II

(Actos cuya publicación no es una condición para su aplicabilidad)

COMISIÓN

DECISIÓN DE LA COMISIÓN

de 22 de enero de 1997

por la que se declara la compatibilidad de una operación de concentración con el mercado común y el funcionamiento del Acuerdo EEE

(Asunto nº IV/M.794 — Coca-Cola/Amalgamated Beverages GB)

(El texto en lengua inglesa es el único auténtico)

(Texto pertinente a los fines del EEE)

(97/540/CE)

LA COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea,

Visto el Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo y, en particular, su artículo 57,

Visto el Reglamento (CEE) nº 4064/89 del Consejo, de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas [1], modificado por el Acta de adhesión de Austria, de Finlandia y de Suecia y, en particular, el apartado 2 de su artículo 8,

Vista la Decisión de la Comisión, de 13 de septiembre de 1996, de incoar el procedimiento en relación con el presente asunto,

Después de haber ofrecido a las empresas interesadas la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista con respecto a las objeciones formuladas por la Comisión,

Previa consulta al Comité consultivo en materia de operaciones de concentración [2],

Considerando lo que sigue:

(1) El 9 de agosto de 1996, la Comisión recibió la notificación de una operación por la que Coca-Cola Enterprises Inc. (CCE) adquiriría la totalidad del capital emitido en acciones de Amalgamated Beverages Great Britain (ABGB), empresa matriz de la embotelladora británica Coca-Cola & Schweppes Beverages Limited (CCSB).

(2) Tras examinar la notificación, el 13 de septiembre de 1996 la Comisión decidió que la operación notificada entraba en el ámbito de aplicación del Reglamento (CEE) nº 4064/89 (el Reglamento de concentraciones) y planteaba serias dudas en cuanto a su compatibilidad con el mercado común y el funcionamiento del Acuerdo sobre el EEE.

I. LAS PARTES

A. CCE

(3) CCE es la mayor embotelladora del mundo de los productos de The Coca-Cola Company (TCCC). CCE se creó en 1986, cuando TCCC comenzó a consolidar sus actividades de embotellado en Estados Unidos y ofreció el 51 % de las acciones de CCE al público. A principios de la década de los noventa, CCE se fusionó con el grupo embotellador Johnston, el mayor embotellador independiente de

[1] DO nº L 395 de 30. 12. 1989, p. 1; versión rectificada en el DO nº L 257 de 21. 9. 1990, p. 13.
[2] Do nº C 243 de 9. 8. 1997.

Coca-Cola en Estados-Unidos. CCE opera principalmente en Estados Unidos, donde, además de embotellar los productos de TCCC (56 % de las ventas de TCCC en Estados Unidos en 1995), también embotella Dr. Pepper, un producto Cadbury-Schweppes, y distribuye otras marcas nacionales.

(4) CCE comenzó a operar en el EEE en 1993 cuando adquirió las divisiones de embotellado y distribución de TCCC en los Países Bajos. En 1996 adquirió las divisiones de embotellado y distribución de esta compañía en Bélgica y Francia. En estos países, CCE es prácticamente el único embotellador de los productos de TCCC.

Relación entre CCE y TCCC

(5) TCCC es el accionista individual más importante de CCE, dado que controla aproximadamente el 45 % de su capital. Sin embargo, el hecho de que posea este porcentaje accionarial no le confiere derechos especiales, especialmente por lo que se refiere a la composición y al sistema de voto en el consejo de administración. No obstante, existe una serie de factores que, analizados en conjunto, llevan a la conclusión de que TCCC puede, *de facto*, ejercer una influencia decisiva sobre CCE, en el sentido de lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 3 del Reglamento de concentraciones.

(6) Básicamente, el hecho de que TCCC posea el 45 % de las acciones ha de considerarse como una inversión estratégica que le ofrece una influencia considerable sobre las actividades comerciales de CCE, habida cuenta de que ningún otro accionista posee individualmente más del 8 % de la compañía. Un 8 % de las acciones está en manos del presidente del consejo de administración, el señor Johnston y su familia, un 9 % está en poder de otros ejecutivos y empleados de CCE, el 28 % es propiedad de inversores institucionales, ninguno de los cuales posee individualmente más del 5 % de la empresa, quedando el 10 % restante en manos de accionistas privados. Ningún otro accionista posee ni de lejos el mismo poder que TCCC en términos de derechos de voto.

(7) En las juntas generales de accionistas celebrados en los últimos años, la participación de TCCC ha estado a punto de alcanzar la mayoría de votos (49,79 % en 1994; entre el 48,09 % y el 48,84 % en 1995; y entre el 48,2 % y el 48,8 % en 1996).

(8) Las partes alegan que, si se tienen en cuenta de forma colectiva, los intereses financieros de los demás accionistas minoritarios actúan realmente como contrapeso a los intereses de TCCC, que pueden venir dictados en parte por volúmenes de ventas del concentrado. Sin embargo, TCCC nunca ha perdido una votación en una junta general de accionistas. Además, si tenemos en cuenta que el resto del capital está muy disperso y que estas acciones no representan a intereses homogéneos, resulta altamente improbable que estos accionistas votasen juntos contra los intereses de TCCC. Por otra parte, al ponderar sus intereses financieros, estos accionistas tendrían que sopesar cualquier beneficio que pudieran obtener a corto plazo con el perjuicio que podría registrar el valor a largo plazo de sus acciones de CCE, en caso de que votasen en contra de TCCC.

(9) La improbabilidad de que TCCC no logre la mayoría en una junta general de accionistas se ve reforzada por las consideraciones siguientes: como señaló la propia CCE en su Memoria anual de 1995, la empresa es el primer embotellador mundial de los productos de TCCC. Aproximadamente el 90 % del volumen de negocios a nivel mundial de CCE (casi el 100 % en el caso de sus operaciones europeas hasta la fecha) procede de las ventas de productos de TCCC. Por consiguiente, la actividad de CCE se encuentra indisolublemente unida a la de TCCC y, especialmente en Europa, depende de esta última. No obstante, las partes niegan que CCE sea dependiente de TCCC, especialmente en el caso de que se establezcan paralelismos con los acuerdos de distribución exclusiva. No obstante, se indica que la relación entre ambas empresas no puede equipararse, en modo alguno, a un acuerdo de distribución exclusiva, teniendo especialmente en cuenta que TCCC posee el 45 % de las acciones de CCE y el resto de la estructura del accionariado. Por otra parte, resulta inconcebible que CCE optase por Pepsi-Cola o cualquier otra marca de cola en lugar de Coca-Cola, cuando TCCC sigue manteniendo una posición tan poderosa en el mercado. Por otra parte, aunque CCE adquiera aproximadamente entre el 18 y el 20 % de la producción total de TCCC, lo que le confiere un cierto poder sobre esta última, y aunque CCE podría causar graves perjuicios a TCCC si quisiese, ello no es comparable con la influencia que podría ejercer esta última, si tenemos en cuenta que CCE depende en un 90 % de ella.

(10) Si TCCC tropezase con alguna dificultad para lograr la mayoría, le bastaría con adquirir un 2 % de las acciones en bolsa, con lo que se haría con una mayoría absoluta. El hecho de que no haya necesitado hacerlo indica que ya goza de un control real.

(11) CCE subraya que desempeña un papel activo e independiente como embotellador en el mercado. La Comisión acepta que TCCC reconozca la experiencia de CCE en el sector del embotellado y que no interfiere normalmente en sus actividades. Sin embargo, CCE no puede dejar de reconocer que el equilibrio económico entre sí misma y TCCC se decanta claramente a favor de esta última: CCE embotella aproximadamente entre el 15 y el 20 % de los productos de TCCC a nivel mundial, mien-

tras que alrededor del 90 % de las ventas de CCE son de productos de TCCC. Es evidente que TCCC ha elegido a CCE como embotellador principal en muchas zonas de Estados Unidos y la Comunidad Europea. Un directivo de TCCC afirmó en una presentación denominada «How will Recent Bottling Restructuring Produce Benefits» («¿De qué forma producirá beneficios la reciente reestructuración del sector del embotellado?») que «Coca-Cola y sus embotelladores principales (de los que CCE es el más importante) son socios estratégicos que comparten los mismos objetivos en el sistema Coca-Cola».

(12) Las partes señalan que la estructura de retribución del personal directivo de CCE garantiza también su independencia de TCCC al asegurar que los directivos y administradores no fomentarán el crecimiento de la producción en detrimento del beneficio de la empresa. No obstante, en la Memoria anual para 1995 de CCE se afirma que los dirigentes procuran ante todo tomar decisiones que incrementen el valor económico a largo plazo de la empresa. De esta Memoria también se desprende que lograr un incremento de la producción es fundamental para la rentabilidad a largo plazo de CCE.

(13) Por todas las razones expuestas consideradas en su conjunto, la Comisión llega a la conclusión de que TCCC está en condiciones de ejercer una influencia decisiva sobre CCE y, en consecuencia, ejerce su control sobre la empresa en el sentido de lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 3 del Reglamento de concentraciones. La Comisión rechaza la alegación de las partes de que es preciso controlar cada uno de los factores individualmente. Sin embargo, el apartado 3 del artículo 3 establece específicamente que el control se puede basar en una combinación de factores, o en un solo elemento.

(14) [. . .] (1).

B. ABGB y CCSB

(15) ABGB es una filial de Cadbury Schweppes plc (CS), que controla el 51 % de su capital en acciones. El 49 % restante está en manos de TCCC. Estas dos empresas ejercen *de facto* el control conjunto de ABGB. Este aspecto se aborda con mayor profundidad en la evaluación de la operación propuesta. ABGB es la empresa matriz de CCSB, la empresa embotelladora establecida en 1987 por CS, Coca-Cola Export Corporation y TCCC para producir, envasar, comercializar, distribuir y vender bebidas refrescantes en Gran Bretaña. La mayoría de las bebidas refrescantes de CCSB se elaboran a partir de concentrados, esencias y extractos fabricados por sus propietarios, CS y TCCC.

(1) En la versión de la presente Decisión destinada a la publicación, determinadas informaciones se han suprimido o sustituido por márgenes amplios u otras menciones, con arreglo al apartado 2 del artículo 17 del Reglamento de concentraciones, relativo a la no divulgación de secretos comerciales.

II. LA OPERACIÓN

CONSIDERACIONES GENERALES

(16) En el marco de la transacción propuesta, CCE y, por consiguiente, TCCC obtendrían el control exclusivo de CCSB, mediante la adquisición de la totalidad del capital en acciones de ABGB, a través de una nueva filial al 100 %, Bottling Holdings (Gran Bretaña) Limited (Newco). Newco adquiriría el 51 % de las acciones, propiedad de CS, y el 49 % de ABGB que controla Coca-Cola Holdings (Reino Unido) Limited, propiedad de TCCC.

(17) Por otra parte, se han negociado nuevos acuerdos de licencia entre CCE y TCCC en relación con los productos de TCCC, y entre CCE y CS en relación con los productos de esta última empresa. TCCC ha comunicado a la Comisión que su nuevo acuerdo de licencia celebrado con CCSB será su acuerdo de licencia europeo normalizado denominado «Bottler's Agreement». En el marco del nuevo acuerdo de licencia de CS, CCE, a través de CCSB, gozará del derecho exclusivo a fabricar, distribuir, comercializar y vender las marcas de bebidas refrescantes de CS en el Reino Unido en el marco de un contrato de 15 años (renovable por otros 10). Se considera que los acuerdos de licencia entre CS y CCE no están directamente relacionados con la operación de concentración, ni son necesarios para la realización de ésta. Los acuerdos se han notificado a la Comisión y están siendo analizados a la luz del Reglamento (CEE) nº 17 del Consejo (2).

(18) CCSB, de la que sería propietaria CEE, fabricaría, envasaría, distribuiría, comercializaría y vendería en el Reino Unido los productos de CS y TCCC, además de los productos de terceras empresas que sean actualmente objeto de acuerdos de embotellado.

ACUERDO ENTRE LA COMUNIDAD EUROPEA Y ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

(19) El presente asunto ha dada lugar a la activación del Acuerdo CE/Estados Unidos.

III. OPERACIÓN DE CONCENTRACIÓN

(20) En el marco de la transacción propuesta, CCE y, por consiguiente, TCCC adquirirán el 100 % del capital emitido en acciones de ABGB y, con él, el control exclusivo de CCSB. Ello constituiría una operación de concentración con arreglo a lo dispuesto en la letra b) del apartado 1 del artículo 3 del Reglamento de concentraciones.

(2) DO nº 13 de 21. 2. 1962, p. 204/62.

IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA

(21) El volumen de negocios a nivel mundial de CCE en el ejercicio que finalizó en 1995 fue de 5 178 millones de ecus, de los cuales 259 millones se obtuvieron en el EEE y de estos últimos más de 97 %, en los Países Bajos. El volumen de negocios de ABGB en 1995 fue de 1 091 millones de ecus, más del 99 % de los cuales se obtuvieron en el Reino Unido. Por consiguiente, ambas empresas no logran más de dos tercios de su volumen de negocios a nivel comunitario en el mismo Estado miembro. Dado que CCE y ABGB superan el umbral de volumen de negocios mundial agregado, la operación de concentración tiene dimensión comunitaria con arreglo a lo dispuesto en el apartado 2 del artículo 1 del Reglamento de concentraciones, por lo que no es necesario tener en cuenta el volumen de negocios de TCCC a los fines del procedimiento.

V. COMPATIBILIDAD CON EL MERCADO COMÚN

(22) La transacción propuesta no implica adición alguna de cuotas de mercado o marcas, puesto que CCE no opera actualmente en el Reino Unido. Sin embargo, para evaluar las consecuencias de la adquisición propuesta de CCSB por parte de CCE/TCCC, es necesario determinar si los productos suministrados por CCSB constituyen uno o más mercados pertinentes.

A. MERCADO DE PRODUCTOS CONSIDERADO

(23) Las partes implicadas en la operación notificada se dedican a la preparación, envasado, comercialización, distribución y venta de bebidas comerciales. Tanto CCSB como CCE son empresas que ocupan el primer lugar en el sector del embotellado de bebidas refrescantes. En su notificación, la parte notificante señala que el mercado de productos considerado es el de bebidas comerciales, que, desde el punto de vista de CCE, incluiría a una gama extremadamente amplia de productos. En referencia a los productos que ofrecen CCE y CCSB, el mercado de productos considerado incluiría una amplia gama de bebidas refrescantes con gas, bebidas refrescantes sin gas, zumos de fruta y aguas minerales. Por otra parte, el mercado de productos considerado abarcaría también cualquier otra bebida, incluidas las calientes, como el té y el café.

(24) En su notificación, CCE no establece diferenciaciones entre sus clientes, entre los que se cuentan grandes cadenas de supermercados de alimentación, pubs y restaurantes, pequeñas tiendas de ultramarinos, cadenas de respostería, tabacos y periódicos, las tiendas de las estaciones de servicio, servicios de alimentación, de restauración, etc..

(25) Con arreglo a lo dispuesto en el Reglamento de concentraciones, el mercado de productos considerado abarca aquellos productos que los consumidores consideran sustituibles por razón de sus características, su precio o el uso que se prevea hacer de ellos. La definición de mercado propuesta por la parte notificante parece estar basada en otra serie distinta de consideraciones, tales como la demanda total que pueden satisfacer con sus productos, su deseo de aumentar su cuota en el consumo diario de bebidas o una mera posibilidad funcional de sustitución por lo que a saciar la sed se refiere. La Comisión ya ha rechazado este tipo de enfoque en decisiones anteriores relacionadas con el sector de las bebidas.

(26) La Comisión considera que el mercado de productos considerado abarca la venta de bebidas refrescantes con gas y sabor a cola («colas»), que suponen aproximadamente el 50 % de las bebidas refrescantes con gas, por las razones siguientes:

— la mayoría de los clientes y competidores contactados considera que las colas constituyen un mercado distinto;

— las propias partes y sus competidores organizan su investigación de mercado sobre la base de un mercado de cola;

— las partes establecen una política específica de precios para las colas;

— las colas de marcas propias presentan características específicas, la reciente introducción de colas de calidad de marcas propias daría la impresión de que ha producido ganancias a costa principalmente de otras colas y los principales competidores sólo han reaccionado con relación a sus productos de cola; y

— las consideraciones de la posibilidad de sustitución de la oferta no pueden llevar a una ampliación del mercado.

Estas razones se analizan pormenorizadamente en los considerandos 30 a 94. Por otra parte, si se tuvieran en cuenta los diferentes tipos de clientes servidos por embotelladores de colas, el mercado de productos considerado se dividiría en tres canales diferentes:

— ventas de colas a cadenas de supermercados para el consumo doméstico,

— ventas de colas a pubs y restaurantes para su consumo en el propio local, y

— ventas a pequeñas tiendas de ultramarinos independientes, cadenas de establecimientos de repostería, tabacos y periódicos, tiendas de estaciones de servicio, empresas de restauración y otros.

(27) En cuanto a las restantes bebidas refrescantes con gas, de la impresión de que se les puede distinguir de otros tipos de bebidas (zumos, productos lácteos, aguas, etc.) por sus características, precios y el uso que se prevea hacer de ellos. No está tan claro si se puede considerar que las bebidas refrescantes con

gas de otros sabores constituyen por sí mismas mercados de productos considerados distintos. Por lo general, los minoristas y competidores consideran que poseen una imagen menos diferenciada que las colas. Al contrario de lo que sucede con estas últimas, da la impresión de que el precio desempeña un papel más importante. En sus respuestas a la Comisión, los operadores del mercado no han señalado de forma consecuente ningún otro sabor en el que la transferencia de consumo de un producto a otro sea tan limitada. También es digno de reseñar que, mientras que las marcas principales de cola se reservan para bebidas de sabor de cola, las marcas de otros sabores abarcan toda la gama de sabores diferentes, como por ejemplo, Sunkist, Tango, Schweppes. Por todas estas razones, la Comisión estima que no hay pruebas suficientes para determinar si algunas de las demás bebidas refrescantes con gas de distintos sabores podrían constituir también mercados distintos. No obstante, partiendo de la hipótesis de que las colas constituyen un mercado diferenciado y de que, como se considera más adelante, existe una posición dominante en este mercado, no es necesario, a efectos de la presente Decisión, llegar a una conclusión definitiva sobre este asunto.

(28) No obstante, existe una interacción importante entre las colas y las demás bebidas refrescantes de otros sabores, en términos de gastos generales y equipo de embotellado y distribución, repercusión de la gama de productos en la comercialización y de competencia entre diferentes marcas en relación con la estrategia y el posicionamiento de las mismas. Estas consideraciones apuntan a la existencia de una determinada complementariedad de los diferentes tipos de bebidas en lugar de a la posibilidad de sustitución de la demanda. La evolución a lo largo del tiempo del volumen de ventas (véase el Anexo 5, en el que figuran las ventas semanales por volumen de tipos diferentes de bebidas; fuente: Nielsen, suministradas por CCSB) indica que todos los volúmenes tienden a incrementarse cuando aumenta la demanda, por ejemplo, durante el verano o en Navidad.

(29) Estas consideraciones no parecen bastar para ampliar el ámbito del mercado de producto a todas las bebidas refrescantes con gas. Estos tipos de bebidas se tendrán en cuenta explícitamente en el debate de los elementos de prueba sobre los cuales la Comisión basa su evaluación del mercado de producto.

1. *Consideraciones sobre la demanda; características del producto y preferencias de los consumidores*

Distinción entre bebidas refrescantes con gas y otros tipos de bebidas

(30) Da la impresión de que los modelos de consumo de diversos tipos de bebidas presentan diferencias significativas. Así, por ejemplo, se tiende a consumir aguas minerales y zumos en las comidas que se hacen en casa, consumiéndose especialmente los zumos en el desayuno. Las bebidas refrescantes con gas tienden a consumirse en otras ocasiones, especialmente en los restaurantes de comida rápida o en reuniones sociales, como confirma, en términos generales, el estudio llevado a cabo por las partes en el mercado francés (Beverage Conjoint Study France). El estudio realizado por Audits and Surveys Worldwide en Gran Bretaña (marzo de 1996) conduce a unos resultados similares. Las bebidas refrescantes con gas son las bebidas más consumidas en aquellos lugares en los que se sirve comida rápida o en los diferentes actos sociales. Por el contrario, los zumos de fruta y las aguas minerales se asocian más a menudo con el deseo de consumir un producto beneficioso para la salud. En su respuesta a este estudio muy pocos consumidores asociaron con la salud a las bebidas refrescantes con gas.

(31) Estas diferencias en los modelos de consumo reflejan las diferentes preferencias de los consumidores y las distintas razones que les llevan a optar por una bebida determinada. La motivación del consumidor abarca desde la mera necesidad funcional/fisiológica de saciar la sed, a razones relacionadas con la alimentación y una variedad de necesidades psicológicas (interacción, posibilidad de animación, descanso, recompensa, estimulación y otras) (fuente: investigación de mercado remitida por un competidor).

(32) Así pues, es posible que la leche y los zumos satisfagan una necesidad de alimentación y tiendan a consumirse en el desayuno. Los zumos de fruta o las aguas minerales se asocian predominantemente con bebidas naturales (bebidas sin aditivos ni azúcar) y su demanda se debe fundamentalmente a consideraciones de tipo sanitario y de estilo de vida saludable.

(33) Por otro lado, las principales propiedades físicas de carácter genérico de las bebidas refrescantes con gas, tal como las perciben los consumidores, son su dulzura, su sabor azucarado y su composición efervescente [...]. Hasta cierto punto, este tipo de bebidas presentan una imagen artificial y no parecen estar asociadas con efectos positivos para la salud. Estos dos aspectos aparecen en el Monitor Driver Quantification Study, enviado por las partes y que sólo se ocupa de Coca-Cola (que es la principal bebida refrescante con gas por volumen de ventas). Este tipo de bebidas tiende a consumirse no tanto por sus propiedades para saciar la sed, como por el hecho de ser bebidas estimulantes (azúcar, cafeína, efervescencia). Parecen ser totalmente diferentes las razones básicas por las que los consumidores demandan bebidas refrescantes con gas, por un lado y, por ejemplo, leche, zumos o aguas embotelladas, por otro.

(34) Dentro de estas bebidas refrescantes con gas, la demanda de colas depende, en gran medida, de la percepción de la marca y de la imagen que los consumidores asocian a las distintas marcas. Otro factor que determina la elección de una cola es el sabor, aunque da la impresión de que los opera-

dores del mercado consideran que tiene una importancia secundaria, cuando se le compara con otras bebidas refrescantes con gas. Esta opinión se ve ratificada por las sumas considerables que cada año invierten los grandes proveedores de colas en dar a conocer sus marcas a los consumidores finales (véase el Anexo 2). De las respuestas facilitadas porlos competidores y los clientes también se pone de manifiesto que, mientras que marca e imagen son los dos factores que más influyen en el consumo de colas, el precio y el sabor desempeñan un papel relativamente menos importante. No obstante, da la impresión de que estos dos últimos factores son más importantes en el caso de las bebidas refrescantes con gas y otros tipos de bebidas.

(35) Las consideraciones anteriores son relevantes, en cierta medida, para las bebidas refrescantes con gas en general. Parece que hay razones de peso para establecer una distinción entre las bebidas refrescantes con gas, por una parte, y el resto de bebidas, por otra, y de que las primeras podrían constituir un mercado pertinente a los fines del presente procedimiento.

(36) Sin embargo, la cuestión fundamental que se ha de dilucidar en esta operación de concentración reside en determinar si la situación de la demanda por otros tipos de bebidas ejerce un control suficiente sobre el precio de las colas. A tal efecto, la Comisión ha analizado: i) las opiniones de los clientes y competidores, ii) los estudios de mercado y documentos internos remitidos por las partes y iii) el impacto del lanzamiento de colas con marcas propias en el Reino Unido en los últimos tiempos.

2. *Opiniones de los clientes y los competidores*

(37) La mayoría de los competidores y clientes de CCSB contactados por la Comisión en su investigación señalaron la escasa probabilidad de que los consumidores de colas pasen a consumir otras bebidas en respuesta a un pequeño cambio en el precio relativo de las colas. Los que consideraban que existiría algún tipo de sustitución indicaron que ésta se dirigiría hacia otras bebidas refrescantes con gas y que, en el peor de los casos, el impacto que tendría en los zumos, las aguas minerales o las bebidas refrescantes sin gas sería prácticamente nulo.

(38) De las seis cadenas de grandes superficies (que representan a una gran proporción de este canal) que respondieron a solicitudes formales de información, sólo una indicó que, según su opinión, un incremento de entre el 5 y el 10 % del precio de las colas en el Reino Unido induciría, en gran medida, a los consumidores de estos productos a sustituirlos por otros. Otra cadena fue incapaz de dar una respuesta específica. Las demás indicaron que la sustitución sería escasa o nula. Algunas cadenas indicaron que las promociones de una determinada marca de cola implican un incremento en la venta de estos productos, aunque no tienen consecuencias apreciables en las restantes bebidas refrescantes con gas. De modo similar, las promociones de bebidas refrescantes con gas de otros sabores no afectan a las ventas de colas.

(39) De los doce competidores cuyas respuestas se han analizado hasta el momento, siete indicaron que la posibilidad de sustitución de las colas sería escasa o nula; dos no respondieron; dos expresaron su convencimiento de que se produciría un cambio importante al consumo de otras bebidas refrescantes con gas y otro indicó que su investigación sobre la elasticidad de los precios se circunscribía a productos encuadrados en una categoría restringida y, por consiguiente, no estaba en condiciones de responder a la pregunta relativa a las interacciones existentes entre las colas y las demás categorías. Los que creían que se produciría una pequeña sustitución de las colas como consecuencia de un pequeño cambio en el precio relativo indicaron que la mayor parte del volumen se desplazaría hacia otras bebidas refrescantes con gas.

(40) La mayoría de los operadores de mercado con quienes entró en contacto la Comisión indicaron que los consumidores no abandonan el consumo de colas al cambiar los precios relativos.

3. *Estudios de mercado; documentos de planificación internos de las partes*

(41) Los estudios de mercado remitidos por las partes ponen de manifiesto que a menudo se comparan las marcas de cola con las de otras bebidas refrescantes con gas y, en un reducido número de casos, también con marcas de otro tipo de bebidas.

(42) En 1995 Coca-Cola (GB) (CCGB) encargó a Sadek Wynberg Research un estudio cualitativo a desarrollar entre los consumidores y los compradores con objeto de analizar los factores que determinan el volumen de la demanda de colas y demás bebidas refrescantes con gas. El estudio se basaba en entrevistas realizadas a una muestra de consumidores, en un diario y en visitas guiadas a los puntos de venta (cadenas de grandes superficies). En la muestra se incluían tanto un grupo de grandes bebedores de cola, como un grupo de pequeños consumidores de bebidas refrescantes con gas y el objetivo perseguido era identificar y descubrir el potencial de incremento del volumen de Coca-Cola, con objeto de elaborar un plan de comercialización.

(43) Son numerosos los ejemplos de estudios cualitativos de este tipo sobre la actitud de los consumidores y sus hábitos de compra. Por regla general, tratan de dar con aquellas situaciones en las que se podría incrementar el volumen del consumo de Coca-Cola, gracias a una mejor selección de los consumidores y a la adaptación de la estrategia de comunicación y al posicionamiento de la marca. Otro de los objetivos de estos estudios consiste en mejorar la planificación de la comercialización y las actividades de promoción para lograr el incremento del volumen de ventas. En estos estudios cualitativos, se compara generalmente a Coca-Cola con marcas de varias bebidas distintas de las colas.

(44) Así por ejemplo, el seguimiento permanente de los consumidores llevado a cabo por Audits and Surveys Worldwide (1996), basado en entrevistas celebradas en unas 1 100 familias, abarca todas las marcas de TCCC, CS y Pepsi/Britvic. El estudio se centra en el análisis específico del conocimiento que los consumidores tienen de la publicidad, sus asociaciones con marcas específicas, la identificación de eslóganes y las ocasiones para consumir una bebida determinada. El estudio llevado a cabo por Infratest Burke 1995 analiza la motivación de los consumidores para elegir una bebida determinada y la necesidad que intentan satisfacer con determinadas bebidas. El estudio abarca también a todas las marcas de las partes y las de sus principales competidores. Comprender la capacidad de las marcas ya existentes para satisfacer las necesidades y motivaciones de los consumidores es uno de los objetivos que se ha fijado la investigación.

(45) Es posible que el ejemplo más ilustrativo sea el estudio «Key competitive brand modules analysis» (presentado por TCCC). Este estudio compara a Coca-Cola con Pepsi y Tango en términos de estrategias y posición de marcas, actividades de comunicación de mercadotecnia, logros de la marca, factores que influyen en el éxito de una marca determinada y análisis comparativo de los aspectos positivos y negativos de cada una de las marcas.

(46) CS también ha presentado ejemplos de su estudio de mercado realizado en el ámbito de las actitudes y el uso de los consumidores de bedidas refrescantes, entre los que se encuentra el «IRI Household Panel 1995», un estudio sobre los modelos de compra. Llevado a cabo en Estados Unidos, el estudio se circunscribe a comparar marcas de productos distintos a las colas. En el estudio «Soft drinks category market structure», realizado por Information Resources, se comparan mediante análisis de grupo imágenes de marcas de diferentes bebidas refrescantes con gas, con el fin de llegar a conocer las razones por las que los consumidores dejan de consumir unas marcas y optan por otras.

Conclusiones a propósito de los estudios de mercado

(47) Si se repasa lo expuesto a propósito de los estudios de mercado anteriormente mencionados, se pone de manifiesto que, al analizar el comportamiento, las actitudes, los hábitos de compra y las percepciones de marca de los consumidores, las partes implicadas tienen en cuenta un entorno de competencia más amplio que el de las colas, que abarca a una amplia gama de bebidas refrescantes con gas. Da la impresión, sin embargo, de que ello sucede en el contexto de definir una estrategia de comunicación y un posicionamiento para las marcas, comparando los múltiples atributos de marcas diferentes y la imagen que los consumidores asocian a cada una de ellas. También parece que se comparan marcas de todo el aspectro de bebidas resfrescantes con gas para hacer un seguimiento y medir la eficacia de las diferentes estrategias publicitarias.

(48) Por regla general, los estudios anteriores no se basan en los precios relativos de los productos vendidos con marcas diferentes o no los tienen en cuenta.

Investigación cuantitativa y sobre precios

(49) No obstante, la situación cambia de modo significativo cuando el estudio de mercado de las partes reviste un carácter más cuantitativo y se centra en medir las elasticidades de precios, definir una estrategia de los mismos o evaluar las consecuencias de reducciones transitorias de precios asociadas a promociones que se lleven a cabo en establecimientos minoristas. En este contexto, se tiende a encargar los estudios separadamente para las colas, otros sabores de bebidas refrescantes con gas o, en algunos casos, para sabores específicos (por ejemplo, tónica para combinados y sodas) dentro de las bebidas refrescantes con gas.

(50) En el «Monitor Driver Quantification Study (1996)», facilitado por TCCC, se compara el precio de Coca-Cola con el de colas de marcas propias. Con este estudio se pretende evaluar la importancia relativa del envasado, el precio y la marca como principales factores de incremento de los volúmenes demandados de Coca-Cola. [...] La repercusión del precio sobre el volumen de ventas sólo se analiza en las colas y no se tiene en cuenta la repercusión que pueda tener en otras bebidas refrescantes con gas.

(51) Otros datos en apoyo de estas afirmaciones aparecen en [un ...] estudio sobre la estructuración del mercado de bebidas refrescantes en el Reino Unido [...]. Las elasticidades se calculan separadamente para las colas, las bebidas gaseosas de frutas, las limonadas y los combinados, así como para los canales de distribución múltiple y de compra por impulso y estableciendo una diferenciación entre latas y botellas. Las conclusiones principales del estudio son que [...], en la demanda de colas en el canal de la compra por impulso, en el que [...] para las ventas ni en las botellas, ni en los botes. En el canal múltiple, se observa que [...] difiere entre las colas y las bebidas gaseosas de frutas.

(52) De modo similar, el estudio sobre los precios de las colas encargado por CCSB a Marketing Sciences (1994) se circunscribe exclusivamente a este tipo de bebidas. Los objetivos del estudio consisten en evaluar la sensibilidad de los precios en los principales volúmenes envasados de cola que se distribuyen a través de las cadenas de supermercados y los canales de compra por impulso, determinar el nivel de primas de precios que Coke y Pepsi pueden exigir sobre las marcas de los minoristas y examinar la relación existente entre precio e imagen de marca. En este estudio de concesiones mutuas marca-precio, se presenta a los consumidores una gama de productos y se intenta conocer cuál es su reacción ante diferentes hipótesis de precios. En principio, la gama de productos se restringe a las colas.

(53) Básicamente, este mismo enfoque es el utilizado en el modelo de ventas de CCSB elaborado por Millward Brown International. En el mercado de las cadenas de supermercados y de botes de compra por impulso, el precio se compara únicamente con los de otras colas. El estudio detecta elasticidades por debajo [...] en el mercado de compra por impulso y magnitudes por encima [...] en el caso de las botellas de Coca-Cola en el canal de las cadenas de supermercados (con excepción de Diet Coke, donde la elasticidad es inferior [...]). El estudio analizó también la repercusión de la introducción de Virgin Cola y colas de marcas propias sobre las ventas de colas de TCCC en varios envases, pero no se ocupa de la eventualidad de que otras bebidas refrescantes con gas comercializadas por CCSB hayan sufrido pérdidas. El estudio analiza separadamente a Sunkist en el contexto del mercado de bebidas gaseosas de frutas. Da la impresión de que las elasticidades son bastante elevadas (por encima de [...]) en el canal de las cadenas de supermercados y mucho menos importantes en el de compra por impulso.

(54) CCSB encargó una aplicación del modelo ScanPro de Nielsen para la evaluación del impacto de las promociones llevadas a cabo en los mercados de cola. El estudio analiza la repercusión de las promociones de los productos de cola en otros productos de cola, entre los que se incluye Pepsi y marcas propias. Sin embargo, no analiza las posibles consecuencias entre las bebidas refrescantes con gas de diferentes sabores.

(55) De modo análogo, CS encargó un estudio a Information Resources en el que se estiman las elasticidades de tónicas Schweppes para Estados Unidos. El estudio se basa en datos de ventas semanales procedentes de Info Scan y abarca exclusivamente a tónicas y sodas, es decir, bebidas refrescantes con gas y excluye a colas u otras bebidas gaseosas de diferentes sabores.

Planes de empresa y documentos de planificación de las partes

(56) Parece que [existe...] una política específica de precios para la marca Coca-Cola [...], sin hacer referencia a [...] de otras bebidas distintas de la cola.

(57) [... Una] cuestión básica [...] con respecto a la formación de los precios, es el precio de los productos de Coca-Cola en relación con [...]. Se analizan la cuota de volumen y los precios relativos en relación con otras colas, excluyendo la comparación con un mercado más amplio de bebidas refrescantes con gas. También merece la pena señalar que [...] la imagen de que Coke posee el «verdadero sabor de la cola».

(58) En el estudio de CCGB denominado «1997 Cola Brand Objectives and Strategies (1996)», la cuestión de los precios es prioritaria para Coca-Cola en el canal de distribución de las cadenas de supermercados. [...] Por el contrario, en el ámbito del canal de compra por impulso la cuestión de los precios no se trata con detalle [...].

(59) En ese mismo documento, la estrategia global de CCGB se define por su aspiración de convertirse en una empresa que produzca todo tipo de bebidas. En ese contexto, existe un análisis comparativo de los diferentes tipos de bebidas y una evaluación de sus respectivos incrementos de volumen y tendencias. Parece que el objetivo consiste en determinar las posibilidades de una ulterior expansión de las ventas de Coca-Cola en ocasiones diferentes, aunque, en este contexto, no hay indicación alguna de que los precios, o los precios relativos, influyan en algo para lograr este crecimiento potencial.

(60) También es significativo que se defina [...] para otras marcas de TCCC haciendo referencia a [...] sus sabores respectivos. Por ejemplo, en el caso de los zumos puros, se dice que el mercado del Reino Unido posee un carácter similar al de materias primas. Este carácter y la existencia de marcas establecidas llevan a CCGB a la conclusión de que el mercado de zumos en el Reino Unido presenta unos obstáculos relativamente elevados para la introducción de nuevos productos. A la hora de definir una política de precios para [...], una vez más el objetivo consiste en mantener el precio aplicado en las cadenas de supermercados [...]. Por último, se compara a [...] con otras bebidas [... de fruta de sabores parecidos] ([...]) y la estrategia básica de producto se define en términos de sabor ([...]).

(61) El plan de empresa 1997/1998 de CCGB se sigue básicamente el mismo enfoque, es decir, una de las prioridades básicas es el crecimiento de las colas de calidad de marcas propias y de Virgin. Se ha señalado el impacto significativo en la cuota de mercado de Coca-Cola (especialmente de Diet Coke). [...] Se analizan separadamente otras bebidas gaseosas con sabores y se dice que el mercado está saturado por la fragmentación de marcas, muy pocas de las cuales consiguen alcanzar la masa crítica. Se considera una vez más que [...] es una cuestión básica en el canal de las cadenas de supermercados, aunque no en el de compra por impulso o en el de consumo en los propios locales comerciales. [...]

Conclusión

(62) De lo anteriormente expuesto se deduce que, cuando las partes llevan a cabo estudios sobre los precios de los productos de cola y las repercusiones que los cambios de estos precios tienen en el volumen de ventas, tienden a considerar un mercado de colas, diferenciando entre los canales de las cadenas de supermercados, de consumo en los locales comerciales y de compra por impulso. La definición de su estrategia competitiva se basa, en gran medida, en tales estudios, al menos por lo que a precios se refiere.

(63) No tan evidente es la situación relativa a otras bebidas refrescantes con gas. Varios son los ejemplos en los que las relaciones competitivas se analizan en el marco de los distintos sabores. El sabor parece constituir un factor significativo de la estrategia competitiva. Por otro lado, también existen ejemplos en los que todas las bebidas gaseosas con sabores se consideran un solo

mercado. Como ya se ha señalado anteriormente, sin embargo, no es necesario adoptar una decisión sin ambages sobre esta cuestión a la hora de analizar el caso que nos acupa y, además, ya no se seguirá ahondando en esta cuestión.

4. ***Repercusión de la introducción de colas de marca propia***

(64) Desde 1994 las colas de marcas propias han tenido una repercusión importante en el mercado de colas del Reino Unido. El incremento significativo de las colas de marcas propias durante ese año y en años sucesivos tiende a indicar que éstas constituyen un mercado específico, puesto que da la impresión de que las marcas propias han incrementado sus ventas en detrimento de las demás colas, y no de otras bebidas refrescantes con gas, con marca o sin ella.

(65) La penetración de las colas de marcas propias representa aproximadamente el 28 % del mercado de este producto en el Reino Unido, medido en términos de valor, como figura en el cuadro siguiente:

Penetración de las marcas propias en 1995 por producto en el Reino Unido (%)

Producto	Valor
Colas	28,4
Bebidas refrescantes con gas (exc. cola)	50,7
Todas las bebidas refrescantes con gas	39,4
Agua mineral	48,0
Total bebidas refrescantes	42,5

Fuente: Nielsen tiendas exclusivas de alimentación/CS carta de 11 de octubre de 1996.

La penetración es mucho más elevada en otras bebidas refrescantes con y sin gas. Por lo que se refiere a las bebidas refrescantes gaseosas distintas de la cola, la penetración de marcas propias resulta ser superior al 50 % del mercado. Especialmente por lo que se refiere a las limonadas, las marcas propias han eliminado prácticamente del mercado a las marcas de calidad, hasta tal punto que algunos minoristas no ofrecen productos de marca en este tipo de sabores. Da la impresión de que las colas de marcas propias ofrecen también un mayor descuento con relación a las colas de primeras marcas que el aplicado a otros tipos de sabores (véase el Anexo 1). En cuanto a las limonadas, da la impresión de que las colas de marcas propias no solo son responsables de la inmensa mayoría de las ventas, sino que también las marcas restantes se venden a menudo con descuento en relación con las marcas propias.

(66) En al Anexo 1 se compara el porcentaje medio de espacio lineal que los minoristas asignan a las marcas propias en diversas categorías de bebidas refrescantes. En relación con el porcentaje respectivo de que dan cuenta las marcas propias en cada categoría, se pone de manifiesto que las colas de marcas propias han necesitado una ayuda relativamente mayor por lo que se refiere a espacio lineal asignado.

(67) Esta situación comparativa de las colas de marcas propias confirmaría el hecho de que la demanda de colas muestra una relativa inelasticidad de precios, puesto que las marcas propias han logrado una penetración más baja en las colas e incluso para lograr este nivel inferior de penetración se ha tenido que recurrir a mayores descuentos y a la asignación de mayores espacios lineales.

Puntos de vista de los minoristas

(68) Tres de las cinco cadenas de supermercados más importantes del Reino Unido indicaron, en respuesta a solicitudes formales de información, que su introducción de colas de marcas propias hizo que los fabricantes de marca conocidas incrementaran su apoyo publicitario, con el fin de limitar al máximo la posibilidad de que los consumidores pasaran a adquirir colas de marcas propias. Este mayor apoyo publicitario sólo se dio en el caso de las marcas de cola cuando se introducía una cola de marca propia. Además, los minoristas indicaron que, según su experiencia, la introducción de colas de marcas propias sólo han afectado a las ventas de colas de marca, sin que hayan tenido un impacto significativo sobre las demás bebidas refrescantes con gas. Sólo uno de los minoristas indicó que las colas de marcas propias habían acaparado algunas de las ventas de limonadas. Otro señaló no haber recibido ninguna reacción especial de los fabricantes de primeras marcas y que no disponía de datos precisos en relación con la forma en que las marcas propias ganan ventas en el contexto de la misma categoría de sabores o de otras categorías.

Respuesta de los competidores a la introducción de marcas propias

(69) El plan de empresa de CCE para los Países Bajos confirma con más datos que los fabricantes de colas de primeras marcas solo reaccionan en relación con sus marcas de cola (y no con respecto a otras marcas de bebidas refrescantes con gas u otros tipos de bebidas) a la introducción de colas de marcas propias. En respuesta al lanzamiento inminente de la cola Cott en Superunie, CCE responde con la asignación de un importe que destina a una mayor actividad promocional (descuentos y otras actividades de promoción) en competidores específicos de Superunie sólo para sus productos de cola. No tiene intención de adoptar medida espcífica alguna en relación con ninguna de sus restantes marcas.

(70) La evolución de la campaña publicitaria de Coca-Cola ilustra también el hecho de que TCCC ha contrarrestado los problemas que le causa la penetración de colas de marcas propias en el Reino Unido incrementado de forma sustancial sus presupuestos publicitarios para sus marca de Coke. En el Anexo 2 se ofrece la evolución de los presupuestos destinados a publicidad en el Reino Unido durante

el período 1990-1995 (como figura en Canadean). En 1994, se introdujeron varias marcas propias de calidad (dos ejemplos de este fenómeno son la Classic Cola de Sainsbury y la Select de Safeway). Por otra parte, en 1994 se llevó a cabo el lanzamiento de Virgin Cola en Tesco. En 1995, el volumen de ventas de las colas de marcas propias se incrementó en un 39 % en el mercado de las cadenas de grandes superficies en relación con el año anterior. Las ventas de Virgin Cola aumentaron en más del 700 % en las mismas condiciones (fuente: cifras de Nielsen facilitadas por un competidor).

(71) (Según datos de Canadean, [en ...] 1995, TCCC pasó a destinar más del doble en publicidad, ya que su presupuesto aumentó de unos 15 millones a 37 millones de libras esterlinas. La publicidad de la cola normal ascendía aproximadamente a 21 millones de libras esterlinas, lo que supone más del doble del presupuesto asignado a la publicidad habitual de Coca-Cola en cualquiera de los cinco años anteriores. En 1995 el presupuesto destinado a Diet Coca-Cola ascendió aproximadamente a 8 millones de libras esterlinas, lo que vuelve a ser más del doble del presupuesto asignado durante los cinco años anteriores. No se observa incremento alguno de esta magnitud para las demás marcas de TCCC en el Reino Unido, con excepción de la marca Five Alive, cuyo presupuesto publicitario había sido hasta la fecha muy reducido.

(72) Estos incrementos espectaculares en el gasto publicitario pueden deberse a la introducción y el incremento de ventas de las marcas propias de calidad, puesto que coinciden en el tiempo y, además, los documentos internos de TCCC, CCE y CCSB muestran que las marcas propias constituyen la principal preocupación en el mercado de colas. En cualquier caso, no se pueden atribuir a una mayor publicidad por parte de Pepsi Cola International en el Reino Unido, dado que el presupuesto publicitario global de esta empresa ha venido disminuyendo desde 1993 en el Reino Unido. El incremento del presupuesto destinado por Pepsi a la publicidad de la cola normal en 1995, comparado con 1994, es sin duda importante (pasó de [...] millones de libras esterlinas a [...] millones, es decir, un aumento del [25-35 %]), aunque en mucha menos escala que la inversión cada vez mayor de Coca-Cola. En el caso de Pepsi, y según los datos facilitados por Canadean, en realidad el presupuesto publicitario global experimentó un descenso. Aunque tanto Coca-Cola como Pepsi invirtieron más en publicidad, el incremento masivo destinado a las marcas de Coca-Cola no parece que haya sido motivado por una escalada generalizada de los gastos de publicidad en el sector. Da la impresión, más bien, de que tanto TCCC/CCSB como Pepsi/Britvic aumentaron la publicidad de sus colas respectivas, cuando las colas de marcas propias comenzaron a ganar volumen de ventas y cuota de mercado.

(73) No parece, sin embargo, que los precios se redujeran en el período 1994-1996. Por el contrario, se ha venido produciendo un incremento de los precios medios al por menor y también se ha ido incrementando la prima aplicada a los precios de las marcas propias, como se ilustra en los gráficos de los Anexos 6 y 7. Se trata de precios al por menor en peniques por litro, según datos facilitados por CCSB. Si se indizan esos precios (primera observación = 100, véase Anexo 8) el precio de la Coca-Cola clásica se situó en 124 el 7 de septiembre de 1996, y en 111 el 28 de septiembre de 1996 (las cifras relativas a la última semana eran más bajas debido a una gran promoción). El precio de Diet Coke se ha incrementado a 113 en el período de 2 años en cuestión. Se observa un incremento similar en relación con las colas de Pepsi. Por el contrario, las botellas de cola de marcas propias han experimentado un descenso de precios, con un índice del 83 % para la cola clásica y del 87 % para la baja en calorías al término del período.

Análisis de la evolución del volumen de ventas

(74) El Anexo 3 muestra la evolución trimestral de ventas de bebidas refrescantes con gas y colas durante 1994 y 1995, junto con la tasa anual de crecimiento en 1995 (fuente: Nielsen, facilitada por un competidor). Debido a la estacionalidad de las ventas de bebidas refrescantes con gas y la tendencia creciente de consumo de bebidas en el Reino Unido, no resulta posible analizar directamente la repercusión del incremento de las ventas de colas de marcas propias sobre las colas de primeras marcas o sobre las restantes bebidas refrescantes con gas. No obstante, según un análisis de la evolución del porcentaje de colas de marcas propias en relación con el volumen total de ventas de todas las bebidas refrescantes con gas, se pone de manifiesto que las primeras han obtenido la mayor parte de sus ventas de tres fuentes:

— a costa de colas distintas de las dos marcas principales,

— en menor medida, de Coca-Cola y Pepsi, y

— del crecimiento global de la demanda de colas que, en principio, debería ser el resultado de la mayor publicidad y del lanzamiento de nuevos productos.

Parece que otras bebidas refrescantes con gas no han perdido un volumen significativo de ventas a costa de las colas de marcas propias.

(75) Un análisis de las tasas de crecimiento y de las variaciones de los volúmenes de ventas tiende a confirmar esta opinión. El volumen de ventas de las colas de marcas propias se incrementó en un 123 % en el primer trimestre de 1995 con relación al mismo período de 1994. Las ventas de Coca-Cola, Pepsi Cola y otras colas descendieron de modo significativo en el mismo período, mientras que el volumen de ventas de otras bebidas refrescantes con gas se incrementó en un 0,8 %. Se ha de señalar, sin embargo, que el aumento del volumen de ventas de las colas de marcas propias es muy superior a las pérdidas registradas por los productos de marca de calidad. Ello podría deberse a un cambio en la demanda de colas o a que se consumen más a costa de otras bebidas refrescantes con gas, a la vista especialmente de la escasa tasa de crecimiento de tales bebidas en este período.

(76) En el segundo trimestre, se detecta una situación similar, aunque las bebidas refrescantes con gas experimentan un crecimiento significativo. En este período el volumen de ventas de las colas de marcas propias experimentó un aumento del 58,3 % en relación con el mismo trimestre de 1994. En ese mismo período, descendieron las ventas de Coca-Cola, Pepsi y otras colas de marca (en un 2,9 %, 2,2 % y 23,4 %, respectivamente), en un contexto en el que las ventas de otras bebidas refrescantes con gas aumentaron en un 5,2 % y las ventas totales de bebidas gaseosas también experimentaron un aumento del 8,6 %. En los trimestres tercero y cuarto de 1995, período en el que se ralentizó el ritmo de crecimiento de las colas de marcas propias en tasas del 27,8 y el 8,8 %, tanto las colas de primeras marcas como las bebidas gaseosas experimentaron una expansión, con la única excepción de las demás colas que continuaron su descenso. Tanto Coca-Cola como Pepsi obtuvieron unos resultados inferiores al resto de las colas del mercado en términos de tasa de crecimiento durante estos períodos.

(77) Las mismas conclusiones pueden extraerse de los datos mensuales facilitados por CCE en relación con las ventas en los segmentos más exclusivos del mercado (véase el Anexo 4 y los gráficos complementarios). El porcentaje del volumen de ventas de las restantes bebidas refrescantes con gas del total de ventas de todas estas bebidas se mantiene estable a lo largo del período de introducción y expansión de marcas propias. Da la impresión de que los cambios ocurridos en los porcentajes, resultado del mayor número de ventas de estos productos de marcas propias han tenido lugar dentro de las colas y no de las bebidas refrescantes con gas.

(78) En sus alegaciones, las partes indicaron que, a lo largo del período 1994-1995, se produjo un descenso del 1 % en el porcentaje de consumo de otras bebidas refrescantes con gas en relación con el total de estos productos, lo que implicaría que las colas de marcas propias han incrementado ligeramente su volumen en relación con las bebidas refrescantes con gas. Ahora bien, esta conclusión estaría en contradicción con el punto de vista expresado por los minoristas de alimentación y con los documentos internos de las propias partes. En segundo lugar, la observación de que el resto de las bebidas refrescantes con gas han perdido una cuota equivalente a un punto porcentual sólo significa que el incremento del consumo de colas ha sido superior al del resto de las bebidas refrescantes con gas, que es el resultado previsto de la mayor inversión en publicidad y en el lanzamiento de productos. Lo que resulta relevante a este respecto es la comparación de los cambios en cuotas de mercado en el consumo total de bebidas refrescantes con gas que tiene lugar dentro de las colas en relación con la estabilidad de la cuota de mercado de otras bebidas refrescantes con gas.

(79) De lo anteriormente expuesto se puede llegar a la conclusión de que la introducción de colas de calidad de marcas propias ha hecho que se produzca una reacción de los proveedores de cola en relación exclusivamente con sus productos de cola y que las colas de marcas propias hayan incrementado sus ventas a costa de las restantes colas y no de las restantes bebidas refrescantes con gas. Ello estaría en contradicción con la afirmación de que el mercado de productos considerado es más amplio que el de las colas.

*5. **Diferentes categorías de clientes***

(80) Además de la fabricación de colas y otras bebidas refrescantes, la operación propuesta implica la distribución y venta de estos productos. Por lo que a distribución se refiere, varios son los canales empleados para el suministro a la clientela de las bebidas refrescantes. Por ejemplo, CCSB divide los canales de comercialización de las bebidas refrescantes en tres sectores distintos:

— supermercados de alimentación, es decir, grandes cadenas de establecimientos de alimentación, que suministran al sector de venta para consumo en casa;

— sector de compra por impulso: tiendas independientes de alimentación, quioscos de prensa, establecimientos de conveniencia, tiendas de las estaciones de servicio, establecimientos especializados de venta de bebidas alcohólicas de carácter independiente o múltiple, suministrados directamente por CCSB o a través de los autoservicios mayoristas, suministrando principalmente el mercado de compra por impulso/consumo inmediato/conveniencia;

— distribución en los locales comerciales: pubs, hoteles, restaurantes, bares de copas, en el trabajo, los colegios, centros sanitarios, hospitales, que suministran bebidas refrescantes destinadas a ser consumidas en el propio establecimiento.

Cadenas de supermercados de alimentación

(81) Las cadenas de grandes superficies constituyen una categoría de fácil identificación para los proveedores de colas, dado que exigen el suministro de grandes cantidades que solo pueden ser suministradas de forma rentable directamente por los embotelladores. No es probable que las condiciones negociadas con las grandes superficies para el abastecimiento de colas se vean influidas por las posibilidades de arbitraje de productos distribuidos a través de otros canales.

Compra por impulso

(82) La distribución mediante el canal de compra por impulso, que consta de cientos de puntos de venta, exige una densa red de distribución. Además, de los documentos internos de las partes se pone de relieve que el sector de compra por impulso se caracteriza por una menor sensibilidad a los precios y que los factores que más influyen en las ventas son la disponibilidad del producto y el almacenamiento en frío.

(83) La estructura de la clientela en el sector de compra por impulso difiere bastante de la existente en el sector de las grandes superficies, dado que sólo unos pocos clientes tienen la talla suficiente para comercializar sus propias marcas. Por otra parte, el hecho de que estos clientes se aprovisionen en puntos de venta bien definidos permitiría, en prin-

cipio, aplicar políticas de precios diferentes entre el sector de compra por impulso y el de las grandes cadenas de supermercados, quedando los precios sujetos a toda una serie distinta de obstáculos, con lo que se podría aplicar la discriminación de precios a falta de la posibilidad de un arbitraje efectivo. De hecho, como se ha indicado anteriormente, los documentos internos de las partes ponen de manifiesto la existencia de diferencias significativas en el enfoque que adoptan en relación con la fijación de precios en el canal de compra por impulso, por una parte, y en el de las grandes cadenas de supermercados, por otra.

Distribución para su consumo en los establecimientos comerciales

(84) En decisiones anteriores [por ejemplo, Orkla/Volvo (1)], la Comisión consideró que las ventas de bebidas destinadas al consumo en los propios locales comerciales constituía un mercado de producto considerado específico. Los clientes de CCSB que venden estos productos para ser consumidos en los propios locales comerciales pueden ser identificados con facilidad, por lo que en este sector se podría aplicar, en cierta medida, una política de precios diferente. Entre otras cosas, se podría plantear la venta de colas en envases de mayor tamaño y más voluminosos y el suministro del equipo necesario para su servicio permitiría que se establecieran precios diferentes en el canal de consumo en el propio local, comparados con los fijados en otros canales.

Estudios de clientela facilitados por las partes

(85) Las partes han presentado una serie de estudios (el estudio francés, el estudio piloto británico y el estudio británico propiamente dicho) como prueba para alegar que los consumidores pasan a consumir una serie de bebidas comerciales como respuesta a incrementos significativos de precios de las colas (se utiliza como referencia un incremento de precios del 20 %). Estos estudios han sido encargados por el asesor de TCCC especialmente para asuntos relacionados con la competencia.

(86) Por regla general, la Comisión prefiere basarse en documentación relativa a las actividades normales de las partes, como los datos descritos anteriormente, que en un estudio *ad hoc* sobre el consumo. Ello se debe, en primer lugar, a que es difícil demostrar que los consumidores van a reflejar en sus respuestas a los cuestionarios su comportamiento real a la hora de consumir, ya que, por lo general, exageran su disposición a modificar su comportamiento real.

(87) En segundo lugar, la forma cómo se ha elaborado el estudio puede condicionar, en gran medida, las respuestas. En concreto, los estudios remitidos constan de dos fases diferentes. En una primera, se pide a los consumidores que identifiquen las bebidas que podrían consumir en diferentes ocasiones y se les ofrece una lista de hasta 15 categorías de bebidas (vino, cerveza, cola, bebidas refrescantes con gas distintas de las colas, etc.). La cuestión se plantea haciendo abstracción de cualquier referencia temporal a marcas o productos concretos.

(88) Las respuestas de los consumidores ponen de manifiesto que, obviamente, muchas son las bebidas diferentes que se pueden consumir, por ejemplo, en las comidas en casa, o incluso en una sola comida. El hecho de que un consumidor responda que bebe o bebería vino y café en una comida no puede considerarse que ofrece indicación alguna en cuanto a la posibilidad de sustitución existente entre ambas bebidas. Por consiguiente, no queda claro qué conclusiones pueden extraerse de los resultados de la primera fase por lo que a la posibilidad de sustitución se refiere.

(89) Para determinar cuáles son los consumidores de cola y centrarse posteriormente en ellos, se pide al entrevistado que indique si ha consumido esta bebida alguna vez. En este caso existe una indicación precisa del espacio temporal de que se trata que hace referencia a un período de un año. Al establecerse un período de tiempo tan prolongado es probable que se incluyan en el grupo de consumidores de cola incluso aquellas personas que consumen esta bebida de forma muy ocasional, por lo que se exageran los datos relativos a los cambios en el consumo de bebidas. En la segunda fase del estudio las preguntas se centran en la reacción de los consumidores a los incrementos de precios. En cualquier caso, el incremento de precios que se establece para las colas es muy elevado, ya que se sitúa en el 20 %, si se le compara con el porcentaje habitual que utilizan las principales instituciones de defensa de la competencia por lo que a incrementos de precio se refiere (que oscilan entre el 5 y el 10 %).

(90) Ni que decir tiene que sería de esperar que los consumidores contestasen que pasarían a consumir otros productos en el supuesto de que se produjera un incremento de precios. A este respecto, sorprende observar que un gran número de respuestas indica que el consumidor no bebería «nada» en caso de que el precio de las colas se incrementase en un 20 %. En el estudio francés, la proporción que da la respuesta «nada» fue [entre el 15 % y el 25 %] en restaurantes (la respuesta más frecuente), [entre el 10 % y el 20 %] en casa (tercera respuesta en frecuencia), [entre el 20 % y el 30 %] en restaurantes de comida rápida (una vez más la respuesta más frecuente) y [entre el 10 % y el 20 %] en cafés y bares (tercera respuesta en frecuencia).

(91) No es verosímil que estas respuestas indiquen cambios reales en el consumo y respuestas de los volúmenes de venta. No se puede considerar de forma realista la posibilidad de que, en caso de que los precios de las colas se incrementasen de forma permanente en un 20 %, una proporción significativa de los consumidores deje de consumir estos productos durante un período de tiempo tan prolongado que se vean afectadas las ventas reales de colas.

(92) A pesar de que los estudios presentados por las partes ofrecen una cierta visión general de las actitudes de los consumidores, no bastan para contradecir los datos anteriores. Por consiguiente, la

(1) Asunto IV/M. 582 Orkla/Volvo.

Comisión concluye que no se puede considerar que los estudios presentados por las partes demuestren la existencia de un mercado de producto más amplio, a pesar de su complejidad técnica.

6. *Posibilidad de sustitución de la oferta*

(93) En principio, las líneas de llenado sirven para embotellar una amplia gama de bebidas diferentes. De cualquier forma, el análisis de la posibilidad de sustitución de la oferta no podría conducir, en este caso concreto, a una definición más amplia del mercado de producto considerado. La necesidad de crear y posicionar una marca de cola o de bebidas refrescantes con gas de distintos sabores, hacer publicidad y fomentar un nuevo producto o una nueva marca, y la necesidad de obtener acceso a los canales de distribución significa que las consideraciones relativas a la oferta no bastan para concluir que convendría agrupar en un solo mercado de producto a las diferentes bebidas. Cualquier presión sobre la competencia de las colas ejercida por los embotelladores de otras bebidas refrescantes con gas puede ser tenida en cuenta a la hora de evaluar el impacto de la operación notificada, aunque carece de la inmediatez y eficacia que se necesitaría para considerarlo en esta fase de la definición del mercado.

7. *Conclusión*

(94) Habida cuenta de lo anteriormente expuesto, la Comisión no puede aceptar la alegación de las partes según la cual el mercado de productos considerado abarca una gama tan amplia de bebidas como la que se ha señalado. Por consiguiente, la Comisión concluye que el mercado pertinente es el de suministro de colas en el Reino Unido. Sin embargo, y a efectos de evaluación del asunto que nos ocupa, cabe la posibilidad de dejar abierta la cuestión de si se puede dividir aún más el mercado y, en caso de respuesta afirmativa, de qué forma, dado que una nueva segmentación del mismo no alteraría de forma significativa el análisis del presente asunto.

B. MERCADO GEOGRÁFICO DE REFERENCIA

(95) Hasta ahora la práctica habitual de la Comisión a la hora de definir el mercado geográfico de las bebidas y productos de consumo envasados ha sido considerarlo como mercado nacional [1]. En la notificación, CCE no se opone a esta definición.

(96) En el caso que nos ocupa, más del 95 % de la producción de CCSB se vende en el Reino Unido y la Isla de Man. Asimismo, las principales cadenas de supermercados han señalado que la inmensa mayoría de sus compras de colas y otras bebidas refrescantes con gas proceden de proveedores británicos.

(97) Entre las razones aducidas por la Comisión en casos anteriores de características similares para la definición de mercados nacionales [véanse las notas a pie de página [5] y [6]], las que revisten especial relevancia en este caso son las cambiantes preferencias de los consumidores, los elevados costes de transporte, la importancia de las marcas y las dificultades que implica lograr acceso a una red de distribución organizada a nivel nacional en el Reino Unido. Todas ellas indican que los suministradores de colas y otras bebidas refrescantes con gas en el Reino Unido permanecen al margen, en gran medida, de las presiones sobre la competencia que ejercen los embotelladores localizados en otros países.

(98) Por otra parte, las diferencias en cuotas de mercado también apoyan la existencia de mercados nacionales. Por un lado, sigue existiendo un número elevado de marcas nacionales, mientras que, por otro, aún dentro de las cuatro principales marcas europeas de bebidas refrescantes con gas, las ventas varían enormemente de un país a otro, como se puede observar en el cuadro que figura a continuación.

Comparación de cuotas de mercado de las principales marcas europeas

(porcentaje de volumen con relación a todas las bebidas refrescantes con gas)

	Coca-Cola (Cola BRG)	Pepsi Cola (Cola BRG)	Fanta (otras BRG)	Sprite (otras BRG)
Reino Unido	[15-25]	[5-10]	[< 5]	[< 5]
Francia	[45-55]	[5-10]	[< 5]	[< 5]
Alemania	[40-50]	[< 5]	[5-10]	[< 5]
Bélgica	[40-50]	[< 5]	[< 5]	[< 5]

Fuente: Nielsen Carbonated Beverages International Report 1996.

[1] Asunto IV/M. 190 Nestlé/Perrier.

Preferencias de los consumidores

(99) Las preferencias de los consumidores dependen, en gran medida, de aspectos culturales y del estilo de vida. Por regla general, la demanda de bebidas en el Reino Unido muestra unas diferencias significativas con la de otros países. Concretamente, la limonada tiene una aceptación relativamente mucho más elevada en el Reino Unido (25,6 %) que en países vecinos (10,2 % en Francia, 11,9 % en Alemania y 4,5 % en otros países). Entre los diferentes países pueden observarse variaciones en el contenido de zumo de las bebidas refrescantes con gas de distintos sabores y en el contenido de ácido fosfórico de las colas. Existen otras diferencias significativas en la aceptación de productos dietéticos con respecto a los productos normales.

Costes de transporte

(100) Los costes de transporte de la colas y las bebidas refrescantes con gas son, por lo general, elevados, al tratarse de productos voluminosos que se transportan en forma acabada. La parte que presenta la notificación ha señalado que «los costes de transporte son relativamente elevados, teniendo en cuenta el escaso valor del producto [...] y los grandes volúmenes que han de ser transportados». En su opinión, estos costes, aunque no prohibitivos, «se incrementan de modo significativo al aumentar las distancias, por lo que cualquier actividad sería limitada y fragmentada». Preguntados por los costes de transporte, los competidores confirmaron también su nivel elevado. Un competidor señaló que «si se duplicase la distancia media, los costes de distribución se incrementarían en un 70 %». Por consiguiente, la elevada proporción peso/valor de todas las bebidas refrescantes implica que los fabricantes han de hacer frente a elevados costes de transporte, lo que reduce la probabilidad de que se produzcan flujos comerciales internacionales.

Otros obstáculos que aíslan al mercado británico de colas y otras bebidas refrescantes con gas

(101) Otros factores que ayudan a proteger al Reino Unido de las presiones sobre la competencia ejercidas por embotelladores establecidos en otros países tienen que ver con el papel desempeñado por las marcas en este mercado. Así pues, todos los competidores estaban convencidos de que el lanzamiento del producto (principalmente la publicidad y las actividades promocionales) y los costes de distribución eran los obstáculos más importantes para introducirse en el mercado británico. Asimismo, se observan variaciones importantes en el envasado, dado que en el Reino Unido se vende una proporción más elevada de bebidas refrescantes con gas en botes que en los países vecinos, mientras que, en el caso de las botellas de vidrio, sucede el fenómeno opuesto. Las botellas de plástico de 2 litros son las que predominan en el mercado del Reino Unido mientras que en la mayoría de los demás Estados miembros predomina la botella de 1,5 litros.

Características de las compras y de los flujos comerciales

(102) Las principales cadenas de supermercados del Reino Unido han señalado que la inmensa mayoría de sus compras de colas y otras bebidas refrescantes con gas proceden de proveedores establecidos en el Reino Unido . Sólo en determinados casos relacionados con marcas propias o el segmento de menor calidad del mercado recurren a embotelladores establecidos fuera del Reino Unido.

(103) Los datos relativos a los flujos comerciales confirman aún más el carácter nacional del mercado considerado. Con arreglo al Informe Canadean de abril de 1996, las importaciones en el Reino Unido supusieron en 1995 aproximadamente el 1,7 % y las exportaciones el 4,5 % del consumo total del Reino Unido. Los costes laborales, inferiores en el Reino Unido a los del resto de los Estados miembros, explican, al menos parcialmente, el mayor volumen de exportaciones y constituyen una dificultad adicional para los fabricantes extranjeros que deseen competir en el Reino Unido.

Puntos de vista de los operadores del mercado

(104) Por último, las opiniones de las partes activas en el mercado (clientes y competidores) con relación a las cuestiones antes planteadas son favorables, por regla general, a una definición nacional de los mercados de bebidas refrescantes con gas. Además de esos puntos de vista sobre tales cuestiones, la mayoría de los competidores y minoristas contactados consideraban que los precios del Reino Unido no están influidos, de forma significativa, por los aplicados en los demás Estados miembros. La parte que presentó la notificación mencionó otros factores, como las diferencias de etiquetado de los productos, los trámites administrativos engorrosos y las fluctuaciones monetarias, que impiden llegar a una definición de mercado más amplia que los mercados nacionales.

Irlanda del Norte

(105) Se plantea el problema de la conveniencia o no de incluir a Irlanda del Norte dentro del mercado pertinente, habida cuenta de las similitudes que su sector de bebidas refrescantes con gas presenta con el del resto del Reino Unido. De hecho, la mayor parte de los operadores de mercado parecen considerar a ambas zonas como una sola unidad a efectos de mercadotecnia. Las facilidades administrativas y culturales, además de otras características, apuntan también a la existencia de un único mercado (1).

(106) Sin embargo, otros factores de importancia apoyan la consideración de un mercado exclusivamente para Gran Bretaña. Las diferencias existentes en la estructura de producción y embotellado, las particularidades en la estructura minorista y las diferencias de precios y cuotas de mercado son algunos de los principales factores que apoyan este enfoque. De cualquier forma y en el contexto del asunto que nos ocupa, cabe la posibilidad de dejar la cuestión abierta, dado que la evaluación en materia de

(1) Asunto IV/M. 623 Kimberly-Clark/Scott Paper. En este asunto, la Decisión de la Comisión señaló una serie de razones a favor y en contra de que se considere a Gran Bretaña e Irlanda del Norte como un único mercado; muchas de esas razones son válidas en el presente análisis.

competencia sería básicamente la misma, independientemente del enfoque adoptado. Sin embargo, habida cuenta de que CCSB no opera en Irlanda del Norte y de que el acuerdo de licencia propuesto de CS con Newco restringe el territorio a «Gran Bretaña (es decir, Inglaterra, Escocia, Gales y la isla de Man)», la Comisión ha centrado su análisis en Gran Bretaña.

Conclusión

(107) Habida cuenta de las consideraciones anteriores, la Comisión ha concluido que Gran Bretaña constituye el mercado geográfico de referencia en el que se ha de evaluar la operación de concentración notificada.

C. VALORACIÓN

1. ***Introducción***

(108) Mediante la operación propuesta, CCE, la mayor empresa de embotellado del mundo —y, por lo tanto, TCCC, propietaria de la marca de mayor consumo mundial—, adquirirían el control de CCSB, principal empresa de embotellado de Gran Bretaña. En el presente asunto, la valoración debe basarse en:

— una evaluación de la actual posición de CCSB en el mercado de la cola;

— la modificación estructural resultante de la adquisición propuesta y las consecuencias de aquélla en cuanto a la creación o la consolidación de una posición dominante.

(109) Por lo que respecta a las demás bebidas refrescantes vendidas por CCSB, las cuotas de mercado de ésta correspondientes a bebidas refrescantes con gas, bebidas solubles, zumos de frutas y agua embotellada no superaban el 25 % en 1995. Sin embargo, no es necesario determinar si CCSB domina alguno de estos mercados ya que se demostrará que ocupa una posición dominante en el mercado de la cola y el análisis desde el punto de vista de la competencia no sufrirá una modificación esencial aunque se llegase a la conclusión de que ocupa semejante posición en otros mercados.

2. ***Estructura del mercado***

a) *Estructura general del sector de las bebidas refrescantes*

(110) El mercado de la cola, como suele suceder en el sector de los refrescos, está compuesto por un conjunto complejo de operadores. En el presente caso, es necesario establecer una distinción entre las siguientes tres categorías principales de operadores con sus respectivas actividades:

— el titular de la marca, que es propietario o cede mediante licencia el derecho a utilizar la marca para la producción de una o más bebidas refrescantes;

— el propietario del concentrado, que es propietario de la fórmula de fabricación del concentrado o esencia que constituye la base de la bebida refrescante; el propietario del concentrado produce el concentrado por su cuenta o subcontrata su producción según sus especificaciones;

— el embotellador, que efectúa alguna de las actividades siguientes: fabricación, envasado, comercialización, distribución y venta del producto final.

Estos operadores pueden realizar todas o alguna de las funciones descritas anteriormente, según su grado respectivo de integración vertical. Cuando un operador no desempeña todas esas funciones debe encomendarlas a otros. Dado que las distintas fases de la cadena de producción son interdependientes, las modificaciones en una de ellas repercutirán también sobre las demás.

b) *Principales suministradores de cola*

CCSB

(111) CCSB es el principal embotellador y distribuidor de bebidas refrescantes en Gran Bretaña y, más concretamente, también el mayor suministrador en el mercado de la cola. Tiene una gran cartera de productos que abarca toda la gama de refrescos, incluyendo las colas, otras bebidas refrescantes con gas, bebidas a base de frutas y concentrados, zumos, néctares y aguas minerales.

(112) CCSB es una empresa creada por TCCC y CS cuya finalidad principal es suministrar los productos refrescantes de ambas empresas en el mercado británico. Prácticamente todo el volumen de negocios de la empresa en participación procede de productos fabricados a partir de esencias y concentrados que son propiedad de TCCC y CS o, en el caso de algunos productos de CS, cuya licencia ha sido cedida por éstas. Además, CCSB suministra una gama de aguas minerales embotelladas en origen, algunas en el Reino Unido y otras procedentes de Europa continental. Las modalidades de suministro de todos los productos de CCSB se rigen por los acuerdos de embotellamiento o de licencia firmados con los respectivos propietarios de la marca o de la licencia, entre los que figuran las propias TCCC y CS.

(113) El desglose del volumen total de negocios de CCSB entre los tres grupos de licenciantes es el siguiente: productos de TCCC: [entre el 50 % y el 70 %] en volumen ([entre el 60 % y el 80 %] en valor); productos de CS, [entre el 20 % y el 40 %] en volumen ([entre el 15 % y el 30 %] en valor); productos de los restantes, [menos del 10 %] en volumen ([menos del 10 %] en valor). La cartera de bebidas refrescantes de CCSB consta de ciertas marcas importantes entre las que se cuentan las marcas de TCCC Coca-Cola (incluyendo Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sin cafeína, etc., conocidas globalmente como megamarca), Sprite, Lilt, Fanta y las bebidas para combinados de Schweppes, así como Canada Dry, Sunkist, Gini y Oasis, todas ellas de CS.

(114) CCSB cuenta con seis plantas de llenado entre las que figura una moderna y de gran tamaño situada en Wakefield y cinco grandes almacenes de distribución. En 1995, CCSB vendío 1 314 millones de RTDL («ready to drink liters», es decir, «litros de producto ya preparado para su consumo») de colas, sobre unas ventas totales de bebidas refrescantes de 2 344 millones de RTDL, de los cuales 1 872 millones correspondían a bebidas refrescantes con gas (fuente: Canadean).

Britvic Soft Drinks Ltd.

(115) El otro gran distribuidor y embotellador que suministra cola y otras bebidas refrescantes en Gran Bretaña es Britvic Soft Drinks Ltd. (Britvic), que es propiedad al 90 % de Britannia Soft Drinks la cual es, a su vez, propiedad de Bass (50 %), Allied Domecq (25 %) y Whitbread (25 %). El 10 % restante de las acciones de Britvic es propiedad de PepsiCo. Britvic, que también inició su actividad en 1987, suministra, al igual que CCSB, una amplia gama de bebidas refrescantes entre las que figuran Pepsi, Seven-Up, Tango y Top Deck.

(116) El perfil comercial de Britvic es similar al de CCSB en el sentido de que tiene una importante marca internacional de cola (Pepsi) y una amplia gama complementaria de otras bebidas refrescantes. Su esquema de producción y distribución también es similar, con siete instalaciones de producción y diecisiete almacenes de distribución.

(117) El volumen de negocios de Britvic en 1995 ascendió a [1 900-2 100] millones de RTDL, de los que [450-550] millones correspondían a colas y [900-1 100] millones de RTDL a bebidas refrescantes con gas en general (fuente: Canadean).

The Virgin Cola Company

(118) A finales de 1994 se creó The Virgin Cola Company (Virgin), empresa en participación entre The Virgin Trading Company Ltd y Cott Corporation of Canada (Cott), que lanzó Virgin Cola. Ésta abarca una gama de colas compuesta de cola normal, dietética, sin cafeína y light. Virgin Cola se vende principalmente en dos cadenas de supermercados ([...]).

The Cott Corporation

(119) Cott es una empresa canadiense especializada en la fabricación de colas de calidad de marca propia en América del Norte. En 1994 inició su actividad en Gran Bretaña con el suministro de colas de calidad a cadenas de supermercados. Cott posee la licencia para el Reino Unido de uno de los principales concentrados de cola del mundo: Royal Crown Cola. Casi todas las colas de marca propia británicas y Virgin Cola se basan en este concentrado. Cott fabrica también Virgin Cola, según se ha explicado antes. Cott dispone de dos fábricas y, en 1995, su producción fue de más de [...] millones de RTDL la mayor parte de los cuales correspondía a colas.

Otros proveedores de cola

(120) Existen otros fabricantes de bebidas refrescantes en el mercado británico entre los que figuran Princes, Vimto y Barr que fabrican principalmente productos económicos de marca propia destinados a la distribución en cadenas de tiendas de alimentación.

c) *Principales clientes/canales de distribución*

Cadenas de grandes supermercados

(121) Las cadenas de grandes supermercados son el mayor canal de distribución de colas en Gran Bretaña en cuanto a volumen se refiere. Según CCSB, la importancia de este canal en relación con la demanda global en el mercado de las colas asciende aproximadamente al [entre el 40 % y el 55 %] del volumen total de ventas en 1995. Según las partes, las ventas de cola se incrementaron en términos absolutos de volumen, pasando de unos [...] millones de RTDL en 1993 a [...] millones en 1995.

Compra por impulso/Mayoristas y autoservicios mayoristas

(122) El canal de las compras impulsivas está compuesto fundamentalmente por puntos de venta tales como pequeñas tiendas de alimentación, pequeños supermercados independientes con sucursales, tiendas de estaciones de servicio y establecimientos de venta de bebidas alcohólicas. Gran parte de estos puntos de venta adquieren sus suministros de cola en mayoristas y autoservicios mayoristas. Según CCSB, el volumen de colas vendido mediante compras impulsivas ascendió a [...] millones de RTDL en 1995, lo que equivale aproximadamente al [entre el 25 % y el 35 %] del mercado total de la cola.

Hostelería

(123) Se incluyen en este canal los bares («pubs»), hoteles, restaurantes, clubes, cafeterías, cantinas de empresas, colegios y hospitales, así como otros lugares en los que la cola se consume allí mismo. Según las partes, las ventas por este canal ascendieron a unos [...] millones de RTDL en 1995, lo que supone aproximadamente el [entre el 15 % y el 25 %] de todas las ventas de cola en Gran Bretaña. La importancia de los bares (de los que existen cerca de 60 000 en Gran Bretaña) en este sector puede observarse teniendo en cuenta las cifras del Informe de la Comisión de monopolios y concentraciones (MMC) [1] según el cual dos tercios del consumo de refrescos con gas se realiza en dichos establecimientos. CCSB considera que esta cifra se reduce actualmente al 45 %.

d) *Crecimiento*

(124) En general, el mercado de la cola ha crecido en un 24 % entre 1993 y 1995. Durante este mismo período, los incrementos en los tres canales citados fueron del 36 % en el primero, 19 % en el de la compra impulsiva y 11 % en el último. Tanto CCSB como la mayor parte de los demás operadores del sector esperan que continúe esta tendencia al crecimiento, aunque es posible que las condiciones climatológicas influyan considerablemente según los años.

[1] Informe sobre el suministro de los fabricantes de bebidas gaseosas en el Reino Unido (HSMO 1991).

e) *Estructura y naturaleza de la comercialización (publicidad y promoción)*

(125) Según se describe a continuación, la estructura y naturaleza de la comercialización de bebidas refrescantes en Gran Bretaña consiste en una combinación de pubicidad de la marca y promoción comercial. Estos dos elementos fundamentales constituyen actividades de comercialización complementarias en las que participa tanto el titular de la marca como el embotellador/distribuidor. Esta estructura logra compaginar tanto el atractivo de la imagen de marca como la eficacia de una campaña promocional, obteniendo unos resultados especialmente adecuados al mercado de las colas.

Publicidad directa

(126) El mercado de la cola se mueve en gran medida por la imagen y se caracteriza por la existencia de marcas poderosas que se han creado y mantenido mediante campañas publicitarias de gran duración. Esta publicidad específica de la marca se conoce en el sector como publicidad directa y se efectúa fundamentalmente en radio, TV, cine, prensa y mediante el patrocinio de actividades deportivas y musicales. Esta publicidad no sólo se concibe y realiza por los titulares de las marcas sino que, además, son ellos quienes la financian.

Promoción indirecta

(127) La promoción de productos de marca desde el punto de vista comercial, conocida en el sector como comercialización indirecta, se considera fundamentalmente para el desarrollo de las marcas, especialmente en el canal de las grandes cadenas de distribución y en el de los mayoristas y autoservicios mayoristas (compras impulsivas).

(128) La promoción indirecta consta de los tipos fundamentales de actividades, a saber: i) descuentos promocionales por ejemplo, promociones de valor añadido, compras múltiples, descuentos de precio, descuentos a los clientes), y ii) mercadotecnia comercial (por ejemplo pago de comisiones a los clientes por ventas, por tener el producto en las estanterías y por anunciarlo en el interior del establecimiento, promociones y regalos de muestra para los clientes, publicidad en la prensa comercial, cesión gratuita de refrigeradores).

(129) Los canales de las grandes cadenas de supermercados y los mayoristas y autoservicios mayoristas esperan que las grandes marcas se promocionen periódicamente. En este sentido cabe señalar que, mientras que las promociones suelen durar entre 4 y 8 semanas, Coca-Cola suele ofrecer promociones durante casi todo el año en el canal de la gran distribución de calidad con una o varias presentaciones de su producto.

(130) En el canal de la consumición *in situ*, la comercialización consiste fundamentalmente en el pago preferente de cantidades a tanto alzado con objeto de asegurarse a medio plazo los contratos con los clientes (por ejemplo, con un cervecero o centro recreativo).

(131) La promoción indirecta se caracteriza por unas considerables inversiones en las grandes marcas por parte de los embotelladores y distribuidores que, por lo general, cuentan con el apoyo económico (a menudo sustancial) de los correspondientes titulares de las marcas mediante la participación en la financiación de ciertas promociones pactadas previamente por lo que el gasto total por este concepto puede ser mucho mayor que el de publicidad directa.

3. ***Posición dominante***

a) *Puntos fuertes de CCSB en el mercado de la cola*

Cuota de mercado

(132) En 1995, CCSB tenía una cuota de mercado en términos de volumen de [entre el 55 % y el 65 %] en el sector de las colas en Gran Bretaña (la totalidad se atribuye a TCCC, puesto que CS no posee marcas de cola). Ello supone casi el triple de la del principal competidor. Además, cuenta con la mayor cuota, con gran diferencia, en cada uno de los tres canales citados. Las cuotas de mercado se distribuyen de la siguiente manera:

Cuotas en el mercado de las colas en términos de volumen

(%)

Empresa	1993	1994	1995
CCSB (marca Coca-Cola)	[55-65]	[55-65]	[55-65]
Britvic (marca Pepsi Cola)	[15-25]	[15-25]	[15-25]
Virgin Cola	—	[< 5]	[< 5]
Marcas propias	[< 10]	[5-15]	[5-15]
Otras Colas	[15-15]	[< 10]	[< 10]
Total	100	100	100

Fuente: Canadean.

Cuotas en el mercado de las colas en términos de volumen en 1995

(%)

Empresa	Gran distribución	Compra impulsiva	Hostelería	Global
CCSB (marca Coca-Cola)	[35-45]	[60-70]	[55-65]	[55-65]
Britvic (marca Pepsi Cola)	[10-20]	[15-25]	[30-40]	[15-25]
Virgin Cola	[<10]	[<5]	—	[<5]
Marcas propias	[25-35]	[<5]	—	[5-15]
Otras Colas	[<10]	[<10]	[<10]	[<10]
Total	100	100	100	100

Fuete: Canadean Limited; Nielsen; estimaciones de las partes.

(133) En el sector de las cadenas de supermercados, el mayor canal de los tres citados, CCSB, con Coca-Cola, tiene unas cuotas aproximadas de [entre el 35 % y el 45 %] en términos de volumen y de [entre el 45 % y el 55 %] en valor, muy superiores a las del segundo operador más importante, Britvic, con Pepsi, cuyas cuotas son de [entre el 10 % y el 20 %] en términos de volumen y de [entre el 15 % y el 25 %] en valor. Virgin es un operador de menor entidad en este canal al estar presente únicamente en dos de las principales cadenas de distribución. Tanto las marcas «tradicionales» de calidad o económicas, como las colas de calidad de marca propia lanzadas al mercado recientemente están presentes en este mercado. Cabe señalar que aunque las marcas propias en conjunto ocupan una considerable cuota de mercado ([entre el 25 % y el 35 %]), sus cuotas por separado son escasas ([< 10 %]) y se limitan a una cadena de supermercados.

(134) La introducción de colas de calidad de marca propia y de Virgin Cola a partir de 1994 ha recortado la cuota de Coca-Cola en el canal de la gran distribución de calidad (éste es más amplio que las cadenas de supermercados dado que abarca a las cooperativas y los centros de venta de congelados) de [entre el 50 % y el 60 %] en 1993 a [entre el 40 % y el 50 %] en 1995. Sin embargo, Coca-Cola se ha recuperado y, según Nielsen, en los siete primeros meses de 1996 su cuota se situó [entre el 40 % y el 50 %].

(135) Coca-Cola, el producto de CCSB, posee una cuota de mercado especialmente elevada en el canal de la compra impulsiva ya que, según Nielsen, en 1995 dicha cuota se situaba [entre el 60 % y el 70 %] en términos de volumen y [entre el 65 % y el 75 %] en valor. La aparición de las nuevas marcas propias de calidad antes citadas y de Virgin Cola dio lugar a un pequeño descenso temporal de las ventas de Coca-Cola a través de este canal a pesar de lo cual su cuota en el mismo ha permanecido relativamente estable entre [el 60 % y 70 %] en 1993 y [entre el 60 % y el 70 %] en 1995.

(136) El comercio de las colas en el sector de hostelería se caracteriza por la presencia de dos operadores muy importantes: Coca-Cola (CCSB) y Pepsi (Britvic) cuya cuota conjunta en este sector se situaba [entre el 90 % y el 100 %] (CCSB [entre el 55 % y el 65 %] y Britvic [entre el 30 % y el 40 %]) en 1995. Las cuotas de mercado de ambas marcas se han incrementado a expensas de otros fabricantes proveedores de cola. En este canal, la cuota de Coca-Cola ha pasado de [entre el 50 % y el 60 %] en 1993 a [entre el 55 % y el 65 %] en 1995 a pesar de la sólida posición de Britvic.

Producto imprescindible

(137) El principal punto fuerte de CCSB es la marca Coca-Cola, propiedad de TCCC. La Memoria anual de ésta correspondiente a 1995 destaca el renombre universal de la denominación comercial y del logotipo de Coca-Cola, al tiempo que menciona que Coca-Cola es la «expresión más conocida» del mundo después de «OK».

La Memoria continúa destacando la importancia que TCCC concede al valor de su marca Coca-Cola con los comentarios siguientes:

«La marca Coca-Cola debe valer millones, ¿no es cierto? De hecho su valor es de 1 dólar, desde el punto de vista contable, claro está. No obstante, según algunas fuentes de evaluación su valor real se aproxima a 39 000 millones de dólares. En realidad desconocemos su valor, pero sí sabemos que si nuestra empresa ardiera íntegramente, no tendríamos ningún problema en obtener los préstamos necesarios para reconstruirla con el solo aval del renombre de nuestras marcas.».

Según datos de investigación de mercado correspondientes a 1995, el 99 % de los consumidores conoce la marca Coca-Cola y el 69 % su publicidad.

(138) El nombre casi universal de la marca Coca-Cola supone que es un producto imprescindible para las grandes cadenas de supermercados, los mayoristas y los autoservicios mayoristas. Todas las principales cadenas minoristas que respondieron a los cuestio-

narios de la Comisión disponen de existencias de Coca-Cola. Uno de ellos observó que «algunas líneas de productos son de importancia nacional por lo que deben figurar en inventario, como por ejemplo, la marca Coca-Cola», y añadió que Coca-Cola es el «principal impulsor del mercado». Otra empresa explicaba que, mientras que otras marcas deben convencer al minorista de que es necesario tener existencias de las mismas, Coca-Cola se considera un producto «esencial» respecto del cual «los minoristas estiman que deben disponer de existencias con objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes».

(139) Prácticamente todos los minoristas destacan la imporancia estratégica de las colas para su negocio y especialmente la de Coca-Cola. Además, las bedidas refrescantes en general tienen una importancia estratégica para los minoristas ya que representan cerca del 5 % de su comercio total. En este sentido, se considera que las colas en particular atraen a la clientela por lo que los minoristas dependen de ellas. Por razones similares Coca-Cola es un producto imprescindible para los mayoristas y autoservicios mayoristas que abastecen al canal de la compra impulsiva.

(140) El hecho de que Coca-Cola sea un «artículo imprescindible» para los mayoristas y las cadenas de supermercados concede a éstos una ventaja al no haber proveedor alternativo, lo cual a su vez hace posible que CCSB pueda negociar acuerdos favorables en cuanto a las condiciones comerciales, el espacio lineal y oportunidades de promoción. Un mayorista menifestó a la Comisión que «al ser Coca-Cola la marca dominante, tiene [para nosotros] una importancia estratégica. La consecuencia en la práctica es que se concede más espacio a dicha marca».

(141) En los canales de la compra impulsiva y la hostelería, el espacio disponible para la exhibición y almacenamiento de colas y otros refrescos suele ser limitado por lo que los establecimientos tienden a disponer de una única cola y de una gama restringida de las demás bebidas refrescantes. En su calidad de producto de renombre universal, Coca-Cola disfruta de una considerable ventaja sobre las colas de la competencia.

Precios

(142) Los competidores de CCSB, incluidos Britvic/Pepsi y Virgin, se ven forzados a aceptar márgenes menores sobre sus colas y, al mismo tiempo, a ofrecer promociones mejores. Un minorista señaló que «al contrario que [...], CCSB no reembolsa al 100 % las promociones multiahorro» y que «si en las botellas de dos litros ofrecemos tres por el precio de dos, [...] reembolsa ... todo el precio de venta, mientras que CCSB sólo reembolsa el 70 % del precio, es decir, mantiene nuestro margen pero perdemos nuestros beneficios».

(143) Las dos principales marcas de cola, Coca-Cola y Pepsi, se venden al consumidor en las cadenas de supermercados a un precio aproximadamente superior en un 20 % al de Virgin Cola y a los de las marcas propias de calidad. Según los datos de los dos últimos años facilitados por las partes sobre precios reales (incluidas las promociones) y correspondientes al producto de cola más popular (botella de PET de dos litros), durante dicho período CCSB ha incrementado el precio real de Coca-Cola y la diferencial del precio de Coca-Cola en relación con el precio medio de todas las colas de marca privada. Dichos datos abarcan todas las colas de marca propia, tanto económicas como de calidad, todas las distintas presentaciones y todos los clientes, por lo que constituyen la mejor descripción de la evolución de los precios en el canal de las cadenas de supermercados.

(144) Durante dicho período parece que [...] intentó infructuosamente incrementar su cuota de mercado en el citado canal mediante la reducción del precio real de la botella de PET de dos litros de [...] ([...)] durante 1995. Este hecho tiende a corroborar la opinión general de que [...] no puede socavar considerablemente y con carácter duradero la cuota de mercado de Coca-Cola.

(145) Otro indicio de la pujanza relativa de Coca-Cola en el mercado minorista es el hecho de que aunque los minoristas obtienen un margen menor sobre Coca-Cola que sobre su propia cola de calidad, prácticamente todos ellos venden Coca-Cola. Esta disparidad de los márgenes refleja los límites de la capacidad de negociación de los minoristas a la hora de negociar con el líder del mercado, es decir, CCSB. Aunque la cola propia de calidad deja un beneficio interesante al minorista, no puede sustituir al atractivo de Coca-Cola.

(146) [... Resumen no confidencial: en documentos internos de las partes (en una evalucación de abril de 1996) se señalaba que se había aplicado con éxito un incremento del precio de Coca-Cola y que la «megamarca» Coke afianzaba su poder en el mercado de las colas.].

Cartera

(147) Además de Coca-Cola, CCSB tiene también una cartera de bedidas refrescantes mayor que la de cualquier otro fabricante de Gran Bretaña. CCSB puede ofrecer no sólo la primera cola del mundo, sino también una gama completa de refrescos entre los que figuran otras marcas punteras internacionales tales como Fanta, Sprite, Dr Pepper, Canada Dry, Sunkist y los refrescos para combinados de Schweppes.

(148) Esta amplia cartera hace posible que CCSB estructure sus descuentos de forma tal que incita a los minoristas a comprar el mayor volumen posible. CCSB concede descuentos retroactivos a los minoristas cuando éstos cubren unos objetivos de volumen durante cierto período que suele ser de un año. Estos descuentos se aplican o bien por cada marca o bien por toda la gama de productos. En la práctica, esta conducta incita a los clientes a incrementar al máximo las compras a un suministrador concreto y retrae considerablemente al cliente a la hora de cambiar de proveedor.

Economías de escala

(149) Otro punto fuerte de CCSB consiste en el gran rendimiento del volumen generado por la combinación de Coca-Cola junto con las otras de su cartera que hace posible que CCSB se beneficie de importantes economías de escala en la compra, producción y distribución. Por ejemplo, la fábrica de CCSB sita en Wakefield, la mayor de Europa, produjo cerca de [...] de litros en 1995 (aproximadamente el [...%] de la producción total de CCSB), mientras que la producción total de Britvic en todas sus fábricas en dicho año fue de [... aproximadamente la misma magnitud]. Además, las grandes cantidades hacen posible que CCSB entregue productos a los clientes con un menor coste de transporte unitario.

(150) Parece que estas economías de escala se dan también en los gastos de publicidad. Pepsi ha gastado reiteradamente mucho más por litro en publicidad directa que TCCC, sin que ello haya producido efectos apreciables en la cuota de mercado de Pepsi Cola.

b) *Limitaciones*

(151) Las partes han manifestado que la aparición de colas de calidad de marca propia y la de Virgin Cola demuestran que CCSB no ocupa una posición dominante en el mercado de las colas en Gran Bretaña. Además afirman que la conducta de CCSB se ve limitada por otros proveedores de cola, por sus competidores y también por otras bebidas refrescantes con gas. Estas afirmaciones se examinan a continuación.

Marcas propias

(152) Las colas de marca propia sólo son un elemento importante en el canal de las cadenas de supermercados en el que cuentan con una cuota de mercado aproximadamente del [entre el 25 % y el 35 %] en términos de volumen y del [entre el 15 % y el 25 %] en valor. Su cuota en el canal de la hostelería es insignificante, mientras que en el de las compras impulsivas es sólo [< 5 %] en volumen y [< 5 %] en valor. Así pues, las marcas propias no desempeñan un papel fundamental en relación con un porcentaje del [entre el 50 % y el 60 %] de colas vendidas en los canales distintos al de las cadenas de supermercados.

(153) Cuando efectuó su investigación en 1990, el MMC descubrió que los refrescos con gas de marca propia solían tener un precio inferior de un 10 % a un 20 % a los de las grandes marcas y que la diferencia de precios estable entre las marcas propias y los productos de marca se mantenía gracias a la fuerte posición negociadora de los minoristas frente a los fabricantes de marcas propias (punto 3.59). No obstante, y al parecer como consecuencia de la publicidad y promoción de Coca-Cola y Pepsi y a la inferior calidad de los concentrados utilizados para las colas de marca propia en aquella época, la diferencia en el precio de la cola era aún mayor, aproximadamente del 40 % al 50 %. Existía también una cola económica vendida casi un 70 % más barata.

(154) Esta situación cambió radicalmente con la llegada de Cott a Grand Bretaña. Cott es una empresa canadiense que hizo posible que las grandes cadenas de supermercados desarrollaran colas comparables a Coca-Cola y Pepsi.

(155) En abril de 1994, Sainsbury lanzó una cola de calidad de marca propia denominada «Classic Cola» destinada a competir más directamente con las grandes marcas. Al lanzamiento de Classic siguió una serie de lanzamientos de colas de calidad de marca propia por parte de otras grandes cadenas de supermercados. Además, NISA y Spar, los principales grupos de compra, hicieron otro tanto.

(156) Las ventas iniciales de estas colas de calidad de marca propia hicieron mella en las cuotas de mercado de Coca-Cola y Pepsi. En respuesta a esta erosión, TCCC incrementó sus campañas publicitarias.

(157) [Resumen no confidencial de los considerandos 157 y 158: documentos internos de las partes muestran que, ya en los últimos trimestres de 1995, la marca Coca-Cola había comenzado a recuperar cuota de mercado a expensas de las colas de marca propia y que a mediados de 1996 ya había culminado la reestructuración del mercado.].

(158) [...]

(159) Todas las principales cadenas de supermercados y los dos grupos de compra más importantes tienen ya sus propias colas de calidad lo cual restringe, ya de por si, las posibilidades de expansión. Además, las colas de marca propia padecen ciertas desventajas suplementarias que limitan su posibilidad de crecimiento:

— están limitadas a los establecimientos de su propia cadena;

— las marcas de calidad no pueden competir demasiado intensamente en precio ya que se arriesgan a perder su condición de colas «de calidad» y a verse relegados a juicio del consumidor al nivel de los productos de menor calidad. Se admite que Coca-Cola sirve de indicador de valor que refleja el valor de la cola de calidad de marca propia;

— tienen menos posibilidades de anunciar su marca con objeto de contrarrestar su incapacidad de reducir precios;

— el incremento de ventas de productos propios que puden lograr los supermercados reduciendo las posibilidades de elección del consumidor y el espacio asignado a las marcas de empresa tiene sus límites, dado que, al final, los consumidores acaban cambiando de establecimiento.

(160) Las partes afirman que el negocio de las marcas propias tiene un valor aproximado de 28 000 millones de libras esterlinas al año por lo que no se puede decir que su potencial sea limitado. Además, señalan que las cadenas de supermercados realizan un gasto considerable en publicidad de su denominación comercial genérica y, por ende, en promocionar sus propias colas. Aun aceptando este hecho, en 1995 Sainsbury gastó [...] millones de libras esterlinas en publicidad, lo que equivale aproximadamente al [...] de su volumen de negocios, mientras que, según Canadean, TCCC gastó por este mismo concepto 29 millones de libras esterlinas lo que supone el [...] de su volumen de negocios. El gasto de TCCC en publicidad en relación con el volumen de negocios es, pues, diez veces mayor por lo menos.

(161) Parece que la cuota de mercado de las colas de calidad de marca propia es limitada y que las cadenas de supermercados carecen de medios para incrementar las ventas por encima de un cierto punto [... en particular] y la recuperación de parte de la cuota de mercado perdida por Coca-Cola confirman que al parecer ya se ha alcanzado dicho punto.

(162) Aunque CCSB perdió parte de su cuota en el mercado de las grandes cadenas de alimentación a raíz de la aparición de las colas de calidad de marca propia y de Virgin Cola, según Canadean, «su volumen total se incrementó, sin embargo, con respecto al mercado».

(163) Es interesante comparar la situación de las colas con la de los refrescos en el canal de las cadenas de supermercados en el que las bebidas refrescantes de marca propia dominan las ventas a pesar de que algunas cadenas carecen de marca propia o, cuando la tienen, su precio es superior al del producto de marca de calidad. En cambio, Coca-Cola se suele vender a un precio superior en un 15 % a 25 % al de las marcas propias de calidad a pesar de lo cual es, con gran diferencia, la principal marca del sector con un 42 % en términos de volumen, es decir, también más de la mitad que el conjunto de todas las marcas propias. Además, ha incrementado recientemente tanto su precio como su cuota de mercado. En el mercado global de las colas, las marcas propias sólo representan el 10 % en términos de volumen.

(164) También cabe señalar que las colas de marca propia han sido uno de los productos lanzado por los supermercados que menos éxito ha tenido ya que su penetración es únicamente del 28 % en comparación con el 39 % de las bebidas refrescantes con gas (incluidas las colas, si se excluyen el porcentaje es de 50 %), el 50 % para el agua mineral y el 67 % para los zumos de frutas. Esto refleja que las colas de grandes marcas disfrutan de un poder de mercado del que carecen otras bebidas refrescantes. Al ser la marca más importante con gran diferencia Coca-Cola es el principal beneficiario de esta situación.

Virgin

(165) Virgin Cola se lanzó bajo el «paraguas» de la marca «Virgin», utilizada en la amplia gama de actividades comerciales que intregan el grupo Virgin. Según este grupo, dichas actividades, entre las que se incluyen líneas aéreas y distribución, están unidas por una filosofía común consistente en «innovar los mercados monopolísticos estancados... junto con una intención clara y declarada de ofrecer al consumidor beneficios palpables mediante una combinación de precios bajos y/o productos y servicios de mejor calidad».

(166) La operación de Virgin, que ha registrado cierto éxito, se basa fundamentalmente en las ventas en dos cadenas de supermercados, [...], que le confieren una cuota de mercado de un torno a [< 10 %] en dicho canal de distribución. En el de la compra impulsiva no ha logrado dicho nivel, quedándose en [< 5 %], mientras que en el de la hostelería su penetración es aún menor y se limita en realidad a la cadena de cines que son propiedad del grupo Virgin. En total, su cuota en el mercado de las colas en Gran Bretaña fue [< 5 %] en 1995 según Canadean.

(167) Virgin Cola adolece de ciertas desventajas en comparación con CCSB entre las que cabe citar las siguientes:

— menores recursos económicos para el lanzamiento, la publicidad y la promoción de sus colas;

— sus recursos de producción y distribución son mucho más reducidos. Por lo que respecta a la primera, la desventaja se ve compensada en cierta medida gracias a que la mayor parte de las ventas de Virgin Cola se realiza únicamente a dos clientes con lo que la distribución a los mismos se simplifica. Sin embargo, sería necesaria una operación de distribución nacional si quisiese tener siquiera la posibilidad de penetrar en los sectores de la compra impulsiva y la hostelería;

— aunque Virgin ha lanzado nuevos productos y prevé ampliar aún más la gama de los mismos, su cartera no puede compararse con la de CCSB y ni siquiera con la de Britvic. Por consiguiente, Virgin Cola carece del poder de negociación con los minoristas de que disponen aquéllas en términos de su inclusión en inventario, acceso a espacio lineal y condiciones de suministro;

— el poder de negociación de Virgin con los minoristas, mayoristas y autoservicios mayoristas es relativamente débil en comparación con el de CCSB, habida cuenta de su volumen total de ventas tanto en las colas como en las demás bebidas.

(168) [Resumen no confidencial: documentos internos de las partes señalaban que la cuota de mercado de Virgin se había mantenido muy estable, básicamente debido a que una gran parte de su volumen dependía de una sola cadena de supermercados.]. Dado que es poco probable que las demás cadenas de supermercados adquieran un producto que competiría directamente con sus propias marcas, es improbable que Virgin Cola alcance una expansión de relevancia mediante las ventas a dichas cadenas.

(169) Aunque Virgin aspira a ser una marca global, que compita en todos y cada uno de los tres canales de distribución, ha encontrado dificultades para implantarse en los mercados de la compra impulsiva y de la hostelería y experimenta, al menos de momento, las mismas limitaciones que las colas de calidad de marca propia [...].

(170) Tanto por lo que respecta a las colas como a su cartera general de productos, Virgin carece de la masa crítica necesaria en términos de volumen que le permita rentabilizar plenamente la explotación del sector de la compra impulsiva desde el punto de vista la distribución. [...].

Britvic

(171) A primera vista Britvic está en una situación similar a la de CCSB en el mercado de la cola: tiene una importante marca internacional, Pepsi (la octava en el sector de los bienes de consumo inmediato, volarada en 75-180 millones de libras esterlinas en 1995), y el propietario de la marca dispone de recursos suficiente para anunciar y promocionar el producto. Su cola cuenta con el respaldo de una amplia cartera de distintas bebidas refrescantes y Britvic opera en los tres canales de distribución existentes. Además, Britvic dispone de una considerable ventaja sobre Coca-Cola en el canal de la hostelería ya que sus accionistas son propietarios de cerca de 12 000 bares en régimen de arrendamiento o administración, lo que equivale al 20 % del total de pubs, y además tiene vínculos, a través de PepsiCo, con importantes establecimientos de comida rápida. Tradicionalmente, Britvic ha mantenido vínculos estrechos con los establecimientos de despacho de bebidas en régimen de licencia que representan cerca de dos tercios del volumen de ventas del sector hostelero.

(172) Britvic cuenta también con instalaciones modernas y un sistema de distribución en todo el territorio nacional. Sin embargo opera a menor escala que CCSB y sus ventas de cola representan, aproximadamente un [30 % – 40 %] de las CCSB, mientras que las de bebidas refrescantes con gas equivalen a cerca del [45 % – 55 %].

(173) Por lo que se refiere a la publicidad directa, parecen existir economías de escala. El gasto de Pepsi en relación a su volumen de ventas fue durante varios años (hasta 1994) casi el doble del de Coca-Cola en libras por litro. En 1994 fue casi un 40 % más elevado. En 1995, Coca-Cola incrementó dicha partida considerablemente y, por vez primera en seis años, superó a Pepsi en libras esterlinas por litro. A pesar de este elevado nivel en comparación con Coca-Cola, la cuota de mercado de Pepsi ha permanecido más o menos estable y llegó a sufrir un ligero descenso en 1995.

(174) Al menos durante los dos últimos años, aunque tanto Coca-Cola como Pepsi están consideradas colas de marca de calidad, Pepsi no impuso el mismo precio que Coca-Cola. Los precios medios al detalle de Coca-Cola en 1995 y desde 1996 hasta la fecha en el mercado de las cadenas de supermercados son un [< 5 %] superiores a los de Pepsi. Esto queda confirmada por un examen de la evolución semanal del precio de las colas en botellas de PET de los litros y en latas. Durante los dos años transcurridos entre septiembre de 1994 y el mismo mes de 1996, Pepsi impuso un precio superior a Coca-Cola durante sólo 39 semanas en las botellas y 24 semanas en las latas. Es muy poco probable que los minoristas redujeran a largo plazo sus márgenes mediante la reducción unilateral del precio de Pepsi en comparación con el de Coca-Cola, especialmente debido a que Pepsi se encuentra en una posición de negociación más débil frente a las cadenas de supermercados. Por consiguiente, cabe razonablemente considerar que estos precios más bajos al consumidor están relacionados directamente con los precios inferiores (tras incluir los efectos de los descuentos y promociones) ofrecidos por Britvic.

(175) Uno de los productos de la gama Pepsi —Pepsi MAX— parece haber obtenido cierto éxito. Cuando aparecieron las nuevas colas de calidad de marca propia, la cuota de mercado de Pepsi se vio menos afectada, aparentemente, que la de Coca-Cola, que descendió tan solo del [15 % – 25 %] al [15 % – 25 %] en el canal de la distribución en tiendas de alimentación de calidad durante el período de 1991 a 1995, con una ligera recuperación en 1993 y un descenso del [< 5 %] desde esa fecha hasta 1995. [...].

(176) En abril de 1996, Pepsi lanzó su campaña «Pepsi Blue» para respaldar el cambio de color de sus botellas y latas. Se estima que esta campaña costó 500 millones de dólares (excluidos Estados Unidos). A pesar de este gasto, no parece que Pepsi haya incrementado considerablemente su cuota de mercado.

(177) De hecho, a pesar del éxito de Pepsi MAX, del mayor gasto en publicidad por litro y de los precios de venta al público más bajo —al menos en los supermercados— en los últimos años Pepsi no ha logrado erosionar la cuota de mercado de Coca-Cola. Incluso en el sector de la hostelería, en el que Britvic tiene ventajas importantes, Pepsi no ha logrado evitar que Coca-Cola aumentase su cuota de mercado.

Cott

(178) Cott está especializada en la producción de colas de marca propia tanto en América del Norte como en Gran Bretaña. Produce aproximadamente el [10 % – 20 %] de las colas fabricadas en Gran Bretaña. Sin embargo, no realiza operaciones de comercialización o venta de forma independiente, aunque puede tener los recursos necesarios para desarrollar una nueva marca de cola.

Cadenas de supermercados, mayoristas y autoservicios mayoristas

(179) Las partes han alegado que las cadenas de supermercados ejercen cierto poder de negociación frente a CCSB debido a: a) la importación de su poder de compra en su calidad de grandes clientes, y b) su control sobre la inclusión o retirada del inventario de productos y la asignación de espacio lineal, especialmente dado que compiten con los productos de Coca-Cola al ofrecer sus colas de calidad de marca propia y otros refrescos con gas.

(180) Aunque las partes citaron algunos grandes supermercados que representan una importante proporción del total de ventas de bebidas refrescantes de CCSB en 1995, ninguno de ellos por separado supone más de un [10 %] de dichas ventas. Así pues, tomados individualmente, no puede decirse que haya ninguna cadena de supermercados en condiciones de limitar la política de precios y la de marketing de CCSB. De hecho, uno de los principales clientes de CCSB pertenecientes a dicho sector manifestó que «no tiene suficiente poder de negociación con las grandes marcas y especialmente con Coca-Cola» y puso un ejemplo: «Aunque sabemos que los precios de las materias primas del PET y del azúcar han bajado considerablemente durante los últimos meses, no podemos conseguir por dicho concepto reducciones de precios por parte de los proveedores».

(181) A pesar de que es cierto que todos los proveedores dependen de los puntos de venta a la hora de conseguir espacio lineal y emplazamientos para las promociones, CCSB disfruta de un considerable poder sobre todos los establecimientos ya que ofrece el primer bien de consumo inmediato (484 millones de libras esterlinas), Coca-Cola, que todos consideran producto imprescindible. Uno de los principales distribuidores señaló que «algunas líneas de productos son de importancia nacional por lo que deben figurar en inventario, por ejemplo la marca Coca-Cola», y añadió que Coca-Cola es el «principal impulsor del mercado». Otra empresa explicaba que mientras que otras marcas deben convencer al minorista de que es necesario tener existencias de las mismas, Coca-Cola se considera un producto «esencial» respecto del cual «los minoristas estiman que deben disponer de existencias con objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes» (el subrayado es nuestro). De esta forma, el «control» que ejercen las cadenas de supermercados sobre el espacio lineal queda amortiguado por lo que respecta a CCSB ya que deben ofrecer Coca-Cola al consumidor final.

(182) Es cierto que algunas de las principales cadenas de supermercados, grupos de compras mayoristas y operadores del sector hostelero tienen un volumen de negocios considerablemente superior al de CCSB o al de CCSB y CCE conjuntamente, el mero volumen de negocios no constituye un factor determinante a la hora de considerar quién goza del poder de negociación. En este sentido el factor de la imprescindibilidad del producto adquire un carácter fundamental. Es interesante tener en cuenta que todas las cadenas de supermercados disponen de Coca-Cola, al igual que los principales mayoristas y autoservicios mayoristas. La capacidad de Coca-Cola para imponer un precio superior tanto al de su competidor más directo, Pepsi, como al de las colas de calidad de marca propia, y para incrementar los precios a pesar de que en teoría debe hacer frente a la fuerte competencia de dichas colas y de Virgin Cola, parece demostrar que ni las cadenas de supermercados ni los mayoristas y autoservicios mayoristas disponen de un poder suficiente para contrarrestar el de CCSB.

(183) De los cinco mayoristas y autoservicios mayoristas que respondieron a la pregunta referente a su poder de negociación, cuatro consideraban que carecían del poder adecuado y tan sólo uno estimó que sí lo tenía.

Cerveceros/hostelería

(184) Este canal de distribución está mucho menos concentrado que el de las cadenas de supermercados. Tres de los principales compradores de bebidas refrescantes son los propietarios de Britannia Holdings, Bass, Allied Domecq y Whitbreads, que se abastecen fundamentalmente en su empresa asociada Britvic. Los mayores de los siguientes son propiedad de Greenalls, Carlsberg Tetley y Scottish and Newcastle, cada uno de los cuales controla menos del 5 % del total de pubs.

(185) Ningún cliente por separado, salvo Bass que incluye Britvic en sus cuentas consolidadas, suministra más del [5 %] de las ventas totales de bebidas refrescantes de CCSB o de Britvic. Por lo tanto, es poco probable que los clientes de este sector puedan ejercer un poder que contrarreste el de CCSB.

Otras bebidas refrescantes con gas

(186) Las partes han señalado que la competencia de otras bebidas comerciales produce un efecto restrictivo sobre el mercado de la cola, especialmente por lo que se refiere a los precios. No se ha facilitado explicación alguna del funcionamiento de este mecanismo ni se ha probado su eficacia.

(187) Aun cuando la Comisión admitiese, que no es el caso, que la competencia de los productos de mercados de bebidas afines pudiera ejercer una cierta presión sobre los precios de las colas o limitar de cualquier otro modo la conducta de los operadores del mercado de la cola, dicha presión o limitación en todo el mercado de la cola se aplicaría no sólo a CCSB sino a todos los fabricantes de colas por lo que no modificaría la situación de CCSB en relación con sus competidores directos en el mercado de la cola.

(188) De la sección relativa a la definición del mercado se desprende claramente que el mercado de la cola es independiente. Aunque los productos que las partes denominan substituidos similares, tales como la limonada, se venden a un precio que oscila entre el 20 % y el 30 % del de la Coca-Cola y considerablemente más baratos que los de la gran mayoría de las otras colas, las ventas de cola han crecido más rápidamente que las de el conjunto de bebidas refrescantes con gas y representan actualmente cerca del 25 % del total de ventas de refrescos y casi el 50 % de las de refrescos con gas. Además, Coca-Cola ha podido incrementar sus precios al tiempo que recuperaba cuota de mercado. En esta situación, parece que cualquiera que sea la influencia de la competencia por parte de otras bebidas comerciales, ésta es mínima y no basta en modo alguno para poder en duda la conclusión de que, gracias a Coca-Cola, CCSB se encuentra en posición dominante en el mercado de la cola en Gran Bretaña.

c) *Obstáculos a la entrada*

(189) Quien desee penetrar en el mercado de la cola deberá de hacer frente a considerables obstáculos a la entrada. En primer lugar, la relativa falta de éxito de las colas de marca propia antes de 1994 sugiere que sería necesario tener acceso a un buen concentrado de cola. El lanzamiento de una nueva cola requeriría un gasto considerable destinado a dar a conocer el producto, sobre todo si se lanza también una nueva marca. Además, sería también necesario un considerable apoyo promocional. Un competidor ha estimado que la inversión necesaria para el lanzamiento de una nueva marca de cola sería de hasta 10 millones de libras esterlinas durante el primer año. La propia CCSB ha manifestado que el coste del lanzamiento de un nuevo refresco en el mercado británico sería del orden de dicha magnitud.

(190) Dado que Coca-Cola es un «artículo imprescindible» en las cadenas de supermercados y que la gran mayoría de los establecimientos de este sector, si no todos, disponen también de un producto de calidad de marca propia, las dificultades para obtener acceso a la cantidad y calidad del espacio lineal necesario para poder tener éxito sería un importante obstáculo. Asimismo, la carencia de una amplia cartera de productos entre los que se cuenten, concretamente otras marcas prestigiosas de bebidas refrescantes con gas, supone también una barrera para quien desee penetrar en el mercado, ya que limita la capacidad de negociación del proveedor frente al distribuidor.

(191) En lo que no es el canal de los grandes supermercados, es necesaria una amplia red de distribución que, debido a los bajos volúmenes, sería difícil de crear y mantener de forma rentable.

(192) En el canal de la hostelería, cualquier nuevo proveedor de cola tiene varias barreras suplementarias. Primeramente, en casi todos los casos, el proveedor debe desplazar a una marca muy fuerte (Coca-Cola o Pepsi) que es la única cola vendida en el abastecimiento. En este importante mercado la posición de Coca-Cola es muy sólida ya que no sólo embotella y distribuye las principales marcas de cola y para combinados, sino porque puede también ofrecer una gama completa de refrescos.

d) *Conclusión*

(193) La posición dominante de CCSB es el resultado de las elevadísimas cuotas de mercado de Coca-Cola en el mercado global de las colas y en cada uno de los tres canales de distribución, de su condición de producto imprescindible en los supermercados, los mayoristas y los autoservicios mayoristas y de su amplia cartera, lo cual hace posible que los clientes se abastezcan de todas o casi todas sus necesidades en una única fuente y permite también realizar importantes economías de escala en la producción y distribución, economías que se añaden a las derivadas del ingente volumen de ventas de Coca-Cola.

(194) Los nuevos participantes en el mercado de la cola se encuentran con serios obstáculos a su penetración. Estos nuevos participantes, marcas propias de calidad y Virgin Cola, se han visto relegados de hecho al sector de las cadenas de supermercados en el que parece que las posibilidades de expansión son escasas y en el que Coca-Cola está recuperando cuota de mercado.

(195) Ni los clientes ni los competidores pueden limitar la capacidad de CCSB de actuar de forma independiente con respecto a las demás partes activas en el mercado.

4. ***Efectos de la operación propuesta***

Estructura actual de CCSB

(196) Actualmente, CCSB, a través de su empresa holding ABGB, es filial de CS que posee el 51 % de las acciones de ABGB. El 49 % restante está en manos de TCCC. Desde el punto de vista jurídico la empresa está controlada por CS que cuenta con la mayoría [...] en el consejo de administración [...] y nombra los altos cargos de CCSB. Durante los primeros [...] años de vida de CCSB [...], TCCC tenía derecho de veto sobre las [decisiones estratégicas...].

(197) En la actualidad TCCC tiene derecho de veto con respecto a determinadas cuestiones entre las que se cuentan [...]. Estos derechos no hacen sino proteger la posición de TCCC como accionista minoritario.

(198) Sin embargo, [...], dado el porcentaje de actividad de la empresa debido a los productos de TCCC ([... en volumen y ... en valor]), CS no podría, en la práctica, utilizar su mayoría en contra de TCCC en asuntos comerciales estratégicos [...]. En este estado de cosas, cabe afirmar que TCCC ha ejercido de hecho un control conjunto con CS sobre la estrategia general comercial de CCSB en los últimos años.

(199) En realidad, en dicho período, las divergencias entre TCCC y CS en cuanto a la estrategia comercial de CCSB han ido en aumento. Según ha manifestado un tercero:

«El desacuerdo entre Coca-Cola Company y Cadbury Schweppes ha sido ampliamente reflejado en la prensa comercial... Una importante proporción de los beneficios totales de Cadbury Schweppes procede de CCSB, cosa que no ocurre con Coca-Cola. Las ganancias de CCSB tienen pues mayor repercusión sobre el precio de las acciones de CS, haciendo posible que ésta efectúe adquisiciones en otros lugares del mundo. En consecuencia ha existido una considerable tensión dentro de Amalgamated Beverages por causa de CCSB: mientras que la política de Cadbury Schweppes consitía en repartir entre sus accionistas los beneficios procedentes de CCSB, ... el objetivo fundamental de Coca-Cola estribaba en invertir y consolidar su cuota de mercado.».

(200) Las partes alegan que la Comisión exagera las presuntas diferencias entre TCCC y CS por lo que respecta a la estrategia comercial básica de CCSB, [...]. No obstante, esto no ofrece una imagen completa de la situación [Resumen no confidencial: desde 1994 las partes no se han puesto de acuerdo sobre la importancia relativa que había que atribuir a los beneficios a corto plazo con respecto al] crecimiento en volumen.

(201) Sin embargo, hay que reconocer al mismo tiempo, según lo expuesto antes que [...] las partes han [...] alcanzado [un] compromiso[s] [... que les ha permitido] continuar operando conjuntamente en CCSB.

(202) Según las partes es normal que existan tensiones entre un titular de una marca y un embotellador. Sabido es en el sector que, en el suministro de bebidas refrescantes, las perspectivas del titular de la marca difieren de las del embotellador por lo que pueden surgir tensiones entre ambos. Por lo general, el primero se centra en el volumen, puesto que sus ingresos dependen normalmente de las ventas de concentrado, que se basan en el volumen, mientras que el segundo se centra en el beneficio obtenido por el negocio, de forma tal que los precios que busca pueden ser mayores que los que rentabilizarían al máximo las ganancias del titular de la marca. Sin embargo, en el caso de CCSB existían tantas tensiones, si no más entre los dos titulares como entre titular y embotellador. En todo caso, su afecto final fue que TCCC no pudo poner íntegra y libremente en práctica su propia estrategia comercial en la empresa.

(203) Por lo demás, también se ha de señalar que CS y TCCC han llegado a competir directamente entre ambas en los últimos años en la medida en que las dos tienen bebidas de sabor similar, por ejemplo,

con sabor a naranja, los refrescos con gas Sunkist (CS) y Fanta (TCCC) y los refrescos sin gas Oasis (CS) y Fruitopia (TCCC). (CCSB no comercializaba Fruitopia y TCCC ha anunciado su retirada del Reino Unido). A mayor escala, ambas empresas son también competidoras en la medida en que TCCC es la titular de la marca más importante de refrescos del mundo y CS es propietaria de la que ocupa el tercer lugar mundial.

Situación tras la operación propuesta

(204) Una vez concluida la operación propuesta, la actividad de CCSB se transferirá a CCE. Por consiguiente, ésta -y por ende TCCC- controlará en exclusiva la producción, envasado distribución y comercialización de todas las marcas de CCSB, incluidas todas las de TCCC que actualmente figuran en la cartera de CCSB. Además, CCE -y por lo tanto TCCC- controlará la comercialización de los productos de CS debido a los acuerdos de licencia a largo plazo celebrados con CCSB. La propia CS no participará ya en la actividad embotelladora en Gran Bretaña. Sin embargo, como consecuencia de los acuerdos de licencia, que han sido notificados en virtud del artículo 85 del Tratado CE (véase el considerando 17), CS conservará cierta influencia sobre: a) la comercialización de sus propias marcas, a través de su contribución económica a los fondos de comercialización de CCSB y de la creación de un fondo conjunto de comercialización por sus productos, y b) el volumen de ventas de sus productos a través de [...].

Aspectos verticales

(205) Gracias a la adquisición del control directo de CCSB por parte de CCE, TCCC pasará a estar totalmente integrada verticalmente y obtendrá acceso al mercado, es decir, a los clientes en todos los canales de distribución, para todas las marcas de TCCC que figuran en la cartera de CCSB, incluida, por supuesto, la marca Coca-Cola. Este acceso directo al mercado supone ciertas ventajas. Concretamente, se incrementará el ámbito de actuación de TCCC a la hora de coordinar las actividades de comercialización y promoción indirecta de CCSB con las de publicidad directa de TCCC, lo que supone una mayor flexibilidad para incrementar y orientar el gasto destinado a la promoción indirecta.

(206) Por consiguiente cabe argumentar que TCCC podrá incrementar la cuota de mercado de CCSB y acaparar el crecimiento del mercado a expensas de sus competidores en el mercado de la cola.

(207) No obstante, hay que reconocer que TCCC ya influye en la comercialización de sus productos en CCSB a través del precio del concentrado y de la dimensión de su contribución a la comercialización. Además, mediante el acuerdo de licencia, TCCC y CCSB intentan también pactar un plan anual que abarque los productos de TCCC. Por otra parte, tal como se ha indicado anteriormente, TCCC ejerce ya una considerable influencia, si no un control conjunto, sobre la estrategia comercial global de CCSB por lo que no existe una gran diferencia entre el ámbito de actuación actual de TCCC en CCSB y el que tendrá en el futuro. Asimismo, también es de destacar en este sentido que ni siquiera en la actualidad puede CCSB comercializar libremente otras colas que no sean Coca-Cola. Así pues, la integración de CCSB en TCCC no restringe aún más las posibilidades de los demás titulares de marcas de cola a la hora de acceder a instalaciones de embotellado y comercialización.

Aspectos horizontales del conglomerado de empresas

(208) Al conservar las marcas de CS, CCSB seguirá siendo el mayor embotellador de Gran Bretaña por lo que se conservará todas las ventajas de las que ahora disfruta gracias a que tiene la cartera más completa del mercado. Estas ventajas, que pasarán ahora a TCCC, consisten en las economías de escala en la compra, producción y distribución y en la capacidad de ofrecer a los clientes la mayor gama de descuentos retroactivos por objetivos y de otras medidas promocionales. Dado que será únicamente TCCC/CCE quien controle toda la cartera, dispondrá de mayor libertad para sacarle el máximo beneficio en provecho propio, incluso mediante el diseño de medidas promocionales destinadas a impulsar la marca Coca-Cola. Ésta se beneficiará también indirectamente de las medidas de promoción, tales como los descuentos retroactivos por objetivos aplicables a toda la cartera en caso de que se incremente el volumen global y el valor de los productos de TCCC distintos de las colas (por ejemplo Sprite y Fanta).

(209) Sin embargo hay que admitir que los actuales accionistas de CCSB disfrutan ya de las ventajas derivadas de la gran cartera de productos de CCSB y que la empresa ya hace uso del potencial competitivo de la misma.

Denuncias de terceros

(210) Algunos terceros, entre los que figuran tanto titulares de marcas como embotelladores competidores y proveedores de otras bebidas refrescantes con o sin gas, han manifestado su inquietud ante la operación propuesta. Algunas de las denuncias hacen referencia a la posibilidad de que el cambio estructural resultante de la operación consolide la actual posición dominante de CCSB en el mercado de la cola en Gran Bretaña que incluye el abanico de ventajas antes descritas, que tendría la nueva empresa desde el punto de vista de la competencia.

(211) Además, algunos de los principales clientes presentó a la Comisión observaciones que, por lo general, no reflejaban una preocupación concreta ante la operación. Sin embargo, este hecho debe

valorarse teniendo en cuenta que, en muchos casos, estos clientes carecen de motivos para rechazar las campañas de promoción indirecta de los productos de CCSB que podrían incrementar sus propios márgenes de beneficios. No obstante, algunos clientes manifestaron serias reservas ante la posibilidad de que la operación refuerce el poder de mercado de CCSB.

(212) Algunos terceros competidores mostraron su inquietud porque la nueva entidad pueda desarrollar distintas prácticas contrarias a la competencia tales como precios predatorios, cláusulas de exclusividad, vinculaciones o imposiciones. Sin embargo esta posibilidad existe ya en gran parte. Este tipo de prácticas, que no están relacionadas directamente con la estructura de la operación, deben resolverse mediante la aplicación de lo dispuesto en los artículos 85 y 86 del Tratado. Las vías de recurso previstas en estos artículos pueden ser utilizadas por terceros en cualquier momento, independientemente del presente procedimiento incoado en virtud del Reglamento de concentraciones. Empero, la Comisión toma buena nota de que CCE se compromete a que, mientras controle CCSB, ésta asumirá los compromisos ofrecidos a la Comisión en 1989 por The Coca-Cola Export Corporation [1]. Este compromiso aliviaría algunas de las preocupaciones manifestadas por terceros durante la instrucción del procedimiento.

(213) Por otra parte, la Comisión de monopolios y concentraciones (MMC) del Reino Unido realizó en 1991 una investigación del sector de las bebidas refrescantes con gas en el Reino Unido. Basándose en los resultados de la investigación y en las subsiguientes recomendaciones de la MMC, CCSB, entre otros, se comprometió posteriormente (en 1993) a disipar las dudas sobre ciertas prácticas consideradas contrarias al interés público en el Reino Unido, compromisos que siguen vigentes. El incumplimiento de los mismos puede ser denunciado ante los tribunales en todo momento. Hasta la fecha, las autoridades británicas no han juzgado necesario iniciar acción judicial alguna basada en estos compromisos o en cualquier otro tipo de práctica contraria a la competencia.

Conclusión

(214) Aunque es evidente que la nueva entidad disfrutará de un considerable poder de mercado, hay que compararla con la actual estructura de CCSB y, concretamente, la presencia en la misma de TCCC, en comparación con su presencia a través de CCE en la nueva entidad. Además, la cartera de CCSB seguirá siendo igual y las nuevas concesiones de licencia con los titulares de las marcas se aplicarán con arreglo a las mismas normas que existen en las actuales concesiones. Así, aunque la operación propuesta de lugar a un cambio estructural que, a su vez puede también dar lugar a un cambio en el comportamiento de CCSB en el mercado, la Comisión considera que, teniendo en cuenta las circunstancias muy concretas del caso, no es posible establecer una diferencia clara entre las oportunidades que se derivarán directamente de la operación propuesta y las que ya existen en virtud de la actual estructura de CCSB, que permita concluir que dicha operación da lugar a una consolidación de la posición dominante de CCSB en el mercado de la cola en Gran Bretaña a los efectos del artículo 2 del Reglamento de concentraciones.

(215) Por estos motivos, la Comisión considera, habida cuenta de las circunstancias específicas del presente caso, que no hay pruebas suficientes que permitan concluir con certidumbre que la operación propuesta dará lugar a la consolidación de una posición dominante que restrinja la competencia efectiva en el mercado común o en una parte substancial del mismo. Por consiguiente, la Comisión ha llegado a la conclusión de que la operación propuesta es compatible con el mercado común a los efectos del apartado 2 del artículo 8 del Reglamento de concentraciones,

[1] Estos compromisos se resumen de la siguiente manera:
i) TCCEC aplicará un programa de cumplimiento de las normas comunitarias de competencia;
ii) TCCEC respetará sus obligaciones específicas en cuanto a su práctica comercial en cada Estado miembro por lo que se refiere a los refrescos con sabor a cola y se compromete concretamente a no incluir las disposiciones siguientes en los acuerdos que firme o renueve con sus clientes ... y a abstenerse de aplicar unilateralmente prácticas restrictivas de efecto similar:
a) Cláusulas de exclusividad: por las que se obliga a un cliente a no comprar otras colas o se le concede un descuento u otro tipo de ventaja siempre que no compre dicho tipo de bebidas.
b) Descuentos por objetivos: cláusulas por las que se condiciona la concesión de descuentos la cuantía de los mismos a que el cliente alcance unos objetivos de compra de productos establecidos para cada cliente durante un período superior a tres meses consecutivos.
c) Descuentos por objetivos combinados: cláusulas por las que un descuento por objetivos (en la medida en que esté) permitido con arreglo a la letra b) se concede siempre que el cliente alcance unas compras totales tanto de productos de la megamarca Coca-Cola como de cualquier otro producto.
d) Cláusulas vinculantes: por las que se condiciona el suministro de productos de la megamarca Coca-Cola o la concesión de descuentos, la cuantía de los mismos u otro tipo de ventaja a la compra por parte del cliente de una o más bebidas junto a la de uno o más productos de la megamarca Coca-Cola.
El compromiso contempla la contingencia de que TCCEC consulte a la Comisión la posibilidad de incumplimiento si, en circunstancias concretas o en un acuerdo concreto, el cumplimiento pudiera dar lugar a dificultades comerciales sumamente serias y sustanciales para TCCEC.

HA ADOPTADO LA PRESENTE DECISIÓN:

Artículo 1

Se declara compatible con el mercado común a tenor del apartado 2 del artículo 8 del Reglamento (CEE) nº 4064/89 con el funcionamiento del Acuerdo EEE la operación de concentración notificada el 9 de agosto de 1996 por Coca-Cola Enterprises Inc. relativa a la adquisición de Amalgamated Beverages Great Britain Ltd., empresa matriz de Coca-Cola & Schweppes Beverages Ltd.

Artículo 2

El destinatario de la presente Decisión será

Coca-Cola Enterprises Inc.
PO Box 723040
2500 Windy Ridge Parkway
Atlanta
Georgia 31339-0040
USA.

Hecho en Bruselas, el 22 de enero de 1997.

Por la Comisión
Karel VAN MIERT
Miembro de la Comisión