



Comisión de libre Competencia y
Asuntos del Consumidor

**LA COMISION HACE DEL CONOCIMIENTO PUBLICO
LA RESOLUCION NO.PC-139-02 DE 10 DE MAYO DE 2002
POR LA CUAL SE NIEGA CONCEPTO FAVORABLE A
CONCENTRACION EN LA INDUSTRIA CERVECERA.**

LA CLICAC HA CONSIDERADO PERTINENTE HACER DEL CONOCIMIENTO PUBLICO LA RESOLUCIÓN NO.PC-139-02 DE 10 DE MAYO DE 2002, EN ATENCION A LAS MULTIPLES SOLICITUDES RECIBIDAS EN ESTA SEDE Y TENIENDO EN CUENTA QUE LA REFERIDA RESOLUCION NO CONTIENE INFORMACION DE CARÁCTER CONFIDENCIAL.

ESTA RESOLUCION ESTA ACTUALMENTE SUJETA A RECURSO DE RECONSIDERACION PARA LO CUAL LA COMISION CUENTA PARA RESOLVER CON EL TERMINO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 200 NUMERAL 2 DE LA LEY 38 DE 2000 EL CUAL VENCE EL 22 DE JULIO DE 2002.



REPUBLICA DE PANAMA
COMISIÓN DE LIBRE COMPETENCIA Y ASUNTOS DEL CONSUMIDOR
PLENO DE LOS COMISIONADOS
RESOLUCION No. PC 139-02
(De 10 de mayo de 2002)

CONSIDERACIONES INICIALES

Antecedentes

El día veinte (20) de diciembre de 2002 la firma forense MORGAN & MORGAN actuando en nombre y representación del GRUPO BAVARIA. S.A., (en adelante Bavaria) quien recientemente adquirió el control accionario de la CERVECERIA NACIONAL S.A.(en adelante CNSA), y la firma forense ARIAS FABREGA & FABREGA actuando en nombre y representación de CERVECERIAS BARÚ-PANAMA, S.A. (en adelante CBP) comparecieron ante esta la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor (en adelante Comisión), a fin de solicitar concepto favorable a la concentración económica por adquisición de control de la empresa BAVARIA, S.A. sobre la CERVECERIA BARU-PANAMA, S.A. (CBP)

La Ley 29 de 1º de febrero de 1996 (en adelante la Ley 29), regula a través de su artículo 20, la solicitud de verificación previa, y establece que, “Antes de surtir efectos una concentración, la misma podrá ser notificada y sometida, por parte del agente económico interesado a la verificación de la Comisión”. En virtud de ello y actuando de conformidad con las atribuciones que le establece la Ley (artículo 103 numeral 8), procede a realizar todas las acciones que en derecho correspondan.

Actuación de la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor

El 28 de diciembre del 2001, mediante Resolución N°RLL 006-01, la Comisión requirió a los agentes económicos involucrados la siguiente información:

“.../

1. *Informes financieros debidamente certificados por contador público autorizado, al 20 de diciembre de 2001, con sus anexos, de las empresas que solicitan la verificación e involucradas en esta, nacionales y extranjeras.*
2. *Descripción de la nueva estructura de capital, de la participación de cada socio antes y después de la concentración y de las personas que tienen y tendrán el control en las empresas involucradas en la verificación, nacionales y extranjeras, incluyendo esta estructura para la compañía Coca Cola, Compañía Embotelladora, S.A.*
3. *Mención de los agentes económicos involucrados que tengan participación directa o indirecta en el capital social, en la administración o en cualquier actividad de otros agentes económicos que produzcan o comercialicen bienes en mercados relacionados con la concentración.*
4. *Señalar quien resultará como titular de la marca que comercializa la Malta del Barú, quien será su comercializador. Señale que ocurrirá con la empresa Productos Alimenticios del Barú, S.A. (PABSA).*
5. *Aclarar dentro del procedimiento de concentración, la (s) empresa (s) que resultare (n) sobrevivientes, las absorbidas o que desaparecerán, las operaciones que se desarrollarán en Panamá dentro de las líneas y marcas que se adquirirán y las pertenecientes a la compradora (nacionales y extranjeras), las plantas que se utilizarán en las nuevas operaciones y las que cerrarán y los plazos en que esto último ocurrirá.*
6. *Señalar que marcas y líneas de las adquiridas por al empresa Bavaria, S.A. con la compra de las acciones del grupo de la Cervecería Nacional, S.A. y el grupo Cervecería Barú Panamá, S.A. sobrevivirán y aquellas que no continuarán comercializándose y los plazos en que esto último ocurrirá.*
7. *Indicar la ubicación de los principales centros (agencias) de distribución por provincia y la relación que guardan dichos centros de distribución y los agentes económicos, tanto del grupo de la Cervecería Nacional, S.A. como del grupo de la Cervecería Barú – Panamá, S.A.*
8. *Suministrar todos los anexos a los cuales hace referencia el contrato de promesa de compraventa de acciones firmado entre Coca Cola Compañía Embotelladora, S.A., Crecimiento y Desarrollo, S.A. (CREDESA) y Bavaria, S.A en el tomo IV, adjuntado a la solicitud de verificación.*
9. *Explicar los supuestos financieros, comerciales y económicos, bajo los cuales la adquirente concibe recuperar la prima (spread) pagada en la compra de las acciones tanto del grupo Cervecería Nacional, S.A. y del grupo de la Cervecería Barú-Panamá, S.A., incluyendo los flujos de caja proyectados para un periodo de 5 años.*
10. *Aclarar a que se refiere el solicitante al alegar en su escrito que: “el retorno sobre la inversión no es suficiente como para cubrir su costo implícito.”*
11. *Señalar si el alto porcentaje de las operaciones de Bavaria, S.A. en los países a los cuales hace alusión el solicitante en su escrito incluye solamente el mercado de cervezas o también el de licores y señalar el fraccionamiento de cada uno de estos en caso de que sea positiva la última opción.*
12. *En el punto IV sobre beneficios económicos, numeral B, el estudio aportado señala un conjunto de alegaciones de eficiencia económica, las cuales carecen de una base objetiva que permita que las magnitudes de las proyecciones o estimaciones planteadas puedan ser verificadas por la CLICAC. Se solicita aportar todas las elaboraciones cuantitativas pertinentes (fuentes) y detalle de cálculos*

resultantes de la aplicación de la metodología de flujo de caja libre descontado, las cuales permitieron cuantificar las sinergias o externalidades positivas expresados en el estudio.

- 13. En el anexo No 6 se incorporan cuatro tablas sobre costos de exportación de cervezas a las cuales no se hace ninguna referencia en el estudio. Se les solicita explicar la razonabilidad de incorporar esta información como parte de la solicitud de verificación de la concentración.*
- 14. Especificar el número exacto de clientes exclusivos del grupo Cervecería Nacional, S.A. adquirida por BAVARIA, S.A. y del grupo de la Cervecería Barú Panamá, S.A., en la República de Panamá, señalando el nombre del establecimiento por provincia. Suministrar copia de los contratos modelos de ambas empresas en los cuales se detallen dichos compromisos de exclusividad y señalar cuantos contratos hay por cada modelo.*
- 15. Detallar la estructura de costos de los grupos Cervecería Barú-Panamá, S.A. y del Grupo Cervecería Nacional, S.A. La Cervecería Nacional, S.A. tiene la alternativa de autorizar copia que reposa en el expediente de la investigación por practicas monopolísticas relativas que adelanta la CLICAC.*
- 16. Del Grupo de la Cervecería Nacional, S.A. solicitamos el documento del “Reunión de Planificación 2000-CNSA” o que se autorice copia de la que reposa en el expediente de investigación administrativa por prácticas relativas por la cual la CLICAC investiga a la Cervecería Nacional, S.A.*
- 17. Del Grupo de la Cervecería Nacional, S.A. solicitamos el estudio “Imagen – Institucional de CNSA preparado –CID en octubre 2000”, o que se autorice copia de la que reposa en el expediente de investigación de prácticas relativas por la cual se investiga a la Cervecería Nacional, S.A.*
- 18. Del Grupo de la Cervecería Nacional, S.A. solicitamos el estudio sobre mercado de cerveza para la marca Lowenbrau preparado por Data Market S.A., fechado 30 de septiembre de 1997”, o que se autorice copia de la que reposa en el expediente de investigación de prácticas relativas por la cual se investiga a la Cervecería Nacional, S.A.*
- 19. Del Grupo de la Cervecería Nacional, S.A. solicitamos el “Informe final tomadores de Balboa Ice” preparado por PSM Sigma Dos para CNSA. o que se autorice copia de la que reposa en el expediente de investigación de prácticas relativas por la cual se investiga a la Cervecería Nacional, S.A.*
- 20. Proporcionar la capacidad instalada de producción medida en helectrolitros y capacidad utilizada en las tres fases de la elaboración (cocimiento, fermentación/maduración, y filtración) tanto de la Cervecería Nacional S.A. y Cervecería Barú Panamá, S.A. La Cervecería Nacional, S.A. tiene la alternativa de autorizar copia que reposa en el expediente de la investigación por practicas monopolísticas relativas que adelanta la CLICAC.*
- 21. Suministrar la inversión publicitaria de Cervecería Nacional, S.A. y Cervecería Barú Panamá, años 2000 y 2001 por tipo de medio de comunicación. La Cervecería Nacional, S.A. tiene la alternativa de autorizar copia que reposa en el expediente de la investigación por practicas monopolísticas relativas que adelanta la CLICAC.*
- 22. Proporcione la facturación mensual de las distintas marcas de cervezas por tipo de envase de los años 2000 y 2001 para Cervecería Nacional, S.A. y Cervecería Barú Panamá, S.A. o que se autorice copia que reposa en el expediente de la investigación por practicas monopolísticas relativas que adelanta la CLICAC.*

23. *Explique si existen amenazas reales sobre el mercado panameño de producción y comercialización de cervezas, producto de las nuevas realidades del mercado internacional.*
24. *Presente evidencia cotejable con los oferentes, de que el grupo Cervecería Barú Panamá, S.A. recibió ofertas no viables para la adquisición de su capital accional por parte de inversionistas nacionales o extranjeros.*

La Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor deja constancia que todas las informaciones solicitadas son vitales para la verificación de la concentración económica sometida a nuestra consideración y la falta de suministro de éstas implicará que la CLICAC no tuvo acceso a la documentación completa. (Artículo 21 de la Ley 29 de 1 de febrero de 1996).”

El 8 de enero del 2002, mediante Resolución N° RLL-001-02, la Comisión requirió a las partes involucradas completar la información suministrada a la CLICAC, de la siguiente manera:

“.../

- 1) *Para ambas cerveceras, presente información sobre la perecibilidad de las distintas presentaciones de cerveza producida y comercializada y aporte datos sobre la perecibilidad del seco y ron.*
- 2) *Para ambas cerveceras presente un listado de los precios ex-fábrica de la caja de cerveza tamaño pinta durante los últimos dos años, con periodicidad mensual, de acuerdo, identificando fechas en donde se dieron cambios en los precios.*
- 3) *Indicar cual es el tamaño mínimo óptimo de planta en la República de Panamá, para la producción de cervezas medidas en hectolitros? Describa y señale la magnitud de las economías de escala que se generarían?*
- 4) *Indique cuáles son las distintas tecnologías disponibles (que puedan ser utilizables en la República de Panamá dentro la fusión proyectada y sometida a verificación) y aquellas que actualmente utilizadas dentro de la República de Panamá, para la fabricación de cervezas y establezca cuáles son sus principales diferencias en términos de volúmenes de producción, costos promedio de fabricación fijos y variables y cualesquiera otras que considere relevantes.*
- 5) *Indique la importancia relativa de los costos de transporte de cerveza, expresándolos como porcentaje de las ventas de cada producto, y qué proporción representan sobre el precio ex-fábrica del mismo en CNSA y CBP respectivamente.*
- 6) *Presente el resultado de la utilidad neta y del margen precio-costo promedio global, para cada una de las marcas y presentaciones de cerveza objeto de la investigación, correspondiente a los últimos dos años tanto para CNSA como para CBP.*
- 7) *Aplicado a ambas cerveceras explíquese si existen en el sector de producción y comercialización de cervezas, estándares comunes utilizados en la comparación de los costos y la definición de los precios y otras condiciones de comercialización. (en caso afirmativo, presentarlos)*
- 8) *Aplicado a ambas cerveceras señálese los principales proveedores para cada uno de los productos objeto de la investigación. Indique el producto o servicio que le compra a cada uno, con sus respectivos porcentajes de participación en el volumen total de adquisiciones relacionadas con la producción y comercialización de cervezas. Señale también la ubicación geográfica de dichos proveedores.*

- 9) *Aplicado a ambas cerveceras, indíquese, si ante un pequeño incremento en los precios de la cerveza nacional, sería posible esperar: a) la entrada de nuevos competidores nacionales de cerveza; b) la penetración de importaciones de cerveza, y/o c) la entrada de una empresa extranjera en el país. En cada caso indique cuáles serían estos potenciales entrantes (nombre de la empresa, persona contacto y teléfono). Señale si esto ha ocurrido en el pasado, describiendo y documentando, para cada producto/marca o servicio, las circunstancias que rodearon la entrada.*
- 10) *Aplicado a ambas cerveceras, explíquese si existen dificultades para lograr la penetración de una red de distribución de cervezas en la República de Panamá, o para el establecimiento de una nueva red como nuevo inversor y especifique si existen barreras a la entrada y a la salida derivadas del monto de inversión inicial necesario, considerando variables tales como la inversión de capital, promoción, publicidad, distribución, mantenimiento, know how, etc.*
- 11) *Aplicado a ambas cerveceras, explíquese la importancia de la imagen de marca y fidelidad de consumo de las cervezas que comercializan para acceder al consumidor.*
- 12) *Aplicado a ambas cerveceras explíquese si es necesario para un nuevo competidor entrante al mercado de cervezas, disponer de una canasta diversificada de productos para penetrar exitosamente los canales de distribución, o de lo contrario si con una marca es posible realizar una actividad económica sostenible.*
- 13) *Del cuadro no. 6, pág. 12 del Estudio de Arden and Price e INDESA detalle: a) Los ajustes contables efectuados (depreciación, otros ingresos y cargos) a la utilidad neta para obtener la ganancia operativa después de impuestos; y b) los ajustes contables efectuados para determinar el capital económico inicial en el cálculo del valor económico agregado.*
- 14) *Dadas las explicaciones en páginas 14, 15, 16 y 17 del estudio preparado por Arden and Price e INDESA señale Bavaria S.A. la proyección de comercialización de las marcas que allí se detallan, con la absorción de Cervecería Nacional, S.A. y Cervecería Barú Panamá, S.A..*
- 15) *Evolución mensual de las ventas de las cervezas importadas por Cervecería Nacional, S.A. y Cervecería del Barú Panamá, S.A. desde la fecha de introducción de estas hasta diciembre del 2001. Presentar el cuadro por marca, tipo de presentación que incluya el gasto de publicidad para cada una de ellas.*
- 16) *Presentar el cuadro por marca y tipo de presentación.*
- 17) *Presentar Copia de los contratos de distribución de las cervezas importadas.*
- 18) *Detallar cuáles son los planes de Bavaria en cuanto a los cambios en los procesos de producción (plantas, líneas de producción, capacidad instalada, capacidad utilizada, personal, turnos, etc.) de las dos cervecerías (Cervecería Nacional, S.A. y Cervecería Barú Panamá, S.A.).*
- 19) *Detallar cuáles son los planes de Bavaria en cuanto a los cambios organizacionales (personal de administración y Ejecutivos principales) de las dos cervecerías (Cervecería Nacional, S.A. y Cervecería Barú Panamá, S.A.).*
- 20) *Detallar la fuente de la prima de riesgo de mercado, riesgo país, betas presentados en el cuadro No.5 de la página 11 del estudio Arden And Price e INDESA.*

La CLICAC debe señalar que es parte de la carga de los solicitantes de la presente verificación, efectuar todas las diligencias probatorias necesarias en el esclarecimiento de las situaciones que puedan considerarse eficiencias o excepciones, que haya podido ser planteadas dentro de la solicitud de verificación. Cada uno de estos argumentos deben ser acreditada de acuerdo a la Ley, el reglamento y la guía de concentración económica.

La Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor deja constancia que todas las informaciones solicitadas son vitales para la verificación de la concentración económica sometida a nuestra consideración y la falta de suministro de éstas implicará que la CLICAC no tuvo acceso a la documentación completa. (Artículo 21 de la Ley 29 de 1 de febrero de 1996).”

El 22 de febrero y el 26 de febrero del 2002 la empresa BAVARIA, S.A. Y CBP, respectivamente entregan la documentación peticionada. No obstante la Comisión considera que dicha información no ha sido proporcionada en forma completa.

El 28 de febrero del 2002, mediante Resolución N°RLL-002-02, la Comisión requirió a los agentes económicos involucrados en el presente proceso administrativo que completaran la información que se les había requerido previamente, y así indicó:

“.../

En atención a lo expuesto, **SE RESUELVE:**

PRIMERO: DECLARAR que tanto a la empresa CERVECERIA BARU PANAMA, S. A. y CERVECERIA BAVARIA S.A. que adquirió el control de la CERVECERIA NACIONAL, S.A. les hace falta cumplir con parte de la documentación requerida por la CLICAC mediante las Resoluciones RLL-006-01 de 28 de diciembre de 2001 y RLL-001-02 de 8 de enero de 2002; y que por tanto la información proporcionada por las empresas antes mencionada está incompleta.

SEGUNDO: DECLARAR y ORDENAR que la documentación que se indica a continuación debe ser proporcionada a la CLICAC como parte de los requerimientos efectuados por esta Entidad, a las empresas CERVECERIA BARU PANAMA, S. A. Y CERVECERIA BAVARIA S.A. que adquirió el control de la CERVECERIA NACIONAL, S.A., en las Resoluciones RLL-006-01 de 28 de diciembre de 2001 y RLL-001-02 de 8 de enero de 2002. La documentación que debe ser entregada es la siguiente:

I. Para la empresa **CERVECERIA BARU PANAMA, S.A.** y subsidiarias:

1. Suministrar los estados financieros sus anexos (con notas explicativas). Sólo se proporcionaron el Balances General y Estados Resultados. (Pregunta 1 de la Res. de 28/12/01.)
2. Suministrar respuesta a la pregunta No.2 de la Resolución de 28/12/01.
3. Suministrar respuesta a la pregunta No. 4 de la Resolución de 28/12/01.
4. Suministrar respuesta a la pregunta No. 14 de la Resolución de 28/12/01.
5. Suministrar respuesta a la pregunta No. 15 de la Resolución de 28/12/01 para el periodo de julio de 2001 a diciembre de 2001.
6. Falta suministrar los datos solicitados en la pregunta No. 22 de la Resolución de 28/12/01, para el período de julio de 2001 hasta diciembre de 2001.

7. *Suministrar respuesta a la pregunta No. 24 de la Resolución de 28/12/01 hasta el 19 de diciembre de 2001, fecha anterior a la presentación del escrito de petición de verificación de la presente concentración económica.*
8. *Suministrar respuesta a la pregunta No. 7 de la Resolución de 8/01/2002.*
9. *Suministrar respuesta a la pregunta No.8 de la Resolución de 8/01/2002. En el cuadro de proveedores presentados, no corresponde el nombre del proveedor con la dirección de éstos. Para mayor comprensión, los proveedores deben ser agrupados por insumo, o producto.*
10. *Suministrar respuesta a la pregunta No. 10 de la Resolución de 8/01/2002.*
11. *Suministrar respuesta a la pregunta No. 12 de la Resolución de 8/01/2002.*
12. *En la respuesta a la pregunta No. 15 de la Resolución de 8/01/2002, faltan los datos de julio de diciembre de 2001.*
13. *En la respuesta a la pregunta No. 21 de la Resolución de 28/12/2001 falta suministrar además la inversión publicitaria de las marcas nacionales, para el período de diciembre de 2001.*
14. *En la respuesta a la pregunta No. 21 de la Resolución de 28/12/2001 falta suministrar además la inversión publicitaria de las marcas importada.*

II. *Para la empresa **BAVARIA, S.A.***

1. *Proporcionar los anexos (con notas explicativas) de los estados financieros. (Pregunta 1 de la Res. de 28/12/01)*
2. *Detallar el porcentaje de participación accionaria de cada uno de los accionistas de las empresas CERVECERIA NACIONAL, S.A. y subsidiarias y BAVARIA, S.A. antes y después de la adquisición del control por la última con respecto a la primera. (Pregunta 2 de la Res. de 28/12/01)*
3. *Entregar los anexos 5.1 a, 5.1 e, 5.2 a, 5.2 c del contrato de promesa de venta de acciones del contrato de promesa de compra venta de acciones. (Pregunta No. 8 de la Resolución de 28/12/01).*
4. *Entregar el listado de las exclusividades de esta empresa en el canal de distribución. Sobre este tema no hubo acuerdo previo o de cualquier naturaleza del sustanciador con esta empresa, más bien la CLICAC expresó su interés en requerir esta información para la evaluación de barreras en general, que conlleva entre otros análisis, los costos hundidos, la posibilidad de entrada y rivalidad eficaz y sostenida futura de un competidor en el mercado etc... (Pregunta 14 de la Res. de 28/12/01). La certificación aportada por esta empresa le confiere a la documentación solicitada el carácter de no entregada.*
5. *Entregar la utilidad o rentabilidad por marca. La CLICAC producto de la autorización conferida por el licenciado Luis Chalhoub cuenta con esta información proveniente de la Cervecería Nacional, S.A. hasta Septiembre de 1999. Hace falta por tanto lo referente a los períodos restantes hasta diciembre de 2001. (Pregunta 6 de Res. de 8/01/02).*

TERCERO: ORDENAR a los interesados el suministro de la documentación requerida y **DECLARAR** que hasta tanto no proporcionen la información antes indicada, no se iniciará el trámite correspondiente.

CUARTO: DECLARAR en consecuencia que no corren los términos legales en materia de notificaciones de verificaciones previas a cargo de CLICAC, hasta tanto no se complete la entrega de la documentación faltante.”

El 15 y 18 de marzo del 2002 la empresa BAVARIA, S.A. Y CPB, respectivamente entregan la documentación solicitada por la Comisión. Una vez cumplida la fase de solicitud de información, la Comisión, mediante Resolución N°RLL 003-02, del 19 de marzo del 2002, declaró que los interesados habían cumplido con la entrega de los documentos solicitados por lo que el término de sesenta (60) días para resolver la

solicitud se iniciaría a partir del 19 de marzo del 2002, tal como se observa a continuación:

“.../

RESUELVE

PRIMERO: DECLARAR que los interesados cumplieron formalmente con la entrega de los documentos solicitados por la CLICAC mediante las Resoluciones No. RLL-006-01 de 28 de diciembre de 2001 y No.RLL-001-02 de 8 de enero de 2002, reiterados mediante Resolución y No. RLL-002-02 de 28 de febrero de 2002.

SEGUNDO: DECLARAR que se considera formulada en debida forma la petición de verificación de concentración económica presentada por las empresas CERVECERIA BARU PANAMA, S.A. y CERVECERIA BAVARIA, S.A. que adquirió el control accional de la CERVECERIA NACIONAL, S.A.

TERCERO: DECLARAR que se considera que el término de los sesenta (60) días calendarios a los cuales hace referencia el artículo 118 de la Ley 29 de 1996 se dio inicio el martes 19 de marzo de 2002, día posterior a la entrega de conformidad del último de los interesados de la documentación requerida mediante las Resoluciones No. RLL-006-01 de 28 de diciembre de 2001 y No.RLL-001-02 de 8 de enero de 2002, reiterados mediante Resolución y No. RLL-002-02 de 28 de febrero de 2002.

CUARTO: SEÑALAR que la presente Resolución es de mero trámite y que no admite recurso alguno.”

Actuaciones de la CLICAC:

Durante el trámite de este procedimiento la CLICAC efectuó las siguientes diligencias:

1. El 26 de diciembre de 2001 la Comisión recibió de la Comisión Nacional de Valores, Nota No. CNV-COM-432-01 de 20 de diciembre de 2001 mediante la cual se señala a esta Entidad el estado de las ofertas públicas de adquisición cervecera.
2. El 1 de febrero de 2002 la Comisión recibió Nota No. C/038-2002 de 28 de enero de 2002 por la cual Varela Hermanos, S.A. detalla las estadísticas de producción de Seco del año 2000.
3. El 21 de febrero de 2002, la Comisión recibe de la Comisión Nacional de Valores copia autenticada de los estados financieros consolidados correspondientes a los períodos fiscales 1998, 1999, 2000 y 2001 de las sociedades CBP y subsidiarias, Coca Cola de Panamá, Compañía Embotelladora S.A. y subsidiarias y CNSA y subsidiarias. Se hace la salvedad que faltaron los informes de 2001 de Coca Cola de Panamá y CNSA.
4. El 25 de febrero de 2002 el Vicepresidente de la Bolsa de Valores de Panamá, mediante nota fechada ese mismo día, certifican acerca del precio de cierre al 11

- de diciembre de 2001 de las acciones de CBP y subsidiarias y Coca Cola de Panamá y subsidiarias.
5. El 13 de marzo de 2002 la comisión recibe de la Comisión Nacional de Valores Nota No. CNV-CMO-079-02 mediante la cual adjunta copia autenticada del informe de actualización anual al 31 de diciembre de 2000 y el informe de actualización trimestral correspondiente al 31 de diciembre de 2001 de la compañía Coca Cola de Panamá; el informe de actualización anual al 30 de junio de 2001 y el informe de actualización trimestral correspondiente al segundo trimestre del año 2001 de la CBP y subsidiarias; el informe de actualización anual al término del año 2000 y el informe de actualización trimestral correspondiente al cuarto trimestre del año 2001 de la CNSA. Todos en copia autenticada.
 6. El 1 de marzo de 2002 la Directora General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias remite certificación relacionada con la Cervecería Latina.
 7. El 1 de abril de 2002 la Directora General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias remite certificación relacionada con la Latina Brewery Enterprise Corp. (en inglés) o Cervecería Latina (en español).
 8. El 28 de febrero de 2002 el Registro Público certificó acerca de la existencia y demás datos de la sociedad denominada Cervecería Latina, S.A.
 9. El 15 de marzo de 2002 la Comisión recibe de la Dirección General de la Propiedad Industrial del Ministerio de Comercio e Industria mediante Nota identificada DIGERPI -231-02 certificación de las marcas de Cervecería Latina y Cerveza Latina.
 10. El 5 de abril de 2002 la sociedad Varela Hermanos mediante Nota C/190-02 de 4 de abril de 2002 nos brindan información relacionada con VIPASA. Además adjunta cuadros de ventas de Varela Hermanos sobre el Seco Herrerano, Ron Abuelo y Gin Caballito.
 11. El 26 de marzo de 2002 el Registro Público certifica acerca de la existencia de la sociedad Latina Brewery Enterprise Corp. (en inglés) o Cervecería Latina (en español).
 12. El 11 de marzo de 2002 el Juzgado Octavo de Circuito del Primer Circuito Judicial de la Provincia de Panamá, mediante Auto No. 162 se pronuncia con respecto a solicitud de autorización sobre diligencia probatoria que nos permitiera utilizar información del expediente de la investigación administrativa que por posibles prácticas monopolísticas adelanta la CLICAC contra la CNSA y subsidiarias (Ahora Bavaria), a lo cual este Tribunal señala lo siguiente:

“La CLICAC como ente administrativo estatal creado por ley con funciones específicas, entre ellas, la de investigar las prácticas restrictivas de la competencia; está obligado a guardar confidencialidad de la información que repose en sus archivos. Esta confidencialidad debe ser entendida con respecto a terceros, no en torno a la propia peticionaria, en otras palabras, el uso que la CLICAC le de a la información que tenga en sus archivos deberá hacerse en reserva, mesura y cautela frente a terceros, no significa que no pueda hacer uso de la información siempre que la necesite”

13. De igual manera el Auto No. 162 antes mencionado nos autoriza a practicar testimonios dentro de este procedimiento.
14. El 22 de marzo de 2002 se recibe nota fechada 21 de marzo de los corrientes de la Compañía Coca Cola de Panamá, referente a la adquisición de botellas de vidrio en el mercado local e internacional.
15. El 25 de marzo de 2002 la CLICAC practica testimonio autorizado previamente por el Juzgado Octavo de Circuito del Primer Circuito Judicial de la provincia de Panamá, mediante Auto No. 162 antes mencionado, relacionado con el mercado de la malta y la cerveza en la República de Panamá.
16. El día 23 de abril de 2002 la firma Arias, Fábrega y Fábrega mediante nota remite informe de Elasticidades del Mercado de Cervecería Barú Panamá, S.A. de enero de 1999 a diciembre de 2000.
17. Se envió correos electrónicos a distintas cerveceras internacionales, para conocer su punto de vista acerca del mercado panameño, frente a la presente fusión. En este sentido, se escribió a las siguientes empresas:
 - Cervecería Polar
 - Heineken International
 - AMBEV
 - South African Brewery, (SAB)
 - Coors Brewing
 - Anheuser Bush
 - Interbrew
 - Grupo Modelo
18. En el cuadernillo confidencial No. VII reposan distintas correspondencias enviadas a esta Comisión por tres de las cerveceras más importantes del mundo, entre las que se encuentran dos entre los cinco primeros lugar en producción y comercialización de este producto. Correspondencias importantes fueron las recibidas, tal como a continuación se describen:
 - Carta en inglés notarizada y apostillada enviada de Europa dirigida al presidente de esta Comisión, por parte de una de las cerveceras más grandes del mundo, en

respuesta a email, e intercambio de correspondencia. Esta carta refleja el punto de vista de este agente económico como potencial competidor en el mercado panameño de la cerveza respecto a preguntas técnicas realizadas. Esta carta se encuentra debidamente traducida en el presente expediente.

- Carta en inglés notarizada y apostillada enviada de Europa dirigida al señor Joaquín Vallarino, por parte de una de las cerveceras más grandes del mundo, enviada a la CLICAC en respuesta a email, e intercambio de correspondencia con esta Comisión. Esta carta refleja la oferta de compra de las acciones de CBP y Coca Cola de Panamá por parte de dicho grupo económico. Esta carta se encuentra debidamente traducida en el presente expediente.
- Carta en inglés notarizada y apostillada enviada de Europa dirigida al presidente de esta Comisión, por parte de una de las cerveceras más grandes del mundo, en respuesta a email, e intercambio de correspondencia. Esta carta refleja el punto de vista de este agente económico como potencial competidor en el mercado panameño de la cerveza actualmente. Esta carta se encuentra debidamente traducida en el presente expediente
- Carta en inglés dirigida a la CLICAC debidamente legalizada por parte de otra de las cerveceras más grandes del mundo, enviada también de Europa en respuesta a email, e intercambio de correspondencia. Esta carta refleja el punto de vista de este agente económico como potencial competidor en el mercado panameño de la cerveza respecto a preguntas técnicas realizadas. Esta carta se encuentra debidamente traducida en el presente expediente.
- Carta en español debidamente legalizada mediante apostilla, dirigida a la CLICAC por parte de otra de las cerveceras más grandes del mundo, envía de Latinoamérica, en respuesta a email, e intercambio de correspondencia. Esta carta refleja el punto de vista de este agente económico como potencial competidor en el mercado panameño de la cerveza respecto a preguntas técnicas realizadas. Esta carta se encuentra debidamente traducida en el presente expediente.
- Encuesta practicada a ocho (8) de los más importantes clientes de CNSA y CBP, para recabar su visión y opiniones acerca de la eventual fusión entre las empresas antes mencionadas.

19. Se solicitó al Registro Público las datos registrales de la Agencia Feduro, S.A. y Felipe Motta e hijos, S.A.

20. Se envió correo electrónico a la empresa Steinecker Grupo Latino, para conocer sus intenciones de inversión en la República de Panamá, sin obtener respuesta.

21. Se envió correo electrónico a la empresa PROTAN -México (representantes de Steinecker de Alemania), para conocer sus intenciones de inversión en la República de Panamá, sin obtener respuesta.
22. Carta al Ministerio de Educación, dirigida a su Secretaria General, en la cual se solicita que se certifique, que en Panamá no se ha otorgado licencia de traductor público autorizado de la lengua holandesa al inglés o español.

Argumentos generales de las partes en la presente solicitud:

Como se estableció anteriormente, la CLICAC recibió el 20 de diciembre del 2001, escritos suscritos por las firmas forenses MORGAN & MORGAN y ARIAS FABREGA & FABREGA, apoderados legales del GRUPO BAVARIA y CERVECERIA BARÚ PANAMA (CBP) respectivamente, siendo que el primero de los cuales solicitaba el concepto favorable para la concentración económica del GRUPO CERVECERIA NACIONAL, S.A. (CNSA), recientemente adquirida por BAVARIA, S.A. y la CERVECERIA DEL BARU (CBP).

BAVARIA S.A. describe la concentración económica de la siguiente manera:

“La sociedad anónima Colombiana BAVARIA, S.A. y dos empresas relacionadas LATIN DEVELOPMENT CORPORATION (LADCO), sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República de Panamá y dedicada a la inversión, y COMPAÑIAS DE CERVEZAS NACIONALES, C.A. empresa ecuatoriana, dedicada a la fabricación de cervezas y bebidas no alcohólicas, han hecho una oferta pública de adquisición acciones (OPA) para adquirir no menos del 51% de las acciones y hasta el 100% del Grupo Económico Cervecería Nacional. Esta oferta pública venció el día de ayer, por lo que, en base a los términos de la misma, BAVARIA, S.A. y sus empresas relacionadas tienen el control de la mayoría accionarial de Cervecería Nacional y sus empresas relacionadas.

Paralelamente, BAVARIA, S.A. firmó un contrato de promesa de compraventa de acciones (anexo5) con los accionistas mayoritarios de Cervecerías Barú-Panamá, mediante el cual BAVARIA, S.A. se compromete a adquirir las acciones de estos accionistas y lanzar una OPA para la adquisición de hasta el 100% de las acciones de Cervecería Barú-Panamá, sujeto a la aprobación de la concentración económica por parte de la CLICAC.

El objetivo de la concentración es el de mejorar la eficiencia en la producción, distribución, venta y comercialización de la cerveza lo cual le permitirá a las empresas solicitantes competir de manera efectiva en el mercado nacional e internacional, ofrecer mejores productos a los consumidores, incrementar la inversión extranjera directa e impulsar la economía de Panamá.” (fs.14-15 del I tomo)

Los argumentos generales de la CNSA para solicitar la aprobación de la CLICAC, en términos generales, son los siguientes:

- La CNSA fue adquirida recientemente por el grupo colombiano BAVARIA, S.A., y a raíz de dicha compra se han interesado en adquirir la CBP, a través de una oferta pública de acciones (OPA). Para la concreción de dicha transacción las compañías BAVARIA, S.A. y COCA COLA, S.A y CRECIMIENTO y DESARROLLO, S.A., quienes son titulares del 51% de las acciones de CBP, suscribieron el 14 de diciembre del 2001 un “contrato de promesa de compraventa de acciones”, con el objeto de adquirir el control sobre la CBP. La ejecución de dicho contrato está condicionado a la aprobación de la concentración por parte de la CLICAC.
- BAVARIA, S.A. pretende con la operación de compra de acciones de CNSA y CBP afrontar la competencia internacional que se avecina, con la creciente competencia de las multinacionales, por lo que están obligados a fortalecerse para alcanzar niveles operativos elevados que les permitan aprovechar las economías de escala.
- La tendencia regional es unificar las cervecerías para hacerle frente a la competencia internacional, ya que así aprovechan los incrementos de eficiencia económica que las fusiones acarrearán a los mercados internos. Mencionan ejemplos como los ocurridos en Brasil, Colombia y Perú. Asimismo indican que compañías externas han adquirido porcentaje accionario de los productores locales, ello para establecer su presencia en el mercado latinoamericano. Ejemplo: Grupo Modelo-Anheuser Bush; South African Breweries-Cervecería Hondureña.
- CBP durante los años 2000 y 2001, no recibió ninguna oferta de adquisición que fuese económicamente viable, con excepción de la recibida por BAVARIA, S.A.
- El mercado producto es la producción y/o comercialización de bebida alcohólicas, en todo el territorio de la República de Panamá.

- La empresa resultante después de la fusión no tiene poder de mercado para unilateralmente fijar precios o restringir sustancialmente el abasto o suministro del mercado, debido a que la demanda es altamente elástica.
- La disminución de la competencia, producto de la salida de un competidor del mercado, es legítima, ya que se sustenta en la racionalidad que brindarán los incrementos de eficiencia económica.
- En virtud de lo anterior solicitan a la CLICAC emita concepto favorable a favor de la concentración económica por adquisición de CERVECERIA NACIONAL y CERVECERIA BARU-PANAMA.

Por su parte, la CERVECERIA BARU-PANAMA se limitó a aportar la documentación relacionada con el Proceso de verificación Previa de Concentración promovido por BAVARIA, S. A. Adicionalmente, indicó que en virtud de la importancia y la sensibilidad de la información suministrada solicitan que se mantenga la documentación por ellos aportada en estricta reserva de confidencialidad, tal como lo contempla el artículo 111 de la Ley 29 de 1996.

También es importante acotar que los agentes económicos interesados, prima facie, entregaron documentación y respondieron interrogantes a la CLICAC para tales efectos.

Pasamos a considerar los argumentos presentados en relación con las pruebas que reposan en el expediente de acuerdo a la Ley 29 de 1996, el Decreto Ejecutivo No. 31 de 1998 y las Guías para el Control de las Concentraciones Económicas, siguiendo el orden de esta última.

PARTE I:

EL ALCANCE DEL CONTROL DE LAS CONCENTRACIONES ECONÓMICA

Al iniciar el estudio de una concentración económica es indispensable describir cuáles son los sectores de la actividad económica que se ven afectados por la misma. Una vez definidos éstos, debemos orientar nuestra atención en determinar si la Ley 29 de 1996 es aplicable como norma jurídica vigente para regular la materia propuesta. Siendo así, se pasará a determinar, al menos de manera general, cuál es el alcance en el tiempo que adquiere el pronunciamiento de esta Comisión y cuáles son sus efectos. De igual manera, a lo largo de la resolución se determinará sobre la

viabilidad o no de la concentración económica denominada (Bavaria (CNSA) - Barú Panamá), sometida a la verificación de esta autoridad administrativa.

Sectores de actividad

Tal como surge de los memoriales presentados por ambas solicitantes (ver fs. 5 de expediente principal del Grupo Bavaria y fs.68 del Tomo V de la Cervecería del Barú.), las sociedades que buscan la autorización previa de concentración se dedican principalmente a la actividad económica de producción, fabricación, distribución de cervezas y maltas, y en el caso del Grupo Bavaria S.A., también se dedican a la producción, fabricación y distribución de otros refrescos.

En este sentido, podemos deducir de sus propias aseveraciones que la actividad para la cual se dedican los agentes económicos sometidos a verificación es la de fabricación y comercialización de los productos denominados cervezas y maltas.

El alcance territorial

Como principio general la Ley 29 de 1996 se aplica a todas las concentraciones económicas que puedan afectar la economía de la República de Panamá y son susceptibles de revisión aquellas concentraciones económicas que afecten el mercado panameño. Para esta consideración se tomará en cuenta como hecho principal que los productos o servicios que estas empresas van a ofertar sean comercializados dentro del territorio nacional.

Si analizamos los hechos cronológicamente, y de manera general, podemos observar que el Grupo Bavaria, S.A. adquirió a través de una oferta pública de compra de acciones (OPA) el control accionario de la Compañía Cervecería Nacional, S.A. y sus subsidiarias. Consta en los informes financieros (fs.206 del expediente principal) que la Cervecería Nacional, S.A. (adquirida) y sus subsidiarias se dedican a la fabricación, distribución y venta de cervezas y bebidas gaseosas refrescantes, principalmente para el consumo local.

Así mismo la Compañía Cervecería Barú Panamá S.A., se dedica principalmente a la fabricación de cervezas y maltas para su comercialización a nivel nacional e internacional. (ver estados financieros)

De igual manera, de la respuesta presentada por el Grupo Bavaria, sobre sus planes y proyecciones con el mercado local e internacional, una vez ocurriera la fusión de las dos cervecerías (ver fs. 1780-1781), estos indican, a groso modo, que:

- a) *CNSA absorberá a CBP, Cervecería Barú-Panamá (planta de la Ciudad de Panamá), Cervecería del Barú, S.A. (planta de David, en Chiriquí).*
- b) *Las líneas de marcas tanto de CNSA como CBP se mantendrán, teniendo en cuenta el capital de marca ganado y la participación en el mercado, con excepción de las marcas HB de Cervecería Nacional y Cristal de CBP, que tienen una muy baja participación de mercado, por lo que desaparecerán en un periodo de 6 meses.*
Se producirá la cerveza en lata de marca ecuatoriana CLUB PREMIUM en la planta de CNSA para exportar a Ecuador.
- c) *De acuerdo con la proyección de ventas del mercado panameño, más las posibles exportaciones, la capacidad actual de la planta de CNSA es suficiente para atender las necesidades de los próximos seis (6) años.*

...”

De los hechos antes planteados se desprende que las empresas, una vez fusionadas, continuarán brindando sus servicios y ofreciendo sus productos en la República de Panamá, por lo que la Ley 29 de 1996 es aplicable en todo su contexto, siendo que uno de los presupuestos de ésta, es que la actividad que desempeñen las empresas concentradas afecten el mercado nacional. Adicionalmente, hemos podido verificar que la actividad comercial a la cual se dedican las empresas sujetas a revisión no tiene norma especial que la regule, otra razón por la cual se aplica la norma general.

Al cumplirse los dos supuestos que establece la ley es indudable el imperio de la norma vigente para la presente solicitud de verificación económica entre el “Grupo Bavaria y la Cervecería Barú-Panamá”, por lo que al examinar la presente concentración la Comisión tomará en consideración los artículos 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26 del Capítulo III, Título I de la Ley 29 de 1996, los artículos 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, del Capítulo V del Decreto Ejecutivo N°31 de 3 de septiembre de 1998, Por el cual se reglamenta el Título Primero y la Guía para el Control de Concentraciones Económicas, emitida en Resolución N°PC-172-01 del 25 de septiembre del 2001.

El alcance temporal

Una vez definida la aplicabilidad de la norma vigente, debe la Comisión distinguir cuál es el alcance en el tiempo de esta regulación, lo cual dependerá directamente del tipo de concentración que se trate. Veamos:

La Ley 29 de 1996 en su artículo 20 establece que existen dos clases de concentraciones, las que antes de surtir sus efectos son notificadas y sometidas a la verificación de la Comisión, y las que no realizan este trámite es decir, las que surten sus efectos sin llamar la atención de la Comisión.

Examinemos el primer escenario, **Las concentraciones que son notificadas y sometidas a la verificación de la Comisión:** La Ley en su artículo 21 establece que este tipo de concentraciones podrán operar validamente una vez hayan sido verificadas y cuenten con el concepto favorable de la Comisión y no podrán ser impugnadas por ésta posteriormente, salvo cuando dicho concepto favorable hubiese estado viciado con informaciones falsas e incompletas proporcionadas por el agente económico.

El segundo escenario, **Las concentraciones que no hayan sido notificadas ni sometidas a verificación de la Comisión:** Para estos casos la Ley 29 de 1996 en su artículo 22 establece que las mismas no podrán ser impugnadas después de tres (3) años de haberse efectuado. A contrario sensu pueden ser objetadas antes de los tres (3) años, tanto por la Comisión como por cualquier persona.

De lo anterior podemos colegir fácilmente que la concentración económica que estamos investigando (Bavaria (CNSA-Barú-Panamá) se ubica dentro del primer escenario de la norma, ya que sometió el surtimiento de sus efectos a la aprobación de la Comisión. De esta manera, de aprobarse la concentración económica no podría ser impugnada por la Comisión por razón de los elementos verificados, salvo que alguno de los agentes económicos solicitantes hubiese proporcionado a la Comisión información falsa e incompleta, que se hubiese utilizado para la formación de dicho concepto.

PARTE II:

CONCEPTO DE CONCENTRACIÓN ECONÓMICA

Radoslaw Depolo Rasmilic¹, considera que la concentración económica es “La reunión permanente de diversas empresas de una industria en un único centro de control y gestión, reagrupamiento que afecta a un mercado determinado y que genera en él una serie de efectos.”

Nuestra legislación en su artículo 19 establece como concepto de concentración, lo siguiente:

"Artículo 19. Concepto de Concentración Económica. Se entiende por concentración económica, la fusión, la adquisición del control o cualquier acto por virtud del cual se agrupen sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos, establecimientos o activos en general, que se realice entre proveedores, clientes u otros agentes económicos competidores entre sí."

La doctrina también nos habla de varios elementos que componen el concepto de la concentración, entre estos se señalan el elemento temporal, el elemento cambio, el elemento materia, analizaremos brevemente cada uno de ellos.

El elemento temporal consiste en darle el carácter permanente a la modificación que resulta en la estructura de las empresas involucradas en la operación de la concentración. Esta noción de permanencia esta presente en el mismo artículo 19 ibídem al establecer que no se consideraran concentraciones económicas, “las asociaciones accidentales que se realicen por un tiempo definido para desarrollar un proyecto determinado”. Por lo tanto el carácter permanente debe ser analizado a la hora de ver las concentraciones, se podrá considerar permanente cuando el tiempo sea suficientemente largo como para hacer cambios sustanciales en un mercado.

El elemento de cambio se establece en la necesidad de una modificación estructural de las empresas involucradas, que afectan la estructura del mercado; que dependiendo del grado de esta afectación podrá aprobarse o desaprobarse la concentración por las autoridades que velen por la competencia.

El tercer y último elemento es el material, que se constituye en la autonomía jurídica y económica de la nueva estructura empresarial, dando como resultado que existirá en el mercado una nueva empresa con una nueva personalidad jurídica o manteniendo la anterior con cambios sustanciales en su estructura que asumirá

¹ Radoslaw Depolo Rasmilic. “Control de Operaciones de Concentración y Derecho de la Competencia”, en Derecho de la Competencia de la Superintendencia de Industria y Comercio, Biblioteca Millennium, El Navegante Editores, Bogotá, Colombia, 1998. Pág. 205.

naturalmente la independencia de las anteriores entidades jurídicamente diferenciadas.

Una vez definido el concepto de concentración y haber estudiado brevemente sus elementos, veremos un concepto que constituye el instrumento indispensable al momento de definir en la práctica la existencia de una modificación estructural permanente en el mercado como consecuencia de una operación empresarial, **el concepto de control:**

Este concepto se encuentra definido en la legislación de la Unión Europea en el artículo 3 de su Reglamento sobre concentraciones como un elemento necesario para delimitar la noción de concentración comunitaria. En el apartado 3 de este artículo se define el control como la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre las actividades de una empresa. En el apartado 1 se utiliza la noción de control para distinguir, como modalidades fundamentales de concentración, entre las fusiones y las adquisiciones de control único o en común, y el apartado 4 aclara a quién se debe considerar como la persona o empresa que ha adquirido el control. Dichas referencias las transcribimos a continuación:

Artículo 3.

1. Existe una operación de concentración:

(a) cuando dos o más empresas anteriormente independientes se fusionen; o

(b) cuando una o más personas que ya controlen al menos una empresa o una o más empresas mediante la toma de participaciones en el capital o la compra de elementos del activo, mediante contrato o por cualquier otro medio, adquiera, directamente o indirectamente, el control sobre la totalidad o parte de una o de otras varias empresas.

...

3. A efectos del presente reglamento, el control resulta de los derechos, contratos u otros medios que, por sí mismos o en su conjunto, y teniendo en cuenta las circunstancias de hecho y de derecho, confieren la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre las actividades de una empresa, y en particular:

(a) derechos de propiedad o de uso de la totalidad o de una parte de los activos de una empresa;

(b) derechos o contratos que permitan influir decisivamente sobre la composición, las deliberaciones o las decisiones de los órganos de una empresa.

4. *Se entenderá que han adquirido el control la persona o personas o empresas;*

(a) que sean titulares de dichos derechos o beneficiarios de dichos contratos;

o

(b) que, sin ser titulares de dichos derechos ni beneficiarios de dichos contratos, pueden ejercer los derechos inherentes a los mismos.

Por otra parte, la Guía de Concentraciones aprobada por la CLICAC, considera que la figura de control existe y por lo tanto opera en una concentración, entre otros supuestos, cuando “...dos o más empresas anteriormente independientes se fusionen; o cuando una o más personas que ya controlen al menos una empresa, o una o más empresas, adquieran directa o indirectamente, el control sobre la totalidad o parte de una o de varias otras empresas, ya sea mediante la toma de participaciones en el capital o la compra de elementos del activo, mediante contrato o por cualquier otro medio”.

Por lo tanto, podemos concluir que habrá control en un proceso de concentración cuando exista la posibilidad de influenciar directa o indirectamente en la política empresarial, en la iniciación o terminación de la actividad de la empresa, en la variación de la actividad a la que se dedica la empresa o la disposición de los bienes o derechos esenciales para el desarrollo de la actividad de la empresa.

Si comparamos los conceptos antes esbozados con la materia objeto de estudio podemos afirmar que la concentración económica (Bavaria (CNSA)-Barú Panamá) se dará a través de varios mecanismos que involucran la adquisición del control de una empresa sobre la otra. Así en la “descripción la concentración”, los solicitantes establecen que “Bavaria, S.A. firmó un contrato de promesa de compraventa de acciones (anexo 5) con los accionistas mayoritarios de Cervecerías Barú-Panamá, mediante el cual BAVARIA, S.A. se compromete a adquirir hasta el 100% de las acciones de Cervecerías Barú-Panamá, sujeto a la aprobación de la concentración económica por parte de la CLICAC.” (ver fs.14 del expediente principal de Bavaria. Así mismo Bavaria (CNSA) señala que absorberá las operaciones de CBP.

Dentro de los mecanismos utilizados para la toma de control en esta concentración específica se observa:

- Que Bavaria absorbe a CBP en todas sus operaciones de producción y comercialización cervecera incluyendo la producción de maltas. Por lo tanto se da la agrupación de sociedades.
- Así mismo, se da la adquisición de activos productivos tangibles e intangibles (marcas, plantas, redes de distribución)
- Se daría la adquisición directa de las acciones de CBP, y por tanto, la toma de participaciones en el capital, adquiriendo el control societario de la CBP.

El efecto de la compra del 51 % o más de las acciones de Cervecerías Barú-Panamá por parte de Bavaria, S.A. es la adquisición del control exclusivo de ésta sobre aquella lo cual le da poder para determinar las decisiones estratégicas de la empresa

Todo esto conforme a la legislación de sociedades que establece el principio, salvo pacto expreso, que la administración de la sociedad se dará a través de la Asamblea General de Accionistas, que constituye el poder supremo de la sociedad, en este caso sociedad anónima, tal como lo establece el artículo 417 del Código de Comercio de la República de Panamá.

La forma de adquisición en el presente análisis de concentración es la más simple y evidente de control pues no cabe duda que con esa operación (compra de acciones de la empresa CBP) la empresa Bavaria, S.A. podrá determinar la composición de los órganos de decisión de la empresa. Esta operación por tanto, convierte a las dos empresas en una sola, eliminando la independencia jurídica y económica. existentes antes de la operación.

La conclusión anterior nos conduce a afirmar que la **modalidad de la concentración** en la que encontramos, es la definida por el literal “d” del punto 28 de la Guía de Concentraciones que establece al respecto lo siguiente:

Se entenderá que las siguientes constituyen operaciones de concentración

- a) Agrupación de empresas: Por la absorción de CBP por el Grupo Bavaria empresa.*
- b)*

- c) *La adquisición, directa o indirecta, por una o más personas, del control sobre otras empresas, a través de la adquisición de acciones, la toma de participaciones en el capital, o a través de cualquier otro contrato o figura jurídica que confiera el control de una empresa.*
- d) *La adquisición de activos tangibles e intangibles de CBP por parte del Grupo Bavaria, S.A.*

Ahora bien, una vez definida que la presente concentración se dará a través de la agrupación de sociedades por la compra de sus acciones que da lugar a la adquisición del control accionario de una empresa (Bavaria, S.A.) frente a la otra (Barú-Panamá), debemos pasar a estudiar qué tipo de concentración se ha solicitado para la verificación previa: si es **horizontal, vertical o de conglomerados**. Veamos brevemente cada una de ellas, para posteriormente encuadrar la que estamos analizando en alguna de las definiciones brindadas.

La concentración horizontal es “aquella en la cual una empresa adquiere todo o parte de los activos o del capital (en suma: control) de otra empresa que fabrica o vende productos idénticos o esencialmente similares en una misma geografía. Es la forma típica de concentración, en la que dos o más empresas de una industria se someten de manera permanente a un control común, cesando toda competencia entre ellas.”²

La modalidad denominada concentración vertical, es “aquella en la cual una empresa adquiere todo o parte de los activos o del capital (el control) de un cliente o un proveedor; esto es, aquella que involucra a empresas ubicadas en la misma cadena de oferta, pero en distintos eslabones, tales como el fabricante de un producto y el distribuidor del mismo”³

La última modalidad es la concentración conglomerada, que es aquella que “se lleva a cabo entre empresas ubicadas en las diferentes líneas de comercio, o entre empresas de una misma línea de comercio pero en regiones geográficas económicamente separadas. Se trata de operaciones de concentración que no son horizontales ni verticales; esto es, aquellas en las cuales una empresa adquiere el control de otra empresa que no es ni competidora, ni cliente, ni proveedora del adquirente.”⁴

² Radoslaw Depolo Rasmilic. Ídem Pág. 209.

³ Ídem.

⁴ Ídem

Una vistazo inicial a la información presentada por los solicitantes nos da como resultado que la concentración presentada para verificación es de tipo horizontal, ya que Bavaria S.A, va a adquirir todo o parte de los activos, a través de la oferta pública de acciones (OPA) de la Cervecería Barú-Panamá que se dedica a la fabricación y venta productos idénticos o esencialmente similares (Cerveza y Maltas) en una misma área geográfica.

PARTE III:

LA METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

I - MERCADO RELEVANTE

Es importante partir señalando que el mercado relevante a determinarse en la presente Resolución será aquel en el cual se desempeñan los agentes económicos que solicitan la verificación previa de la concentración económica. Ello debido a que será en este mercado en el cual se materializarán los efectos derivados de la concentración sometida a nuestra consideración, como mecanismo previo de control concebido en la Ley 29 de 1996 (en adelante Ley 29) en su artículo 20 y siguientes a cargo de la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor (CLICAC) como Entidad competente y técnica en esta materia.

El mercado relevante en cuestión se estudiará en consecuencia en atención a lo señalado en los artículos 6 y 16 de la mencionada Ley 29, en concordancia con el artículo 17 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 3 de septiembre de 1998 y las Guías para el Control de las Concentraciones Económicas, aprobadas mediante Resolución No PC-172-01 del 25 de septiembre de 2001.

En este sentido se observa que el mercado relevante es circunscrito por el artículo 6 de la Ley 29 a aquel que “se determina por la existencia de un producto o servicio de un grupo de productos o servicios y otros productos o servicios sustitutivos, dentro de un área geográfica en que tales productos o servicios son producidos o vendidos.”

El artículo 16 de la Ley 29 señala los elementos que se tomarán en cuenta para determinar el mercado pertinente siendo que, al respecto refiere a la investigación y determinación de los siguientes criterios:

1. Las posibilidades de sustituir el bien o servicio de que se trate por otros tanto de origen nacional como extranjero, y la capacidad de los consumidores de contar con bienes o servicios sucedáneos.
2. Los costos de distribución del bien mismo, de sus insumos, de sus complementos y de sus sustitutos dentro del territorio nacional o en el extranjero, teniendo en cuenta los costos de transporte, aranceles y restricciones no arancelarias, las restricciones impuestas por los agentes económicos o sus asociaciones, así como el tiempo requerido para abastecer el mercado pertinente.
3. Los costos y posibilidades de los consumidores para acudir a otros mercados, y
4. Las restricciones normativas que limiten el acceso de consumidores a fuentes de abastos alternativas, o el acceso de los proveedores a clientes alternativos.

En desarrollo del artículo 16 de la Ley 29, y del artículo 17 párrafo final del Decreto Ejecutivo No. 31 de 3 de septiembre de 1998, se emiten las Guías para el control de las concentraciones económicas aprobadas mediante Resolución No. PC-172-01 de 25 de septiembre de 2001, y publicadas en la G.O. No. 24,413 de 19 de octubre de 2001, en las cuales se desarrollan los parámetros que de manera puntual y técnica, (acordes a los puntos económicos y jurídicos que plantea la Ley 29), son vinculantes para la Comisión en cuanto al estudio y determinación del mercado pertinente.

Las guías en cuestión contemplan en su contenido el marco pormenorizado del análisis económico jurídico en el cual se desenvuelve el recorrido del pensamiento de la CLICAC para llegar a determinar los temas sobre los cuales se debe concluir de forma imperativa, de manera que se vaya formando la estructura sobre la cual posteriormente se lleve a cabo la calificación de la verificación de concentración económica solicitada.

Así, en cuanto al mercado pertinente, vemos que los artículos 6 y 16 de la Ley 29 se desarrollan en la parte III, numeral 1 de las Guías para el control de las concentraciones económicas, particularmente para el estudio y determinación del mercado relevante que se divide en el mercado producto (para lo cual es necesario estudiar la sustituibilidad por el lado de la demanda y por el lado de la oferta) y el mercado geográfico (el cual consiste en el examen del ámbito espacial dentro del cual compiten los productos relevantes), indispensables en el presente examen.

En este sentido y para este Análisis hemos utilizado, tanto la información suministrada por los solicitantes del presente procedimiento, así como documentaciones obtenidas por la propia CLICAC dentro del mismo, y aquellos

con los que ya contaba la Comisión, con fundamento en lo señalado en el Auto No. 162 de 1 de marzo de 2002, emitido por la Juez Octava del Primer Circuito de lo Civil, del Primer Distrito Judicial de Panamá. Todo lo anterior, dentro de lo que es procedente para esta verificación.

Por virtud del Auto No. 162 antes mencionado, hemos utilizado datos que nos facilitaron empresas como Varela Hermanos, S.A., Industrias Lácteas, S.A., Cervecería Barú Panamá, S.A., Cervecería Nacional, S.A., Agencias Feduro, S.A., Felipe Motta e hijos, S.A., Coca Cola, Compañía Embotelladora, S.A., Global Brands, S.A. y la Central Industrial Chiricana, S.A. (Carta Vieja). Todos estos datos se manejaron con criterio de confidencialidad como lo dispone el artículo 111 de la Ley 29 de 1996, los artículos 70 y 149 de la Ley 38 de 2000, reiterados en el artículo 14 numeral 4 de la Ley 6 de 22 de enero de 2002, y en atención a los Autos No. 162 de 11 de marzo de 2002, Auto 788 de 2 de octubre de 2001, Auto 862 de 12 de octubre de 2001, Auto 909 de 31 de octubre de 2001, Auto 960 de 14 de noviembre de 2001, Auto 974 de 21 de noviembre de 2001, Auto 1032 de 13 de diciembre de 2001, todos emitidos por la Juez Octava del Primer Circuito de lo Civil, del Primer Distrito Judicial de Panamá.

Esta circunstancia se puso de manifiesto dentro del expediente y los solicitantes tenían la opción de acceder al mecanismo del artículo 176 y siguientes de la Ley 29 de 1996, para develar el velo de la confidencialidad, mediante la divulgación de la información sensible que las empresas Varela Hermanos, S.A., Industrias Lácteas, S.A., Cervecería Barú Panamá, S.A., Cervecería Nacional, S.A., Agencias Feduro, S.A., Felipe Motta e hijos, S.A., Coca Cola, Compañía Embotelladora, S.A., Global Brands, S.A. y la Central Industrial Chiricana, S.A. (Carta Vieja) habían confiado a la CLICAC, y para que por consiguiente las empresas que solicitaban la verificación de la presente concentración económica tuviesen pleno acceso a la información en cuestión.

Cabe destacar que incluso las empresas solicitantes requirieron a la CLICAC, confidencialidad de los documentos e informaciones que cada una de ellas habían suministrado por separado en virtud de este procedimiento, de forma tal que sólo la titular de la información remitida a la Comisión, pudiese conocer los datos e informaciones proporcionadas.

En atención a lo expuesto, procedemos a estructurar el análisis del mercado pertinente, para efectos de que éste se determine.

1. Descripción del mercado relevante

Conceptualmente, el mercado relevante constituye un elemento vital en la aplicación del trámite del control de las concentraciones económicas, ya que determina el marco en que se reflejará el impacto económico en términos de las condiciones de competencia, y por tanto, los efectos que llevarán a acceder o denegar el concepto favorable de una concentración económica.

Así en términos operativos, debemos señalar que el mercado relevante tiene dos dimensiones: a) aquella ponderable en términos materiales y bajo la cual se estudia el mercado producto, y b) aquella que se valora en términos espaciales o en términos del mercado geográfico. El estudio posterior del poder de mercado o dominio en el mercado relevante requiere de la precisión en la determinación del mercado en el cual se solicita la concentración económica.

Para determinar si un agente económico está en posición de ejercer poder de mercado, es necesario estructurar de manera previa el mercado pertinente en las acepciones antes indicadas, para evaluar las probables respuestas de la demanda de los consumidores ante un aumento de precios. Así debe observarse en el estudio de mercado pertinente si se desplaza la adquisición de los productos que suban sus precios por otros que no parezcan similares (con los cuales sustituye), que a su vez son ofertados por otras empresas de la misma localidad o en otras localidades, o por otros productos del mismo tipo ofrecido por empresas de la misma u otras localidades. Así mismo es necesario observar la capacidad de otras empresas comercializadoras de la cerveza, en el ejercicio de disciplinar precios de la entidad que pueda quedar resultante de la concentración económica por ser parte del mismo mercado pertinente.

La naturaleza y magnitud de estos dos tipos de respuestas de la demanda determinan el objeto del mercado producto y del mercado geográfico respectivamente. Pasemos al estudio y conclusiones en cada uno de ellos.

Vale la pena señalar, que los interesados estiman que el mercado pertinente se conforma en Panamá por los productos denominados bebidas alcohólicas dentro de los cuales los interesados en el escrito de solicitud de la presente verificación de concentración económica incluyen a las cervezas y licores. (cfr. foja 30, Tomo principal). Pasaremos a ver si esta hipótesis se comprueba.

1.1 Mercado Producto

Al respecto, el mercado relevante en su dimensión de producto comprende todos los bienes o servicios que el consumidor considera como intercambiables o sustituibles entre sí. Por tanto, y partiendo de esta base, debe tenerse presente en el estudio el análisis del mercado producto en cuestión, básicamente las características físicas y técnicas del producto, el precio, el uso, hábitos, preferencias y ocasión de consumo. En atención a lo anterior, y a manera general, las condiciones de competencia del producto se estudian a su vez dentro de la esfera de la oferta y la demanda de los productos.

Para considerar el mercado producto por el lado de la demanda, vemos que hay que investigar los productos que son efectivamente ofrecidos por uno ó más productores, incluso productos que parezcan diferentes y de distintas marcas, para llegar a puntualizar elementos similares en dos ó más productos que hagan que éstos sean intercambiables o sustitutos por parte de los compradores, clientes o consumidores a partir de un incremento de precios en el área examinada que hagan que la demanda se desplace de un producto a otro bajo ciertas circunstancias que usualmente se trata de un aumento de precios. Esto le da la característica de directamente relacionados o de competencia directa.

Así, la determinación del mercado producto busca establecer cuál es el conjunto mínimo de bienes cuya oferta debe ser controlada por una firma hipotética para poder imponer un aumento de precios rentable y sostenido en el tiempo. En dicho conjunto se incluyen para tales efectos aquellos bienes que representen una alternativa de desplazamiento del consumo de los mismos y cantidades demandadas si se produjera el mencionado incremento en el precio de cualesquiera de ellos, mientras que el precio de los demás permanece fijo.

Adicionalmente, y tal como se aludiera *ut supra*, en el mercado producto se efectúa el estudio de la sustitución del producto investigado por el lado de la oferta, es decir, se toman en cuenta aquellos otros bienes que, como resultado de la reacción de otras empresas competidoras frente al aumento de precios, se convertirían en alternativas ciertas para el consumidor a bajo costo, en el corto plazo, y, sin incurrir en riesgos significativos, como resultado de la entrada de dichas empresas como productores u oferentes de los bienes objeto del mercado relevante, o de los bienes sustitutos de aquellos. Lo anterior, debido a que tales firmas pueden iniciarse en la producción

de los bienes o servicios a los cuales sustituyan en la oferta de producción y posterior comercialización de los mismos, o porque puedan cambiar su línea de producción en el corto plazo, bajo costo y bajo riesgo, para dar lugar a dicho ofrecimiento en el mercado del producto o servicio en cuestión, objeto de la sustitución.

Es importante tener en cuenta la sustitución del producto investigado por el lado de la oferta, ya que las firmas que se encuentren en posición de entrar al mercado bajo estas circunstancias, ejercen un poder de disciplinar precios en el mercado, en tanto que su participación puede suponer el ofrecimiento de precios más competitivos a los ya ofertados, con el consiguiente desplazamiento de clientes hacia los productos alternativos, y la correspondiente pérdida de tales clientes por parte de la firma que no tome en cuenta a tales sustitutos al momento de establecer su política individual de precios. Esta sustitución debe ser igualmente sin costos hundidos⁵ que representen riesgos significativos, de manera que la operación sea significativamente competitiva y económicamente viable. Veamos por separado, ambos tipos de sustituibilidad para posteriormente conformar un criterio unificado.

A tales efectos, resulta necesario evaluar la sustituibilidad por el lado de la demanda y la sustituibilidad por el lado de la oferta, conforme lo ordena el numeral 1 del artículo 16 de la Ley 29, lo cual se realiza a continuación, dado que ambas constituyen el esquema de análisis del mercado producto.

*1.1.1 **Sustituibilidad por el lado de la demanda***

Como se ha mencionado, el análisis de la sustituibilidad por el lado de la demanda permite determinar la posibilidad que tienen los consumidores de desplazar el consumo de un producto por otro o sustitutos de éste (si existiesen), ante un incremento hipotético significativo y no transitorio en el precio de los productos involucrados en el presente procedimiento. (ver Guía para el Análisis de Concentraciones Económicas Art. 52).

Nuestro estudio estará orientado a encontrar los sustitutos por el lado de la demanda de la cerveza, como parte del estudio del mercado producto.

Como nota preliminar para iniciar el análisis del presente caso, cabe destacar que a lo largo de esta resolución se hará referencia a la empresa **CERVECERÍA**

⁵ Son costos que no pueden ser recuperados cuando la empresa decide salir del mercado. Guía para el análisis de las concentraciones económicas Art. 144 acápite (c). Gaceta oficial No 24,413 del 19-10-2001.

NACIONAL S.A. (CNSA adquirida por el grupo Bavaria, S.A.) tanto como productora y comercializadora de Cervezas (entre otras de las cervezas marca *Atlas, Balboa, Balboa Ice, Lowenbrau, HB*); y a la empresa **CERVECERÍA BARÚ PANAMÁ S.A. (CBP)** como productora y comercializadora de cervezas (entre otras de las marcas *Soberana, Panamá, Cristal*).

La empresa Cervecería Nacional S.A. y sus subsidiarias así como la empresa Cervecería Barú Panamá S.A. y sus subsidiarias son empresas fabricantes, importadoras y comercializadoras de cerveza, la cual dada sus características físicas y del proceso de fabricación (cebada germinada, triturada, mezclada con agua caliente, a la que luego se le aplica lúpulo y levadura sometiendo la mezcla a un proceso de fermentación, filtrado y envasado) puede catalogarse como una bebida de bajo grado alcohólico (menos de 7% de contenido alcohólico). Este tipo de bebida es consumida por individuos adultos con la finalidad primordial de calmar la sed, para saciar la necesidad de tomar una bebida con características relajantes y de bajo contenido alcohólico.

Dadas estas características, el producto objeto de la concentración forma parte de un amplio grupo de productos denominados "bebidas", entre los cuales además de la cerveza se encuentran los licores, los jugos, las bebidas gaseosas, los vinos, el agua embotellada y la leche.

En ese sentido el análisis de sustituibilidad por el lado de la demanda partirá de ese conjunto de productos (bebidas), para luego determinar a partir de él, cual es ese conjunto mínimo de bebidas que deberían ser controlados por una firma para lograr mantener un aumento de precios rentable y sostenido en el tiempo. Sería necesario determinar esa cantidad mínima de productos que puede ser controlado por la resultante de la concentración, para que quede en posición de imponer precios superiores a los competitivos de manera sostenida y sin disciplina en el mercado. La cantidad de productos sustitutos que controle la firma investigada en el mercado resultante será parte del estudio posterior del dominio del mercado o grado de concentración económica para fijar precios. Por tanto los mismos deben ser apreciados.

Partimos del punto de que los consumidores otorgan a cada uno de los tipos de bebidas, ocasiones de consumo y finalidades distintas, lo cual es importante observar para determinar cuales de las bebidas entre si pueden o no ser consideradas como sustitutas entre ellas.

En el presente caso, el análisis de la sustituibilidad por el lado de la demanda permitirá determinar si existen bebidas que los consumidores pueden considerar como alternativas para el consumo de cervezas, ante un aumento hipotético en el precio. Por lo que estudiaremos una serie de situaciones y criterios para posteriormente determinar el mercado producto. (Ver Artículo 52 de la Guía para el control de concentraciones económicas)

1.1.1.a *Visión y estrategia de los oferentes*

En este sentido, el comportamiento pasado de los consumidores y los planes estratégicos de negocios de los oferentes, con frecuencia proveen una información confiable sobre si dos bienes son sustitutos. Clasificaremos los oferentes en las siguientes categorías: a) Productores y comercializadores de cervezas, b) Importadores de cervezas, c) Productores y Comercializadores de licores, d) Productores y Comercializadores de bebidas gaseosas, e) productores y comercializadores de jugos y leche.

A continuación se evalúa la evidencia disponible acerca de las decisiones comerciales de los vendedores, observando si estos últimos consideran la probabilidad de sustitución por parte de los compradores de un producto por algún sustituto en respuesta a variaciones en los precios relativos.

Debemos aclarar que en el análisis mercado producto encontramos incongruencias entre los planteamientos conjuntos presentados por los grupos interesados en la fusión (para quienes el mercado es tan amplio como aquel conformado por todas las bebidas de tipo alcohólico), con respecto a documentación adicional que tiene la Comisión, en las cuales se pone de manifiesto un criterio más restringido y no se incluye a los licores como parte del mercado producto. Por tanto la Comisión debe ponderar entre las posiciones vertidas en los escritos en cuestión, frente a las informaciones y evidencias referentes a la conformación del mercado que han sido recabadas así como otras documentaciones solicitadas a los interesados. Lo anterior para llegar a un punto que nos permita como agencia técnica de competencia delimitar y por tanto determinar el mercado producto.

Visión de CBP.

Si analizamos el escrito de solicitud de la presente verificación, este señala que la competencia de las empresas interesadas en la fusión va destinada a tener una visión que introduce a los licores y por ende a las empresas licoreras como parte de sus competidores. No obstante de la documentación recabada se desprende que los productores y comercializadores de cervezas de la CBP centran su rivalidad competitiva de mercado únicamente en el producto cerveza, al argumentar que realizan su seguimiento de precios de la compañía que consideran su competencia directa (CNSA) y que utilizan esquemas de comercialización mixtos junto a las grandes manufactureras de licores nacionales en eventos festivos o de esparcimiento de carácter transitorio o permanente. Señalan que practican y reconocen la intercambiabilidad funcional de sus ofertas de producto con los licores y que no sienten necesidad de excluir a los licores ya sea en las actividades transitorias o en sus contratos de exclusividad.

En todo caso, mantienen su visión de que en eventos de este tipo no se venda el producto de la competencia, es decir, los productos que comercializa al respecto de este mercado, la CNSA . (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 143). En este sentido se observa que los eventos transitorios y permanentes a los cuales hace referencia esta empresa, sirven para fortalecer la imagen de marca y dar lugar a las ventas y que la cerveza y el licor, coexisten en el consumo o se complementan en la demanda del consumidor, más no los productos cerveceros de la CBP y la CNSA.

En cuanto a sus estrategias CBP destaca que basa éstas en resaltar sabor, calidad , promociones y elementos de distribución con respecto a las de la competencia (CNSA), lo que va directamente a favorecer la imagen y percepción de las marcas que fabrica y distribuye, obteniendo de esa forma una mayor participación de mercado en bodegas, minisupers, supermercados. (canal cerrado al cual se hará referencia posteriormente).

Visión de CNSA

La CNSA por su parte, dentro de la evidencia que reposa en la Comisión, plantea como su estrategia crear demanda con marca, basándose en el incremento de la rotación del producto, el mejoramiento de la calidad y el servicio a los detallistas. Además de fortalecer las actividades que generen hábitos de consumo de cerveza.

También destacan el uso de campañas publicitarias masivas, promociones de eventos festivos y deportivos, campañas institucionales dirigidas a los distintos segmentos del mercado, provisión a los detallistas de equipo de enfriamiento para los productos distribuidos en muchas ocasiones a cambio de exclusividad en la distribución de las marcas de cerveza que provee, y seguimiento a los precios que aplican las cantinas y bailes para introducir promociones especiales frente a las marcas de la competencia. (CBP)

Por el lado de Cervecería Nacional S.A. sí visualiza a los licores como competidores directos de la cerveza, segmentados en licores destilados (obtenidos por destilación de alcoholes provenientes de la caña de azúcar) y licores fermentados (obtenidos por fermentación ya sea de uvas o de cebada). Lo anterior según expediente administrativo No AP-12 Tomo V foja No 1658.

Señalan a la empresa Varela Hermanos S.A. productora y distribuidora de las marcas de licores Seco Herrerano, Ron Bacardí , Gin Caballito y Ron Cortéz como su principal competidora en el segmento de licores destilados y en el segmento de fermentados ven a la CBP como el principal competidor y sus marcas Soberana, Panamá y Cristal seguido por los importadores de cervezas liderizados por la empresa Felipe Motta e Hijos S.A. y su marca Old Milwaukee y la empresa Feduro S.A. y su marca Hamm's .

No obstante la realidad es que en el mercado se destaca la celebración de contrataciones de exclusividad en el canal de distribución como parte de la materialización de su visión competitiva, destinada a incluir como productos no compatibles con la contratación de exclusividad de los locales de expendio en el canal de distribución, (y por tanto excluidos para su venta en dichos locales) a los productos cerveceros de la CBP, y no a los productos alcohólicos, no fermentados, entre los cuales se encuentra por ejemplo, aquellos de los cuales Varela Hermanos S.A. produce y ofrece a la venta. **Esto evidencia que la mayor preocupación de competencia de la CNSA está en cuanto a la venta de los productos de la CBP (cerveza) y no en la venta de licores de otras empresas.**

Visión de los importadores de cervezas

Por su parte, los importadores de cervezas representados por las principales empresas participantes en esta actividad: Felipe Motta e Hijo S.A .(27% de participación en el segmento de cervezas importadas) y Feduro S.A. (50 % de

participación de mercado en el segmento de cervezas importadas) señalan que sus competidores directos son las cervezas importadas primero y luego las nacionales; destacan que el consumidor de licores se encuentra bien definido en lo que desea tomar. Destacan además dos segmentos de mercado diferenciados en las cervezas importadas a saber: a) las importadas *premium* dirigidas a segmentos de mercado compuestos por estratos socioeconómicos altos y con presentaciones fundamentalmente en vidrio no retornable, y b) las importadas populares dirigidas a los estratos más bajos y en el cual sólo utilizan la presentación en lata. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja No 70).

Sus estrategias de mercadeo se resumen en manejar una intensiva distribución con promociones orientadas a precio y la utilización de todo tipo de publicidad disponible principalmente en televisión.

Visión de los productores y comercializadores de licores

Los productores y comercializadores de licores más importantes en Panamá lo constituyen las empresas Varela Hermanos S.A.(con las marcas Seco Herrerano, Ron Bacardí y Gin Caballito entre otros), y Central Industrial Chiricana S.A. (Ron Carta Vieja). Tales empresas señalan que no existe ninguna relación competitiva entre la cerveza y los licores que comercializan ya que estos son productos complementarios y no competidores, y están basados en hábitos y ocasión de consumo distintos. Fundamentados en la ocasión de consumo, las cervezas son percibidas como bebida de tipo mayormente diurna, y los licores primordialmente de tipo nocturnos. A nivel de costos declaran que el consumo de licor es mas costoso para el consumidor, pues requiere de productos adicionales para materializar el consumo, como lo son el vaso, el hielo y una bebida mezcladora.

No consideran a la cerveza nacional e importada como una amenaza competitiva, ya que los hábitos de consumo son totalmente diferentes y tienen estrategias de mercadeo distintas. Consideran que el consumidor de cerveza y licor pueden interactuar en un mismo punto de venta y los movimientos de precios de la cerveza no los llevan a reaccionar en sus precios. Solo visualizan como sus competidores a otras marcas de licores nacionales e importados presentes en el mercado y no monitorean los precios de la cerveza (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI fojas 27, 62, 127, 134 1736).

De igual manera, desarrollan estrategias de mercadeo dirigidas a motivar con mayor fuerza el consumo en épocas puntuales del año como son el verano, las fiestas patronales, fiestas de fin de año, entre otras, sin por ello dejar de coexistir con la venta de la cerveza para complementar la actividad. Han dedicado sus esfuerzos en mejorar el servicio de distribución y han implementado políticas de promociones.

Visión de los productores y comercializadores de gaseosas

Los productores de gaseosas representados por la empresa Coca Cola de Panamá S.A. con una importante participación en el segmento de bebidas gaseosas, declaran que las cervezas no están en las categorías básicas de bebidas que los consumidores despliegan en su vida diaria consistentemente por el grado alcohólico que pueda tener la cerveza. El consumo de cerveza produce un impacto en el organismo del consumidor muy diferente al que producen las bebidas gaseosas, tipo sodas y las aguas embotelladas, debido a que ciertos de estos impactos que produce la cerveza en el organismo son de tal naturaleza, que la sociedad ha decidido restringir su consumo a personas que tengan una edad en la que puedan desplegar un criterio lo suficientemente maduro para discernir entre un estado normal y un estado de embriaguez.

Por otro lado, la comercialización de cervezas por parte de los detallistas requiere de permisos gubernamentales especiales, y de una organización administrativa diferente al que necesita el expendio de cualquier otro tipo de bebidas no alcohólicas.

Desde el punto de vista de un fabricante de gaseosas, la producción, distribución y comercialización de cervezas requiere de una organización separada y distinta por el carácter biológico de los procesos, no así con las bebidas gaseosas y aguas embotelladas. (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 2 y 3)

Visualizan como sus competidores efectivos a las otras bebidas gaseosas nacionales e importadas, tales como los jugos y bebidas de frutas, agua y leche.

Su estrategia de mercadeo se basa en mantener presencia agresiva en los medios de publicidad principalmente la televisión. Planifican las estrategias de acuerdo a la vida de la marca y la actividad de mercadeo tiene una estructura en cuatro fases a lo largo de un año: la fase navideña, el verano, la vuelta a clases y la época lluviosa.

Visión de productores y comercializadores de Jugos, bebidas de frutas y leche

Los productores y comercializadores de jugos, bebidas de frutas y leche representados por la mayor empresa nacional en este segmento: Industrias Lácteas Estrella Azul S.A., con una participación de mercado mayor del 50%, declara que las bebidas y jugos de frutas junto a la leche son bebidas que se consumen en todo momento y tienen sistemas de producción y distribución totalmente diferentes a la cerveza, pues requieren entre otras cosas de una extensa cadena de frío. Igualmente, los consumidores visualizan de una manera totalmente diferenciada los atributos de los jugos, bebidas de fruta y leche frente a la cerveza.

Visualizan como su competencia directa a las bebidas gaseosas y de frutas, los jugos, leches, yogurt y helados que sean preparados y comercializados por la industria local y las importadas. No consideran a la cerveza como un producto competidor por las características físicas del producto en cuestión, además de la percepción del consumidor frente al mismo. La empresa considera que participa en la producción de productos alimenticios y no manifiesta interés en participar en la producción y comercialización de bebidas con contenido alcohólico. Basa su estrategia de mercadeo en la fortaleza de su distribución permanente en todo el país junto a promociones destinadas a incentivar el consumo.(ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1788).

Por tanto, se observa, que ni las empresas productoras y comercializadoras de licores, gaseosas, jugos, leches y refrescos, consideran a la cerveza como producto competidor dentro de su visión de empresa. La empresa CBP, tampoco se considera dentro de la información recabada de manera independiente por la Comisión como competidora de las empresas de licores y solamente la empresa CNSA es consistente con su afirmación de que estima a los licores como producto competencia de la cerveza.

Estrategias en el canal de distribución

En cuanto a las estrategias utilizadas en la estructuración del canal de distribución en el mercado de producción, distribución y comercialización de cerveza en la República de Panamá por ambas empresas cerveceras, se hace indispensable conocer la definición de canal de distribución, el cual consiste en un ordenamiento

de relaciones de intercambio que crean valor para el cliente en la adquisición, consumo y disposición de bienes y servicios.

El mercado de producción, distribución y comercialización de cervezas se caracteriza por la existencia de dos canales de distribución, basados fundamentalmente por la ocasión de consumo: a) el mercado de distribución y venta de cervezas en envase abierto (*on premise*) y b) el mercado de distribución y venta de cervezas en envase cerrado (*off premise*), los cuales de ahora en adelante los conoceremos como canal de envase abierto y canal de envase cerrado.⁶

El canal de envase abierto lo componen establecimientos comerciales o puntos de venta donde el consumo se verifica inmediatamente y el local está debidamente habilitado para permitir el consumo de la bebida dentro de este, por ejemplo, bares, restaurantes, cantinas, discotecas entre otros. El canal de envase cerrado lo componen establecimientos donde se comercializa la bebida para ser consumida en un lugar distinto y en una ocasión posterior al momento de la compra, por ejemplo supermercados, mini mercados, licorerías o bodegas, entre otros. Esta diferenciación se realiza igualmente para la obtención de las licencias comerciales para la venta al por mayor y al por menor de producto cerveza, según la Ley 55 de 10 de julio de 1973, modificada por las leyes 23 de 1984 y 32 de 1996, reglamentadas por el Decreto No. 17 de 1986 y la Resolución 85 de 1997.

La conveniencia de diferenciar los canales de distribución en función de este criterio se justifica, básicamente, por las distintas características del consumo final en cada uno de estos canales. Veamos a continuación estas diferencias:

a) Los precios son diferentes, y generalmente más elevados en los establecimientos del canal de envase abierto, comparado con los grandes locales con que cuentan usualmente los establecimientos del canal de envase cerrado, ya que en los establecimientos de envase abierto los consumidores no compran solo la cerveza que consumen, sino además un conjunto de servicios incorporados al "ambiente", que añaden valor al producto. En el canal cerrado los precios son inferiores ya que no existe valor agregado a la compra y el consumo no se verifica *in situ*.

b) El cliente de un establecimiento del canal de venta en envase abierto suele ser también menos sensible al precio que el que compra la cerveza en los principales centros del canal de envase cerrado, en el cual abundan los grandes locales

⁶ Tomado del expediente de Concentración Económica C44/99 HEINEKEN-CRUZCAMPO - Tribunal de Defensa de la Competencia - España. Así mismo es visualizado por las empresas cerveceras locales.

comerciales, en los que la elección del consumidor responde con frecuencia a las promociones en curso en el momento de realizar la compra. Podría afirmarse incluso, que el mismo consumidor final muestra frecuentemente una sensibilidad distinta al precio de la cerveza, si la compra se realiza en una cantina o en un supermercado. Dada una amplia categorización de establecimientos del canal de envase abierto en función de su localización, estatus o calidad, se plantea la existencia de una dispersión en los precios en el canal de envase abierto lo cual constituye otro indicio de la rigidez de la demanda en este canal.

c) Las modalidades de consumo son también distintas. En particular, el canal en envase abierto ofrece en exclusiva la posibilidad de beber cerveza en barril y usualmente cerveza en botella de un litro, la cual por la amplia capacidad de su envase, la hace poco manejable por el consumidor, además de mantener una reducida capacidad de enfriamiento que la obliga a ser comercializada en el canal de envase abierto. Por lo contrario, la cerveza en lata es típica del canal de envase cerrado, específicamente por las facilidades de transportación y enfriamiento que ofrece el envase.

Según información recogida del expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1185 la CNSA cuenta con más de 6000 clientes de cerveza a nivel nacional de los cuales el 63% pertenecen al canal cerrado y 37 % al canal abierto. Estas proporciones son correspondientes a los resultados de las ventas en cada segmento de distribución, es así que según lo señalado por CNSA en el Tomo V foja 1661 del mismo expediente, en el canal abierto se cultiva el paladar y se apoya la imagen de la marca, los cuales representan la mezcla de mercadeo óptima en el negocio de la cerveza (30% paladar y 70% marca) con bajas ventas relativas y poca rentabilidad. En el canal cerrado es donde se movilizan los mayores volúmenes de cerveza y se obtiene los mejores márgenes de rentabilidad de la operación por la poca inversión que requiere en apoyo a la gestión de ventas.

En estas subdivisiones del mercado las empresas cerveceras establecen estrategias puntuales de comercialización que incluyen la celebración de contratos de exclusividad que van destinados de manera directa a incidir en la venta de los productos cerveceros de la competencia. No se incluyen a los licores en esta estrategia. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo V foja 1659). Tampoco señalan las empresas cerveceras que las empresas licoreras mantengan para con las cerveceras estrategias de comercialización que tienda a la exclusión de los productos cerveceros. Por el contrario, lo que se señala es la coexistencia de ambos productos como estrategia de comercialización (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1836).

1.1.1.b Comportamiento e identidad de los compradores

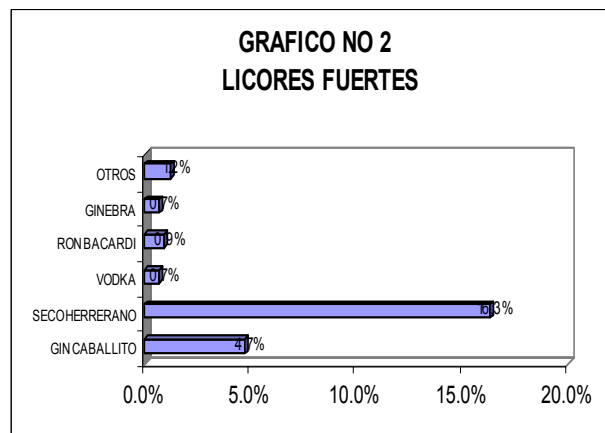
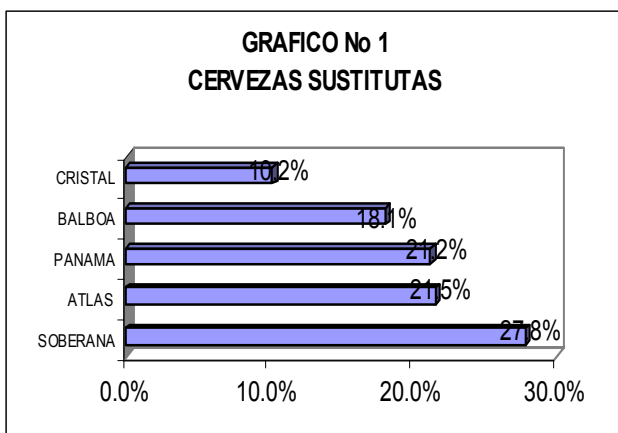
De acuerdo a investigación realizada por esta Comisión y sus resultados plasmados en el reporte “HABITOS Y ACTITUDES HACIA EL CONSUMO DE CERVEZA”, el consumo de cervezas, licores, jugos, gaseosas, agua mineral, bebidas en polvo y bebidas isotónicas, se distribuye homogéneamente entre los diferentes grupos de edades. Asimismo, no se puede inferir que algunas de las bebidas estén dirigidas al consumo de un estrato social en específico. (ver expediente administrativo No. AP-12 Tomo VII foja 1881)

Según el estudio “Base de Usos y Actitudes” elaborado para Cervecería Nacional S.A. por la firma GENERIS LATINA de Guatemala y aportado al expediente administrativo No. AP-12 Tomo IV Folio 1318, la incidencia en el consumo de cervezas se sitúa en un 76% de la población panameña, concentrándose en el género masculino 78% y sólo un 69 % femenino. Esto nos indica que: la cerveza es una bebida de un consumo altamente masivo (mayor que los licores, 76% a 50%) y que existe una diferenciación de la cerveza de acuerdo al género del consumidor. El público objetivo de las estrategias de mercadeo de cervezas es principalmente masculino.

El consumidor de cervezas reporta una preferencia marcada por las cervezas tipo Lager con un 83% de aceptación. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VII foja 1882)

Según el estudio del mercado de cerveza para la marca Lowenbrau preparado por la firma DATA MARKET S.A. en septiembre de 1997 (expediente administrativo No AP-12 Tomo IV folio 1521) se presenta información sobre la posible sustituibilidad de la cerveza inter-marca, y frente a los licores dada la no disponibilidad de la marca preferida por el consumidor, observamos que frente a dos cuestionamientos: 1. Que marca de cerveza sustituiría su marca predilecta? Y, Qué trago fuerte (licor) prefiere tomar?. Así vemos que los consumidores escogen a la marca soberana como la mayor sustituta de su marca predilecta y solo con un 27.8%, prefiere mantener el consumo de su marca predilecta de cerveza. Esto marca una alta fidelidad del consumo de la cerveza por la cerveza. lo que nos permite inferir una alta fidelidad de marca por el consumidor de cervezas ya que el 72.2% de los consumidores no estarían dispuestos a sustituir su marca de cerveza (ver gráfico No 1).

De la misma forma, solamente 16.3% de los consumidores optarían por sustituir su marca predilecta en caso de no estar disponible, por el Licor Seco Herrerano y de una forma decreciente por otros licores tal y como se aprecia en el gráfico No 2. Por lo que la sustituibilidad directa de la cerveza Lowembrau en este estudio es en todo caso, el consumo de otra marca de cerveza.



Fuente: Estudio del Mercado de Cerveza Lowembrau –DATA MARKET S.A.

1.1.1.c Uso final del producto

Percepción, preferencias por parte de los consumidores

Esta Comisión ha observado que cada una de las categorías de bebidas, son percibidas por los consumidores en una forma bien particular y claramente diferenciable.

Así los jugos naturales o envasados, así como la malta, son percibidos como productos de alto valor nutritivo.

Los refrescos están diferenciados del resto de las bebidas ya que es percibido por los consumidores como bebidas agradables en cuanto a su sabor y por ser un buen acompañante de las comidas.

Las bebidas alcohólicas fuertes son directamente asociadas como acompañantes en actividades festivas y de consumo eminentemente nocturno.

La cerveza en cambio, además de los atributos asociados con la misma donde las cualidades organolépticas determinan la decisión de compra, se destaca su carácter refrescante, menos dañina a la salud, es más apropiada para consumir en horas de la

tarde y como acompañante de comidas, además de que su carácter embriagante es menor. Se observa una predisposición favorable hacia la cerveza frente a los licores, la consideran un aperitivo y establecen que su precio les es más accesible (Ver estudio Base de Usos y Actitudes de Generis Latina Expediente administrativo No AP-12 Tomo IV foja 1345).

Se sabe que en el rubro bebidas, pese a estar representadas por un conjunto de productos destinados a saciar la sed o líquidos acompañantes de comidas, los consumidores perciben a cada uno de los principales rubros de bebidas de una forma muy particular y diferenciada, por esta razón, por ejemplo, las bebidas a base de malta no pueden ser consideradas como sustitutos de la cerveza y ésta de las bebidas gaseosas y así sucesivamente con otros rubros. Por ello los consumidores perciben la cerveza como un producto distinto de otras bebidas.

En conclusión, las características que visualizan los consumidores que marcan las diferencias de consumo, ubican a la cerveza como un producto cuyo impulso de compra y consumo es distinto al del licor.

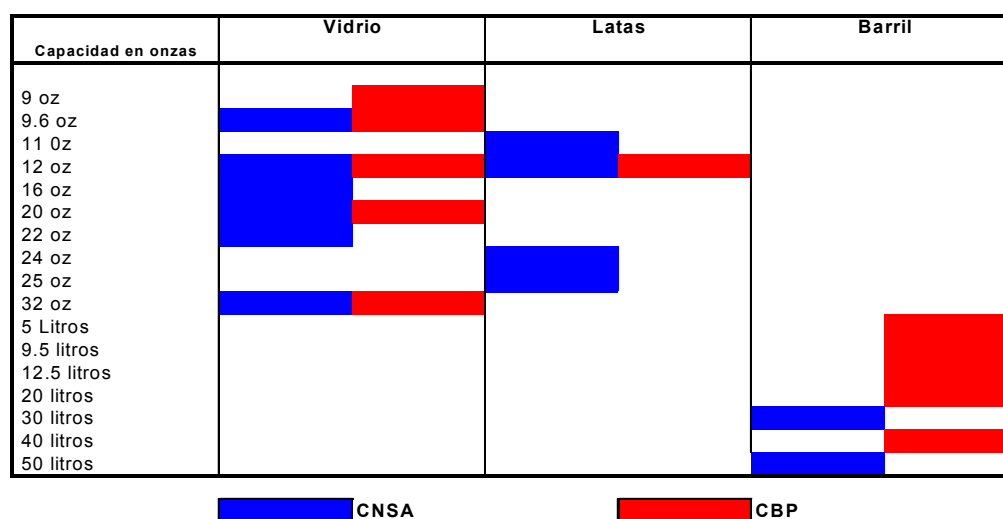
Ocasión de consumo

De acuerdo a la ocasión del consumo, el consumidor prefiere en el desayuno tomar jugos naturales y envasados por su alto contenido nutritivo, siendo los refrescos una opción poco preferida. Pero a medida que aumentan las horas de día, el patrón de consumo de bebidas cambia. Por ejemplo, a la hora de almuerzo, los refrescos se convierten en las bebidas o preferidas seguidas de los jugos naturales o envasados. Mientras que durante la cena, las bebidas gaseosas también predominan en el gusto del consumidor, seguidos de los jugos naturales y del agua mineral. La cerveza es visualizada como una bebida diurna y con características refrescantes en cualquier ocasión, los licores fuertes se utilizan como bebidas relajantes y amigables principalmente en horarios nocturnos. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VII foja 1886)

Ahora bien, el lugar donde se efectúe el consumo también representa un factor determinante en su decisión de demanda, la cual podría cambiar si el consumidor se encuentra en la calle o en su hogar. Esto se encuentra íntimamente ligado a la presentación de los envases una vez que aquellos consumidores de cerveza que se encuentran en la calle, encuentran que los envases más prácticos resultan aquellos que poseen una menor capacidad, en tanto que si el consumo se realiza mayormente

en los hogares o en establecimientos especializados, las presentaciones preferidas son aquellas de mayor capacidad. (Ver Cuadro No 1 de presentaciones de cervezas en el mercado).

Cuadro No 1
Presentaciones de cerveza ofrecidas por
CNSA Y CBP



Fuente: Preparado por la CLICAC según Expediente Administrativo No AP-12

- **Alternativas al momento de consumo de la cerveza:**

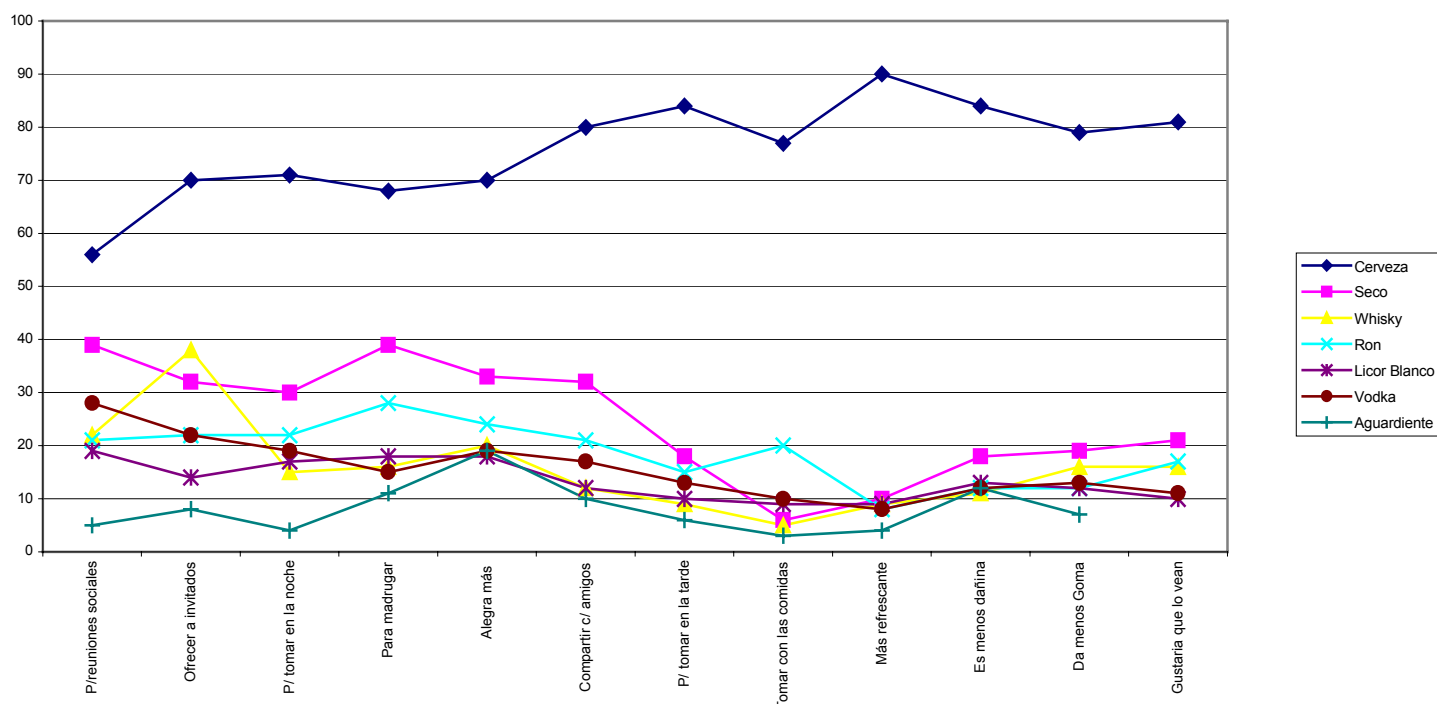
Cabe preguntarse ¿cuáles son las alternativas existentes para los consumidores a la hora de sustituir su cerveza?.

El conjunto de características anteriormente mencionadas permiten establecer ciertas conclusiones sobre la sustituibilidad por el lado de la demanda entre la cerveza y el resto de las bebidas. Por ejemplo, mientras las bebidas gaseosas son mercancías compradas por impulso, para saciar la necesidad de tomar algo refrescante y un buen acompañante de las comidas, los cuales son consumidos principalmente tanto en los hogares como en áreas libres, otras bebidas como las alcohólicas son consumidas en la casa en menor proporción y también en bares y cantinas, en horas nocturnas y no cuentan con ningún grado nutricional reconocido. Por otra parte las cervezas se caracterizan por ser consumidas en horas diurnas principalmente, además de ser ingeridas de noche, tanto en ambientes recreacionales como en el hogar, el sabor y su poder refrescante son los motivos directos de su consumo y éste se genera una y varias veces a la semana por su condición de bebida relajante de bajo contenido alcohólico en relación al licor.

En definitiva, aún cuando todas las bebidas listadas anteriormente satisfacen la necesidad de refrescarse y calmar la sed, las motivaciones de consumo de cada una de las mismas son diferentes entre sí, y, aún más, muchas de ellas presentan momentos y lugares de consumo diferentes, por lo que no pueden hasta este punto considerarse como sustitutos directos de la cerveza.

En cuanto a que el consumo de cerveza está orientado por su carácter refrescante y mayoritariamente diurno tal y como se observa en el estudio base de Hábitos y Actitudes elaborado por la firma Generis Latina para CNSA (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo IV foja 1321) señala que la imagen que representan las categorías nos demuestran que la cerveza es consumida en un 90 % de las veces por que es una bebida refrescante en horas de la tarde (80%) y como acompañante de las comidas (75%). A diferencia de los licores en especial el Seco que tiene una imagen fundamentalmente de consumo en eventos sociales nocturnos. (ver gráfico No 7). Estas aseveraciones en relación a los hábitos de consumo nos llevan a concluir que el contenido alcohólico no puede ser un parámetro de comparación entre la cerveza y las bebidas alcohólicas pues el consumidor no reconoce la ingesta de alcohol como uno de los objetivos del consumo de cerveza, y que en todo caso escoge por su menor grado alcohólico .

**GRAFICO No 7
IMAGEN DE CATEGORIA**



Fuente: Estudio Base de Usos y Actitudes –GENERIS LATINA para CNSA

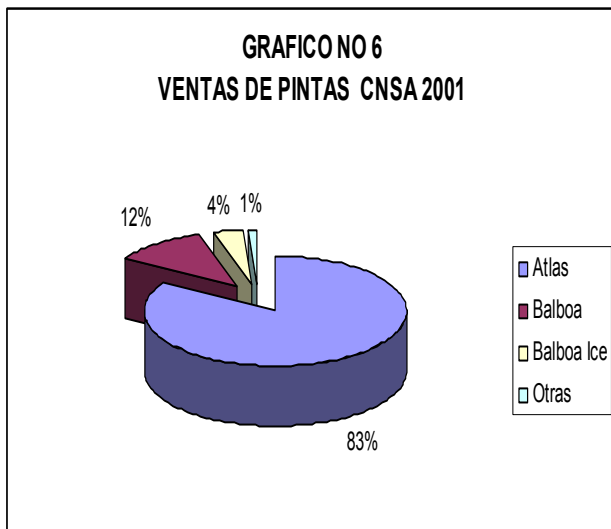
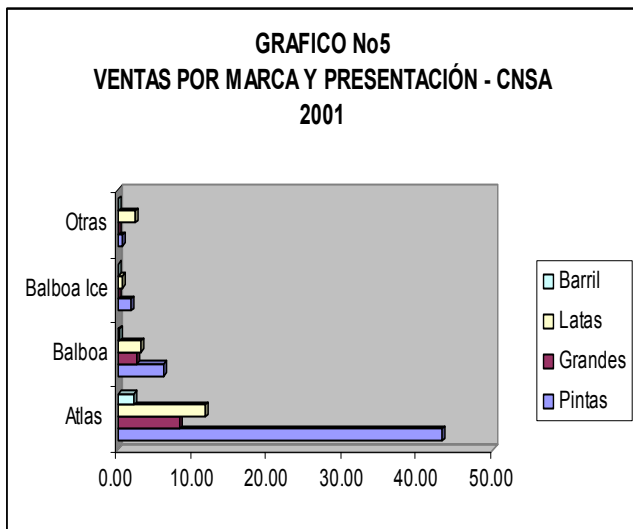
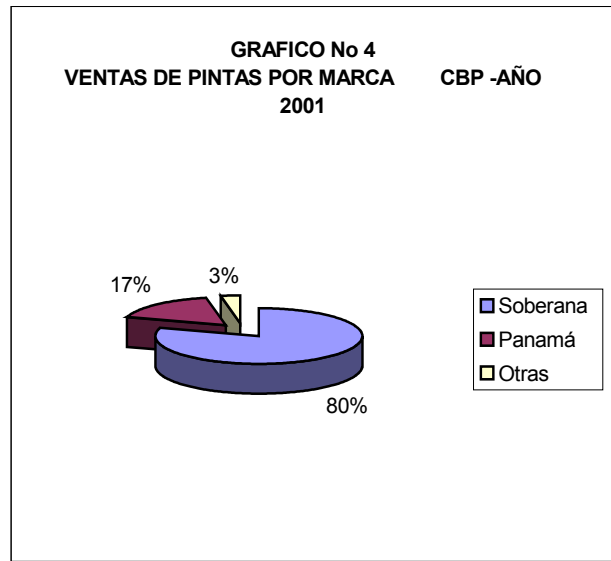
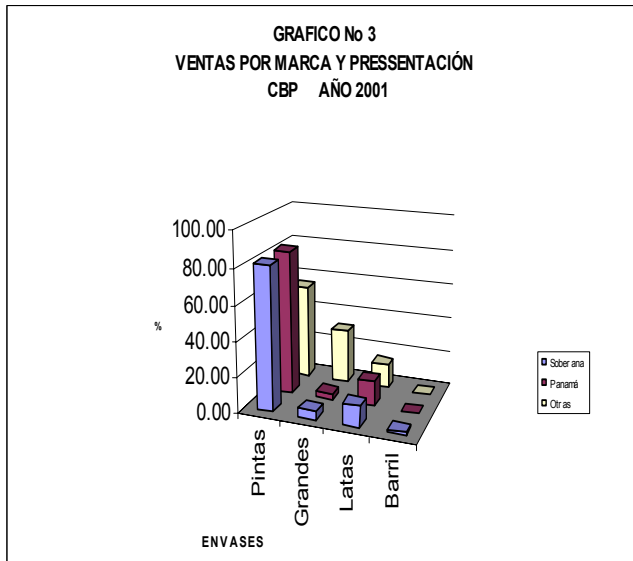
Percibibilidad de la cerveza:

Otro aspecto del producto a resaltar es la percibibilidad de la cerveza en relación a los licores tal como se desprende de información suministrada por Bavaria S.A. según expediente de la concentración Tomo VI foja 1751 la cerveza en envase de vidrio y aluminio cuentan con siete (7) meses de vida de anaquel y los barriles tan solo tres (3) meses. Los licores en especial el ron y el seco cuentan con 15 años de vida de anaquel.

Por tanto, es evidente el carácter diferenciador de la cerveza en cuanto al licor que influye directamente en el tipo de producto e incluso en sus estrategias de almacenamiento por período para su comercialización, ya que el licor supera abrumadoramente el tiempo de vida de la cerveza. En el mercado, los productores de cervezas ofrecen una variedad de presentaciones de distintos tipos de tamaños y envases para aquellos consumidores que se encuentran fuera de casa. Las presentaciones pequeñas que van desde las 9 onzas hasta las 12 oz. son las más populares para el “consumo de paso”.

Adicionalmente, se pudo determinar que las ventas de las cervezas por marca más importantes son: *Atlas* con presentación de 9.6 onzas en botellas de vidrio retornable representan, en promedio, más de 50 % de las ventas totales de la empresa **CERVECERÍA NACIONAL S.A.** (véase Gráfico No 4). Asimismo, las ventas de cervezas marca *Soberana* en botellas de vidrio retornable de 9.6 onzas y 12 onzas. representan para **CERVECERÍA BARÚ PANAMÁ S.A.**, en promedio, más de 60 % de sus ventas totales. (Gráfico No 3) .

Estas presentaciones son las que más tiempo han estado en el mercado, y se han mantenido como las más demandadas a pesar de la introducción de otras presentaciones en vidrio no retornable, lata y barril (Ver Cuadro No 1 de presentaciones de cervezas en el mercado). No obstante, el consumidor que desee “calmar su sed”, se verá en la necesidad de adquirir la presentación disponible en el establecimiento comercial, puesto que existe una necesidad física que satisfacer al momento, aún considerando que tales presentaciones superen en precio a las presentadas en vidrio retornable.



Fuente : Expediente de la concentración, Elaborado por la DINA/E/CLICAC

Fidelidad de la marca

Por otro lado, la Comisión ha determinado que los consumidores al momento de adquirir cervezas, si bien toman en consideración la ocasión del consumo, también toman en cuenta la fidelidad de marca. El estudio Hábitos y Actitudes hacia el Mercado de Cervezas- CLICAC 2001, dio como resultado que el 73% de los encuestados reportaron lealtad hacia la marca de su preferencia. (ver expediente administrativo AP-12 Tomo VII foja 1890). El mercado de cervezas se caracteriza por ser un mercado maduro donde las preferencias de los consumidores por una marca determinada se encuentran bien arraigadas y existe lo denominado en este mercado el “cultivo del paladar” que lleva a los agentes participantes a orientar sus estrategias en búsqueda de este objetivo.

En este sentido, los consumidores poseen buen conocimiento acerca de las cervezas presentes en el mercado, una vez que la información afianzada a través de los años ha forjado una cultura de consumo y evidentemente las diferencian entre sí y con respecto a los licores.

Elasticidad

La elasticidad precio indica cuánto varía porcentualmente la demanda ante variaciones porcentuales del bien estudiado. Por definición, la elasticidad se mide tomando como base que el precio varíe en 1%. De allí si la ecuación de elasticidad arroja un número superior a uno ($E > 1$) se sobreentiende que la variación porcentual de la cantidad demandada ha sido proporcionalmente mayor a la variación porcentual del precio de ese bien.

Si por el contrario, la elasticidad resultante es menor a 1 ($E < 1$), esto es indicativo de que la cantidad demanda ha variado porcentualmente en una cantidad inferior a la variación de su precio, lo cual a su vez resulta indicativo de que se trata de un bien inelástico.

La elasticidad cruzada precio de la demanda mide las variaciones en la cantidad demandada de un bien determinado en función de las variaciones de precios de otros bienes. La elasticidad está en gran medida determinada por la habilidad del mercado o de los consumidores de encontrar sustitutos para un determinado bien. En general los bienes que son difícilmente sustituibles presentan una relativa inelasticidad. Por otra parte, los bienes que son fácilmente sustituibles presentan una tendencia a ser altamente elásticos.

Un análisis de las regresiones de elasticidad en el mercado de producción y comercialización de cervezas en Panamá parte de la hipótesis de que la demanda de cerveza refleja una elasticidad precio de la demanda inter marca relativamente alta. Dicha elasticidad, concluye que es atribuible al hecho de que este bien, dentro de su mercado relevante, es sustituible por otros productos similares como son otras marcas y presentaciones de cervezas.

En cuanto a la existencia de sustitutos R. Miller plantea que “Cuanto más semejantes sean los sustitutos de un bien particular, tanto mayor será la elasticidad precio de la demanda . Como límite, si hay un sustituto perfecto, la elasticidad

precio del producto será infinita. Por tanto, un aumento mínimo en el precio del producto producirá una enorme reducción en la cantidad demandada; la cual disminuirá a cero. En realidad se trata de dos productos que el consumidor considera que son exactamente iguales y asimismo convenientes”⁷

Lo anterior lo corrobora Sheifler cuando afirma que la elasticidad de la demanda depende en gran medida del grado de sustitución del artículo. Al respecto señala:” si se trata de un artículo que puede ser reemplazado fácilmente, una alza de precios le quita muchos compradores por que estos comprarían entonces un sustituto”⁸

En el Estudio de Elasticidad del Mercado de Cervecería Barú Panamá (enero99-Dic 2000) elaborado por los economistas Robinson Sucre y Luis Estribí a la empresa CBP el 14 de mayo de 2001, y presentado a esta Comisión por CBP, se reporta como resultados de sus cálculos de las regresiones aplicadas para medir la elasticidad cruzada de la demanda en el mercado de cervezas, que ante un aumento de 1% de los precios de la cerveza Atlas genera un aumento de las ventas de Soberana por el orden del 3.5%, reflejando una alto coeficiente de sustitución, inter marca de cerveza.

En cuanto a los resultados de los cálculos de la elasticidad precio de la demanda se obtuvo que frente a una hipotética disminución de 1% en los precios de una marca de cerveza nacional origina un aumento de las ventas por el orden de 10.33% de la misma marca (alto coeficiente de elasticidad precio de la demanda).

Al respecto frente a una variación real de precios de la cerveza doméstica señala CNSA:

“El 14 de febrero de 2000 nosotros subimos el precio de la caja de pinta de B/ 5.27 a B/ 6.54 y nuestra competencia directa en productos de fabricación nacional no lo subió (CBP), sino que el precio neto por caja bajó progresivamente hasta B/ 4.77 la caja de pinta y de 12 onzas. Esta reducción fue vía promociones, condicionada a que los detallistas mantuvieran el precio dela pinta y la de 12 onzas para el consumidor a 35 centavos (las promociones era una caja gratis de cerveza por cada siete cajas y posteriormente una caja gratis por cada cinco cajas de pintas y de 12 onzas) , entonces se tradujo el precio de nuestra cerveza en 40 centavos al consumidor y la de CBP a través de la promoción se mantuvo en 35 centavos en ambos empaques (pinta y 12 onzas).

⁷ Roger Leroy Miller, Microeconomía Moderna , Tercera edición, 1997, pp159, México DF

⁸ Scheifler Xavier, Teoría económica, Décima Impresión, 1982, pp.98. , México D.F:

Finalmente , producto de esta alza y del comportamiento de CBP , nuestras ventas se vieron afectadas..... “ (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo V foja 1658)

Estos cálculos se basan en estadísticos “t” con una significación cercana al 100%, se realizó la prueba “F” dando un resultado de 38.44 con un nivel de 99% de ser significativa y se realizaron pruebas para eliminar cualquier posibilidad de inconsistencia en el modelo.

Estas conclusiones econométricas nos llevan a comprobar que los productos sustitutivos de la cerveza, los cuales pierden participación de mercado frente a variaciones en los precios, son las distintas marcas de cerveza, por lo que la cerveza a este punto se considera un mercado de producto propio, diferenciado en razón de sus especiales características de su sabor, su proceso de producción y sus hábitos de consumo.

Se considera asimismo que, a pesar de las diferencias existentes entre las numerosas variedades de cervezas disponibles en el mercado y que se reconoce la importancia del análisis de mercado a nivel de segmentos, todas ellas, *prima facie* y hasta este punto de análisis, constituyen un único mercado, dada la elevada sustituibilidad de oferta entre ellas, la presencia general de todos los competidores en cada una de las variantes y la compra de toda la gama por los distribuidores y minoristas.

1.1.1.d Los Costos y el tiempo de transacción

Los costos de transacción pueden clasificarse en tres grupos: Costos de información, de negociación y de supervisión. Los costos de información ocurren antes de hacerse efectiva la transacción e incluyen los costos que supone obtener datos sobre precios y productos, así como identificar a las contrapartes comerciales.

Los costos de negociación atañen al desarrollo de la transacción y suelen incluir comisiones, el establecimiento de los términos exactos de la transacción y la fijación de los contratos (formales e informales). Por último los costos de supervisión se producen luego de la transacción y suelen vincularse a la necesidad de asegurar la calidad convenida y el cumplimiento de los pagos tal y como fueron acordados.

Respecto a los costos de transacción en los que los oferentes deberían incurrir para adaptar el producto, adaptar su publicidad, penetrar el canal con contrataciones de exclusividad, aprender nuevos procedimientos, etc., se deben analizar los posibles inconvenientes que podrían enfrentar los integrantes de la cadena de comercialización para la distribución de las cervezas. La cadena está conformada por las empresas fabricantes y embotelladoras (plantas de producción), centros de distribución, distribuidores y expendios comerciales, tales como, cadenas de supermercados, grandes tiendas, locales medianos y pequeños, restaurantes y bares, y licorerías o bodegas.

Como puede observarse, los consumidores finales pueden adquirir cervezas en una variedad de establecimientos comerciales, por lo que los costos de transacción no son altos, y su decisión de compra se efectúa en sitios que normalmente se encuentran bien abastecidos.

Al respecto, cabe destacar que el abastecimiento de los detallistas depende directamente de la logística de distribución relacionada con la ubicación de las plantas productoras. En efecto, las fábricas envían cajas de cervezas a los centros de almacenamiento en camiones o unidades propias. Posteriormente las cervezas son distribuidas desde estos centros hasta los establecimientos o puntos de venta, para lo cual utilizan principalmente su propia flota de distribución y en áreas apartadas a los distribuidores independientes.

El productor es, el agente encargado de la repartición de las cervezas, por lo que el tiempo de llegada del producto al punto de venta dependerá en parte importante de la disponibilidad del productor para hacer llegar el pedido, disponibilidad que se encuentra atada por el número de rutas o área geográfica que debe abastecer. En nuestro país las empresas fabricantes y comercializadoras de cervezas, al igual que las importadoras, cuentan con una excelente logística, extensa y costosa flota de distribución con un sinnúmero de rutas que recorren la geografía nacional, por lo que el consumidor carece de mayores costos para acceder al producto cerveza.

Por otro lado, la forma de pago de los comercios pequeños como bodegas y cantinas es al contado, mientras que para los puntos de venta de mayor tamaño tales como supermercados y distribuidores, el pago es a crédito. Estos últimos, también disfrutan de mayores descuentos puesto que realizan pedidos de mayor volumen y tienen un mayor índice de rotación de mercancía.

Las empresas productoras y comercializadoras de cervezas en Panamá invierten aproximadamente 5.5 millones de balboas para comercializar en el mercado 1.3 millones de hectolitros de cerveza (ver informes financieros públicos presentados a la Comisión Nacional de Valores-Año 2001, (ver expediente de la concentración Tomo I Foja 252). Por este motivo se considera que por el tamaño pequeño del mercado panameño los consumidores no tienen que incurrir en altos costos de transacción para mantenerse informado sobre precios y la calidad de los productos así como cualquier información relevante sobre vendedores y compradores potenciales.

Los costos de negociación observados desde el punto de vista de un cambio en la demanda de cerveza por un producto sustituto, son bajos pues la adquisición no requiere de procesos de negociación o contratación, tan solo se requiere cumplir el requisito legal de alcanzar para la compra de la cerveza un mínimo de 18 años es decir, mayoría de edad. El costo de adaptar o de ver equivalente el consumo de cerveza al consumo de licores o bebidas alcohólicas fuertes es alto, pues conlleva necesariamente la adquisición de un conjunto de bienes accesorios indispensables para materializar el consumo. Entre ellos destaca la compra de hielo y una bebida mezcladora. Aunado a ello, se requiere la obtención de un vaso que permita ingerir la bebida de modo apropiado.

La exigencia de estos bienes accesorios hace que la sustitución no pueda ser oportuna y efectiva, por lo que no se pueden considerar parte de un mismo mercado pertinente. Esto es corroborado por declaración obtenida de un ejecutivo con amplia experiencia en este mercado que labora en la Central Industrial Chiricana S.A. productora de los rones Carta Vieja, quien ante la pregunta : Que es más caro tomar cerveza o ron? Responde, "es más caro tomar ron o alcohol en general que cerveza, aún viendo el alcohol por trago". (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1836).

En función de las conclusiones anteriores el precio promedio de un litro de cerveza (donde una caja de pintas de 9.6 OZ contienen 6.8 litros de cerveza y en diciembre de 2001 el precio era B/6.59) cuesta al detallista panameño con impuestos de ITBM incluidos B/ 0.97, frente a los costos de un litro de Seco Herrerano con ITBM incluido de B/ 4.72 y un litro de Ron Carta Vieja claro con ITBM incluido de B/ 5.68, nos permite observar que las diferencias de precios en las bebidas en análisis son suficientes para inhibir cualquier intención de cambio de demanda de cerveza por la del licor.

En cuanto a la cerveza el factor tiempo no constituye un elemento capaz de afectar la oportunidad para un cambio de demanda por un producto sustituto dentro de la misma cerveza, pues la alta disponibilidad de las bebidas en los más de 5800 puntos de venta registrados en el Directorio de Establecimientos Comerciales de la Contraloría General de la República hacen que la oferta de bebidas, en la variedad de sus gamas, estén accesibles a los consumidores con una gran facilidad en el mercado panameño.

1.1.1.e Evolución de los precios reales

Una vez conocidas las características de las bebidas, su ocasión y lugar de consumo, así como también la estrategia o visión de cada uno de sus fabricantes o comercializadores, se procede a considerar el grado de sustituibilidad existente entre las bebidas alcohólicas y las cervezas. Si dos o más categorías de bebidas son sustitutos efectivos cabe esperar que de no producirse variaciones en la calidad o en otros atributos de los productos, sus movimientos de precios en el tiempo fuesen paralelos.

Esto se debe a que en caso de ocurrir un aumento apreciable del precio de una bebida en relación al de sus sustitutos, debería producirse un desplazamiento importante en la demanda hacia estos últimos, presionando los precios a alinearse.

CUADRO No 2			
PRECIOS DE LISTA			
	Cerveza (Caja de pintas)	Seco Caja de litro	Ron Caja de litro
	CNSA	Varela Hnos.	Carta Vieja
2000	7.13	57.75	68.20
E	6.30	57.75	68.20
F	7.20	57.75	68.20
M	7.20	57.75	68.20
A	7.20	57.75	68.20
M	7.20	57.75	68.20
J	7.20	57.75	68.20
J	7.20	57.75	68.20
A	7.20	57.75	68.20
S	7.20	57.75	68.20
O	7.20	57.75	68.20
N	7.20	57.75	68.20
D	7.20	57.75	68.20
2001	7.37	57.75	68.20
E	7.20	57.75	68.20
F	7.20	57.75	68.20
M	7.40	57.75	68.20
A	7.40	57.75	68.20
M	7.40	57.75	68.20
J	7.40	57.75	68.20
J	7.40	57.75	68.20
A	7.40	57.75	68.20
S	7.40	57.75	68.20
O	7.40	57.75	68.20
N	7.40	57.75	68.20
D	7.40	57.75	68.20

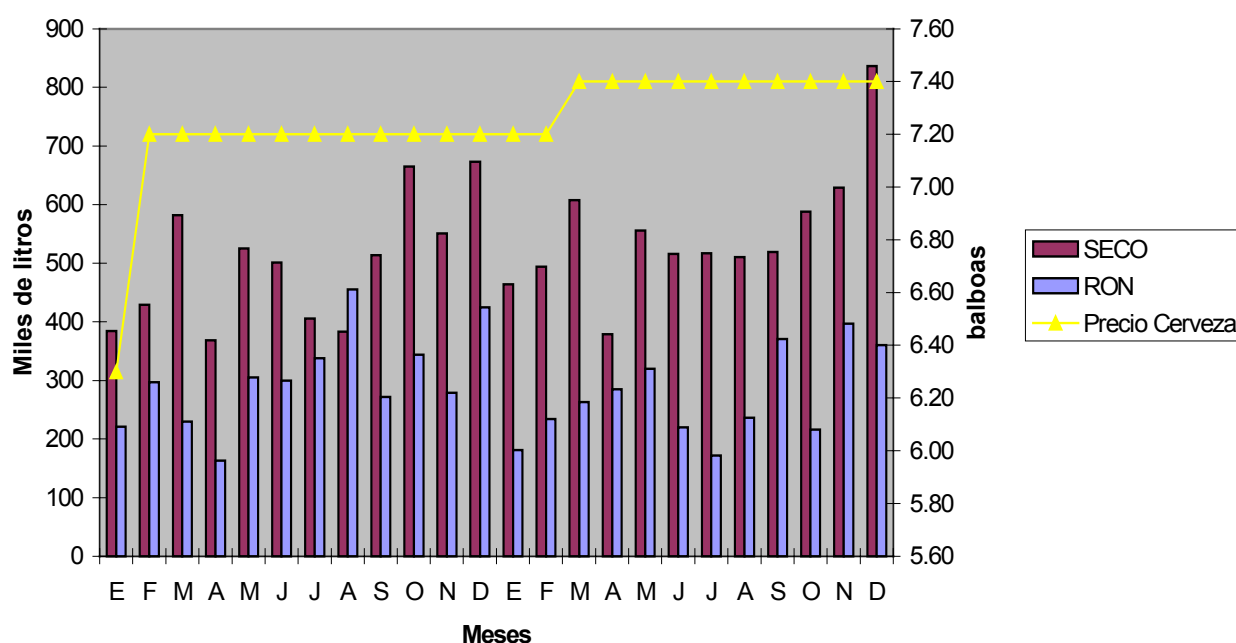
Fuente : Expediente de la Concentración-CLICAC

En este orden de ideas, para la realización del presente análisis se procedió a recopilar las variaciones intermensuales en el precio de lista con ITBM incluido de la caja de cerveza en tamaño pinta de la CNSA durante los años 2000 y 2001, de la caja de Seco Herrerano en tamaño litro y del ron Carta Vieja claro en tamaño litro. Como se puede observar en el cuadro No 2 la evolución de los precios de la cerveza no guarda ningún tipo de correlación con los precios de los licores seleccionados. Más aún en los períodos de aumento de los precios de la cerveza (p.e. febrero 2000 en 14 % y marzo de 2001 en un 3%) los precios de los licores Seco Herrerano y Ron Carta Vieja se mantuvieron invariables.

En vista que no existe ningún tipo de correlación en los precios de las cervezas y los licores populares, procederemos a explorar la posibilidad de observar algún tipo de relación entre la evolución de los precios de la cerveza y el consumo de licores nacionales de carácter popular y de alta demanda en el mercado de bebidas alcohólicas como el Seco Herrerano y el Ron Carta Vieja. Para ello utilizaremos la variable producción como una variable *proxy* del consumo, lo que nos acercará con un alto grado de certeza a los niveles de consumo de este tipo de productos caracterizados por una alta rotación de ventas.

Como se observa en el gráfico No 8, aunque se percibe que coincide en el tiempo el incremento del precio de las cervezas con un mayor consumo de licores fuertes, esto se explica básicamente por la estacionalidad del consumo de licores nacionales provocada por las festividades del carnaval en la República de Panamá durante los meses de febrero 2000 y marzo 2001.

GRAFICO No 8 EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE LA CERVEZA Y CONSUMO DE LICORES AÑOS 2000-2001



Fuente: Elaborado por CLICAC , Expediente de la Concentración –CNSA y CBP y datos de la

Según declaraciones contenidas en el expediente administrativo No AP-12 Tomo VI Folio 1764 y 1847, de las empresas licoreras se observa que de sus ejecutivos sientan que existe una clara estacionalidad en la demanda de licores compuesta por dos temporadas altas en el año a saber: temporada de carnavales (Febrero y marzo) y la temporada de fiestas patrias y de fin de año (noviembre y diciembre) donde ven incrementada su producción por el orden de 25 a 30%. Señalan los declarantes que las proyecciones de producción se hacen en base a las ventas, por lo que se toman las medidas de incremento de la producción en las temporadas altas.

Nuestros resultados analíticos son correspondientes a los encontrados por **Keneth Elzinga**⁹ y **Douglas Greer**¹⁰ que reportan una baja elasticidad cruzada de demanda encontrada entre bebidas alcohólicas y también no alcohólicas lo que llevan a concluir que otras bebidas (alcohólicas y nó) no son substitutas próximas de la cerveza.

En el estudio sobre “ Efectos de la concentración económica de Cervecería Nacional S.A. con Cervecería Barú –Panamá S.A. preparado por la firma Arden and Price Consulting para Bavaria S.A., y aportado por ésta como parte de la solicitud de verificación previa de la referida concentración, en la página 24 se desarrolla un análisis sobre la posibilidad de sustitución entre cervezas y licores basados en el comportamiento del consumo de licores frente a los movimientos de precio de la cerveza.

La Comisión desea resaltar que las conclusiones al respecto emitidas por el autor del estudio carecen de soporte y por tanto de validez, al descartar estacionalidad en el consumo de licores fuertes y aseverar relaciones directas entre las fluctuaciones en el precio de la cerveza y el consumo de ron y seco, va que se utilizaron en el estudio estadísticas de producción de Seco Herrerano erróneas tal y como lo señala el Ingeniero Juan Carlos Varela, Gerente General de Varela Hermanos S.A. productor de Seco Herrerano en su nota No C38-2202 del 28 de enero de 2002 (Ver expediente de la concentración Tomo principal Foja No 54), en la cual acepta la Comisión de un error en el suministro de las estadísticas de producción a la Contraloría General de la República y aporta los datos correctos que fueron utilizados por esta Comisión en la elaboración del gráfico No 8.

⁹ La Industria de la Cerveza en la Estructura de la Industria Americana , Walter Adams ed; Macmillan,1990,EEUU

¹⁰ Cerveza: Estudios de las Causas de Cambios Estructurales en la Industria , Prentice Hall ,1993,EEUU

En conclusión, en vista que no existe correlación entre los precios de licores y cervezas y es razonable y está probada la estacionalidad en el consumo de licores fuertes en Panamá, no existe relación probable entre los movimientos de precio de la cerveza e incrementos en la demanda de licores fuertes. Por tanto, se descarta la viabilidad de la hipótesis sobre la sustituibilidad existente entre la cerveza y los licores fuertes Seco y Ron.

De los criterios explorados y analizados, la CLICAC llega a la conclusión de que NO se verifica la sustituibilidad por el lado de la demanda de la cerveza con respecto a las bebidas alcohólicas fuertes o licores.

1.1.2 Sustituibilidad por el lado de la oferta

Para determinar hasta que punto existen fuentes de competencia potencial por el lado de la oferta se deben tomar en cuenta aquellas empresas que no estén produciendo o vendiendo actualmente el producto o servicio relevante, pero podrían en el corto plazo y a bajos costos ofertar dicho bien o un sustituto, en una cantidad suficiente, como respuesta a un pequeño incremento, de manera tal que el precio vuelva a su nivel de competencia efectiva. Este tipo de respuestas puede ocurrir de diversas maneras: mediante la adaptación o re orientación de equipos actuales de producción o venta para la sustitución o para la extensión de la oferta del producto cerveza, o mediante la construcción o adquisición de activos que permitan la producción o venta en el mercado relevante.

La evaluación del grado de sustituibilidad por el lado de la oferta tiene por objeto establecer si ante un aumento en el precio de la cerveza se puede esperar que los fabricantes de otros productos destinen sus instalaciones productivas, en el corto plazo, sin riesgos significativos y a un costo razonable, hacia la producción de cerveza, de tal forma que el eventual incremento de precios sea improductivo.

1.1.2.a El proceso de producción de cervezas

Esta Comisión tiene conocimiento que la producción de cerveza se inicia con la cebada, gramínea que luego de seleccionada se remoja para dar inicio al proceso de germinación. En este proceso la cebada se transforma enzimáticamente de manera controlada y luego se seca, convirtiéndose en malta, que es la materia prima básica.

La malta se combina con el agua y con otros cereales adjuntos, como arroz o maíz. Las sustancias amargas de las flores femeninas del lúpulo contribuyen al característico sabor y aroma de la cerveza. El alcohol, el gas carbónico y gran parte de las sustancias aromáticas que contribuyen favorablemente al bouquet se producen durante el proceso de fermentación de los azúcares, proceso que se lleva a cabo mediante acción de la levadura cervecera.

Los principales ingredientes de la cerveza son:

Agua:

Puesto que el agua representa casi el 90 % de la composición de la cerveza, es condición importante para una excelente bebida contar con agua de altísima calidad físico-química y microbiológica. Este ingrediente es sometido a constantes y rigurosas pruebas de potabilidad, contenidos minerales y alcalinidad, para obtener el tipo de cerveza preferido por los consumidores más exigentes.

Malta:

La cebada malteada o malta, como usualmente se la denomina, es el cereal básico requerido para la fabricación de la cerveza. Este proporciona los complejos enzimáticos que transforman los almidones en azúcares, las proteínas de alto peso molecular en proteínas menores, y un gran número de compuestos esenciales para la elaboración de un excelente producto. En forma complementaria se utilizan otros cereales como arroz y maíz, que contribuyen significativamente a redondear el sabor de la bebida.

Lúpulo:

Tanto el delicado aroma como el especial sabor de la cerveza se deben al lúpulo, planta connabiácea, enredadera que se cultiva, en sus mejores variedades y calidad, en los Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa, con el propósito fundamental de fabricar cerveza.

Levadura:

Su intervención en el proceso cervecero juega un papel determinante. Está compuesta por microorganismos unicelulares, que propician la conversión del mosto en cerveza propiamente dicha.

Los procesos de producción de la cerveza son los siguientes:**Silos**

Aquí se almacenan el arroz y la malta que posteriormente serán utilizados en la elaboración de excelente cerveza.

Molino

El arroz y la malta son triturados, para optimizar el rendimiento en el proceso de extracción de sus constituyentes, lo cual se lleva a cabo por medio de calor y de reacciones enzimáticas.

Cocedor de cereales:

El arroz molido, junto con una pequeña cantidad de malta, se mezcla con agua en el cocedor de cereales, en donde se lleva a cabo la cocción del mismo, para lograr la gelatinización y licuefacción de sus almidones.

Maceración:

La malta molida se mezcla con agua en la olla de maceración y se deja un tiempo en remojo para activar las enzimas que contiene. Posteriormente, recibe la masa del cocedor de cereales. La mezcla completa de malta con arroz gelatinizado y licuificado es alentada y reposada a distintos niveles de temperaturas durante los cuales actúan las diferentes enzimas presentes en la malta, consiguiéndose la disolución de la mayor parte de los constituyentes de los granos, gracias a la conversión de sus almidones en azúcares.

Filtración:

La mezcla completa es transferida a la olla de filtración, la cual actúa como un gigantesco colador, reteniendo los sólidos residuales y permitiendo la filtración del líquido, el cual contiene los constituyentes extraídos de los granos y que es conocido bajo el nombre de MOSTO. Los sólidos residuales se conocen con el nombre de granza o afrecho y son destinados para alimento de ganado vacuno.

Paila de Cocción:

El mosto filtrado se recoge en la paila de ebullición, en donde es hervido entre 70 y 90 minutos, con el objeto de eliminar sustancias volátiles no deseables y provocar la sedimentación de sustancias que conducen a turbidez. Adicionalmente, se busca esterilizarlo, concentrarlo y extraer las resinas del lúpulo, el cual debe agregarse en esta etapa del proceso. El azúcar debe también agregarse en esta etapa.

Fermentación:

La fermentación del mosto se inicia a 10°C y toma 8 días el completar dicho proceso. La levadura se alimenta de los azúcares del mosto y, al metabolizarlos, libera alcohol, gas carbónico y una amplia gama de otras sustancias orgánicas que participan en el aroma, sabor y carácter de la cerveza. Al final de la fermentación, la levadura se asienta en el fondo del tanque y, luego de transferida la cerveza, se recolecta y selecciona para su reutilización.

Maduración:

Finalizada la fermentación, la cerveza es transferida a los tanques de maduración o reposo, en donde permanece a 0°C durante 2 semanas. En este lapso de tiempo, se logra la sedimentación de sustancias poco solubles, que, de no separarse, podrían causar problemas de turbidez del producto en el mercado. Adicionalmente se desarrolla y se fija el carácter final del producto.

Filtración:

Terminada la fase de maduración, la cerveza esta lista para ser filtrada, con lo que se logra la brillantez deseada en el producto final.

Tanques de Gobierno:

Aquí se recibe la cerveza filtrada para ser transferida a las máquinas de envasado, ya sean estas para llenado de latas, botellas o de barril.

Línea de embotellado o enlatado:

El proceso de embotellado se inicia con el lavado y desinfección de botellas, lo que se realiza a altas temperaturas. A continuación las botellas son inspeccionadas por medio de sistemas electrónicos muy sofisticados y solo aquellas que superan tan rigurosa inspección llegan a la máquina llenadora-coronadora en donde finalmente se llenan y se sellan con la tapa corona. Estas botellas son

a continuación pasteurizadas, etiquetadas, empacadas y paletizadas.

Control de calidad:

En cada una de las etapas del proceso, comenzando por la materia prima hasta producto terminado, el control de calidad es constante y efectivo, garantizando la calidad de la cerveza en todas sus fases.

Como se puede observar, el proceso de producción de cervezas es un proceso altamente complejo y delicado, donde se combina la utilización de activos de alto grado de especificidad. Este último hecho es de gran importancia ya que dependiendo del grado de especificidad de los activos de producción requeridos, algunas industrias adyacentes no podrán reorientar sus líneas de producción en forma suficiente y oportuna hacia la fabricación de cerveza.

1.1.2.b Sustitución y diversificación de la oferta

La evaluación de la sustituibilidad por el lado de la oferta considera, no sólo, la posibilidad técnica de la reorientación de unas líneas de producción hacia la fabricación del producto objeto de análisis, sino también las condiciones en las cuales dicha reorientación se podría llevar a cabo, en términos del costo económico de la reorientación, tiempo y volumen de producción que se obtendría.

Vale decir, que si existiera la posibilidad técnica de que una línea de producción fuera reorientada hacia la fabricación de cervezas, pero que dicha reorientación amerita una cuantiosa inversión y un tiempo mediano o largo de maduración, y dichas líneas no entrarían a formar parte dentro del mercado relevante ya que no representarían una competencia efectiva y significativa. Esto se debe a que si existiese un incremento significativo en el precio de la cerveza, la entrada de nuevos participantes será tan tardía y/o tan insignificante en términos relativos, que sería insuficiente y poco oportuna para neutralizar el incremento inicial de los precios efectuado por la empresa resultante de la operación de concentración.

En este sentido información suministrada CBP (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1851) que en términos técnicos es posible que se puedan compartir los procesos de embotellamiento en cualquier tipo de bebidas, sin embargo, la reorientación hacia cervezas amerita una inversión bastante elevada. Además, señaló que la industria cervecera es compleja en su proceso, en sus requerimientos y más compleja en el procesamiento de sus materias primas por

aspectos sanitarios y de contaminación de tipo biológico. Cualquier industria que desee reconvertirse hacia la producción de cervezas deberá incurrir en una inversión millonaria por el simple hecho de la necesidad de adquirir el equipo de cocimiento, cilindros cónicos, sala de maduración, sala de fermentación, cuartos fríos, sala de filtración, sala de envasados, pausterizadoras, empacadoras, estibadoras y bodegas.

En cuanto al tiempo necesario de instalación de una infraestructura productiva de cervezas se señaló que en Costa Rica una cervecera entró al mercado y le tomó tres (3) años lograr un 5% del mercado. Igualmente en Venezuela la cerveza Brahma de Brasil tardó dos (2) años en lanzarse luego de iniciar los procesos para su fabricación.

Por su parte, la empresa Coca Cola de Panamá Cia. Embotelladora S.A, manifestó en declaración a la Comisión (ver expediente administrativo No. AP-12 Tomo VI Folio 1714) que los procesos de producción de cervezas y bebidas gaseosas son totalmente disímiles y son imposibles de utilizar los equipos de producción de cerveza para fabricar gaseosas o viceversa, con indicación de que lo único que se pudiera llegar a compartir son los equipos de embotellado o enlatado. Señaló que la fase de llenado en una empresa de bebidas representa sólo el 30% de la inversión total en equipos. Por lo que se requeriría un 70% adicional para la inversión de la producción.

Un hecho importante que limita la posibilidad de reorientación de líneas de producción es la necesidad de obtener un alto nivel de eficiencia y productividad que solo es logrado mediante la especialización de las plantas. En ese sentido, a las industrias adyacentes a las de fabricación de cervezas (bebidas gaseosas, refrescos, leche y licores), les sería imposible reorientar sus líneas de producción hacia la fabricación y llenado de cervezas por los niveles de eficiencia que se requieren para mantener grados óptimos de competitividad.

Por ejemplo, en el caso de producción de licores como el ron, Central Industrial Chiricana S.A. señala que para producir ron Carta Vieja se utiliza como materia prima la melasa de la caña de azúcar, esta se fermenta sin la utilización de calor o cocción, luego se utiliza un alambique para destilar a altas temperaturas obteniéndose las tres partes de licor (Cabeza, corazón y cola) que mezcladas bajo una receta obtienen el ron que posteriormente es envejecido en toneles en un periodo de tres a cinco años. Las ginebras y los secos no requieren de

envejecimiento por lo que son envasadas directamente del alambique. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1846).

Los jugos y lácteos utilizan distintas materias primas para su producción. En el caso de los lácteos la materia prima básica es la leche cruda, la cual es sometida a procesos de pasteurización y homogenización para finalmente enfriarla y envasarla. En el caso de los jugos y bebidas de frutas estas utilizan concentrados naturales y artificiales, azúcar, agua, estabilizadores y ácido ascórbico. Luego, los ingredientes mezclados en una licuadora son sometidos a procesos de pasteurización y homogenización para finalmente, enfriarlos y envasarlos. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1783).

Como se puede desprender de las informaciones suministradas por las empresas consultadas, la posibilidad de reorientación de alguna línea de producción hacia la fabricación de cervezas es bastante limitada, tanto en términos técnicos como financieros.

En conclusión, no existe la posibilidad de que un monopolista hipotético del mercado de cervezas viese disciplinado su comportamiento ante la potencialidad de que algunas empresas entraran a producir cervezas mediante la reorientación de las líneas de producción.

1.1.2.c Disponibilidad de los insumos

Todos los procesos de producción requieren de ciertos insumos para poder obtener un producto final. Existen diversos tipos de insumos, algunos son específicos y otros no. Así mismo, según la necesidad de producción, los insumos pueden tener diversos grados de importancia.

En relación al proceso de producción de cervezas sabemos que los principales insumos utilizados son agua , cebada malteada (malta) , lúpulo , levadura , arrochillo, harina de maíz , harina silica , botellas de vidrio, latas de aluminio y tapas, casilleros plásticos , coronas metálicas, anillos plásticos, cloruro de sodio, cloruro de calcio, ácido ascórbico y profix.

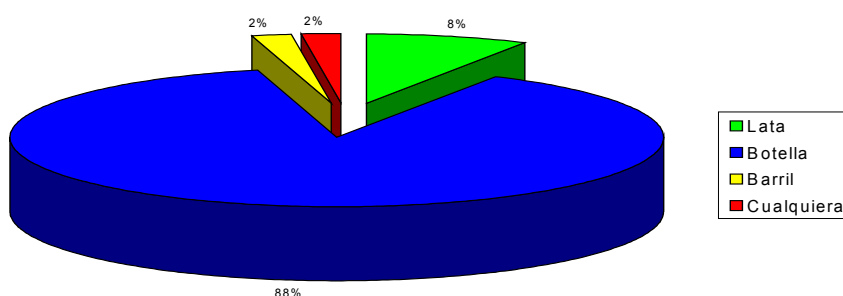
De acuerdo con las documentaciones recogidas como parte de la investigación administrativa AP-12 , y según lo manifestaron los participantes en el mercado de

cervezas, la mayoría de estos insumos no presentan dificultades para ser adquiridos. Los insumos más importantes según lo manifiestan las empresas del ramo, son la malta, el lúpulo y la levadura junto al material de empaque compuesto por botellas de vidrio, latas y tapas. Con respecto a la malta, lúpulo y levadura no se presentan problemas pues son productos fácilmente obtenibles en el mercado internacional, principalmente en Alemania, Dinamarca, Bélgica, Francia, Colombia y México.

En el caso de los materiales de empaques vale la pena señalar la situación que se plantea en los envases de vidrio, los cuales representan un insumo esencial para la producción de cervezas, donde la importancia del mismo se deriva del hecho que el negocio de cerveza es básicamente desarrollado en envases de vidrio retornable, teniendo una participación por empaque de 86% en CBP y 63% en CNSA.

Según Estudio realizado por la CLICAC sobre hábitos y actitudes hacia el mercado de cervezas que reposa en el expediente administrativo No AP-12 Tomo VII foja 1883, se observan las preferencias del consumidor de cerveza en cuanto a empaque, resultando el empaque de vidrio retornable (pinta y grande) con un 88% de preferencia. (Ver gráfico No 9)

**GRÁFICO No 9
PREFERENCIA DE ENVASE**



Fuente: Estudio Hábitos y actitudes hacia el mercado de cervezas en Panamá, elaborado por la CLICAC en enero de 2001

En Panamá existe una sola industria dedicada a la fabricación de envases y botellas de vidrio llamada Vidrios Panameños S.A. (VIPASA) la cual sufre el 91% de las botellas utilizadas por CBP y el 20 % de las botellas utilizadas por CNSA, que además se sufre de Fabricas de Vidrios Los Andes en Venezuela.

Esta empresa cuenta con una diversa participación de grupos económicos accionistas y en donde podemos observar una participación accionaria por parte de CBP por el orden de 30% (ver expediente de la concentración Tomo Principal Foja 68) y un porcentaje inferior al 5% por parte de CNSA (ver expediente de la concentración Tomo VIII foja 2356).

La Comisión no ve la posibilidad de que se generen problemas en el abasto de botellas de vidrio en la industria de cervezas, ya que tal como lo manifiesta la Gerencia de Coca Cola de Panamá Cia. Embotelladora S.A. en nota fechada 21 de marzo de 2002 y que reposa en el expediente de la concentración tomo V foja 176, la adquisición de botellas en el extranjero resulta competitiva en cuanto a precios y oportunidad, por lo que en ocasiones se suplen localmente de VIPASA o importan de otros grupos de Centro América. Declara además, que no ven afectación alguna a su política de adquisición de botellas de vidrio en la posibilidad de una fusión de los porcentajes accionarios que mantienen Bavaria S.A. y CBP en VIPASA.

Igualmente, Varela Hermanos S.A. manifiesta que se suplen localmente de VIPASA y además de un conjunto de grupos dedicados a la producción de botellas de vidrio en Centro América como Grupo Vidriera Centroamericana (VICESA) de Costa Rica y que reciben una oferta competitiva . Expresa que no ven afectación en su relación comercial con VIPASA de darse una posible adquisición del grupo Bavaria de las acciones de CBP en la empresa local vidriera.(ver expediente de la concentración Tomo I foja 339)

En función de la disponibilidad de insumos, incluidos los envases retornables para los participantes en el mercado de cervezas, puede concluirse que existe disponibilidad de insumos y materias primas y los problemas que se pudieran presentar para ello como es el caso de las botellas de vidrio es solventable por los participantes y posibles oferentes existentes en el mercado nacional e internacional.

1.1.2.d Otros factores limitantes de la sustituibilidad por el lado de la oferta

Se considera que la entrada de un nuevo participante en el mercado a través de la comercialización de cervezas importadas es factible *prima facie* para cualquier agente económico, dado la baja carga arancelaria a la que es sometida la cerveza

(partidas 2203.00.10 y 2203.00.90 con un arancel de 15% sobre el valor CIF) y la excelente dotación logística en materia de comercio internacional con la que cuenta la República de Panamá que permiten acceder con eficiencia cualquier tipo de productos importados al mercado.

Sobre este punto es preciso indicar que la participación de las importaciones en el consumo interno de cerveza es pequeña e incapaz de disciplinar cualquier actuación de las empresas productoras y comercializadoras locales¹¹, a pesar del crecimiento de su participación en el mercado sobre todo después de la reducción arancelaria que inició en el año 1998, pasando de un 0.85% en 1997 a 6.3% en 1999.

Cabe resaltar que este crecimiento decayó en niveles importantes en los dos últimos años, para luego bajar a 4.7% en el 2000 y en el 2001 decrecer marginalmente a 4.3% sin alcanzar los niveles de 1997. Ahora bien, se reconoce que este segmento ha tenido un crecimiento, sin embargo, el mismo sólo controla un escaso 4% del total de la demanda interna. Vale la pena señalar, que el consumo de cerveza se encuentra atravesando un ciclo de decrecimiento por razón de circunstancias macroeconómicas del país que han llevado a contraer la demanda en casi todos los sectores productivos en el año 2001. Es así como la demanda de cerveza se contrajo por el orden de 11.4% del 2001 con respecto al 2000, tal y como se señala en el estudio elaborado por la firma Arden and Price sobre los efectos de la concentración económica CNSA –CBP y aportado por Bavaria S.A. (Ver expediente de la concentración Tomo VI foja 1581,1764 y 1765).

Como parte de la oferta alterna no podemos señalar la existencia actual de un productor que pueda ampliar su capacidad productiva cervecera para hacerle frente a una nueva entidad productiva completamente fusionada, ya que las únicas productoras de cerveza actualmente son las empresas que solicitan concepto favorable para concentrarse.

Tal como se ha mencionado en párrafos anteriores, no existe la posibilidad en Panamá de que alguno de los agentes productivos participantes en los mercados vecinos pueda reorientar su línea de producción para ofertar en el mercado de la cerveza a corto plazo, y bajo costo. Y aún en el evento que una línea de producción de una empresa en un mercado vecino pudiera (que no necesariamente es el caso)

¹¹ Disciplinar un competidor, consiste en ese conjunto de acciones comerciales que puede adelantar una empresa demostrando que tiene la capacidad de controlar variables de su competidor como lo son precios y cantidades de productos perteneciente al mismo mercado relevante. Un competidor efectivo es capaz de disciplinar a su competencia si cuenta con la fortaleza para contrarrestar subidas de precios manteniendo o bajando los suyos, y en el caso de restricciones a la oferta, supliendo toda la demanda insatisfecha.

ser reorientada hacia la fabricación de un determinado producto para que se pueda ver una potencial sustituibilidad, vemos que adicionalmente esta empresa necesitaría para que pueda ser considerada como participante del mercado producto en el que actúan las empresas que se estarían concentrando, un conjunto de otros elementos que atentan contra la posibilidad de suficiencia y oportunidad de una reorientación, como por ejemplo: Contar con la imagen de marca fidelidad del consumidor hacia ciertos productos o marcas, dimensiones y tendencia del mercado, producir a niveles de escala entre otras.

Adicionalmente, se requiere salvar las limitaciones que supone la conformación de una red de distribución eficiente para llegar al consumidor final a través de más de 5800 puestos de venta, lo cual origina que la potencial oferta proveniente de la reorientación de alguna línea de producción, no penetrará el mercado o no llegará a ser una alternativa para los consumidores en forma suficiente y oportuna. Así debemos entender como forma oportuna según la guía de concentraciones económicas como aquella verificable de manera efectiva en un corto plazo, a bajo riesgo y bajo costo..

Sobre el tema de el sistema de distribución en el caso particular de las cervezas, se observa que las documentaciones suministradas como parte del procedimiento nos señalan que una de las partes más importantes del negocio de la cerveza es la fase de la distribución. Tal y como lo manifiesta CNSA en su declaración a esta Comisión, cuentan con la empresa Distribuidora Comercial S.A. encargada de la fase de distribución que maneja 56 vendedores a nivel nacional con una flota de entrega de 100 camiones y siete centros de distribución a nivel nacional. (ver expediente Administrativo No AP-12 Tomo V foja 1661)

Como se observa, es altamente complejo y costoso desarrollar una red de distribución de cervezas. Ello se debe a que es altamente oneroso adquirir el sistema de camiones, el personal calificado y la logística necesaria para cubrir eficientemente los más de 5800 puntos de ventas existentes en Panamá. Más aún, en virtud del gran número de establecimientos que deben ser atendidos, y la tasa de rotación o de visitas que impone el tipo de envase que es mayormente utilizado (botella retornable en un 70% promedio en este mercado), son elementos que complementan la afirmación anterior. (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo IV foja 1170)

En términos generales, desarrollar una red y ruteo de distribución de cervezas es una tarea bastante complicada tal como se observa a fojas 98 a 235 del expediente administrativo No AP-12 Tomo I. En vista que la cerveza es un producto de consumo masivo, esta debe ser colocada en la mayor cantidad de puntos de ventas posible. Para ello es necesario la utilización de una flota de camiones y centros de distribución y/o despacho lo suficientemente grandes como para permitir la distribución de la cerveza en sus múltiples presentaciones hasta los puntos de venta. Mas aún, en el diseño de las rutas de distribución necesarias para que la nueva empresa persuada al detallista o minorista –quienes por lo general poseen problemas financieros y/o de espacio físico donde colocar la oferta- a aceptar los nuevos productos. Para ello es necesario que la nueva empresa entrante en este mercado ofrezca mayores descuentos u promociones especiales para estimular al detallista o mayorista a aceptar el nuevo producto, lo cual en definitiva se traduce en altos costos (costos hundidos) que hacen significativamente más riesgosa la incursión de la nueva empresa en la producción y comercialización de cervezas.

Otro de los factores que dificulta una potencial reorientación hacia la fabricación y comercialización de cervezas se encuentra en los requerimientos del canal de distribución, en especial los detallistas, en donde se les ha ofrecido por siempre una amplia gama de presentaciones y marcas de cervezas. Ello significa, que un potencial entrante mediante reorientación de líneas de producción se verá en la necesidad de crear diversos productos a la vez, con lo cual se incrementaría el riesgo e incertidumbre de la reorientación y de la entrada al mercado de manera competitiva e importante para disciplinar precios.

Según opinión de Bavaria S.A. en fojas 1774 a 1776 del expediente de la concentración, para enfrentar la competencia en el mercado cervecero caracterizado por una alta diferenciación de productos y lograr una respuesta exitosa, un posible competidor entrante debe disponer de una canasta diversificada de marcas u optar por utilizar la posible capacidad instalada disponible para la exportación. Además, señalan que resulta costoso establecer una nueva marca exitosa porque su posicionamiento envuelve costos hundidos y por ello consideran que los más probables para penetrar este mercado son las grandes empresas multinacionales productoras de cerveza activas en mercados geográficos vecinos, y en algunos casos, marginalmente presentes en el mercado nacional mediante concesión de licencias. Señala además que la existencia de la Zona Libre de Colón con su gran infraestructura comercial de importación y reexportación produce un desaliento a la inversión de un potencial competidor en el país interesado en introducir solo una

nueva marca al país ya que la oferta de cerveza es diversificada en relación a otras latitudes.

En definitiva, si existiese el caso hipotético en el cual una empresa pueda reorientar sus líneas de producción hacia la fabricación de cervezas, ésta no podría incorporar en forma suficiente y oportuna su nueva producción al mercado debido a los inconvenientes que encontraría en la utilización o diseño de un canal de distribución que le permita llevar la nueva producción de cervezas hasta el consumidor final.

En atención a todos los argumentos presentados anteriormente, la Comisión considera oportuno hacer referencia a la noticia aparecida en el Diario La Prensa el 17 de febrero de 2002 con título “Nueva cervecería al ruedo” y aportada por Bavaria S.A. en el expediente de la concentración Tomo VI fojas 2325 y 2326, en donde se informa sobre la posibilidad de la instalación en nuestro país de una nueva planta de producción de cervezas denominada “Cervecería Latina” la cual aspira producir 36 millones de litros de cerveza (0.36 millones de hectolitros)aproximadamente en un año y con una inversión de 60 millones de dólares.

Vale destacar que Bavaria S.A. asegura que el mínimo óptimo de planta para operar eficientemente en un mercado como el panameño, sería de 1.5 millones de hectolitros por año, y que la industria de equipos cerveceros internacional difícilmente diseña plantas y equipos para una producción menor a este mínimo óptimo. (ver expediente de la concentración tomo VI foja 1753)

Se deduce de esta información que la proyección planteada por “Cervecería Latina” de producir cerca de 0.4 millones de hectolitros al año está por debajo de cualquier estimación eficiente de la industria cervecera.

La Comisión considera que basados en los elementos de análisis anteriormente desarrollados que fundamentan las posibilidades de penetrar este mercado de una forma suficiente y oportuna como un competidor realmente efectivo, y que plantean además las complejidades para acceder eficientemente al canal de distribución junto a la importancia de la imagen de marca en las preferencia de los consumidores, la nueva cervecería planteada NO representa de modo alguno una opción de competencia siquiera en el mediano plazo para los productores locales.

Lo anterior se señala debido a que en un mercado de 130 millones de litros la nueva entrante tendría que afrontar la capacidad instalada y ociosa de la CBP y la CNSA como una sola, respaldada con la fuerza de la red de distribución de ambas empresas como una sola, de la fortaleza de las marcas que éstas manejarían (ATLAS, SOBERANA y demás) historia de inversión publicitaria en imagen y paladar de los consumidores de las mismas para crear las preferencias, y bajo circunstancias en las que y por la noticia que anexan los solicitantes de la concentración dentro de la documentación suministrada a la CLICAC, participaría en un segmento de latas, (ya que dicha noticia no se refiere a botellas) que representa menos del 20% del negocio total de la venta de la cerveza en Panamá, y en las que incluso las cervezas importadas actualmente ofertadas a la venta, con imagen y publicidad para su penetración en el mercado, no han logrado hasta la fecha todas juntas más de un 5% de participación actual frente al total que representa este mercado de cervezas.

La Comisión además ha tenido conocimiento por parte del Ministerio de Comercio e industria (Ver Expediente de la concentración tomo principal foja No 335) de que no existe en la actualidad ninguna licencia industrial ni comercial expedida ni en trámite a favor de Cervecería Latina S.A., ni exclusividad comercial bajo el nombre de Cervecería Latina. Se ha tenido conocimiento por el Registro Público que existe una sociedad bajo la denominación de Latina Brewery Enterprise Corp (en inglés), Cervecería Latina S.A. (en español) y la marca Cerveza Latina, está inscrita desde 1997. Por lo tanto, es de suponer que si la marca existe desde 1997 y si en atención a la noticia periodística la Cervecería Latina ha tratado de entrar al mercado con dicha cerveza y no lo han logrado, podemos señalar que la situación de ésta en el mercado y su única marca anunciada es incierta.

También adelantó la Comisión esfuerzos tendientes a lograr comunicación con el supuesto suplidor de tecnología de producción cervecera “Steinecker Grupo Latino” con sede en Sao Paulo Brasil y oficinas en México DF remitiendo en dos ocasiones comunicaciones vía electrónica a sus direcciones: sgl@steinecker.com.br y protan@trt.com.mx, no obteniendo respuesta alguna a nuestras preguntas, por lo que no fue posible corroborar técnicamente las expectativas de producción planteadas en la noticia.

En consecuencia, se ha decidido no entrar en valoraciones adicionales frente a la posibilidad de la entrada de este competidor hipotético, ya que la supuesta participación de este sería muy riesgosa, dado el alto costo de entrada e instalación y en un período de tiempo que no garantiza una competencia significativa en un

mercado incluso con un nivel alto de exclusividades en el canal de distribución a favor de las empresas que desean fusionarse que limitaría y restringirían aun más su capacidad de penetrar el mercado y con lo cual debería proyectar un gasto adicional tratando de obviar los señalados compromisos de exclusividad. Por otra parte, se observa a foja 2148 Tomo VI del expediente de la concentración que la empresa Bavaria se ha comprometido a revisar su sistema de exclusividades en un período de un año, no a eliminarlas, lo cual implica un ejercicio previo económico legal considerable para determinar el estatus de las mismas por parte de la Compañía resultante, si consideramos que la Ley 29 de 1996 no se opone a las exclusividades (en genérico) salvo que se verifiquen los elementos señalados en los artículos 14 y siguientes de la misma.

El anterior razonamiento encarece aun más las operaciones de un aspirante a participar en el mercado de la cerveza, aumentando su riesgo y costo, opuesto a los planteamientos de la guía para considerar a un entrante como potencial competidor, real y efectivo. No debemos soslayar que la misma Guía señala en sus artículos 73, 3.2 No. 144 (d) que el potencial entrante deben considerar una operación a largo plazo, sostenida y con una rentabilidad de ingreso en el mercado asociada a su flujo de caja que no implique costos hundidos, para efectivamente crear rivalidad y disciplina en los precios a través de la competencia efectiva.

Por tanto, no podría afrontar la nueva cervecera un mercado como el panameño en donde las expectativas de producción planteadas solo lo llevarían a participar como un agente sin capacidad de disciplinar a sus competidores.

1.1.3 Conclusiones sobre el mercado producto

Tomando en consideración los elementos expuestos anteriormente, podemos concluir lo siguiente:

1. Se sabe que las bebidas (diferenciadas entre licores, jugos, bebidas de frutas, gaseosas, los vinos, el agua embotellada, la leche y la cerveza) son un conjunto de productos destinados a saciar la sed o acompañar el consumo de alimentos y que los consumidores perciben a cada uno de estos principales rubros de bebidas de una forma muy particular y diferenciada. La razón estriba en que los consumidores otorgan a cada uno de los tipos de bebidas, ocasiones de consumo y finalidades distintas, por lo que no pueden ser consideradas como sustitutos entre ellas.

2. Los productores y comercializadores de licores no consideran a la cerveza nacional e importada como una amenaza competitiva, ya que los hábitos y ocasión de consumo son totalmente diferentes y tienen estrategias de mercadeo distintas, consideran que el consumidor de cerveza y licor pueden interactuar en un mismo punto de venta y los movimientos de precios de la cerveza no los llevan a reaccionar en sus precios, ya que sólo visualizan como sus competidores a otras marcas de licores nacionales e importados presentes en el mercado.
3. En vista que no existe correlación entre los precios de licores y cervezas, y es razonable y está probada la estacionalidad en el consumo de licores fuertes en Panamá, por lo que no existe relación probable entre los movimientos de precio de la cerveza e incrementos en la demanda de licores fuertes y se descarta la hipótesis sobre la sustituibilidad existente entre la cerveza y los licores Seco y Ron.
4. Conclusiones derivadas de análisis cuantitativos y cualitativos nos llevan a concluir que los licores no son sustitutos de la cerveza. La sustituibilidad de la cerveza se da entre marcas, dentro de las cuales se pierde participación de mercado frente a variaciones en los precios de otras marcas, por lo que la cerveza constituye un mercado de producto propio, diferenciado tanto del de las otras bebidas alcohólicas como de las no alcohólicas en razón de sus especiales características de sabor, su proceso de producción y sus hábitos de consumo.
5. El costo de sustituir o adaptar el consumo de cerveza al consumo de bebidas alcohólicas es alto (contemplado en millones de balboas) pues conlleva necesariamente la adquisición de un conjunto de bienes accesorios indispensables para materializar el consumo. Por tanto, las diferencias en los precios en las bebidas en análisis (cerveza y licor) nos permiten concluir que serían una condición suficiente para inhibir cualquier intención de cambio de demanda.
6. Tal como se puede desprender de las informaciones suministradas por las empresas y especialistas consultados, la posibilidad de reorientación de alguna línea de producción hacia la fabricación de cervezas es bastante limitada, tanto en términos técnicos como financieros.

7. Es altamente complejo y costoso desarrollar una red de distribución de cervezas, ello se debe a que es altamente oneroso adquirir el sistema de camiones, el personal calificado y la logística necesaria para cubrir eficientemente todos los más de 5800 puntos de ventas existentes en Panamá.
8. No existe potencial competidor que actualmente pueda considerarse como entrante significativo que pueda disciplinar los precios y crear competencia efectiva de precios a una entidad fusionada conformada por CBP y CNSA.
9. Los importadores de cerveza actualmente no representan competencia efectiva de precios a una entidad fusionada conformada por CBP, y CNSA, ya que aún con un bajo arancel de importación, los esfuerzos de mercadeo no llegan a sobrepasar en su conjunto más de un 4% de la venta total de cerveza en Panamá.
10. Las diferencias en los precios en las bebidas en análisis (cerveza y licor) nos permiten concluir que serían una condición suficiente para inhibir cualquier intención de cambio de demanda.
11. En consecuencia, no existe sustituibilidad de la cerveza por otro producto ya sea por el lado de la demanda o por el lado de la oferta.

Se descarta que el mercado producto esté compuesto por las bebidas alcohólicas fermentadas y fuertes, y por el contrario se concluye que el *mercado producto* en el cuál actúan las empresas del presente procedimiento y en el cual pudieran materializarse presuntas conductas contrarias a la libre competencia, está definido por *la Producción y Comercialización de Cervezas*.

1.2. Mercado Geográfico

Por mercado geográfico relevante debemos entender “la zona en la cual se desarrolla la competencia entre empresas que operan en un mismo mercado de productos.”¹²

¹² SALDARRIAGA Lopera, Gustavo. Instrumentos de Análisis Económico para el Estudio de la Competencia. Publicado en Derecho de la Competencia, Superintendencia de Industria y Comercio, Edt. El Navegante, Bogotá, 1998, pág. 89.

Así, la determinación del mercado en términos geográficos persigue delimitar el área geográfica dentro de la cual compiten efectivamente los productos objeto de la operación de concentración. Esto significa que habrá que especificarse el área geográfica más limitada que debería controlar un agente económico para estar en capacidad de imponer un incremento en precios significativo y no transitorio sin que haya competencia efectiva aledaña que pueda de manera real causar disciplina en los precios impuestos por el agente económico antes mencionado.

Esta determinación incluye varios elementos analíticos que se pretenden establecer por un lado, en el sentido de si los consumidores de una determinada área geográfica desplazarían el consumo del producto analizado por productos provenientes de otras regiones en caso de producirse un incremento de precios, y por otro lado, si los oferentes de esas otras zonas estarían en capacidad de ofrecer en cantidad suficiente y de forma oportuna el producto, de forma tal que ejerzan una disciplina en los precios.

Para abordar el primer aspecto es decir, la posibilidad de sustitución por parte de los consumidores, se evalúan la visión y estrategia de los compradores y oferentes, las barreras desde el punto de vista de los consumidores para acceder a nuevos productos, los antecedentes de las importaciones, la existencia de patrones de consumo regionales y la existencia de distintas alternativas en diferentes puntos geográficos. En cuanto al segundo elemento, se tratarán los temas de hasta qué punto la existencia de costos de transporte significativos limitan la cobertura geográfica que puedan tener los distintos puntos de manufactura, así como los antecedentes de estrategia de negocios de los participantes de este mercado.

1.2.1. Visión y estrategias de los compradores y de los oferentes.

La red de producción y distribución de cervezas manufacturadas en la República de Panamá se compone de tres plantas de producción a saber: CNSA cuenta con una sola planta en la Ciudad de Panamá ubicada en la vía Simón Bolívar y Ricardo J Alfaro a la altura del paso elevado con una capacidad instalada de 2.0 millones de Hectolitros. Y CBP cuenta con dos plantas a saber: La planta principal ubicada en la urbanización Industrial los Ángeles y Vía Ricardo J Alfaro con una capacidad de 1.0 millón de hectolitros, y una planta en la Provincia de Chiriquí ubicada en la vía al aeropuerto y calle 5ª, con una capacidad instalada de 0.12 millón de hectolitros.

La distribución se realiza de la siguiente forma :

CUADRO No 3 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CERVEZAS DE CNSA Y CBP

CIUDAD/PROVINCIA	CNSA	CBP	AREA DE COBERTURA
CHANGUINOLA / BOCAS DEL TORO	■	■	PROV . DE BOCAS DEL TORO
CATIVA /COLON			PROV DE COLON
PENONOMÉ / COCLE			PROV. DE COCLE
AGUADULCE / COCLE			AREA OCCIDENTAL COCLE
DAVID/ CHIRIQUI			AREA ORIENTE DE LA PROV.
PUERTO ARMUELLES/CHIRIQUI			AREA OCCIDENTE DE LA PROV
RIO SERENO / CHIRIQUI			AREA NOR OCCIDENTAL DE LA PROV.
TORTÍ / DARIEN			PROV. DE DARIEN
CHITRE/ HERRERA			AREA DE AZUERO
PANAMÁ CENTRO/PANAMA			AREA METROPOLITANA
CHORRERA / PANAMA			AREA OESTE PANAMA
SANTIAGO/ VERAGUAS			PROV DE VERAGUAS

Fuente : Expediente de la concentración

Fojas 23 y 1738

En este sentido, se evidencia que el número y ubicación de las agencias de distribución de ambas cerveceras permite que las mismas puedan satisfacer las demandas actuales que sus clientes les efectuaren a través de órdenes de compra a nivel nacional. Así mismo, se aprecia que la capacidad instalada de ambas empresas sobrepasa los niveles de consumo nacionales, por lo que no cabe posibilidad de desabastecimiento de las marcas que comercializan las empresas CBP y CNSA dentro del territorio nacional. (ver expediente administrativo No Tomo I foja 90) y (ver expediente de la concentración Tomo V foja 26).

Ahora bien, en función de la distribución esquematizada para ambas empresas objeto de éste procedimiento, es necesario establecer si dentro del territorio nacional existen zonas o regiones diferenciadas unas de las otras por factores tales como las preferencias de los consumidores, niveles de precios o cualquier otra variable relacionada con la estructura de la demanda de cervezas.

En atención a las conclusiones del estudio sobre Hábitos y Actitudes hacia el mercado de cervezas, elaborado por la CLICAC en enero de 2001, señala que resulta evidente que en la región de Chiriquí una marca específica de cervezas tiene mayor aceptación que en el resto del país, como sería el caso de las marcas Soberana y Panamá pertenecientes a la CBP, en tanto que en las otras regiones la tendencia sea contraria. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VII foja 1914).

Aún cuando esta situación sea cierta, las diferencias entre unas y otras son pequeñas y las apreciaciones de los consumidores en cuanto a los atributos de las cervezas son

tan similares, que de ninguna forma se podría establecer que una determinada provincia, como es el caso de la Provincia de Chiriquí, constituya un mercado geográfico distinto por las preferencias y valoraciones de los consumidores.

Los oferentes por el lado de CBP han declarado que todas las estrategias de negocios (mercadeo, publicidad, distribución y precios) se establecen a nivel nacional y no existe ninguna diferenciación especial para la provincia de Chiriquí. (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI Fojas 1863, 1857, 1852).

A este respecto, la CNSA señala que no se establecen distinciones de productos por área geográfica, sin embargo, en Chiriquí utilizan la estrategia de degustación para impactar de modo directo y cambiar los hábitos de consumo. El precio al detallista es igual a nivel nacional a pesar de contar con una sola planta productora en Panamá. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo V foja 1663).

Al no haber diferenciación práctica en cuanto a sus estrategias de penetración y mercadeo, debemos entender que el mercado geográfico de ambas empresas no se ha visto parcelado o subdividido por las mismas, en atención a que no han visto necesario justificar la introducción de estrategias distintas e importantes diferenciaciones para dicha área geográfica con respecto al resto del país, que representen más allá de actividades ocasionales.

Los importadores de cervezas representados por las dos mayores firmas locales (Feduro S.A. y Felipe Motta e Hijos S.A.) señalan que no consideran que existan condiciones de comercialización distintas en la provincia de Chiriquí que justifiquen estrategias de mercadeo diferentes para sus cervezas importadas. (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI Fojas 1781).

En atención a los argumentos planteados tanto por compradores como por oferentes, se puede concluir que no existen diferencias en cuanto al perfil del consumidor o sus preferencias, así como en las estrategias de negocios de los agentes económicos participantes en el mercado relevante, que permitan establecer que una región en la República de Panamá es un mercado geográfico diferente del resto del país.

1.2.2. Costos de transporte

De acuerdo a lo expresado por CNSA y por CBP en documentación aportada como parte de este procedimiento se señala que debido a la ubicación estratégica y amplia de los centros de distribución de cervezas, la cercanía de los centros de consumo y la disponibilidad de una satisfactoria red vial, el costo de transporte no representa una alta incidencia en el precio ex fabrica de las cervezas.

La CNSA declara que sus costos de transporte para botellas de 325cc, para botellas de 590cc y para las latas es menor de 9% del precio ex fabrica. En el caso de CBP expresa que en el año 2000 el costo de transporte para toda su producción de cervezas representó poco menos del 11% de sus ventas.

Dada la amplia dispersión geográfica de los centros de distribución de cervezas a nivel nacional, se puede llegar a deducir que se atienden radios geográficos más o menos determinados en función de poder mantener los productos en el mercado, considerando los precios a los cuales se están vendiendo los productos.

A pesar de que CNSA cuenta con una sola planta de producción que atiende toda la demanda nacional, sería de esperar que se registraran precios diferenciados a lo largo del territorio nacional. Esto no es así, tal y como lo señala CNSA en el expediente administrativo No AP-12 Tomo V Foja 1659, donde asevera que en todas las zonas del país se vende la cerveza al mismo precio a nivel de fábrica, salvo los descuentos propios de aquel negocio que compra por volumen. Esa alineación de los precios se produce a nivel de fábrica, lo que se corresponde con decisiones estratégicas de las empresas más que producto del resultado de la interacción de los actuantes en el mercado.

1.2.3. Costos locales

En la determinación de si los vendedores ubicados en un área diferente al mercado geográfico relevante están en capacidad de responder ante un incremento significativo y no transitorio en el precio del producto relevante en otra área, es necesario evaluar hasta que punto los vendedores deben enfrentar ciertos costos no recuperables para poder entrar al mercado. Para este caso, debe evaluarse si la entrada de una empresa productora y comercializadora de cervezas necesariamente debe realizarse en forma integrada hacia adelante partiendo de la necesidad de desarrollar sus propias redes de distribución para lo cual debe incurrir en costos de

almacenamiento, costos de transporte, costos de mercadeo, costos derivados de la necesidad de emplear a vendedores, costos asociados con aprobaciones regulatorias locales, entre otros.

Existen factores que condicionan la entrada de cualquier empresa a nivel de distribución, entre otros, los que se encuentran relacionados a las características de los productos. Como se definió anteriormente las cervezas están catalogadas como un producto de corta duración (bien tangible y fungible que se consume una vez abierto su envase de una sola vez, rápidamente y se compra con frecuencia).

Adicionalmente, dependiendo del punto de venta, la cerveza puede ser tanto un bien de compra por impulso (aquellos bienes adquiridos sin ninguna planeación o esfuerzo de búsqueda) como un bien que se adquiere en forma rutinaria. En consecuencia, los bienes con esos tipos de características, por lo general, requieren una distribución intensiva del producto, es decir, dado que el producto tiene *utilidad de lugar*¹³, este debe estar ubicado en el mayor número de puntos de venta posible. Esto incluso como estrategia de penetración y mercadeo.

En el mercado panameño, las cervezas son bebidas consumidas en todo el territorio, por lo que la distribución debe efectuarse de manera intensiva en toda la geografía nacional. En ese sentido debe existir un gran número de intermediarios junto a una gran capacidad logística para hacer llegar la cerveza a todos los puntos de expendios existentes.

Considerando la necesidad de disposición de una gran flota de vehículos para cubrir la gran cantidad de puntos de venta que debe atender un participante en este mercado (más de 5800 según la data de Contraloría)¹⁴. Dados los requerimientos de distribución intensiva, y la limitada capacidad de distribución por parte de compañías comercializadoras que básicamente se dedican en este segmento de bebidas fermentadas, a la venta de cerveza importada, tanto *premium* como aquellas de precio más económico, no sería posible dejar en manos de terceros toda la tarea de distribución de las cervezas si una nueva empresa productora quisiera incursionar en el mercado panameño. Es evidente que la entrante necesitaría una amplia red de distribución.

¹³ Genera beneficios sostenidos mediante la presencia del producto o servicio en la mayor cantidad de puntos de venta.

¹⁴ Directorio de Establecimientos, Dirección de Estadísticas y Censos de la Contraloría general de la República

Cabe destacar además, que para lograr una efectiva distribución y promoción de las ventas de cervezas, debido a la gran cantidad de puntos de venta que deben ser surtidos, es conveniente para la empresa ejercer el mayor control posible sobre su canal de distribución. Es así como CBP y CNSA desarrollan sus propias fuerzas de ventas y distribución a nivel nacional utilizando la distribución independiente solo en áreas de muy difícil acceso y donde los consumos son marginales.

Las nuevas empresas que deseen entrar en la producción de cervezas deben considerar la probabilidad de incursionar en el mercado integradas verticalmente hacia adelante hasta la venta al mayoreo o entrar asociado con una empresa que se desempeñe en el mismo ramo, que haya desarrollado una red de distribución para sus productos igual o similar que la necesaria para la distribución de cervezas.

Tal y como lo declara CBP, no existen inversiones en mercadeo y publicidad específicas a la demanda de una área o provincia nacional. Todas las estrategias son planificadas y ejecutadas a nivel nacional (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1857).

Todo establecimiento comercial ubicado en el territorio nacional que pretenda llevar adelante la distribución y venta, ya sea al por mayor y/o por menor de bebidas con cualquier contenido de tipo alcohólico, debe de cumplir con la aprobación de un conjunto de permisos de carácter local que de manera resumida deben incluir el visto bueno de la junta comunal del corregimiento donde se establecerá el local, copia de la cédula (certificada por el Registro Civil) del propietario o representante legal de la persona jurídica, certificación de distancia (de escuela, hospitales e iglesias) expedida por la corregiduría del corregimiento en el cual está ubicado el local, certificación de distancia (de escuelas) expedida por la Dirección Provincial de Educación; Paz y salvo Municipal, Fotos del local (cocina, baño, estacionamiento y fachada), copia del pacto social y certificación de existencia del Registro Público si es persona jurídica; cuatro (4) balboas en timbres, llenar la solicitud proforma de la Alcaldía, firmada por el representante legal o propietario, permiso de sanidad cuando esté operando. El trámite conlleva la fijación de la Tesorería Municipal de los impuestos y tasas que el negocio debe pagar para obtener la autorización de la Alcaldía. Este trámite es aplicable tanto para los distribuidores al por mayor en recipiente lleno y cerrado, como para los bares, discotecas, restaurantes que venden al por menor de manera abierta.

Todos los costos asociados a la obtención de la licencia para expendio de bebidas con grado alcohólico no implican la incursión de costos hundidos de gran magnitud y son regulaciones de cumplimiento a nivel nacional, siendo quizás un poco más costosas en las áreas metropolitanas que en las rurales, dadas las mayores concentraciones de población, situación directamente proporcional a los niveles de consumo.

1.2.4. Especificaciones del producto

Tal y como lo declaran CNSA y CBP como parte de las informaciones aportadas en este procedimiento (Expediente de la concentración Tomo V foja 12 y Tomo VI foja 1671), las cervezas en sus distintas presentaciones tienen una vida de anaquel o perecibilidad entre 6 y 7 meses; siendo que ya se había señalado en la presente resolución, que los licores fuertes, por ejemplo, el ron y el seco cuentan con 15 años de vida de anaquel, lo cual establece una diferencia considerable de condiciones de perecibilidad, condiciones de venta y mercadeo entre ambos productos (cerveza –vs- licores).

Esta característica inherente al producto le da la posibilidad de ser fácilmente transportable, incluso a través de largas distancias sin atender contra su constitución física. No requiere incurrir en costos de enfriamiento dado su carácter de envasado y tratamiento comercial a temperatura ambiente, por lo que las especificaciones de la distribución como producto de la cerveza no implican inversiones en costos hundidos.

1.2.5. Relación de precios y precios relativos

En este segmento cabe señalar que la ausencia de una fuerte correlación de movimientos en los precios del producto relevante en dos áreas geográficas distintas sobre un período de tiempo significativo anterior a la fusión, generalmente sugiere que las dos regiones no están en el mismo mercado relevante. Inversamente, una alta correlación en los movimientos de precios del producto relevante en dos áreas diferentes es frecuentemente un indicativo de competencia significativa entre esos productos. Sin embargo, la correlación puede ser atribuida a cambios en los precios de los insumos comunes, política de precios de firmas multimercados u otras variables que podrían sugerir la presencia de un alto grado de sustituibilidad. De acuerdo con ello, los movimientos paralelos de precios generalmente serán examinados previamente para conocer si ellos pueden ser explicados por una o

varias de estas razones, antes de que sea considerado como un indicio de competencia significativa entre vendedores en las dos áreas.

Desafortunadamente, es imposible aplicar el test de paralelismo de precios debido a que los productores y comercializadores de cervezas en Panamá han estructurado estrategias de precios uniformes para todo el territorio nacional, es decir que las cervezas han estado sometidas a un sistema de precios que rige a nivel nacional. Esta situación es declarada por los principales ejecutivos de ventas de CNSA y CBP en el expediente administrativo No Tomo VI fojas 1861,1856 y Tomo V foja 1662. En este sentido, no sería posible concluir acerca de la existencia de alguna correlación de precios en los movimientos del producto relevante. Por lo que en atención a este criterio de análisis, tampoco cabe segmentar el mercado geográfico nacional.

1.2.6. Patrones de transporte

En función de la distribución esquematizada con anterioridad para ambas empresas objeto de éste procedimiento, es necesario establecer la cobertura o alcance de la infraestructura utilizada para distribuir los productos.

Tal y como se ha señalado, CNSA produce la cerveza en su única planta en la ciudad de Panamá y la distribuye a sus 11 centros de distribución a lo largo del territorio nacional. La cobertura de cada centro de distribución se observa en el cuadro No.3 y se puede señalar que responde a una estrategia de distribución a nivel provincial, concentrando fortalezas en los mayores centros de consumo. Los bajos costos del transporte dado por la eficiencia en el uso de equipos y las facilidades de infraestructura vial a nivel nacional, hace que todas las cervezas fabricadas en la ciudad de Panamá sean distribuidas a través de centros de almacenamiento a todas las regiones geográficas del país, indicando efectivamente que el mercado geográfico está compuesto por una sola zona que es atendida por una sola planta a nivel nacional mediante una logística de distribución provincial que busca el logro de eficiencias en la función de despacho del producto.

CBP utiliza dos plantas de producción basada en una estrategia orientada al logro de eficiencias vía la cercanía de la producción a los mayores centros de consumo (Ciudades de Panamá y David). Todas las agencias responden a la sede principal en Ciudad de Panamá, sin embargo, cada centro de producción abastece su región por razón de la cercanía geográfica. La planta de David abastece a las provincias de

Chiriquí y Bocas del Toro , el resto del país es abastecido por la planta de la Ciudad de Panamá. CBP señala que cuentan con una planta en Chiriquí dado que la empresa nació allá, por lo que sienten la obligación de mantenerse allá siendo además una operación rentable. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja No 1850)

La distribución se realiza tal y como está planteada en el cuadro No 3 y en el testimonio de la gerencia de CBP, por lo que en el pasado no se han distribuido productos fabricados en Chiriquí en otras zonas geográficas que no sean las señaladas con anterioridad. En función de lo señalado también se puede aseverar que no han existido usualmente medios de transporte que de forma significativa hayan distribuido cervezas hacia una segunda área que no sea la señalada en el cuadro No 3.

1.2.7. Competencia de productos importados

Con miras a la determinación del mercado geográfico, el termino importaciones guarda la acepción de flujos de comercio provenientes de otros países, pero también debe ser vista desde la perspectiva de los volúmenes que son vendidos en determinadas áreas geográficas siendo que provienen de otras bien diferenciadas.

En el primero de los casos, las partes en este procedimiento han aportado elementos que apuntan a reflejar una participación marginal de las importaciones en el mercado de cervezas panameño. En ese sentido en el informe sobre Estudio de los Efectos de la Concentración Económica preparado por Arden and Price para Bavaria S.A. se describen las características generales del mercado de cervezas importadas.(ver cuadro No 4) .

Cuadro No 4
Características generales del mercado de cervezas importadas

Cervezas importadas	20 marcas distintas aproximadamente
Porcentaje de participación en el mercado	4%
Número de los principales distribuidores	3
Principal marca de cerveza en consumo	Old Milwaukee
Tres marcas mas populares	Old Milwaukee, Busch y Hamm's
Promedio de costo de las populares	B/ 0.40c -lata de 12 oz

Fuente: Estudio de los efectos de la Concentración Económica Arden And Price -Bavaria

Existen empresas especializadas en la comercialización de cervezas que importan y distribuyen cervezas en el mercado local. A pesar que la participación de estas cervezas importadas en el mercado local es de una baja significación (y de que uno de los más grandes importadores es CNSA), vale señalar que han mantenido una posición creciente dada una buena estructura de distribución. Se presenta a continuación un detalle de la participación de los principales importadores de cervezas y las marcas que representan.

Cuadro No 5
Participación de los principales importadores de cerveza dentro del segmento "importadas"

Empresa	Marcas	1998	1999	2000	2001(P)
Agencias Feduro S.A.	Hamm's y Miller	3.03%	13.00%	18.73%	24.72%
CNSA	Budweiser, Busch Corona	31.34%	37.66%	33.71%	24.15%
Felipe Motta e Hijos S.A.	Heineken y Old Milwaukee	53.36%	32.92%	38.12%	37.86%
CBP	Tecate , Sol	0.00%	1.79%	2.61%	4.30%
Otros	Carlsberg, Tuborg Grolsch, Coors Bavaria, Tsingtao	12.27%	14.63%	6.82%	8.96%

Fuente: Estudio de los efectos de la Concentración Económica Arden And Price -Bavaria

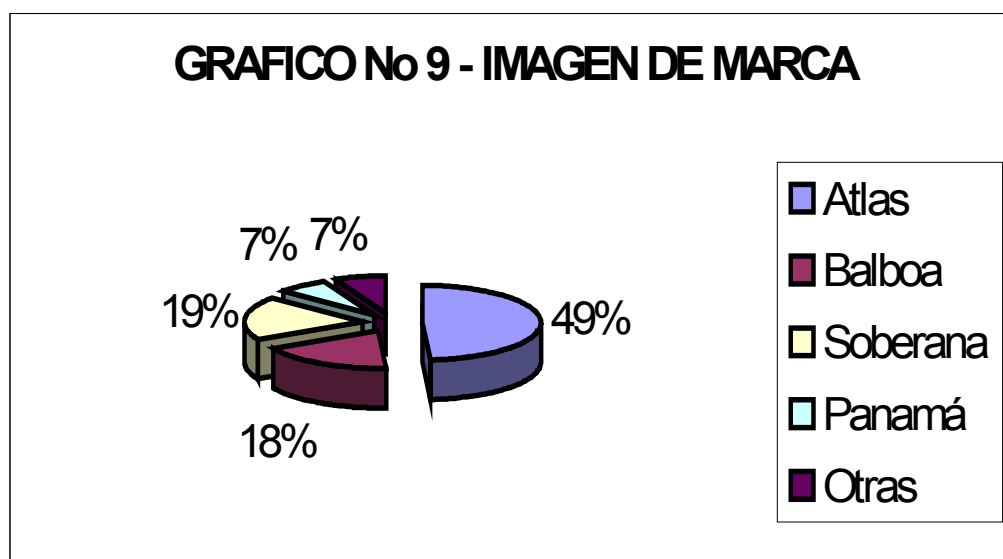
Según las declaraciones de Agencias Feduro S.A, las cervezas importadas se clasifican en dos grandes categorías : a) Las importadas *premium*, (en lata 12oz u Botella 12 oz y 24 oz y con un precio sugerido de B/ 0.69) las cuales van dirigidas a consumidores de clase media y alta, que son los que pueden pagar un precio considerablemente más alto que las nacionales y tienen gran conocimiento de cervezas. y b) las cervezas importadas populares (en lata 12 oz y con un precio sugerido de B/ 0.45) que van dirigidas a consumidores de clase baja y aquellos consumidores que desean probar un producto de gran calidad a un precio muy cercano a las nacionales, o sea, dos o tres centavos mas caro. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1778)

En este sentido, vale la pena señalar nuevamente que el negocio de cervezas se lleva a cabo mayoritariamente bajo al forma de envases retornables de vidrio (teniendo una participación por empaque de 86% en CBP y 63% en CNSA). Esto hace muy poco competitivos a los productos importados. El elevado costo de transporte, y la complicada logística, impediría estas operaciones.

Para enfrentar la competencia y lograr posicionar una marca de cervezas importada en este mercado caracterizado por un alto grado de concentración y diferenciación de producto, el importador debe disponer de mucha capacidad financiera, no solamente para cubrir la inversión de capital fijo, sino también para cubrir las inversiones de publicidad para el lanzamiento del producto y en la creación de los canales de distribución para cubrir todo o parte del territorio nacional . Resulta costoso establecer una nueva marca exitosa porque su posicionamiento envuelve muchos costos hundidos. (ver expediente de la concentración Tomo VI foja 1767)

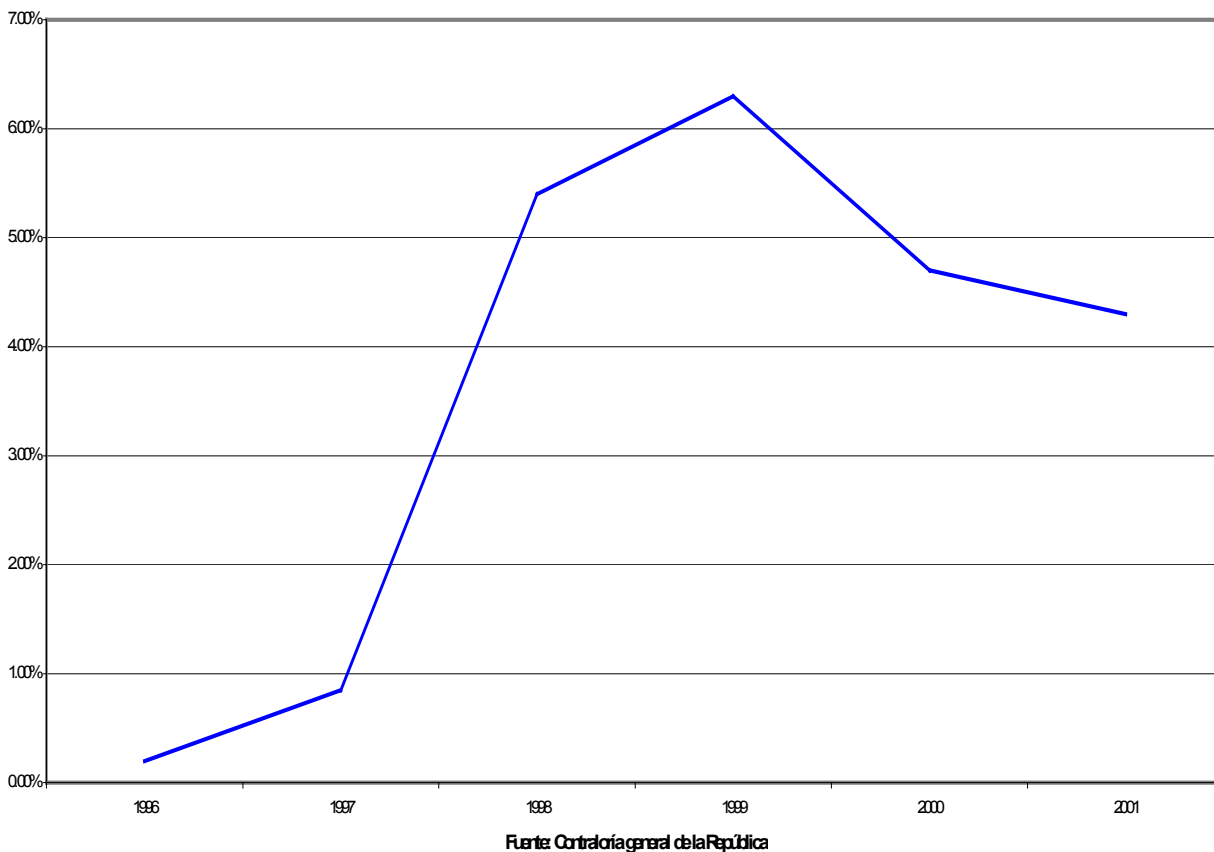
En nuestro mercado es sumamente importante la valoración que el consumidor asigna no sólo a la imagen de calidad, sino también a la tradición de la calidad, condiciones asociadas directamente a la imagen de la marca. Esto se confirma por el amplio uso que hacen los importadores de los contratos de licencia, por medio de los cuales adquieren derechos de comercialización de marcas de cervezas conocidas con una tradición ya consolidada. (ver estudio Hábitos y Actitudes hacia el mercado de Cervezas CLICAC 2001, (expediente administrativo No AP-12 tomo VIII fojas 1888 y 1890).

Los productores locales tienen la ventaja de haber desarrollado con suficiente tiempo procesos de mercadeo nacionales tendientes a ganar el reconocimiento de sus marcas en la mente de los clientes, para que con una propuesta superior a la competencia, prefieran y compren el producto. CNSA Y CBP han desarrollado por mucho tiempo el trabajo de colocar sus marcas en una posición ventajosa en la mente de los consumidores, llenando de valor agregado la imagen que les permite ganar la fidelidad, entendida en términos de acercamiento, conocimiento, costumbre y hábitos que hagan parte del impulso de compra de sus clientes. (ver Gráfico No 9)



Fuente: Estudio Hábitos y actitudes hacia el mercado de cervezas CLICAC-2001

GRAFICON 10
Participación de las importaciones en el consumo Interno de Cerveza



A pesar de contar con ingentes esfuerzos de mercadeo, el segmento de cervezas importadas ha tenido un nivel de crecimiento luego de la reducción arancelaria de 1998 cuando se estableció un arancel de 15% ad valorem para la cerveza, por lo que se notó un importante despegue de las importaciones, pasando de una participación de 0.85% del consumo interno en 1997 a 6.3% en 1999, para posteriormente caer a 4.3% en el 2001 a pesar del mencionado arancel de importación fijado en 15%. La gráfica No 10 presenta la tendencia en la participación de las importaciones en el consumo interno de cerveza en los últimos seis años.(ver expediente de la concentración Tomo IV foja 1581).

Analizando los perfiles de las marcas nacionales nos damos cuenta que cada una de ellas está diseñada para encajar en una porción de los panameños que tienen estilos y costumbre de vida similares y que de alguna manera se pueden identificar más con

una marca que con otra. Esto le permite a los productores nacionales obtener la tan anhelada fidelidad de marca que es un objetivo genérico de toda estrategia de mercadeo de cervezas.

Resumiendo, las variables determinantes para entender la significación de las importaciones en el mercado cervecero panameño se pueden detallar de la siguiente forma: a) El alto costo de transporte incide directamente en el precio de las cervezas importadas; b) Existe una baja relación precio-volumen que convierte a las cervezas en bienes que por su atractivo financiero son objeto de importantes estrategias comerciales internacionales; y, c) la función de distribución de cervezas en Panamá presenta una característica muy particular, cual es el importante porcentaje de participación de mercado que tienen las presentaciones en envase de botella retornable (aproximadamente 70%) del total del volumen vendido. Por esto, es razonable esperar que la demanda de cervezas foráneas no sea suficiente para disciplinar los precios de los productos domésticos ya que sólo representan el 4.3% del total (100%) de las ventas de cervezas tanto importadas, como de las foráneas de fabricación panameña bajo licencia, y nacionales; y dentro de la cual, el 70% de estas ventas es de la presentación retornable.

En relación a los precios de las cervezas importadas podemos señalar que la tendencia en el último año ha sido creciente llevando el precio promedio *Ex Aduana* a incrementarse en un 10% el año 2001, situación correspondiente con la reducción de su participación en el *market share* del segmento importadas de 4.7% a 4.3% en el 2001. Frente a variaciones en el precio de las cervezas importadas, los consumidores han reducido su consumo, se confirma que las importaciones de cerveza no afectan la dinámica competitiva en el mercado de cervezas nacional ya que cambios en sus precios las han llevado a perder participación de mercado que de por sí se mantenía en niveles marginales tal y como se aprecia en el siguiente cuadro

IMPORTACIONES DE CERVEZAS					
1999		2000		2001	
Peso Neto	VCIF	Peso Neto	VCIF	Peso Neto	VCIF
10,140,480	7,117,719	6,785,299	4,733,914	6,396,751	4,928,541
Precio Prom	B/0.70	Precio Prom	B/0.70	Precio Prom	B/0.77

Peso en Kg.

Valor en B/

Fuente : SICE de la Dirección General de Aduanas - MEF

Frente a la posibilidad de entrada de nuevos productores foráneos como nuevos actores en el mercado de cervezas panameño dimensionado como un mercado de 1.3 millones de hectolitros, (0.92 millones de HL aportados por CNSA y 0.3 millones de HL aportados por CBP) esta Comisión consultó con algunas de las empresas productoras de cervezas más importantes del mundo las cuales cuentan con una visión global del negocio cervecero, recibiendo respuestas de dos empresas ubicadas dentro de las cinco más importantes del mundo dentro del negocio de la producción y comercialización de cervezas.

Esta cervecera que compite a nivel mundial y que hizo crecer sus actividades de 8 millones de hectolitros en 1995 a 36 millones en el 2000, señaló a la CLICAC que se encuentra activamente buscando y evaluando oportunidades de inversión en Centroamérica y que realizó en diciembre de 2001 una oferta por 100% de las acciones y por al menos el 51% de CBP cuya titular es la misma Coca Cola de Panamá S.A., y de cuya propuesta no recibió respuesta favorable. A pesar de ello, esta empresa señala que continúa interesada en hacer una oferta para penetrar el mercado panameño ya sea con la compra de Coca Cola de Panamá junto a CBP o ya sea adquiriendo solamente CBP, y considera que sería altamente beneficioso para los consumidores la entrada de un nuevo jugador al mercado que traería nuevas operaciones y estándares de producción.

Finalmente señala este agente económico que de no contar con una capacidad de producción, ni redes de distribución, sería muy poco probable que sus marcas sean introducidas al mercado panameño. (Ver expediente de la concentración Tomo VII fojas 7 y 8).

Se recibió respuesta de otra empresa cervecera ubicada dentro de las tres cerveceras más importantes del mundo en este campo, con una producción estimada en más de 70 millones de hectolitros anuales. Esta industria señala su interés en obtener capacidad productiva y de distribución en Panamá, siempre y cuando existan condiciones de entrada favorables al mercado de cervezas panameño, es decir que no se mantengan o promuevan la generación de barreras comerciales efectivas que desincentiven dicha entrada de nuevos actores en el mercado panameño.

Se recibió una opinión de otra cervecera, posicionada dentro de las diez industrias cerveceras en el mundo con una producción estimada de 36 millones de hectolitros anuales. Esta empresa nos señala que por el momento no maneja ningún interés de instalarse como productor de cervezas en Panamá, y manifiesta su interés de

manejar sus marcas a través de la representación comercial que ha tenido en los últimos años por parte de CNSA. Por tanto, carece de interés en penetrar el mercado panameño constituyéndose como competidor en la producción y posterior comercialización de cervezas en la República de Panamá.

Podemos concluir sin embargo, que existe como opción para el mercado panameño en el cual se comercializa la cerveza dos de las cinco cerveceras más grandes del mundo exploren la posibilidad de entrar como productores y distribuidores de la cerveza manifiesto de que éstas entren como productores en nuestro país adquiriendo instalaciones productivas existentes, redes de distribución conformadas y operando junto a marcas locales con buen posicionamiento.

1.2.8. Conclusiones acerca del mercado geográfico

De acuerdo a las argumentaciones elaboradas por esta Comisión, el costo de transporte en la cervezas no representa una alta incidencia en el precio final del producto dada la red que ambas empresas han implementado para la distribución de ésta, para ser puesta a disposición del consumidor.

Así, la ubicación estratégica de los centros de distribución y almacenaje ha permitido minimizar los costos de transporte y la uniformidad del precio de fábrica en todo el territorio nacional.

Por otro lado, es evidente la imposibilidad de que la competencia extranjera pueda disciplinar los precios en el mercado relevante, ya que requiere de participaciones de mercado importantes que deben ser consideradas a nivel de producción y distribución, con marcas que puedan penetrar el mercado en un espacio de tiempo corto que no implique mayores riesgos. A efectos de establecer las posibilidades de que los productos importados impongan un límite a los precios de la producción local, la Comisión considera en su análisis que no existen posibilidades reales de sustitución de productos actualmente disponibles al consumidor, aún cuando éstos presenten diferencias en sus cualidades y atributos.

En el presente caso, se conoce que no existen limitaciones al comercio nacional de las cervezas originadas por las distintas disposiciones nacionales como internacionales. En este sentido, es posible realizar importaciones de cervezas. No obstante, para quien quiera proyectarse como un nuevo entrante existen altos costos inherentes al transporte lo que encarece el producto en un mercado en que el precio

de la cerveza es bajo, haciendo además poco factible que zonas geográficas distintas al territorio nacional puedan formar parte del mercado geográfico relevante del presente caso.

Igualmente, hay bajas posibilidades de que se configuren mercados dentro de la geografía nacional una vez que el sistema de distribución adoptado por las comercializadoras y la localización de los centros de almacenamiento permite la penetración de sus productos a nivel de todo el país.

En función de los elementos señalados en torno a la ausencia de importaciones significativas, la caída en la relación costo –transporte del producto por la influencia de la ubicación geográfica estratégica de las plantas y centros de almacenamiento, las consideraciones sobre las actuaciones de las empresas en cuanto a la estrategia publicitaria y métodos de comercialización, esta Comisión coincide con los interesados al concluir que el mercado geográfico relevante del presente procedimiento administrativo se define como ***EL TERRITORIO DE LA REPÚBLICA DE PANAMA.***

1. 3. Conclusiones sobre el mercado pertinente

Dadas las conclusiones obtenidas en el análisis del mercado producto y el mercado geográfico, se define el mercado relevante como el constituido por *LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZAS EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ.*

II - PARTICIPANTES DEL MERCADO PERTINENTE

2.1 Evolución de los participantes en el mercado pertinente

Los participantes de la presente concentración son: *(cfr. fs.8-13 del expediente principal de Bavaria)*

1- Grupo Bavaria, S.A.:

Fue constituida bajo el nombre de “Consortio de Cervecería Bavaria, S.A.”, como sociedad comercial anónima de nacionalidad colombiana, mediante Escritura

Pública N°3111 de 4 de noviembre de 1930, e inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, República de Colombia, el 26 de febrero de 1962, bajo el N°30360. La sociedad cambió de nombre de “Consortio de Cervecería Bavaria S.A., a Bavaria S.A., el 29 de mayo de 1959, mediante escritura Pública N°1971 de la Notaría Séptima de Bogotá, inscrita bajo el N° 27854 del libro respectivo del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El representante legal de Bavaria es Ricardo Obregón Trujillo, ciudadano colombiano, identificado con cédula de ciudadanía N°8-280-722, expedida en Medellín, República de Colombia y pasaporte colombiano 8-280-722. El domicilio principal es Calle 94 N°7A-47, Bogotá D.C., República de Colombia.

2- Cervecería Nacional, S.A. (CNSA)

Es una sociedad constituida mediante Escritura Pública N°265 de septiembre de 1914, de la Notaría Primera del Circuito de Panamá inscrita bajo el Asiento 260, Folio 102, y Tomo 3, actualizado a la Ficha 12769, Rollo 557, Imagen 43, de la Sección de Micropelículas (Mercantil) del Registro Público de la República de Panamá. La inscripción de la empresa, cuyo nombre original fue Panamá Brewing and Refrigerating Company, fue actualizada en la Ficha 12769, de la Sección de Micropelículas (Mercantil) del Registro Público de la República de Panamá. Las oficinas principales de la empresa se encuentran ubicadas en Vía Simón Bolívar y Ricardo J. Alfaro, Ciudad de Panamá. El capital autorizado de la sociedad es de CUARENTA MILLONES (40.000.000) de acciones comunes sin valor nominal.

Cervecería Nacional, S.A., está inscrita en la Comisión Nacional de Valores de la República de Panamá (CNV) desde el 12 de enero de 1973, mediante Resolución N°56. De igual manera, está autorizada a transar acciones comunes y otros valores debidamente registrados en la CNV a través de la Bolsa de Valores de Panamá, S.A. desde el día 19 de junio de 1990. Cervecería Nacional S.A. es fabricante y distribuidor de bebidas de consumo masivo en la República de Panamá.

3- Cervecería Barú-Panamá, S.A. (CBP)

Una sociedad organizada de acuerdo a las leyes de la República de Panamá debidamente inscrita a la ficha 178994, Rollo 19642, Imagen 97, de la Sección de personas mercantil, desde el 3 de octubre de 1986. Actualizada en la ficha 122967, rollo 1130, imagen 145. Su Presidente y Representante actual es Joaquín José

Vallarino Jr. El capital autorizado de la sociedad es de VEINTE MILLONES DE DOLARES (US\$20.000.000.00) dividido en CUATRO MILLONES (4.000.000) con valor nominal de CINCO DOLARES (US\$5.00), cada una. La sociedad tiene una duración perpetua.

4- Distribuidora Comercial, S.A.

Una sociedad organizada y existente de acuerdo a la Leyes de la República de Panamá, debidamente inscrita a la ficha 2709, rollo 100, imagen 0004, de la sección de personas mercantil, desde el 27 de noviembre de 1956. Su presidente y Representante actual es Roberto Alemán Z. El capital autorizado de la sociedad es de TRES MILLONES DOSCIENTOS MIL BALBOAS. La sociedad tiene una duración perpetua. Y su domicilio actual es: Transístmica, Pasadenas.

5- Balboa Beer Import Company

Sociedad organizada y existente de acuerdo a las leyes del Estado de la Florida, Estados Unidos de América, desde enero de 2001. Cuyo Número de corporación es el PO1000002382.

6- Dirección de Administración de Empresas, S.A. (DAESA)

Una sociedad organizada y existente de acuerdo a la Leyes de la República de Panamá, debidamente inscrita a la Tomo 474, Folio 444, Asiento 103818, de la sección de personas mercantil, desde el 13 de febrero de 1964; actualizada a Ficha 5113, Rollo 207, Imagen 57 de la Sección de micropelículas (Mercantil). Su presidente y Representante actual es Jorge Endara Paniza. Y, su domicilio actual es Marbella, Calle 53, Edificio Felipe Motta y Banco Continental.

7- Felipe Motta E Hijos, S.A:

Una sociedad organizada y existente de acuerdo a la Leyes de la República de Panamá, debidamente inscrita a la Tomo 441, Folio 74, Asiento 94389, de la sección de personas mercantil, desde el 2 de julio de 1962; actualizada a Ficha 321703, Rollo 51680, Imagen 15 de la Sección de micropelículas (Mercantil). Su presidente y Representante actual es Felipe Motta Jr. Y, su domicilio actual es Marbella, Calle 53, Edificio Felipe Motta y Banco Continental.

8- Agencias Feduro, S.A.

Una sociedad organizada y existente de acuerdo a la Leyes de la República de Panamá, debidamente inscrita Tomo 277, Folio 83, Asiento 60760, de la sección de personas mercantil, desde el 9 de julio de 1954; actualizada a Ficha 18406, Rollo 859, Imagen 212 de la Sección de micropelículas (Mercantil). Su presidente y Representante actual es Lawrence Maduro, y su domicilio actual es: Su domicilio actual es: Calle 36 Brostella, No. 36, Vía Ricardo J. Alfaro.

El mercado objeto del presente estudio se encuentra conformado por empresas nacionales productoras por una lado e importadoras por otro, cuyas marcas y presentaciones de cervezas son elaborados e importadas directamente por ellos.

No obstante, en cuanto a los distribuidores de cervezas importadas no haremos un análisis profundo de su situación dado que su participación no llega a superar el 5% del mercado relevante. Por esta razón nos concentraremos primordialmente en analizar las condiciones de los participantes en la producción y comercialización de cervezas nacionales que son: CNSA y CBP.

Las fabricas productoras, embotelladoras y comercializadoras nacionales son la Cervecería Nacional S.A. y la Cervecería Barú-Panamá S.A.(CBP). La CNSA comercializa las marcas nacionales : Atlas, Balboa, Balboa Ice, Lowenbrau, Steinbock , HB, y Las importadas Budweiser, Busch , Corona , Austral y Foster. La

Quadro Nb6
Marcas y presentaciones comercializadas por CNSA
Año 2001

Capacidad en onzas	CNSA										
	ATLAS	BALBOA	BALBOA ICE	LOWENBRAU	HB	Steinbock	Budweiser	Busch	Corona	Austral	Foster
9oz											
9.6oz	■	■		■	■						
11oz											
12oz	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
16oz	■	■	■				■	■			
20oz	■	■			■						
22oz							■		■		
24oz							■				
25oz											■
32oz	■	■						■			
5 Litros											
9.5 litros											
12.5 litros											
20 litros											
30 litros	■	■		■	■	■					
40 litros											
50 litros	■	■		■							

Fuente: expediente de la concentración
■ CNSA

CBP comercializa las marcas nacionales Soberana, Panamá , Cristal y Guinness y las importadas Tecate y Sol.

La CNSA cuenta con una producción de 0.92 millones de hectolitros anuales y CBP produce aproximadamente 0.32 millones de hectolitros . Informaciones suministradas sobre la utilización de la capacidad instalada en CNSA reportan un promedio del 66% en las tres facetas productivas de mayor relevancia en el proceso de elaboración de cervezas a saber: Cocimiento, Fermentación /maduración, Filtración.(ver expediente administrativo No Tomo I foja 90)

En el caso de CBP se observa una importante sub utilización de su capacidad instalada reportando un promedio de 37% para las fases de elaboración de cervezas. (ver expediente de la concentración Tomo V foja 26). Vale la pena resaltar que la industria cervecera nacional cuanta con una capacidad instalada de 2.6 millones de hectolitros anuales en producción de cervezas para una utilización de la misma en el año 2001 por el orden del 48%.

Cuadro No 7
Marcas y presentaciones comercializadas por CBP
Año 2001

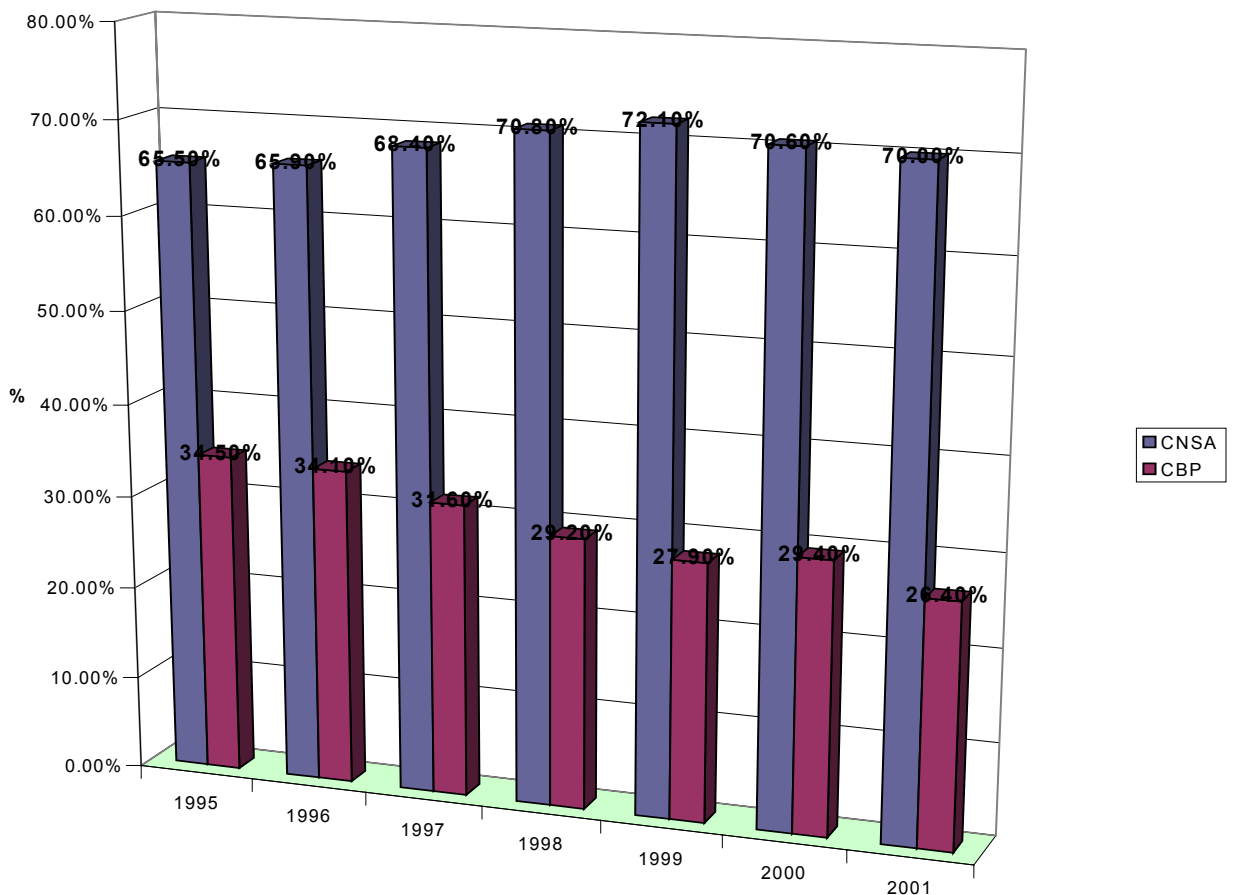
Capacidad en onzas	CBP						
	Soberana	Panamá	Cristal	GUINNESS	TECATE	DOS EQUIS	SOL
9 oz				■			
9.6 oz	■						
11 Oz							
12 oz	■						
16 oz							
20 oz	■						
22 oz							
24 oz							
25 oz							
32 oz					■		
5 Litros		■					
9.5 litros		■					
12.5 litros		■					
20 litros		■					
30 litros							
40 litros		■					
50 litros							

Fuente : expediente de la concentración

■ CBP

La República de Panamá cuenta con un consumo per cápita promedio de 53 litros anuales, situación que lo ubica como el décimo país en el ranking de consumo de América y el segundo en Centro América y el caribe hispano después de Puerto Rico que cuenta con un consumo de 66 litros per capita. (ver expediente de la concentración Global Beer Report 2001 Tomo VI foja 2246).

Gráfico No 10
Participación en el consumo interno por empresa cervecera



Fuente : Expediente de la concentración , preparado por CLICAC

Si se considera la participación de mercado como una aproximación del poder de mercado que pudiera detentar una firma, entonces éste puede entenderse como un indicador de intensidad de la rivalidad de las firmas competidoras. Esto en la medida en que exista una mayor variabilidad de éstos índices reflejaría una ardua competencia, mientras que participaciones estables en el tiempo señalarían que de algún modo la competencia ha sido limitada y restringida.

La evolución comparativa de las dos cerveceras domésticas señala el liderazgo de CNSA, cuya participación abarca casi un promedio de 70 % del consumo de cerveza en los últimos años. (ver gráfico No 10) . **En relación a las marcas podemos señalar que la cerveza Atlas ocupa el primer lugar en preferencias con un 55.8% de mercado, seguida de la cerveza soberana de CBP con un 19.8% de mercado.**

Cuadro No 9
Participación por marca en la producción nacional

M a r c a	% p a r t i c i p a c i ó n	E m p r e s a
Atlas	55.9	CNSA
Soberana	19.9	CBP
Balboa	10.6	CNSA
Panamá	9.1	CBP
Balboa Ice	2.9	CNSA
Lowenbrau	0.9	CNSA
HB	0.4	CNSA
Cristal	0.4	CBP

Fuente: Informe de actualización anual de CNSA
Bolsa de Valores de Panamá

Tal y como se señaló con anterioridad, el segmento de importaciones de cerveza en el conjunto del mercado cervecero panameño es marginal y su participación a pesar de tener un índice de crecimiento sostenido hasta el año 1999, no ha superado el 5% del consumo interno.

En los cuadros No 4 y No 5 *supra* se describen las características generales de este segmento del mercado, y se describen los principales agentes económicos participantes, sus marcas y espacios ganados del mercado para cada una de ellas.

En el análisis de sustituibilidad por el lado de la oferta se identifican los posibles competidores efectivos que pudieran entrar al mercado frente a una probable subida de precios de la cerveza doméstica, destacándose la escasa posibilidad de que esto fuera posible por las razones explicadas en el referido apartado.

Sin embargo, la Comisión preguntó a empresas distribuidoras de bebidas que cuentan con una logística tanto de producción como de distribución amplia, las posibilidades de entrar al mercado de cerveza dadas ciertas condiciones favorables, y respondieron así:

- a) Industrias Lácteas Estrella Azul S.A. respondió que no ve una estrategia a corto o mediano plazo que impulse a la empresa a penetrar el mercado de alguna bebida con contenido alcohólico. Señalan que es un tipo muy diferente de distribución ya que la de ellos es fría y de tipo alimenticio.(ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1787)

- b) Agencias Feduro S.A. uno de los principales importadores de cerveza y además de productos de consumo masivo variados manifestó que no tiene interés de penetrar el mercado de producción de cervezas pues su negocio es la distribución y es allí donde tienen sus fortalezas. Señala que probablemente para algún productor internacional sería de interés. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1781)
- c) Felipe Motta S.A, otro de los grandes importadores de cervezas y de licores junto a productos alimenticios señala que en este momento y bajo las circunstancias actuales no tiene interés en producir localmente cervezas. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1776)

La entrada en el corto plazo y a bajo costo es imposible en el mercado de producción y comercialización de cervezas en Panamá, tal y como se ha verificado por esta Comisión, y así lo reconocen agentes económicos en mercado adyacentes. Adaptar sus instalaciones para proveer el producto relevante resulta altamente costoso y prácticamente inviable desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera de las inversiones a realizar.

En el caso de productores que operen en otras zonas geográficas y deseen realizar gestiones para ingresar en el mercado relevante frente a probables incrementos significativos de los precios domésticos, está totalmente probado con anterioridad que las dificultades inherentes a la estructuración de un canal de distribución, la construcción de las instalaciones productivas (costos hundidos altísimos y un largo tiempo para ejecutarla) y la consolidación de una imagen de marca hacen imposible que ellos puedan ser considerados como competidores potenciales inmediatos en este mercado pertinente.

2.2 Análisis de la posición financiera de la industria cervecera nacional.

El principal propósito del presente apartado, es la identificación de la posición financiera de los agentes económicos participantes en este mercado relevante, analizar la documentación recibida; propiamente valorar desde el punto de vista financiero, cuantitativa y cualitativamente los resultados de los informes financieros presentados por los participantes en la posible fusión entre CNSA y CBP.

Metodología: Para cumplir con este propósito, se utilizó el Método Analítico¹⁵. Se consideraron: cifras históricas tabuladas, El Principio de Negocio en Marcha a lo cual se aplicarán herramientas de análisis financieros apropiadas al caso, se tomó como base de cálculos las siguientes documentaciones e informaciones :

- 1.) ***Informe: Estudio de los Efectos de la Concentración Económica de Cervecería Nacional, S.A. con Cervecería Barú-Panamá, S. A.,*** diciembre 2001, Arden & Price Consulting, en asociación con INDESA, según consta en el Tomo IV, folios 1544 al 1610.
- 2.) ***Informe: Cervecerías Barú-Panamá, S.A. y Subsidiarias, Actualización Anual,*** al 30 de junio de 2001, de la Comisión Nacional de Valores, según consta en expediente principal, folio 56 al 70.
- 3.) ***Informe: Cervecerías Nacional, S.A., informe de Actualización Anual,*** al 31 de diciembre de 1999, de la Comisión Nacional de Valores, según consta en expediente principal, folio 241 al 245 y al término del año 2000, según consta en expediente principal, folio 252 al 277, así como el del IV trimestre del 2001 (octubre -diciembre de 2001), según consta en expediente principal, folio 278 al 312.
- 4.) ***Informe: Estados Financieros Consolidados, Cervecerías Barú-Panamá, S.A. y Subsidiarias,*** al 30 de junio de 2001, 2000, 1999, 1998, 1997, de la Comisión Nacional de Valores, según consta en expediente principal, folio 71 al 142.
- 5.) ***Informe: Estados Financieros Consolidados, Cervecería Nacional, S.A.,*** al 31 de diciembre de 2000, 1999, 1998, de la Comisión Nacional de Valores, según consta en expediente principal, folio 196 al 240 y al 31 de diciembre de 2001, según consta expediente al Tomo VIII, folio 2357 al 2383.

¹⁵Se analiza un área de interés específica, para encontrar respuesta a una situación particular, como lo indica el propósito principal

- 6.) *Informe: Estados Financieros Consolidados Internos, Bavaria, S. A.*, con Informe del Revisor Fiscal, Pedro Piedrahita Echeverry, T.P. 5130-A, al 31 de diciembre de 2001, según consta expediente al Tomo VIII, folio 2384 al 2434.

Así, al efectuar la revisión y análisis del *Informe: Estudio de los Efectos de la Concentración Económica de Cervecería Nacional, S.A. con Cervecería Barú-Panamá, S. A.*, fechado diciembre 2001, y elaborado por Arden & Price Consulting, en asociación con INDESA, específicamente la sección denominada "*C. Tendencias Financieras de la Industria Panameña*", incluida en el Tomo IV del expediente, en los folios 1553 al 1560, observamos que si bien es cierto se indica que CNSA en el período analizado muestra mejores resultados que CBP, al conciliarlos con los resultados del año 2001, tomados de los Informes Financieros Auditados de *CNSA* y del perfil empresarial de la Bolsa de Valores de Panamá, de actualización trimestral, del IV trimestre del 2001, (octubre - diciembre) según consta en expediente principal, folio 278 al 312, extractamos que: **Se nota un deterioro continuo en el mercado cervecero considerando la experiencia de la economía en el mismo período; "consecuencia de una contracción del mercado de cervezas de aproximadamente 11 % para este período 2001 producto de la pérdida de ingresos disponibles y del lento crecimiento que ha tenido la economía del país"**

Veamos a continuación y por separado la posición financiera de cada una de estas empresas solicitantes del procedimiento de la verificación de la concentración económica:

Cervecería Nacional, S. A. (CNSA.)

1. Al analizar los Estados Financieros Consolidados de CNSA nos encontramos con otros resultados en los Indicadores Financieros a los presentados en dicho informe, Ver Tomo IV, folio 1555, Cuadro 3, Cervecería Nacional, S.A. año 2000. Por lo tanto, procedimos a elaborar un cuadro comparativo para plasmar estos cambios e incluimos los índices de la empresa *BAVARIA, S. A.*, (ver Tomo VIII, folios 2426 al 2428, Estados Financiero BAVARIA, Nota 22); indicadores financieros que a continuación presentamos.

CUADRO No. 10
CERVECERÍA NACIONAL, S. A.
ANÁLISIS DE INDICES FINANCIEROS

	BAVARIA,	SEGÚN ESTADOS		SEGÚN
	S.A.	FINANCIEROS		Arden &
	Informe	Ernst & Young		Price
	Revisor			Consulting
	Fiscal			
ÍNDICES FINANCIEROS:	2001	2001	2000	2000

Capital neto de trabajo (Miles B/.)	(*) (102)	(1,516)	(3,932)	40,046
Razón corriente	0.70	0.97	0.94	2.49
Prueba ácida de Inventarios	0.40	0.57	0.62	1.61
Prueba ácida de Cuentas por Cobrar	0.60	0.60	0.64	
Razón de endeudamiento	32.30%	47.87%	50.52%	
Razón Pasivo - Capital	47.70%	30.96%	29.75%	
Deuda/Patrimonio	26.50%	56.44%	65.37%	65.40%
Retorno sobre Patrimonio	5.30%	11.41%	18.33%	18.30%
Retorno sobre Activo	3.60%	5.95%	9.07%	9.10%
Costo de Ventas/Ventas		51.83%	53.21%	53.20%
Gastos Operativo/Ventas		41.30%	37.79%	37.80%

(*): Nota: Este rubro aparece en los Estados Financieros de **BAVARIA, S.A.** en Pesos Colombianos, por la Suma de (232.739.883); a esta cantidad se le aplicó la Tasa de Cambio Representativa de 2,291.18, Ver Tomo VIII, folio 2396, Estados Financieros BAVARIA, Unidad de Medida; dando (\$ 101,581).

2. *A corto plazo*, el Capital de Trabajo que cuantifica en dólares los resultados de la *Razón corriente* – (Razones corrientes, ácidas de inventario y cuentas por cobrar) se muestran aunque algo bajas, semejantes, por lo tanto asumimos que están en el rango requerido de la industria.

Aquí deseamos hacer un aparte con el fin de aclarar que los valores resultantes contenidos en el estudio sobre efectos de la concentración preparado por la firma Arden and Price en el cuadro No 3 denominado "Indicadores Financieros" (ver Tomo IV, folio 1555), de la Cervecería Nacional, S.A. para el año 2000, y en el

Cuadro No 2 denominado "Principales Cuentas de los Estados Financieros de Ambas Cervecerías", (cfr. Tomo IV, folio 1554), que sirvieron de base para la determinación de dichos índices, observamos que estos se separan sin motivo, explicación o nota aclaratoria, de los pasivos corrientes, los préstamos y bonos. Con respecto a los préstamos y bonos específicamente se aprecia que sobre estos los auditores los explican en nota denominada "**Porción Corriente, debidamente analizada y explicada en las notas a los Informes Financieros utilizados para esta construcción**" – (ver Tomo VIII, folios 2376 al 2378, Notas 9, 10, 11) situándolas como "**Deudas**" y, por ende, como pasivo a largo plazo. En consecuencia, al aplicarle a estas cantidades reubicadas las formulaciones tradicionales de dicho indicadores financieros, éstos resultados cambian la estructura del marco conceptual tradicional para el análisis empresarial. Veamos el texto citado:

Del Resultado de las operaciones del periodo **2001 encontramos que las ventas disminuyeron en 2.16 millones de balboas lo cual equivale a un 1.4 % de las ventas con relación al año 2000. Referente al renglón de otros ingresos, la mayoría no recurrentes - totales - se redujo en 4.04 millones de balboas, es decir, un 42.8 % del total del Ingreso neto; por ende, descendió en 6.2 millones (3.9 %)** Los costos menguaron en 3.2 millones 4.0 %, los gastos de operaciones aumentaron en 4.3 millones 7.7 %, respecto al periodo 2000, los intereses y cargos tuvieron una reducción del orden de 1.2 millones 21.3 % y el resultado final decreció en 6.8 millones 37.7 %.

Cervecería Barú Panamá, S. A. y Subsidiarias (CBP).

Después de efectuada la revisión del capítulo C. denominado "*Tendencias Financieras de la Industria Panameña*" respecto a los análisis comparativos anteriores, consideramos que resultaron en relaciones no muy confiables (debido a que tienen resultados distintos sobre un mismo punto), por tanto estimamos que al modificar las estructuras de las cuentas, éstas no presentan de manera razonable la posición financiera de las empresas participantes en la concentración económica .

Como se sustenta en el análisis efectuado anteriormente, los resultados de los indicadores financieros relativos a Liquidez y Solvencia, y del *Leverage* o Apalancamiento, se observan que éstos difieren sustancialmente. Se utiliza en lo que denomina Motores de Rentabilidad de la Industria la óptica del puro inversionista. (ver apartado del numeral 2) para lo cual determinamos extender dichos análisis (a los años 1997, 1998 y 2001), recurriendo a los Estados Financieros Consolidados de

la Cervecería Barú-Panamá, S.A. y Subsidiarias, refrendados por *Price Waterhouse Coopers*, al 30 de junio de 2001, 2000, 1999, 1998, 1997, presentados ante la Comisión Nacional de Valores, según consta en expediente principal, folios del 71 al 142.

Al respecto cabe resaltar que al preparar los análisis no pudimos segregar con seguridad la propia operación cervecera de los otros resultados reportados, debido a la propia presentación de los estados financieros en cuestión. En consecuencia los análisis los efectuamos con los resultados en conjunto.

Para diagnosticar la real posición financiera de (*CBP*), preparamos un cuadro comparativo de Indicadores Financieros para un periodo de cinco años, de la Cervecería Barú Panamá, S.A. y subsidiarias, que a continuación mostramos para mayor ilustración:

**CUADRO No 11
CERVECERÍA BARÚ PANAMÁ, S.A. Y SUBSIDIARIAS**

ÍNDICES FINANCIEROS:	1997	1998	1999	2000	2001
Capital neto de trabajo (Miles B/.)	10,935	7,578	8,665	5,188	2,859
Razón Corriente	2.99	1.87	1.91	1.56	1.30
Prueba de ácido	2.59	1.63	1.41	0.96	0.69
Rotación de Inventario IT	8.82	10.15	3.85	2.90	2.92
Rotación de Inven./días ITD	41	35	93	124	123
Razón de endeudamiento	32.1%	29.9%	36.2%	33.2%	32.8%
Razón Pasivo - Capital	31.4%	18.6%	30.1%	24.1%	21.0%
Deuda/Patrimonio	26.7%	22.1%	34.9%	32.0%	32.2%
Retorno sobre Patrimonio	9.6%	6.3%	3.1%	1.2%	1.0%
Retorno sobre Activo	6.5%	4.4%	2.0%	0.8%	0.7%
Costo de Ventas/Ventas	54.8%	54.9%	54.4%	51.3%	54.9%
Gastos Operativo/Ventas	46.0%	39.7%	52.6%	47.6%	45.9%

En este análisis (posición financiera de *CBP*) enfatizaremos en los resultados conjuntos del año 2001, para actualizarlos a los datos de CNSA y Bavaria, S.A.. De la tabla comparativa anterior advertimos de los indicadores resultantes lo siguiente:

- **Liquidez y Solvencia:** Estos muestran una tendencia en el transcurso del tiempo a disminuir, no obstante, mantiene niveles bastantes superiores a la *media de la industria analizada* (ver análisis numeral 2, CNSA)
- Además aplicando el Principio de Negocio en Marcha; encontramos que: **"A. LIQUIDEZ: Al 30 de junio de 2001, la empresa no mantiene compromiso, evento o hecho incierto que pueda dar como resultado un aumento o disminución importante en su liquidez."** (ver expediente principal, folio 62.)

- * **Índices de Apalancamiento Financiero:** La razón de endeudamiento mide en qué grado y en qué forma participan los acreedores a corto y largo plazo dentro del activo de esta empresa para el año 2001. Comparativamente se presenta así: **BAVARIA**, 32.3 % de apalancamiento, **(CNSA)**, 47.87 % de apalancamiento y, **(CBP)**, 32.8 % de apalancamiento. Lo anterior da como resultado la Media Geométrica de los agentes participantes en la concentración¹⁶ de 37.3 %
- * **La Razón pasivo/capital:** nos dice lo que los acreedores proporcionan por financiamiento contra los recursos de los accionistas (es decir, por el capital que se declara, cuanto le pertenece a los acreedores). Comparativamente se relacionan así: **BAVARIA**, 47.7 % de participación de los acreedores, **(CNSA)**, 30.96 % de participación de los acreedores, **(CBP)**, 21.0 % de participación de los acreedores; para una Media Geométrica de los agentes participantes en la concentración de 31.42 %.
- * **La deuda/patrimonio** establece la relación existente entre los compromisos financieros a corto y largo plazo (bancos y bonos) frente al patrimonio de los accionistas; en esta ocasión se relacionan así: **BAVARIA**, 26.5 %, **(CNSA)**, 56.44 %, **(CBP)**, 32.2 %; para una Media Geométrica de los agentes participantes en la concentración de 36.38 %.
- **Rentabilidad:** Retorno sobre el Patrimonio esta razón de rendimiento relaciona las utilidades netas con la inversión del accionista en esta oportunidad se relacionan así: **BAVARIA**, 5.3 %, **(CNSA)**, 11.41 %, **(CBP)**, 1.0 %; para una Media Geométrica de los agentes participantes en la concentración no favorable de 3.93 %.
- **Rendimiento del activo total** relaciona las utilidades netas con el activo total y se presentan así: **BAVARIA**, 3.6 %, **(CNSA)**, 5.95 %, **(CBP)**, 0.7 % para una Media Geométrica de los agentes participantes en la concentración no favorable de 2.47 %.

Como parte del análisis de los resultados de las operaciones, preparamos un cuadro combinado extraído de los Estados Financieros Auditados, por el mismo periodo que comprende junio 30 de 1997 a junio 30 de 2001 de la Cervecería Barú Panamá, S.A. y subsidiarias que representa las variaciones en valores (En millones) y porcentajes.

¹⁶Para este análisis, la media de los agentes participantes en la concentración que se utilizó implica el estudio del promedio de la media geométrica de los resultados de los índices financieros para el año 2001 comparativos de Bavaria, S.A. Cervecería Nacional, S.A. y subsidiarias y Cervecería Barú Panamá, S.A. La media geométrica se calcula como la n-ésima raíz del producto de n números.

CUADRO No 12
CERVECERÍA BARÚ PANAMÁ, S.A. Y SUBSIDIARIAS
VARIACIONES MILLONES Y PORCENTUALES 1997 -2001

	1998		1999		2000		2001	
	B/.	%	B/.	%	B/.	%	B/.	%
Ventas	2.92	8.41	(3.64)	(9.67)	(2.45)	(7.21)	(0.84)	(2.65)
Miscelaneos	(3.80)	(77.74)	3.23	297.37	(3.31)	(76.59)	(0.16)	(15.75)
Total Ingreso Neto	(0.87)	(2.20)	(0.41)	(1.06)	(5.76)	(15.02)	(1.00)	(3.06)
Costos de Prod.	1.65	8.64	(2.15)	(10.41)	(2.31)	(12.48)	0.66	4.08
Gastos de Ventas G.y A.	(1.04)	(6.52)	2.95	19.71	(2.88)	(16.06)	(0.91)	(6.08)
Utilidad en operaciones	(1.48)	(32.01)	(1.20)	(38.44)	(0.57)	(29.64)	(0.75)	(54.92)
Intereses Ganados			0.08	100.00	(0.02)	(19.45)	(0.04)	(58.37)
Dividendos Recibidos	(0.05)	(76.41)	0.03	224.63	(0.04)	(86.91)	0.02	300.00
Otros	0.00		0.00		0.00		0.49	100.00
Gastos Financieros	(0.24)	(27.27)	0.25	39.36	0.08	9.03	(0.16)	(16.44)
Total Otros Ing. (Gastos)	(0.19)	(23.65)	0.14	21.87	0.14	17.95	(0.63)	(70.05)
Impuesto sobre la renta	(0.27)	(53.65)	(0.17)	(73.89)	(0.04)	(69.68)	(0.02)	(100.00)
Gan. (Pérd.) del Período	(1.02)	(30.83)	(1.17)	(51.43)	(0.67)	(60.26)	(0.10)	(22.09)

Posterior al análisis de los participantes del mercado nacional cervecero, en la parte correspondiente a su actual posición financiera podemos concluir:

- **Cervecería Nacional, S. A. (C. N.).** La posición financiera de ésta empresa es sólida tanto por sus resultados financieros analizados, como por el volumen de operaciones que mantiene en el ambiente industrial nacional. Además, con la adquisición en la OPA por el **GRUPO BAVARIA** del 91% de las acciones comunes emitidas y en circulación, su solidez se acrecienta.

Queremos resaltar la **Nota 13. COMPROMISOS Y CONTINGENCIAS Continuación**, de los Estados Financieros Consolidados, Auditados de la cual resumidamente extraemos que CNSA y Subsidiarias; tienen demanda civil ordinaria presentada por CBP y Subsidiarias, ante el Juzgado Noveno de Circuito de lo Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá, por la cantidad de B/. 41,468,423.65 más costas, gastos e intereses, por razón de realizar prácticas monopolísticas relativas al celebrar contratos de distribución exclusiva para la reventa de cervezas. Los demandantes han solicitado que la condena que se establezca sea de tres veces dicho monto. Sobre este punto cabe resaltar lo siguiente:

"De acuerdo a consultas realizadas a los asesores legales de la Cervecería Nacional, S. A., consideran que existen grandes probabilidades de que no se acceda a lo pedido y, por lo tanto, se

absuelva a la compañía de los cargos presentados en su contra. Al 31 de diciembre de 2001, la compañía no ha acumulado reserva alguna para hacer frente a esta contingencia" Ver Tomo VIII, folio 2379.

- ***Cervecería Barú Panamá, S. A. y Subsidiarias (CBP).*** Luego de terminado el análisis financiero de esta empresa concluimos:
 - En la liquidez y solvencia esta empresa mantiene los niveles más altos a la **Media de la Industria**, lo que nos indica la alta solvencia comparativamente con **(CNSA) y BAVARIA**, para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. (Para este estudio **(CNSA) y BAVARIA**, con sus resultados del periodo 2001, conforman parte de la media de la industria ya que es la información real pertinente obtenida.)
 - **Con los índices de endeudamiento sucede lo contrario, lo que es muy favorable a la empresa, por ejemplo, de la razón de endeudamiento se observa que el 32.8% de los activos está comprometido con los acreedores, lo que deja un margen apreciable de 67.2 % para posibles maniobras financieras entre las que se destacan un posible reordenamiento administrativo, resultado de que esta empresa cuenta con 34.2 millones de balboas para tales efectos (67.2% por la multiplicación de los activos).**

Esto significa que esta empresa puede ser sujeto de crédito bancario para reinvertir en su operación y ser una empresa más competitiva y aumentar su rentabilidad. Por otra parte, puede ser vista de manera atractiva por parte de inversionistas nacionales o extranjeros mas eficientes que deseen implantar sus estándares para competir en el mercado panameño de la cerveza.

Aunado a lo anterior se observa en los estados financieros presentados por la CBP que en los últimos dos años se aprecia **una reducción de la deuda** (básicamente bonos y préstamos) de la siguiente manera:

- **En el año 1999 la deuda era de 12.4 millones de balboas,**
- **En el año 2000 la deuda bajó a 11.4 millones de balboas**
- **En el año 2001 la deuda siguió bajando a 11. millones de balboas**

- Los índices de rentabilidad de esta empresa sufren una declinación con rendimientos bajos comparados con la media de los agentes participantes en la concentración. Los bajos rendimientos son consecuencia de una continua contracción del mercado. (cfr. para esta conclusión expediente principal, folio 279). Además esta empresa se siente afectada por la existencia de barreras a la entrada en el canal de distribución de cervezas a nivel nacional.

Es bien sabido que ninguna razón o grupo de razones por sí solas son suficientes para la estimación real de la posición financiera y el desempeño de una empresa. **Sin embargo, con un grupo de razones bien determinadas se pueden hacer juicios razonables y, por tanto concluimos que la posición financiera de esta empresa (CBP) le permite seguir a corto y mediano plazo operando en la industria panameña y puede ser sujeta de tanto una asociación temporal como de una adquisición para aumentar sus niveles de competitividad y rendimiento.**

2.3 El mercado de producción y comercialización de bebidas de malta.

La Comisión ha tenido conocimiento que las plantas de producción cervecera nacional desarrollan la actividad productiva de manufactura de bebidas a base de malta con carácter no alcohólico.

Para poder determinar si esta operación de concentración generará efectos en este mercado relevante, hemos procedido a investigar las características básicas del proceso productivo de esta bebida, y las posibles coincidencias o interrelaciones entre ellas y el mercado relevante de producción y comercialización de cervezas.

Según informaciones suministradas un maestro cervecero con más de 30 años en este negocio (ver expediente de la concentración Tomo V foja 178), el proceso de producción de las bebidas a base de malta es el siguiente:

A partir de la cebada malteada tipo caramelo, la cual no es utilizada para producir cervezas en nuestro país, pero puede serlo, y que es suministrada por los mismos proveedores que venden las diferentes cebadas malteadas para cervezas en Alemania y Dinamarca, es sometida a un proceso de trituración en un molino. Esta cebada

molida es depositada en una tolva y es mezclada con agua para macerarse lentamente con aplicación de calor y extraerle los azúcares y proteínas. Luego esta mezcla es filtrada y hervida para la esterilización del mosto. Seguidamente se añade bajas cantidades de lúpulo para reducir contenidos proteicos de la bebida y evitar precipitación. Este extracto luego es mezclado con un jarabe a base de azúcar cristal y colorantes caramelo de color oscuro que finalmente da el toque a la bebida de malta.

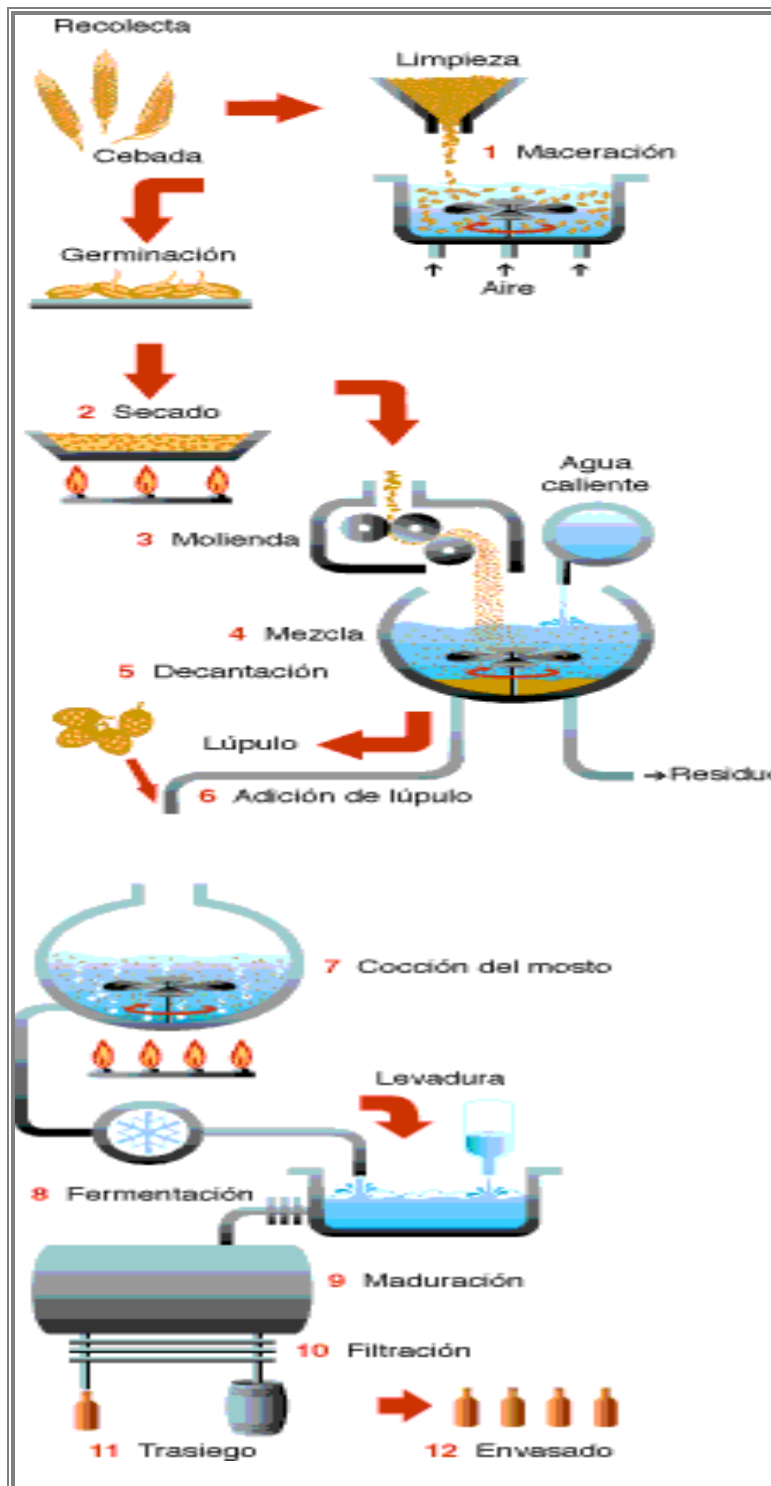
Luego de reposada por tres o cuatro días la bebida es carbonatada y enviada a la sección de llenado que a bajas temperaturas se envasa en botellas o latas de aluminio para su final pasteurización con un sistema de shock de calor.

Como se observa, existe una alta coincidencia en la utilización de materias primas entre las bebidas de malta y la cerveza. La cebada, el lúpulo, los colorantes, la azúcar, el agua y el CO₂ o gas carbónico son insumos básicos en el proceso productivo de cervezas al igual que participan en la producción de bebidas de malta no alcohólicas.

En relación al uso de equipos de producción, esta Comisión ha tenido conocimiento que participan de este proceso los siguientes equipos: Un molino para trituración de granos, recipientes de cocción, compresores de aire, un enfriador, una caldera para el suministro de vapor, un tanque para envejecimiento del mosto, equipos de filtración, un equipo inyector carbonatador, un tanque para depositar la malta filtrada, una maquina lavadora de botellas, una llenadora de botellas y latas, una pasteurizadora, y maquinas empacadoras ya sea de latas o botellas, todos equipos presentes en una planta productora y envasadora de cervezas.

Declara el maestro cervecero que la única diferencia en cuanto a insumos se refiere entre la producción de bebidas de malta y cerveza, es que las cervezas no utilizan colorante caramelo y requieren de mayores cantidades de lúpulo y menores de extracto de azúcar.

GRAFICO No 12 – PROCESO DE ELABORACIÓN DE CERVEZAS



Fuente: www.geocities.com/cerveceria

A nivel técnico, la principal diferencia consiste en que ésta última es sometida a un proceso de fermentación (paso No 8 del gráfico No 12) con la generación de alcoholes, el mismo que no está presente en la producción de bebidas a base de malta. La cerveza requiere menos unidades de pasteurización y tiene un manejo más delicado que la malta. Por lo que es posible establecer que la línea de producción de bebidas a base de malta es 100% compartida con la de producción de cervezas.

Es relevante señalar que, según información suministrada por el maestro cervecero antes mencionado, que es posible compartir la línea de producción de bebidas a base

de malta con la de bebidas gaseosas. Para ello, las empresas productoras de bebidas gaseosas requieren de adquirir el mosto de malta como concentrado en el mercado internacional y proceder a diluirlo, inyectarle gas carbónico y envasarlo, tal y como se hace con todas las bebidas gaseosas en general. Esta opción es definida como una alternativa económicamente más viable que construir una línea completa de producción solo para bebidas de malta.

Una empresa productora de gaseosas local señala que la existencia de procesos productivos con el uso de levaduras que aceleran procesos biológicos en las bebidas, hace imposible que se manejen en la misma línea de producción las bebidas a base de malta y las gaseosas por razones fundamentalmente sanitarias. (ver Expediente Administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1714-1715).

Las bebidas a base de malta sin contenido alcohólico poseen los atributos de contar con un carácter nutritivo, refrescante y de buen sabor, que se puede comprar en cualquier parte y que cuenta con variedad de presentaciones. En nuestro país participan tres marcas de malta a saber: Malta Vigor producida por CNSA y comercializada por su división de bebidas Refrescos Nacionales S.A, Malta Super Malta y Malta del Barú producidas por CBP y comercializadas por Coca Cola de Panamá Cia. Embotelladora S.A.

Todas las marcas de maltas son comercializadas en botellas de vidrio de 8 onzas y malta Vigor y malta Super Malta en latas de aluminio de 12 onzas.

Se destaca el mercado de estudiantes como el objetivo estratégico de mercadeo principal en este mercado relevante, pues los estudiantes en época escolar perciben la bebida a base de malta como un complemento nutritivo beneficioso para el logro de rendimientos excelentes en el plano académico, por ello, las empresas comercializadoras enfocan sus esfuerzos hacia la captación de la mayor cantidad de clientes en edad escolar.

La Comisión concluye que los efectos de la concentración tienen implicaciones directas en el mercado de bebidas a base de malta, sin embargo, considera este mercado como un mercado diferenciado del de cervezas pero totalmente dependiente o accesorio del mismo dadas sus interdependencias de materia prima, tecnología y procesos productivos. Además de contar con una marginal participación financiera (4% aproximadamente del total de ventas del mercado cervecero). Es decir, que todas las conclusiones producto de esta verificación en el

mercado relevante de producción y comercialización de cervezas tendrán aplicabilidad directa en el mercado de bebidas a base de malta.

2.4 Opiniones de los principales detallistas frente a la concentración.

La Comisión ha desarrollado como parte de la investigación un ejercicio muestral por lo que desarrolló un instrumento o encuesta aplicándolo a ocho (8) de los principales clientes detallistas y mayoristas de las dos empresas cerveceras objeto de la concentración, con la finalidad de conocer de los agentes participantes de la cadena de comercialización de cervezas, aspectos relevantes en torno a las distintas posibilidades de afectación o no de sus actividades comerciales frente a la posibilidad de una eventual fusión cervecera en Panamá. Cabe señalar que el 100% de los establecimientos mayoristas y detallistas consultados no mantienen vínculos de exclusividad con las empresas cerveceras.

Los resultados obtenidos de la muestra se resumen de la siguiente forma:

1. Frente a la posibilidad de una variación de precios de la cerveza de darse la fusión, el 100% opinaron que subirían.
2. 63% opinaron que las cervezas importadas mejorarían su competitividad en precios frente a las cervezas nacionales.
3. El 63 % de los locales consultados reciben promociones de las dos cerveceras destacándose los descuentos por cantidad, descuentos en precios, y promociones de valor agregado.
4. El 100% de los consultados opinan que estas promociones que reciben de darse la fusión disminuirán o desaparecerán.
5. El 75 % (6 de 8) de los encuestados opina que de darse la fusión existe la posibilidad que la empresa resultante utilice en su beneficio la posición dominante con que cuenta en el mercado, por lo que podrían llegar a presionarlo o condicionarlo para que deje de vender o limite la venta de productos competidores.
Ninguno de los entrevistados opinó en contrario a esta posibilidad.
6. En relación a las condiciones de la distribución el 24% opinó que podría mejorar , 38 % opinó que se mantendría igual y el 38 % resaltó que podría ser menos eficiente.
7. En cuanto a los términos de crédito el 75% opinó que la situación de darse la fusión tenderá a desmejorar, es más, destacaron que CNSA ha cambiado y

cancelado de forma radical sus condiciones de crédito luego de la adquisición por parte de Bavaria.

8. Sobre los beneficios obtenidos de equipos y materiales en comodato , el 50 % de los encuestados opinan que tenderán a empeorar y el otro 50% señaló que se mantendrán iguales. Se destaca que ninguno de los establecimientos encuestados piensa que recibirá mejores beneficios de equipos en comodato producto de la fusión entre ambas cerveceras.

Se puede concluir, que los participantes del canal de distribución de cervezas a nivel mayorista y detallista no ven efectos positivos para el desarrollo del mercado de darse la eventual fusión entre CNSA y CBP, muy por el contrario, sus opiniones reflejan expectativas negativas frente a este hecho, viendo disminuidos beneficios y condiciones comerciales que al final son traspasados a los consumidores a través de productos de buena calidad, excelentemente presentados y conservados y a un precio altamente competitivo.

III - EFECTOS DE LA CONCENTRACIÓN ECONOMICA

3.1 *Análisis de las condiciones estructurales del mercado*

3.1.1 *Estimación del grado de concentración*

Parte importante de la evaluación de una concentración económica consiste en precisar la estructura de la oferta en cuanto a los proveedores actuales que actúan en el mercado de la cerveza, una vez precisado esto, es necesario determinar el grado de concentración económica resultante, posterior a una eventual fusión de las empresas interesadas. Ello, como elemento que nos lleve a considerar si el análisis de este apartado puede detenerse en este punto, o si por el contrario, es necesario proceder con el análisis de los elementos adicionales que nos permitan a su vez, ponderar y determinar el poder sustancial resultante en este procedimiento de control previo, y las implicaciones que puedan generarse en el mercado en el cual se reflejarían los efectos de una eventual fusión entre la CNSA y la CBP.

Para ello es necesario partir de la participación de mercado de cada una de las oferentes del mercado de manera individual, para que posteriormente, a través de las metodologías que se explicarán *infra*, pueda observarse el grado de concentración económica de dicha oferta, a continuación de una eventual concentración económica.

3.1.1. Estimación del grado de concentración

Luego de definido el mercado pertinente en sus dos dimensiones, mercado producto y mercado geográfico, pasaremos a analizar las condiciones estructurales del mercado. En este apartado también calcularemos y analizaremos los índices de concentración de Herfindahl-Hirshman (HHI) y el índice de Dominancia (ID)¹⁷.

El mercado de las cervezas está compuesto únicamente por dos empresas que producen, distribuyen y venden en el mercado nacional. Adicional a estas dos empresas existen más de 20 importadores, los cuales representan una porción marginal de las ventas globales de cerveza a nivel nacional, según detallamos a continuación.

Ventas de cerveza en Balboas durante el año 2001

Empresa	Balboas (B/)	Participación mercado
Cervecería Nacional	83,527,157	72.0%
Cervecería del Barú	27,462,326	23.7%
Cervezas Importadas	4,970,020	4.3%*
Total	115,959,503	100.0%

**Fuente: Información enviada por las empresas y
Dirección General de Aduanas.**

* Se utiliza 4.3 para redondear la cifra 4.286

Prima facie se observa que el mercado de las cervezas está altamente concentrado, a partir de que una empresa, la Cervecería Nacional, S.A. (hoy día perteneciente al grupo Bavaria S.A.), que tiene una participación de mercado superior al 70%.

Hemos agrupado todos los importadores en un único renglón porque no tenemos la información detallada de las ventas de cada uno. Además, como sus ventas son tan marginales respecto al mercado global, ello no afectará las conclusiones derivadas de los índices de concentración.

¹⁷ El índice HHI es un indicador de concentración que se calcula como la suma de los cuadrados del tamaño relativo de todas las empresas de la industria. El índice de Dominancia es un indicador que depende del tamaño relativo de las empresas, pero valora la estructura particular del mercado. En tanto el indicador no aumenta cuando se concentran empresas pequeñas, y si lo hace en caso de concentraciones entre empresas relativamente grandes. (Ver Guía para el Control de las Concentraciones Económicas, Numeral 114 al –140)

Según la teoría económica, la intensidad de la competencia en un mercado está directamente relacionada con el número de firmas que participan en el mercado y el grado de desigualdad entre ellas. La medición del tamaño relativo entre las empresas que participan en un mercado y la intensidad de la competencia que puede darse dentro del mismo se realiza a través de indicadores llamados índices de concentración.¹⁸

La guía para el control de concentraciones económicas utilizan los índices de concentración de Herfindahl-Hirshman (HHI) y el índice de Dominancia (ID). El índice HHI fue utilizado por primera ocasión en los Estados Unidos de América, pero hoy día es utilizado por otros países como Argentina, Venezuela, Canadá, otros países de América, los países pertenecientes a la Unión Europea, entre otros. Este índice puede adoptar valores entre 0.0 y 1.0, donde el valor inferior representa una completa atomización del mercado y el valor superior la condición de monopolio. A pie de página del punto 125 de la Guía de Concentraciones de Panamá se hace referencia a la utilización de los rangos del HHI explicando la metodología de comprensión de este índice.

Como ejemplo de este rango, y de manera más concreta vemos que el índice HHI en las Guías de Fusiones Horizontales del Departamento de Justicia y la Comisión de Comercio Federal, ambos de Estados Unidos, aplican los siguientes criterios de decisión de HHI son:

- Si el valor de HHI es menor que 0.1 es difícil que la concentración tenga efectos anticompetitivos.¹⁹
- Si el valor de HHI está entre 0.1 y 0.18 se considera improbable que si el incremento de HHI producto de la fusión es menor que 0.01, la misma pueda ser motivo de preocupación.
- Si el valor de HHI es superior a 0.18 se considera que el mercado está altamente concentrado y un cambio de HHI producto de la fusión superior a 0.005, se considera anticompetitivo ya que hará aún más concentrado el mercado analizado.

¹⁸ Guía para el control de concentraciones económicas de Panamá, numeral 114. Publicadas en la Gaceta Oficial N° 24,413 del 19 de octubre de 2001.

¹⁹ Los guías para el análisis de fusiones en los Estados Unidos utilizan como límites valores entre 1000 y 1800, y los incrementos son 100 y 50. Esto es así porque las participaciones de mercado las representan en cifras enteras y no en decimales. Las guías de concentraciones de Panamá, tanto para los valores del índice HHI como del índice ID, están explicadas representando las participaciones en decimales, por esta razón hemos hecho la conversión de los valores límites a decimales.

Por tanto, como la metodología para el entendimiento de este índice está estandarizada, se procede a aplicar al cálculo del HHI que luego se utilizará en el cálculo del ID.

En este sentido, los criterios y parámetros de decisión para la evaluación del índice ID de la Guía de para el Control de las Concentraciones Económicas panameñas, son los siguientes:

- Si el valor de ID no aumenta por la fusión y es menor que 0.25 es difícil que la concentración tenga efectos anticompetitivos, y no se procederán los análisis.
- Si el valor de ID aumenta pero su valor posterior a la concentración es menor o igual a 0.25, no se impugnará la concentración; excepto en casos de que existan razones para suponer que la concentración persigue objetos contrarios a la competencia.
- Si el valor de ID es superior a 0.25, independientemente que haya aumentado o no después de la fusión, la evaluación de la concentración requiere completar las siguientes secciones de análisis de la estructura de mercado, las cuales serían:
 - La evaluación de las condiciones de entrada en el mercado,
 - Las condiciones de rivalidad,
 - El análisis de la posibilidad de ejercicio individual (en este caso) de mercado,
 - La probabilidad de realización de prácticas colusorias,
 - La ponderación de los beneficios económicos. Lo anterior, sin dejar de lado, si fuere el caso, y si ello se dejara evidenciado, la excepción a la prohibición de la concentración económica.

El grado de concentración, o participación de mercado se debe calcular para posteriormente ponderarlo en conjunto con el análisis de las posibilidades de entrada al mercado en cuanto a las barreras y el análisis de las posibilidades de rivalidad, para determinar el grado de poder sustancial del mercado, según los artículos 17 y 25 de la Ley 29 de 1996 y 131 de la guía de concentraciones económicas.

El grado de concentración se verá en términos prácticos en función del número de empresas participantes en el mercado y de sus participaciones de mercado. Así debemos señalar que las participaciones de mercado en este caso las hemos calculado en base a las ventas en unidades monetarias (Balboas). La información de

ventas suministrada por una de las empresas está sólo en Balboas (1B/ = 1US\$), así como las importaciones. Además, el valor monetario de las ventas será utilizado en aquellos casos en que las empresas se distinguen principalmente mediante la diferenciación de sus productos, el cual es el caso de los diferentes tipos de cervezas. Por estas razones hemos escogido las ventas en Balboas.

Las ventas en Balboas de CNSA y de CBP fueron suministradas por estas empresas. Aquí incluimos:

- Todas las ventas de estas empresas, tanto de cervezas nacionales como de cervezas importadas por ellas mismas.
- En el caso de las cervezas importadas hemos obtenido el total de importaciones de cervezas en el país durante el año 2001,
- A este total le hemos sumado el 15% de arancel, luego el 10% de impuesto y un 25% de margen de comercialización.
- Esto lo hemos hecho para tener las importaciones en dólares en el mismo nivel de la cadena de comercialización (venta a empresas que a su vez venderán a los consumidores) que las ventas de las dos cervecerías nacionales.
- De este total de importaciones hemos restado las importaciones realizadas por Cervecería Nacional y Cervecería del Barú, para obtener las ventas aproximadas de los otros importadores.²⁰

Utilizamos un margen de comercialización de 25% como promedio, en algunos tipos de cervezas el margen puede ser mayor y en otros menor. No obstante, la participación de las cervezas importadas dentro del total de cervezas vendidas en nuestro país no cambia significativamente si utilizamos un margen de comercialización por ejemplo de 35%. En este caso la participación de las cervezas importadas aún no llega al 5% del mercado total de cervezas.²¹

Considerando la metodología explicada obtenemos las participaciones de mercado y calculamos los índices de concentración aplicando las fórmulas explicadas en las guías de concentraciones. Obteniendo los siguientes resultados al 31 de diciembre de 2001:

²⁰ No tenemos el total vendido o importado por otros distribuidores diferentes a las dos cervecerías fusionadas. Por este motivo, de las importaciones totales que registra la Dirección General de Aduanas restamos las importaciones de los dos agentes económicos a fusionarse, así obtenemos las importaciones de los otros agentes económicos (competidores de las cerveceras a fusionarse).

Nombre de la empresa	Participación			
	de mercado (q)	q ²	h	h ²
Cervecería Nacional	0.72031	0.51885106	0.89957272	0.809231
Cervecería del Barú	0.23683	0.05608697	0.09724237	0.009456
Cervezas Importadas	0.04286	0.00183698	0.00318491	1.0144E-05
Sumatoria	1	0.576775	1	0.818697

La sumatoria de los q² (participaciones de mercado al cuadrado) representa el HHI y la sumatoria de los h² (participaciones de cada empresa en el HHI al cuadrado) Según estos cálculos el HHI tiene un valor de 0.576775 y el ID es 0.818697.

Lo importante es analizar estas cifras. El valor de HHI de 0.576775 es muy superior a 0.18, a partir del cual se considera que el mercado está altamente concentrado. De igual forma, el valor de ID de 0.818697 es muy superior a 0.25. Por lo tanto, actualmente el mercado se encuentra altamente concentrado.

Con la compra de Cervecería del Barú por parte de Bavaria el mercado quedaría compuesto de la siguiente forma:

Nombre de la empresa	Participación			
	de mercado (q)	q ²	h	h ²
Bavaria	0.95714	0.91611704	0.99799884	0.99600168
Cervezas Importadas	0.04286	0.00183698	0.00200116	4.0047E-06
Sumatoria	1	0.91795402	1	0.99600568

En una eventual fusión de ambas cervecerías nacionales se formaría *prima facie* prácticamente un monopolio. El valor de HHI es 0.91795402 y el valor de ID es 0.99600568, ambos valores nos indican que el mercado está altamente concentrado, aproximándose su valor a 1.0, lo cual nos indicaría una condición de monopolio. El indicador HHI ha sufrido un incremento de 0.3412 producto de una eventual fusión y el ID ha subido en 0.1773. Ambos incrementos son muy significativos y señalan que habría una fuerte concentración en un mercado ya concentrado previamente.

²¹ Con 25% de margen de comercialización la participación de mercado es 4.3%, con 35% de margen de comercialización la participación de mercado es 4.8%.

Por lo tanto, como conclusión podemos señalar que los índices de concentración muestran que el mercado está altamente concentrado y que producto de la fusión estará aún más concentrado, formándose virtualmente un monopolio. Con esto podemos afirmar que la empresa resultante de la fusión *prima facie* **tendría un evidente grado de poder sustancial.** En este caso ID es superior a 0.25 y además hay un aumento de ID luego de la posible concentración económica, esto indica, según las guías de concentraciones económicas, que se requiere completar las secciones siguientes del análisis a través del estudio de barreras, de rivalidad en el mercado, posibilidad de utilizar la posición dominante para cometer probables prácticas restrictivas a través del ejercicio del poder sustancial en cuestión, con lo cual se tendría de manera certera la configuración de dicho poder sustancial en relación a la empresa resultante en el mercado de la cerveza en Panamá, como se establece en los artículos 17 y 25 de la Ley 29 de 1996 y a los efectos que éste pueda tener en el mercado.

Por poder sustancial debemos entender a la empresa que es capaz de fijar precios para sus productos de manera rentable en el largo plazo. Dado que quedaría la empresa resultante con un 95.7% de participación de mercado, (contrario al 49 % al cual aluden los interesados en foja 16 del Toma I del expediente de la concentración repartido así porque el actor incorpora de manera errónea en su mercado a las bebidas alcohólicas fuertes), estaría en una clara posición de establecer precios por encima del nivel de competencia, sin perder cuotas sustanciales de mercado, de manera sostenida, y con independencia además de sus clientes y consumidores de los cuales extraería rentas producto de la fijación del nuevo precio.

Considerando el grado de concentración económica resultante, se procede a la evaluación de los factores antes mencionados de la estructura del mercado, particularmente lo relacionado con el tema de las barreras que puedan existir en el mercado, que coadyuvan a determinar el poder de mercado.

Veamos a continuación, el análisis de los criterios de las condiciones de entrada o barreras.

3.2 *Condiciones de entrada al mercado*

Para poder determinar si la operación de concentración genera o refuerza el poder sustancial en el mercado relevante, es imprescindible incorporar en el análisis la

posibilidad de competencia potencial proveniente de la entrada al mercado de nuevos participantes. Cuando un mercado es altamente contestable, es decir, no existen obstáculos a la instalación de nuevos participantes, las empresas que pudieran detentar una posición predominante en el mercado relevante pueden verse neutralizadas o disciplinadas en el uso del poder de monopolio, pues tal conducta, por ejemplo un incremento de precios, haría viable y rentable la entrada de nuevos competidores dados los nuevos beneficios supra-competitivos. De allí que cuando las barreras a la entrada son bajas, aún en presencia de una alta concentración no se configura el poder sustancial en la medida en que la competencia potencial es considerada en las decisiones de las firmas ya instaladas en el mercado.

3.2.1 Restricciones para establecerse como productor

Las ventajas en costos hacen referencia a la “capacidad de las empresas establecidas para alcanzar cualquier nivel de producción a unos costes unitarios menores que los competidores potenciales”. Estas ventajas pueden surgir si las empresas establecidas pueden disfrutar de técnicas de producción superiores con respecto a sus competidores potenciales, a través del control de patentes, mediante el acceso a recursos superiores con respecto a los entrantes potenciales, y si las nuevas empresas deben enfrentarse a precios más elevados de los factores de producción (descuentos de los proveedores por grandes volúmenes), o costos de financiación. Ello implica, “que en aquellos mercados en los que se necesitan grandes empresas diversificadas en un mercado, las empresas existentes pueden disponer de una ventaja en el coste de los fondos derivada simplemente del hecho de poseer una posición establecida en ese mercado”.²²

En muchos casos algunas empresas en el mercado pueden presentar ventajas absolutas en los costes de producción, lo cual les ofrece una ventaja respecto a los competidores potenciales, por lo que se constituye una barrera a la entrada por parte de las empresas ya instaladas en contra de las potenciales entrantes.

Las ventajas en costos también pueden derivarse del hecho de la accesibilidad a la tecnología; de la disponibilidad exclusiva de insumos, o de significativos requerimientos de inversión de capital para instalarse como productor. Un factor determinante que ayuda a explicar las ventajas de una empresa establecida son las barreras producto de las economías de escala.

²² Clarke R. Economía Industrial pag 109

Existen economías de escala en la producción de un bien cuando el costo de producción decrece en la medida que se incrementa la cantidad producida del bien, lo que deriva en empresas de gran tamaño, favoreciendo así los procesos de concentración y altas participaciones de mercado. Por ende, las empresas con una baja participación de mercado presentan desventajas de costos frente a las más grandes, generándose de esta manera una barrera a la entrada de nuevos competidores intrínseca a la estructura del mercado, es decir, una barrera natural. En la medida que las economías de escala sean más importantes, más difícil se hace el acceso al mercado. Estos elementos definitorios de ventajas en costes se tratarán en los apartes relacionados con el acceso a los recursos y tecnología.

3.2.1.1 Acceso a recursos

En toda actividad productiva es necesario disponer de fuentes de abastecimiento de los insumos necesarios para la producción de un bien. Si existe un número reducido de proveedores de insumos y presentan algún tipo de relación de fidelidad o exclusividad con el o los productores establecidos, los competidores potenciales enfrentarían una desventaja. En relación al proceso de producción de cervezas, los principales insumos son el agua, cebada malteada, levadura y lúpulo, que junto a los diversos componentes de empaque el cual comprende las botellas de vidrio, latas de aluminio, tapas, bandejas de cartón para latas, cajones plásticos para botellas, etc.; no presentan problemas para ser adquiridos, ya sea local o internacionalmente.

En este punto, nos referiremos al vidrio como insumo relevante en la operación cervecera en Panamá. En este sentido hemos tenido conocimiento que los envases de vidrio (de diversos tamaños dependiendo en algunos casos del tipo de marca) son un insumo esencial para la producción de cervezas, y la importancia del mismo se deriva del hecho que el negocio de cervezas es básicamente en envases de vidrio retornable (en el mercado nacional, mientras que las latas lo son en el mercado internacional) teniendo una participación promedio de 70 % de las ventas totales.

La única empresa productora de envases o botellas de vidrio para la industria cervecera panameña Vidrios Panameños S.A. (VIPASA) reporta la existencia de un esquema de integración vertical donde CBP posee el 30% de participación en el capital accionario y CNSA 4.26%. La empresa Varela Hermanos S.A. señala dentro de este procedimiento que consultó a la administración de VIPASA y que ésta le

señaló que el control de la empresa no se ve afectado por la eventual fusión de las empresas interesadas.(ver expediente de la concentración Tomo I foja 339)

Sobre el particular, y en cuanto al suministro de las botellas, observamos que el principal suplidor de botellas de CBP resulta ser VIPASA en un 91%, y tan solo suple el 20% de las botellas adquiridas por CNSA en el último año.

En tanto que el envase de vidrio es un insumo necesario para la producción de cervezas, pareciera necesario asegurar una fuente de suministros de este insumo, y de hecho, una forma de lograr este objetivo es a través de una estrategia de integración vertical.

Los beneficios más comunes derivados de la integración vertical son el ahorro en costos, en la producción, ventas, compras, y sobre todo en la disminución del riesgo en la adquisición del insumo. De esta manera las empresas integradas presentan ventajas derivadas de mayor conocimiento de la tecnología entre los negocios aguas arriba y abajo, es decir, a lo largo del proceso de producción.

Aunque por un lado la integración garantiza el suministro del insumo (en este caso el vidrio), genera posibles eficiencias en costos de producción y asegura la presencia del bien final en el mercado. Por otra parte, pudiera llegar a representar una barrera para los nuevos entrantes en las medidas que la adquisición del insumo presente dificultades o no existan posibilidades de lograr otro proveedor a precios competitivos.

La existencia de competidores establecidos integrados verticalmente puede implicar, por lo tanto, incrementos en los requerimientos de capital para los potenciales concurrentes al mercado o una desventaja en la adquisición de los insumos. En tanto una empresa que opera en varios eslabones de la cadena, es decir, verticalmente integrada realiza las transacciones de manera interna.

A pesar de la situación antes descrita, debemos mencionar que empresas de mercados adyacentes, (Coca Cola y Varela Hnos.) en relación a la posibilidad de acceso al mercado de envases de vidrio, coinciden en indicar que no existen barreras para los nuevos competidores en relación a la importación de envases de vidrio, ya que existen proveedores internacionales de este insumo, y que la importación en cuestión se traduce en precios competitivos frente a las operaciones que en Panamá requieran la botella de vidrio como parte de insumos para su comercialización.

En relación a las materias primas, infraestructuras, bienes intermedios, tecnología y recursos humanos calificados para instalar una fábrica de vidrios en Panamá podemos señalar que, respecto a las barreras derivadas del monto de inversión inicial para establecerse como productor de envases de vidrio, no existe ninguna restricción para la promoción, publicidad, distribución y mantenimiento, etc. Lo que evidentemente un inversionista consideraría muy seriamente es el elevado monto de capital requerido, ya que la industria es de capital intensiva, así como la posibilidad de entrada de una segunda fábrica en un mercado tan reducido.

Los otros insumos requeridos para la fabricación de cerveza como son la cebada malteada, el lúpulo, el arrozillo y levaduras son obtenidos en mercados internacionales sin ninguna restricción (CNSA importa principalmente de Bélgica, Francia y México; y CBP lo hace de Alemania y Dinamarca), por lo que no existe restricción a los recursos de producción en la industria cervecera.

Analizando lo anteriormente expuesto, podemos concluir que existe disponibilidad de insumos y materias primas, y los problemas que se pudieran presentar con algunos de ellos, como es el caso de la integración vertical en la industria de envases de vidrio son solventables.

3.2.1.2 *Tecnología*

De acuerdo a información suministrada por las empresas participantes en el sector (ver expediente de la concentración Tomo V foja 179) , el proceso de producción de cervezas requiere fundamentalmente de materias primas directas conformadas por agua, cebada malteada, levaduras, lúpulo, y envases. Por otra parte, dentro de los equipos de producción más importantes para instalar los procesos de manufactura se encuentran: molino de trituración de granos, recipientes de cocción, compresores de aire, equipo de enfriamiento, una caldera para el suministro de vapor, tanques para envejecimiento y fermentación, bodegas refrigeradas, equipo de filtración, equipo llenador de envases, equipo de pasteurización y equipo de empaçado. Un último grupo de requerimientos para instalarse como productor en el mercado incluye los servicios auxiliares, entre los cuales destacan: tratamiento de agua, refrigeración y suministro de energía eléctrica a través de plantas propias.

La tecnología aquí juega un rol importante pues la industria de producción de cervezas es intensiva en capital. En la medida que un proceso sea más eficiente se

obtienen significativas reducciones en costos. La tecnología utilizada en el sector producción de cervezas ha presentado cambios significativos en los últimos tiempos. El desarrollo de nuevos sistemas de producción ha dependido de avances significativos desarrollados por otras industrias y no propiamente por los productores de cervezas. Es así que la Comisión ha tenido conocimiento de la utilización por parte de ambas plantas nacionales del sistema de producción “*High Gravity Brewing*”, que tiene por objeto producir un mosto de alta gravedad, y que ese mosto una vez envejecido, durante la etapa de filtración se diluye a niveles de extracto deseado en los diferentes tipos de cerveza, mediante agua desaireada. Este procedimiento es a todas luces más eficiente pues incrementa la capacidad instalada, dependiendo de la característica de la cerveza que se desea producir, en un rango que varía entre un 10% a un 30%. Esta ampliación de capacidad ocurrió recientemente (septiembre de 2001) en la planta de producción de la CBP ubicada en la Ciudad de Panamá (expediente de la concentración tomo V foja 181).

Las fermentaciones de Alta-Gravedad implican la utilización de mostos hasta de 18°P, e incluso más arriba. Después de la fermentación y de la maduración, la cerveza se diluye con agua carbónica fresca a una gravedad original prescrita o a una concentración prescrita del alcohol. Hay un número de ventajas asociadas a la elaboración de la cerveza de alta-gravedad. Da lugar a las cervezas que son más constantes (% de alcohol, gravedad original, etc.) y más físicamente estable, puesto que los compuestos responsables de la fermentación se precipitan más fácilmente en concentraciones más altas. La manipulación de más mosto concentrado da lugar a la utilización creciente del equipo y baja los costes energéticos. Las desventajas son tiempos más largos de la fermentación, diversas características del sabor, y una utilización más pobre de las fermentaciones normales de la gravedad.²³

CNSA cuenta con el sistema de “*High Gravity Brewing*” para la producción de todas sus cervezas, y como se mencionaba, CBP recientemente invirtió una importante porción de recursos financieros en esta tecnología con la finalidad de producir nuevas cervezas con características diferentes. En la actualidad las marcas de CBP se producen mediante el sistema tradicional que consiste en la preparación de mostos independientes para cada tipo de cerveza. (ver expediente de la concentración Tomo V foja 181) aun cuando la nueva tecnología le permitirá la fabricación de nuevas opciones para la industria cervecera de manera inmediata.

²³ www.beer-brewing.com/beer-fermentation/high-gravity-fermentations.htm

Para un entrante, la instalación de la tecnología de producción necesaria, además de los requerimientos de capital, significa incurrir en un costo temporal significativo, en tanto la construcción de plantas e instalación de equipos no puede ser logrado en el corto plazo. Las escalas mínimas eficientes en la industria cervecera según informaciones del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) y citadas por el Consejo de Defensa Económica de Brasil en su resolución No 08012.005846/99-12 en relación a la verificación de la concentración cervecera Brahma-Antarctica, serían una producción de 3 millones de hectolitros de cerveza anuales, la cual requiere una inversión por el orden de US\$ 75 millones aproximadamente. En el caso de la fusión entre las empresas cerveceras Bavaria y Leona en Colombia, la Superintendencia de Industria y Comercio establece que la escala mínima para producir eficientemente requiere de la construcción de una planta de un millón de hectolitros anuales, la cual tiene un costo de 50 millones de dólares²⁴. (Ver www.sic.gov.co)

De este modo, una entrada a través de una inversión inferior a la de una planta con escala mínima de producción eficiente, solamente sería suficiente para ingresar en el mercado de cervezas de forma marginal, una vez que con esta escala el entrante ocuparía tan solo una franja del mercado de cervezas, sin provocar alteraciones significativas desde el punto de vista concurrencial. Por lo que la magnitud de la inversión necesaria para una entrada efectiva se tornaría así en un sustancial obstáculo para la entrada de un nuevo concurrente. Estas afirmaciones son aplicables a la posible entrada de Cervecería Latina con una producción de 0.36 millones de hectolitros de cerveza, volumen este incapaz de rivalizar con los niveles productivos de CNSA y CBP juntos como una unidad empresarial que serían de 1.3 millones de hectolitros.

Para un competidor pequeño, las restricciones para incrementar la producción son menores que para un entrante, pues no es necesaria la construcción e instalación de infraestructura y los equipos, pero es mayor que para aquellos que operan con economías de escala. Aunque la ampliación de turnos es una opción factible, los costos laborales derivados de la contratación nocturna imponen un costo asimétrico, es decir, un costo que no debe enfrentar el productor de gran tamaño.

²⁴ Ver www.sic.gov.co

3.2.1.2 Economías de escala y de alcance

Además de los factores mencionados anteriormente, existen un conjunto de elementos derivados de la naturaleza de la función de producción y de la estructura de distribución que se constituyen en restricciones para el establecimiento de un nuevo productor, y que se refiere a los términos de economía de escala y economías de alcance.²⁵

En el primer caso, si los equipos, maquinarias y procesos de producción requieren para su óptima operatividad técnica de la generación de un volumen significativo de producción, porque los equipos y maquinarias generan dentro de la estructura de costos una gran proporción de costos fijos, una empresa recién instalada se verá en la obligación de desarrollar economías de escala en el corto plazo. Lo que no está claro es si para un nuevo productor es factible colocar en el mercado un volumen de producción elevado, aún más, si podrá ser distribuido. En este sentido cualquier nuevo entrante en el mercado de cervezas se verá en la necesidad de reducir sus costos medios de producción en breve tiempo, lo cual añade mayor grado de incertidumbre al nuevo entrante.

En el caso específico de la producción de cervezas, independientemente del sistema de producción que se use (Tradicional o *High Gravity Brewing*), los equipos, maquinarias y procesos de producción empleados están diseñados para generar grandes volúmenes de producción y así generar eficiencias de tipo operativo, pues los equipos y maquinarias específicas empleados en la producción de cervezas generan elevados costos fijos de operatividad y mantenimiento. Un incremento de la producción deberá dar origen a una disminución del costo fijo medio y, por lo tanto, a menores costos totales de producción.

Las preferencias de los consumidores de cervezas imponen (a través de los detallistas y estos a través de las comercializadoras mayoristas) un patrón de multiproducción que lleva a los competidores a la utilización de economías de alcance. Este patrón de producción es inducido por las demandas de los detallistas y mayoristas comercializadores orientadas a lograr la satisfacción de su clientela.

²⁵ Economías de escala son reducciones en los costos medios derivados de la expansión de la cantidad producida, se dice que una empresa presenta economías de alcance cuando resulta menos costoso producir dos (o mas) productos en la misma empresa de lo que costaría producirlos en dos (o mas) empresas, cada una de las cuales es especializada en cada uno de ellos: es decir, resulta mas costoso producir dos (o mas) bienes conjuntamente que separado (Segura J. Teoría de la Economía Industrial, Ed. Civitas. Madrid, 1993)

La industria de cervezas nacionales compuesta por CNSA y CBP poseen dentro de su cartera de productos, una variedad de marcas, tipos y presentaciones de cerveza. Por ejemplo CNSA distribuye las marcas Atlas, Balboa Balboa Ice, Lowenbrau y la cerveza negra HB. Incluye dentro de su oferta cervezas tipo Lager y tipo Pilsner en una gran diversidad de presentaciones retornables y no retornables, junto a las presentaciones a granel en barriles de 30 y 50 litros. Además maneja un conjunto de marcas importadas de reconocido prestigio y posicionamiento en la mente de los consumidores como Budweiser, Corona y Foster. La CBP por su parte, maneja las marcas Soberana, Panamá, Cristal, manufacturada localmente, la cerveza negra inglesa Guinness y representa cervezas Mexicanas de la casa Cuauhtemoc-Moctezuma como son Tecate , Dos Equis y Sol .

En general, puede asegurarse que las empresas productoras y comercializadoras de cervezas producen y venden una gama o canasta diversificada de marcas y tipos de cervezas. En relación a este punto, es factible entender que los detallistas o vendedores a por menor exigen a las industrias cerveceras y sus comercializadoras que les sean suministradas una gama completa de cervezas, para así poder ofrecer variedad a los clientes.

Las economías de alcance, que son explotadas por competidores establecidos en el mercado, implican la necesidad, en presencia de economías de escala, de producir una cantidad significativa de varios tipos de cerveza, lo que implica un mayor riesgo encarado por los potenciales entrantes, en tanto no es una marca (entrante) de cervezas la que debe ser producida a gran escala, sino una canasta. En ese caso, la disposición de una canasta de productos por parte de la nueva empresa se constituye en una restricción tecnológica para el acceso al canal de distribución (por lo tanto al detallista, y finalmente, al consumidor).

Por lo tanto, el uso de grandes escalas de producción y la obtención de economías de alcance, constituyen una barrera a la entrada de nuevos concurrentes en el mercado relevante de producción y comercialización de cervezas en Panamá, incluso por la inversión que representa y los niveles de reducción de costos que es necesario alcanzar.

3.2.1.3 *Requerimientos de capital y naturaleza de la inversión*

En tanto mayor sea el nivel de inversión en planta, equipos y activos destinados para la distribución, menor será la posibilidad de que una nueva empresa se instale como fabricante y comercializador de determinado producto.

En el caso específico de las cervezas, está formada por los gastos de instalación de la planta de producción y de la conformación de una red o sistema de distribución. En ese sentido CBP señala que para instalarse en este mercado se requieren inversiones en capacidad instalada, en diseño y empaques, materia prima, imagen en los puntos de venta, fuerza de distribución, y los costos de penetrar la mente de los consumidores. Como ejemplo señala que el lanzamiento de la cerveza Soberana en envase de 12 onzas costó cerca de B/. 15 millones durante más de 24 meses, y considera que a esta fecha no ha logrado una distribución total en el territorio nacional. Señala además que en capacidad productiva se requiere invertir más de 20 millones de dólares, en infraestructura de distribución cerca de 5 millones de dólares, en camiones de reparto cerca de 10 millones de balboas y en botellas de vidrio poco más de 15 millones. También señala que es altamente costoso el suministro de enfriadores a los detallistas donde se requiere mínimamente invertir 4 millones de balboas para atender la cartera de más de 5800 clientes. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo VI foja 1849). Estas cifras son coincidentes con el planteamiento citado en el apartado anterior que indica que los mínimos eficientes para producir cervezas en un nivel de competidor efectivo requieren una inversión de más de 50 millones de balboas.

Un problema adicional lo representan el acceso a las fuentes de financiamiento y los niveles de rentabilidad esperada. El nivel de rentabilidad de la inversión depende, a su vez, del grado de aceptación por parte de los consumidores de las nuevas marcas, el cual se traduce en volúmenes de ventas, del tiempo necesario de realización de la inversión y de la posibilidad de crecimiento del mercadeo de cervezas en su conjunto. En cuanto a la forma de financiamiento, estas serán más o menos flexibles y rigurosas, dependiendo de la corporación que lo requiera. En ese sentido, si la empresa entrante presenta un alto grado de solvencia financiera, las posibilidades de financiamiento de la misma, tanto en el mercado de crédito interno como en el externo son bastante amplias.

El grado de aceptación y el tiempo de maduración de la inversión dependen en la industria cervecera de la inversión realizada en promoción y publicidad, lo que

presupone un costo (barrera) de entrada al mercado para cualquier entrante, gasto que hay que mantener continuamente para que la marca no pierda su fuerza. Estas, además de las características específicas del capital, implica que el nuevo entrante deberá enfrentar un elevado nivel de riesgo, pues estas inversiones representan costos hundidos (irrecuperables) en caso de una decisión de salida del mercado.

Las inversiones en promoción y publicidad incluyen las necesarias para persuadir al canal de distribución y a los consumidores de adquirir los nuevos productos. Según información suministrada por CBP y CNSA como parte de este procedimiento, se requiere invertir fuertes presupuestos anuales (más de 4.2 millones de balboas invertidos por cada millón de hectolitros producido) para mantener claramente posicionada la cerveza en la mente del consumidor. Por ser un producto de impulso se requieren de importantes inversiones en el punto de venta (neveras, exhibidores, publicidad exterior, material POP como afiches, habladores, dispensadores de producto, etc.), para exhibir el producto con el objeto de atraer la atención del consumidor. (ver expediente de la concentración tomo V foja 27 y tomo VI foja 1747).

Este tipo de inversión es imprescindible para la instalación de una nueva empresa entrante en el mercado. Sin embargo, la naturaleza de esta inversión (intensiva en costos hundidos) requerida aumenta el riesgo financiero de la entrada al mercado.

3.2.1.4 Exceso de capacidad instalada en la industria

La existencia de capacidad ociosa en presencia de economías de escala puede constituirse en una barrera a la entrada, en tanto potenciales entrantes perciban como probable una estrategia de precios bajos como disuasivo al ingreso, que puede ser llevada a cabo por los competidores establecidos a fin de hacer no rentable la incursión de una nueva marca o tipo de cerveza al mercado.

Si en una industria existe un porcentaje significativo de capacidad ociosa, los potenciales entrantes pueden verse poco estimulados a participar en el mercado ante el temor de que los actuales participantes estén en capacidad de tomar acciones disuasivas tales como: Aumentos de la producción, disminuciones de precios, promociones especiales, etc., que aumenten el riesgo y le disminuyan el margen de rentabilidad esperada por ellos.

La capacidad ociosa de producción en la industria de cervezas panameña puede derivarse de tres situaciones: la realización de un menor número de turnos de los que pueden ser posibles en términos técnicos y de tiempo, por una falta de crecimiento del mercado, y por un menor nivel de producción del que sería posible obtener en cada uno de los turnos laborales.

La CNSA cuenta con una producción de 0.92 millones de hectolitros anuales, y CBP produce aproximadamente 0.32 millones de hectolitros. Informaciones suministradas sobre la utilización de la capacidad instalada en CNSA reportan un promedio del 66% en las tres facetas productivas de mayor relevancia en el proceso de elaboración de cervezas a saber: Cocimiento, Fermentación /maduración, Filtración.(ver expediente administrativo No Tomo I foja 90)

En el caso de CBP se observa una importante subutilización de su capacidad instalada, reportando un promedio de 36% para las fases de elaboración de cervezas. (ver expediente de la concentración Tomo V foja 26). Vale la pena resaltar que la industria cervecera nacional cuenta con una capacidad instalada de 2.6 millones de hectolitros anuales en producción de cervezas para una utilización de la misma en el año 2001 por el orden del 48%.

Estas mismas plantas industriales están en capacidad de incrementar su producción mejorando los niveles de eficiencia o aprovechando al máximo la capacidad de producción de los turnos. De esto puede desprenderse que las actuales empresas productoras de cervezas mantienen un porcentaje significativo de su capacidad productiva en forma ociosa, lo cual representa un fuerte disuasivo a la entrada de nuevos competidores.

CUADRO No 10 - UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Fase de producción	CNSA	CBP
COCIMIENTO	46%	38%
FERMENTACIÓN/MADURACIÓN	88%	40%
FILTRACIÓN	63%	31%
UTILIZACIÓN PROMEDIO	66%	36%

Fuente : Expediente de la concentración

Fojas 26 y 90 Exp. Adm.

La alta capacidad ociosa de producción en la industria de cervezas panameña (52% de subutilización promedio) es una barrera a la entrada, en tanto potenciales entrantes podrían percibir como probable una estrategia de precios bajos como disuasivo al ingreso.

3.2.1.5 La importancia de la imagen de marca

La marca de los productos incide en la capacidad de penetración del mercado por nuevos competidores, y en la capacidad de reacción del resto de los participantes en el mismo. En consecuencia, puede resultar un factor determinante del riesgo que enfrente un entrante y de la magnitud de los costos hundidos en los que deba incurrir para instalarse efectivamente en el mercado.

La imagen de marca es la primera impresión que reciben de la empresa los clientes potenciales. Estos la encontrarán y la valorarán en una tarjeta de visita, en una carta comercial, en su página web o en cualquier otro medio de promoción. Por sí sola no logrará que se obtengan más ventas, pero una imagen mal diseñada sí puede producir una sensación de rechazo que dificulte la relación con nuevos clientes.

El primer requisito para crear una marca de éxito es desarrollar un buen producto o servicio en qué apoyarla. Posteriormente, es necesario encontrar un nombre adecuado que se grabe en la mente del consumidor. No debe ser un nombre complicado, ya que el primer requisito es la memorización, y para ello es preciso reunir las condiciones de brevedad, sencillez, facilidad de pronunciar y que suene bien. Debe aportar grandes dosis de asociación y evocación para trasladar al cliente al mundo del producto. Esta es la ley del enfoque de los expertos en marketing Al Ries y Jack Trout: "Una compañía puede llegar a tener gran éxito si encuentra la manera de apropiarse de una palabra en la mente del consumidor".²⁶

Según informes aportados a este procedimiento, la Comisión tiene conocimiento que para el caso de las cervezas, Atlas es la marca que ha generado empatía en la población consumidora panameña, ya que están dirigidas a las personas de clase media y baja de 25 a 50 años, ofreciéndose en todo tipo de presentaciones y establecimientos, sus proposiciones de valor están basadas en sus atributos de sabor y pertenencia.(ver expediente de la concentración Tomo VI foja 1773)

²⁶ http://www.altawebs.com/public/consejos/con_marca.asp

Soberana es una marca ofrecida como la alternativa innovadora para la gente joven de todos los estratos sociales, en presentaciones similares a las de Atlas (ver expediente de la concentración Tomo VI foja 1773), y con una proposición de valor importante, más líquido por el mismo precio. Balboa y Balboa Ice son marcas con más cuerpo cervecero, color y amargura, que han reposicionado en la gente joven de clase media, dándole una propuesta de personalidad joven y activa con empaques innovadores (ver expediente de la concentración Tomo VI foja 1773). Panamá es la marca tradicional que tiene un poderoso apalancamiento en el nombre, tiene características organolépticas que la hacen diferente, además de su empaque color verde que permite diferenciarla. Su consumo es menor dado que el paladar del panameño tiende a preferir las cervezas más ligeras (ver expediente de la concentración Tomo VI foja 1773).

Realizando esta descripción de las principales marcas de cervezas nacionales, empezamos a percatarnos que cada una de ellas representa una porción de la población consumidora panameña que tienen estilos y costumbres de vida similares y que de alguna manera se pueden identificar más con una marca que con otra. Esto le permite obtener la tan marcada fidelidad de marca en el mercado cervecero panameño, objetivo estratégico de cualquier iniciativa de mercadeo.

En el mercado de cervezas panameño es sumamente importante la valoración que el consumidor asigna no solo a la imagen de calidad, sino también a la tradición de la calidad, condiciones asociadas directamente a la imagen de la marca. Esto se confirma por el amplio uso que hacen los importadores de los contratos de licencia, por medio de los cuales adquieren derechos de comercialización de marcas de cervezas conocidas con una tradición y reconocimientos ya consolidados.

CNSA y CBP tienen la ventaja de haber desarrollado con suficiente tiempo estrategias de mercadeo intensivas a nivel nacional, tendientes a ganar el reconocimiento de sus marcas en la mente de los clientes, para que con una propuesta superior a la competencia, prefieran y compren el producto. La industria cervecera ha desarrollado por mucho tiempo el trabajo de colocar sus marcas en una posición ventajosa en la mente de los consumidores, llenando de valor agregado la imagen que les permite ganar la fidelidad, entendida en términos de acercamiento, conocimiento, costumbre y hábitos que hagan parte de la personalidad de sus clientes. Las inversiones de posibles competidores en crear y mantener imagen de marca, aunado al largo tiempo necesario para lograrlo, constituyen una barrera a la

entrada de nuevos concurrentes en el mercado relevante de producción y comercialización de cervezas en Panamá.

3.2.1.6 Restricciones gubernamentales

Dentro del análisis de barreras a la entrada debemos considerar la intervención gubernamental, ya que en muchos casos esto puede limitar el acceso al mercado. Estas restricciones pueden referirse a permisos sanitarios, aranceles, y diversos tipos de normas y controles.

Es importante determinar si existen requisitos por parte del gobierno en la importación del producto ya terminado, semielaborado (mostos concentrados), y en la importación de materias primas que requieren ser traídas del extranjero.

En relación a la importación de producto terminado, debemos considerar que no existe ningún tipo de restricción gubernamental diferente a la que debe cumplir cualquier producto alimenticio entre las que podemos señalar : Arancel de importación por el orden de 15 %, Impuestos selectivos al consumo B/ 0.1325 por cada litro de cerveza importada²⁷, ITBM de 10% y Registros sanitarios.

La importación de cerveza es poco factible a gran escala (4.3% del mercado total de cervezas en la actualidad), ya que de darse la misma sería en envases no retornables, y dada la preferencia del consumidor panameño, no lograría abastecer todo el mercado, pues el 70% en promedio de las ventas de las dos firmas cerveceras locales se da en envases retornables de vidrio. (Siendo que los importadores no venden cerveza en envase en vidrio retornable y las interesadas en la fusión controlarían el 100% de este negocio) Ver expediente de la concentración tomo VII foja 2514 y Tomo V foja 129). Además los costos de transporte en esta situación serían muy elevados.

Vale la pena reiterar que las importaciones de cerveza aunque no tiene mayores restricciones normativas o de costo para su incursión en el mercado nacional, no existe forma que puedan llegar a afectar la dinámica competitiva de manera relevante, dado fundamentalmente por el patrón de consumo local basado en la fidelidad de marca y desarrollo de paladares asiduos. En este sentido, sería inútil pensar que reducciones de precio de las cervezas importadas pudieran llegar a disciplinar los precios de las locales, y menos cuando la tendencia internacional de

²⁷ (Ver Ley 45 de 1995 , Artículo 25)

los precios es ascendente tal y como lo reflejan estadísticas de la Dirección general de Aduanas para los tres últimos años presentadas en cuadro *supra*.

Con respecto a la importación de productos semi elaborados e insumos para la producción, no existe mayor complicación. La mayoría de los insumos son importados y aquellos que se requieren a nivel nacional son fácilmente adquiridos por la industria y no presentan ningún tipo de impedimento. Un posible obstáculo pudieran llegar a ser los permisos sanitarios y de medio ambiente, pero tal situación se solventa para aquel agente económico que cumpla con todos los requisitos sanitarios y medioambientales exigidos por la Ley.

Se concluye que para un potencial entrante, las disposiciones gubernamentales relativas a este proceso productivo, no constituyen una barrera a la entrada de nuevos concurrentes en el mercado relevante de producción y comercialización de cervezas en Panamá.

3.2.2 Restricciones para llegar al consumidor

Dada la estructura de mercado, una empresa que desee incursionar en el mercado de producción de cervezas debe desarrollar su propia fuerza de ventas, debe evaluar cuáles son los elementos para iniciar y desarrollar un sistema de distribución y las restricciones de acceso al consumidor que la empresa debe enfrentar. Para ello se deben identificar e incorporar al análisis aquellos aspectos necesarios para conformar una red de distribución para las cervezas ajustado a las características generales del mercado panameño y las restricciones derivadas de ello.

Para poder establecer un sistema de distribución de cervezas propio por parte de una empresa, esta deberá estudiar y evaluar ciertos elementos de gran importancia que permitirá a la misma obtener un diseño final del sistema de distribución adecuado para sus productos. Entre los elementos a considerar tenemos, la cantidad de activos (camiones, Pick ups, montacargas, entre otros), el personal ejecutivo y obrero requerido para la distribución (ambos en función directa con la amplitud de la cobertura de la demanda), la necesidad de implantar un sistema de entrenamiento de personal, la complejidad o facilidad para acceder a los puntos de venta (considerando la competencia que actualmente opera en el mercado), la necesidad de mantener el control sobre la red de distribución, las inversiones necesarias, la disponibilidad de fondos y facilidades de obtención de financiamiento, etc.

En adición a aquellos elementos necesarios para conformar una red de distribución de cervezas adecuada, existen ciertas restricciones importantes que los nuevos entrantes deben enfrentar para llegar al consumidor final. Estas restricciones están asociadas a las características particulares de los puntos de venta donde se expenden cervezas y los gustos y preferencias del consumidor final.

Los puntos de venta donde se comercian las cervezas en Panamá son muy numerosos y muy variados (6482 según CNSA, de los cuales 4103 son del segmento cerrado y 2379 del segmento abierto- Expediente administrativo No AP-12 Tomo IV foja 1185). El mayor número de ventas se concentra en los espacios reducidos como los Mini super, Bodegas y cantinas los cuales al igual que los grandes distribuidores deben acceder al permiso de distribución al por mayor en envase lleno y cerrado.

Estos locales además de poseer un espacio limitado para la atención al público, tienen poca capacidad de almacenamiento, un flujo de caja reducido, y generalmente son atendidos por sus propios dueños. Además estos expendedores realizan directamente sus compras al vendedor de la cervecera, lo cual facilita el desarrollo de las relaciones de cooperación y fidelidad entre distribuidores y detallistas que se van consolidando en la medida en que el proveedor mantenga la constancia de distribución con el mismo detallista.

Las buenas relaciones interpersonales en esta parte de la cadena son consideradas muy importantes tanto por el detallista, ya que a través de ellas se podrían obtener mejores servicios, facilidades de pago, mayor confianza, entre otras; como por el distribuidor considerando las necesidades de colocar sus productos en el mayor número de negocios posible. El establecimiento y desarrollo de estas relaciones, dependerá de la facilidad o complejidad del acceso a los puntos de venta por parte del proveedor, considerando la competencia que actualmente opera en el mercado, en tanto que los incentivos que ofrecen los competidores establecidos podrían representar una barrera a la entrada derivada de un patrón de fidelidad (al producto y/o al proveedor).

De esta manera, las neveras colocadas en los pequeños puntos de venta por los competidores establecidos con el fin de ofertar el producto a bajas temperaturas, dado la escasa disponibilidad de espacio físico en éstos y el consecuente incremento en los costos eléctricos derivados del mantenimiento de una nevera adicional, representan una barrera a la entrada.

Se puede concluir entonces, que un costo que se incrementa, esta dado por el tipo de envase comúnmente utilizado (los envases de vidrio retornable representan el 70 % de la demanda de cervezas, debido a su menor costo y mejor conservación del sabor natural de la cerveza) que tienden a requerir grandes espacios para su almacenaje y presentación al consumidor, por lo que el entrante deberá enfrentar la barrera de negociar la disponibilidad de espacio físico para sus productos en los pequeños puntos de ventas como lo son Bodegas, Mini Super y Cantinas, (que representan la mayor parte de los puntos de venta) donde tradicionalmente encontrará dificultades derivadas de la escasez de espacio .

Asimismo, el suministro de máquinas enfriadoras, de letreros luminosos, toldas comerciales, arreglo de fachadas, ofrecimiento de artículos promocionales como vasos, camisetas, llaveros, destapadores, etc.; constituyen servicios asociados al producto que pueden atar o comprometer la compra de una cerveza determinada como compensación y/o pago por la concesión de estos beneficios.

Lo anterior, indudablemente, implica un incremento en los costos del competidor potencial derivados de la existencia de barreras de acceso a los canales de distribución y venta.

3.2.2.1 Activos y Personal requerido para la distribución

La necesidad de implementar un sistema de distribución obliga a evaluar la cantidad de activos y personal requerido para la distribución de cervezas.

Acceder a los más de 5.000 locales dispersos a lo largo del territorio nacional, de venta al detal (mini super, tiendas, bodegas, cantinas restaurantes, bares, supermercados entre otros) señalan la necesidad de contar con una amplia estructura de distribución. Las grandes distribuidoras, las bodegas y los minisuper deben

obtener un permiso de venta al por mayor en recipiente lleno y cerrado. Los restaurantes, bares y discotecas, deben obtener el permiso de venta al por menor o detal en recipiente abierto. Lo anterior según la Ley 55 de 10 de julio de 1973, modificada por las leyes 23 de 1984 y 32 de 1996, reglamentadas por el Decreto No. 17 de 1986 y la Resolución 85 de 1997.

La practica habitual en el sector implica la dotación de unidades de transporte adecuadas (uso de camiones con paletizadoras, camiones grandes, pequeños, etc.) para el transporte de la carga desde las plantas de producción hasta los centros de distribución y de allí hasta los puntos finales de venta. En relación a ello CNSA declara que cuenta con una flota de entrega constituida por 100 camiones de reparto especialmente diseñados para estas labores y que representan una inversión estimada de 14 millones de Balboas y un equipo humano de 56 vendedores a nivel nacional con centros de distribución (10) en casi todas las provincias (excepto Los Santos) que representan una inversión estimada de 4 millones de Balboas (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo V foja 1661).

Por otro lado, deben ser considerados los costos derivados del mantenimiento de la flota de reparto. En ese sentido CNSA clasifica el mantenimiento de la flota en la categoría de costos “Otros” con una participación relativa del 15% de los costos totales, y donde los costos de mantenimiento de la flota ocupan el primer lugar en relevancia. (ver expediente de la concentración tomo IV foja 1762).

Por su parte, el personal ejecutivo, administrativo y obrero requerido para establecer la red de distribución dependerá del número de centros de distribución, puntos de venta y volumen de cervezas que la empresa establezca para satisfacer la demanda.

En la industria cervecera existe un alto consenso en cuanto al elevado número de personal ejecutivo, obrero y administrativo junto a costosos equipos e infraestructuras requeridas para el establecimiento de una red de distribución propia. Dados los argumentos presentados se puede concluir que una empresa entrante al mercado de producción y comercialización de cervezas debe enfrentar un importante costo implícito en el diseño y adquisición de un canal de distribución.

3.2.2.2 *Requerimientos de centros de distribución*

En tanto una proporción mayoritaria de los puntos de venta son comercios pequeños y los bajos niveles de flujos de caja que ellos presentan, las entregas suelen realizarse en pequeñas cantidades y en forma periódica y frecuente por parte de los distribuidores.(dos veces por semana). (Ver expediente administrativo No AP-12 Tomo I Foja 99): La existencia de altos costos de transporte implica enfrentar el costo de establecer depósitos o centros de distribución regionales en orden de minimizar los costos de transporte.

En este sentido, cuando mayor sean el número de localizaciones, el distribuidor de cervezas estará en condiciones de entregar al cliente más artículos con toda oportunidad. Sin embargo, sus gastos también se incrementan en la medida que aumenta el número de centros de depósito y distribución establecidos.

En apartados anteriores hemos señalado la ubicación y costo estimado de los centros de distribución regional de CNSA y CBP, por lo que solo resta afirmar que un nuevo entrante en el mercado de cervezas tiene la necesidad de instalarse regionalmente con la intención de llevar adelante una distribución eficiente de sus productos, de lo contrario corre el riesgo de incurrir en excesivos costos que le restarían la posibilidad de competir efectivamente con sus competidores ya instalados.

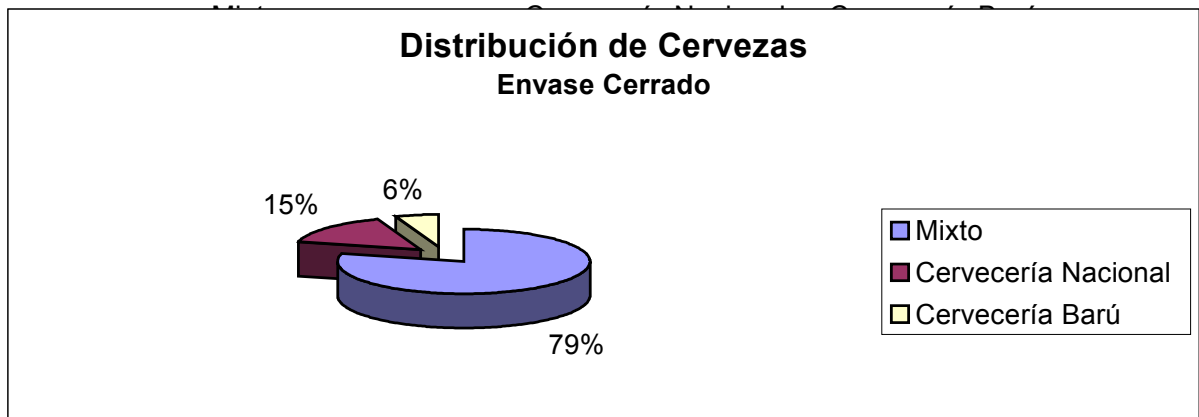
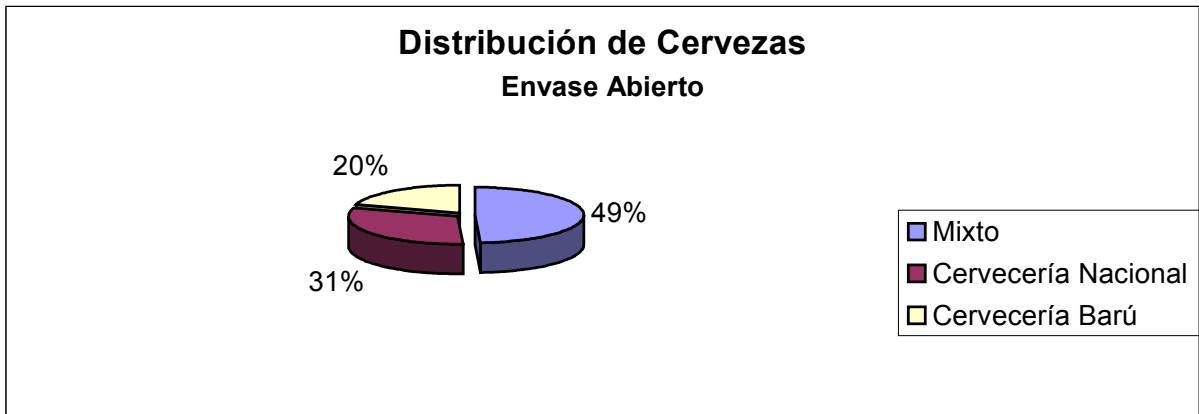
3.2.2.3 *Las relaciones entre los distribuidores y los detallistas.*

La Comisión ha levantado un inventario de Contratos de Ventas en Exclusividad en todo el país excepto la Provincia del Darién, y se utilizó el sistema de encuesta personal y directa con los puntos de venta para completar el formulario de preguntas en cada encuesta, lo cual ha conducido a establecer la distribución de exclusividades en los detallistas de cervezas en envases cerrados y abiertos en el territorio nacional.

El resultado de esta investigación está disponible en el Informe Final de la Encuesta; INVENTARIO DE CONTRATOS Y RELACIONES DE EXCLUSIVIDAD EN EL MERCADO DE CERVEZAS de febrero de 2001. (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo I foja 621). El inventario de Contratos de Exclusividad realizado por la CLICAC en 843 puntos de venta en la República en mayo del 2001, indica lo siguiente:

CUADRO No 11
Análisis de la Distribución de Cervezas
A NIVEL NACIONAL

Provincia	Mixto			Cervecería Nacional			Cervecería Barú			Gran Total
	Abierto	Cerrado	Total	Abierto	Cerrado	Total	Abierto	Cerrado	Total	
Bocas del Toro	6	1	7	6	0	6	3	0	3	16
Cocle	10	29	39	7	9	16	1	0	1	56
Colón	14	15	29	1	2	3	0	0	0	32
Chiriquí	12	13	25	26	1	27	48	10	58	110
Herrera	16	15	31	21	13	34	18	1	19	84
Los Santos	13	17	30	22	10	32	8	8	16	78
Panamá	134	210	344	34	24	58	4	2	6	408
Veraguas	18	8	26	23	1	24	8	1	9	59
Total	223	308	531	140	60	200	90	22	112	843



Fuente: Inventario de exclusividades en el mercado de cervezas feb.2001 CLICAC

- Canal Envase Abierto :

El inventario de Contratos de Exclusividad que se llevó a cabo a nivel nacional arroja la suma de 453 puntos de ventas en envases abiertos de un total de 843 establecimientos encuestados y representa el 54 % de los mismos, los cuales venden productos de ambas cervecerías. El 48 % de este canal se encuentra disputable (o sea no cuenta con contratos de exclusividad).El 34 % del mercado en estudio (140) se encuentra bajo contratación exclusiva de CNSA, y la CBP con 20 % (90) de la ventas exclusivas en envase abierto.

- Canal Envase Cerrado :

Los puntos de venta de Cerveza en envases cerrados inventariados fueron 390 en total, con el 79 % (308), que lo conforman las ventas de los productos que ofrecen las **dos Cervecerías** en referencia. La CNSA mantiene el 15 % (60) de venta en exclusiva. El seis (6 %) por ciento restante lo componen 22 establecimientos comerciales en exclusividad a favor de la CBP.

En el ámbito del derecho privado, la existencia de los contratos de exclusividad (en la compra o en la venta de bienes o servicios, suministro de partes o equipos, distribución etc.) se da en cierta forma para establecer los derechos y obligaciones de las partes dentro de una relación comercial, con lo cual se ha admitido ciertamente dentro de los principios generales del Derecho Civil, a los contratos como "Ley entre las partes", de forma que una parte conozca sus limitaciones en lo que concierne a su relación con la otra parte. Esto no quiere decir que un contrato en el ámbito del derecho privado pueda establecer condiciones contrarias a las leyes que regulan la actividad económica, puesto que por su naturaleza, los contratos contemplan únicamente consideraciones en las que intervienen la voluntad de las partes contratantes.

Estas negociaciones privadas generan efectos externos, es decir, que afecten no sólo a las partes sino también a terceros, en este caso al mercado o a la población consumidora. De tal manera que si a raíz de una actuación de un agente económico que se catalogue como exclusionaria, se generan efectos considerados restrictivos a la libre competencia, esta práctica podría ser sancionable al tenor del artículo 14 de la Ley 29 de 1996.

Las conductas o actuaciones que efectúan uno o varios agentes económicos con la finalidad de impedir total o parcialmente la permanencia o el acceso de agentes económicos al mercado conllevan un debilitamiento del grado de competencia prevaleciente en el mercado en cuestión, que no tendría lugar como resultado natural de la dinámica del mismo, por lo que deberá ser considerada una reducción injustificada de la libre competencia. La restricción a la competencia que ocasiona este tipo de práctica origina principalmente tres consecuencias: el daño al agente excluido, la reducción de la competencia efectiva en el mercado relevante que se deriva de dicha exclusión, y el daño ocasionado a la población consumidora que ve reducida la gama de opciones de la que disponía con anterioridad.

El agente que emprende una conducta exclusionaria lo hace con la expectativa de adquirir un mejor posicionamiento en ese mercado o de mantener el que tenía anteriormente. Tal posicionamiento le permitiría disfrutar de una mayor capacidad de influencia sobre los otros agentes que participan de ese mercado, lo que se traduciría en condiciones más favorables para el agente que lleva a cabo la acción exclusionaria, ya sea en la adquisición de insumos, la prestación de servicios o en la distribución o venta de productos, restando a su vez poder negociador a los agentes que participan en el resto de la cadena de producción, distribución y venta, y por último, a los consumidores. Con esta conducta, el agente excluyente tendrá la posibilidad de obtener de manera más segura y permanente beneficios superiores a los que tendría en condiciones de mayor competencia.

Las probabilidades de lograr el objetivo primordial (renta monopólica) están directamente relacionadas a la capacidad de la empresa para llevar a cabo la acción excluyente de efectivamente obstaculizar la permanencia o la entrada de posibles competidores, y al mismo tiempo, con la capacidad de los competidores efectivos o potenciales de contrarrestar dicha acción. Tales capacidades están relacionadas a su vez no solo con la capacidad financiera de ambas partes, sino con las condiciones estructurales del mercado en cuestión.

Con referencia a la capacidad financiera de los agentes económicos afectados por prácticas excluyentes, ésta determina en gran medida las posibilidades que aquellas tienen de cubrir los costos de adoptar medidas en el corto plazo que permitan, por ejemplo, adquirir insumos de otras fuentes, contratar productos del resto de la cadena de producción o distribución y emprender campañas publicitarias, entre otros. Adicionalmente, la capacidad financiera de la empresa que emprende la acción excluyente, se encuentra asociada al poder económico que les permite generar influencia sobre otros agentes o en otros mercados para el logro de su objetivo.

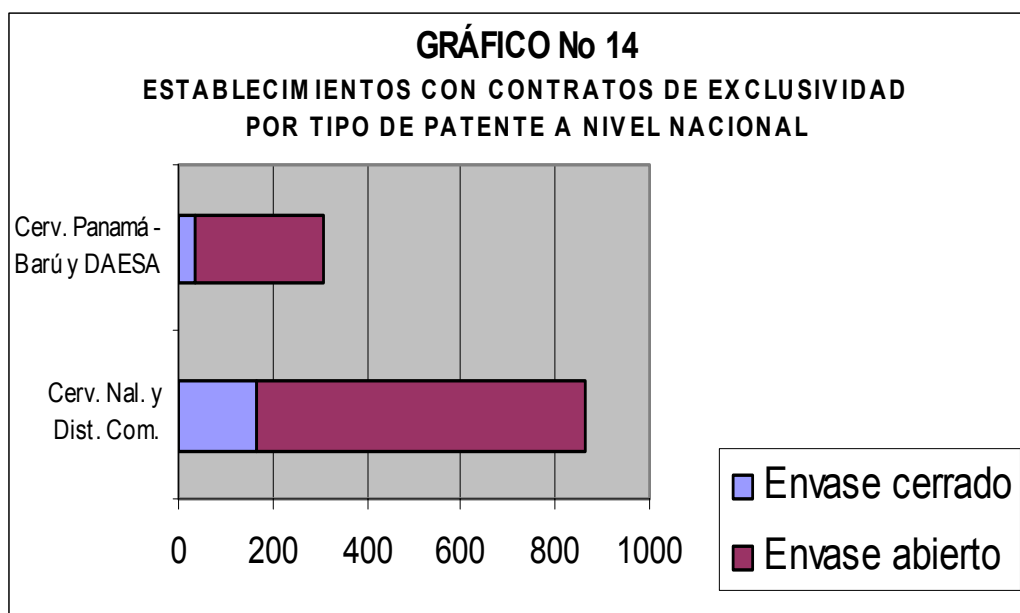
La existencia de barreras a la entrada o a la salida (altos niveles de inversión, restricciones legales, ambientales o contrataciones que fijen tiempos de permanencia, etc.) en el mercado pertinente determinarán en gran medida el alcance que pueda tener una acción exclusionaria. Mientras mayores sean las barreras a la entrada a un mercado, la exclusión de un competidor o su desplazamiento indebido perjudicará en mayor medida al mercado y en consecuencia a los consumidores, puesto que la recuperación de la competencia efectiva será más costosa, tomará mayor cantidad de tiempo, o en el peor de los casos no tendrá lugar.

Visto que la propia Ley 29 ha establecido la prohibición de actuaciones o conductas "cuyo efecto sea desplazar indebidamente a otros agentes del mercado pertinente, impedirles su acceso o establecer ventajas exclusivas a favor de una o varias personas", para considerar la existencia de una práctica restrictiva a la libre competencia de conformidad con lo establecido en el artículo 14 de la precitada Ley.

Según informes presentados por ambas cerveceras como parte de este expediente, la Comisión tiene conocimiento de la existencia de relaciones entre detallistas y distribuidores de ambas productoras que pueden tender a excluir a uno de estas participantes del acceso de sus productos al punto de venta (exclusividades), así como reconoce que aunque bajo el supuesto que se llegaran a eliminar, la existencia de múltiples y más relevantes barreras a la entrada hacen poco desafiante este mercado.

Ambas cerveceras aportaron listados de los puntos de venta en los cuales les está vedado el acceso a sus marcas de cerveza y por consiguiente su competidor es el único que comercializa productos en el mismo.(Ver expediente de la concentración fojas 98 y 2488).

Según lo declarado CNSA cuenta con 863 establecimientos de los cuales 697 son en el canal abierto y 166 en el canal cerrado. CBP cuenta con 305 establecimientos a nivel nacional donde ejerce derechos de distribución exclusiva para sus cervezas, siendo 272 del canal abierto y 33 en el cerrado.(ver gráfico No 14).



Fuente : Expediente de la concentración, preparado por la CLICAC

Dado que los establecimientos existentes en el canal de envase abierto a nivel nacional totalizan aproximadamente 2,651 (ver expediente administrativo No AP-12 Tomo IV foja 1185) y como se puede observar que la mayor incidencia de exclusividades está en el referido canal, (vale anotar que las informaciones aportadas por CNSA y CBP son coincidentes con los resultados del Inventario de Exclusividades en el Mercado de Cervezas realizado por la CLICAC), Luego de revisar las conclusiones del estudio sobre Inventario de Exclusividades en la Distribución de Cervezas realizado por la CLICAC donde se establecen barreras a la entrada del canal de envase abierto por el orden de 51%, conclusión que se ve confirmada con los informes presentados por las cerveceras locales donde aducen la existencia de un canal de envase abierto bloqueado por exclusividades en un nivel de 43%. **Podemos concluir que al menos el 43% de este canal de distribución de cervezas está bloqueado a la competencia por la existencia de exclusividades que limitan el acceso de potenciales competidores**

También se puede concluir que el canal de envase cerrado que cuenta con un aproximado de 4,136 establecimientos reporta 199 locales con existencia de exclusividades o sea un escaso 5 % que no afecta relativamente el acceso a este canal.

3.2.2.4 Disponibilidad de Fondos y facilidades de obtención de financiamiento

Para realizar la función de producción y distribución una empresa que desee incursionar en la industria cervecera debe efectuar grandes inversiones. Así pues, en este caso pareciera no haber problemas de financiamiento en el mercado o de aquel que puede provenir directamente de la empresa, dada la dimensión mundial de casas cerveceras como Heineken, Anheuser -Busch y SAB, aunado al alto reconocimiento de marca existente en el mercado panameño por estas marcas internacionales. En este sentido, el costo de capital que implica entrar a la producción en la medida que existan adecuadas garantías, podría gestionarse y obtenerse en condiciones de mercado, debido a las incalculables capacidades de operación que han demostrado las cerveceras transnacionales. Sin embargo, existe un desconocimiento amplio, por no decir total, del negocio de la distribución en el mercado panameño de cervezas por parte de los potenciales entrantes, por lo que si careciesen de autofinanciamiento para el desarrollo de la red de distribución y enfrentar circunstancias adversas al

intentar recaudar capital, la condición de entrada podría implicar costos hundidos importantes.

Sin embargo, cabe mencionar que las empresas cerveceras internacionales en referencia no han mostrado interés en construir instalaciones productivas en el mercado panameño, sino en comprar plantas existentes más la fuerza de distribución, por lo que en un mercado posterior a la fusión en Panamá sin estas posibilidades (disponibilidad de compra de planta y distribución) pareciera no estar abierto a que ingrese un competidor efectivo como nuevo entrante en el mercado de la cerveza local. (ver expediente de la concentración tomo VII.)

Bavaria S.A., en relación a las instalaciones de producción de CBP, plantea cerrar la planta de Chiriquí y reconvertir la de Panamá para producir agua embotellada y jugos de frutas, lo cual supone salida de activos productivos que cerrarían la posibilidad de alquilar capacidad de producción a un posible entrante para generar competencia.

3.2.3 Conclusiones en relación al análisis de barreras a la entrada

A diferencia de los obstáculos menores a este tipo de penetración al mercado, en el mercado panameño de la cerveza existen barreras considerables a la entrada de empresas en condiciones de ejercer una seria competencia a las dos cerveceras que han conseguido operar a escala nacional. Las más importantes son las siguientes:

1. La necesidad de crear imagen de marca para las cervezas entrantes al mercado es una condición insustituible que marca la diferenciación del producto en circunstancias que existan marcas de cervezas posicionadas por años en el mismo.
2. Para lograr lo anterior se requiere de la inversión en publicidad y las campañas de promoción como mecanismos esenciales para la introducción y el mantenimiento de la imagen de marca a escala nacional. Esta inversión es considerable desde el punto de vista financiero y especialmente necesaria para alcanzar una presencia de peso en el canal de distribución que es determinante a efectos de los márgenes de rentabilidad de las cerveceras, y ejerce también una importante influencia sobre el volumen de ventas del canal envase cerrado.

3. La competitividad a escala nacional requiere asimismo disponer de una amplia cartera de marcas para participar activamente en los segmentos más dinámicos del mercado (más del 70 % del consumo se da en envase retornable en pintas) lo que supone un importante esfuerzo adicional de inversión en creación de la marca.
4. La fidelidad de buen número de consumidores a las marcas nuevas y el paladar que significa esta preferencia para conformar una marca líder en cada zona de consumo, junto con el riesgo para los pequeños establecimientos de venta en envase abierto y consumo inmediato de experimentar con marcas distintas a las más demandadas en su zona de influencia, dificulta a los potenciales distribuidores de marcas competidoras su actividad de captación de puntos de venta en esa zona.
5. En cuanto a las redes de distribución del canal envase abierto, el principal obstáculo procede de la dificultad para los entrantes potenciales de acceder a los servicios de distribuidores con la capacidad de almacenamiento y transporte suficientes, y hasta la captación de vendedores experimentados dentro del mercado (posiblemente de la propia competencia), para manejar el volumen de negocios requeridos para presentar una oferta competitiva en los más de 5800 puestos de ventas de la cerveza a nivel nacional.
6. Una gran proporción de los distribuidores en el canal abierto están ya vinculados mediante acuerdos de exclusividad contractuales a las cerveceras locales, lo cual dificulta el acceso a las redes de distribución del canal envase abierto, especialmente en las zonas y las épocas de mayor consumo en el país y siendo este canal vital en el “cultivo del paladar” y la exaltación de la imagen de marca para los cerveceros locales. Además la competencia ha sido agresiva y la lucha centímetro a centímetro por los espacios en los anaqueles de los puntos de venta tiene consecuencias directas en los resultados obtenidos en el canal de envase cerrado. Es decir, se invierte activamente en el canal abierto (sin grandes retornos en la mayoría de los casos) para lograr resultados óptimos en el canal de envase cerrado, que es el segmento rentable por los elevados volúmenes que reporta.
7. La capacidad instalada actual de ambas cerveceras locales permite que ésta se utilizada como estrategia de aumento de producción para bajar precios en detrimento de un nuevo entrante.

8. La capacidad instalada actual en Panamá, trae como consecuencia que un nuevo entrante deba producir a precios competitivos derivados de los efectos y la necesidad de la producción en rangos de economías de escala.
9. La inversión de un nuevo entrante en la construcción de una red de distribución y de una planta de producción supone una erogación financiera millonaria, tal como se ha señalado a lo largo de esta resolución, cuyo riesgo implica un alto costo hundido para el mismo. Lo anterior debe acompañarse en cuanto al tiempo real que tomaría a un potencial entrante la construcción de la fábrica, diseño y alcance de desarrollo del *Know How* de la distribución y del mercado panameño, lo cual hace riesgosa la inversión, sobre todo en un mercado con demanda en descenso.
10. En el mercado se crearía una nueva barrera a la entrada, (lo cual aumenta los costos hundidos de un potencial entrante) al reconvertir la planta de Panamá de la CBP para la producción de agua embotellada, ya que ello no permite ni siquiera el alquiler del exceso de capacidad productiva a la utilizada por la empresa resultante de la concentración, para que un competidor potencial pueda entrar como en el corto plazo, a bajo costo y sin riesgos significativos al mercado panameño.
11. La clausura del sistema de distribución de CBP aumenta las barreras en el mercado ya que su capacidad en exceso no podría ser ofertada, y por ende, utilizada por un nuevo entrante, ya que éste tendría que montar toda una logística que involucra, tiempo, inversión, conocimiento del mercado, etc., para acceder al *Know how*.
12. La estimación productiva que *prima facie* señalan las personas naturales que proyectan supuestamente la implementación en el mercado de la cerveza de la Cervecería Latina de es 0.36 millones de hectolitros anual. Ello tendría que afrontar una eventual capacidad productiva de fusionada de 1.3 millones de HL que es lo que produce CBP (0.3 millones de hectolitros) en conjunto con CNSA (que aporta 0.9 millones de hectolitros). Por lo que evidentemente no habría disciplina de precios y competencia efectiva de un nuevo entrante de 0.3 confrontado a 1.3 millón de HL.

13. Con respecto al proyecto propuesto por la Cervecería Latina es importante señalar que dada la capacidad ociosa instalada de la industria local (52%), la cual es capaz de bajar precios contra un nuevo entrante, que debe competir en economías de escala, y en momentos en que los detallistas, señalan que en su opinión la fusión propuesta por Bavaria sería la resultante de un poder económico capaz de presionarlos para que aun sin exclusividades dejen de vender cualquier otro producto que así considere esta empresa, se considera poco probable una entrada exitosa de la “Cerveza Latina” en el mercado panameño.

14. En definitiva, las barreras a la entrada son muy significativas sobre todo en el mercado de envase abierto como consecuencia de la menor elasticidad de demanda, elementos que sumados nos plantean una muy baja disputabilidad del mercado de cervezas en Panamá.

Hasta este punto vemos con respecto a la configuración del poder sustancial, dentro del apartado de los efectos de la estructura de mercado, que efectivamente la eventual entidad concentrada no sólo tendría casi 96% de mercado con un 0.99 de índice de dominancia, (que demuestra una enorme participación de mercado) sino que además, en dicho mercado habrían altas barreras a la entrada.

Esto brinda soporte a la Comisión para señalar que la estructura resultante genera como resultado que el mercado de la producción y comercialización de la cerveza no estaría disponible a la entrada y salida de nuevos participantes que puedan brindar una competencia efectiva (para contrarrestar la capacidad de la resultante en la fijación de precios superior a los niveles de competencia) y por ende, a las alternativas de productos que puedan ser sustitutos de los ofertados por la empresa resultante de la concentración, tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta a corto plazo. No obstante, es necesario ventilar además el tema de la rivalidad, que incluye el comportamiento reciente de los interesados y competidores para concluir si dada la estructura antes mencionada del mercado de la cerveza, pueda ser posible la competencia efectiva en el mismo.

3.3 *Condiciones de Rivalidad*

Este análisis permite identificar la importancia relativa de las diversas características estructurales del mercado y poner en contexto apropiado los aspectos de participación de mercado, organización de los canales de distribución, integración vertical, y barreras de acceso al mercado. Por otra parte, el análisis de esta dinámica

permite identificar las estrategias de rivalidad seguidas en el pasado, y de allí aporta elementos para predecir comportamientos o estrategias futuras.

3.3.1 Estrategias de rivalidad seguidas en el pasado

El mercado cervecero en Panamá se ha caracterizado por una alta condición de rivalidad entre las dos cerveceras nacionales. Esto ha sido demostrado por muchos hechos y por testimonios de profesionales nacionales e internacionales que se desempeñan en el sector cervecero.

La Gerencia de Comercialización de CNSA en testimonio rendido en la CLICAC el 9 de noviembre de 2001 (Expediente de la concentración Foja 1656) señala que cuando el 14 de febrero de 2000 CNSA subió el precio de la caja de cerveza sus ventas se vieron afectadas. "Posteriormente, para recuperar nuestro volumen de ventas, tuvimos que dar promociones, primero una caja en diez y después una en siete, quedando la caja en el precio anterior al alza, es decir el precio al consumidor volvió a 35 centavos". Esto también es un indicio adicional a la alta elasticidad cruzada existente entre las cervezas de CNSA y CBP.

Ambas cerveceras gastan grandes sumas en promociones, publicidad, patrocinar eventos deportivos, típicos y artísticos en general para posicionar su marca y mantener el "*top of mind*" en su segmento de mercado específico. Por ejemplo se puede señalar la campaña "No te dejes" lanzada por la Cervecería del Barú en el año 2000 cuando la Cervecería Nacional subió el precio de la cerveza.

En el estudio de Arden & Price y INDESA entregado por Bavaria a la CLICAC(Fojas 1598 al1599 , Tomo IV del Expediente de la concentración) se señala que "La conducta en el mercado de las dos empresas cerveceras se ha caracterizado por altos niveles de rivalidad con miras a conseguir cada vez cuotas más importantes de mercado. De allí los elevados gastos en los renglones de publicidad y promoción de las respectivas marcas de cerveza."

Este mismo estudio señala también más adelante que: "La disputa por el mercado de cerveza ha llevado recientemente a las dos cerveceras a enfrentarse con acciones legales. Ambas empresas se han demandado mutuamente por sumas millonarias:

- CNSA ha demandado a CBP por competencia desleal por un monto de 5 millones de Balboas.
- CBP ha demandado a CNSA por prácticas monopolísticas relativas por un monto de 41 millones de Balboas."

Los contratos de exclusividad son otro elemento que caracteriza a este mercado. No obstante, esta práctica debe ser observada por los efectos restrictivos que éstos puedan generar a la competencia. Esta práctica es utilizada por ambas cerveceras, y se dan a nivel de distribuidores y vendedores al por menor de cervezas. Además esta práctica también es común en eventos artísticos. En el punto anterior sobre las condiciones de entrada al mercado fueron ampliamente explicadas las exclusividades existentes en este mercado.

Una cervecera internacional dentro de las cinco primeras del mundo afirma que el mercado panameño es muy competitivo producto de las dos empresas existentes en el país. "Los precios de consumo de cerveza en Panamá son por lo general más bajos que en el resto de la región Centroamericana (como ilustración de una cerveza importada tenemos que Heineken en Panamá tiene un precio de \$0.85, comparado con alrededor de \$1.20-\$1.50 en el resto de la región)". (Ver expediente de la concentración Tomo VII.)

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO DE LA CERVEZA POR LITRO, EXPRESADO EN US\$ EN LATINOAMÉRICA 2000	
<i>País</i>	Precio x litro de Cerveza en US\$ 2000
Argentina	1,12
Bolivia	1,18
Brasil	1,5
Chile	1,09
Colombia	1,213
Costa Rica	1,2
Ecuador	1,07
El Salvador	1,43
Guatemala	1,04
Honduras	1,3
México	0,5
Nicaragua	1,09
Panamá	0,87
Paraguay	1
Perú	1,63
Rep. Dominicana	2,25
Uruguay	1,56
Venezuela	0,67

www.alaface.com.

Otra cervecera internacional dentro de las cinco primeras también afirma que el mercado panameño es muy competitivo producto de las dos empresas existentes en el país. “Los precios de cerveza en Panamá son por lo general más bajos que en el resto de la región (como ilustración de una cerveza importada tenemos que Heineken en Panamá tiene un precio de B/.0.85, comparado con alrededor de B/.1.20 – B/.1.50 del resto de la región. Ver el expediente de la concentración Tomo VII.

Una consecuencia de esta rivalidad y competencia entre las dos empresas cerveceras es que Panamá es el país de Centroamérica con el precio más bajo de cerveza y el tercer precio más bajo de toda América Latina. Presentamos a continuación cuadro con los precios de la cerveza por litro tomadas de el sitio web de la asociación Latinoamericana de Fabricantes de Cerveza www.alaface.com

Según información tomada de www.alaface.com solamente tres países tienen precios inferiores a \$1.00, estos son México (\$0.50), Venezuela (0.67) y Panamá (\$0.87). México es el país con el precio más bajo por litro, y casualmente México es el país con el mayor número de empresas productoras y comercializadoras nacionales (ver www.geocities.com). Estas son:

- Grupo Modelo, S.A. de C.V.
- Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, S.A. de C.V.
- Cervecería San Angel (D.F.)
- Cervecería Santa Fe Beer Factory (D.F.)
- Cervecería Cruz Blanca (Chihuahua)
- Cervecería La Laguna (Coahuila)
- Cervecería Zorrilla (San Luis Potosí)

En el caso de Venezuela las productoras nacionales existentes son:

- Cervecería Polar, C.A.
- Cervecería Nacional, C.A. (comprada por AMBEV- Brasil)
- Cervecería Regional, C.A. (comprada por INTERBREW)

Esta rivalidad que hasta la fecha ha existido ha sido beneficiosa para los consumidores. Se ha tenido como consecuencia que la participación de mercado

que pierde una la gana la otra. Esto ha permitido que el precio de la cerveza panameña sea el tercero menor en Latinoamérica y el más bajo en Centroamérica.

3.3.2. Análisis de la probabilidad de ejercicio individual y colectivo de poder de mercado

En el capítulo III del Título I de la Ley 29 de 1996, sobre Concentraciones económicas, no se definen factores para determinar si un agente económico tiene poder sustancial en el mercado analizado. Sin embargo, para determinar si un agente económico tiene o no poder sustancial en el mercado pertinente analizado, la Ley 29 de 1996 en su artículo 17 en relación a la investigación de prácticas monopolísticas relativas, señala los siguientes factores:

1. Su participación en este mercado y su capacidad de fijar precios unilateralmente o de restringir el abasto en el mercado pertinente, sin que los agentes competidores puedan, efectiva o potencialmente, contrarrestar dicha capacidad;
2. La existencia de barreras de entrada al mercado pertinente y los elementos que, previsiblemente, puedan alterar tanto las barreras como la oferta de otros competidores;
3. La existencia y poder de los agentes competidores;
4. Las posibilidades de acceso del agente económico y sus competidores a fuentes de insumos;
5. Su comportamiento reciente, y
6. Los demás criterios que se establezcan mediante decreto ejecutivo.

Las guías de concentraciones económicas señala en su numeral 152 los criterios para el análisis de la probabilidad de ejercicio individual y colectivo de poder de mercado. Este numeral establece que el poder de mercado o poder sustancial de la empresa concentrada tendrá menor probabilidad de ser ejercido si la rivalidad entre esta empresa y sus competidores es efectiva. La rivalidad es efectiva cuando los competidores son económicamente capaces de sostener conductas agresivas para mantener o aumentar sus participaciones en el mercado, sin ser éstos monopolísticos.

La guía de concentraciones económicas identifica por lo menos tres situaciones en que la rivalidad no es efectiva.

a) En ausencia de proveedores alternativos

La probabilidad que el poder de mercado sea ejercido unilateralmente por la empresa concentrada aumenta a medida en que un porcentaje significativo de sus consumidores no pueda desviar sus compras hacia proveedores alternativos. Esto puede ocurrir cuando las empresas restantes en el mercado no puedan aumentar suficientemente las cantidades ofertadas en un plazo de tiempo razonable, o porque se encuentran operando a plena capacidad y no es económicamente viable expandir su producción en un plazo no superior a dos años. También puede resultar cuando la entrada en operación de la capacidad ociosa existente implica costos mayores que los costos asociados a la operación del nivel de ocupación actual. (cfr. guía de control de las concentraciones, numeral 153, literal a).

Hemos identificado que el mercado pertinente son las cervezas, por todas las características y aspectos ampliamente explicados en la definición del mercado relevante. Los consumidores panameños tienen preferencia por el producto nacional, y le han conferido una cuota de mercado de 95 % a la cerveza nacional, producida y comercializada por las empresas que solicitan la presente concentración económica. En un mercado en que las características del producto, historial de mercadeo y publicidad le ha significado el posicionamiento y preferencia de las marcas nacionales en la actualidad, el consumidor no tiene otra alternativa que comprar a la empresa resultante de la concentración económica, la cual distribuirá y comercializará todas las marcas de cervezas nacionales con las características antes mencionadas.

La otra alternativa son las cervezas importadas. Estas, aún con la baja de los aranceles al 15%, alcanzan tan sólo la preferencia de los consumidores de cerveza en un 4.3 %, segmento que en sus mejores períodos de venta no ha alcanzado un 7% de participación de mercado (Expediente de la concentración tomo IV, foja 1581). Es importante señalar que la dificultad en posesionarse por parte de las cervezas importadas no es exclusivo del territorio panameño. Ya se tiene conocimiento, según citamos anteriormente a la Gerencia de CBP en esta Resolución, que esta situación se ha dado también en otros países como Costa Rica y Venezuela, donde le ha tomado varios años a cervezas provenientes de otros países alcanzar un 5% de participación del mercado. **Por tanto, no consideramos a la cerveza importada como una alternativa competitiva y**

significativa a la cual se desplace en este sentido la demanda de las cervezas nacionales.

Veamos un potencial competidor. Como señalábamos, hay muchos factores importantes que hacen difícil la penetración de las cervezas importadas en nuestro país. Entre estos tenemos: la imagen de marca, la fidelidad del consumidor, acceso y conformación de una red eficiente de distribución para los más de 5800 puestos de venta en el país, el acceso al canal de distribución afectado mayormente por el sistema de exclusividades, y las inversiones en inventario, mercadeo, publicidad y activos fijos (edificio, planta, bodega de almacenamiento, etc.) que deben realizarse. En el caso de la distribución de cervezas importadas la inversión en activo fijo es mucho menor que la que debe realizar una nueva planta de producción, distribución y comercialización de cerveza en nuestro país.

Estas inversiones y parte de los activos fijos se constituyen en costos hundidos que aumentan significativamente el riesgo de la operación o entrada al mercado, ya que no puede dárseles otro uso en caso de la empresa tener que salir del mercado. Estos costos hundidos, como señalamos anteriormente son barreras a la entrada a cualquier nuevo distribuidor o productor.

Si para un distribuidor nacional de una marca internacional reconocida de cerveza le ha sido difícil penetrar en el mercado panameño de cervezas y en su conjunto todas las cervezas importadas no alcanzan el 5% del mercado nacional de cervezas, mucho más difícil es para un nuevo productor de cervezas penetrar en el mercado.

Además de las dificultades que ya hemos planteado referente a imagen de marca, la fidelidad del consumidor y los canales de distribución; las inversiones en inventario y activos fijos que debe realizar un nuevo productor nacional de cervezas son millonarias (Cervecería Latina aspira producir 36 millones de litros de cerveza aproximadamente en un año, con una inversión de 60 millones de balboas). Estas inversiones millonarias en las plantas de producción (incluyendo los procesos de cocción, maceración, filtración, fermentación, maduración) y embotellamiento son gastos sustanciales que se convierten en costos hundidos, ya que no se les puede dar otro uso.

Por otra parte, una nueva empresa que pretende entrar al mercado cervecero compuesto de marcas de reconocida aceptación, debe hacerlo con una canasta de productos que puede hacer más viable su operación comercial, ya que sólo ha anunciado en los periódicos la introducción de la marca “Cerveza Latina”, la cual está registrada desde 1997 en la Dirección de la Propiedad Industrial del Ministerio de Comercio e Industrias, y aún es absolutamente desconocida por el consumidor panameño. Por tanto, esta empresa tendría que incurrir en un fuerte gasto publicitario para formar una marca, teniendo presente no obstante, la tendencia histórica de nuestro país que ha indicado la preferencia de los consumidores por la cerveza nacional, a pesar de la publicidad de las marcas de cervezas entrantes, las cuales individualmente tienen una participación casi imperceptible, y en su conjunto, no disciplinan los precios de las cervezas de mayor aceptación.

La instalación de una nueva cervecería, la creación de los canales de distribución, la campaña de mercadeo y publicidad y todo lo que implica el lanzamiento de un nuevo producto requiere seguramente un período superior a un año (la Guía en este punto señala un término de dos años para expandir producción para los ya instalados y convertirse en alternativas de oferta, lo cual pudiera entenderse para considerar a un entrante oportuno). En el caso de Brahma de Brasil en Venezuela, les tomó dos años iniciar el proceso para la fabricación de la cerveza brasileña en Venezuela.

De fracasar esta nueva productora de cerveza, su única alternativa es ser comprada por algunas de las cerveceras internacionales reconocidas, que en tal caso, pagarían por las instalaciones una suma muy inferior a la inversión realizada, lo cual aumenta la percepción de costo hundido y de barrera a la salida, y por tanto, a la entrada de un potencial competidor.

Las guías de concentraciones económicas son claras al señalar en el numeral 112 que aquellos competidores potenciales cuyo ingreso al mercado no sea susceptible de ser realizado con relativa facilidad, ya sea porque requieran incurrir en costos hundidos o necesiten de un plazo de tiempo mayor, no serán considerados como competidores dentro del mercado pertinente. También se desprende de la guía en mención en su artículo 144 literal (d), que la posible entrada de un potencial competidor está relacionada a una actividad rentable, participación de mercado a largo plazo, asociado su riesgo de negocios a un flujo de caja consistente con ello. Queda claro que en el caso de una hipotética nueva

cervecería cumple todos los requisitos para no considerarse como competidor dentro del mercado pertinente analizado por resultar una inversión poco razonable.

b) En mercados sin productos sustitutos

La probabilidad que el poder de mercado sea ejercido unilateralmente por la empresa concentrada aumenta a medida en que una parte significativa de sus consumidores no pueda desviar sus compras hacia proveedores de productos sustitutos. Este será el caso cuando una parte significativa de los consumidores en el mercado pertinente considerare los productos provistos por las empresas concentradas como su primera y segunda principales opciones, y las siguientes no sean sustitutos cercanos.

Según la encuesta de hábitos de consumo realizada por la CLICAC (Ver expediente administrativo AP-12 Tomo VII fojas 1876-1932), en caso de subir el precio de una cerveza específica, los consumidores desviarían su consumo hacia otra cerveza en la mayor parte de las veces, de tal manera que la sustituibilidad en este sentido se observa cerveza por cerveza. En consecuencia, existe una alta elasticidad cruzada entre los diferentes tipos de cervezas que distribuyen las dos cerveceras actuales de nuestro país (Cervecería Nacional y Cervecería Barú Panamá).

Esta alta elasticidad cruzada entre los diferentes tipos de cervezas de las dos cervecerías nacionales también está demostrado en el "Estudio de elasticidad del mercado de cervecería Barú Panamá (desde enero de 1999 a diciembre 2000)" elaborado por Robinson Sucre y Luis Estribí R. para Cervecería Barú Panamá y entregado el 14 de mayo de 2001, según consta en expediente de la concentración, Tomo V, fojas 183 y siguientes.

Al ser comercializadas todas las cervezas nacionales por la misma cervecería (luego de la concentración), la primera y segunda opción de los consumidores sería provista por la misma empresa, no habiendo sustitutos cercanos para los consumidores o de preferencia para la sustitución (caso de las restantes cervezas importadas). Con esto es muy fácil el ejercicio unilateral del poder de mercado de la empresa resultante de la concentración económica.

c) En casos de verticalización

La probabilidad que el poder de mercado sea ejercido unilateralmente por la empresa concentrada aumenta a medida que la concentración posibilite el aumento de los costos de los rivales, el cierre del acceso de los competidores a un importante insumo de producción/comercialización y la reducción artificial de los precios de los rivales. (cfr. Numeral 153, literal c de la guía de concentraciones económicas). Para evaluar la posibilidad de que la verticalización reduzca la rivalidad efectiva se consideran dos aspectos: Hasta qué punto los rivales están verticalizados; y hasta qué punto el insumo (cuando la concentración involucrara un proveedor) o el canal de distribución (cuando la concentración involucrara un distribuidor) son esenciales para los competidores de la empresa concentrada.

Las empresas que se fusionan están ambas integradas verticalmente ya que procesan el producto y lo distribuyen a través de una completa red de distribución nacional²⁸. Los competidores que quedarían en el mercado no están integrados verticalmente, ya que son los distribuidores de las cervezas importadas los que dependen totalmente de distribuidores o fábricas fuera del país para abastecer el mercado nacional, y deben además alcanzar niveles de distribución similares a los de las empresas que solicitan la concentración para atender al mismo nivel, los más de 5000 puntos de venta de la cerveza.

Al ser los competidores (posteriores a la concentración) meros importadores y distribuidores de cerveza, no requieren de insumos u otro tipo de materia prima. Por lo tanto no puede darse el cierre del acceso de los competidores a un importante insumo de producción/comercialización.

Al estar integradas verticalmente las empresas solicitantes de la concentración económica y concentración, aumentarían sus economías de escala, de alcance y de transacción, que no tienen los competidores que quedarían en el mercado. Así, por medio de la verticalización, en un momento dado, las empresas concentradas también podrían ejercer unilateralmente su poder de mercado sobre los competidores.

3.3.3. Probabilidad de realización de prácticas colusorias

²⁸ En este caso la verticalización existe porque la empresa fusionada produce y comercializa (distribución, mercadeo y venta) al por mayor. En estos momentos no vende al consumidor final directamente, pero está en posibilidad de hacerlo en un futuro.

El elevado grado de concentración económica en donde la empresa resultante tendría el 95% del mercado de venta nacional y el 100% del mercado de producción nacional de cervezas, ya que el restante 5% del mercado de venta nacional lo representan las cervezas importadas hace innecesario la realización de prácticas colusorias por parte de la empresa concentrada resultante.

Como hemos explicado, la empresa resultante de la concentración tendría un poder sustancial unilateral de mercado tal que hace innecesario tener algún tipo de acercamiento con las empresas competidoras para realizar algún tipo de acuerdo o combinación. Al contrario, la empresa que posee el poder sustancial puede realizar prácticas unilaterales para afectar a los otros agentes económicos en el mercado, ya sean competidores o no.

Si retomamos algunos de los factores que determinan la existencia de poder sustancial que habíamos expuesto originalmente con el artículo 17 de la Ley 29 de 1996 tenemos que las barreras a la entrada es otro factor muy importante que determina la existencia de este poder sustancial. El tema referente a las barreras a la entrada fue explicado en detalle en el punto de condiciones de entrada al mercado donde se observan poderosas barreras a la entrada para cualquier competidor potencial del mercado analizado.

Actualmente, y según señaláramos anteriormente en esta Resolución, las dos cervecerías tienen capacidad instalada ociosa. Es decir, en cualquier momento pueden aumentar su producción y bajar sus precios para impedir y desanimar la entrada de un nuevo agente económico al mercado. Esta capacidad no la tienen los otros competidores actuales, los cuales son únicamente importadores y que tendrían que incurrir en sumas considerables asociadas a la instalación de la producción y al mejoramiento de la red de distribución para ofrecer una alternativa producida en Panamá, con todos los riesgos que ello implica derivados de la debilidad de sus marcas frente a las que quedarían bajo la titularidad de una sola empresa.

Con esto queda claramente evidenciado que la empresa resultante de la fusión tendría poder de mercado y podría ejercerlo por las barreras a la entrada que existen en el mercado, no existiendo competidores actuales ni potenciales que puedan contrarrestar este poder, y por tanto no se podría disciplinarían los precios por competencia, ya que estamos ante un mercado con altas inversiones en activos fijos, en donde además juega un papel muy importante los canales de distribución, la publicidad y mercadeo, la imagen, la marca, la fidelidad del consumidor y el "*top of*

*mind*²⁹ que tienen las marcas líderes del país, las cuales pasarían a ser distribuidas y comercializadas por una misma empresa.

La participación de mercado es la primera variable que señala la Ley que debe analizarse para determinar si un agente económico tiene poder de mercado. En nuestro caso, la empresa Cervecería Nacional ya tiene poder sustancial ³⁰ con una participación de mercado de más de 70%, añadido a esto, después de la concentración la empresa resultante tendría una participación de mercado de 95%, con una participación en cuanto a la producción de cervezas del 100

Podemos concluir que no hay probabilidad de ejercicio de poder sustancial coordinado ni realización de prácticas colusorias, pero simplemente porque no es necesario, ya que la empresa resultante de la CONCENTRACIÓN TENDRÍA PODER SUSTANCIAL UNILATERAL y podría ejercerlo sin que puedan reaccionar los otros agentes económicos en el mercado de acuerdo al artículo 17 de la Ley 29 de 1996.

PARTE IV

BENEFICIOS ECONÓMICOS: ANÁLISIS DE EFICIENCIAS ECONÓMICAS

A. MARCO LEGAL Y ECONÓMICO

La Ley 29 de 1996 al referirse al tema de la eficiencia económica reenvía nuestro análisis a los artículos que se exponen a continuación:

Artículo 1. Objeto. El objeto de la presente Ley es proteger y asegurar el proceso de libre competencia económica y la libre concurrencia, erradicando las prácticas monopolísticas y otras restricciones en el **funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios**, para preservar el interés superior del consumidor. (énfasis suplido)

²⁹ *Top of Mind* significa la recordación de marca, es decir la primera marca que le viene a la mente del consumidor luego de ser consultado.

³⁰ El Artículo 17 de la Ley 29 de 1996 establece las siguientes condiciones para determinar si un agente cuenta con poder sustancial en el mercado pertinente: 1- Alta participación de mercado 2-La existencia de barreras a la entrada 3- La existencia de un competidor efectivo(CBP) 4- Acceso libre a las fuentes de insumo por parte de los competidores y 5 – Por su comportamiento reciente. Como se observa, CNSA cumple con todas las condiciones establecidas para determinar que cuenta con poder sustancial de mercado.

No obstante esta normativa es importante interpretarla en conjunto con el resto de las disposiciones de la Ley 29 de 1996 en las cuales pueda encajar el tema de las eficiencias económicas, ya que ellas no se aplica automáticamente a cada mecanismo que contenga la Ley 29 de 1996 para preservar el interés superior que esta tiene como misión preservar.

Así se observa que en lo referente a la figura de las concentraciones económicas, que el artículo 19 de la Ley 29 de 1996 se refiere al tema de las eficiencias que deban ponderarse dentro de este trámite, como argumento dentro del análisis que permita determinar, si, a pesar de que la concentración proyectada arroje elementos de restricción, daño o que disminuya o impida la competencia, pueda observarse motivos fundamentados adecuadamente, que den lugar a que la eventual concentración razonablemente justifique de manera válida, que la misma por la finalidad que se persigue, no se considere dentro de los rangos que la califiquen como prohibida que establece el artículo 24 de la mencionada Ley 29 de 1996.

Esto significa que es necesario contrastar el daño a la competencia con los beneficios procompetitivos para determinar la procedencia o no de la prohibición de una concentración que hasta este punto se considera que establece barreras a los nuevos entrantes y elimina la posible rivalidad y con ello la concurrencia en el mercado.

Esta Ley no vuelve a mencionar el tema de eficiencias. Sin embargo, la "Eficiencia Económica" como parte del estudio de razonabilidad de una concentración económica, se desarrolla con mayor extensión en el Reglamento del Título I de la Ley 29 en sus artículos 17 y 18 en concordancia con el artículo 9 del mismo cuerpo legal. Por su importancia transcribimos las partes medulares de dichos artículos:

“ARTICULO 17. “Análisis Económico.

.....

Son compatibles con la Ley concentraciones económicas que generen incrementos en eficiencia económica en los términos del artículo 9 de este Decreto.

La Comisión podrá emitir instructivos o guías para el uso del público los cuales contendrán entre otros, el método para la aplicación del análisis económico a concentraciones económicas.”

“Artículo 18. Alegaciones por eficiencia económica. Aquel que alegue o invoque en un procedimiento relativo a concentraciones económicas incrementos en eficiencia económica, en los términos del artículo 9 de este Decreto Ejecutivo deberá acreditar tales supuestos.”

“ARTICULO 9. Eficiencia económica. Para los efectos del artículo 14 de la Ley, no restringen, disminuyen, dañan, impiden o vulneran indebidamente la libre competencia económica y la libre concurrencia, aquellos actos unilaterales, combinaciones, arreglos, convenios o contratos que generen incrementos en eficiencia económica.

Se consideran incrementos en eficiencia económica, las mejorías en las condiciones de producción, procesamiento, distribución, suministro, comercialización o consumo de productos o servicios, siempre y cuando se demuestre que tales mejorías, acumulativamente:

- A. no se puedan obtener de otra manera,**
- B. sean persistentes a largo plazo, y**
- C. compensen el posible efecto negativo al proceso de libre competencia económica y de libre concurrencia.**

Las mejorías en las condiciones de producción, procesamiento, distribución, suministro, comercialización o consumo de productos o servicios podrán consistir, entre otras, en:

1. Reducciones de precios a niveles inferiores a los existentes antes de la vigencia del acto unilateral, combinación, arreglo, convenios o contrato correspondiente;
2. Aumentos en la calidad del producto o servicio sin un correspondiente aumento de precios;
3. Reducciones de los costos de distribución, búsqueda y de transacción;
4. Aumento de la información sobre los productos o servicios disponibles; o,
5. Oferta de nuevos productos o servicios.”

Por lo tanto, las mismas eficiencias descritas en el artículo 9 del Reglamento del Título I aplican a las concentraciones económicas y al caso que estamos analizando.

Analizando el artículo 9 existen tres condiciones *sine qua non* para que las alegaciones de eficiencia sean consideradas por la Comisión en su análisis de la concentración económica. Estas condiciones son, que se demuestre que tales mejoras:

- A. no se puedan obtener de otra manera,
- B. sean persistentes a largo plazo, y
- C. compensen el posible efecto negativo al proceso de libre competencia económica y de libre competencia.

Veamos cada uno de estos supuestos:

A. No se puedan obtener de otra manera: es decir, si la eficiencia no se puede lograr por otro medio que no sea la concentración económica, como por ejemplo: reestructuración organizativa, cambios operativos, reingeniería de procesos, renegociación de condiciones de compra, de financiamiento, y de distribución. Por estos medios y otros pueden lograrse eficiencias en una empresa que tenga deficiencias organizativas, operativas o de rendimiento.

B. Sean persistentes a largo plazo: Estas eficiencias para considerarse como tales deben ser estructurales y no coyunturales. Es decir, deben poder ser sostenidas a largo plazo por la empresa y no es una medida de "choque" que funciona eficientemente a corto plazo pero se vuelve insostenible a largo plazo.

C. Compensen el posible efecto negativo al proceso de libre competencia económica y de libre competencia: Por último y no menos importante, es que ésta eficiencia deba compensar cualquier efecto negativo al proceso de competencia en su conjunto. Por ejemplo, si se logra una eficiencia, producto de una concentración, tras la cual la empresa concentrada adquiere o aumenta aún más su poder de mercado, el valor de esta eficiencia debe ser mayor que el perjuicio al mercado en su conjunto (disminución del excedente del consumidor y reducción del excedente de otros productores que no participan en la concentración, más adelante explicaremos estos conceptos). Recordemos además que el objeto final de la Ley es preservar el interés superior del consumidor.

Si seguimos analizando el marco legal de las eficiencias, debemos remitirnos a la Parte IV, de las Guías para el Control de Concentraciones Económicas denominada:

Beneficios Económicos. Las Guías en cuestión señalan en el numeral 158 lo siguiente:

“158. De allí que una vez que se ha determinado que una concentración cumple con alguna de las presunciones del artículo 24 de la Ley debe examinarse si también puede conducir a **beneficios que no se aportarían al mercado por ningún otro medio y que podrían ser suficientes para que en términos de eficiencia se genere una ganancia neta para la sociedad**. Por lo tanto, no habría de calificarse la operación como prohibida porque se convertiría en un vehículo para mejorar el funcionamiento del mercado.” (énfasis suplido)

Las presunciones del artículo 24 son las que señalan los casos en los cuales la concentración económica tiene un objeto o efecto prohibido por la Ley. En nuestro caso nos interesa la primera presunción:

"Confiera o pueda conferir, al fusionante, al adquirente o agente económico resultante de la concentración, el poder de fijar precios unilateralmente o restringir sustancialmente el abasto o suministro en el mercado pertinente, sin que los agentes competidores puedan, efectiva o potencialmente, contrarrestar dicho poder".

Como en el Reglamento del Título I, las guías de concentraciones económicas señalan que para que las eficiencias sean consideradas, los beneficios realizables no deberían ser susceptibles de ser aportados al mercado por ningún otro medio. Esto ya lo explicamos anteriormente.

Además, es importante mencionar que las eficiencias se verán como una "ganancia neta para la sociedad". Es decir, que la suma del excedente del consumidor más el excedente del productor (todos los productores del mercado) debe ser superior después de la fusión que antes de ésta.

Es importante aclarar en este punto varios conceptos económicos. "El excedente del consumidor es una medida del bienestar del mismo y se define como el excedente por valorización social del producto frente al precio real pagado." ³¹ El excedente de un consumidor es la diferencia entre el precio que tiene el producto para el consumidor y el precio realmente pagado (precio de mercado). Algunos consumidores pueden valorar el producto por encima de su precio de mercado y otros lo valorarán por debajo

³¹ Glosario de términos relativos a la economía de las organizaciones industriales y a las leyes sobre competencia, recopilado por R.S. Khemani (Banco Mundial) y D.M. Shapiro (Universidad Simon Fraser). Edición en español por Gerald E. Meyerman, Presidente de Eduwest International Development Consultant Ltd, Canadá.

del precio de mercado, dependiendo de las necesidades y valoraciones de cada consumidor. El excedente total del consumidor en la sociedad (mercado) será la suma de todos los excedentes de los consumidores individuales.

El concepto de excedente del productor es similar. En este caso el excedente de un productor es la diferencia entre el precio al que está dispuesto a ofrecer (vender) el producto (bien o servicio) en el mercado versus el precio al que realmente es vendido el producto en la sociedad (precio de mercado). Igualmente, en este caso algunos productores tendrán un excedente positivo y otros (muy pocos) tendrán excedente negativo. Mencionamos que los productores con excedente negativo son muy pocos ya que un agente económico no permanecerá en el mercado o no venderá el producto específico por un tiempo prolongado si este no le representa una ganancia. En este caso el excedente total del productor en la sociedad (mercado) será la suma de todos los excedentes de los productores individuales.

El bienestar de la sociedad es la suma del excedente total de los consumidores más el excedente total de los productores. Para que haya una ganancia neta para la sociedad el valor total del bienestar de la sociedad debe incrementarse.

En este sentido, no habrá ganancia neta para la sociedad si:

- **El incremento del excedente del productor es producto de una disminución en el excedente del consumidor.**
- **El incremento del excedente del consumidor es producto de una disminución en el excedente del productor.**
- **El incremento del excedente del productor es producto de una disminución en el excedente de otro productor.**
- **El incremento del excedente del consumidor es producto de una disminución en el excedente de otro consumidor.**

En estos cuatro casos, lo que ocurre es una transferencia de excedentes entre consumidores o productores, pero no hay una ganancia neta para la sociedad. Existe una eficiencia económica, conocida también como "Eficiencia de Pareto" u "Óptimo de Pareto" cuando los recursos se asignan de tal forma que es imposible que alguien más se beneficie, sin perjudicar a otro.

"En la asignación de recursos, la eficiencia económica requiere que no sea posible cambiar la asignación existente de recursos de tal forma que alguien se encuentre en

mejor posición y nadie en peor posición, debido a que, si esto es posible, la asignación presente implica un **desperdicio de bienestar**".³² (énfasis suplido)

Para concluir, podemos señalar que las eficiencias económicas serán consideradas así como antes se expresó:

- **Que no se pueden obtener de otra manera,**
- **Sean persistentes a largo plazo, y**
- **Compensan el posible efecto negativo al proceso de libre competencia económica y de libre concurrencia.**

Además, que producto de las eficiencias exista una ganancia neta para la sociedad. Es decir, que sean eficiencias de Pareto, que exista un mercado que funcione eficientemente. **Las eficiencias no deben ser sólo de la empresa para ser tomadas en cuenta sino eficiencias para la sociedad como un todo (consumidores y productores) lo que implica un aumento del bienestar general.**

Con respecto al traslado del beneficio al consumidor, vemos que igualmente Mauricio Velandia señala en su escrito al referirse al tema lo siguiente: "Sin perjuicio de lo anterior, considero que la eficiencia debe estar motivada en mejores formas de producción, mayores alcances de distribución, mantenimiento de ofertas de productos, mejores precios, mejor calidad, mejor integración de instalaciones, especialización en planta, menores costos de transporte, reducción de gastos. En tal sentido, al momento de presentar la operación debe probarse la forma como se ahorraron esos costos, la forma como se obtendrán esas eficiencias, y como serán trasladadas al consumidor."³³

B. ANÁLISIS DE LAS EFICIENCIAS ECONÓMICAS ALEGADAS EN RELACIÓN A LA CONCENTRACIÓN DE LAS EMPRESAS CERVECERAS

1. Consideraciones iniciales

La definición y análisis del marco legal y económico hecho anteriormente, aunque parezca extenso, es necesaria dada la importancia de su comprensión para ponderar

³² Bannock, Baxter y Rees. *Diccionario de Economía*. Editorial Trillas, México: 2ª Edición, 1997.

³³ VELANDIA, Mauricio. "Fusiones y Concentraciones Empresariales dentro de la Ley Antimonopolio", publicado en *Letras Jurídicas*, Vol. 6, No. 2 de septiembre de 2001, página 166.

en su justa dimensión los análisis de las eficiencias económicas alegadas por los agentes económicos en la concentración de las cervecerías que haremos a continuación.

Las empresas a fusionarse presentaron a la CLICAC los beneficios económicos esperados de la concentración económica, basados en el artículo 18 del Reglamento del Título I. Sin embargo, debe quedar claro que son los interesados quienes deben comprobar a cabalidad que se dan los supuestos de eficiencia económica antes mencionados, por lo que serán dichos interesados quienes conforme al artículo 18 del Decreto Ejecutivo No. 31d de 3 de septiembre de 1998, tendrán la carga de clarificar cada punto. De lo contrario se considerará que no se fundamentó adecuadamente el presupuesto de la eficiencia económica.

Cabe resaltar que la CLICAC no obstante lo anterior, consideró oportuno actuar proactivamente, para lo cual a través de las resoluciones intermedias de este trámite solicitó a las partes interesadas que aclararan y fundamentaran debidamente cada una de las afirmaciones de eficiencia que realizaban, así como solicitó información adicional relacionada con el tema.

En este sentido se observa que el numeral 161 de las guías para el control de las concentraciones económicas señala:

161. Es claro que corresponde a las empresas que se concentran demostrar que la concentración genera beneficios económicos, tal como han sido definidos. De igual forma, el argumento de eficiencias o de beneficios económicos debe ser aportado sobre la base de informaciones objetivas y proyecciones que puedan ser analizadas por la Comisión.

Los beneficios económicos fueron aportados en una primera etapa por la empresa Bavaria (actual dueña de CNSA) adjuntando a la documentación entregada para la verificación previa de la concentración económica un Estudio de los efectos de la concentración económica realizado por Arden & Price Consulting e INDESA con fecha de diciembre de 2001, donde en su parte IV se exponen los beneficios económicos (fojas 1603 a 1608), ampliado con el Anexo 9 (fojas 1730 a 1732).

La Comisión solicitó ampliación y explicación de las eficiencias, metodología y cálculos realizados. Esto fue presentado por Bavaria en una segunda etapa mediante

Estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC con fecha de febrero de 2002 (fojas 2083 a 2140) explicado mediante memorial (fojas 1742 y 1743).

El segundo estudio explica en mayor detalle y sustenta las eficiencias económicas planteadas en el primer estudio, además plantea nuevas eficiencias. El estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC **cuantifica todas las eficiencias, mientras el de Arden & Price Consulting e INDESA en algunos casos expone las eficiencias pero no las cuantifica. Cabe señalar que existen discrepancias entre algunas cifras del primer estudio y el segundo, siendo las diferencias en el sentido que la magnitud de las eficiencias calculadas por Violy, Byorum & Partners Holding, LLC son superiores a las calculadas por Arden & Price Consulting e INDESA.**

Esto es producto de la magnitud de la eficiencia alegada en sí misma y del valor del WACC que se utiliza para actualizar los flujos a Valor Presente Neto (VPN), el cual es diferente en ambos estudios. El WACC es una variable que afecta casi todos los cálculos.

Como el segundo estudio es posterior (fecha más reciente) y más detallado, enfatizaremos nuestro análisis en este, no obstante, haremos un análisis de algunos aspectos planteados en el estudio de Arden & Price Consulting e INDESA.

El horizonte de tiempo del estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC es de 2001 a 2010, aunque el estudio tiene fecha de febrero de 2002 y la fusión a esa fecha aún no se ha dado porque está en trámite el proceso de verificación previa de la concentración ante la CLICAC. Las cifras presentadas en el estudio son proyectadas.

Para nuestro análisis hemos considerado las cifras del año 2001 en el estudio presentado como del año 2002 (es decir, el primer año de funcionamiento de la nueva empresa fusionada) y se han incrementado el resto de los años en uno. Es decir, las proyecciones serían de 2002 a 2011. Este cambio no afecta los valores aportados ni el análisis sino que se ajusta a la situación real que presentan las empresas.

Las cifras presentadas en el primer año serán los montos en el año cero (0) de nuestro análisis, por lo tanto no se verán afectadas por el WACC. En el 2002 su

valor no será descontado utilizando como base el WACC sino que se tomará en cuenta el valor completo ya que es el año base.

2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS SUPUESTOS

El estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC explica en sus páginas iniciales que "Para la cuantificación de las sinergias, Bavaria S.A. ha basado los supuestos en la debida diligencia efectuada por funcionarios de diferentes áreas funcionales, incluyendo Manufactura, Mercadeo y Ventas, Legal, Distribución, Sistemas y Administración".³⁴(Foja 2086 del expediente de la concentración).

Más adelante señala que: "Aunque los supuestos se soportan con cifras provistas por las cervecerías y por estándares propios de otras cerveceras del Grupo Bavaria, no obstante esos supuestos están sujeto al efecto de variables externas no previsibles en el momento de la preparación de los escenarios". (Foja 2086 del expediente de la concentración)

La CLICAC desea agregar que la guía para el control de concentraciones económicas son claras cuando en el numeral 160 señalan que:

“160. Los beneficios específicos de las concentraciones son difíciles de verificar y cuantificar, en parte porque las informaciones necesarias se refieren a eventos futuros. Sólo se consideran como eficiencias específicas de la concentración aquellas cuya magnitud y posibilidad de ocurrencia puedan ser verificadas por medios razonables; para las cuales las causas (cómo) y el momento en que serán obtenidas (cuándo) están razonablemente especificados y para las cuales sea posible establecer un claro vínculo con un aumento del incentivo para competir. Las eficiencias no serán consideradas cuando fueran planteadas vagamente, fueran especulativas o no puedan ser verificadas por medios razonables.”

En este entendido, la CLICAC acepta los supuestos planteados en el estudio. Sin embargo, recuerda a los agentes económicos que solicitan la verificación previa que una de las razones por las cuales podrá ser impugnada posteriormente una concentración es que el análisis se haya basado en información falsa o incompleta proporcionada por el agente económico interesado, según lo plantea el artículo 21 de la Ley 29 de 1996.

³⁴ Las sinergias son ahorros logrados al fusionar las operaciones de las dos cerveceras. "Sinergia: acción combinada de diversas acciones tendiente a lograr un efecto único con economías de medios". Diccionario Enciclopédico Larousse. Colombia, 2ª. Edición, 1996.

3. AJUSTE ORDENADO DE LA INDUSTRIA CERVECERA NACIONAL AL NUEVO ENTORNO:

Entre las distintas formas que existen para que la industria local se adecue al nuevo entorno económico tenemos la concentración económica entre las empresas locales. El problema en el caso específico de las cervezas es que sólo existen dos empresas que producen cerveza, por lo tanto al fusionarse tendrán el monopolio de la producción y un cuasi-monopolio de la distribución y comercialización.

La evaluación del aspecto que explicamos anteriormente se encuentra en el estudio de Arden & Price Consulting e INDESA. En este caso no se cuantifican (de hecho tampoco se señalan claramente) las eficiencias sino que se expresa que se "ha puesto en evidencia el peligro que se cierne a futuro sobre la industria cervecera nacional ante los cambios dramáticos en el entorno internacional y regional que impone la globalización". (foja 1603).

Se expresa que "la situación financiera real de CBP parece más grave que lo que indican los análisis realizados en la primera parte de este estudio porque los balances no reflejan la dependencia operativa y financiera que la empresa tiene con la empresa relacionada Coca Cola". (foja 1603)

Se plantea que la empresa tiene problemas operativos y es ineficiente, se requieren nuevas inversiones para mejorar esta situación, sin embargo según el estudio, la obtención de nuevo capital no es probable. "La única opción que le queda a CBP es vender sus operaciones ahora que todavía puede obtener un valor aceptable para los accionistas". (foja 1604)

La única mención en este punto a eficiencias está en el último párrafo cuando se señala que "el resultado de la compra de estas dos empresas y su fusión creará un consorcio sólido y estable, capaz de competir más eficientemente en el mercado internacional." No hay mayor detalle sobre las eficiencias que se lograrán ni se cuantifican. Como conclusión, en este punto no se aportan eficiencias económicas detalladas y cuantificables que puedan considerarse en el análisis por la Comisión.

Por otra parte, del análisis de los estados financieros de CBP que realizó la CLICAC se observa que el nivel de apalancamiento es **muy favorable a la empresa.** Su

razón de endeudamiento se observa que el 32.8% de los activos está comprometido con los acreedores, lo que deja un margen apreciable de 67.2 % para posibles maniobras entre las que se destacan una posible reestructuración administrativa, resultado de que esta empresa cuenta con 34.2 millones de dólares (67.2% por la multiplicación de los activos.)

Incluso sus operaciones si bien no muestran utilidad según la media de la industria, tampoco se encuentra en estado de pérdidas. En cuanto a liquidez y solvencia ya se ha mencionado que esta empresa mantiene los niveles más altos a la **Media de los agentes económicas que se concentran**, lo que nos indica la alta solvencia comparativamente con **CNSA y BAVARIA**, para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. Por lo que CLICAC reitera que considera que la CBP sí es sujeto de crédito por inversión propia, o externa ya sea nacional o extranjera (por adquisición o asociación).

Al respecto reposan en el expediente información de dos empresas internacionales dentro de las cinco primeras de mundo en la producción y la comercialización de la cerveza que han mostrado interés por las operaciones de la CBP. Por tanto se descarta que la única oportunidad de obtención de nuevo capital provenga de la fusión con la CNSA adquirida por el Grupo Bavaria, S.A.

4. RACIONALIZACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN:

Este punto se encuentra en el estudio de Arden & Price Consulting e INDESA. En estos aspectos se encuentran las principales y mayores eficiencias que se alegan ocurrirán después de la concentración económica. En este punto sí se presentan eficiencias detalladas y cuantificables. Sin embargo, no se presenta el detalle de los cálculos que originan las cifras allí sustentadas que puedan ser verificadas por la Comisión.

Estas eficiencias son explicadas y detallados los cálculos posteriormente en el estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC. En este estudio se incrementan la magnitud de las eficiencias ya que se tiene información más actualizada con la que no se contaba en diciembre de 2001. Por estos motivos, para evitar confusión y contradicciones, este aspecto lo veremos en detalle a continuación cuando

ponderamos la información enviada en el segundo estudio en cuanto a Eficiencias Económicas que se dan en mejoras en las condiciones de producción, suministro, distribución y comercialización. De esta forma, los puntos 6 al 11 se refieren al estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC.

5. MEJORÍAS EN LAS CONDICIONES DE PRODUCCIÓN:

Las eficiencias por los cambios en el área de manufactura orientados hacia la consolidación de la producción de cerveza en una sola planta y la de refrescos en otra, lo cual crea economías de escala se aceptan como eficiencia económica ya que aumentan el excedente del productor sin disminuir el excedente del consumidor o de otro productor.

No se acepta el monto de \$4.9 millones de balboasdólares como magnitud de esta eficiencia porque esta afirmación a la luz del artículo 18 del Decreto 31 de 1998 debe ser sujeta de verificación por esta Comisión, lo cual no es posible por las razones expuestas *infra*.³⁵

6. MEJORÍAS EN LAS CONDICIONES DE SUMINISTRO

Las mejoras en las condiciones de compra de materias primas (por mayor escala) que generan una reducción del costo son aceptadas como eficiencias económicas en los casos que las materias primas sean compradas en el extranjero. Esto es así porque los productores locales no ven reducidos sus excedentes.

En los casos de las materias primas compradas a proveedores locales no se consideran eficiencias económicas ya que no hay una ganancia neta para la sociedad. El excedente que perciben las empresas fusionadas es perdido por las empresas que le venden la materia prima a ésta, **por lo tanto el efecto neto para la sociedad es cero (B/.0.0)**, sólo existe una transferencia de renta entre productores.

La CNSA actualmente ya posee un poder de mercado. A concentrarse con CBP aumentaría aún más su poder sustancial, prima facie formando un monopolio como explicamos en el análisis de las condiciones estructurales del mercado. Esta empresa fusionada tendría un tremendo poder de compra y de negociación ante los

³⁵ En el punto 13 Revisión del cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC) y Valor Presente Neto (VPN) de las eficiencias se explica en detalle todas las discrepancias y problemas surgidos para verificar las cifras utilizadas en el estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC.

proveedores locales, los cuales deberán ofrecerles descuentos superiores a los actuales para mantenerlos como clientes y que no decidan importar el producto abastecido por el proveedor local. Está claro que lo que gana la empresa fusionada lo pierde el proveedor local, sin haber un cambio en el excedente total de los productores.

Como ejemplo de este poder de negociación podemos señalar que la posición para negociar de la empresa resultante será tal, que en encuesta realizada a los principales clientes de ambas cerveceras señalan que la eventual empresa resultante de la fusión queda en posición de exigirles que dejen de comercializar productos incluso pertenecientes a otros mercados, por lo que evidentemente la posición de la resultante potenciará la posición de negociación por si misma. (Cfr. Tomo VII de la concentración)

Los ahorros en la compra de materia prima en el extranjero sí se aceptan como eficiencias económicas, ya que la empresa fusionada tendrá ahorros principalmente en las compras que realizaba la empresa CBP. No existe una disminución del excedente de ningún proveedor local. Se puede decir que en este caso sí existe un poder compensatorio en la compra de materias primas pero por parte de CBP a los proveedores externos, ya que ahora tendrá un poder de negociación al pertenecer al grupo Bavaria.³⁶

Esta eficiencia específica no es cuantificada. Además, por lo expuesto *infra* no es verificable. Por lo tanto no existe un monto específico que pueda aceptarse.

Concluimos que no se acepta la cuantificación de esta eficiencia ya que debe contemplarse únicamente los ahorros procedentes de la materia prima comprada a los proveedores extranjeros.

7. MEJORÍAS EN LAS CONDICIONES DE DISTRIBUCIÓN

Se acepta la eficiencia procedente de la reducción de los gastos redundantes de personal de distribución dada la integración de las operaciones de distribución.

No se acepta como eficiencia la eliminación de las promociones especiales a clientes, ya que similar a lo explicado anteriormente, el aumento del excedente de la empresa fusionada es producto de una disminución en la misma magnitud del

³⁶ Es importante aclarar que aceptar los ahorros en la compra de materia prima en el extranjero se debe al poder compensatorio respecto a grandes proveedores externos que adquiere CBP al ser adquirida por Bavaria. En el caso de los ahorros en compras de insumos a proveedores locales existe un ejercicio del poder de mercado de Bavaria no un poder de mercado compensatorio.

excedente de los clientes de ésta, por lo tanto, el efecto neto para la sociedad es cero (B/.0.0). El excedente total del productor no sufre cambios, no aumenta el bienestar de la sociedad, sino la renta de la empresa fusionada.

La eliminación de las promociones que directamente redundan en descuentos en el precio al detallista tienen una incidencia en el precio final al consumidor, el cual se vería incrementado disminuyendo las posibilidades de crear excedentes para el mismo. Eliminar las promociones y bajar los precios por cajas generan el mismo resultado, ya que el precio final sigue siendo el mismo. Es decir, facturar a un supuesto precio de lista de B/ 7.50 la caja y a la vez dar al detallista un promoción de 2 cajas gratis por cada 10 cajas compradas representa exactamente lo mismo que facturar la caja a B/ 6.25, por lo que no se puede asegurar que eliminar las promociones, para bajar los precios, se constituya en un mecanismo que genere alguna eficiencia para el consumidor .

Con base al mismo análisis del párrafo anterior, no se acepta como eficiencia económica la eliminación de los descuentos a detallistas.

No se acepta el monto de esta eficiencia porque no son válidas ni verificables por esta Comisión por las razones expuestas *infra*. Además, no se aceptan los ahorros producto de la reducción de los gastos redundantes de personal de distribución porque no hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica.

8. MEJORÍAS EN LAS CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Se acepta la eficiencia procedente de la reducción de los gastos redundantes de personal de mercadeo dada la integración de las operaciones de mercadeo bajo una sola área.

No se acepta como eficiencia el ajuste de precio de la Cerveza Soberana de 12 oz. en base al ajuste parcial de B/.6.9 en el precio promedio por hectolitro de todas las cervezas de CBP. Actualmente, la cerveza Soberana de 9 oz. y 12 oz. se venden al mismo precio. Según la nueva política, el precio de la Soberana de 12 oz. será superior, ya que se ajustará en base al volumen de la botella.

Esto significa que el consumidor verá reducido su excedente, ya que tendrá que pagar más por la misma cerveza Soberana de 12 oz. El efecto neto de la eficiencia para la sociedad es cero (B/.0.0), ya que se incrementa el excedente del productor y

se disminuye el excedente del consumidor, no existe cambio en el bienestar de la sociedad.

Al aumentar los precios de las cervezas nacionales que distribuye CBP existe un daño directo a los consumidores locales. Según expresamos anteriormente, CBP vendió en el 2001 32 millones de litros de cerveza. Un litro de cerveza está compuesto aproximadamente por tres "pintas" de cerveza. Si la pinta de cerveza sube cinco centavos (B/. 0.05), quiere decir que un litro subirá quince centavos (B/. 0.15). Esto significa que habrá un daño para los consumidores en concepto de sobre precio de B/. 4.8 millones.³⁷

La empresa fusionada, al quedar con un poder de mercado unilateral que puede ejercer, podrá subir los precios por lo menos hasta el nivel de precio de las importadas. Sin que esto signifique que no pueda subir aún más los precios por las variables que hemos mencionado anteriormente relacionadas con la fidelidad del consumidor, los gustos y preferencias y el *top of mind*. Subiendo el precio de las cervezas nacionales únicamente cinco centavos (B/. 0.05) por "pinta", es decir, quince centavos por litro (B/. 0.15), habría un daño para el consumidor o traslado de excedentes del consumidor a la empresa fusionada de B/. 18.6 millones.³⁸

Podemos percatarnos del posible daño al bienestar del consumidor por el sólo hecho de subir cinco centavos la "pinta" de cerveza nacional, algo totalmente previsible por las razones anteriormente expuestas. Si sumamos las dos cantidades³⁹ la pérdida de bienestar total para el consumidor será de B/. 23.4 millones.

Por otro lado, no se puede decir que el ajuste del precio de la cerveza Soberana de 12 oz. es un ahorro resultante de las condiciones de poder de mercado compensatorio, como alega el agente económico. Para comprender el concepto de poder compensatorio transcribiremos el numeral 174 de las Guías de concentraciones económicas.

³⁷ Surge de multiplicar 0.15 por 32 millones de litros.

³⁸ CNSA vendió en el año 2001 la cantidad de 92 millones de litros, que sumados a los 32 millones de CBP arroja un gran total de 124 millones de litros. Esta cifra multiplicada por 0.15 nos da como resultado B/. 18.6 millones.

³⁹ Aumento del precio de las cervezas de CBP en primera instancia (B/. 4.8 millones), equiparándolas con las cervezas de CNSA. Esto es algo que la empresa fusionada hará según afirma en la información presentada. En segunda instancia, puede incrementarse el precio de las cervezas nacionales para equipararlas con las cervezas importadas (B/. 18.6 millones).

“174. En los casos en que los precios pre-concentración estén distorsionados por el poder de mercado de los compradores del producto, el aumento del poder de mercado de la empresa concentrada (productora) puede contribuir a mover los precios hacia sus niveles competitivos, resultando en un beneficio de la concentración para la economía. De igual modo **puede ocurrir que la entidad concentrada pueda generar poder de negociación desde el punto de vista de su relación de comprador**, con lo cual también se estaría balanceando una situación de poder sustancial que conduciría a eliminar distorsiones en los procesos de formación de los precios y condiciones de contratación en los mercados en los que se produzca esa situación. **La ganancia en eficiencia siempre estará presente en la medida que se mejora la asignación de recursos cuando se corrige el poder de negociación de los participantes en el mercado.**” (énfasis suplido)

El poder compensatorio aplica en el caso que las empresas a fusionarse no tienen poder de mercado, sino que sus clientes tienen dicho poder, y que producto de la fusión las empresas pueden tener mayor poder de negociación para obtener precios a niveles más competitivos. En el caso que analizamos el poder de mercado y de negociación lo tienen las empresas que se fusionarán (actualmente lo tiene CNSA).

En encuesta realizada por la CLICAC a los principales distribuidores de las dos cervecerías (Cfr. Tomo VII del expediente de la concentración) sobre la situación actual del mercado y lo que esperan que será el mercado después de la fusión, varios de los encuestados señalaron que Bavaria actualmente les ha quitado los descuentos y promociones que tenían cuando CNSA no era controlada por ésta, y han suspendido las condiciones usuales de crédito que tradicionalmente caracterizaban las operaciones de esta empresa.

Estos son claros indicios del poder de mercado que tiene actualmente CNSA (Bavaria). Por lo tanto, la parte débil en la negociación no son las empresas a fusionarse sino sus clientes. La fusión lo que hará es aumentar aún más su poder de negociación, no se corrige o compensa el poder, al contrario se acentúa. Es claro que el aumento del precio de la Cerveza Soberana de 12 oz. por parte de Bavaria (luego de una hipotética fusión) no genera ahorros resultantes de las condiciones de poder de mercado compensatorio.

No se aceptan las economías de costos de transacción producto de negociaciones entre las empresas a fusionarse y proveedores o clientes. Bavaria es una empresa cervecera internacional con proveedores (nacionales y extranjeros) establecidos, con

los cuales ya tiene una relación de muchos años y contratos establecidos. Bavaria no necesita fusionarse con CBP para tener eficiencias en los costos de transacción. Estas eficiencias ya las tiene y surgen del posicionamiento de Bavaria a nivel mundial, y no surgen producto de la concentración económica.

Puede haber un ahorro en costos de transacción para CBP al ser comprada por Bavaria, ya que utilizará los proveedores que ella posee. No se cuantifica o especifica en la información entregada los ahorros en costos de transacción debidos exclusivamente a CBP, que es la empresa que será absorbida por Bavaria.

Seguramente, Bavaria seguirá utilizando en Panamá los proveedores internacionales con los que tiene relaciones contractuales y excelentes condiciones de compra producto de su tamaño y posicionamiento en América Latina. No existen costos de transacción elevados producto de búsqueda de insumos o nuevos proveedores. Tampoco son muy complejos de redactar los contratos (los cuales en su mayoría ya existen), ya que el producto no responde a exigencias técnicas bastante precisas. Por lo tanto, no se cumplen las condiciones que llevan a que los costos de transacción sean elevados según lo plantean los numerales 169 a 171 de las Guías de concentraciones económicas.

El monto alegado a los ahorros en costos de transacción de B/. 12.8 millones no es verificable ya que no se posee la información completa de todos los años y no se justifica con detalle de cálculos el monto alegado a esta eficiencia.

Aunado a esto, consideramos que un ahorro B/. 12.8 millones de dólares en costos de transacción en una suma apartada de la realidad. Esto puede intuirse si consideramos que los ingresos totales brutos en ventas de las dos cerveceras durante el año 2001 fueron de 111 millones de dólares. En estos ingresos totales brutos en ventas están incluidos los costos de materia prima, gastos de comercialización y la ganancia neta. Un ahorro de B/. 12.8 millones representa el 11.53% de los ingresos totales, lo cual es una cantidad bastante elevada.

Es dable pensar que los costos de insumos y gastos de comercialización relacionados específicamente con ahorros en los costos de transacción son muy inferiores a la cantidad presentada. Los principales costos de producción se refieren al costo en sí de la materia prima, gastos de ventas, gastos de comercialización y no a los costos de transacción (búsqueda de materia prima, elaboración de contratos y otros gastos legales, por ejemplo).

No se acepta el monto de esta eficiencia porque no son válidas ni verificables por esta Comisión por las razones expuestas.

En conclusión no se aceptan los ahorros producto de la reducción de los gastos redundantes de personal de mercadeo ya que no se cuantifica ni es verificable esta eficiencia específica.

Tampoco se aceptan las eficiencias producto de las economías de costo de transacción producto de negociaciones entre las empresas a fusionarse y proveedores o clientes ya que pueden lograrse de otra forma, además que el monto alegado no es verificable.

9. EFICIENCIAS ECONÓMICAS EN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Se aceptan las eficiencias económicas en gastos de administración producto de la fusión de las áreas administrativas y por reducción en las necesidades de inversión en tecnología.

Se acepta el monto de B/.1.8 millones como valor de la eficiencia, porque este ahorro se da básicamente el primer año, y por lo tanto, no se ve influido por el valor del WACC. Además, en este caso en particular las discrepancias en el renglón de total de ahorros (producto de la diferencia entre los gastos antes y después de la fusión) no son significativas.

10. EFICIENCIAS EN CAPITAL DE TRABAJO

Se aceptan las eficiencias económicas en capital de trabajo producto de una más eficiente rotación de cuentas del balance.

Se acepta el monto de B/.0.4 millones como valor de la eficiencia, porque este ahorro se da básicamente el primer año, por lo tanto, no se ve influido por el valor del WACC. Además, en este caso en particular las discrepancias en el renglón de total de ahorros (producto de la diferencia entre los gastos antes y después de la fusión) no son significativas.

11. CRECIMIENTO HACIA FUERA Y NUEVAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Este aspecto es desarrollado en el estudio de Arden & Price Consulting e INDESA. Estamos de acuerdo que producto de la firma de ALCA y Tratados de Libre Comercio de Panamá con varias regiones o países específicos se abrirán nuevas oportunidades para exportar productos de nuestro país hacia otras regiones.

Sin embargo, en el caso específico de la cerveza, la historia reciente en países de América ha mostrado la baja penetración de las cervezas importadas en los países. Como hemos explicado anteriormente, este es un producto donde juega un papel muy importante el posicionamiento de la marca, la fidelidad del consumidor, el mercadeo y los canales de distribución. En la mayoría de los países de la región las cervezas importadas tienen un mercado alrededor del 5% del mercado total. (Crf. expediente de la concentración, Tomo VI, foja 2242)

Las botellas de cerveza son bienes no transables principalmente por sus elevados costos de transporte, ya sea por el peso del producto (la botella pesa más que la lata) y es un bien más delicado (la botella se puede quebrar más fácilmente que la lata, requiere una caja con mayor resistencia). Este incremento en los costos de transporte se ve reflejado en el precio final al consumidor.

En encuestas de precios de cervezas realizadas por la CLICAC el 21 y 22 de enero del presente año en los principales supermercados de la ciudad de Panamá se encontraron diferencias significativas en los precios de un mismo tipo y marca de cerveza según el envase (lata o botella). Así tenemos, que la cerveza Budweiser de 12 onzas en lata se vende al consumidor a B/. 0.57 y la cerveza en botella a B/. 0.79. La cerveza Miller Genuine Draft de 12 onzas en lata se vende al consumidor a B/. 0.51 y la cerveza en botella a B/. 0.69.

Otro hecho que demuestra que las cervezas en botella importadas son bienes de más altos costos de comercialización que no los hace competitivos con la cerveza importada en lata es que algunas marcas de cervezas importadas sólo se importan en lata y no en botella. Por ejemplo, en los establecimientos encuestados no se encontraron botellas de cervezas de marcas Hamm's y Foster's.

Obviamente, en un caso hipotético que se exportaran botellas de cerveza, los envases serían no retornables. Todos estos problemas no los tenemos con las exportaciones de latas.

Además, esta hipotética eficiencia puede ser lograda de otra forma, sin ser necesaria la concentración para lograrlo. Puede lograrse por medio de una reestructuración o reorganización administrativa orientada a la exportación o una alianza estratégica con empresas internacionales. La segunda alternativa nos parece más viable y de mayor impacto positivo para la empresa considerando que es muy difícil para una cerveza importada penetrar en un nuevo mercado.

Esta es la opinión también de la Secretaría de Acompañamiento Económico de Brasil, donde señala que "La SEAE no considera este punto (refiriéndose a la eficiencia producto de la entrada en nuevos mercados) una eficiencia específica del acto (de concentración), ya que puede ser obtenida de otra manera".⁴⁰ Actualmente, de hecho, ya CNSA y CBP exportan, en pequeñas cantidades (relativamente), hacia otros países de América. Las marcas que exportan ambas cervecerías nacionales no son conocidas a nivel latinoamericano, ni tienen un posicionamiento en los pocos países a los que exportan. Se puede decir que son exportaciones marginales.

En el mercado panameño de cerveza, aproximadamente el 30% lo compone los envases en lata. El otro 70% son los envases de botella retornables. Esta es una de las razones que hemos explicado por las cuales las importaciones no pueden disciplinar el ejercicio de poder de mercado de CNSA. Las importaciones de latas de cerveza de marcas reconocidas a nivel mundial actualmente en nuestro país no alcanzan el 5%, y en el mejor de los años no alcanzó el 7%. Una situación similar se da en el resto de los países, donde las importaciones no tienen una participación significativa de los mercados de cerveza nacionales.

Por todo lo anterior, la concentración no abrirá necesariamente nuevas oportunidades para exportar. Bavaria, a través de CNSA, ya puede exportar a países de América y no necesita de CBP para ampliar sus opciones de exportación. Aunado a esto, el mercado de exportación es marginal y es muy difícil penetrar en un mercado con una marca procedente de otro país, más aún, cuando esta marca no es reconocida a nivel mundial o latinoamericano. Lo contrario no reposa debidamente sustentado dentro de la documentación aportada al expediente.

⁴⁰ Traducción libre, entre paréntesis aclaraciones de la CLICAC. Tomado de la Resolución "Acto de concentración N° 08012.005846/99-12", pág. 74.

La búsqueda de una participación fuerte en el mercado interno por parte de CNSA-Bavaria a fin de volverse competitivo en el mercado internacional, resulta una situación difícil cuando la resultante no posee competencia extranjera dentro del mercado interno, pues por favorecer a esta empresa nacional permitiéndole un poder de mercado importante, la operación de ella en el mercado internacional puede estar siendo subsidiada a través de la operación nacional, siendo claro que tal supuesto desfavorece tanto al consumidor como al mercado.

Para concluir, podemos decir que en este aspecto específico no se cuantifican las eficiencias y mucho menos se detallan cálculos concretos que puedan ser tomados en cuenta. Esta eficiencia puede ser lograda por otra forma. Por estas razones no se acepta.

12. OPCIONES DE CBP A CORTO PLAZO SEGÚN ESTUDIO DE ARDEN & PRICE CONSULTING E INDESA

En el punto de racionalización de los costos de producción y distribución del estudio de Arden & Price Consulting e INDESA, se plantean aspectos que aunque no tienen relación con el título (por eso no lo explicamos anteriormente) es necesario analizar. En primer lugar se plantea que a un corto plazo habrá un deterioro de la posición de CBP en el mercado y a un mediano plazo sale CBP del mercado. Según plantea el estudio, esto se producirá por el surgimiento de un nuevo consorcio sólido CNSA (Bavaria) que aumenta la eficiencia de la industria cervecera nacional.

Si en un corto plazo (un año) CBP sufre un deterioro de su posición en el mercado debe considerarse por qué medios CNSA logra afectar el mercado de CBP. En estos momentos, como hemos mencionado, CBP ha demandado a CNSA por prácticas monopolísticas relativas por un monto de 42 millones de Balboas. Aquí básicamente la demanda tiene relación con los contratos de exclusividad que existen entre CNSA y muchos de sus clientes.

Se señala que "la única opción de CBP es vender sus operaciones ahora que todavía puede obtener un valor aceptable para los accionistas y no esperar a que sigan perdiendo cuota de mercado hasta ser eliminados por la competencia". (foja 1604)

El Presidente de CBP envió nota a la CLICAC con fecha 6 de marzo de 2002, certificando que "hasta el mes de diciembre de 2001, la Junta Directiva de CBP no

recibió oferta alguna de compra por el 51% o más del total de acciones emitidas y en circulación de CBP, ni tuvimos conocimiento que los accionistas de CBP hayan recibido oferta de la misma naturaleza..." (Tomo V, foja s/n)

La CLICAC tiene conocimiento que una cervecera internacional dentro de las cinco más importantes, envió nota al Presidente de Coca Cola Panamá⁴¹, el 11 de diciembre de 2001 para adquirir Coca Cola de Panamá, incluyendo su participación en CBP. (Tomo VII). Luego, "la oferta por Coca Cola de Panamá fue extendida para incluir una oferta simultánea por las acciones de CBP que no estaban en posesión de Coca Cola de Panamá". (Tomo VII)

En la misma nota enviada a la CLICAC, esta empresa menciona que la administración de Coca Cola de Panamá decidió no discutir su oferta . (Tomo VII, foja s/n) A pesar de lo anterior, dicha cervecera internacional "continúa estando muy interesada en sostener conversaciones con la administración y los accionistas de Coca Cola de Panamá con respecto a las operaciones de bebidas carbonatadas y cerveza". (Tomo VII)

Todo lo anterior deja en evidencia que existe una empresa internacional, (entre las cinco más grande del mundo) interesada en adquirir a corto plazo (de hecho ya efectuó una oferta en diciembre del año pasado), las operaciones de bebidas carbonatadas y cerveza de las empresas Coca Cola de Panamá y Cervecería Barú Panamá.

Igualmente la CLICAC recibió documentación de otra de las cinco cerveceras más importantes del mundo en el sentido de que le interesaría entrar al mercado panameño siempre que haya activos productivos y fuerza de distribución que pueda adquirir. No le interesa construir planta o formar una red de distribución. Por tanto, ambas son opciones existentes en el mercado.

Por otra parte, como hemos mencionado, de los análisis de los estados financieros de CBP se observa su baja deuda, su solvencia y liquidez positiva y a pesar de lo señalado, su situación financiera no refleja pérdida (esto según se presentaron a la CLICAC los estados financieros), por lo que de manera real, puede ser sujeta de inversión nacional o extranjera, propia o externa, ya sea como adquisición o asociación.

⁴¹ El Presidente de Cervecería Barú Panamá y de Coca Cola de Panamá es la misma persona. También como se explicó anteriormente, el principal accionista de Cervecería del Barú Panamá es Coca Cola de Panamá.

Por lo tanto, CBP sí tiene opciones a corto plazo, con la hipótesis del estudio de Arden & Price Consulting e INDESA, que la única opción que le queda es vender operaciones ahora.

El otro aspecto que queríamos señalar en este punto, es que el estudio citado menciona que: "De no proceder la concentración, no se concretará la compra de acciones de CBP, lo que significa un impacto de B/. 60 millones (en la hipótesis de compra de 100% de las acciones) que no entrarían al país el próximo año". (Foja 1607)

Es bastante claro que aunque no proceda la concentración, está la opción de compra de CBP por una tercera empresa extranjera, como de hecho existen. Por lo tanto, igual se vería incrementada la inversión extranjera directa y habría un impacto positivo en la balanza de pagos de nuestro país. Más sin embargo, es la obligación de esta institución preservar las condiciones de competencia efectiva en el mercado derivado del cual se encuentra el bienestar general del consumidor.

13. REVISIÓN DE CÁLCULO DE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)⁴² Y VALOR PRESENTE NETO (VPN) DE LAS EFICIENCIAS

Se calculó el Beta con endeudamiento utilizando la fórmula detallada por el Estudio de Arden & Price e INDESA (foja 1783).

Beta con endeudamiento = Beta sin endeudamiento $((1 + (1 - \text{tasa impositiva})(\text{deuda/capital}))$

$$\text{Beta con endeudamiento} = 0.85((1+(1-.3)(.4/.6)) = 1.25$$

Luego, según los supuestos y datos utilizados para el cálculo del WACC y siguiendo la metodología planteada por Violy, Byorum & Partners Holding, LLC (fojas 2117 a 2119) procedimos a calcular el WACC obteniendo los siguientes resultados:

⁴² El WACC representa el costo de capital de la empresa (tomando en cuenta la parte aportada por los accionistas como patrimonio y la parte financiada a través de deuda). Este valor del WACC es el que se utilizará como tasa de interés para actualizar los flujos proyectados de las empresas para calcular el Valor Presente Neto (VPN).

Costo de capital = (tasa libre de riesgo + *premium* por el riesgo país + prima de liquidez) * Beta con endeudamiento + prima sobre el patrimonio

$$\text{Costo de capital} = (5.3+5.2+1)*1.25+6.6 = 20.98\%$$

Costo de la deuda después de impuestos = Costo de la deuda antes de impuesto - costo de la deuda antes de impuesto * tasa impositiva

$$\text{Costo de la deuda después de impuestos} = 9 - (.3*9) = 6.3\%$$

WACC = Costo de capital * participación sobre el total de activos + Costo de la deuda después de impuestos * participación sobre el total de activos

$$\text{WACC} = 20.98*.6 + 6.3*.4 = 15.1\%$$

Existe por lo tanto una pequeña diferencia comparando estos resultados con los planteados por los estudios, en donde el Beta con endeudamiento calculado es 1.22 (contra 1.25 calculado por nosotros), costo del capital calculado es 19.7% (contra 20.98% calculado por nosotros) y el WACC es 14.4% (contra 15.1% calculado por nosotros). Todas estas diferencias a pesar que utilizamos los mismos supuestos y fórmulas planteadas por los mismos estudios presentados.

Cabe destacar que la Comisión estimó que el informe sobre valoración de las sinergias era presentado prima facie cubriendo los extremos solicitados en las resoluciones intermedias. Sin embargo, al estudiar profundamente el mismo, así como sus anexos, nos percatamos entre otros aspectos de una serie de diferencias entre los diferentes cuadros, de la existencia de información insuficiente o imprecisa para verificar los resultados y conclusiones del análisis cuantitativo presentado tal y como se denota a continuación.

Analizando los cuadros donde se muestran los diferentes tipos de ahorros y se calcula el VPN (Fojas 2100, 2103, 2105) **la información está incompleta ya que no se muestran las cifras de los años 2005, 2006, 2008 y 2009.**

Aunado a esto, las cifras están redondeadas a un decimal, lo que ocasiona ciertas incongruencias en las diferencias de ahorros antes y después de la fusión. Por ejemplo, en los ahorros en manufactura (foja 2100 del expediente de la concentración) en el año 2002 los gastos administrativos y de venta antes y después de la fusión son B/.79⁴³, sin embargo los ahorros totales son (B/0.9), ya que al ser

⁴³ En ningún lugar en los cuadros se especifica la unidad de medida, pero asumimos que se refiere a millones de dólares.

las cifras iguales en realidad no hay ahorro. De igual forma, existen diferencias en otros renglones del mismo cuadro.

En el cuadro de ahorros en distribución y ventas (foja 2103) existen diferencias en el mismo sentido. Por ejemplo, se presenta:

Gastos administrativos y de ventas	2001	2002
Antes de la fusión	78	79
Después de la fusión	76	77
Total ahorros	2.5	2.7

La diferencia entre 78 y 76 es 2, no 2.5; así como la diferencia entre 79 y 77 también es 2 y no 2.7. Errores similares, producto de redondeo y presentar las cifras con un solo decimal existen en otros lugares del cuadro.

En el cuadro de ahorros en administración (foja 2105) existen diferencias en el mismo sentido. Por ejemplo, se presenta:

Gastos administrativos y de ventas	2002	2003
Antes de la fusión	77	80
Después de la fusión	77	80
Total ahorros	0.1	0.1

La diferencia en ambos casos es 0.0 y no 0.1 como se plantea. Errores similares, producto de redondeo y presentar las cifras con un solo decimal existen en otros lugares del cuadro. En este caso las diferencias son mucho menores que los dos anteriores. El ahorro administrativo se da básicamente en el primer año, cuando ocurren los ajustes de personal. El resto de los años **no hay ahorros producto de la concentración.**

Las cifras de los costos de lo vendido y gastos administrativos y de venta son presentadas en los tres cuadros de ahorros arriba señalados. No obstante, las magnitudes en cada uno de los cuadros son diferentes, aunque muy próximas. Así tenemos:

Costo de lo vendido	Cuadro de ahorros de manufacturas	Cuadro de ahorros en distribución y ventas	Cuadro de ahorros de gastos administrativos
Antes de la fusión	94.3	94.1	92.1
Después de la fusión	94.1	92.1	92.1

Gastos administrativos y de ventas del 2001	Cuadro de ahorros de manufacturas	Cuadro de ahorros en distribución y ventas	Cuadro de ahorros de gastos administrativos
Antes de la fusión	77	78	76
Después de la fusión	78	76	74

Estas cifras similares se dan también para los otros años en estas dos cuentas y en los tres cuadros detallados. Como puede percatarse, las cifras no son iguales, aunque de hecho no debieran serlo porque se están analizando costos y gastos en distintas fases del proceso productivo.

Si vemos las cifras en orden, de izquierda a derecha (según está marcado por las flechas), el monto de las dos cuentas (costos de lo vendido y gastos administrativos y de ventas) después de la fusión es el monto de la cuenta en el siguiente cuadro pero antes de la fusión. No debiera existir una relación entre estas cifras, ya que surgen de estados de resultados de dos situaciones diferentes (sin y con fusión).

No es lo mismo que el caso de un flujo de caja proyectado en donde el flujo final de un año es el flujo inicial del año siguiente. En este caso no son flujos de caja, sino Estados de Resultados de dos situaciones distintas.

En todas las cuentas de los cuadros existen dos renglones que dicen: Antes de la fusión, Después de la fusión. No puede ser posible que, por ejemplo, en el año 2004 (o cualquier otro año posterior al 2002) se tengan cifras antes de la fusión y después de la fusión, si en este año (2004) la fusión ya fue realizada (de ser aprobada por la CLICAC), por lo tanto no puede haber un valor antes de la fusión. Pensamos que la redacción debe ser: Sin fusión y Con fusión.

Esto último queda constatado cuando en los Anexos del estudio donde se detallan las hojas de cálculo utilizadas podemos leer al pie de páginas los siguientes

mensajes: "P&G Sin Sinergias" y "P&G Con Sinergias". Es decir, Estado de Pérdidas y Ganancias sin sinergias y el otro con sinergias.

Analizamos las Hojas de cálculo presentadas en los Anexos del estudio de Violy, Byorum & Partners Holding, LLC. (fojas 2120 a 2140) para constatar si encontrábamos las cifras que sustentaban los cuadros de las fojas 2100, 2103 y 2105, antes descritos, y así poder encontrar las magnitudes de los años faltantes. Sin embargo, las cifras de los cuadros de Ganancia y Pérdida con sinergia y sin sinergia (fojas 2122 y 2129) **no concuerdan con las cifras planteadas en los tres cuadros resumen detallados anteriormente.** De hecho, el formato de la presentación inicial del estudio y los anexos de este son diferentes y los montos de las cuentas "*Raw Material, Production Tax, General and Administrative, Personel Expenses y Marketing and Advertisement Expenses*", que corresponden aproximadamente a las mismas cuentas en español de los cuadros donde se calculan los ahorros **no se corresponden.**

El riesgo de presentar información en inglés lo asume quien la presenta. La Comisión no está obligada a entender información que no es presentada en el idioma que corresponde.

La mayoría de los cuadros de los anexos no tienen títulos que identifiquen a la empresa que representan. No existe un cuadro consolidado de las eficiencias en los 10 años proyectados que corresponda con la presentación inicial del estudio que pueda ser verificada.

En los cuadros de los anexos también se utiliza únicamente un decimal. Por lo tanto, **no hay forma de validar las cifras presentadas ni añadir los años faltantes en la presentación inicial. Por todo lo anterior se hizo imposible a la Comisión verificar las eficiencias aportadas. La CLICAC no puede aceptar como válidas y verificadas las magnitudes de las eficiencias alegadas por los agentes económicos en los estudios presentados.**

Las Guías de concentraciones económicas son claras cuando señalan en el numeral 161 que:

"...el argumento de eficiencias o de beneficios económicos debe ser aportado sobre la base de informaciones objetivas y proyecciones que puedan ser analizadas por la Comisión".

En este caso, **las proyecciones de los Anexos que habrían servido para examinar la validez de los cálculos del documento de Violy, Byourum and Partners LLC sobre valoración de sinergias (fojas 2083 a 2199 tomo IV del expediente de la concentración), además de estar en idioma distinto al español, no pueden ser analizadas por la CLICAC por ser confusas, incorrectas e incompletas.**

Así mismo, es carga del interesado el comprobar la existencia de sinergias conforme lo señala el artículo 18 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 3 de septiembre de 1998. Cabe recordar que la CLICAC no sólo recibió los argumentos de eficiencias al respecto, sino que solicitó en una segunda oportunidad que todo planteamiento fuera debidamente explicado y fundamentado por el interesado.

14. CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LAS EFICIENCIAS

Para resumir, mencionaremos las eficiencias que son aceptadas por esta Comisión ya que representan una ganancia neta para la sociedad y cuyos montos han podido ser verificados:

- Eficiencias económicas en gastos de administración producto de la fusión de las áreas administrativas y por reducción en las necesidades de inversión en tecnología. Se acepta el monto de B/.1.8 millones.
- Eficiencias económicas en capital de trabajo producto de una más eficiente rotación de cuentas del balance. Se acepta el monto de B/.0.4 millones.

A continuación se presentan las eficiencias que conceptualmente son válidas ya que involucran una ganancia neta para la sociedad, **pero que no se aceptan porque el monto alegado por los agentes económicos no es verificable o representa cantidades cuestionables:**

- Eficiencias por los cambios en el área de manufactura orientados hacia la consolidación de la producción de cerveza en una sola planta y la de refrescos en otra. No se acepta el monto de \$4.9 millones de dólares porque no es verificable.
- Las mejorías en las condiciones de compra de materias primas (por mayor escala) que generan una reducción del costo son aceptadas como eficiencias económicas en los casos que las materias primas son compradas en el extranjero. No hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica, no es verificable.

- Eficiencia procedente de la reducción de los gastos redundantes de personal de distribución. No hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica, no es verificable.
- Eficiencia procedente de la reducción de los gastos redundantes de personal de mercadeo. No hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica, no es verificable.
- Eficiencia producto de las economías de costo de transacción producto de negociaciones entre las empresas a fusionarse y proveedores o clientes. No se acepta el monto alegado porque no es verificable.

La Resolución de la Secretaría de Acompañamiento Económico de Brasil (SAE) sobre la Concentración económica de dos cerveceras, mencionada anteriormente, hace un exhaustivo análisis de las eficiencias alegadas por los agentes económicos. La gran mayoría de las eficiencias **fueron rechazadas porque representaban un traslado de renta (entre productores o de los consumidores a los productores), pero no un beneficio neto para la sociedad, o porque podían obtenerse de otra forma. Todos los montos de las eficiencias alegadas fueron rechazados por ser cuestionables, exagerados o no poder ser verificados.**⁴⁴

En España en los años 1999 y 2000 se realizaron dos fusiones de compañías cerveceras que fueron analizadas por el Tribunal de Defensa de la Competencia de este país. Compartimos las conclusiones de las dos Resoluciones del Tribunal de Defensa de la competencia de España sobre los efectos compensatorios de las restricciones a la competencia señaladas (en este punto se analizan las eficiencias alegadas por los agentes económicos). Donde concluyen:

"Debe destacarse, sin embargo, que la gran mayoría de estos efectos positivos proceden, no de la concentración entre Cruzcampo y El Aguila, sino de la compra de Cruzcampo por una multinacional líder del sector cervecero".⁴⁵

"Hay que resaltar que ninguno de los beneficios de la operación han considerado que pueda trasladarse directamente a los consumidores, ni tampoco cómo van a emplearse esos mayores beneficios para mejorar el grado de competencia en el sector".⁴⁶

⁴⁴ Ibid. Páginas 62 a 76.

⁴⁵ Expediente de Concentración Económica C 44/99 Heineken-Cruzcampo. España, 1999.

⁴⁶ Expediente de Concentración Económica C 58/00 Mahou-San Miguel. España, 2000.

En el caso que estamos analizando, la Comisión estima que se verifica una situación similar ya que muchas de las eficiencias se alegan que surgen por la probable compra de CBP por Bavaria, cuando esta última empresa tiene una gran presencia internacional, y principalmente en Latinoamérica. Lo que conlleva ahorros o eficiencias producto de las relaciones comerciales que ya posee Bavaria y no tanto por la fusión en sí.

Por otro lado, en ningún lugar de los estudios entregados por las dos firmas consultoras en trabajos realizados para Bavaria se señala que los beneficios serán trasladados a los consumidores. Nunca se menciona que se reducirán los precios, sino todo lo contrario. Como estrategia se nivelarán los precios de los productos de CBP con la CNSA (fojas 1742 y 2102), específicamente por ejemplo se subirá el precio de la cerveza Soberana en botella de 12 onzas.

Estos ahorros y eficiencias, serán absorbidas todas por la empresa fusionada. Uno de los estudios señala: "Al fusionarse las dos compañías, la industria de la cerveza en Panamá se beneficiará inicialmente por una reducción en costos unitarios de producto vendido, los cuales fortalecerían sustancialmente los márgenes brutos". (foja 2113)

Se menciona una reducción de costos que conlleva un fortalecimiento de los márgenes, no se señala una reducción de los precios. En gráfica de la misma foja, según proyección de los autores del estudio, la empresa fusionada tendrá un margen bruto de 61%, siendo el segundo más alto de todas las cerveceras de la región.

La CLICAC, además desea señalar que en este mercado el aumento de la información no es considerado como aumento de eficiencia necesario o resultante de la fusión, ya que el mercado actualmente se maneja con excelente penetración de información al consumidor a través de la publicidad y los productos son accesibles fácilmente sin incurrir en mayores costos o circunstancias.

También habrá una oferta de nuevos productos provenientes de las marcas que ya distribuye Bavaria. Aunque por otro lado, otras marcas importadas que distribuía CNSA no podrán ser distribuidas por Bavaria ya que el contrato de distribución lo tenía CNSA y el contrato de la distribuidora internacional con CNSA estipula que en caso de cambiar el control de CNSA podrá perder la representación por conflicto de intereses con las marcas que distribuye el nuevo propietario (en este caso Bavaria).

De hecho este conflicto de intereses sucede en el caso de las marcas distribuidas por CNSA y Bavaria con cervezas de Alemania, México y Estados Unidos.

Tampoco se hace mención en ningún lugar de los estudios sobre cómo las eficiencias mejorarán el grado de competencia en el mercado cervecero en Panamá. Al contrario, aumentará aún más el poder de mercado, de la empresa eventualmente concentrada. Además, existen las condiciones en el mercado, como lo son la amplias barreras a la entrada ya explicadas, que permiten que ese poder sea ejercido.

Es importante recordar que las eficiencias deben compensar el posible efecto al proceso de libre competencia económica y de libre concurrencia (artículo 9 del Reglamento del Título I). El daño al proceso de libre competencia y de libre concurrencia en este caso es significativo, prácticamente desaparece la competencia. Sólo existe un grupo de distribuidores de cervezas importadas en lata con una participación de mercado de menos de 5%, sin ninguna representación en los envases retornables (que representan el 70% del mercado de cervezas de Panamá) que no pueden disciplinar el mercado o hacer una real competencia a una eventual adquisición de CBP por Bavaria. Estos distribuidores no representan rivales efectivos. Cervecería Latina, por las razones expuestas en el título de condiciones de rivalidad de las propias guías de concentraciones (numeral 112), tampoco representan un competidor efectivo.

En el caso hipotético que las eficiencias alegadas hayan sido válidas, ya que representaban una ganancia neta para la sociedad, y los montos hayan podido ser verificados y debidamente sustentados, **no existe monto de eficiencia que compense el efecto negativo al proceso de libre competencia económica.**

En conclusión, no hay ningún elemento en los estudios y en los análisis de eficiencia aportados que pruebe que las eficiencias producto de la concentración económica redundarán en una ganancia neta para la sociedad y un incremento del bienestar del consumidor. Recordemos que el fin último, objeto de la Ley 29 de 1996, es proteger y asegurar la libre competencia para preservar el interés superior del consumidor.

PARTE V – ANÁLISIS DE LA POSIBILIDAD DE EXCEPCIÓN POR INSOLVENCIA

La Comisión se adentrará en este análisis final, aun cuando esta fórmula no fue alegada formalmente por los interesados, en la presente solicitud de verificación previa de concentración económica. Tal como señala la guía de concentraciones económicas en su artículo 30, esta excepción “pretende preservar los activos productivos dentro del mercado como condición preferida a la desaparición del competidor y de los activos.” Por lo que evidentemente se trata de mantener el estado de rivalidad en el mercado a través de la permanencia de sus activos productivos salvo que, a falta de la concentración económica, el agente económico al cual se ofrece la toma de control vaya a salir del mercado, para lo cual la alternativa de la concentración es prima facie más conveniente.

Esta sin embargo, es una figura que en si misma implica una situación extrema y muy exigente para que efectivamente pueda encajar en una situación determinada, ya que la ley 29 de 1996 señala requisitos que se deben cumplir a este respecto. Estos requisitos a su vez y para mayor claridad, son desarrollados por la Guía de control de concentraciones económicas a tenor de los cuales deben comprobarse los mismos de forma concurrente, para que pueda accederse a reconocer la situación de excepción.

En este sentido vemos que la excepción a la calificación de prohibición de una concentración económica la encontramos establecida en el artículo 19 tercer párrafo de la Ley 29 de 1996, al señalar que “Se exceptúan de esta prohibición las concentraciones que recaigan sobre un agente económico que se encuentre en estado de insolvencia, siempre que ése compruebe haber buscado infructuosamente compradores no competidores.”

De esta normativa se desprenden los presupuestos que deben observarse para introducirnos en este tema, los cuales son los siguientes:

- 1. Que la concentración tenga por objetivo la toma de control de un agente económico que se encuentre en estado de insolvencia.**
- 2. El estado de insolvencia debe estar plenamente comprobado.**
- 3. Que se compruebe que el insolvente buscó infructuosamente compradores no competidores.**

Consideremos cada una de estos requisitos para determinar si se cumplen en el caso de la empresa cuya adquisición se somete a verificación previa de esta Comisión.

1. Que la concentración tenga por objetivo la toma de control de un agente económico que se encuentre en estado de insolvencia. Este punto debe verse en conjunto con el punto 2 que señala:
2. Que el estado de insolvencia debe estar plenamente comprobado.

Sobre el particular debemos acudir a lo establecido en el desarrollo de la guía para el control de las concentraciones económicas en su artículo 29, ya que el Decreto 31 de 1998 no se refiere a esta posibilidad en particular, en lo referente a lo que debemos entender por estado de insolvencia. Dichas guías al referirse al estado de insolvencia puntualiza que este se verifica cuando “una empresa ha cesado en el pago a sus acreedores (financieros y comerciales).

Al respecto debemos indicar que del estudio de los estados financieros y la forma en que estos fueron presentados, no se desprende como conclusión evidente e inobjetable que la empresa se encuentre en estado de cesación de pago. Por el contrario lo que se observa es que la CBP tiene la capacidad al corto plazo para enfrentar su obligaciones frente a sus acreedores financieros o comerciales, en atención a que esta empresa cuenta con niveles de solvencia y liquidez positivas, incluso superior a la media geométrica de los agentes que solicitan la verificación de concentración económica, para lo cual se comparó a CBP con Bavaria y CNSA.

Por otra parte, los estados financieros presentados por la CBP reflejan un nivel de apalancamiento manejable, ya que se encuentra por debajo de la media geométrica de los agentes económicos que solicitan la verificación de concentración económica, lo cual implica que la empresa está en una situación de poder cumplir con sus obligaciones. Incluso CBP tiene capacidad de ser sujeto de crédito en el mercado financiero. Precisamente, para acceder a créditos, préstamos u otras formas de financiamiento cuentan con el 67.2 % de sus activos libre de obligaciones, y la participación de los acreedores por cada dólar de la CBP en la relación pasivo capital, también se encuentra por debajo de la media geométrica de los agentes que solicitan la presente verificación. Además que se observa que lleva un ritmo apreciable en cuanto a la disminución del monto de sus obligaciones. Como se expresaba en esta resolución, CBP en los últimos tres años ha trasladado su deuda de 12.5 millones de balboas a 11 millones.

Aunado a lo anterior, se observa como parte de su capacidad financiera que esta empresa ha realizado inversiones recientes (sept. de 2001 por un valor superior al ¼ de millón) tendientes a la ampliación de su capacidad productiva, con lo cual puede llevar a cabo sus operaciones tanto en la modalidad de producción tradicional, como por el procedimiento de *high gravity brewing* que es el utilizado por la empresa CNSA. Lo anterior con miras a desarrollar nuevas marcas para ofrecer al consumidor (cfr. 178 y siguiente del Tomo V de la concentración)

Finalmente, debemos señalar que si bien es cierto, los costos de producción y venta de CBP son superiores respecto a su operación a los de CNSA, esta situación no se ha reflejado directamente en la relación de la deuda, de manera que ésta haya aumentado a niveles en que el crédito se estime fuera de las posibilidades de esta empresa. Lo que se observa es que esta empresa tiene un nivel de rentabilidad bajo, pero su situación tampoco marca el estado de pérdida de sus operaciones y por el contrario mantiene activos libres para acceder al crédito. No se presentan, ni se observa ni se comprueba argumento alguno que contradiga lo expuesto.

En este punto es pertinente aclarar que de la forma en que se presentan los estados financieros a esta Comisión no se desprende si la rentabilidad procede o no de operaciones específicas. Estas, por el contrario, se presentan como producto de sus operaciones globales, y ello fue lo que la CLICAC tomó en sus consideraciones para no entrar en especulaciones. Aun así, es importante señalar que la empresa como un todo debe estar en estado de insolvencia o imposibilidad de pago o de cumplimiento con sus obligaciones para considerar que esta empresa cumple con el primer requisito que exige la Ley 29 y la guía del control de concentraciones económicas. Dadas las explicaciones vertidas, se declara que de los estados financieros no se extrae una situación de insolvencia.

3. Que se compruebe que el insolvente buscó infructuosamente compradores no competidores.

Como se señala en la guía para el control de las concentraciones económicas se observa que por este requisito se entiende: “que se hayan realizado esfuerzos de venta cuando los potenciales compradores han recibido la información demandada usualmente por un comprador sobre la empresa a adquirir, y a su vez, se recibido una oferta razonable de venta, esto es, que sea superior al valor de liquidación de los activos de la empresa. Los esfuerzos de venta deben probar que se ha intentado vender la empresa o los activos de ésta a compradores alternativos a aquel

competidor con el cuales se haya calificado la concentración económica como dañina para el mercado. En consecuencia, estos esfuerzos incluyen compradores alternativos o no participantes dentro del mismo mercado pertinente afectado por la concentración económica.”

Por tanto se descarta que el comprador al cual acceda o recurra el supuesto insolvente en primer lugar, sea precisamente, y como única opción, el competidor de dicho agente económico dentro del mercado en la cual se desea llevar a cabo la verificación de concentración . No obstante, lo que consta en el expediente, contrario a la naturaleza de este artículo 19 párrafo tercero, según se plantean dentro de los escritos de la concentración, es que la única opción de la CBP para no salir del mercado, es la compra de sus activos por parte de CNSA y/o Grupo Bavaria, S.A..

Aunado a lo anterior, no se presentan evidencias de esfuerzos de venta a un tercero dentro del expediente, (comprendemos que ello se debe a que los interesados no solicitaron la misma) que no sea precisamente la oferta que le hiciera voluntariamente la CNSA, en diciembre pasado. Es necesario dejar sentado que el esfuerzo para la búsqueda de propuestas alternas de compra para la venta de CBP para su acreditación en el presente expediente involucra la búsqueda activa de estas opciones, ya por otro comprador ajeno al Grupo Bavaria.

CBP se limita a señalar que hasta el momento de la presentación de la solicitud de verificación previa no había recibido propuesta de compra alguna. Ello contradice las documentaciones que reposan en el presente expediente enviadas a esta Comisión debidamente autenticadas, de las cuales se observa que CBP recibió de una cervecera internacional una oferta de compra por el 51% de las acciones de esta empresa de la cual es titular Coca Cola Company, S.A.

No obstante señala la empresa internacional perteneciente a una de las cinco cerveceras más grandes del mundo, que CBP no estuvo anuente a escuchar su propuesta. De ello se deriva que CBP no hizo un esfuerzo por lograr una propuesta solo para su adquisición (la propuesta incluía la venta de Coca Cola Company), con lo cual posiblemente se hubiesen logrado conversaciones en este sentido, ya que así lo afirma el agente económico internacional que manifiesta mantener su intención de entrar en negociaciones al respecto, incluso con la compra sólo de CBP. (cfr. Tomo VII de la concentración)

Hacemos énfasis que la CLICAC ve esta posibilidad sólo como una opción, no como una garantía de compra, pero precisamente en explorar las opciones, con resultados negativos, es lo que hubiera dado lugar a considerar, en caso de insolvencia comprobada, y suspensión de pagos a sus acreedores, e imposibilidad de reestructuración financiera, que efectivamente la única posibilidad para evitar la salida de los activos productivos de CBP es su compra por parte de la empresa Bavaria.

Por otra parte, otra de las cinco cerveceras más grandes del mundo contestó a la CLICAC que estarían interesadas en conversar acerca de la adquisición de activos productivos y redes de distribución, con lo cual se comprueba que si CBP lo hubiera deseado y realizado, hubiera podido al menos explorar otra opción, para que en caso de no ser adecuada la oferta, poder afirmar que no encontró comprador no competidor dentro del mercado afectado por la concentración que se plantea. Por lo tanto, se descarta el cumplimiento de este requisito, así como la posibilidad de la opción de la aplicación del artículo 19 párrafo tercero de la Ley 29 de 1996. (cfr. Tomo VII de la concentración)

Posibilidades de reestructurar:

Usualmente el término reestructurar se utiliza para una empresa en incapacidad de pago, pero que califica para ser objeto de una reingeniería interna, administrativa, competitiva y financiera, durante un período de suspensión de pago o período de gracia, para poder sacar a la empresa de la incapacidad de enfrentar a sus acreedores, poder reactivarla y operar con un uso más eficiente de sus recursos. Lo anterior para acceder al crédito y continuar con sus pagos. Por tanto, al no estar la CBP en condición de cesación de pago, no procede la utilización de la figura de la reestructuración bajo este punto de vista.

Aunado a lo anterior, y siguiendo la línea de pensamientos expuesta en la guía para el control de las concentraciones económicas, se observa que la CBP no se encuentra en imposibilidad de reordenar lo que ha bien considere dentro de la empresa o sus estrategias de competencia y calidad total, tomando en cuenta lo que significa en el mercado el sistema de exclusividades que actualmente se mantiene al comercializar este producto.

Lo anterior para efectos de competir con un ente mayor a CNSA, como lo es la empresa resultante de la absorción por parte del grupo Bavaria, S.A. ya que sus

niveles de apalancamiento, y relación pasivo/capital, le permiten ser sujeto de crédito tanto por adquisición de deuda bancaria u otros mercado financiero, así como por la inyección económica de otro agente económica en una alianza que no implique una toma de control, e incluso que implique toma de control por agentes internacionales.

En ambos casos, y con el establecimiento de mayores estándares de eficiencia y reingeniería, que le permitan estar a nivel de la nueva competidora, y sus nuevas reglas del juego, pueden los activos productivos de la empresa continuar como tal en el mercado, resolviendo los aspectos que sean oportunos en el canal de distribución.

Salida de activos productivos:

Ahora bien, como ya habíamos mencionado, la finalidad de acceder a la compra de una firma en insolvencia y con incapacidad para enfrentar a sus acreedores, es la de impedir la salida de los activos productivos del mercado, por efectos de mantener la rivalidad efectiva con productos sustitutos.

No obstante, se observa que como consecuencia de la fusión, salen los activos productivos de CBP de la actividad cervecera del mercado panameño por virtud de que:

- La planta de CBP de Chiriquí cesará operaciones,
- La planta de Panamá se utilizará para la producción de agua, suponemos que ello es por el exceso de capacidad instalada que adquiriría Bavaria y que evidentemente no necesita, ya que para la demanda panameña con la planta de CNSA es suficiente,
- Por otra parte, no se utilizará la red de distribución de CBP,
- Se evidencian el daño a la competencia y a la economía en general.

Aquí es preocupante incluso esta situación dado que ese exceso de capacidad instalada lo único que le asegura a Bavaria es el cautiverio del mercado panameño que desincentiva la entrada de cualquier agente económico, precisamente por la capacidad exagerada y ociosa con la cual contaría Bavaria en un mercado en declive; y otra parte se desaparece la red de distribución de DAESA, todo lo anterior y a concepto de la CLICAC para impedir la entrada de un nuevo competidor efectivo en el mercado de la cerveza.

Sin la fusión vemos que CBP:

- Tiene la capacidad de acuerdo a sus estados financieros para enfrentar acreedores en el corto plazo, y por tanto, no se encuentra en insolvencia, e incluso actualmente no se encuentra en estado de pérdida, (situación que es aún más positiva para la empresa)
- En atención a lo anterior puede operar al corto plazo,
- Puede, de ser necesario, obtener recursos financieros para inyectar a sus operaciones dada su relación pasivo capital y nivel de apalancamiento,
- Puede producir tanto en el sistema tradicional como en el sistema high gravity, con lo cual amplía su gama para producir, por lo que carece de limitaciones de especificidad para lograr resultar ser interesante para potenciales compradores o para aquellos con lo cuales pueda lograr una alianza estratégica,
- Cuenta con la segunda marca más vendida en el mercado panameño (aun con las barreras que representan para sus comercialización las exclusividades en el canal de distribución a favor de CNSA), y con un mercado global de entre 25 a 28%,
- El porcentaje de mercado anterior resulta atractivo para la explotación potencial de dicho mercado y marca por un operador internacional, con estándares más propicios para competir con Bavaria y crear mayor rivalidad en el mercado que discipline los precios de la primera,
- Se mantendrían los activos productivos de la empresa, y sus redes de distribución, lo que ello representa para la economía nacional,

De lo anterior se concluye que la CBP no califica como empresa en estado de insolvencia, incapaz de enfrentar a sus acreedores y por tanto no se le aplica el tercer párrafo del artículo 19 de la Ley 29 de 1996.

PARTE VI- CALIFICACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN

Este apartado tiene la finalidad de resumir el estudio que en general se ha llevado a cabo a través de la presente resolución para concluir de manera definitiva si a juicio de la CLICAC debe o no conferirse el concepto favorable a favor de la verificación de concentración económica que se somete a nuestra consideración.

A este respecto se observa que para conferir o denegar el concepto favorable es necesario llevar a cabo el análisis que ordena la Ley 29 de 1996, lo referente al artículo 17 del Decreto No. 31 de 1998 y la Guía de concentraciones económicas.

La Comisión se abocó a esta tarea y desarrolló cada uno de los temas preceptuados en las disposiciones antes mencionadas, cuyas conclusiones se plasmarán en los párrafos infra. De estas conclusiones observaremos si procede encajar la presente solicitud dentro del aspecto razonable de la petición (art. 19 de la Ley 29 de 1996), de excepción (artículo 19 tercer párrafo), o dentro de las presunciones de prohibida del artículo 24 de la Ley 29 de 1996. Lo anterior como consecuencia del análisis del artículo 17 del Decreto ejecutivo No. 31 de 1998 y de las Guías para el Control de las Concentraciones Económicas.

Cabe resaltar que la Comisión, a través de normas de Derecho de la Competencia, tiene como norte procurar el funcionamiento de mercados competitivos, pues de ello depende que los consumidores se beneficien, y que existan reglas claras para la participación de las empresas en los mercados. Si el régimen de competencia funciona, el consumidor encontrará, por lo general, variedad de precios, y alternativas de productos y servicios.

La CLICAC en su actividad vigilante de los mercados, previene algunas situaciones que pueden traer consecuencias no deseadas para la economía rechazando las concentraciones que constituyen escenarios que propicien la creación de barreras que solo favorecen a las empresas resultantes de la operación, en contraposición de un ambiente competitivo que aliente la entrada de agentes económicos tan pronto consideren interesante un mercado. Ejercemos una labor preventiva, rechazando barreras que conviertan poco atractivo un mercado, que traigan como consecuencia la poca participación y que eliminen la variedad de precios y ofertas de productos y servicios que tanto favorece a los mercado competitivos.

La Comisión, manteniendo su finalidad de preservar y promover escenarios competitivos que propicien el normal funcionamiento del mercado de producción y comercialización de cervezas en la República de Panamá, ha llegado a una decisión final basado en los siguientes argumentos:

En relación al tipo de concentración económica.

La CLICAC concluye que se trata de una petición de verificación de concentración horizontal ya que ambas empresas eran productoras y comercializadoras del producto en el cual Bavaria (CNSA) aspira a absorber a CBP. Es decir, ambas empresas y subsidiarias comercializadoras se encuentran en el mismo nivel de

producción y comercialización, en la misma área geográfica, revisable en atención al artículo 19 y 20 de Ley 29 de 1996, mediante este mecanismo de la verificación.

En relación al mercado pertinente:

Tomando en consideración que el mercado producto se circunscribe a la cerveza:

1. Conclusiones derivadas de análisis cualitativos y cuantitativos nos llevan a comprobar que los licores no son sustitutos de la cerveza. La sustituibilidad de la cerveza se da entre marcas, dentro de las cuales se pierde participación de mercado frente a variaciones en los precios de otras marcas, por lo que LA CERVEZA CONSTITUYE UN MERCADO DE PRODUCTO PROPIO, diferenciado tanto del de las otras bebidas alcohólicas de las no alcohólicas en razón de sus especiales características de sabor, su proceso de producción y sus hábitos de consumo y elasticidad en la demanda respecto a este mismo producto de otras marcas.
2. Por el lado de la demanda, los importadores de cerveza actualmente no representan competencia efectiva de precios a una entidad fusionada conformada por CBP y CNSA, ya que aún con un bajo arancel de importación, los esfuerzos de mercadeo no llegan a sobrepasar en su conjunto más de un 4% de la venta total de cerveza en Panamá.
3. Por el lado de la oferta, no existe potencial competidor que actualmente pueda considerarse como entrante significativo que pueda disciplinar los precios y crear competencia efectiva a una entidad fusionada conformada por CBP y CNSA.
4. Por el lado de la oferta, la entrada en el corto plazo y a bajo costo es imposible en el mercado de producción y comercialización de cervezas en Panamá, tal y como se ha verificado por esta Comisión, y lo reconocen agentes económicos en mercados adyacentes. Adaptar sus instalaciones para proveer el producto relevante resulta altamente costoso y prácticamente inviable desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera de las inversiones a realizar.

5. Se concluye que el mercado producto es el de la producción y comercialización de cerveza.

Desde el punto de vista del mercado geográfico:

6. Productores que operan en otras zonas geográficas que desean realizar gestiones para ingresar en el mercado relevante frente a probables incrementos pequeños aunque significativos de los precios domésticos, está probado que las dificultades inherentes a la estructuración de un canal de distribución, la construcción de las instalaciones productivas (costos hundidos altísimos y un largo tiempo para ejecutarla) y la consolidación de una imagen de marca hacen imposible que ellos puedan ser considerados como competidores potenciales inmediatos en este mercado pertinente.
7. Por la ausencia de importaciones significativas, la caída en la relación costo – transporte del producto por la influencia de la ubicación geográfica estratégica de las plantas y centros de almacenamiento, las consideraciones sobre las actuaciones de las empresas en cuanto a la estrategia publicitaria y métodos de comercialización, esta Comisión concluye que el mercado geográfico relevante del presente procedimiento administrativo se define como el territorio de la República de Panamá.

En relación a los participantes del mercado pertinente:

1. Posterior a la fusión solicitada, si esta se aprobare quedarían en este mercado como participantes, tanto la empresa Bavaria, como el conjunto de importadores que unidos no superen actualmente el 4% de las ventas del producto cerveza. De manera individual, cada una de estas empresas contaría con una participación tan marginal en el mercado, que es casi imperceptible frente a la empresa eventualmente concentrada con CBP. No obstante, juntas o separadas, no realizaría la función de disciplina de precios de Bavaria en el mercado, ya que actualmente no lo hacen con las empresas que solicitan la verificación previa, estando éstas separadas.
2. Los participantes del canal de distribución de cervezas a nivel mayorista y detallista, no ven efectos positivos para el desarrollo del mercado de darse la eventual fusión entre CNSA y CBP, muy por el contrario, sus opiniones reflejan expectativas negativas frente a este hecho, viendo disminuidos beneficios y condiciones comerciales que al final serían traspasados a los

consumidores a través de productos de inferior calidad, no muy bien presentados y conservados, y a un precio poco competitivo. También consideran que la posición de Bavaria posterior a la concentración económica en el mercado, podría establecer presiones a dicho canal de distribución, en el sentido de imponer condiciones para la venta de sus productos que implica la negativa de venta del canal de distribución de productos de otras empresas.

3. El análisis de un grupo de razones financieras bien determinadas derivadas de los estados e informes financieros presentados permite hacer juicios razonables de las empresas que se presentan para la concentración económica cuyo concepto favorable se solicita
4. La Comisión establece que los efectos de esta concentración tienen implicaciones directas en el mercado de bebidas a base de malta, reconoce además que de darse esta concentración se crearía un monopolio de 100% en la producción y comercialización de bebidas de malta dada la inexistencia de importaciones, sin embargo considera este mercado como un mercado diferenciado del de cervezas pero totalmente dependiente o accesorio del mismo dadas sus interdependencias de materia prima, tecnología y procesos productivos. Es decir que todas las conclusiones producto de esta verificación en el mercado relevante de producción y comercialización de cervezas tendrán aplicabilidad directa en el mercado de bebidas a base de malta.

En relación a los efectos de la estructura de mercado.

A. Grado de concentración en el mercado pertinente:

1. Podemos señalar que los índices de concentración muestran que el mercado está altamente concentrado y que producto de la concentración económica estará aún más concentrado, formándose virtualmente un monopolio. Con esto podemos afirmar que la empresa resultante de la concentración económica **tendría un evidente grado de poder sustancial y existen las condiciones en el mercado para que se pueda ejercer este poder.**
2. **En este sentido vemos que la virtual empresa concentrada quedaría con un valor de HHI es 0.91795402 y el valor de ID es 0.99600568. Ambos**

valores nos indican que el mercado está altamente concentrado, aproximándose su valor a 1.0, lo cual nos indicaría una condición de monopolio. El indicador HHI ha sufrido un incremento de 0.3412 producto de una eventual fusión y el ID ha subido en 0.1773. Por lo tanto, la participación de Bavaria del mercado queda redondeado en 95.7% de participación en el mercado.

Esta alta concentración en el mercado se analiza en conjunto con los tres apartados siguientes para determinar si la presente calificación entra dentro de lo establecido en el artículo 24 de la Ley 29 de 1996, de manera que obtengamos si esta es prima facie considerada prohibida o permitida. Veamos el siguiente análisis:

B. En relación a las barreras a la entrada en el mercado pertinente :

Las barreras que se detectaron en el mercado pertinente de la cerveza fueron las siguientes:

1. La necesidad de crear imagen de marca para las cervezas entrantes al mercado es una condición insustituible que establece la diferenciación del producto, en circunstancias que existan marcas de cervezas posicionadas por años en el mismo, y se constituye en una barrera a la entrada importante para cualquier potencial competidor.
2. La competitividad a escala nacional requiere disponer de una amplia cartera de marcas para participar activamente en los segmentos más dinámicos del mercado (70% del consumo se da en envases retornables) lo que supone un importante esfuerzo adicional de inversión en creación de la marca.
3. La fidelidad de buen número de consumidores a las marcas existentes y el paladar que éstas significan para conducir a su preferencia, que implica un ejercicio similar para ir conformando una marca líder en cada zona de consumo, junto con el riesgo para los pequeños establecimientos de venta en envase abierto y consumo inmediato de experimentar con marcas distintas a las más demandadas en su zona de influencia, dificulta a los potenciales distribuidores de marcas competidoras su actividad de captación de puntos de venta en esa zona.

4. En cuanto a las redes de distribución del canal envase abierto, el principal obstáculo procede de la dificultad para los entrantes potenciales de acceder a los servicios de distribuidores con la capacidad de almacenamiento y transporte suficientes, y hasta la captación de vendedores experimentados dentro del mercado (posiblemente de la propia competencia), para manejar el volumen de negocios requeridos para presentar una oferta competitiva en los más de 5800 puestos de ventas de la cerveza a nivel nacional.
5. Una gran proporción de los distribuidores en el canal abierto están ya vinculados mediante acuerdos de exclusividad contractuales a las cerveceras locales, lo cual dificulta el acceso a las redes de distribución del canal envase abierto, especialmente en las zonas y las épocas de mayor consumo en el país, y siendo este canal vital en el “cultivo del paladar” y la exaltación de la imagen de marca para los cerveceros locales, donde la competencia ha sido agresiva y la lucha centímetro a centímetro por los espacios tiene consecuencias directas en los resultados obtenidos en el canal de envase cerrado. Es decir se invierte activamente en el canal abierto (sin grandes retornos en la mayoría de los casos) para lograr resultados óptimos en el canal cerrado, que es el segmento rentable por los elevados volúmenes que reporta.
6. La capacidad instalada actual de ambas cerveceras locales permite que ésta se utilizada como estrategia de aumento de producción para bajar precios en detrimento de un nuevo entrante.
7. La capacidad instalada con la cual quedaría la eventual fusionada es tan exageradamente innecesaria para suplir el mercado panameño, que cualquier potencial entrante se ve desincentivado para entrar al mercado panameño de producción y venta de la cerveza, ante la capacidad ociosa resultante.
8. La capacidad instalada actual en Panamá, trae como consecuencia que el nuevo entrante deba producir a precios competitivos derivados de los efectos y la necesidad de la producción en rangos de economías de escala.
9. La inversión de un nuevo entrante en la construcción de una red de distribución y de una planta de producción supone una erogación financiera millonaria, tal como se ha señalado a lo largo de esta resolución, cuyo riesgo implica un alto costo hundido para el mismo. Lo anterior debe acompañarse

en cuanto al tiempo real que tomaría a un potencial entrante la construcción de la fábrica, diseño y alcance de desarrollo del *Know How* de la distribución y del mercado panameño en este sentido, lo cual hace riesgosa la inversión, sobre todo en un mercado con demanda en descenso.

10. En el mercado se crearía una nueva barrera a la entrada, (lo cual aumenta los costos hundidos de un potencial entrante) al reconvertir la planta de ciudad de Panamá de la CBP para la producción de agua embotellada, ya que ello no permite ni siquiera el alquiler del exceso de capacidad productiva a la utilizada por la empresa resultante de la fusión, para que un competidor potencial pueda entrar como en el corto plazo, a bajo costo y sin riesgos significativos al mercado panameño.
11. La clausura del sistema de distribución de CBP aumenta las barreras en el mercado ya que su capacidad en exceso no podría ser ofertada, y por ende utilizada por un nuevo entrante, ya que éste tendría que montar toda una logística que involucra, tiempo, inversión, conocimiento del mercado, etc. ,para acceder al Know how.
12. La estimación productiva que *prima facie* señalan las personas naturales que proyectan supuestamente la implementación en el mercado de la cerveza de la Cervecería Latina de 0.36 millones de hectolitros anual no es comparable con la situación actual del mercado donde CBP aporta 0.3 millones de hectolitros y CNSA aporta 0.9 millones de hectolitros, ya que la realidad sería ver para disciplina de precios y competencia efectiva de un nuevo entrante 0.3 confrontado a 1.3 millones de HL que sería el resultante del aporte productivo de Bavaria al mercado de la cerveza como resultado de la concentración que se gestiona.
13. Con respecto al proyecto propuesto por la “Cervecería Latina” es importante señalar que dada la capacidad ociosa instalada de la industria local (52%), la cual es capaz de bajar precios contra un nuevo entrante que debe competir en economías de escala y alcance, y en momentos en que los detallistas, señalan que en su opinión la fusión propuesta por Bavaria sería la resultante de un poder económico capaz de presionarlos para que aún sin exclusividades dejen de vender cualquier otro producto que así considere esta empresa, por lo que se considera poco probable una entrada exitosa de la “Cerveza Latina” en el mercado panameño. Las Guías para el Control de las

Concentraciones Económicas en su Numeral 112 claramente establecen que el exceso de costos hundidos requeridos para la entrada de un nuevo agente económico en el mercado en un período que ni siquiera es corto, descarta cualquier iniciativa como la mencionada. La guía presupone que para que una operación entrante se considere como potencial competidor, debe ésta ser observada a bajo costo, a corto plazo y sin riesgos significantes dentro de la operación.

14. En definitiva, las barreras a la entrada en el mercado cervecero son muy significativas, sobre todo en el canal de envase abierto como consecuencia de la menor elasticidad de demanda, y la existencia de exclusividades, elementos que sumados a los anteriormente planteados conforman una muy baja desafiabilidad del mercado de cervezas en Panamá, haciendo poco probable una entrada de un competidor efectivo en un corto plazo capaz de rivalizar con la resultante de la concentración económica de CNSA y CBP.

C. En relación a las condiciones de rivalidad en el mercado pertinente :

1. Hasta la fecha se ha observado rivalidad en la industria cervecera nacional beneficiosa en precios para los consumidores, lo que ha tenido como consecuencia que la participación de mercado que pierde una empresa la gana la otra. Esto ha permitido que el precio de la cerveza panameña sea el tercero menor en Latinoamérica y el más bajo en Centroamérica. Es necesario resaltar y mejorar en el canal de distribución esta rivalidad para que el consumidor se vea beneficiado al igual con la competencia.
2. Al ser comercializadas todas las cervezas nacionales por la misma cervecería (luego de la concentración), la primera y segunda opción de los consumidores sería provista por la misma empresa, no habiendo sustitutos cercanos para los consumidores o de preferencia para la sustitución (caso de las restantes cervezas importadas). Con esto es muy fácil el ejercicio unilateral del poder de mercado de la empresa resultante de la concentración económica.
3. La alternativa de las cervezas importadas aún con la baja de los aranceles al 15%, alcanzan tan sólo la preferencia de los consumidores de cerveza en un 4.3 %, segmento que en sus mejores períodos de venta no ha alcanzado un

7% de participación de mercado (Expediente de la concentración tomo IV, foja 1581). Es importante señalar que la dificultad en posesionarse por parte de las cervezas importadas no es exclusivo del territorio panameño, ya se tiene conocimiento, según citamos anteriormente a la Gerencia de CBP en esta Resolución, que esta situación se ha dado también en otros países como Costa Rica y Venezuela, donde le ha tomado varios años a cervezas provenientes de otros países alcanzar un 5% de participación del mercado. **Por tanto, no consideramos a la cerveza importada como una alternativa competitiva y significativa a la cual se desplace en este sentido la demanda de las cervezas nacionales.**

4. Al estar integradas verticalmente las empresas solicitantes de la concentración económica, aumentarían sus economías de escala, de alcance y de transacción, que no tienen los competidores que quedarían en el mercado. Así, por medio de la verticalización, en un momento dado, las empresas concentradas también podrían ejercer unilateralmente su poder de mercado sobre los competidores. Manejarían el 100% de la actividad productiva y las dos mayores redes de distribución que han dado lugar a que consolidadas las empresas productoras cuenten con el 95.7% del mercado de la cerveza.

5. Al ser comercializadas todas las cervezas nacionales por la misma cervecería (de darse la concentración), la primera y segunda opción de los consumidores sería provista por la misma empresa, no habiendo sustitutos cercanos para los consumidores o de preferencia para la sustitución (caso de las restantes cervezas importadas). Con esto es muy fácil el ejercicio unilateral del poder de mercado de la empresa resultante de la concentración económica.

6. El análisis de la probabilidad de ejercicio de poder sustancial coordinado y la realización de prácticas colusorias no son aplicables en este caso, simplemente porque no es necesario ya que la empresa resultante de la concentración tendría poder sustancial unilateral y podría ejercerlo sin que puedan reaccionar los otros agentes económicos en el mercado.

Hasta este punto, podemos concluir que la petición de verificación de concentración económica de las empresas Bavaria (CNSA) y CBP implicaría la

conformación de un agente económica con indiscutible poder sustancial en el mercado de la producción y comercialización de la cerveza de acuerdo a los artículos 17 de la Ley 29 de 1996 y 131 de la guía de concentraciones económicas.

Igualmente las conclusiones acerca de los efectos de la estructura de la concentración económica se enmarca claramente dentro de los presupuestos del artículo 24 numeral 1 de la Ley 29 de 1996 para ser considerada prohibida, por restrictiva y dañina de la competencia, dado que:

1. La entidad resultante queda en capacidad de fijar precios. Los restantes agentes económicos, participantes del mercado están en una completa incapacidad para disciplinar los precios que imponga Bavaria.
2. Los restantes agentes económicos, participantes en este mercado, carecen de la posición que discipline las actuaciones de Bavaria por la misma característica de importación de los productos, y debido a que sólo compiten en el mercado de latas.

Estos presupuestos corresponden a las condiciones que si fueran resultantes, se estiman prohibidas en el artículo 24 numeral 2 de la Ley 29 de 1996.

Por otra parte, se observa lo siguiente:

3. La empresa resultante queda en la capacidad de causar como efecto desplazar unilateralmente a cualquiera de los restantes participantes actuales del mercado pertinente de la cerveza.
4. La empresa resultante con su sola presencia queda en posición de causar el efecto (por su canasta de marcas, capacidad instalada, capacidad ociosa, y demás barreras y condiciones resultantes de rivalidad) de restringir la entrada a nuevos participantes del mercado pertinente de la cerveza.

Estas condiciones también se estiman como prohibidas en el artículo 24 numeral 3 de la Ley 29 de 1996

5. Finalmente se observa que la posición resultante de la eventual fusionada puede dar lugar como efecto a la comisión de estas de prácticas monopolísticas unilaterales prohibidas. Todo lo cual se enmarca dentro del artículo 24 numeral 3 de la Ley 29 de 1996.

En relación a los posibles beneficios económicos en el mercado pertinente:

Las eficiencias económicas se observan para determinar si a pesar de la condición de restrictiva y dañina de la eventual concentración económica puedan observarse efectos competitivos que compensen la restricción, de manera que los beneficios a la empresa trasladados a la sociedad en general y a los consumidores en particular, sean mayores. Partimos de la base que estas eficiencias deben ser alegadas y debidamente comprobadas por el interesado, tal como lo estatuye el artículo 18 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 1998.

En este sentido, no habrá ganancia neta para la sociedad si:

- El incremento del excedente del productor es producto de una disminución en el excedente del consumidor.
- El incremento del excedente del consumidor es producto de una disminución en el excedente del productor.
- El incremento del excedente del productor es producto de una disminución en el excedente de otro productor.
- El incremento del excedente del consumidor es producto de una disminución en el excedente de otro consumidor.

Como efecto compensatorio se explicó que éste aplica en el caso que las empresas a fusionarse no tienen poder de mercado, sino que sus clientes tienen dicho poder, y que producto de la concentración económica las empresas pueden tener mayor poder de negociación para obtener precios a niveles más competitivos. El caso que analizamos el poder de mercado y de negociación lo tienen las empresas que se concentran (actualmente lo tiene CNSA). Muestra de ello radica en el hecho que esta desarrolla masivamente en el canal de envase abierto la estrategia de establecer condiciones de exclusividad para controlar los canales de distribución e imponer condiciones de comercialización.

Luego entonces, como parte del análisis de eficiencias se encontró lo siguiente:

1. La mayoría de las eficiencias alegadas por las empresas objeto de esta concentración no representan una ganancia neta para la sociedad. Además en los casos que las eficiencias representan una ganancia neta para la sociedad, los montos alegados no son verificables o representan cantidades cuestionables. Es así que se aplica el Numeral 160 de las Guías para el Control de las Concentraciones Económicas donde dice: “ las eficiencias no serán consideradas cuando fueran planteadas vagamente, fueran especulativas o no puedan ser verificadas por medios razonables.

2. No hay ningún elemento en los estudios y en los análisis de eficiencia aportados que pruebe que las eficiencias producto de la concentración económica redundarán en una ganancia neta para la sociedad y un incremento del bienestar del consumidor dado que:
 - Eficiencias por los cambios en el área de manufactura orientados hacia la consolidación de la producción de cerveza en una sola planta y la de refrescos en otra. No se acepta el monto de 4.9 millones de balboas porque no es verificable.
 - Las mejoras en las condiciones de compra de materias primas (por mayor escala) que generan una reducción del costo son aceptadas como eficiencias económicas en los casos que las materias primas son compradas en el extranjero. No hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica, no es verificable.
 - Eficiencia procedente de la reducción de los gastos redundantes de personal de distribución. No hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica, no es verificable.
 - Eficiencia procedente de la reducción de los gastos redundantes de personal de mercadeo. No hay cuantificación detallada de esta eficiencia específica, no es verificable.
 - Eficiencia producto de las economías de costo de transacción producto de negociaciones entre las empresas a fusionarse y proveedores o clientes. No se acepta el monto alegado porque no es verificable.
 - En ningún lugar de los estudios entregados por las dos firmas consultoras en trabajos realizados para Bavaria se señala que los beneficios serán trasladados a los consumidores. Nunca se menciona que se reducirán los precios, sino todo lo contrario. Como estrategia se nivelarán los precios de los productos de CBP con la CNSA (fojas 1742 y 2102),

específicamente por ejemplo se subirá el precio de la cerveza Soberana en botella de 12 onzas.

- Estos ahorros y eficiencias, serán absorbidas todas por la empresa concentrada. Uno de los estudios señala: "Al fusionarse las dos compañías, la industria de la cerveza en Panamá se beneficiará inicialmente por una reducción en costos unitarios de producto vendido, los cuales fortalecerían sustancialmente los márgenes brutos". (foja 2113)
- Se menciona una reducción de costos que conlleva un fortalecimiento de los márgenes, no se señala una reducción de los precios. En gráfica de la misma foja, según proyección de los autores del estudio, la empresa concentrada tendrá un margen bruto de 61%, siendo el segundo más alto de todas las cerveceras de la región.
- El aumento de la información no es considerado como aumento de eficiencia necesario o resultante de la concentrada, ya que el mercado actualmente se maneja con excelente penetración de información al consumidor a través de la publicidad y los productos son accesibles fácilmente sin incurrir en mayores costos o circunstancias.
- También habrá una oferta de nuevos productos provenientes de las marcas que ya distribuye Bavaria. Por lado, otras marcas importadas que distribuía CNSA no podrán ser distribuidas por Bavaria ya que el contrato de distribución lo tenía CNSA y el contrato de la distribuidora internacional con CNSA estipula que en caso de cambiar el control de CNSA podrá perder la representación por conflicto de intereses con las marcas que distribuye el nuevo propietario (en este caso Bavaria). De hecho este conflicto de intereses sucede en el caso de las marcas distribuidas por CNSA y Bavaria con cervezas de Alemania, México y Estados Unidos.
- Tampoco se hace mención en ningún lugar de los estudios sobre cómo las eficiencias mejorarán el grado de competencia en el mercado cervecero en Panamá. Al contrario, aumentará aún más el poder de mercado de la empresa eventualmente concentrada. Además, existen las condiciones en el mercado, por ejemplo, amplias barreras a la entrada ya explicadas, que permiten que ese poder sea ejercido.
- Es importante recordar que las eficiencias deben compensar el posible efecto al proceso de libre competencia económica y de libre concurrencia (artículo 9 del Reglamento del Título I). El daño al proceso de libre competencia y de libre concurrencia en este caso es significativo, prácticamente desaparece la competencia. Sólo existe un grupo de

distribuidores de cervezas importadas en lata con una participación de mercado de menos de 5%, sin ninguna representación en los envases retornables (que representan el 70% del mercado de cervezas de Panamá) que no pueden disciplinar el mercado o hacer una real competencia a una eventual adquisición de CBP por Bavaria. Estos distribuidores no representan rivales efectivos. Cervecería Latina, por las razones expuestas en el título de Rivalidad y por las explicaciones de las propias guías de concentraciones (numeral 112) tampoco representan un competidor efectivo.

Por tanto se concluye que no se dan los presupuestos para considerar que la verificación de la concentración económica solicitada se reporte como razonable en los términos del artículo 19, segundo párrafo de la Ley 29 de 1996, y por en contrario, consideramos aplicable el primer párrafo de dicho artículo. En el caso hipotético que las eficiencias alegadas hayan sido válidas, ya que representaban una ganancia neta para la sociedad, y los montos hayan podido ser verificados y debidamente sustentados, no existe monto de eficiencia que compense el efecto negativo al proceso de libre competencia económica.

Por tanto, es inaplicable el segundo párrafo del artículo 19 de la Ley 29 de 1996, en tanto que las justificaciones señaladas en la presente verificación de concentración económica, no se estiman como razonables.

En relación a la Excepción de insolvencia:

Este análisis se ha establecido en la Ley 29 de 1996 para ponderar aquellos caso en los cuales sea más favorable acceder a lo pedido, para evitar la salida de activos productivos del mercado pertinente, en este caso, de la producción y comercialización de cervezas.

Al respecto la CLICAC estimó lo siguiente:

- Del estudio de los estados financieros y la forma en que estos fueron presentados, no se desprende como conclusión evidente e inobjetable que la empresa se encuentre en estado de cesación de pago. Por el contrario lo que se observa es que la CBP tiene la capacidad financiera al corto plazo para enfrentar

su obligaciones frente a sus acreedores financieros o comerciales, en atención a que esta empresa cuenta con niveles de solvencia y liquidez positivas, incluso superior a la media geométrica de los agentes que solicitan la presente verificación

- Los estados financieros presentados por la CBP reflejan un nivel de apalancamiento manejable, ya que se encuentra por debajo de la media geométrica de los agentes económicos que solicitan la presente verificación, lo cual implica que la empresa está en una situación de poder cumplir con sus obligaciones, incluso tiene capacidad de ser sujeto de crédito en el mercado financiero. Precisamente para acceder a créditos, préstamos u otras formas de financiamiento cuentan con el 67.2 % de sus activos libre de obligaciones, y la participación de los acreedores por cada dólar de la CBP en la relación pasivo capital, también se encuentra por debajo de la media de los agentes que solicitan la presente verificación de concentración.
- Esta empresa ha realizado inversiones recientes (sept. de 2001 por un valor superior al $\frac{1}{4}$ de millón) tendientes a la ampliación de su capacidad productiva, con lo cual puede llevar a cabo sus operaciones tanto en la modalidad de producción tradicional, como por el procedimiento de *high gravity brewing* que es el utilizado por la empresa CNSA. Lo anterior con miras a desarrollar nuevas marcas para ofrecer al consumidor.
- Los costos de producción y venta de CBP son superiores respecto a su operación a los de CNSA, ello no se ha reflejado directamente en la relación de la deuda, de manera que ésta haya aumentado a niveles en que el crédito se estime fuera de las posibilidades de esta empresa. Lo que se observa es que esta empresa tiene un nivel de rentabilidad bajo, pero su situación tampoco marca el estado de pérdida de sus operaciones y por el contrario mantiene activos libres para acceder al crédito. No se presentan, ni se observa ni se comprueba argumento alguno que contradiga lo expuesto.
- De la forma en que se presentan los estados financieros a esta Comisión no se desprende, si la rentabilidad procede o no de operaciones específicas. Estas por el contrario se presentan como producto de sus operaciones globales, y ello fue lo que la CLICAC tomó en sus consideraciones para no entrar en especulaciones. Aun así, es importante señalar que la empresa como un todo debe estar en estado de .insolvencia o imposibilidad de pago o de cumplimiento de sus obligaciones,

para que proceda considerar que este apartado cumple con el primer requisito que exige la Ley 29 y la Guía. Dadas las explicaciones vertidas, se declara que de los estados financieros no se extrae una situación de insolvencia.

- No se presentan evidencias de esfuerzos de venta a un tercero no competidor dentro del expediente, que no sea precisamente la oferta que le hiciera voluntariamente la CNSA, en diciembre pasado. Es necesario dejar sentado, que el esfuerzo para la búsqueda de propuestas alternas de compra para la venta de CBP, para su acreditación en el presente expediente, involucra una actuación proactiva, que excluye la espera sin esfuerzo de estas opciones, ya sea por otro comprador ajeno al Grupo Bavaria, o en el mercado internacional por otro agente económico, de manera que se documente la diligencia en el cumplimiento de este requisito.
- La CLICAC ve las dos posibilidades de inversión extranjera en CBP como una expresión de las opciones inexploradas por CBP, no como una garantía de compra, pero precisamente en explorar las opciones, con resultados negativos, es lo que hubiera dado lugar a considerar, en caso de insolvencia comprobada, y suspensión de pagos a sus acreedores, que efectivamente la única posibilidad para evitar la salida de los activos productivos de CBP es su compra por parte de la empresa Bavaria. Cabe resaltar que la oferta que recibiera CBP el 11 de diciembre de 2001 fue por un precio mayor al que actualmente está ofertando Bavaria para la compra de las acciones de CBP, mediante el procedimiento de la OPA.
- Se observa que la CBP se encuentra en la posibilidad de reordenar lo que ha bien considere dentro de la empresa o sus estrategias de competencia, tomando en cuenta lo que significa en el mercado el sistema de exclusividades que actualmente se mantiene al comercializar este producto, para efectos de competir con un ente mayor a CNSA, como lo es la empresa resultante de la absorción por parte del grupo Bavaria, S.A.
- Los niveles de CBP de apalancamiento y relación pasivo/capital de CBP, le permiten ser sujeto de crédito tanto por adquisición de deuda bancaria u otro modo financiero, como por la inyección económica de otro agente económica en una alianza que no implique una toma de control, e incluso que implique toma de control por agentes internacionales.

- **Con la concentración se observaría:**
 - La salida de activos productivos tales como:
 - La planta de CBP de Chiriquí que cesaría sus operaciones,
 - La planta de Panamá se utilizará para la producción de agua, suponemos que ello es por el exceso de capacidad instalada que adquiriría Bavaria y que evidentemente no necesita, ya que para la demanda panameña con la planta de CNSA es suficiente,
 - Por otra parte, no se utilizará la red de distribución de CBP,
 - Se evidencian el daño a la competencia y a la economía en general.

- **Sin la concentración vemos que CBP:**
 - Tiene la capacidad financiera de acuerdo a sus estados financieros para enfrentar acreedores en el corto plazo, y por tanto, no se encuentra en insolvencia, e incluso actualmente no se encuentra en estado de pérdida; (situación que es aún más positiva para la empresa)
 - En atención a lo anterior puede operar al corto plazo,
 - Puede, de ser necesario, obtener recursos financieros para inyectar a sus operaciones dada su relación pasivo capital y nivel de apalancamiento,
 - Puede producir tanto en el sistema tradicional como en el sistema *high gravity brewing* con lo cual amplía su gama para producir, por lo que carece de limitaciones de especificidad, la cual puede resultar interesante para potenciales compradores o para aquellos con lo cuales pueda lograr una alianza estratégica,
 - Cuenta con la segunda marca más vendida en el mercado panameño (aun con las barreras que representan para sus comercialización las exclusividades en el canal de distribución a favor de CNSA), y con un mercado global de entre 25 a 28%,
 - El porcentaje de mercado anterior resulta atractivo para la explotación potencial de dicho mercado y marca por un operador internacional, con estándares más propicios para competir con Bavaria y crear mayor rivalidad en el mercado que discipline los precios de la primera,
 - Se mantendrían los activos productivos de la empresa y sus redes de distribución, y lo que ello representa para la economía nacional,

De lo anterior se concluye que la CBP no califica como empresa en estado de insolvencia, incapaz de enfrentar a sus acreedores y por tanto no se le aplica el tercer párrafo del artículo 19 de la Ley 29 de 1996.

En atención a los criterios vertidos anteriormente que en si materializa un reflejo de la resolución en general, pasamos a señalar, que uno de los objetivos de la Ley 29 de 1996 es evitar la posición resultante que pueda dar lugar como efecto a que se verifiquen prácticas restrictivas de la competencia. Los artículos 20 y siguientes de la Ley 29 de 1996 son eminentemente de naturaleza preventivo. Dicha norma, lo que busca es evitar los efectos nocivos sobre la competencia que podrían derivarse y que en este caso constituirían casi un monopolio, no obtenido de manera natural o por razón de mecanismos razonables.

La libre competencia, bien jurídico tutelado por la Ley, puede verse con la presente concentración económica seriamente comprometido, sin posibilidades de preservar, **el grado de competencia efectiva en el mercado**. Bajo esta circunstancias, no solamente debemos como agencia competente procurar la eliminación de las distorsiones en el mercado, sino que además contamos con un mandato implícito de preservar y promover la libre competencia y libre concurrencia, en el caso particular de las concentraciones económicas, observando la eficiencia económica para beneficio de los consumidores y la sociedad.

Siendo que se ha establecido como premisa en el análisis de concentraciones, que su enfoque debe estimar la capacidad del mercado en condiciones de competencia, observamos que los cambios de estructura que se produzcan posterior a la concentración económica planteada, en el mercado pertinente establecido, arroja como consecuencia:

- Una empresa resultante casi monopólica (95.7%),
- En un mercado que establece como naturaleza y magnitud, altas barreras a la entrada, asociadas al alto posicionamiento de las marcas, altos grados de inversión con una gran proporción de costos hundidos, y la dificultad de penetración de los canales de distribución,
- Con condiciones inexistentes de rivalidad,
- Sin beneficios compensadores a la restricción frente al daño y restricciones a la competencia que causaría como efecto la aceptación de la fusión,
- Todo lo cual en su conjunto apunta a que el mercado no estará en condiciones de digerir ese cambio de estructura a través de la dinámica del mismo.

En consecuencia, imperaría de aceptarse la concentración económica, una situación perjudicial al mercado pertinente incapaz, sin agentes económicos con estructura productiva y de comercialización que rivalicen de manera efectiva frente al agente

económico resultante con poder de mercado, para disciplinarlo de manera efectiva en los precios, como la solución aconsejable desde el punto de vista de favorecer el grado de competencia efectiva en el mercado.

Por tanto se concluye que el incremento en el nivel de concentración conlleva efectos nocivos e irreversibles sobre los niveles de competencia efectiva en este mercado. En virtud de lo expuesto, se ha determinado que el cambio propuesto a la estructura del mercado de la cerveza implicaría efectos nocivos sobre el comportamiento del mercado de producción y comercialización de cervezas en Panamá, afectando el interés público, y configurando el presupuesto de hecho contenido en el Artículo 19 de la Ley 29 de 1996.

Por consiguiente, el PLENO de Comisionados de la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor,

RESUELVE

PRIMERO: NEGAR EL CONCEPTO FAVORABLE a la concentración económica cuya verificación previa solicitaron a la **COMISION DE LIBRE COMPETENCIA Y ASUNTOS DEL CONSUMIDOR (CLICAC)**, las empresas **CERVECERIA BARU PANAMA, S.A. Y SUBSIDIARIAS** y el **GRUPO BAVARIA, S.A.** que recientemente adquirió la empresa **CERVECERÍA NACIONAL S.A. Y SUBSIDIARIAS.**

SEGUNDO: NEGAR EL CONCEPTO FAVORABLE a la referida concentración económica por considerarla prohibida, ya que disminuye, restringe, daña e impide de manera irrazonable la competencia en los términos de los artículos 19 y 24 de la Ley 29 de 1996 y artículo 19 del Decreto Ejecutivo 31 de 1998.

TERCERO: ORDENAR el archivo del presente expediente.

La presente resolución es susceptible del recurso de reconsideración que agota la vía gubernativa.

NOTIFÍQUESE y CÚMPLASE

FUNDAMENTO DE DERECHO: Artículos 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25, 103, 104 de la Ley 29 de 1996, Artículos 14, 15, 16, 17, 18 y 19 del Decreto Ejecutivo No. 31 de 3 de septiembre de 1998 y, Guía para el Control de las Concentraciones Económicas aprobada por Resolución No. PC-172-01 de 24 de septiembre de 2001 y publicada en G.O. 24, 413 de 19 de octubre de 2001, y artículo 168 de la Ley 38 de 2000.

RENÉ LUCIANI L.

Comisionado

GUSTAVO PAREDES

Comisionado

CÉSAR CONSTANTINO

Comisionado

BRUNILDA DE ULLOA

Director General en funciones
de Secretariado, a.i.