
Capítulo V Análisis de la Dinámica Competitiva

En el presente estudio se busca explicar la situación actual de la industria refresquera en nuestro país, ubicando como centro del estudio a la empresa Ajemex, Big Cola. Ésta empresa ha sido seleccionada por ser el nuevo jugador en México, como se ha explicado en capítulos anteriores.

Como primer paso para ubicar la situación desde el punto de vista de la dinámica competitiva, se clasificará a las empresas según su estrategia, utilizando como referencia la tipología de Miles y Snow y posteriormente las estrategias genéricas de Porter.

5.1 Clasificación de las empresas a partir de la tipología de Miles y Snow

Las empresas a clasificar son por supuesto tres, que son los principales actores en la dinámica competitiva en la industria, que son:

- Ajemex: Big Cola.
- FEMSA: Coca Cola.
- Pepsi Co.: Pepsi Cola.

5.1.1 Ajemex, Big Cola

Dentro de las cuatro tipologías de Miles y Snow, la empresa peruana Ajemex la he clasificado como una organización del tipo “defender” porque es una empresa que utiliza como estrategia precios bajos, con la cual compiten, reporta una base de productos estable, al únicamente tener 3 marcas Big Cola, First Toronja y First Manzana. También reporta una buena base administrativa que ha crecido con la empresa, por lo que han sido reclutados internamente.

Por lo mencionado anteriormente, y según el estudio realizado por Smith (1986), la empresa Ajemex reporta un punto a su favor ya que es una empresa relativamente pequeña

comparada con sus competidoras y el artículo reporta que las empresas de tipo “defenders” se desarrollan mejor en empresas pequeñas.

5.1.2 FEMSA, Coca Cola

FEMSA en México la clasifico como una empresa de tipo “analyzer” por varias razones, en la industria mexicana la empresa es cautelosa en el lanzamiento de nuevos productos o variaciones de los productos, a comparación de Pepsi Co. Sin embargo, si varía su portafolio de productos para reforzar las marcas. También porque tienen una gran variedad de marcas bien diversificadas por sus sabores, lo que le ha dado una gran presencia en nuestro país.

FEMSA en México es una empresa grande, lo que le da coherencia según el estudio de Smith (1986), ya que recomienda a las empresas grandes que sigan una estrategia de tipo “analyzer”.

5.1.3 Pepsi Co. Pepsi Cola

Pepsi Co. En México lleva una estrategia de tipo “prospector” por diferentes razones, ya que esta organización tiene una orientación jovial, cambiante y busca satisfacer nuevos mercados, como el de los jóvenes, que al mismo tiempo de ser inestables, son innovadores. La empresa busca un crecimiento en nuestro país ya que es la segunda en cuota de mercado en el país.

También sus productos son innovadores y más arriesgados a comparación con FEMSA y utilizan grandes campañas de mercadotecnia para su promoción, así ayudando al reforzamiento de marca.

Pepsi Co. En México está clasificada como una empresa grande, sin embargo no es tan grande en México como FEMSA, por lo que podría entonces tener coherencia con el estudio antes mencionado de Smith (1986), una empresa de tipo “prospector” tiene un

mayor desempeño cuando no es tan grande como para sacrificar flexibilidad y no tan pequeña como para sacrificar en investigación y desarrollo.

5.2 Clasificación según la estrategia genérica de Porter.

En este apartado se clasificarán las tres empresas mencionadas anteriormente según las estrategias genéricas de Porter (2000), que son: diferenciación, liderazgo en costos, enfoque o concentración y por último liderazgo en costos y diferenciación integrados, con el fin de tener una idea de por qué su comportamiento en la dinámica competitiva.

5.2.1 Ajemex, Big Cola

El grupo Ajemex tiene una clara estrategia de liderazgo en costos, como se pudo ver en el capítulo IV, en el precio final del producto en un supermercado. Esto lo logra a través de varias formas: la primera, es al ser dueño de su marca. La embotelladora no tienen que pagar licencias de ningún tipo a la compañía.

Segundo, utilizan subcontratación para la logística de su producto hasta el punto de venta, a diferencia de sus competidoras, que aplican su propia red de distribución. Lo anterior se puede tomar desde el punto de vista de costos que beneficia a la empresa, pero a largo plazo podría implicar una desventaja con la competencia.

El tercer punto, es que no gastan en publicidad, pareciera que hoy en día es imposible lograr el éxito de un producto sin invertir en publicidad, pero ellos lo han logrado con un buen sistema de distribución, con publicidad de boca en boca y relaciones públicas.

Por otro lado, la empresa también está usando la estrategia de diferenciación de su producto, no sólo por precios bajos, también por diferenciación. El punto es controvertido ya que ellos no invierten en investigación y desarrollo, como lo marca la teoría de Porter sin embargo, su producto es el único en el mercado en variar sus presentaciones en volumen, con su presentación 3.300 l entre otros, aprovechando que sus competidores

históricamente siempre utilizaron las mismas presentaciones de volumen. Este punto no les repercute en sus costos porque no se necesitó hacer investigación y desarrollo para lograr esta diferenciación.

5.2.2 FEMSA, Coca Cola

En México Coca Cola es el líder de los refrescos de cola, sin lugar a dudas. Su marca es reconocida por la mayoría de las personas y su sabor igual. Coca Cola en México lleva a cabo una estrategia de diferenciación.

El primer punto es la marca, se ha logrado a través de una agresiva estrategia publicitaria ininterrumpida que ha logrado que su marca sea conocida y preferida por la mayoría de los mexicanos. Su segundo punto, es su fórmula guardada como secreto industrial, que le otorga un sabor único y preferido por el público en general.

El último punto, que marca a la empresa como diferente, es sus artículos promocionales, tales como los osos navideños, utilizados año con año, los “kb sónicos” Coca Cola de la selección mexicana y un sin fin más utilizados en sus historia en México.

5.2.3 Pepsi Co., Pepsi Cola

Pepsi en México esta marcada como la segunda empresa de refrescos, la compañía sigue una estrategia combinada. Primero busca un mercado meta segmentado: la juventud. Todas sus campañas están dirigidas a la juventud, pero su refresco se vende a toda la población lo que le quita el título de estrategia de concentración.

Por otro lado, a partir del ingreso de la Big Cola en México, ha disminuido sus precios considerablemente, sin llegar a tener un liderazgo en costos, sin embargo si son menores a los de Coca Cola. Este punto le quita también la estrategia de liderazgo en costos.

Igualmente la estrategia de diferenciación la pierde en el momento que utilizan los mismos volúmenes de los productos que su competencia Coca Cola. Y utiliza fuertes campañas publicitarias utilizando una gran parte de su presupuesto en ellas. Por otra parte si utiliza diferenciación en sabor, utilizando la legendaria campaña de “el reto Pepsi” en el que pretendía que el consumidor comprobara que su sabor es mejor que el de Coca Cola.

Por todo lo dicho anteriormente, creo que Pepsi tiene el problema de “stuck in the middle” o atrapado entre dos estrategias, lo que según Porter (2000) dice que es un problema ya que pierdes identidad y ventaja competitiva al no llevar exitosamente ninguna estrategia genérica.

5.3 El “Cluster” aplicado a la industria refresquera

Los clusters son aglomerados de empresas de la misma industria situadas en una misma región geográfica, como se menciona en el capítulo II de ésta tesis. Porter (1988) nos dice que es muy bueno para la industria y los consumidores que existan grandes aglomerados ya que ayudan a la competitividad.

Big Cola en México inicio operaciones en Huejotzingo Puebla, según la revista Expansión del 24 de Diciembre de 2004, con una inversión de \$7 millones de dólares. Según su CFO Glen Obrien en una plática entablada conmigo el pasado 1 de Abril, dijo que para ellos es muy importante la situación geográfica de Huejotzingo Puebla, ya que es un pequeño cluster en México y también por el parque industrial en el cual están situados y su cercanía a el aeropuerto de Huejotzingo y las vías de acceso están a su alcance.

Sin embargo en febrero Ajemex abrió su segunda planta embotelladora en el mayor cluster de la industria en México, Monterrey. Ahí se encuentran localizadas Coca Cola y Pepsi Cola, con sus centro de operaciones y plantas. Además de aprovechar la cercanía a los Estados Unidos. Como dijo Alfredo Paredes en su comunicado de prensa en el mes de Enero de 2005 “ con este nuevo centro de distribución se espera abastecer al norte del país y a la unión americana”.

Con esta nueva estrategia la empresa peruana podrá aprovechar todos los beneficios que otorgan los clusters así como sus ventajas para los consumidores, incrementando su competitividad y productividad. También estimulando la creación de nuevos negocios y fortaleciendo los ya existentes, así también podrá aprovechar de los empleados de la región que tienen una mente altamente industrializada y aprovechar del recurso humano y proveedores de las otras compañías para utilizarla para sus propios fines.

Aunque por otro lado, también la podrán tener más monitoreada, al igual que ellos tendrá menos barreras de comunicación con los movimientos estratégicos y tácticas competitivas de las otras empresas.

Como podemos ver este nuevo movimiento de la compañía peruana es una arma de doble filo, teniendo ventajas y desventajas en la feroz dinámica competitiva en la cual están inmersos y jugando cada vez más un papel fundamental en la industria.

5.4 Ciclos de mercado de Mac Milan aplicado a la industria

Según Mac Milan (1988) los ciclos de mercado son de suma importancia para entender la dinámica competitiva de una industria, por lo tanto se explican los ciclos de mercado de las tres marcas líderes en el mercado mexicano actualmente. Mac Milan (1988) dice que mientras más rápidos sean los ciclos de mercado mayor será la dinámica competitiva.

Sin embargo en la industria se encuentra un fenómeno peculiar de un doble ciclo simultaneo, con ventajas competitivas distintas, un ciclo rápido y otro extremadamente lento, en la misma industria.

5.4.1 Ciclo de mercado lento

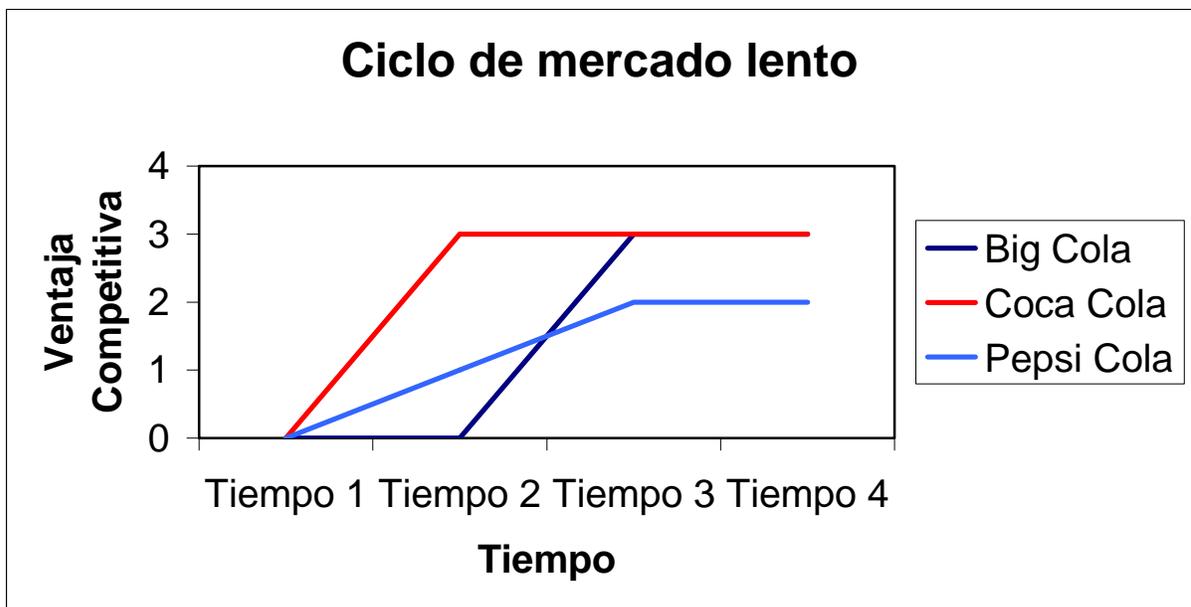
Dentro del ciclo de mercado lento he encontrado que cada empresa tiene al menos una ventaja competitiva sostenible y que a perdurado, la cual se mantiene y sigue manteniendo sin necesidad de grandes inversiones en algunos casos.

La primera es la de Big Cola, su ventaja competitiva es el precio o liderazgo en costos que ha sabido explotar y sigue explotando desde el inicio de operaciones. La segunda es Coca Cola, su ventaja competitiva de ciclo lento es su marca al cumplir en este año 120 años de operaciones a nivel mundial y en México 80 años, esto aunado al singular sabor que la distingue.

Por otro lado Pepsi Cola, su ventaja competitiva a nivel mundial es su sabor con su marca, al igual que Coca Cola, pero no le ha dado buenos resultados en nuestro país ya que la mayoría del mercado mexicano prefiere el sabor de Coca Cola, por lo tanto en el ciclo de mercado lento Pepsi Cola tiene una desventaja sustancial, compensándola en el ciclo de mercado rápido.

A continuación muestro gráficamente lo mencionado con anterioridad en este apartado.

Figura 5.1: Ciclo de mercado lento en la industria refresquera.



5.4.2 Ciclo de mercado rápido

Asimismo, hay un ciclo de mercado rápido en el que participan principalmente las dos grandes del juego: Coca Cola y Pepsi Cola. Este ciclo está dado por intensas campañas publicitarias, promociones y productos similares que utilizan para reforzar la marca. Las dos empresas siguen a grandes rasgos, el mismo patrón y lo hacen a gran velocidad.

Sin embargo, Big Cola se defiende actualmente con lanzamiento de nuevas presentaciones, de una forma menos veloz a la que presentan sus competidores. Esto puede generar una desventaja a largo plazo si la Big Cola sigue con su estrategia de no uso de mercadotecnia o publicidad, además de no lanzar nuevos productos para reforzar la marca, ya que no puede seguir inventando presentaciones del mismo modo, que Pepsi y Coca Cola lanzan campañas publicitarias y promociones.

Por lo tanto, las series de tiempo de las ventajas competitivas de las dos grandes empresas son muy rápidas, ya que la competencia puede actuar de forma veloz para contraatacar ya sea con una promoción o con intensidad de publicidad, y Big Cola en este mercado no ha tenido una presencia considerable.

Además Coca Cola y Pepsi Cola no permiten que su ventaja competitiva llegue al declive, ya que antes, cuando aun siguen en la fase de explotación ya se encuentran con un nuevo lanzamiento, para prevenir los posibles contraataques de la competencia.

5.5 Marco de análisis de los competidores

Siguiendo el marco de análisis de M. J. Chen (1996) expuesto en el capítulo II de esta tesis compararemos las tres empresas entre sí para ver similitud de recursos y mercados en común. Con esto busco explicar el porque de la gran rivalidad que existe actualmente en el mercado mexicano de refrescos.

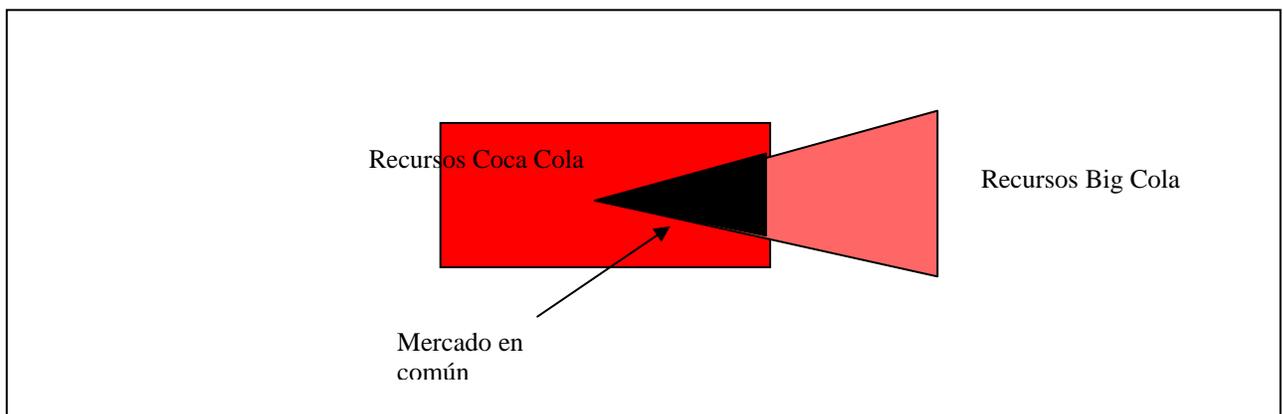
5.5.1 Big Cola vs. Coca Cola

Big Cola y Coca Cola no tienen la misma cantidad de recursos, ya que Coca Cola es una empresa enorme en todos los aspectos, mientras tanto Big Cola es una empresa familiar relativamente pequeña en todos los aspectos. Sin embargo estas dos empresas comparten el mismo mercado y es el que disputan día a día, en misceláneas, supermercados, tiendas mayoristas etc.

Esto nos dice que son rivales pero no tienen la misma capacidad de respuesta a los ataques o acciones competitivas. Big Cola tendrá mayor dificultad de contraatacar, sin embargo Coca Cola puede contrarrestar fácilmente una acción competitiva.

Por lo que ubico de la siguiente forma conforme al marco de análisis de los competidores de M. J. Chen (1996).

Figura 5.2: Comuni3n de recursos y mercado: Big Cola vs. Coca Cola.



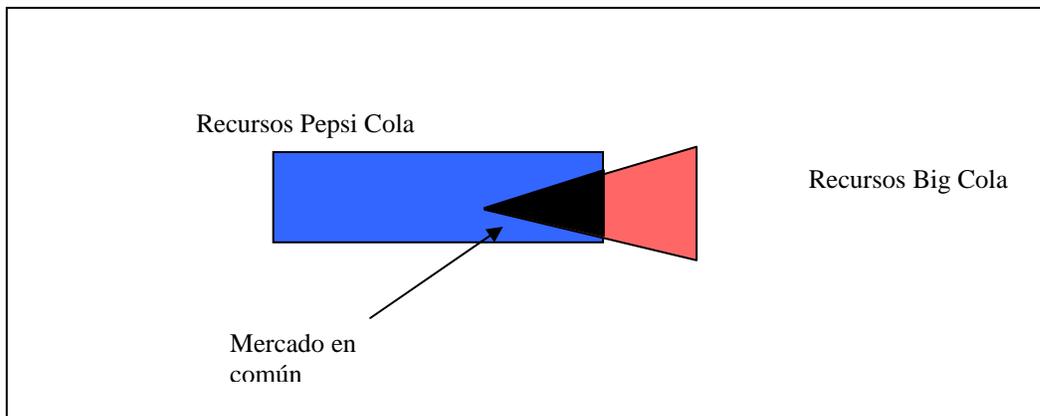
5.5.2 Big Cola vs. Pepsi Cola

Big Cola y Pepsi Cola se encuentran casi en la misma situación que en la que se encuentra con Coca Cola, sin embargo, Pepsi no es del tamaño que Coca Cola además no cuenta con la misma cuota de mercado. Lo que posiciona a Pepsi Cola por debajo de Coca Cola, pero arriba de Big Cola en cantidad de recursos. A pesar de eso no podemos clasificar a Pepsi como una empresa pequeña.

Por otro lado, las dos empresas tienen mercados comunes y se venden en los mismos sitios al igual que con el ejemplo de Coca Cola. Lo que nos dice que también tiene desventaja Big Cola contra Pepsi Cola para posibles ataques o jugadas estratégicas.

Su situación actual se puede ilustrar con el siguiente cuadro, utilizando el marco de análisis de las competidoras de Mac Milan (1988).

Figura 5.3: Comuni3n de recursos y mercado: Big Cola vs. Pepsi Cola.



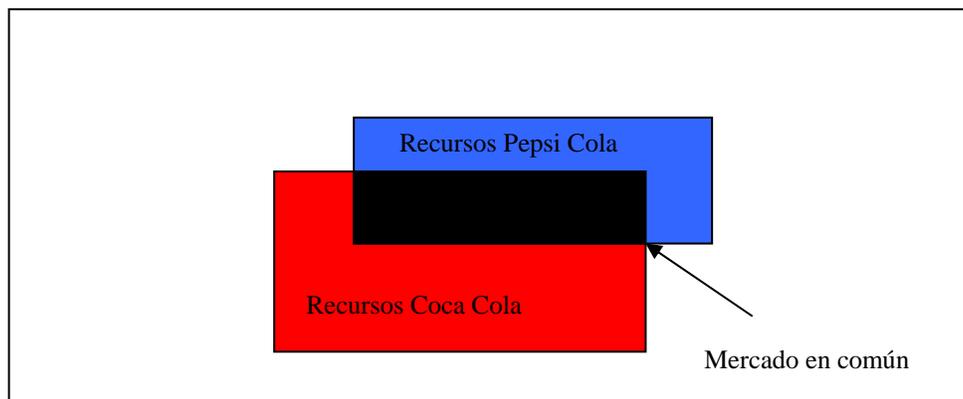
5.5.3 Coca Cola vs. Pepsi Cola

En este caso ambos cuentan con recursos tangibles e intangibles similares, sin embargo es más grande Coca Cola y tiene mayores recursos, ya que en México es la empresa líder en consumo de refrescos de cola.

También comparten mercados comunes más agresivamente que como lo harían con Big Cola, ya que ellos buscan exclusividades en cines, ferias, eventos, universidades, clubes sociales entre otros. Esto se provoca ya que los dos tienen excelentes redes de distribución y ya están cubiertos por ese aspecto, buscando dar beneficios adicionales a los mercados que se vuelvan exclusivos.

Por lo mencionado anteriormente, su ubicación actual en un marco de análisis de competidores de Mac Milan es de la siguiente forma.

Figura 5.4: Comuni3n de recursos y mercado: Coca Cola vs. Pepsi Cola.



5.5.4 Big Cola vs. Coca Cola vs. Pepsi Cola

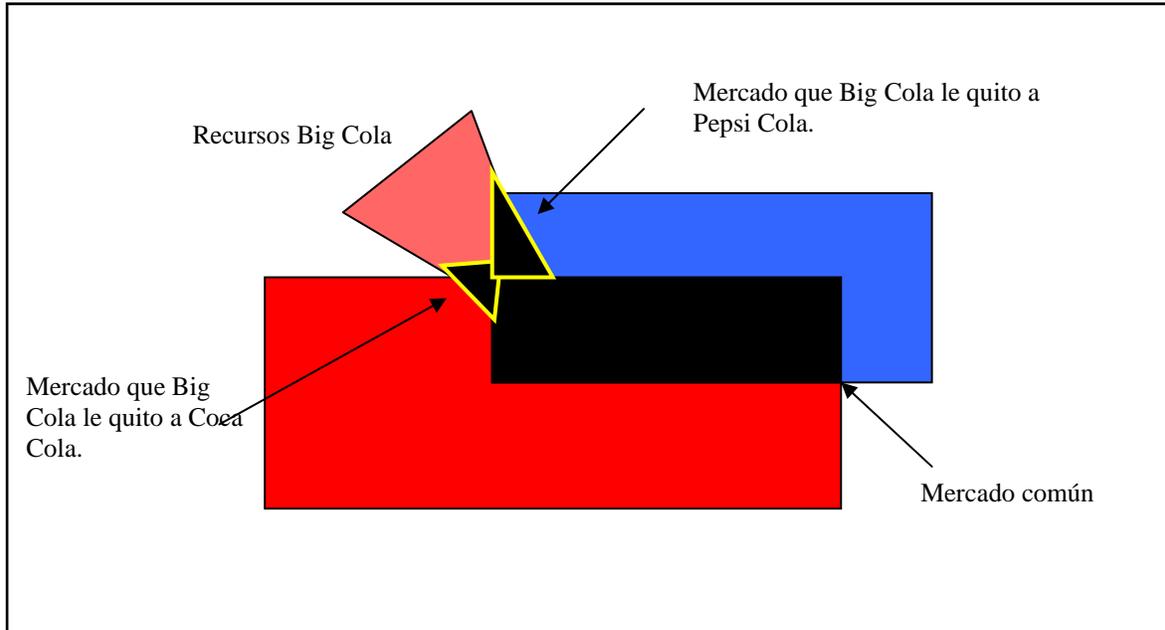
Todo lo anterior nos ha servido para conceptualizar lo que sucede en el mercado real con las cuotas de mercado y el grado de rivalidad que tienen entre sí estas empresas, de la misma manera, sólo explica el grado de rivalidad entre una y otra, dependiendo de sus recursos y comunión de mercado.

Sin embargo, las tres empresas se encuentran en un mismo mercado y son rivales entre sí. Por lo que he creado éste apartado para explicar la rivalidad entre las tres y su mercado.

Coca Cola y Pepsi Cola tienen una gran semejanza de recursos y comparten su mercado en la mayoría de los puntos de venta. Por el otro lado Big Cola no tiene los recursos con los que cuentan las otras dos empresas. Colocándola en desventaja aparente con ellas, sin embargo, uno de sus recursos más preciados de las otras compañías es el nombre, que tienen que pagar en licencias para usarlo, y en la otra mano tenemos a Big Cola que es propietario de su marca. Así que esta arma es de dos filos.

Con respecto a los mercados en común Big Cola todavía está penetrando en el mercado mexicano de supermercados, y otros puntos de venta. Lo cual es positivo ya que tiene mercado para seguir creciendo al aumentar sus puntos de venta. No obstante hay que recordar que Big Cola no es dueña de sus canales de distribución: los subcontrata, dejando en manos ajenas el crecimiento de su corporación.

Aplicando el marco de análisis de competidoras de Mac Milan (1988) se mostraría de la siguiente manera.

Figura 5.4: Comuni3n de recursos y mercado: Big Cola vs. Coca Cola vs. Pepsi Cola.

Como observamos arriba el mercado tiene un alto grado de rivalidad ya que Big Cola al ser un nuevo jugador lo que busca es obtener cuota de mercado de los otros competidores ya existentes, de ah3 el que exista un mercado tan competido, con una gran actividad de din3mica competitiva y un alto grado de rivalidad entre estas empresas.

5.6 Matriz de eventos

Para poder explicar más ampliamente el caso, se usa los modelos de dinámica competitiva y rivalidad entre firmas estudiados en el Capítulo II de la presente tesis. Empezando con el modelo de dinámica competitiva de M.J. Chen (1996), “de las competidoras a la dinámica competitiva”, se usará un modelo híbrido entre el modelo de Smith y Grimm (1991) con el de M.J. Chen (1996) de la rivalidad entre firmas, el cual fue perfeccionado para el caso de Big Cola.

Con el fin de organizar los eventos más importantes en este fenómeno, se utiliza una matriz de eventos, ordenados cronológicamente, contra cada uno de los modelos del Capítulo II marcándose con una cruz en la casilla correspondiente señalando, si es o no, utilizado ese evento para el modelo correspondiente.

A continuación se muestra la matriz de eventos usados en para éste estudio.

Tabla 5.1: Matriz de eventos.

Fecha	Eventos	M. dinámica competitiva.		M de Rivalidad
		M. J. Chen	Smith, Grimm	M. J. Chen
23-Sep-05	Prevé Coca Cola FEMSA invertir 25 MDD para expansión en Ver.	X		
01-Sep-05	Va pa largo la guerra de las colas.	X	X	X
24-Ago-05	Añaños gana demanda a Coca Cola en México.	X	X	X
24-Ago-05	Big Cola en Guatemala.			
23-Ago-05	Va Big Cola por el mercado de la cerveza.	X	X	
22-Ago-05	Sígale la pista.	X	X	
20-Ago-05	Centroamérica: apuesta de la fabricante peruana de Big Cola			
19-Ago-05	Big Cola dentro de poco en Guatemala.			
18-Ago-05	Cinco años después de la demanda (El Universal).	X	X	X
18-Ago-05	Pelea de gaseosas en México.	X	X	X
16-Ago-05	Coca Cola apelará caso de monopolio.	X	X	X
15-Ago-05	Otra multa para Coca Cola.	X	X	X

5-Ago-05	Big Cola cumple un año en Costa Rica.			
1-Ago-05	Apuntala resolución a favor de Big Cola (Balance General El Uni.).	X	X	X
1-Ago-05	Cae la Coca. Inyecta más dinero en publicidad.	X	X	X
25-Jun-05	Acciones de fundación coca cola favorecen a 229 comunidades.	X	X	
25-Mar-05	México 1 país del mundo que lanza coca cola citra	X	X	
1-Feb-05	Pr fin, llega a México la mejor selección de fútbol: Kbzones coca cola	X	X	
1-Feb-05	El desafío de Big Cola.	X	X	X
24-Ene-05	Big Cola exitosa estrategia.			
20-Ene-05	Ajegroup grows in México.	X	X	
11-Ene-05	Coca Cola presenta " toma lo bueno" nueva plataforma mercadotecnia	X	X	X
29-Dic-04	Mexican Coke, Pepsi bottlers to struggle.	X	X	X
25-Nov-04	Coca Cola inicio actividades navideñas en todo el país.	X	X	X
18-Oct-04	Peruvian Kola Real to open 2nd plant in Mexico.	X	X	X
6-Sep-04	Peru Ajegroup Markets Soft Drinks in Metro Hypermarkets.	X	X	X
26-Jul-04	Peruvian Ajegroup to open new plant in northern Mexico.	X	X	X
11-Jun-04	Coca Cola presenta su campaña "Brillan con luz propia".	X	X	X
15-Abr-04	Mexico Coca Cola FEMSA says mkt. positions hit by Peru Big Cola	X		
4-Mar-04	Méx. mantiene su liderazgo como el mayor consumidor per cápita de productos Coca.	X		
2-Mar-04	Coca Cola inicia la construcción de la 1 planta recicladora de PET en Latino América.	X	X	X
1-Mar-04	Se lanza nueva campaña de Coca Cola Vainilla.	X	X	X
1-Mar-04	In Mexico, Big Cola is the real thing.	X		
19-Feb-04	Coca Cola introduce nueva presentación de 710 ml.	X	X	X
14-Ene-04	PalWeb announces agreement with Big Cola.	X	X	X
24-Dic-03	Triunfos y tropiezos del 2003.	X		X
11-Dic-03	Movimientos de ejecutivos en Pepsi.	X	X	X
17-Nov-03	Coca lanza su campaña navideña 2003.	X	X	X
27-Oct-03	A low budget Cola shakes up markets south of the border.	X		
1-Jul-03	Las burbujas del triunfo.	X	X	X
25-Jun-03	El Big negocio.	X	X	X
30-Abr-03	Big preocupa a Coca cola y Pepsi.	X	X	X

5.7 Modelo de M.J. Chen, de las competidoras a la dinámica competitiva

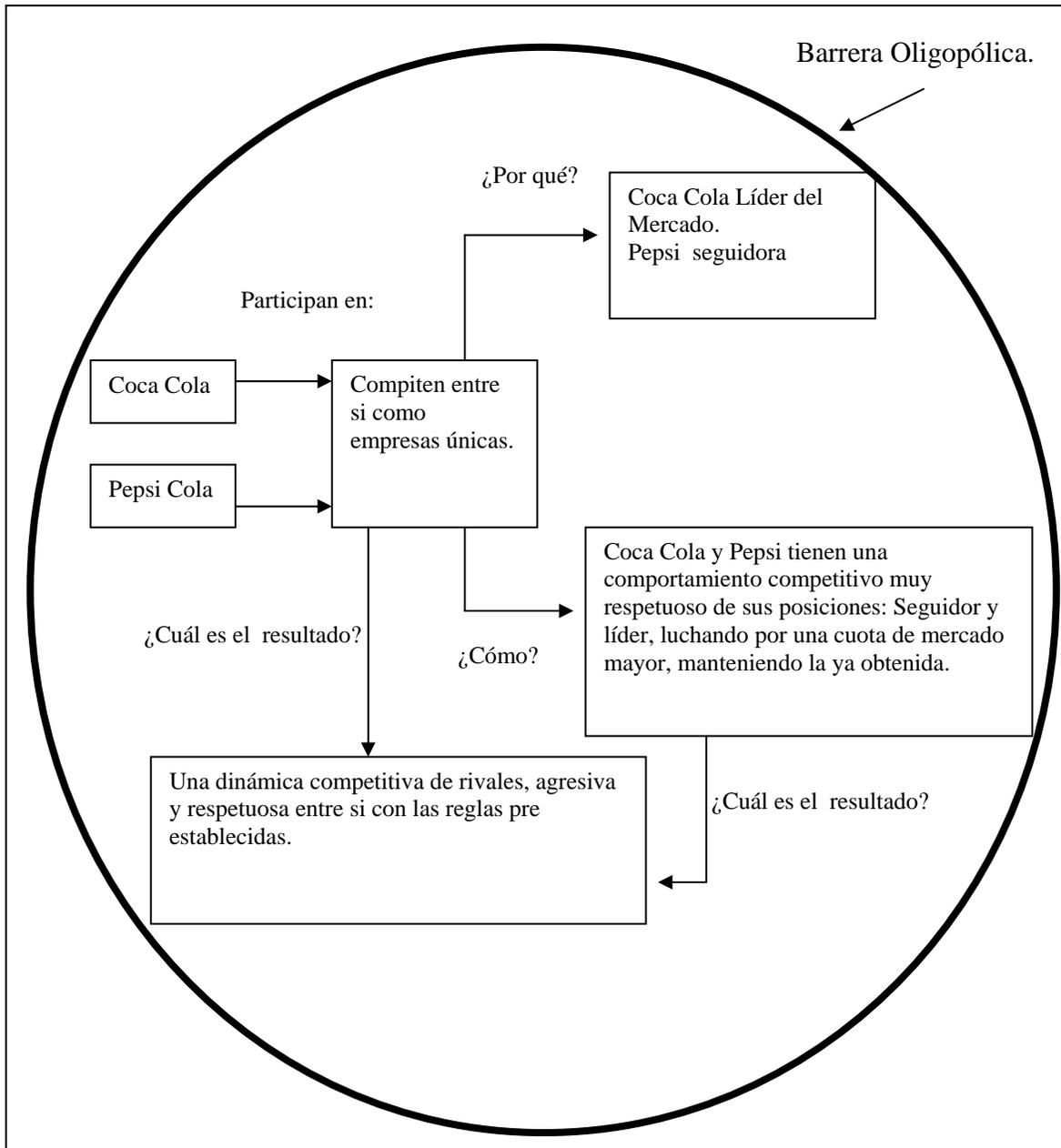
En el modelo de M. J. Chen (1996) en el que explica, como pasan las empresas de una industria a ser competidoras o rivales, se separa en dos etapas en el mercado mexicano. La primera etapa es antes de Big Cola y la segunda es después de Big Cola.

En la primera etapa, estaba dominado el mercado únicamente por las dos marcas más conocida en México y el mundo: Coca Cola y Pepsi Cola. Estas dos empresas norteamericanas han competido por años en nuestro país logrando tener el liderazgo en la industria y poniendo unas barreras de entrada muy temidas ya que ellos controlaban el mercado y no existía un tercer competidor ni en el “top of mind” o en cuota de mercado. Provocando una dinámica muy agresiva entre estas dos marcas.

Sin embargo, parecía como si hubieran llegado a un acuerdo en donde Coca Cola, en México era el líder absoluto, y Pepsi únicamente se dedicaba a seguirle los pasos a Coca Cola, buscando obtener mayor cuota de mercado en el sector de la juventud, y Coca Cola en el aspecto familiar mantenía su liderazgo. Esto provocado por el abismo en cuota de mercado que tiene y tenía Coca Cola con respecto a Pepsi y la lealtad de marca del mexicano hacia Coca Cola.

Posteriormente en el año 2002, sucede lo impensable para estas dos empresas norteamericanas, entra una pequeña empresa peruana con una planta muy pequeña, a comparación a la infraestructura de las suyas, con una propuesta muy singular “precio justo”. En este momento empieza la segunda etapa de la dinámica competitiva en el mercado mexicano.

Figura 5.5: De las competidoras a la dinámica de la competencia aplicado el caso antes de la aparición de Big Cola.



Fuente: Elaboración propia utilizando como base a: Chen, M.J. "Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 100-134.

En un principio, aplicando el modelo de Chen (1996), Big Cola pasa un año aproximadamente en el anonimato en la industria, debido a que Coca Cola y Pepsi no prestaron la atención necesaria al mercado. Así que en el modelo únicamente se encuentra como una competidora más para Coca y Pepsi. Sin embargo, Big Cola conocía muy bien a sus rivales y les dio la importancia necesaria para planear y ejecutar su estrategia.

Entonces, aunque Big Cola se estaba convirtiendo en un fuerte competidor y en la tercera empresa en la industria: “top of mind” y en cuota de mercado, las multinacionales no le prestaron la atención debida.

Esta empresa empieza a competir y a obtener cuota de mercado como se menciona anteriormente, las acciones competitivas se empezaron a presentar pero sin obtener respuestas competitivas como lo plantea el modelo.

Así que el modelo estaba casi completo en el círculo, sin embargo, sólo una empresa estaba prestando atención al mercado: Big Cola.

Cuando empiezan las noticias en revistas como Expansión “El Big Negocio” Junio del 2003, o en el “Wall Street Journal” el 27 octubre del 2003 con el reportaje “ A low budget Cola shakes up marketes south of the border.” Entre otras, con datos relevantes al precio y la cuota de mercado que se presume había logrado obtener la empresa peruana que era ya del 5%, es cuando empiezan a preocuparse las dos empresas y empiezan a tomar en cuenta para su desarrollo de estrategias.

Mi opinión es que las dos empresas americanas no se dieron cuenta mucho antes de el poder que estaba obteniendo, sin embargo, creyeron que no lo iba a lograr en México ya que las dos marcas se encontraban muy bien posicionadas.

No obstante, se empieza a rumorar que Coca Cola estaba imponiendo represalias a los minoristas que vendían Big Cola, como dice Mosiah Castillo Baltasar, propietario de la

tienda de abarrotes Casbal para la revista Expansión del 25 de Junio de 2003 en el reportaje el Big negocio:

“ Desde octubre (del 2003) introdujimos el producto porque la gente lo pedía y deja más utilidad, pero Coca Cola nos castigó no tomándonos pedidos. Nos surtíamos en la central de abastos y finalmente en febrero me propusieron darme el doble de envases si dejábamos de manejar la marca peruana, posteriormente nos quitaron el refrigerador y hasta el momento seguimos vendiendo las tres marcas”

Con este hecho nos muestra que Coca Cola se empieza a preocupar por la pequeña empresa peruana en Octubre de 2003, a más de un año de su lanzamiento en México, tomando como respuesta una practica monopólica que posteriormente se ve reflejada en una demanda que actualmente perdió Coca Cola el 24 de Agosto del 2005, imponiéndole la Comisión Federal de Competencia en México una multa de \$15 millones de dólares para pagarle a Big Cola y \$50 millones de dólares que se le deberá pagar a Pepsi Cola, sin embargo los voceros de Coca Cola dicen que interpondrán un amparo para que se reconsideren estas acciones.

Por otra parte Pepsi en el momento que se percata de la situación, del nuevo mercado que ha creado Big Cola con precios bajos, lo que hace es bajar sus precios para competir en esta área, sin embargo no puede bajar tanto sus precios, por sus presupuesto en mercadotecnia y las licencias que se ve obligada a pagar. Asimismo, refuerza su marca lanzando nuevas versiones de Pepsi Cola y promociones con la selección mexicana entre otras.

También se anuncia el movimiento de ejecutivos como lo señala la revista expansión del 11 de Diciembre de 2003 con su artículo “Movimientos de ejecutivos de Pepsi, DHL y la editorial Vanity Fair”, donde expresa el cambio del CEO de Frito-Lay en Asia y Latinoamérica para colocarlo como director general y presidente de la filial local en México.

También crean un puesto Director de Operaciones en México que lo ocuparía el ex vicepresidente de ventas y operación de Sabritas México. Esto lo hicieron con el fin de

parar la caída de las acciones en México, ya que nuestro país representa el 10% de los ingresos totales del grupo a nivel mundial, según dice la revista.

Con esto nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene México para estas compañías al poner en puestos, relativamente de menor importancia en México, que el puesto que ocupaban a nivel mundial.

Posteriormente en el 13 de abril de 2004 el CEO de FEMSA José Antonio Carvajal hace declaraciones muy agresivas con el fin de desprestigiar a Big Cola, ya que acepta que la empresa peruana le está ganando cuota de mercado que antes ellos tenían, como lo expresa en el “Latin America News Digest”, diciendo “ Big Cola no juega conforme a las reglas mexicanas, no paga licencias, impuestos y trata mal a sus trabajadores, además que no hace nada para ayudar al daño producido por el uso del PET” esto muestra su molestia en su declaración.

Después su postura es mucho más moderada en un foro de competitividad en Monterrey el 1 de Febrero de 2005 donde dice “ Nos han ido quitando algo de mercado y tenemos que sacar nuevos productos, para que compitan, para defendernos de ellos”.

Esta estrategia fue demostrada a través del tiempo con diferentes promociones y artículos promocionales como son:

- Nueva presentación 710 ml. Febrero 2004.
- Coca Cola vainilla, Marzo 2004.
- Actividades navideñas, 2004, 2005.
- K Bzones Coca Cola, Febrero 2005.
- Coca Cola Citra, Marzo 2005.

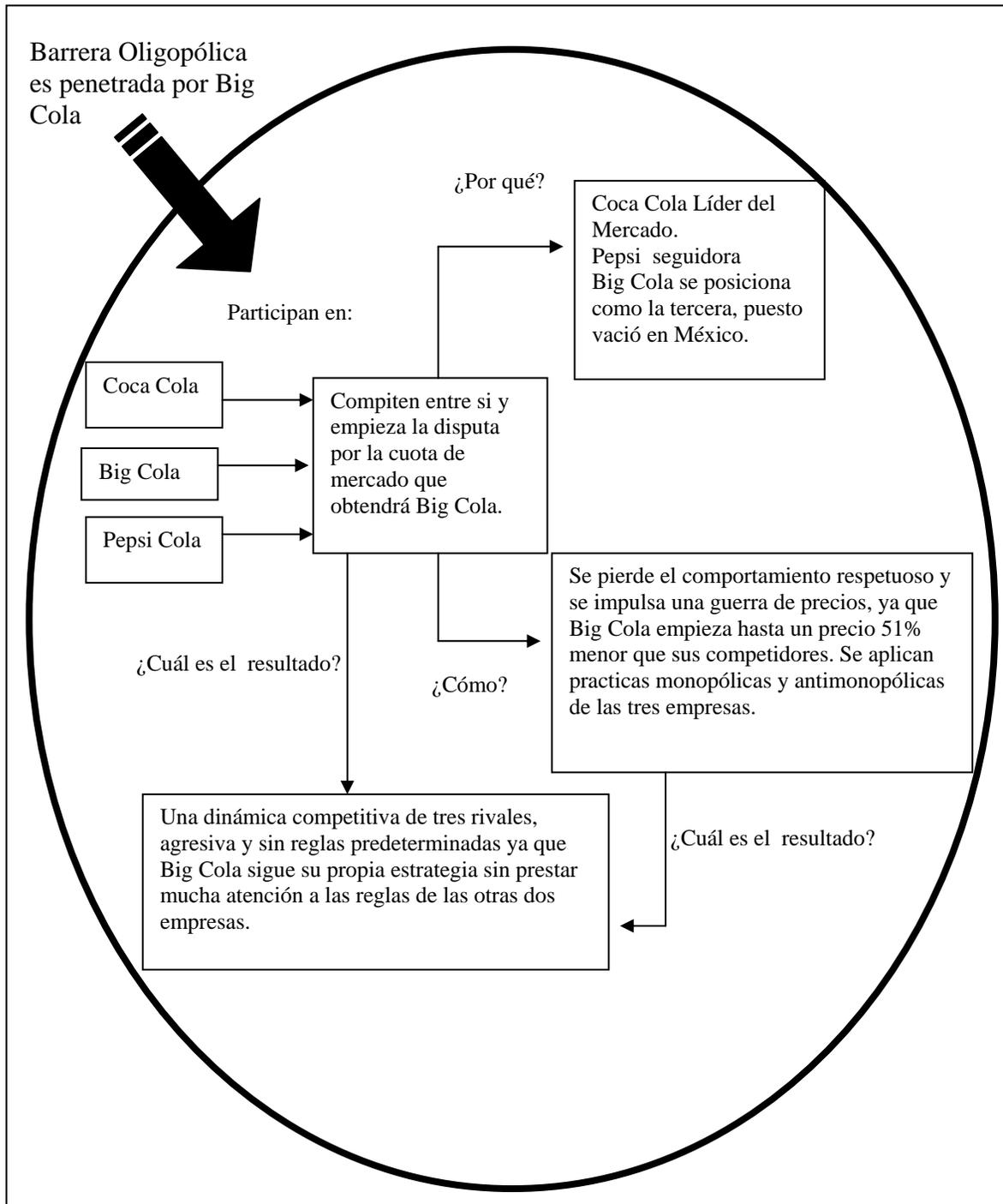
También por otro lado, sacó las campañas publicitarias “ Brillan por su propia luz” Junio 2004, “toma lo bueno” Enero 2005, y el trabajo social que es muy característico de Coca Cola como la del 25 de Junio de 2005, “ Acciones de fundación Coca Cola favorecen

a 229 comunidades” esto con el fin de seguir buscando la satisfacción con la empresa y la identificación con el mexicano de clase baja trabajadora, la cual ha sido beneficiada por la política de “ Precio Justo” de Big Cola.

Por otra parte, con la declaración de Carvajal de que Big Cola no hace nada por el medio ambiente, Coca Cola lanzó el 2 de Marzo de 2004, la planta recicladora de PET, siendo esta la primera de Latinoamérica.

Posteriormente Big Cola anuncia la nueva planta en Monterrey, con lo que podrá surtir a los estados del norte y a Estados Unidos, anunciado el 26 de Julio de 2004. Coca Cola a esto respondió el 26 de Septiembre de 2005, con invertir 25 MDD para expansión de su planta en Veracruz.

Figura 5.5: De las competidoras a la dinámica de la competencia aplicado el caso antes de la aparición de Big Cola.



Fuente: Elaboración propia utilizando como base a: Chen, M.J. "Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 100-134.

5.8 Modelo híbrido de dinámica competitiva

Para explicar el siguiente proyecto de dinámica competitiva se utilizará el siguiente modelo de dinámica competitiva, el cual es una unión entre el modelo de Smith y Grimm (1991), de interacción competitiva y el modelo de rivalidad entre firmas de M.J. Chen (1996).

El siguiente modelo sirve para explicar más ampliamente los sucesos competitivos de una industria, tomando en cuenta factores que los dos autores resaltan, en algunos casos muy semejantes y otros no tienen tanta semejanza.

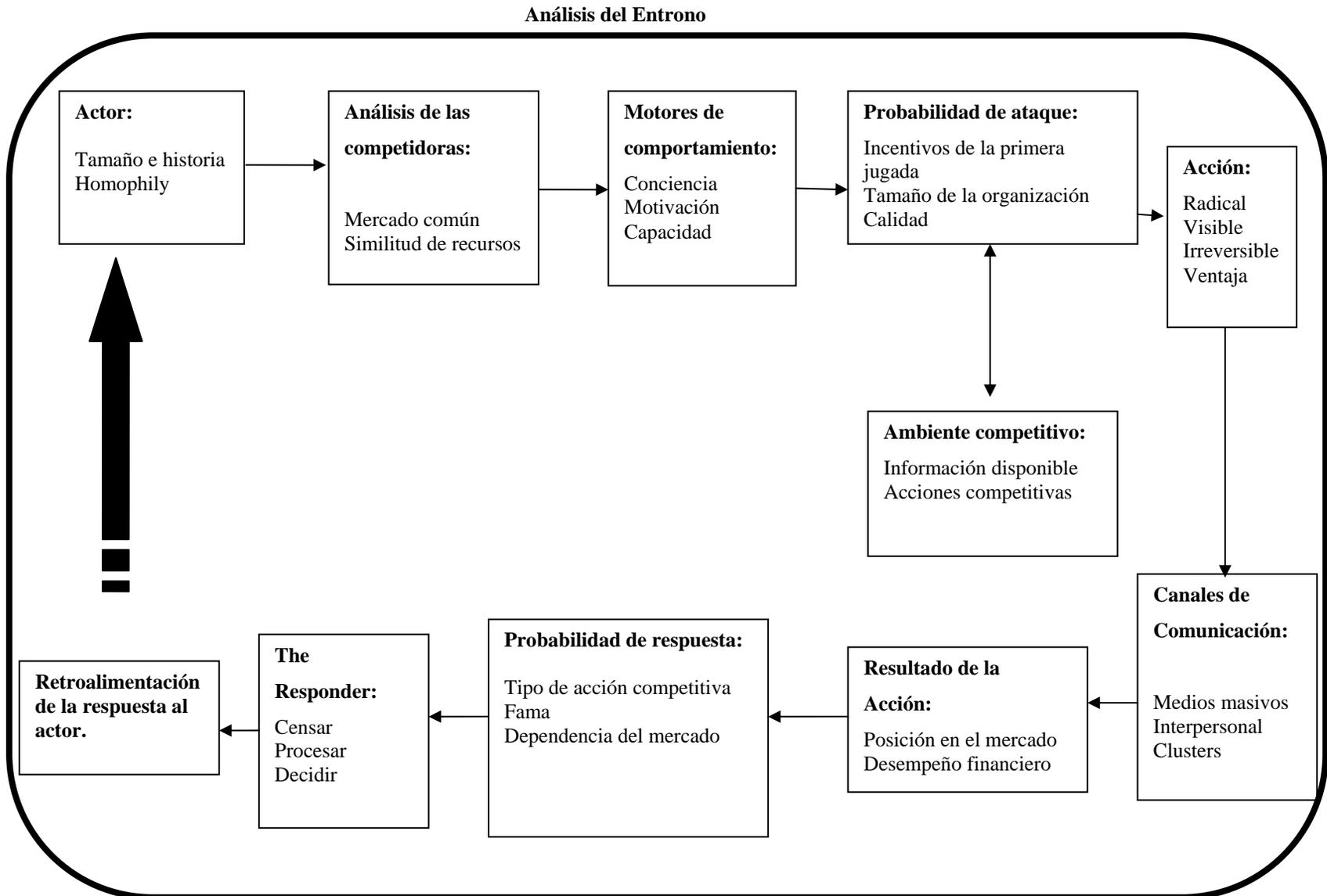
Lo interesante del modelo es que con la explicación que hacen Smith y Grimm (1991) en su investigación se puede predecir los tiempos de respuesta aproximados de las competidoras, aunado con el modelo de M.J. Chen (1996) el cual nos dice el grado de rivalidad entre firmas nos ayuda a saber la importancia que se dan las empresas entre sí. El siguiente modelo es un complemento que en base a estos dos autores proponen.

Mi propuesta es, también decir, sí es una respuesta rápida o lenta dependiendo del grado de rivalidad que hay entre firmas, tocando por separado cada punto del modelo de M.J. Chen (1996) y complementarlo con un análisis del entorno expresándolo de forma gráfica, con un círculo alrededor del modelo.

Por otro lado, se alteró el orden de algunos elementos de los modelos para darle un seguimiento adecuado en la conjunción de ambos y ser más específico, para nuestro caso en particular, de la dinámica competitiva de la Big Cola, en su entrada a México.

Fuente: Elaboración propia utilizando como base a: Chen, M.J. "Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 100-134. Y Smith, Ken G. Curtis M. Grimm "A communication-information Model of Competitive Response Timing" *Journal of Management*. 1991, Vol. 17, No. 1 5-23.

Figura 5.6: Modelo de interacción competitiva y rivalidad entre firmas.



5.9 Análisis de la dinámica competitiva conforme al modelo híbrido

A continuación se explican los sucesos más importantes en la industria a través del modelo híbrido de dinámica competitiva mostrado anteriormente. Cabe señalar que algunos puntos ya han sido explicados con anterioridad por lo que se citarán únicamente para su análisis.

Análisis del entorno: El análisis se presenta en el capítulo IV con las estadísticas y el marco general de la empresa. Además, como podemos ver con las noticias referenciadas en la matriz de eventos del 4 de marzo del 2004, Coca Cola México es el consumidor #1 de productos Coca Cola a nivel mundial. Lo que muestra la importancia para el líder de la industria en nuestro país a nivel mundial.

5.9.1 Inicio de operaciones

Actor: El primer actor es Big Cola, ésta es una pequeña empresa peruana que entró en el mercado mexicano, su historia es muy corta y sólo es conocida en Latinoamérica por competir con precios bajos.

Por otro lado, esta empresa tiene muy poca homophily con las empresas en el mercado en el momento que inicio operaciones, dado que no tiene ni el tamaño, ni los mismos productos que tienen las otras empresas. Lo único que las une es el refresco de cola.

Consecuentemente, el tiempo de respuesta en esta parte nos dice que será mucho ya que al no tener homophily con sus competidores, no considerársele líder en el mercado y tampoco una empresa grande, el resultado es que no se le dio ninguna importancia por parte de sus competidores para su entrada o cualquier acción que la empresa tomará.

Análisis de las competidoras: El punto es expresado en el apartado 5.5 de la presente tesis, mostrando un gran mercado en común, sin embargo no tiene recursos similares, provocando un desinterés de parte de sus competidoras.

Motores de comportamiento: La conciencia de Big Cola es menor ya que, no tienen la misma capacidad de recursos lo que provoca una competencia excesiva. Sin embargo Coca Cola y Pepsi, sí tienen recursos similares lo que les da un alto grado de conciencia entre ellos lo que provoca una competencia estable entre ellas. No obstante Big Cola llegó a cambiar ese respeto mutuo entre las dos empresas provocando una competencia excesiva y la reducción de la conciencia entre las firmas.

La motivación principal de Big Cola es ganar cuota de mercado y posicionarse como la tercera empresa de refrescos de cola en México. Esto fue lo que provocó toda acción competitiva en nuestro país.

En lo que se refiere a capacidad de la empresa, la tuvo ya que desde un principio pudo instalar la empresa en Huejotzingo.

Probabilidad de ataque: Big Cola no fue la primera en entrar al mercado mexicano, sin embargo sí fue la primera empresa que desafió el precio de los 2 grandes en el mercado, haciendo esto su ventaja competitiva. El tamaño de la organización es pequeña lo que proporciona una gran flexibilidad a diferencia de sus competidoras.

Por otro lado, el punto de calidad, es satisfecho totalmente, ya que el producto llenó las expectativas de su mercado meta, a través de un buen producto, con la combinación de tamaño, precio y sabor..

Ambiente competitivo: El ambiente competitivo se mostró favorable para la peruana, ya que para ellos existía mucha información disponible del mercado y las acciones competitivas de sus rivales. Sin embargo, no fue lo mismo para sus rivales con ellos. Ya que al ser una empresa nueva no contaban con su historia, en México. No dieron mucha información y sus logros los mantuvieron en discreción.

La acción: El iniciar una nueva empresa en un nuevo país, entrando con un producto nuevo, de diferente tamaño y a menor precio que la competencia ya establecida en el país es una acción muy radical, por lo tanto su tiempo de respuesta de sus competidores es mayor.

También la acción es visible, ya que es una nueva empresa, sin embargo se encargaron de aparentar ser una empresa débil y no le hicieron publicidad por lo que, también el tiempo de respuesta es mayor.

En el punto de la ventaja competitiva que otorga la acción es muy clara, logra el liderazgo en costo pudiendo vender su producto a muy bajo precio, lo que nos dice Smith y Grimm (1991) es que el tiempo de respuesta debería ser menor, sin embargo en este caso es muy difícil de igualar el precio por sus competidores por las licencias y su gasto en publicidad tan elevado.

Por último la acción es irreversible, o por lo menos es muy difícil de revertir dado la gran inversión que significo para Ajegroup abrir una nueva empresa y planta en un nuevo país. Al tener estas barreras de salida el tiempo de respuesta debe ser mayor.

Canales de comunicación: Los canales de comunicación utilizados para el inicio de operaciones fue limitada, dado que no utilizaron publicidad y no tuvo impacto en los medios masivos de comunicación.

También los ejecutivos de Big Cola se encargaron de ser muy discretos en sus acciones y decidieron no alardear con sus logros, como lo dice Glenn Obrien, en su conversación conmigo.

Sin embargo, entró a un cluster de la industria, pero no al más importante en la República Mexicana, a uno pequeño para utilizar las ventajas del cluster, pero que no afectara como los sería cuando entró a Monterrey.

Entonces nos podemos dar cuenta que los canales de comunicación fueron muy escasos lo que puso en desventaja a sus competidores al no tener la información necesaria para tomar sus decisiones a tiempo, por lo que el tiempo de respuesta sería mayor.

Resultado de la acción: Como resultado de su acción competitiva, lograron posicionarse en el mercado mexicano en un año aproximadamente con el 5% del mercado de cola en nuestro país, posicionándose como el refresco más barato y de mayor tamaño en el mercado. Además de un buen desempeño financiero que se reflejó en la ampliación de su planta.

Probabilidad de respuesta: La acción fue muy grande dado a su naturaleza y se tomaron buenas medidas estratégicas con respecto al precio y el tamaño por lo que disminuye las posibilidades de una respuesta inmediata.

Sin embargo, las tres empresas tanto a nivel nacional como a nivel mundial, dependen mucho del mercado de refrescos de cola en México ya que significan gran parte de sus utilidades a nivel mundial. Por lo tanto, la respuesta competitiva de Pepsi y Coca Cola era de esperarse. Además las dos empresas tienen fama de ser agresivas en su estilo de dirección.

The Responder: En este caso son dos, Coca Cola y Pepsi Cola, y cada uno respondió de forma distinta y a distinto tiempo, sin embargo los dos tardaron en responder. Haciendo esto un match entre la teoría y la práctica.

Coca Cola empezó con prácticas monopólicas como se menciona Mosiah Castillo Baltasar, propietario de la tienda de abarrotes Casbal para la revista Expansión del 25 de Junio de 2003 en el reportaje el Big negocio. Y Pepsi empezó a disminuir su precio.

A partir de este momento, se inicia un ciclo entre ataques y respuestas competitivas entre las tres empresas, originado por el inicio de operaciones de Big Cola. Para continuar

el estudio sólo se mencionaran las partes del modelo las cuales varíen dependiendo la acción competitiva pero se mantendrán los que sean constantes con el modelo.

5.9.2 Campañas navideñas

Actor: El actor en este caso es Coca Cola, siendo la compañía más grande en su género en el país y teniendo la cuota de mercado más alta lo convierte en un líder de opinión lo que generaría un posible seguimiento de sus competidores. Esta empresa tiene homophily únicamente con Pepsi ya que son las empresas con mayor semejanza en la industria por su tamaño e historia.

Motores de comportamiento: Tiene un grado de conciencia alto debido a su gran experiencia y conocimiento del mercado. Por otro lado, su motivación principal es mantener la lealtad de marca en las fiestas navideñas con los tradicionales osos de Coca Cola y su desfile. Además, tiene toda la capacidad de llevar acabo estas acciones año con año como lo ha hecho desde 1998.

Primera en jugar: El incentivo principal en ser la primera en jugar es de continuar siendo el líder en el mercado, a través de sus campañas publicitarias y la calidad de las mismas ya que son de gran agrado para los mexicanos las festividades navideñas de Coca Cola.

Acción: Las campañas navideñas de Coca Cola son acciones que le brindan una ventaja de marca, logrando posicionarse colgándose de las festividades navideñas. Además es muy visible ya que son campañas publicitarias.

Canales de Comunicación: Éstos son principalmente medios masivos de comunicación los que se utilizan para difundirse, la idea es tener presencia, por lo tanto se podría esperar un contraataque de la competencia muy rápida.

Resultado de la acción: Es un éxito publicitario año con año desde 1998 lo que les proporciona una lealtad de marca mayor que en lo que resta del año.

Probabilidad de respuesta: Es más factible que Pepsi responda con campañas publicitarias navideñas, dado a su fama y el tipo de acción competitiva ya que se hace año con año, le da tiempo suficiente de preparar las fiestas navideñas. Además de su alta dependencia del mercado.

The responder: Pepsi contesta con campañas publicitarias estacionarias en la época navideña, sin embargo Big Cola continua sin invertir en publicidad.

5.9.3 Movimientos de ejecutivos de Pepsi

Ésta acción: es un movimiento interno de Pepsi, provocado como respuesta del inicio de operaciones de Big Cola en Huejotzingo, que dio como resultado la disminución de la cuota de mercado para Pepsi. Lo que hace es cambiar a dos altos ejecutivos de Pepsi a nivel mundial para colocarlos en puestos en México como Presidente y director general a Rogelio Rebolledo y Pablo Lagos encabezando un nuevo puesto en nuestro país como Director de Operaciones, el 11 de Diciembre de 2003.

La acción es muy visible y radical, sin embargo el simple cambio no otorga una ventaja competitiva, no obstante, eso es lo que buscan frenar, el continuo avance de Big Cola y Coca Cola.

Canales de comunicación: En este caso se utilizan medios masivos de comunicación, la comunicación interpersonal y el uso del cluster.

Resultado de la acción: Como resultado se está buscando mejorar su desempeño financiero y frenar la continua pérdida de cuota de mercado de sus productos.

Probabilidad de respuesta: Por el tipo de acción competitiva no se espera una respuesta de parte de los competidores ya que es únicamente un cambio de administración para mejorar su desempeño en el mercado.

5.9.4 Alianza estratégica de Big Cola

Acción: Big Cola hace un acuerdo con Pal Web de comprar 50,000 pallets de plástico para reemplazar los pallets de madera el 14 de Enero de 2004 con el propósito de seguir reduciendo los costos, ya que la ventaja que le otorga este material es que son más resistentes que los de madera.

Resultado de la acción: Mejorar su desempeño financiero en mantener sus costos por debajo de la competencia.

Probabilidad de respuesta: Por el tipo de acción competitiva la respuesta de las otras empresas no se haría evidente, dado a que es únicamente una táctica para mejorar su estrategia de liderazgo en costos. No obstante los esfuerzos continuos de las empresas de la industria por mantener los costos bajos continúa, no como respuesta, sino como parte del día a día.

5.9.5 Nueva presentación de Coca Cola

Acción: El 19 de Febrero de 2004, Coca Cola como parte de su estrategia de innovación continua, introduce en México la presentación de 710 ml. para todas sus marcas, con la intención de ampliar la gama de opciones para el consumidor.

El cambio de presentación es muy visible, reversible y no otorga una ventaja competitiva, simplemente más opciones para el consumidor. Esto es resultado de la entrada de Big Cola con productos de mayor tamaño en el mercado.

Canales de Comunicación: Se utilizaron los medios masivos de comunicación para dar conocimiento de las nuevas presentaciones.

Resultado de la acción: Lograr posicionarse en el mercado con un producto de mayor tamaño para hacer frente a la estrategia de diferenciación de Big Cola.

Probabilidad de respuesta: Por el tipo de acción competitiva es muy probable que Pepsi imite su producto con una presentación similar a la de Coca Cola, ya que históricamente es lo que ha hecho en México con sus otras presentaciones.

5.9.6 Nuevos productos de Coca Cola

Acciones: El 1 de Marzo de 2004 se saca nueva campaña de Coca Cola Vainilla, con menos de un año del lanzamiento del producto, se reafirma la marca con su campaña. Y el 25 de Marzo de 2005 se lanza Coca Cola Citra y Coca Cola Citra Light. Estos productos son difíciles de imitar por lo tanto son muy radicales, visibles y otorga una ventaja competitiva por lo tanto se espera una respuesta relativamente rápida.

Canales de comunicación: Ambas acciones fueron anunciadas a través de medios masivos de comunicación y espectaculares entre otros, otorgando la información necesaria a sus competidores para una rápida respuesta.

Resultado de la acción: Se logra una buena distribución de Coca Cola Citra y un gran grado de aceptación, sin embargo, no es lo mismo con Coca Cola Vainilla la cual fue expulsada del mercado.

Probabilidad de respuesta: Es muy alta por parte de Pepsi que es una empresa en constante innovación al igual que Coca Cola. Por otra parte Big Cola no invertiría en el proceso de un producto totalmente nuevo dado su tipo de administración “defender” lo que significa que no invierte en investigación y desarrollo.

5.9.7 Nuevas presentaciones Big Cola

La acción: Big Cola por la necesidad de seguir diferenciándose de los otros productos del mercado lanzó su producto Mega Big de 3.300 l. y litro y medio. Es una acción visible y que sigue otorgándole la ventaja de ser el producto más grande del mercado. Aunque fácil de imitar, dado que es un cambio de envase únicamente.

Canales de comunicación: Solamente se dio a conocer por la distribución del producto y su lanzamiento. Lo que hace mucho ruido en la comunicación entre empresas aprovechando Big Cola esto para pasar desapercibido de principio.

La probabilidad de respuesta: En esta ocasión es muy alta la probabilidad, dado a que es un cambio relativamente fácil para sus competidores, sin embargo ya que el tamaño de las organizaciones es muy grande, aumenta el tiempo de respuesta por situaciones burocráticas.

5.9.8 Coca Cola inicia la construcción de la primera planta recicladora de PET en Latinoamérica

Acción: 2 de marzo 2004, se inicia la construcción de la primera planta recicladora de PET en Latinoamérica. Es una acción radical, visible irreversible y que otorga una ventaja competitiva con su competencia, provocando un tiempo de respuesta mayor, dadas las magnitudes de la acción.

La acción otorga una ventaja competitiva sostenible ya que esta creciendo verticalmente, dado que el PET es una de sus principales materias primas, logrando con esto conseguir la materia a menor precio. Además, que no variara su precio del PET con el alza de precios de los petroquímicos.

Canales de comunicación: Se utilizaron los medios masivos de comunicación además de los contactos interpersonales, brindando la información suficiente a sus competidores para una respuesta rápida, en este punto.

Resultado de la acción: Como resultado se logra un mejor desempeño financiero, ya que es un nuevo negocio, brindando servicio a tu empresa, por lo tanto se logra tener un ingreso extra con la recicladora y se controlan los costos de materia prima.

Probabilidad de respuesta: La respuesta, si es que se concibe, tardará mucho tiempo en llegar por las barreras de entrada, son muy altas. Ya que se necesita una inversión de 20 MDD, para su construcción, además de un permiso que otorga el inventor del reciclaje de PET, y es probable que actualmente no halla mercado suficiente para dos empresas recicladoras, sin embargo en un futuro cercano, seguro las habrá.

5.9.9 Nuevas campañas publicitarias de Coca Cola

Acción: Como parte de su estrategia publicitaria continua, Coca Cola lanza su campaña publicitaria de “brillan por su propia luz” el 11 junio de 2004, haciendo referencia a la antorcha olímpica que pasaría por México y a los atletas que la portarían.

Posteriormente en el 11 de Enero de 2005 sacan una nueva campaña, “ toma lo bueno” usando como eje el optimismo que ha construido la marca Coca Cola, esta campaña se inicia en México como pionero, posteriormente se lanzará en otros países.

Canales de comunicación: Emplearon medios masivos de comunicación en ambas campañas, espectaculares entre otros. En la campaña “ toma lo bueno” se destino un presupuesto de \$400 millones de dólares anuales a nivel mundial.

Resultado de la acción: Logran mantenerse posicionados en el mercado con sus campañas continuas ya que al mexicano, le gustó el ingenio de los comerciales, además de ya ser líder en México.

Probabilidad de respuesta: Es de esperarse una campaña publicitaria de Pepsi, ya que siempre ha sido el resultado, ambas compañías pelear por la mejor publicidad. Sin embargo, por parte de Big Cola no se espera ninguna respuesta.

5.9.10 Promociones Pepsi

Acción: Pepsi tiene una estrategia de promociones continuas con artistas, deportistas y el Pepsi Chart entre otros. Son acciones visibles, pero fácil de revertir y no son radicales por lo que el tiempo de respuesta es lenta. Además, Pepsi continuamente saca una Pepsi diferente, Pepsi Blue, Nueva Pepsi, etc.

Canales de comunicación: Son medios masivos, Internet, interpersonales y clusters, en este caso aplica todas las acciones de comunicaciones. Por lo tanto, los demás actores tienen un buen nivel de comunicación para tomar sus decisiones.

Resultado de la acción: Tiene una buena presencia en el mercado, aunque su cuota de mercado sigue con problemas, ya que sus competidores continúan aumentando su cuota de mercado.

Probabilidad de respuesta: Por el tipo de acción competitiva es lógico que Coca Cola continúe el gran esfuerzo de publicidad, por otro lado, Big Cola no invertirá en publicidad por su propia estrategia.

5.9.11 Big Cola anuncia la construcción de la nueva planta en Monterrey

Acción: Big Cola anuncia la construcción de una nueva planta en Monterrey. Además de anunciar la construcción de la nueva planta el 26 de Junio de 2004, la terminan de construir en Febrero de 2005. La acción es visible, irreversible y otorga un avance para la empresa ya que con este movimiento puede distribuir en el norte del país, teniendo una mejor logística.

Canales de comunicación: Se da a conocer a través de la prensa nacional e internacional, además la construcción de la planta es en el cluster más grande del país en la industria, por lo tanto, esta acción le permite obtener los beneficios del cluster, asimismo, también las competidoras la podrán tener mejor monitoreada, como es el caso de la misma acción.

Resultado de la acción: Le brinda mayor capacidad de producción, y distribución cubriendo así todo el país y según los analistas, esto le permitirá entrar al mercado estadounidense. También se posiciona en el cluster más importante de la República Mexicana, otorgándole las ventajas de un cluster.

Probabilidad de respuesta: La respuesta esperada por sus competidores es darle mayor importancia a la pequeña empresa, observar sus movimientos y perfeccionar los ya excelentes canales de distribución que tienen las dos empresas norteamericanas. Posiblemente, busquen impedir su crecimiento hacia el norte del continente, Estados Unidos.

5.9.12 Demandas por prácticas monopólicas

Actores: En este caso hay dos actores Pepsi y Big Cola que utilizan los mismos argumentos contra Coca Cola, prácticas monopólicas. Para esta acción las dos empresas parecieron entenderse muy bien, aunque no fue una sola demanda, ni se pusieron de acuerdo para efectuar la acción. Por lo que decimos que hubo homophily entre estas dos competidoras, “el enemigo de mi enemigo, es mi amigo”.

Motores de comportamiento: Las dos empresas tienen un alto grado de conciencia de la demanda, sabiendo la importancia que les daría por publicidad, aunque no se gane la demanda, desprestigia a la empresa, en este caso Coca Cola

Su motivación principal fue defenderse de un gigante como lo es Coca Cola en México, así que recurrieron a la ley. Respecto a su capacidad es muy sencillo contratar un buen abogado que argumente bien su demanda y listo no necesitas muchos recursos para desarrollarla la demanda.

Primero en atacar: El incentivo es muy alto en atacar, pero no importa cual de las dos empresas fuera la primera, con respecto a la resolución del juez. A pesar de eso, es arriesgado entrar en una demanda contra Coca Cola, ya que significa declararle la guerra e iniciar el despertar de un gigante.

Acción: Es una demanda llevada desde el inicio de Big Cola en su entrada a México y resuelta el 1 de Agosto de 2005. Ésta acción es una demanda efectuada ante la Comisión Federal de Competencia en México. Lo que nos dice que es una acción radical, visible, irreversible, sin embargo no le otorga ninguna ventaja competitiva, es una defensa ante las prácticas monopólicas en México, por lo que podría ser tomada como un counterattack.

Canales de comunicación: Simplemente a través de la notificación del juez que han sido demandados y la prensa que investigo el caso para publicarlo.

Resultado de la acción: Se logran posicionar en el mercado ya que Coca Cola en el momento de la demanda retira cualquier indicio de la existencia de sus métodos. Además según “La Crónica” de el lunes 26 de Septiembre de 2005 dice que se le impuso una multa a Coca Cola de \$570 millones de pesos.

Probabilidad de respuesta: Es una respuesta que obviamente se debe contestar lo más pronto posible y fue lo que hicieron dada la naturaleza de la acción. Además que actualmente Coca Cola esta buscando ampararse de dicha multa.

5.10 Conclusiones del Capítulo

A continuación se busca hacer una recopilación del capítulo V, seleccionando los puntos más importantes y los hallazgos de relevancia de forma sintética.

- Ajemex, Big Cola se puede clasificar como una empresa de tipo “defender” con una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación integrados.
- Big Cola lleva una estrategia genérica de liderazgo en costos y diferenciación integrados.
- Big Cola a sabido aprovechar los clusters en México, primero en Puebla y posteriormente en Monterrey.
- Hay dos tipos de ciclo de mercado en la industria uno lento y uno rápido:
 - El lento es a partir de el liderazgo en costos que tiene Big Cola.
 - El rápido Big Cola no ha logrado participar como debería provocado por la falta de publicidad.
- El mercado ha sido invadido por Big Cola provocando una nueva repartición de la cuota de mercado. Aunque tenga diferente capacidad de recursos.
- En México se ha presentado un aumento en la rivalidad de las empresas en la industria de las bebidas carbonatadas, provocado por el ingreso de Big Cola.
- El aumento en la rivalidad entre las empresas a beneficiado al país, porque el consumidor puede obtener mejores productos a mejor precio, mejores promociones además de crear nuevos empleos en el país.