
 - Capacitación a los diferentes empleados de Postobón respecto del cumplimiento del régimen de libre competencia.
 - Diseño de los procedimientos internos para vigilar el cumplimiento de las normas de libre competencia.
 - Diseño de los procedimientos internos de acción para los casos en lo que se detecte la realización de una posible conducta anticompetitiva.
- **Políticas de normas de competencia:**
 - Aplicabilidad: el manual es aplicable para Postobón S.A., proveedores, clientes, accionistas, aliados, subordinados, empleados, contratistas y demás personas naturales o jurídicas que realicen transacciones, contratos, acuerdos, convenio o cualquier tipo de actuación de la compañía.
 - Cumplimiento: los lineamientos son de obligatorio cumplimiento para Postobón S.A. y sus compañías relacionadas: Gaseosas Lux S.A., Gaseosas Colombianas S.A., Gaseosas Hipinto S.A.S. y Gaseosas Córdoba S.A., así como de obligatorio cumplimiento para los proveedores, clientes y demás personas naturales o jurídicas que realicen transacciones, contratos, acuerdos, convenio o cualquier tipo de actuación de la compañía.
 - Confidencialidad: la información que administra la compañía es de carácter reservado. Debe ser manejada de forma confidencial, con honestidad e integridad.
 - Control y monitoreo: La Auditoría interna en conjunto con un Auditor Externo realizará de forma periódica una evaluación y seguimiento al Programa de Cumplimiento de las Normas de Competencia con el fin de verificar su efectiva aplicación.
- **Generalidad de la libre competencia:**
 - Marco normativo
 - Pilares para la implementación de la política de competencia: acuerdos anticompetitivos, integraciones, posición de dominio, competencia desleal.

- Impacto por conductas que van en contra de la libre competencia. Consecuencias reputacionales, administrativas y legales.
- Definiciones clave
- Conductas generales que van en contra de la libre de competencia: acuerdos anticompetitivos (Decreto 2153 de 1992, Art. 47), actos contrarios a la libre competencia (Decreto 2153, Art. 48), integraciones (Ley 155 de 1959, Art. 4), posición de dominio (Decreto 2153, Art. 50) y competencia desleal (Ley 256 de 1996, Arts. 7 al 19).
- **Política de la libre competencia:** el objetivo de Postobón es establecer sólidas relaciones comerciales, contractuales, públicas, alianzas, convenios basados en los principios de la buena voluntad, el buen gobierno y el cumplimiento de la normativa ya establecida.
- **Lineamientos generales del Programa de Cumplimiento de Normas de Libre Competencia:** algunos de los principales puntos que contiene el programa son los siguientes:
 - Especifica los mecanismos o canales para la recepción de reportes y/o conductas que omiten las normas de libre competencia. Cualquier persona puede informar a través del correo electrónico librecompetencia@postobon.com o remitir el reporte al área de Auditoría Interna a la dirección Calle 52 No. 47-42 Edificio Coltejer en Medellín.
 - Indica que las áreas específicas de Postobón responsables de analizar las actuaciones sobre posibles conductas que van en contra de la libre competencia son: la Dirección Corporativa de Auditoría y Riesgos, la Secretaría General y la Vicepresidencia Financiera.
 - Señala que los análisis y las verificaciones que se realicen sobre los reportes de posibles conductas que omitan las normas de libre competencia, deben respetar la presunción de inocencia, el debido proceso, los principios de privacidad y los derechos fundamentales de las personas relacionadas con los reportes. Adicionalmente, se debe asegurar la rectitud, independencia, imparcialidad, confidencialidad y discreción de las personas asignadas para el análisis de cada caso.
 - Manifiesta que en caso de no contar con la información mínima y precisa detallada, es recomendable iniciar un proceso de auditoría interna y externa.
 - Señala que Postobón pondrá en práctica actividades de capacitación y divulgación necesarias para fortalecer la cultura de la libre competencia al interior de la compañía.
 - Indica que el seguimiento de un reporte de una conducta anticompetitiva se puede iniciar a través de resultados arrojados por los monitoreos, auditorías o controles establecidos por la compañía, la solicitud de un tercero por medio de una queja o reportes recibidos en los canales dispuestos para tal fin.

- Especifica el procedimiento ante la información de una conducta que afecte la libre competencia. Las áreas encargadas analizan la información con el fin de determinar la gravedad de la falta y la necesidad de abrir una revisión formal, así como el equipo que realizará el seguimiento. En caso de materializarse conductas que omitan las normas de libre competencia, se le entregará a la **SIC** para que realice la investigación.
- Indica que el Comité de libre competencia está conformado por la Vicepresidencia Financiera, la Secretaría General y la Dirección Corporativa de Auditoría y Riesgos.
- Señala que la Dirección Corporativa de Auditoría y Riesgos de Postobón es la encargada de la consolidación y custodia de los papeles de trabajo y la ejecución de las medidas necesarias para la conservación de documentos de reportes, investigaciones y procesos de respuesta por actos que omitan las normas de libre competencia.
- Detalla el siguiente procedimiento: la secuencia de los procesos inicia con la **identificación o recepción** de conductas que omiten las normas de libre competencia a través del correo electrónico librecomeptencia@postobon.com o la recepción física dirigida al área de Auditoría interna de la compañía. Luego son sometidas a un proceso de **filtro** y clasificación que permita identificar los elementos claves de decisión para determinar cuáles conductas o reportes pasan a la etapa de **planeación, análisis y verificación**. La aprobación del inicio de la revisión del caso, así como la decisión de cómo conducirla, la otorgará el Comité de Libre Competencia, liderado por la Secretaría General. El trabajo desarrollado se centraliza y genera un producto final consolidado que permite la toma de decisiones y dar **respuesta** a las conductas que van en contra de la libre competencia y realizar el reporte a la **SIC**.
- Manifiesta que todo reporte o conducta que afecte los principios de la libre competencia, debe ser registrada en una base de datos o repositorio único administrado por la Dirección Corporativa de Auditoría y Riesgos.
- Señala que todo acto comprobado que afecte la libre competencia con responsabilidad confirmada será reportado a las autoridades (**SIC**), independientemente del valor económico y cargo implicado.
- Indican que los procesos asociados al Programa de libre competencia inician con la definición del Código de Conducta “Así somos en Postobón” (“Competimos de manera justa y leal como principio de rectitud y transparencia), la Política de transparencia e integridad, la política y Programa de Cumplimiento de Normas de Libre Competencia, como responsabilidad del Comité de libre competencia, los cuales deben ser comunicados y divulgados a toda la compañía. El desarrollo de estas actividades está sujeto al plan de capacitación anual establecido por el área de Desarrollo Humanos de la compañía.
- Señalan que las áreas que interactúan en el análisis y revisión para el cumplimiento del programa, son el Comité de Libre Competencia, el Auditor Externo, la Dirección Corporativa de Auditoría y Riesgos, el Secretario General, la Vicepresidencia de Gestión Humana, la

Vicepresidencia Ejecutiva Comercial, la Vicepresidencia Financiera y demás líderes y sus colaboradores de la compañía.

- Manifiestan que el Programa de Cumplimiento de normas de Libre Competencia deberá revisarse de forma periódica, de tal forma que permita la actualización permanente e inclusión de ajustes de acuerdo a la evolución propia del negocio, normatividad vigente y la curva de aprendizaje asociada a la interiorización y aplicación definitiva de la misma.

De otra parte, la SIC efectuó dos (2) visitas administrativas a **POSTOBÓN** en el marco del seguimiento de condicionamientos, para verificar el cumplimiento de los mismos. La primera visita administrativa fue realizada el 22 de julio de 2016⁵². [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]. A julio de 2016, algunas de las actividades realizadas, en el marco de los condicionamientos, fueron las siguientes:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

⁵² Acta de visita. Radicado No. 14-103061-73 del 26 de julio de 2016. Folios 187 al 194 del Cuaderno Reservado No. 1 de Condicionamientos del Expediente No. 14-103061.

La segunda visita administrativa fue realizada por la SIC el 21 de junio de 2018⁵³. Algunas de las actividades y los avances realizados en el marco del Programa de Cumplimiento de las Nomas de Competencia desde julio de 2016 a junio de 2018, fueron las siguientes:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

⁵³ Acta de visita. Radicado No. 14-103061-90 del 26 de junio de 2016. Folios 342 al 346 del Cuaderno Reservado No. 1 de Condicionamientos del Expediente No. 14-103061.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5 CONCLUSIONES

Los efectos de los condicionamientos impuestos por la SIC, luego del análisis de pre-evaluación realizado a la operación de integración empresarial entre PEPSI y POSTOBÓN arrojaron resultados favorables en materia de la dinámica de competencia en los mercados de bebidas isotónicas RTD y bebidas a base de té y jugos de fruta RTD.

Para la definición de la estructura del mercado de bebidas isotónicas RTD se realizó un análisis de precios, ventas y correlaciones. Se encontró que el mercado está segmentado en un **segmento premium** y en otro **regular**, toda vez que las dinámicas de ventas de *Gatorade* son diferentes a los de las demás bebidas isotónicas a través del tiempo independientemente de su precio. En cuanto al **segmento premium**, se encontró que la operación de integración trajo consigo una estabilización y una posterior reducción en los precios por mililitro del *Gatorade*, lo que llevó a un aumento en el crecimiento de las ventas anuales de esta bebida durante los años 2016 a 2019. En cuanto al **segmento regular**, se encontró que la estructura del mercado fue cambiando en el periodo analizado, AJE ha tenido el liderazgo del mercado desde el 2017, teniéndolo también de 2010 a 2012, mientras que COCA COLA tuvo el liderazgo en 2009 y de 2013 a 2016. Por su parte, POSTOBÓN [REDACTED] en todo el periodo analizado. Las dinámicas de ventas del segmento **regular** se vieron explicadas en gran parte por el comportamiento de los precios de cada bebida isotónica. Es importante resaltar que en el estudio de la operación de integración entre PEPSI y POSTOBÓN se analizaron posibles efectos y preocupaciones sobre el reforzamiento de la posición de estas empresas en el segmento regular, sin embargo, de acuerdo con lo analizado a través del presente estudio, se encontró que ninguna de las empresas intervinientes en la operación de 2014 es la líder del mercado, por lo que se evidencia que POSTOBÓN no reforzó su posición en este segmento.

El mercado de bebidas a base de té RTD no fue analizado a profundidad en la Resolución No. 79716 del 1 de octubre de 2015. Sin embargo, dado que es un mercado que se ha venido concentrando en los últimos años, se realizó un estudio detallado para definir sus dinámicas y composición. En este

sentido, se realizó un análisis de precios para definir la estructura del mercado de bebidas a base de té RTD, encontrándose que el té *Hatsu* cuenta con unas características, usos y población objetivo que hacen que pertenezca a un segmento propio aparte del mercado genérico. De esta forma, se definieron dos segmentos del mercado, uno **genérico** (donde se incluyen los jugos de fruta) y otro **premium**. ■■■■■

■■■■■. En cuanto al **segmento genérico** (bebidas a base de té y jugos de fruta RTD), se encontró que **POSTOBÓN** fue el líder del mercado durante los años 2018 y 2019.

En cuanto a los índices de concentración y dominancia, se observó que los mercados de bebidas isotónicas regulares RTD, y bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD se caracterizan por ser mercados altamente concentrados. Específicamente, el índice **IHH** para el periodo objeto de análisis (2009-2019) ■■■■■ en el mercado de bebidas isotónicas regulares RTD. Por su parte, en el mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD, el **IHH** fue de ■■■■■ en 2018 y ■■■■■ en 2019. Es importante mencionar que para el año 2013 (antes de la operación de integración) el **IHH** fue ■■■■■. Lo que evidencia que es un mercado concentrado desde antes de la operación de integración.

Respecto al índice **KWOKA**, se observó que en los mercados de bebidas isotónicas regulares RTD y bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD, el índice ■■■■■.

Por último, el índice **STENBACKA** muestra que en el mercado de bebidas isotónicas regulares RTD, en los años 2010, 2018 y 2019, ■■■■■. Por su parte, en el mercado de bebidas a base de té genérico y jugos de fruta RTD se encontró que ■■■■■. Así mismo, superó el umbral arrojado para el año 2013, ■■■■■.

Se esperaría que **POSTOBÓN** al tener cuotas de participaciones significativas en los mercados analizados, con sus productos *Gatorade*, *Squash*, *Lipton Ice Tea* y *Mr. Tea*, sea el principal agente comprador de materias primas e insumos para la fabricación de bebidas isotónicas y a base de té en Colombia. Esta posición, sumada al hecho de que **POSTOBÓN** pertenezca a la **OAL**, uno de los conglomerados más importantes de Colombia y de América Latina, que tiene bajo su control empresas proveedoras de dichas materias primas e insumos, podría generar una restricción aguas arriba de la cadena de valor en cuanto al suministro de insumos. No obstante, con la información aportada por **AJE** y **COCA COLA** esta Superintendencia concluye que el riesgo identificado de generar restricciones indebidas de la competencia aguas arriba de la cadena de valor, ha sido y es mínimo, gracias a los múltiples proveedores de materias primas que existen en el mercado y a los cuales acuden las empresas competidoras de **POSTOBÓN**.

Los condicionamientos impuestos por la **SIC** como entidad de vigilancia y control, en materia de integraciones empresariales respecto de la operación de integración realizada entre **PEPSI** y **POSTOBÓN** fueron eficientes, toda vez que tras la materialización de la operación de integración proyectada no se generaron restricciones indebidas de la competencia aguas arriba de la cadena de valor, en cuanto al suministro de materias primas para la fabricación de las bebidas isotónicas y las bebidas a base de té.

Así, los mercados de bebidas isotónicas RTD y de bebidas a base de té y jugos de fruta RTD en Colombia no se vieron afectados negativamente con el perfeccionamiento de la operación gracias a la pertinencia de los condicionamientos impuestos por esta Superintendencia. Es importante resaltar que la prevención de posibles daños derivados de la operación de integración no hubiera sido posible de no ser por la facultad que tiene la Superintendencia de evaluar de manera ex ante operaciones de tal importancia para el mercado colombiano.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Superintendencia de Industria y Comercio. *Resolución No. 79716 de 2015 “Por la cual se condiciona una operación”*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. *Resolución No. 528 de 2016 “Por la cual se aprueba una operación”*.
- Alimentación Sana. (2014). Bebidas Isotónicas. Grupo Alimentacion Sana. <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/bebidasisotonicas.htm#1>
- Alimentos. (2020). Té - Propiedades del Té. <https://alimentos.org.es/te>
- Berry, S. T. (1994). Estimating discrete-choice models of product differentiation. *The RAND Journal of Economics*, 242-262.
- Björnerstedt, J., & Verboven, F. (2013). Merger simulation with nested logit demand–implementation using Stata. *Konkurrensverket working series paper*, 2.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (1999). Norma Técnica Colombiana 2740. (2009).
- MedlinePlus. (2019). Electrolitos. <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/002350.htm>
- Ministerio de Salud de Colombia. Resolución No. 3929 del 2 de octubre de 2013.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1999). ¿Que es el Codex Alimentarius? <http://www.fao.org/noticias/1999/codex-s.htm>
- Red PaPaz. (2015). ¿Qué es una bebida alcohólica? <http://redpapaz.org/alcohol/index.php/ques/que-es-una-bebida-alcoholica>