

1-1-2011

La estructura del mercado y la inversión extranjera directa en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia (2002-2009) : Los casos de Coca Cola, Big Cola y la empresa nacional Postobón

Lilia Silene Méndoza López
Universidad de La Salle, Bogotá

Angie Julieth García Echavarría
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

Citación recomendada

Méndoza López, L. S., & García Echavarría, A. J. (2011). La estructura del mercado y la inversión extranjera directa en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia (2002-2009) : Los casos de Coca Cola, Big Cola y la empresa nacional Postobón. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/314>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Programa de Economía

**La estructura del mercado y la inversión
extranjera directa en la industria de bebidas
no alcohólicas en Colombia (2002-2009), los
casos de Coca Cola, Big Cola y la empresa
nacional Postobón**

Lilia Silene Mendoza López - 10061017

Angie Julieth García Echavarría - 10061056

Director: Jaime Alberto Rendón Acevedo

Trabajo de grado presentado para optar al título de
Economista
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad La Salle

Bogotá, Marzo de 2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá, Marzo 17 de 2011

AGREDECIMIENTOS Y/O DEDICACIÓN

*Quiero dedicar este trabajo A dios por darme la fuerza para enfrentar este reto,
A mi familia, por acompañarme en cada una de las etapas de mi vida, por estar a mi lado
en los momentos difíciles y por sus sabios consejos.*

A mi director por su guía, su apoyo y su confianza.

*A todos mis amigos, profesores y demás personas que estuvieron en este proceso y nos
brindaron su apoyo, ayuda y paciencia.*

A todos Gracias...

Angie Julieth García Echavarría

*Agradezco a Dios por iluminar el sendero para el cumplimiento de mis metas.
A mis padres, Oscar y Silene por su amor, comprensión y apoyo incondicional*

A mi hermano Hugo, por sus consejos y enseñanzas.

A Angie por sus consejos, ánimos, apoyo incondicional y verdadera amistad.

A Jaime Rendón por su guía, paciencia y apoyo.

Lilia Silene Mendoza López

CONTENIDO

NOTA DE ACEPTACIÓN.....	2
AGREDECIMIENTOS Y/O DEDICACIÓN	3
CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE CUADROS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
1. LA IED, LAS ET Y SU INCIDENCIA EN LA INDUSTRIA Y EN LA COMPETENCIA EN EL MERCADO.....	11
1.1 COMPETITIVIDAD	11
1.2 LA INVERSION EXTRAJERA DIRECTA Y LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES	16
1.3 TEORIA DE JUEGOS.....	21
2. LA DINÁMICA Y LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA.	25
2.1 LA HISTORIA DE POSTOBÓN, COCA COLA Y BIG COLA EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA.....	25
2.1.1 POSTOBÓN.....	25
2.1.2 COCA COLA.....	27
2.1.3 BIG COLA.....	29
2.2 LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA LAS ET Y LA IED	31
2.3 CARACTERIZACIÓN DINAMICA Y DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA	35
2.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA.....	35
2.3.1.1 COMPOSICIÓN DEL MERCADO	35
2.3.1.2 TAMAÑO DEL MERCADO	36
2.3.1.3 PARTICIPACIÓN EN VENTAS	36
2.3.1.4 SEGMENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	37
2.3.1.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	38
2.3.1.6 DEMANDA	38
2.3.2 FUERZAS DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA.....	39
2.3.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	39
2.3.2.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.....	40
2.3.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.....	40
2.3.2.4 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	41
3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA. ...	42
3.1 PODER DE MERCADO.....	42
3.2 PROCESO DE MARKOV.....	46
3.3 LA GUERRA CONTRA EL LIDER.....	49
3.4 GUERRA DE PRECIOS	51
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5. BIBLIOGRAFÍA.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

<i>CUADRO 1.1: Competitividad en el Mercado</i>	12
<i>CUADRO 1.2: Referencias Teóricas de IED y las Transnacionales</i>	17
<i>CUADRO 1.3: Teoría de juegos</i>	22

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2.1.1: Productos de Postobón en Colombia</i>	27
<i>Tabla 2.1.3: productos de Big Cola en Colombia</i>	30
<i>Tabla 2.3.1: Listado de las cinco mejores empresas en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia y sus participaciones 2006-2009</i>	37
<i>Tabla 3.1.1 Elasticidad precio demanda de Coca Cola, Postobón y Big Cola 2002-2009</i>	44
<i>Tabla 3.1.4. Índice de Herfindahl</i>	45
<i>Tabla 3.1.5. Índice de Lerner para Coca Cola, Postobón y Big Cola</i>	46
<i>Tabla 3.2.1 Participación en el mercado de todas las empresas que conforman el subsector de bebidas no alcohólicas en Colombia 2005 -2009</i>	47
<i>Tabla 3.2.2 Cambio de las participaciones en el mercado de todas las empresas que conforman el subsector de bebidas no alcohólicas en Colombia 2006-2009</i>	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 2.2.1: Índice de productividad laboral en el sector bebidas en Colombia 2002 – 2009.....</i>	<i>32</i>
<i>Gráfica 2.2.2: Importaciones del sector de bebidas en Colombia 2002 – 2005</i>	<i>32</i>
<i>Gráfica 2.2.3: Exportaciones del sector de bebidas en Colombia 2002 – 2005</i>	<i>33</i>
<i>Gráfica 2.2.4: Flujo de IED en el sector de alimentos y bebidas en Colombia 2002-2010</i>	<i>34</i>
<i>Gráfica 2.3.1.1: Producción total de la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia 1996 - 2007</i>	<i>36</i>
<i>Gráfica 2.3.1.2: Ventas totales del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia 1996 - 2007</i>	<i>38</i>
<i>Gráfica 3.2.1: Crecimiento del subsector de bebidas no alcohólicas en Colombia 2006 – 2009.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfica 3.3.1: Representación de forma extensiva del juego simultaneo de Coca Cola y Big Cola.....</i>	<i>50</i>

RESUMEN

Las Empresas Transnacionales (ETN) son compañías que producen en más de un país, exportan, importan y generan incrementos en los flujos de inversión extranjera directa (IED). Estas inversiones han crecido paulatinamente desde el proceso de apertura colombiano de 1991. Por tal razón este trabajo presenta el caso especial de la transnacional Peruana Big Cola¹ en el mercado de bebidas no alcohólicas, resaltando su estrategia empresarial, la cual está dirigida a la población con menor poder adquisitivo al ofrecer mayor cantidad a un menor precio. De esta manera se ve amenazado al cuasi duopolio existente entre Postobón² y Coca Cola³.

Este trabajo se concentra en los efectos económicos del mercado nacional de bebidas no alcohólicas con la incursión de Big Cola, que pueden o no beneficiar al consumidor, convirtiéndose en una discusión de tipo microeconómica, cuyas variables de estudio son las participaciones del mercado, los precios y las cantidades.

Determinando así en primer lugar, que a pesar de la llegada de nuevos flujos de IED al mercado, este seguirá siendo dominado por la transnacional Coca Cola. Y en segundo lugar, para las empresas más antiguas del mercado no es conveniente una lucha de precios.

Palabras clave: Empresas Transnacionales (ET), Inversión extranjera directa (IED), Teoría de Juegos, Mercado de bebidas no alcohólicas.

¹ Se habla de la empresa Big Cola en referencia a la razón social Ajecolombia E.U.

² Se habla de la empresa Postobón en referencia a la razón social Gaseosas Posada Tobón S.A.

³ Se habla de la empresa Coca Cola en referencia a razón social Industria nacional de gaseosas S.A. que es la encargada de la producción Coca Cola en el país.

ABSTRACT

Transnational Corporations (TNCs) are companies, which produce in more than one country. They export, import and generate increases in flows Foreign Direct Investment (FDI). Those investments have grown since 1991 with the Colombian opening process. For this reason this paper presents the special case of Peruvian transnational Big Cola⁴ and his participation in non alcoholic drinks market. Is prevailed the business strategy, which is aimed at population with less purchasing power, they offer a great quantity of drink to lesser price. In this way is threatened the quasi duopoly between Postobon⁵ and Coca Cola.⁶

This paper is focused in economic effects over national market of non alcoholic drinks with the Big Cola's incursion. This can or cannot to be of benefit to consumer. It becomes in a discussion of type microeconomic, which study variables are market share, prices and quantities.

As a result, in spite of reaching new flows FDI to market, this will be dominated by Coca Cola transnational And a war prices is unsuitable to oldest companies.

Key words: Transnational Corporations (TNCs), Foreign Direct Investment (FDI), Game Theory, non alcoholic drink market.

¹ Spoken Big Cola Corporation in reference to company name Ajecolombia E.U.

² Spoken Postobon Corporation in reference to company name Gaseosas Posada Tobón S.A.

³ Spoken Coca Cola Corporation in reference to company name Industria nacional de gaseosas S.A, which is the responsible for producing Coca Cola in the country

INTRODUCCIÓN

La presente investigación evidencia los efectos que ha generado la IED en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia, enfocándose en los casos de Coca Cola, Postobón y Big Cola, la cual incursionó en dicha industria en el año 2007 y con tan solo 2 años de funcionamiento se encuentra entre las 5 empresas líderes del mercado.

Por ende esta investigación se divide en tres partes, en la primera parte se presenta la revisión teórica de la investigación sobre tres temas principalmente: la inversión extranjera directa (IED) y las empresas transnacionales (ET), la competitividad y los planteamientos de la teoría de juegos.

En la segunda parte se presenta la descripción de la dinámica y estrategias del mercado teniendo en cuenta la IED, la productividad laboral, las importaciones y las exportaciones en los últimos ocho años, también se realiza la caracterización del sector, teniendo en cuenta la composición, el tamaño del mercado, la participación en ventas, la segmentación, los canales de distribución y la demanda. De tal manera que se demuestre como las empresas Transnacionales siempre han sido parte de esta estructura, teniendo en cuenta la historia de cada una de las empresas anteriormente mencionadas.

En la tercera parte se aborda un análisis de la elasticidad precio demanda de cada empresa, y los índices de Lerner y Herfindahl para identificar el poder de monopolio y la concentración de mercado. Complementándolo con la teoría de juegos, donde se plantea la cadena de transición de Markov para evidenciar el traslado de la participación de las empresas del mercado, además de determinar como una guerra de precios es negativa para las empresas del subsector.

Finalmente se establecen las conclusiones y las consideraciones finales de la presente investigación.

1. LA IED, LAS ET Y SU INCIDENCIA EN LA INDUSTRIA Y EN LA COMPETENCIA EN EL MERCADO

En esta parte se realiza una revisión teórica detallada acerca de tres temas principalmente; el primero es la competencia desde la perspectiva del mercado, haciendo énfasis en la diferenciación entre competitividad y productividad, el segundo es la IED y las ET, el cual es abordado con el fin de poder entender su dinámica y sus efectos en el mercado, destacándose los aportes teóricos de Dunning y Durand, y el ultimo es la teoría de Juegos, sus principales teorías y como desde esta perspectiva podemos representar al mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia.

1.1 COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad surgió en la década de 1980, gracias a la apertura económica y al libre cambio, donde las transnacionales y demás organizaciones, lograron tener una notable inserción en el contexto económico internacional, con el objetivo de generar un avance económico de los países. (Bello, 2006, 6)

Es por ello que muchas veces se confunde el concepto de competitividad con el de productividad como lo afirma Krugman (1997) las empresas compiten en el mercado nacional e internacional, y hablar de competitividad es hablar de productividad. Debido a que se tiene como noción que la productividad es el fundamento para que exista competitividad. Contrario a lo que afirma René Villareal (2002) debido a que la competitividad es diferente a la productividad y el entorno es el determinante, por lo que se deben tener estrategias competitivas en las empresas para mantenerse en el mercado⁷.

La competitividad es la capacidad que una empresa tiene para destacarse respecto a sus competidores, haciéndose elegir por los clientes potenciales mediante la calidad, el precio, las técnicas de mercado y demás. Mientras que la productividad se refiere a la capacidad que una empresa tiene de producir a menores costes que sus competidores, sin embargo esto no quiere decir que los clientes prefieran sus servicios. (Rubén, 2009) lo cual indica

⁷ Estas son ideas basadas en un artículo académico denominado mas allá de la competitividad, donde se referencia el trabajo de Krugman en 1997 “la competitividad obsesión peligrosa” y Villarreal en el 2002 con” la competitividad sistémica”, comparando las dos posturas de estos autores frente a la competitividad y la productividad.

que la competitividad y productividad son aspectos distintos para analizar la dinámica del mercado.

La diferenciación entre competitividad y productividad muestra que en el presente trabajo, se habla de competitividad en el mercado. Por lo cual es necesario entender los diversos conceptos de competitividad para su caracterización; el cuadro 1.1 hace un recorrido histórico del concepto:

CUADRO 1.1: Competitividad en el Mercado

AUTOR	TEMA	PLANTEAMIENTO
Edgeworth (1881)	Equilibrio Competitivo	Utilizo por primera vez la caja de Edgeworth para mostrar la relación que existe entre los equilibrios competitivos Walrasiano y las asignaciones óptimas.
Chamberlin (1933)	Competencia Monopolística	Gran número de compradores y vendedores, los productos son diferentes aunque pueden ser sustitutos, no hay barreras de entrada, la empresa busca maximizar el beneficio, la curva de demanda y el coste igual para todos los productos. Las diferencias en los productos dan lugar a diferencias en costes.
Michael Porter (1979)	Competitividad y Determinantes	Existen cuatro determinantes para la competitividad los cuales son: la dotación del país, la demanda interna, la estructura productiva, y las condiciones del país a nivel productivo. Así como los factores que determinan la intensidad en la competencia; entrantes potenciales, rivalidad existente entre empresas, productos sustitutos y el poder de negociación.
Francisco Mochón (1993)	Competencia Imperfecta	Una industria es de competencia imperfecta cuando las empresas pueden influir individualmente en el precio del producto de la industria. Las empresas actúan como precio ofertantes. Las variable de ajuste pueden ser los precios o las cantidades, hay limitaciones a la entrada de nuevas empresas, no existe movilidad plena de factores.
Michalet (1981)	Competencia en la firma	Una firma será competitiva si resulta victoriosa o en una buena posición en la confrontación con sus competidores en el mercado nacional o mundial.

Paul Krugman (1994)	Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar los insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad.
Pinkas Flint (2002)	Monopolio	Único oferente que posee la capacidad de modificar el precio de venta del bien y no hay sustitutos aceptables. No considera los precios dados si no que puede fijarlos a su antojo. Curva de demanda creciente, elevando sus precios por encima del nivel de competencia.
Walter Nicholson (2005)	Cuasi-Competencia	Modelo de precios oligopólicos donde cada empresa actúa como precio aceptante, a pesar que haya pocas empresas. Los precios dependen de cómo reaccionan las empresas ante sus competidores, por lo que la incursión de una empresa nueva no afecta el precio ni la oferta local.

Fuente: Elaboración propia, basado en los planteamientos de cada autor, referenciados en la Bibliografía

Según el cuadro 1.1, se evidencian diversos tipos de competencia; en la competencia perfecta las empresas son precio aceptantes, debido a que no tienen el poder suficiente para manipular los precios del mercado, lo que contribuye a una maximización de los beneficios por parte de los consumidores, ya que pueden acceder a diversos bienes con un precio menor al existente en el mercado de competencia imperfecta, en el cual hay un gran número de compradores y vendedores que mediante su interacción determinan el precio de mercado del bien. Por lo tanto el presente trabajo no hace parte de esta concepción del mercado, ya que existe un grado de diferenciación en sus productos y cualquiera de las empresas que cambie los precios influirá de alguna manera en las decisiones de las demás, mediante combos, promociones, publicidad y demás para atraer a los consumidores y no perder cuota del mercado.

Debido a lo anterior, este trabajo se realiza teniendo en cuenta los fundamentos teóricos de la competencia imperfecta, donde las empresas pueden influir individualmente en el precio del producto de la industria, teniendo en cuenta que las empresas actúan como precio ofertantes; Mochón (1993,137) afirma que hay dos causas de la imperfección del mercado; los costos de producción en economías a escala, que generan costos decrecientes que las empresas pequeñas no pueden equiparar y las barreras de entrada, ya sea por restricciones legales o diferenciación del producto como publicidad, creación de marcas y localización de planta. Por ejemplo para el caso planteado con la fórmula secreta de Coca Cola siendo la

marca con mayor reconocimiento mundial, con una clara diferenciación del producto respecto a las demás bebidas gaseosas y en las preferencias de los consumidores.

También se destaca el modelo de competencia monopolística de Chamberlin que tiene los mismos planteamientos que la competencia perfecta a excepción de la diferenciación del producto, dando lugar a diferentes costes. Donde “la diferenciación puede ser real cuando las características del producto son diferentes o artificial cuando los productos son los mismos pero el consumidor es persuadido de que existe una diferencia a base de publicidad, diferencia de envasado, diseño o marca” (Fuentes, 2001, 205) como sucede en la industria de bebidas gaseosas en Colombia; Donde Big Cola se distingue por sus grandes tamaños y marcas reconocidas como Coca Cola y Postobón por su diversidad de sabores.

Es importante resaltar la estructura del mercado oligopólico, la cual es intermedia en la competencia imperfecta, con un pequeño número de oferentes y un gran número de demandantes y el poder suficiente para fijar los precios del mercado, dentro del cual se encuentra el cuasi duopolio que en este caso sería Coca Cola y Postobón que tienen una participación significativa del mercado.

Luego de un largo periodo donde el paradigma neoclásico era el dominante; Porter (2006, 88-91) vuelve a retomar el concepto, planteando los cuatro determinantes de la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos y la tecnología que es el determinante para la innovación.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación a la oferta del aparato productivo nacional, donde los demandantes presionan por artículos innovadores que se anticipen a sus necesidades.

3. La estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, incentivando la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos y tecnologías que contribuyan a la innovación de cadenas productivas.
4. Las condiciones del país en materia de creación, organización y manejo de las empresas y como se da la competencia en este, teniendo en cuenta los procesos de innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro determinantes de la competitividad de una nación forman un sistema dinámico que funciona como un todo. (Jauregui, 2001)

Adicionalmente existen cinco factores que determinan la intensidad de la competencia imperfecta y el nivel de atracción de un mercado; las amenazas de nuevas empresas que podrían entrar al mercado denominados entrantes potenciales, la rivalidad existente entre las empresas en el mercado, los productos sustitutos y el poder de negociación tanto de los compradores como de los vendedores, constituyéndose en un enfoque estratégico, teniendo en cuenta los factores que afectan la competencia. (Schnaars, 1991, 119)

Paul Krugman en su ensayo competitividad una peligrosa obsesión, crítica el término de competitividad y lo califica como obsesión peligrosa cuando se aplica a las naciones, debido a que puede ocasionar crisis, fraudes, guerras comerciales y bajos salarios; por la innovación tecnológica y el incremento del desempleo. (Krugman, 1994) Sin embargo en la industria de bebidas no alcohólicas especialmente de gaseosas la competencia, se da por una mayor cuota del mercado y el incremento de ventas de una empresa disminuye las ventas de otra. Donde la ventaja competitiva se refleja en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la maximización de los beneficios.

Se puede afirmar que una empresa puede alcanzar el éxito en un sector específico, siempre y cuando tenga en cuenta los atributos del entorno en que ha de competir. Estas son condiciones de los factores y de la demanda, donde lo importante es que los sectores de la nación se especialicen en la elaboración de productos que satisfagan las necesidades de los

compradores extranjeros. Los sectores afines y de apoyo, ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de tecnología más avanzada, por lo que existen las presiones en invertir e innovar en las empresas para tener éxito internacional. (Bello y Rodríguez, 8)

Por ende para ser competitivos se propone primero afianzar y consolidar a los sectores internos de un país, para luego llegar a otros países. Lograr una dinámica competitiva del mercado requiere crear un ambiente propicio para la adopción de nuevas tecnologías, donde las empresas estén abiertas al cambio sin descuidar la rentabilidad.

Finalmente este trabajo se centra en analizar la competitividad empresarial, en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia, los casos de Coca Cola, Postobón y Big Cola, mediante una estructura oligopólica de competencia imperfecta, de tal manera que se evidencie la dinámica del mercado y las estrategias para maximizar sus beneficios, donde la innovación y la eficiencia juegan un papel fundamental.

1.2 LA INVERSIÓN EXTRAJERA DIRECTA Y LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES

La inversión extranjera directa en el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia no ha logrado grandes montos en los últimos años, las empresas que se constituyeron durante la década de los años treinta son las mismas que controlan actualmente el mercado. Durante el proceso de industrialización varias empresas entre ellas la transnacional Coca Cola aprovecharon sus ventajas tecnológicas y lo rentable del mercado para incursionar y convertirse en el líder de la industria.

Muchas son las discusiones en torno a lo positivo y lo negativo de la IED y por lo tanto de las ET, estos enfoques se dividen principalmente entre los planteamientos neoclásicos, postulados neoliberales y los planteamientos heterodoxos, que se presentan en el cuadro 1.2.

CUADRO 1.2: Referencias Teóricas de IED y las Transnacionales

TEMA	AUTORES	TEORIA
IED	CEPAL	Reconoce que la IED es necesaria para apuntar al desarrollo de las economías latinoamericanas, pero también argumenta que hay que tener cautela con las consecuencias de estas inversiones, teniendo en cuenta la regulación y control de las ET.
ET	Francisco Granell	El poder remodelador de las multinacionales sobre las condiciones en las que se producen una parte de las transacciones comerciales internacionales y sobre las relaciones de poder en la economía mundial, sumada la irrupción de los países en desarrollo como interlocutores de las multinacionales; es positivo para el intercambio.
IED	Stephen Hymer	Las decisiones de invertir en el extranjero se basan en la existencia de ventajas específicas (Ventajas de propiedad) cuyas transacciones se efectúan en mercados no competitivos que les permiten compensar el riesgo de actuar en un medio desconocido o fuera de su control y con estrategias defensivas que buscan anticiparse a la competencia.
ET	John Dunning	En un mundo estático de competencia perfecta y libre movilidad del capital, no habría ningún incentivo para la inversión directa, pero en la competencia imperfecta, la diferenciación del producto y las barreras al comercio, explican la existencia de las empresas transnacionales.
IED Y ET	Daniel Chudnovsky y Andrés López	La IED no es en sí un fenómeno positivo ni negativo, sino que su impacto depende fundamentalmente de las condiciones y las políticas vigentes en los países receptores.
IED	Cédric Durand	La IED puede ser considerada como una fuente de ideas que en diferentes niveles, permite incrementar la eficiencia del proceso económico y ampliar el campo de las actividades económicas.
ET	Paul Krugman y Maurice Obstfeld	Las empresas transnacionales son con frecuencia, un vehículo para los préstamos y el endeudamiento internacional. La empresa matriz, proporciona a menudo capital a sus filiales extranjeras, con la esperanza de recuperarlo en su momento.

Fuente: Elaboración propia, basado en los planteamientos de cada autor, referenciados en la Bibliografía

Durante gran parte de la historia, la IED era explicada por los modelos neoclásicos de movimiento de capitales, relacionándolo principalmente con retornos de capitales asociado a la maximización de ganancias, competencia perfecta, igualdad entre industrias de precios y costes de los factores de producción, por lo tanto la existencia de funciones de producción y productividades marginales homogéneas de cada factor. Según Hymer en la teoría neoclásica de la inversión extranjera requiere de algún modo la imperfección en el mercado, por que en los mercados perfectos la movilidad de las mercancías sería suficientes

para la maximización de las ganancias, los inversionistas son obligados a elegir entre diferentes alternativas y sectores. (Martínez, 1996, 18).

Luego en el decenio de los sesenta se rompe con el paradigma neoclásico y nuevas tendencias abren paso a reales explicaciones sobre la IED; según Granell (1974,45) las transacciones internacionales y las relaciones de poder en la economía mundial empiezan a estudiarse sólo en el decenio de los setenta, teniendo en cuenta las problemáticas surgidas gracias a la nueva lucha por un nuevo orden económico internacional y la llegada de las ET en los países desarrollados.

Aunque los postulados neoclásicos no lograron darle explicación a todos los fenómenos de la IED y las ET, son importantes sus aportes acerca de cómo estas inversiones se dan en mercados imperfectos en condiciones apropiadas.

La IED tiene como característica, la inversión en distintos sectores, a nivel internacional, que cambia el postulado neoclásico de la inversión de sector a sector del mismo país. Dentro de esta nueva corriente se tiene en cuenta la internacionalización de las economías, pues la nueva tendencia está basada en que la IED y las ET son más eficientes que las empresas nacionales, por las imperfecciones de los mercados. Luego de esta Tendencia surgió un enfoque ecléctico liderado por Dunning. (Martínez, 1996, 21- 28)

Generalmente las organizaciones mundiales de orden económico como la UNCTAD y la CEPAL, suelen afirmar las grandes ventajas para las economías emergentes de mayores flujos de IED y por lo tanto más ET en la economía, según aseguran son generadoras de mayor desarrollo. El enfoque ecléctico nace después de una revisión de teorías neoclásicas de comercio internacional y movimiento de factores en países extranjeros (Como se menciona en el concepto de Competitividad); aportes como los de Hymer y Vernon fueron las bases del enfoque.

Dunning (1997, 77-83) recopila las teorías de IED y lo resume en tres aspectos:

1. Internalización

La empresa toma la decisión de producir en el extranjero; Ya que si los costos de incorporación o de organización de una nueva forma de producción es menor que los costos de transacción asociado a las transferencias de capital a el productor local; la firma decidirá invertir y relocalizar o incrementar la producción en dicho mercado. (Chudnovsky y López, 1999, 42). Esto es causado por las imperfecciones del mercado y la asimetría en los recursos.

2. Localización

La empresa entrante aprovecha las ventajas del país receptor, los altos niveles de recursos naturales, los beneficios tributarios, los costos de transporte, las limitaciones jurídicas y económicas. Para determinar la localización de su inversión; entre más favorables sean las variables macroeconómicas del país receptor se hace más atractiva la inversión.

3. Propiedad

La adquisición de bienes inmuebles y de activos en un país extranjero le permite crear un ambiente de competitividad al inversionista, ya que puede obtener más beneficios adquiriendo bienes/empresas en otros países que en su propio país, se complementan sus actividades económicas a través del abastecimiento en el país receptor o por medio de exportaciones.

En el caso de la industria de bebidas no alcohólicas el tipo de inversión sería de internacionalización, que claramente muestra estas características, las ventajas que existen en el mercado atraen fácilmente la IED y por lo tanto a las ET.

Por su parte Durand (2005, 17-19) planteó que la IED es una fuente de ideas para el país receptor. Por lo cual la IED puede generar externalidades positivas cuando la transnacional contribuye a una difusión de nuevas ideas, nueva tecnología y capacitación para las empresas domésticas, incrementando la competencia, permitiendo reducción de costos y mayor calidad. Pero también genera externalidades negativas que provocan brechas aún

mayores intraindustrialmente y el capital que invierten no representa en un incremento de la productividad del país receptor, sino que se fuga al país de origen.

La expansión de las empresas transnacionales se puede resumir en: quienes buscan acceso al mercado, quienes buscan eficiencia y quienes buscan recursos naturales. Finalmente Durand (2005,31-32) recomienda controlar la IED a través de las instituciones tanto públicas como privadas; analizar la clase de IED a ejecutar en el país y el impacto en la industria nacional.

Generalmente la IED y las ET, generan fuertes polémicas, ya que su presencia resulta muchas veces como una externalidad negativa, pues las condiciones en las que entran al mercado de los países en desarrollo, son más ventajosas por las necesidades de inversión de estas; por lo tanto las instituciones públicas se sublevan cuando grandes capitales quieren entrar a sus economías, generando así, disminuciones en los tributos y mejores condiciones de las que incluso gozan las empresas nacionales.

Pero Dunning (1976,36-38) hace aportaciones microeconómicas relevantes para la presente investigación las cuales se centran principalmente en la dinámica de la rivalidad oligopolística de las industrias, también llamado enfoque de la organización industrial, que se relacionan estrechamente con los planteamientos de Hymer y Caves.

Enfoque de Organización Industrial

Estos modelos de IED están relacionados directamente con los modelos de comercio internacional independientemente de las ventajas comparativas, las empresas interactúan en economías de escala y tienen una clara estrategia de diferenciación del producto en un ambiente de competencia imperfecta. Este enfoque pretende principalmente entender las organizaciones oligopolísticas de las empresas y la conducta derivada de esta competencia; Por lo tanto la maximización de beneficios se deja a un lado, ya que es más grande la necesidad de las empresas que conforman el oligopolio de impedir a los competidores incrementos significativos de su participación relativa en el mercado.

Finalmente se entiende como ET "el sistema nervioso central de una gran red internacional de capacidades productivas, tecnológicas, comerciales y financieras, sobre la que no necesariamente ejerce el control mayoritario, pero que alimenta la capacidad de la corporación en forma sistémica". Así, una empresa de IED puede formar parte de una (o varias) ET, ya sea en carácter de filial, sucursal o asociada. (Dunning, 1976, 23-24)

En el sector industrial se analiza principalmente tres aspectos de la estructura de mercado:

1. El grado de concentración industrial
2. El grado de diferenciación de los productos
3. Las condiciones de entrada de los nuevos competidores

Para lo cual, según Chudnovsky (1981, 129-146) el grado de concentración industrial da una idea del tipo de mercado en el que la industria opera. Teniendo en cuenta, que cuanto más perfectos sean los mercados más disminuyen las ganancias; La diferenciación, por la incapacidad de sustitución de los productos, generando un cambio en la curva de demanda; Las barreras económicas se miden por el mayor precio que puedan lograr las firmas existentes, sin la entrada de nuevos competidores a la industria.

No se puede determinar ex ante si la IED y las ET han tenido algún tipo de influencia en el mercado, todo depende de las condiciones y las políticas vigentes en los países receptores.

1.3 TEORIA DE JUEGOS

La microeconomía tradicional propone una representación del funcionamiento de la sociedad, describiendo el intercambio mercantil mediante la racionalidad individual y la competencia perfecta. Pero con el paso del tiempo, la perspectiva de la microeconomía fue evolucionando y "a finales del decenio de los setenta surgió la nueva corriente de la microeconomía con el objeto de estudiar los comportamientos individuales, integrando las imperfecciones estratégicas y la asimetría de la información, conservando la hipótesis

tradicional de racionalidad, para lo cual se utilizan herramientas de análisis como la teoría de juegos que estudia la forma en cómo los individuos racionales resuelven situaciones conflictivas.”(Cahuc, 2001, 10).

Para el análisis del comportamiento de la industria, la teoría de juegos es una herramienta adecuada, pues en esta se puede representar situaciones donde el mercado no es perfecto utilizando el equilibrio de Nash, el cual es una combinación de estrategias donde la estrategia de cada jugador corresponde a una elección óptima, dadas las estrategias elegidas por otros jugadores, teniendo en cuenta que si la combinación de estrategias de equilibrio es alcanzada a ningún jugador le interesara elegir una estrategia distinta. (Cahuc, 2001, 17).

En el cuadro 1.3 se representa más afondo los principales autores y postulados que le dan bases solidas a la teoría de juegos, de importancia para entender la dinámica del mercado.

CUADRO 1.3: Teoría de juegos

AUTOR	TEORIA
Cournot (1838)	Fundó la teoría del oligopolio, mediante la interacción oligopolística y la conexión entre oligopolio y competencia perfecta. Donde el equilibrio se alcanza cuando el volumen de producción de cada empresa representa la respuesta óptima ante los volúmenes de producción de las demás empresas, es decir cada empresa maximiza sus beneficios dados los volúmenes de producción de las empresas rivales.
Bertrand (1883)	Afirma que las estrategias relevantes para las empresas son los precios y no los volúmenes de producción. Por lo que existe un equilibrio de Nash cuando el precio es igual a coste marginal.
Edgeworth (1881)	El oligopolio en contraste con el monopolio y con la competencia perfecta, el equilibrio es indeterminado, ya que los precios nunca alcanzarían las posiciones de equilibrio en un mercado de pocas empresas a diferencia de los mercados competitivos. Donde el nivel de indeterminación disminuye conforme aumenta el grado de diferenciación de los bienes.
Markov (1907)	Evidencia que los estados de actividades son las marcas y la probabilidad de la transición expresan la probabilidad que los consumidores vayan de una marca a otra.
Hotelling (1929)	Introdujo la diferenciación del producto en competencia perfecta y proporciona los fundamentos de la teoría de la localización. Donde las empresas que producen eligen sus precios simultáneamente y obtienen beneficios de estos precios. Teniendo en cuenta la diferenciación horizontal donde un bien es preferido a otro y la diferenciación vertical donde un bien es mejor que otro.

Chamberlin (1933)	Afirma que las empresas son pequeñas con respecto al mercado pero tienen algún poder de monopolio, esta es la base del modelo de competencia monopolística en el que cada empresa tiene una curva de demanda decreciente en su variedad pero no influye en las magnitudes agregadas de mercado. Por lo que las empresas bajo competencia monopolística se darían cuenta de su interdependencia y actuarían de forma que maximizaran los beneficios conjuntos.
Von Neumann y Oscar Mongersten (1944)	Padres de la teoría de juegos que comprendió su importancia para estudiar los comportamientos humanos. Dos planteamientos; el estratégico no cooperativo que especifica lo que puede hacer cada jugador en el juego y después buscar una estrategia óptima. El segundo es el cooperativo, describiendo la conducta óptima en juegos con muchos jugadores.
John Forbes Nash (1950)	El Nash es una condición necesaria para cualquier predicción de comportamiento racional de jugadores que deciden independientemente sobre la mejor forma de actuar. Donde la solución debe ser única para que el jugador pueda deducir las estrategias de los demás jugadores.
Albert W. Tucker (1950)	Introdujo el modelo de cooperación del dilema del prisionero; si dos personas cooperan lograrían una mejor solución conjunta, pero acaban actuando de manera egoísta para mejorar su situación personal y todos terminan perdiendo. Esto es clave para explicar ciertos comportamientos socioeconómicos.
Thomas Schelling (1960)	Afirmaba que una debilidad inicial como la restricción sobre las estrategias disponibles para un jugador, puede convertirse en una ventaja estratégica.
Robert Aumann (1976)	Analiza los juegos con repetición finita e infinita, donde las interacciones entre las mismas personas no son singulares sino que se repiten en el futuro, las personas actúan de forma diferente en la actualidad, por lo que la teoría de juegos repetidos son herramientas para analizar los mecanismos de colusión utilizando amenazas creíbles, también incorporo el equilibrio correlacionado de los juegos bayesianos y el teorema de convergencia para el valor de Shapley (coalición).

Fuente: Elaboración propia, basado en los planteamientos de cada autor, referenciados en la Bibliografía.

Teniendo en cuenta el cuadro 1.3, es claro que la teoría de juegos ha proporcionado valiosas herramientas para analizar diversos fenómenos y comportamientos del mercado, que en este caso mostraría la interacción estratégica entre Coca Cola, Postobón y Big Cola, de tal manera que se deduzca de acuerdo con las dinámicas del mercado, la diferenciación de producto, la estrategia de cada empresa y la cuota de mercado que estas han tenido y finalmente cómo reaccionan ante la incursión de un nuevo competidor como Big Cola.

En los últimos veinte años la teoría de juegos se ha convertido en el modelo dominante de la teoría, reconocida con el premio Nobel en Economía otorgado a John C. Harsanyi, John F. Nash y Reinhard Selten en 1994. Debido al “análisis de equilibrio en teoría de juegos no cooperativos, el cuál es muy útil para el análisis económico moderno. 60 años después de la

publicación de la obra pionera de John von Neumann y Oskar Morgenstern (*Theory of Games and Economic Behavior* (1944))” (Monsalve, 2003,2).

Es importante resaltar que Vives aplica un enfoque moderno, basado en la teoría de juegos para analizar cómo se forman los precios en un mercado de pocos competidores, siendo uno de los investigadores centrales de la teoría del oligopolio y la teoría industrial, basándose en los modelos de Cournot, Bertrand y Edgeworth a través de los precios de mercado con pocos competidores, precediendo a la teoría de juegos no cooperativos para la solución de situaciones de interacción estratégica. Luego Chamberlin, Hotelling y Robinson enfatizaron en la diferenciación del producto. (Vives, 2001,1)

Fernández (2002, 57) precisa los supuestos de competencia perfecta u oligopolio, analizando el comportamiento de las empresas mediante los modelos de competencia de Bertrand, Cournot y Hotelling, donde las empresas toman una decisión sin conocer las decisiones de sus rivales y a continuación obtienen beneficios que dependen de la estrategia que adopten todas las empresas involucradas. Mientras Bertrand afirma que las empresas fijan sus precios sin conocer el de su rival y después venden su producto obteniendo beneficios.

Hotelling añade que dichos bienes a pesar de ser idénticos pueden estar diferenciados por su sabor, por las facilidades de adquirirlo y demás, que se clasifican en “diferencia horizontal, donde los consumidores prefieren unos bienes a otros; un consumidor que prefiere el primer bien compra el segundo porque es más barato. La diferencia vertical se refiere a situaciones donde un bien es mejor que otro.” (Fernández, 2002,66), lo cual se presenta en el caso de las gaseosas, pues el consumo depende de las preferencias de las personas, debido que algunos eligen una marca tradicional y otros bebidas de menor costo.

La teoría de juegos es una herramienta adecuada para comprender la elección estratégica de Coca Cola, Postobón y Big Cola, este sería un juego de competencia imperfecta con información incompleta.

2. LA DINÁMICA Y LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA.

2.1 LA HISTORIA DE POSTOBÓN, COCA COLA Y BIG COLA EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA

La industria bebidas no alcohólicas en Colombia surgió con la creación de la fabrica Posada y Tobón, esta empresa fue pionera en la fabricación de bebidas gaseosas iniciando operaciones el 11 de octubre de 1904 con el producto Cola-Champaña la primera bebida gaseosa comercializada en el país.

Por lo cual el recorrido histórico empieza con Postobón la empresa más antigua en la producción de gaseosas en Colombia, luego con Coca Cola que incursionó en la década de los treinta, despojando a Postobón de la concesión de producción para establecerse como la transnacional líder del mercado y finalmente la recién llegada Big Cola, transnacional Peruana principal competencia de Coca Cola en el mundo.

2.1.1 POSTOBÓN

Postobón S.A. fue constituida el 11 de octubre de 1904 en la ciudad de Medellín por los señores Gabriel Posada y Valerio Tobón. La primera bebida lanzada al mercado fue Cola Champaña, la cual atrajo a consumidores de cantinas, tiendas, clubes sociales y a los hogares, donde llegaban en carretillas debido a dificultades geográficas que no les permitía llegar a lugares apartados con sus productos. La empresa Posada y Tobón se lanzo a conquistar nuevos mercados, abriendo una fabrica en Manizales en el año 1906 y luego otra en Cali en agosto del mismo año; A partir de allí Postobón empezó a tener presencia en toda Colombia. En 1917 se disolvió la sociedad Posada y Tobón para construir la compañía anónima de gaseosas Posada y Tobón.

Postobón comenzó a internacionalizar sus operaciones en la exposición de Roma en 1924, donde Freskola obtuvo la medalla de oro gran cruz de diploma, el único premio concedido durante el certamen.

En 1925 el mercado se diversificó con la entrada de la sociedad de gaseosas Lux, sumándose más tarde la sociedad industrial de gaseosas, gaseosas colombianas, gaseosas Boyacá, gaseosas Hipinto, entre otras. Desde 1927, Postobón inicio la distribución de Coca Cola hasta 1936, año en el que la empresa norteamericana decidió establecerse oficialmente en Colombia y Panamá. Freskola fue el producto elegido para enfrentar a la nueva competencia junto con un nuevo lanzamiento King-cola.⁸ A pesar de esto la compañía siguió creciendo, abriendo mercados y lanzando nuevos productos y marcas como Bretaña, cerveza de uva, la espumosa y Agua Cristal. Desde el año 1951 Postobón se consolida como una compañía nacional de bebidas gaseosas. A partir de la década de los sesenta, se obtiene la franquicia para embotellar Pepsi Cola, Ginger Ale y Agua Tónica.

En las décadas de los setentas y ochentas Postobón S.A. expande su capacidad de producción y distribución, alcanzando más de 25 plantas, 50 centros de distribución y una flota de más de 1.500 camiones propios.⁹

En 1997 se lanzó al mercado los Jugos Hit, que ampliaron aun más el portafolio de productos de la compañía. En ese mismo año la empresa obtiene el sello de calidad ICONTEC de conformidad con Norma Técnica Colombiana para sus gaseosas, convirtiéndose en la primera empresa de bebidas de Colombia en obtenerlo, lo que les genera un incentivo para la continuidad y desarrollo de nuevos productos. El 25 de febrero de 1999 Postobón lanza la marca Squash en la categoría de bebidas hidratantes, marca que alcanzó el 30% de participación entre las bebidas de este tipo en Colombia. En julio de 2000, la franquicia internacional 7UP (seven up) entró en el mercado y alcanzó en seis meses el 50% de participación del segmento de lima limón. Con la incursión de la empresa en el mercado de hidratantes en julio de 2002 Postobón se convirtió en el líder del segmento al obtener la distribución de Gatorade. Postobón celebró sus primeros 100 años en octubre del 2004 durante los cuales se ha destacado por la elaboración, venta y distribución de bebidas no alcohólicas; En el año 2005 incluye una nueva categoría en el segmento de bebidas no alcohólicas con el Té helado, cuyo producto es el Mr. Tea en sabores de Limón y Durazno.

⁸ Información obtenida de la página oficial de Postobón: [<http://www.Postobón.com>], consultada el 13 de Julio del 2010.

⁹ *Ibíd*

En Marzo de 2006 incluye en su larga lista de productos el Hit buenos días, una línea de jugo de naranja 100% natural, con Calcio y Omega 3; y en Julio de ese mismo año incluye una nueva categoría, los energizantes con su producto Peak. En Agosto de 2007 se incluye las aguas saborizadas Cristal sensations con gas en los sabores de limón, mandarina y mora, la primera bebida sin azúcar saborizada, sin contenido de edulcorantes ni conservantes.¹⁰

En síntesis el portafolio de productos de Postobón está conformado por la siguiente gama de productos:

Tabla 2.1.1: Productos de Postobón en Colombia

Bebidas carbonatadas	Jugos	Aguas	Té	Bebidas Energizantes	Bebidas Hidratantes
Colombiana	Hit	Cristal	Mr. tea	Peak	Squash
Bretaña	Hit Vital	Cristal	Mr. tea light	Peak Light	Gatorade
Freskola	Hit Buenos	sensations	Mr. tea litro		
Hipinto	Dias	Oasis	Mr. tea cajita		
Popular	Tutti Frutti	H ₂ O	Mr. tea te		
Pepsi	Tutti Frutti	H ₂ O	verde		
7up	Sunfrut	Maracuyá			
Manzana					
Uva					
Naranja					
Limonada					

Fuente: Elaboración propia

2.1.2 COCA COLA

El producto Coca Cola se creó en el año 1885 por John Pemberton en la ciudad de Atlanta, a base de hojas de Coca y semillas de Cola, utilizándose como medicina para el dolor de cabeza y luego para calmar la sed. En 1886 Frank Robinson le dio el nombre de Coca Cola y le ofreció a su creador venderla en todo Estados Unidos, Pemberton aceptó la oferta y se abrieron varias envasadoras en Estados Unidos. Más tarde un grupo de abogados compró la empresa e hizo que Coca Cola llegara a todo el mundo. Desde ahí la empresa se convirtió en The Coca Cola Company. Su popularidad fue tanta que logro llegar a diversas partes del mundo con distintos slogan publicitarios que causan polémica comenzando en el año 1886

¹⁰ Toda la información de nuevos productos, es tomada del texto, Mercado logros historia de Postobón.

con “disfrute Coca- Cola” desde entonces cada año cambian su slogan de publicidad, y para el año 2009 su slogan fue “destapa la felicidad”.

Coca Cola incursionó en el mercado Colombiano en el año 1942, a través de su política de monopolización se apropió de un gran número de embotelladoras en el país, llegando a tener 22 fábricas con las cuales cubrió todo el mercado nacional. Fundó PANAMCO y sus empresas satélites fusionadas en 1997, expandiéndose para poder autoabastecerse de materias primas e insumos. Por ello fundó Tapón Corona que le abastece de tapas y Comptec que le suministra los empaques plásticos, tuvo inversiones en liquido carbónico de Colombia, se abastece de agua a través de sus propios pozos subterráneos, su infraestructura de enfriamiento la construye en su empresa Friomix, el jarabe es suministrado por Coca Cola Company desde Estados Unidos, importa sus propio camiones de distribución, su propaganda y posee una financiera denominada Coca Cola Interamerican Corporation. (Sinaltrainal, 2008).

Cabe destacar que Coca Cola tiene la mayoría de las fábricas a su disposición, controlando más del 40% del mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia. La concesión de producción la tiene Coca Cola FEMSA Colombia desde el año 2003, cuando “adquiere el 100% de la mayor franquicia del sistema Coca Cola en América Latina PANAMCO. En Colombia, Coca Cola FEMSA es el propietario de la empresa Industria Nacional de Gaseosas, S.A. (INDEGA) que tiene como filiales a Embotelladoras de Santander, S.A. (EMSA), Embotelladora Román, S.A. (EMRO) y Embotelladora del Hulla, S.A. (EMHU) que producen y distribuyen productos de The Coca Cola Company en todo el país” (FEMSA, 2009). Adicionalmente en el año 2009 adquiere la embotelladora Brisa que era propiedad de Bavaria - Sabmiller.

El portafolio de productos que ofrece Coca Cola en el mercado Colombiano está integrado por:

Tabla 2.1.2: Productos de Coca Cola en Colombia

Bebidas Carbonatadas	Aguas y jugos	Energizantes
Coca Cola	Dasani	Powerade
Coca Cola Light	Manantial	
Coca Cola Zero	Brisa	
Crush	Jugos del valle fresh	
Fanta	Vallefrut	
Kola Román	Te negro nestea de limón	
Premio	Te verde nestea limón	
Quatro	Te negro nestea durazno	
Sprite		
Spite zero		
Ginger Ale schweppes		
Soda Schweppes		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 2.1.2 el portafolio de productos de Coca Cola se divide en tres categorías; bebidas carbonatadas, aguas y energizantes, donde su participación es bastante alta.

2.1.3 BIG COLA

La empresa Big Cola surgió en el año 1988 cuando Perú atravesaba una crisis de escasez de alimentos debido a los atentados terroristas; era imposible el traslado de alimentos para el consumo masivo al igual que la distribución de las bebidas gaseosas para la zona de la sierra por obstrucción de carreteras y atracos de los camiones, lo cual generaba perdidas para las transnacionales cuando ingresaban al territorio guerrillero, esto se evidenció en la ciudad de Ayacucho, por lo que los hermanos Añaños Jeri iniciaron operaciones en una planta de producción, financiada por el banco industrial y con capital propio, donde ellos eran fabricantes y vendedores. Las primeras gaseosas se comercializaban en envases de cerveza, y luego cambiaron sus envases y empezaron a distribuir sus productos a vecinos, extendiéndose por todo Perú, donde no tenía una competencia de mercado por lo conflictos existentes. (Ajegroup, 2006).

Con el paso de los años la empresa fue creciendo e incursionando en diversos países, ya cuenta con presencia en doce; Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador, Panamá, Belice, Tailandia y Colombia, con una

participación del 5% en el mercado de bebidas refrescantes en América Latina. La cual ha sido dolor de cabeza para las marcas globales. (Portafólio, 2007).

La empresa Big Cola incursionó en el mercado Colombiano en Agosto de 2007, creando su planta en Funza a 24 kilómetros de Bogotá, ubicándose como una de las mejores plantas de América Latina, adicionalmente tiene centros de distribución en Cota, Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena donde sus productos tienen un precio 40% inferior al de su competencia. (Iglesias, 2007)

La estrategia de Big Cola se basa en segmentos bajos de mercado (Precios bajos) dirigido a las personas con menor poder adquisitivo; su slogan es “calidad a precio justo”, por ende distribuye sus productos especialmente a tenderos del sector informal.

El mercado de gaseosas en Colombia ha crecido un 4,5% en el último año, pasando de un consumo de 56 litros per cápita al año, a los 60 litros per cápita y sus ventas representan el 10% del mercado de gaseosas en Colombia; la planta produce 190 mil cajas de gaseosas por mes, lo cual sirve para generar 450 empleos directos y 225 indirectos. (Revista alimentos, 2008)

El portafólio de productos de Big Cola en Colombia está conformado por:

Tabla 2.1.3: Productos de Big Cola en Colombia

Bebidas Carbonatadas	Jugos	Energizantes
Big Cola Big Cola naranja Big Cola manzana Big Cola Festival	Cifrut Naranja Cifrut Naranja Piña Cifrut maracuyá	Cool Tea Volt

Fuente: Elaboración propia

2.2 LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA LAS ET Y LA IED

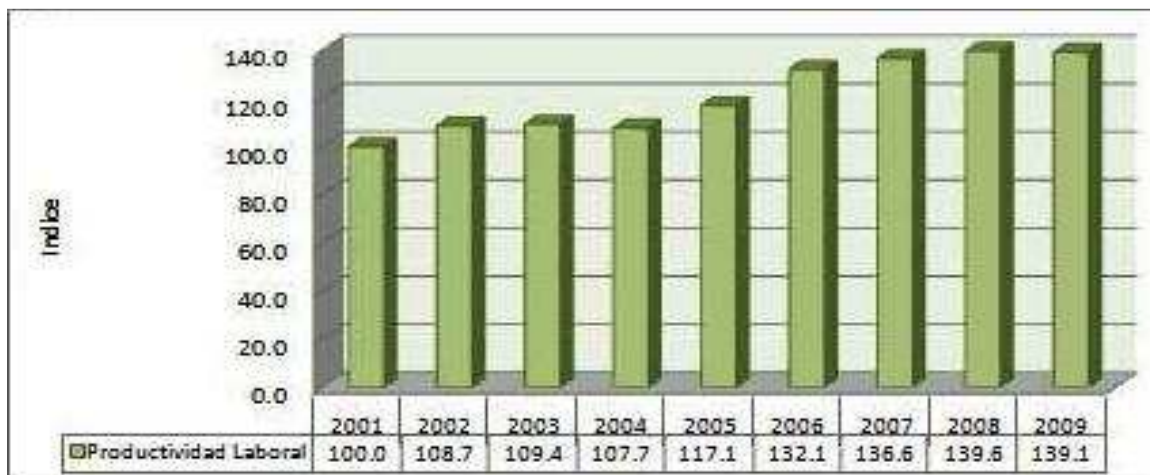
En Colombia el sector de bebidas es una subsector de la industria manufacturera; el DANE agrupa el sector de bebidas con el de alimentos y todas las estadísticas son conjuntas; según la CIIU Rev.3 adaptada para Colombia, la producción de alimentos y bebidas incluye: transformación, conservación de carnes y pescado, elaboración de aceites, transformación de frutas, verduras y hortalizas, productos lácteos, molinería, almidones y productos preparados para animales, productos de panadería, macarrones y productos farináceos similares, ingenios azucareros y trapiches, producción de otros productos alimenticios y elaboración de bebidas.¹¹

A nivel mundial las bebidas refrescantes ocupan el primer lugar entre las bebidas fabricadas, superando a productos básicos como la leche y el café en términos de consumo per cápita; el DANE en su encuesta manufacturera afirma que la elaboración de productos alimenticios y bebidas representa cerca de la tercera parte del valor de las manufacturas fabricadas por la industria. Aproximadamente el 65,25% del total de la producción de alimentos y bebidas en Colombia se concentra en la fabricación de productos de molinería, almidones, bebidas, otros productos alimenticios y lácteos.

A nivel laboral en el sector de bebidas el empleo total creció en un 3,21%. El DANE muestra las estadísticas de la productividad laboral para cada sector.

¹¹ Datos de la encuesta manufacturera del DANE

Gráfica 2.2.1: Índice de productividad laboral en el sector bebidas en Colombia 2002 – 2009



Fuente: Elaboración propia, basada en los datos del DANE

El índice de productividad laboral ha estado en un rango de 80-140, por lo cual este no ha tenido fuertes cambios, sin embargo las mayores fluctuaciones se han presentado en los últimos cuatro años, del año 2006 al año 2009, ya que este indicador creció a más de 130 cifra record con respecto a los años anteriores.

Con respecto a la balanza comercial, el sector a nivel de importación se comporta según el gráfico 2.2.2.

Gráfica 2.2.2: Importaciones del sector de bebidas en Colombia 2002 – 2005

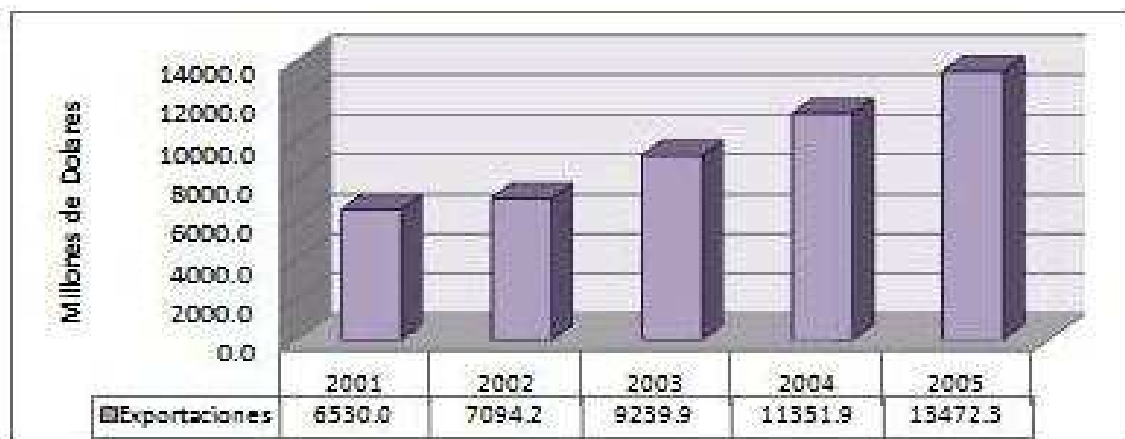


Fuente: Elaboración propia, basada en los datos del DANE

El mayor flujo de importaciones se presenta en los años 2001, 2004 y 2005 donde superan los 1500 millones de dolares.

Las exportaciones se reflejan en la gráfica 2.2.3:

Gráfica 2.2.3: Exportaciones del sector de bebidas en Colombia 2002 – 2005



Fuente: Elaboración propia, basada en los datos del DANE

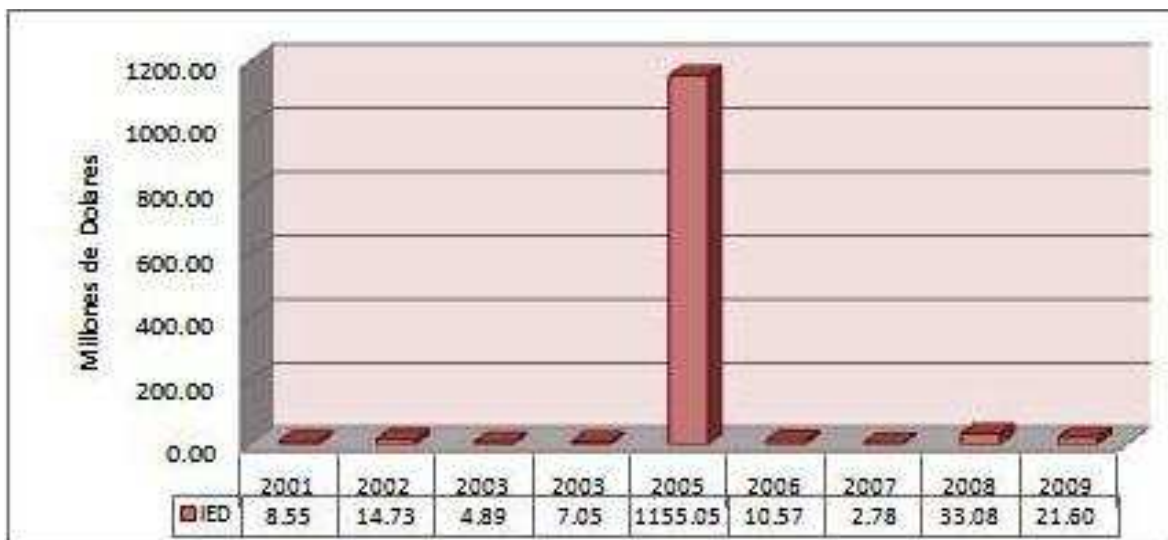
El comportamiento de las exportaciones ha presentado una tendencia creciente, pero lenta y retrazada; las importaciones son mayores que las exportaciones, esto se debe principalmente a que para la elaboración de estos productos se requieren varios insumos, el consumidor final entonces compra el producto por su valor agregado, esta diferencia se compensa con la demanda interna de los productos terminados.

Ademas cabe aclarar que la empresa Coca Cola, importa el jarabe para la elaboracion de la Coca Cola, y esta solo es envasada y distribuida a los consumidores, pues la formula del producto a un es secreto, aunque existan consecciones alrededor del mundo.

El crecimiento económico es el principal motor de la IED, en la medida en que este se desacelera, se reducen los incentivos para este tipo de inversión; en los últimos años por la disminución de la violencia y los problemas asociados, Colombia ha aumentado el interés de grandes inversionistas, por su crecimiento, su control de la inflación y sus altas tasas de interés, además de los beneficios que ofrece a la IED, como lo son la exención de impuesto y las zonas francas.

La gráfica 2.2.4 muestra el flujo de inversión extranjera directa en el sector de alimentos y bebidas en Colombia¹²

Gráfica 2.2.4: Flujo de IED en el sector de alimentos y bebidas en Colombia 2002-2010



Fuente: Elaboración propia, basada en los datos del banco de la república

Como se observa en la grafica 2.2.4 el sector no ha tenido muchos flujos de inversion extranjera directa. Pero en el tercer trimestre del 2005 se presentó una inversion de 170, 5 millones de dolares, al igual que en el cuarto trimestre de ese mismo año con 4.528,3 millones de dolares, que se explica principalmente por negocio Bavaria-Sabmiller.

La IED en el sector puede verse frenada principalmente por las barreras de entrada en la industria, asociadas a el cuasi duopolio que controla el mercado de bebidas no alcohólicas, esto se convierte en un desincentivo para la IED. Además las empresas que participan en la industria, cuentan con filiales que producen envases tapas y demás, integrando el sistema de producción para no consumir nada fuera de estos conglomerados, teniendo impactos en la economía nacional, con respecto al traslado de utilidades entre las empresas, ya sea nacional o extranjera.

¹² Como se menciona anteriormente las cifras de estos dos sectores por separado, no se encuentran disponibles.

Por lo tanto se puede intuir, que estos sectores no son de interés para la IED, también se puede explicar por el boom de los commodities y el aumento de su precio, la IED se concentra ahora en la explotación de recursos naturales y en el sector servicios.¹³

2.3 CARACTERIZACIÓN DINÁMICA Y DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA

2.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA

2.3.1.1 COMPOSICIÓN DEL MERCADO

La industria colombiana de bebidas gaseosas solía ser dominada por dos grandes compañías que llevaban el negocio a través de un “pacto de caballeros” de más de 100 años de antigüedad, en el cual ninguna empresa se entrometía en el campo de la otra.

Bavaria, del poderoso grupo Santo Domingo controlaba el segmento de la cerveza, mientras Postobón del grupo Ardilla Lulle, se concentraba en los refrescos con Pepsi y su propia línea de bebidas. También se suma INDEGA que fue el representante de PANAMCO en Colombia que embotellaba los productos de Coca Cola, y tenía un buen posicionamiento en el mercado.

Pero repentinamente, las empresas Bavaria y Postobón entraron en un período de confrontación directa durante la década de los años 90, el pacto que se había tenido hasta el momento se terminó. El mercado Colombiano se transformó en una lucha de poderes, donde la industria de bebidas cambió radicalmente.

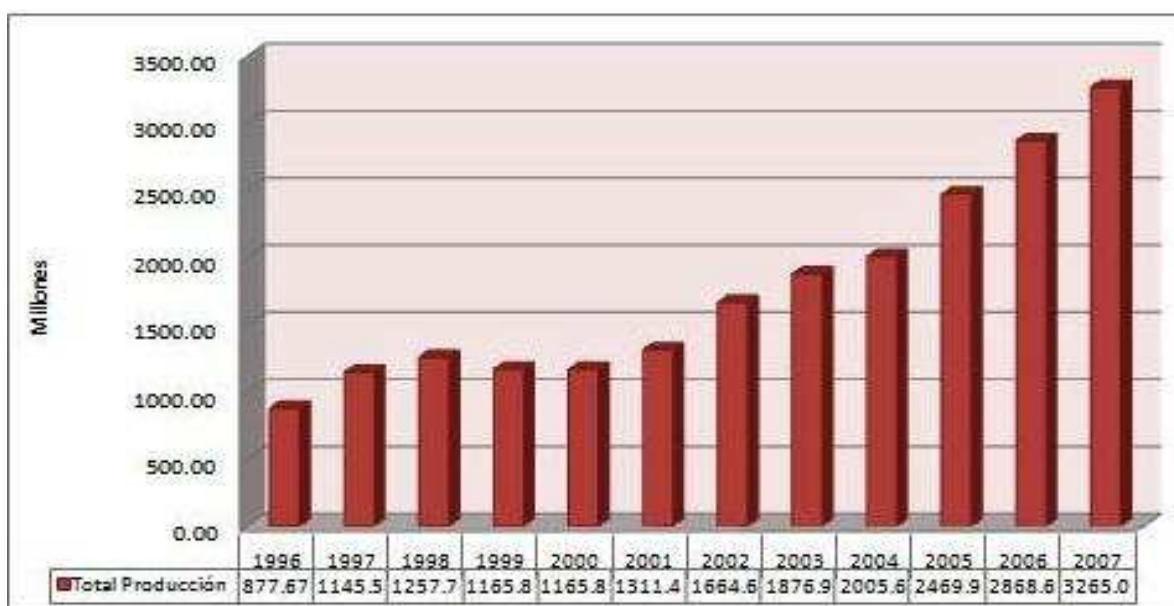
Actualmente el mercado está conformado por Coca Cola FEMSA, y Postobón que poseen la mayor participación en el mercado y 31 empresas más que luchan por mantenerse.

¹³ Según el informe de la IED en América Latina y el Caribe de la CEPAL (2008)

2.3.1.2 TAMAÑO DEL MERCADO

Desde 1992 la producción del mercado ha aumentado paulatinamente, como lo muestra la gráfica 2.3.1.1

Gráfica 2.3.1.1: Producción total de la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia 1996 - 2007



Fuente: Elaboración propia, basada en los estados financieros de la superintendencia de sociedades

A 2007 el mercado tenía una producción total de 3.265.035.165 millones; lo cual indica que el mercado es grande y se encuentra en expansión.

El sector de bebidas se puede considerar como un subsector potencial y podría convertirse de gran interés para la inversión, aunque existen barreras de entrada sobre todo en la recordación de marca y el alto capital requerido.

2.3.1.3 PARTICIPACIÓN EN VENTAS

La batalla por la participación en el mercado se ha dado entre Coca Cola y la empresa Postobón; por un lado está el éxito de Coca Cola por contar con su producto líder, que se demanda en gran parte del mercado de colas. Mientras Postobón tiene su propia línea de

refrescos a pesar de poseer varias franquicias, el éxito de la compañía ha sido impulsar el crecimiento de sus productos y adquirir una variedad de marcas nacionales como complemento a su portafolio.

Tabla 2.3.1: Listado de las cinco mejores empresas en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia y sus participaciones 2006-2009

Razón Social	2006	2007	2008	2009
INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S A	0.307924622	0.294035438	0.367535664	0.393231381
GASEOSAS POSADA TOBON S A	0.190585426	0.202479895	0.19471492	0.169808605
GASEOSAS LUX S A	0.105668602	0.100044351	0.102365148	0.128273028
GASEOSAS COLOMBIANAS S A	0.082693377	0.094025553	0.090153695	0.094769942
EMBOTELLADORA ROMAN S.A.	0.072805527	0.070918164	-	-
AJECOLOMBIA E.U.	-	-	0.04131471	0.083285678

Fuente: Elaboración propia, basada en los estados financieros de la superintendencia de sociedades

La tabla 2.3.1 muestra que en el periodo comprendido entre el año 2005 y el año 2007, las empresas que dominaban el sector eran Coca Cola, Postobón, Lux, Gaseosas Colombianas y la embotelladora Román; pero luego de la incursión en el año 2008 de la transnacional Big Cola, la embotelladora Román, fue arrebatada de este puesto. A 2009 las participaciones son del 39% para Coca Cola, del 16% para Postobón, del 12% para gaseosas Lux, del 9% para gaseosas colombianas, y del 8% para Big Cola.

2.3.1.4 SEGMENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

La industria de bebidas no alcohólicas se caracteriza por el tipo de consumidor, así:

- ✓ Infantil (Menores de 15 años): Buscan variedad en los sabores y colores
- ✓ Juveniles (Entre 15 – 25 años): Prefieren las colas negras y ocasionalmente consumen bebidas de sabores, en esta etapa generalmente la persona escoge el sabor que prefiere para consumir en adelante.

2.3.1.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

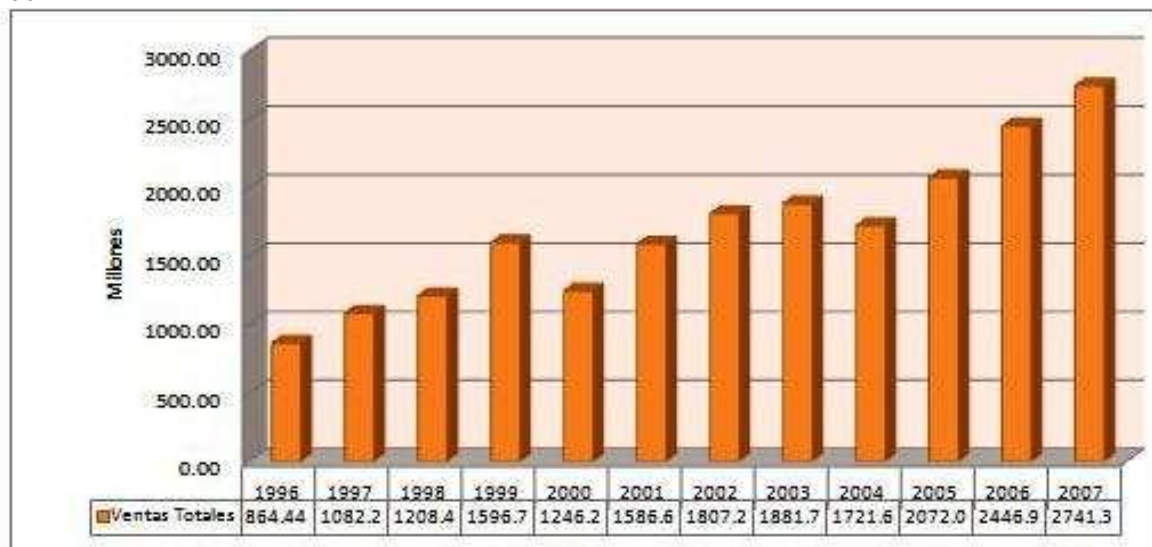
Se realiza directamente desde el centro productor hasta el minorista, pero dependiendo de las políticas internas de cada empresa.

Postobón cuenta con una mayor ventaja que las demás competidoras en el mercado ya que tiene un sistema propio de distribución que no lo ha podido lograr Coca Cola FEMSA.

2.3.1.6 DEMANDA

Aunque la cerveza es la bebida más popular en Colombia, el segmento de las gaseosas y bebidas carbonatadas ha venido creciendo rápidamente.

Gráfica 2.3.1.2: Ventas totales del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia 1996 - 2007



Fuente: Elaboración Propia, basada en los estados financieros de la superintendencia de sociedades

Para el año 2007 el sector de bebidas no alcohólicas, logro ventas por 2.741.387.446 millones de pesos, que demuestra la evolución del mercado y el potencial del mismo.

Los consumidores de estas bebidas han aumentado paulatinamente gracias a la diversidad de productos que las compañías líderes están desarrollando, las innovaciones tecnológicas y de producción que han ayudado a esta diversificación.

2.3.2 FUERZAS DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA

Utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos caracterizar el sector así:

2.3.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Economía de escala: En este sector, la alta tecnología existente en las plantas productoras permite producir grandes volúmenes, ocasionando una reducción de costos por unidad de producto.

Diferenciación del producto: En el sector bebidas no alcohólicas existen varias alternativas de productos pero son muy diferenciados entre ellos.

Canales de distribución: Si los canales de distribución no son eficientes, es necesario mayores inversiones para mejorarlos; esto ha sido un problema para varias empresas del sector.

Necesidades de capital: En este sector un nuevo entrante necesitaría grandes recursos financieros para intervenir en publicidad, investigación, tecnología e instalaciones para la producción, créditos al cliente, canales de distribución, que generaría pérdidas iniciales.

Legislación nacional: Para este sector no existen políticas nacionales específicas que impidan el ingreso de nuevos entrantes. Solo con cumplir los requisitos básicos es suficiente para obtener las licencias necesarias para entrar en funcionamiento; además de tener mayores exenciones si se trata de empresas transnacionales con altos capitales.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: En el sector se cuenta con 33 empresas de las cuales 2 representan la mayor cuota del mercado; si bien existe rivalidad y lucha por la participación del mercado de las más pequeñas, es evidente que el sector se encuentra perfectamente dividido y que ese orden no se altera desde hace varios años.

Crecimiento del sector: El sector se caracteriza por un cuasi duopolio conformado por Coca Cola y Postobón, a lo cual nuevas empresas llegan a darle dinamismo y obliga a las empresas consolidadas a diversificar su línea de productos.

Falta de diferenciación o costos cambiantes: En el sector existe una fuerte diferenciación de los productos, que se da principalmente por marcas y sabores.

2.3.2.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

En el sector de bebidas no alcohólicas, los principales compradores son los distribuidores secundarios que pueden influir en el poder de decisión de compra de los consumidores finales, ya que pueden ofrecer precios especiales, primas extras, suministro de estantería o publicidad del establecimiento, etc.

Debido a que el mercado se caracteriza como un cuasi duopolio, los pequeños consumidores son precio aceptantes. Su poder en el mercado no es tan fuerte, y este se define principalmente en el cambio o sustitución de producto, dado los precios, promociones, descuentos y demás.

2.3.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

En el sector de bebidas no alcohólicas la mayor dependencia en cuanto a proveedores se da por los insumos para el desarrollo exclusivo de nuevos sabores en los productos.

Existen en este sector otros proveedores como son los de envases (botellas y cajas plásticas) que normalmente pertenecen al mismo grupo económico, en el caso de Postobón y Coca Cola cuentan con su propia embotelladora.

En el caso de otros insumos como azúcar y ácidos, solamente se da el caso de integración vertical en el grupo Ardila Lulle que posee ingenios azucareros e industrias productoras de aditivos.

Cabe resaltar que las empresas utilizan la integración vertical para disminuir costos y dependencia de proveedores externos.

2.3.2.4 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Luego de la apertura económica las empresas tuvieron que pensar en incursionar en nuevos mercados y cambiar sus estrategias, ya solo buscaban la permanencia de ciertos productos en el mercado, sin ningún tipo de riesgo.

Coca Cola se destaca como marca líder en el segmento de bebidas no alcohólicas se caracteriza por su alta diferenciación de producto que se debe principalmente a la recordación de su imagen; esto le ha permitido mantener su cuota de mercado sin afectar significativamente su nivel de precios, además de contar con una alta inversión en publicidad.

Por su parte Postobón se caracteriza igualmente por la diferenciación del producto pero dicha diferenciación está más enfocada a la innovación, pues esta empresa ha desarrollado variedad de productos propios, también se resalta su sistema de distribución a nivel nacional.

Finalmente Big Cola se caracteriza por sus bajos precios, aunque sus productos no son tan diferenciados, estos van dirigidos a los consumidores con menor poder adquisitivo, hasta hace poco tuvo que invertir un mayor porcentaje en publicidad, para dar a conocer su marca, se perfila como una posible líder en el sector.

3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS EN COLOMBIA

En esta parte se utilizarán varias herramientas para explicar el comportamiento del mercado de bebidas no alcohólicas, para poder determinar que a pesar de las estrategias que pueda generar cada una de las empresas que conforman el subsector, el liderazgo lo seguirá teniendo Coca Cola y Postobón.

Es por esto que se obtiene el índice de Lerner para poder determinar el poder de mercado de cada empresa, también se emplea el proceso de Markov para determinar el traslado de las participaciones con la incursión de Big Cola, luego se plantea un juego simultáneo donde se evidencia la guerra de precios entre Big Cola y Postobón y lo que podría suceder si Coca Cola accede a bajar sus precios.

3.1 PODER DE MERCADO

El poder de mercado es un concepto central de la teoría de la competencia, pues define la capacidad de una empresa o grupo de empresas para fijar precios por encima de su coste marginal (o nivel de precios competitivos) para un periodo continuo de tiempo.

Hay diferentes métodos para determinar el poder de mercado, uno de ellos es el índice de Lerner que viene dado por:

$$L = \frac{P_m - C_{Mg}(Q_c)}{P_m} = \frac{-1}{E_{pd}}$$

Donde:

P_m : Precio monopolista

Q_c : Nivel de producción competitivo

C_{Mg} : Costo marginal

E_{pd} : Elasticidad precio de la demanda de la empresa. La cual indica en qué proporción varía la cantidad demandada ante una variación proporcional en el precio. La elasticidad

precio de la demanda la cual viene dada por $E_{pd}^{14} = \frac{Q_1 - Q_2}{\frac{Q_1}{P_1 - P_2}}$

El índice de Lerner tiene un rango de cero a uno. En una empresa completamente competitiva, el precio óptimo será igual al costo marginal en ese nivel de producción, por lo que el índice de Lerner es $L = 0$. Cuanto mayor sea L mayor será el poder de monopolio.

El índice de Lerner también se puede representar de la siguiente forma:

$$L = - \frac{H}{E_{pd}}$$

Donde H es el índice de Herfindahl y E_{pd} : Elasticidad precio de la demanda de la empresa.

El índice de Herfindahl, conocido como Índice de Herfindahl-Hirschman o HHI, es una medida del tamaño de las empresas en relación con la industria y un indicador de la magnitud de la competencia entre ellas, y esta dado por:

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Donde S_i es la cuota de mercado de la firma i en el mercado, y n es el número de firmas.

El índice puede tomar un valor mínimo de $1/n$, donde todas las empresas tienen la misma cuota, y un valor máximo de 1 donde hay total concentración en el mercado¹⁵.

Para este caso el valor mínimo viene dado por: $1/33 = 0.030$

¹⁴ La elasticidad puede tomar valores de 0 a ∞ ; clasificándose en relativamente inelástica, unitaria, relativamente elástica y perfectamente elástica. Ver más en Nicholson W. (2005).

¹⁵ Tomado de El poder de mercado y la concentración bancaria disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=2401&kdisc=si> consultado el 30 de enero del 2011

Un índice IHH por debajo de 0,1 (o 1.000) indica un mercado no concentrado, entre 0,1 y 0,18 (o 1.000 a 1.800) denota una concentración moderada y por encima de 0,18 (o de 1.800) indica alta concentración del mercado.

Por tanto, se hace la respectiva sumatoria de la participación al cuadrado de las 33 empresas del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia, obteniendo el índice de Herfindahl, el cual da como resultado 0,21 o 2.100, lo que indica que hay una alta concentración del mercado.

A continuación se presenta las EPD de Coca Cola, Postobón y Big Cola para el periodo 2002 – 2009 con la cual se determina cómo se afectan las cantidades ante una variación en el precio:

Tabla 3.1.1: Elasticidad precio demanda de Coca Cola, Postobón y Big Cola 2002-2009

ELASTICIDAD PRECIO DEMANDA			
Año	Coca Cola	Postobón	Big Cola
2002	0,65102436	0,3503679	-
2003	0,77403128	0,40026052	-
2004	0,62320645	0,22360851	-
2005	0,03542939	0,95462151	-
2006	0,22880401	0,54804495	-
2007	0,1861556	0,97987995	-
2008	1,30801668	0,49981217	-
2009	1,10617505	0,91023969	3,31056077

Fuente: Elaboración propia

La elasticidad precio demanda de Coca Cola en el periodo comprendido entre el año 2002 y el año 2007 es relativamente inelástica, debido a que sus valores están entre 0 y 1, por lo que el cambio en la cantidad demandada es menor que el cambio en los precios; Ante un cambio del 1% en los precios del año 2002 las cantidades demandas variaron 0,65%, donde el incremento en el precio no tuvo efectos negativos, ya que aumentaron los beneficios. Sin embargo a partir del año 2008 la elasticidad precio demanda paso a ser relativamente elástica, su valor era mayor a 1, es decir se encontraba en el intervalo de 1 a

∞ , ante un cambio del 1% en los precios, las cantidades demandadas variaron 1,3%. Este cambio en el mercado puede ser explicado por la incursión de Big Cola.

La elasticidad precio demanda de Postobón en el periodo comprendido entre el año 2002 y el año 2009 es relativamente inelástica; ante un cambio del 1% en los precios del año 2002 las cantidades demandas variaron 0,35%, y en el año 2009 ante una variación del 1% de los precios las cantidades demandas varían 0,91%. Donde los incrementos en el precio no tendrían efectos negativos ya que aumentaron los beneficios de la empresa.

La elasticidad precio demanda de Big Cola en el año 2009 es relativamente elástica, ya que su valor es mayor a 1; ante un cambio de 1% en los precios las cantidades demandadas varía un 3,3%, lo que indica que ante un aumento en el precio el beneficio total disminuye o viceversa. De las tres empresas de análisis esta es la que presenta una elasticidad precio demanda más elástica.

Tabla 3.1.2: Indicé de Herfindahl

AÑO	H
2002	0,3462161
2003	0,16329405
2004	0,19308914
2005	0,16525185
2006	0,15940401
2007	0,15623638
2008	0,19701099
2009	0,21827066

Fuente: Elaboración propia

El índice de Herfindahl ha presentado una tendencia fluctuante entre el año 2002 y el año 2004; En el año 2002 se presenta la mayor concentración de mercado con 0,34, al año siguiente se reduce sustancialmente a menos de la mitad ubicándose en 0,16 obteniendo una concentración moderada que luego pasa a una alta concentración en el año 2004. Desde el año 2005 al año 2007 se presentan 3 periodos consecutivos de descenso con una concentración moderada del mercado y en el año 2008 este índice vuelve a incrementarse

hasta ubicarse en 0,19 y en el año 2009 en 0,21, indicando que el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia se encuentra altamente concentrado.

Tabla 3.1.3: Índice de Lerner para Coca Cola, Postobón y Big Cola

Índice de Lerner	2008	2009
Coca Cola	0,76451625	0,90401605
Postobón	0,15944441	0,39417005
Big cola	-	0,06593163

Fuente: Elaboración propia

El índice de Lerner para Coca Cola en el año 2008 tiene un valor de 0,76 lo cual indica una alto poder de mercado y para el año 2009 dicho índice se incrementó en 0,14 unidades situándose en 0,90, es decir casi el máximo poder de mercado.

Postobón en el año 2008 presenta un índice de Lerner de 0,15 y en el 2009 se incrementa significativamente en 0,24 unidades situándose en 0,39, lo cual muestra que a pesar de que nunca supera el poder de mercado de Coca Cola, Postobón tiene una fuerte influencia en el mercado.

Big Cola solo alcanza a tener un índice de Lerner de 0,065, es decir un poder de mercado casi nulo.

3.2. PROCESO DE MARKOV

El proceso de Markov se utiliza para determinar las probabilidades de transición de consumidores de una marca a otra; Tratando de ilustrar el proceso de Markov, se presenta las participación del mercado de las tres empresas que se viene analizando Coca Cola, Postobón y Big Cola, y en el rubro otras, las 30 empresas restantes del subsector; En este caso, se determinara cual ha sido el impacto en el subsector la entrada de una nueva transnacional, que tiene como estrategia mayor cantidad a un menor precio, es decir como ha afectado la participación de las empresas del subsector.

Tabla 3.2.1: Participación en el mercado de todas las empresas que conforman el subsector de bebidas no alcohólicas en Colombia 2005 -2009

EMPRESA	2005	2006	2007	2008	2009
Coca Cola	0.307424646	0.307924622	0.294035438	0.367535664	0.393231381
Postobón	0.215161436	0.190585426	0.202479895	0.19471492	0.169808605
Big Cola	-	-	-	0.04131471	0.083285678
Otras	0.477413917	0.501489952	0.503484667	0.396434706	0.353674335

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3.2.1 Coca Cola siempre ha liderado el sector de bebidas no alcohólicas por su alto porcentaje de participación, el cual mantuvo una tendencia creciente exceptuando el año 2007 donde tuvo una leve caída del 1% , pero en el año siguiente se recupero significativamente con un incremento del 7% continuando con la tendencia creciente. Postobón es la segunda empresa líder del sector cuya participación siempre ha estado entre el 19% y el 20% pero a partir del 2008 empezó a descender su participación ubicándose en un 16,9% en el año 2009. Big Cola con tan solo un año de funcionamiento duplicó su participación con un 8,3% del mercado en el año 2009. Se resalta que la participación de las demás empresas es decir las 30 empresas restantes, presentaban una tendencia creciente hasta el año 2007, en el año 2008 estas empresas en conjunto perdieron el 11% de participación, y desde entonces han presentado una tendencia decreciente.

Tabla 3.2.2: Cambio de las participaciones en el mercado de todas las empresas que conforman el subsector de bebidas no alcohólicas en Colombia 2006-2009

EMPRESAS	Δ 2006	Δ 2007	Δ 2008	Δ 2009
Coca Cola	0.000499976	-0.013889184	0.073500226	0.025695717
Postobón	-0.02457601	0.011894469	-0.007764976	-0.024906315
Big Cola	-	-	0.04131471	0.041970968
Otras	0.024076034	0.001994715	-0.107049961	-0.042760371

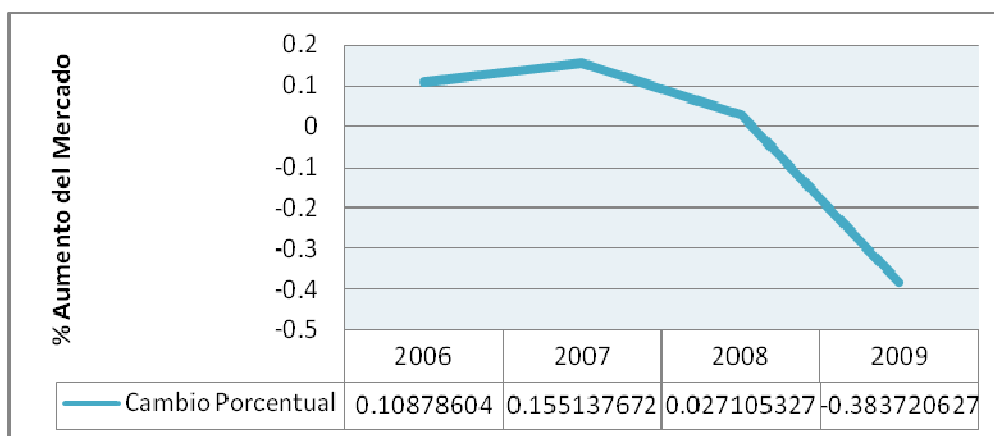
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 3.2.2 para el año 2006 Postobón estaba perdiendo un 2.4% de su participación en el mercado, que ganaba el rubro otras al igual que Coca Cola que obtenía un crecimiento de 0.04%; Para 2007 Coca Cola perdía más del 1.3% de su participación el 1.1% para Postobón y el 0.19% para otras; con la incursión de Big Cola al

mercado en el 2008 la más perjudicada fue Postobón pues su participación se vió afectada en más de un 7% al igual que el rubro otras con más de un 10%, mientras que Coca Cola ganaba un 7.3% y Big Cola un 4.1%.

Para el año 2009 Big Cola aumentaba su participación en un 4%, mientras Coca Cola también lo hacía en un 2.5, contrario a Postobón que disminuía su participación en un 2.4% casi el mismo porcentaje que aumentaba Coca Cola, y el rubro otras disminuía de igual manera en un 4.2%

Gráfica 3.2.1: Crecimiento del subsector de bebidas no alcohólicas en Colombia 2006 – 2009



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica 3.2.1 el subsector no ha crecido como se esperaba con la entrada de la transnacional peruana Big Cola, por lo tanto la estrategia de aumentar el consumo con precios bajos no ha servido, lo que ha generado es una lucha en el mercado por la participación y mayor lealtad de marca por parte de los consumidores.

El mayor perjudicado con esta nueva guerra de gaseosas es Postobón, pues es la empresa que más ha perdido participación.

3.3 LA GUERRA CONTRA EL LIDER

El mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia se constituyó, en un cuasi duopolio por más de un siglo conformado por Coca Cola y Postobón; la empresa Coca Cola (CC) es la líder del mercado. A finales del año 2007 ingreso al mercado la empresa Big Cola (BC) una empresa Peruana que se ha convertido en la competencia directa de Coca Cola en el mercado latinoamericano de gaseosas, iniciando así la guerra por el mercado nacional de bebidas no alcohólicas por parte de dos fuertes competidores.

Coca Cola afronta el dilema de decidir si mantener altos precios (PA) o bajarlos (PB) para minimizar la pérdida de cuota del mercado ante el nuevo competidor. Se parte del supuesto que la decisión de que los precios sean los mismos, casi anula la posibilidad de Big Cola de obtener una cuota importante del mercado.

Por lo tanto se produce una entrada detenida, las ganancias de Big Cola aunque pueden ser mas en comparación a su cuota del mercado actual, si iniciara una guerra de precios.

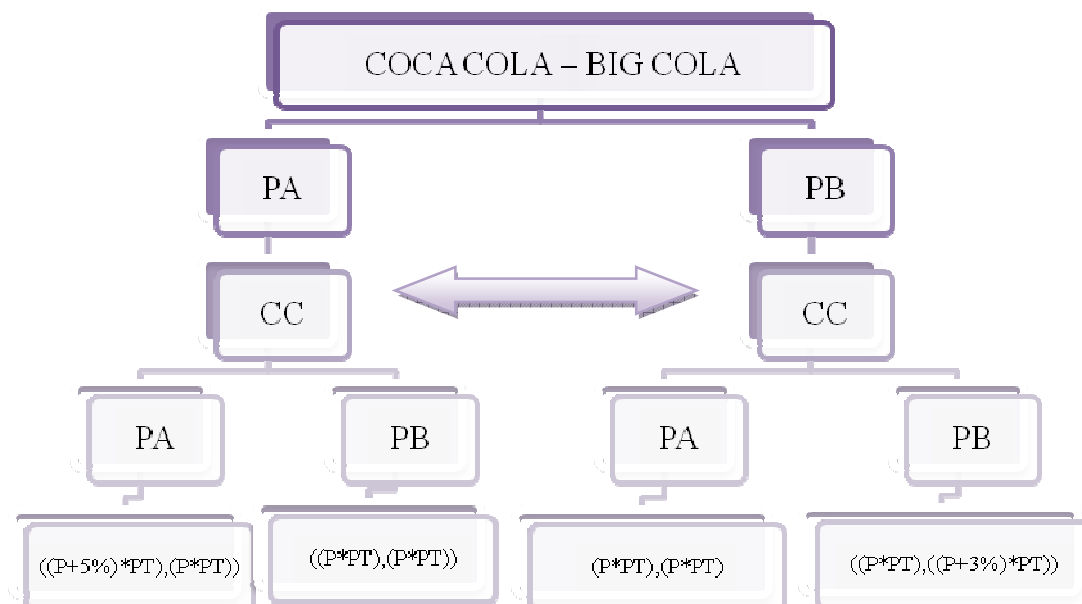
Para el año 2009 Big Cola cuenta con una participación de más del 8%, mientras que Coca Cola, como muestra la tabla 3.2.1 sigue teniendo las mismas o mejores ganancias (G^{16}), aumentando su participación en el mercado.

Mantener precios altos no tiene efectos negativos sobre el nuevo competidor (se produce una entrada acomodada) y las ganancias de la industria son $(P*Pt)^{17}$. El juego en forma extensiva es el siguiente:

¹⁶ Las ganancias se obtiene multiplicando la participación de la empresa en el mercado (P) por el total de producción del subsector. (PT) es decir $(P*PT)$.

¹⁷ El 5% y 3% de Coca Cola y Big Cola respectivamente, son el promedio de las ganancias de participación del mercado que las dos empresas han tenido en los últimos 2 años.

Gráfica 3.3.1: Representación de forma extensiva del juego simultaneo de Coca Cola y Big Cola



Fuente: Elaboración propia

Para Coca Cola:

- (precio alto, precio alto) = $((P+5\%)*PT) > (\text{Precio alto, precio bajo}) = G$
- (Precio bajo, precio alto) = $G > (\text{precio bajo, precio bajo}) = G$

Por lo tanto lo mejor que Coca Cola puede hacer, independientemente de la política de precios que adopte Big Cola es adoptar una estrategia de “precio alto” (estrategia dominante). En el caso de Big Cola su estrategia dominante es disminuir los precios y lograr una entrada acomodada que le permite establecerse en el mercado con el duopolio existente.

En este caso el juego es dinámico pues la otra empresa puede reaccionar dependiendo de la estrategia que adopte la otra, por lo tanto se debe considerar una tasa de descuento (δ) pues dependiendo de la estrategia que adopte cada empresa las ganancias pueden variar.

Cada una de las dos empresas fija precios bajos en el primer periodo si considera que la otra empresa fija precio alto, con lo que sus ganancias presentes son mayores que las ganancias futuras se tiene que:

$$G > \frac{(P_0 - P_1)}{\delta}$$

Finalmente se puede concluir que la estrategia que adoptado Coca Cola de mantener sus precios altos independiente de la estrategia de precios bajos que adoptó Big Cola le ha funcionado, pues factores como la recordación de la marca, publicidad y liderazgo son más fuertes que los bajos precios que pueda ofrecer otra compañía.

Big Cola por su parte puede seguir intentando apoderarse de un mayor porcentaje del mercado si continúa con sus bajos precios, pues si bien no logra afectar a Coca Cola, si lo hace con las otras empresas del subsector, las cuales han disminuido significativamente su participación.

3.4 GUERRA DE PRECIOS

El mercado de bebidas no alcohólicas se constituye como un cuasi duopolio conformado por Coca Cola y Postobón y lo complementan las demás empresas que conforman el subsector. Los precios antes del año 2007 tenían un comportamiento normal; Postobón logró superar sus problemas financieros y estaba dándole la pelea a Coca Cola con la elaboración de nuevos y mejores productos.

Pero luego de la incursión a finales de 2007 de la transnacional Big Cola con su lema "Calidad Internacional a Precio Justo" el panorama puede que no sea el mismo tanto para Coca Cola como Para Postobón y en general para las demás empresas que luchan por seguir en el mercado.

Para el 2009 Coca Cola tenía una participación del 39.33%, Postobón del 17%, Big Cola del 8.3% y en el ramo otras donde se encuentra las 30 empresas restantes del sector el

35.4% como lo muestra la tabla 3.2.1. Como muestra la tabla, Postobón ha sido de los líderes el que más ha perdido cuota en el mercado con respecto a la entrada de Big Cola, desde su entrada Big Cola ha generado múltiples escándalos, opiniones e incertidumbre y se ha convertido en una amenaza constante pues ofrece mayor producto a un menor precio y se dirige a las personas con menor poder adquisitivo.

Entre los años 2007-2010 la empresa Big Cola ha utilizado la estrategia de segmentos bajos del mercado iniciando así una guerra de precios como estrategia defensiva para aumentar su participación en el mercado.

Por lo cual se utiliza la teoría de juegos para analizar tal decisión; construyendo el siguiente juego simultaneo con información imperfecta:

- Dos jugadores: Postobón y Big Cola (Coca-Cola, la marca líder del mercado, mantiene su política de no bajar los precios)
- La empresa Postobón puede decidir entre bajar o no bajar los precios. Si se decide por la primera opción Big Cola debe decidir entre pelear o evitar la guerra de precios.
- El producto es elástico al precio, pero las dos empresas tienen la capacidad instalada para abastecer un aumento en la demanda. Por lo tanto una disminución de los precios produce un pago de 2%¹⁸ del mercado de Postobón a Big Cola; si Postobón replica la baja en los precios (pelear) obtiene un pago del 2% de participación en el mercado, pero si no replican (evitar) obtienen 0%. No bajar los precios produce un pago de 0% tanto para Postobón como para Big Cola.

La matriz de pagos es así:

¹⁸ El 2% indica el promedio de pérdida del mercado que ha experimentado Postobón en los últimos 3 años.

Postobón / Big Cola	Pelear	Evitar
Bajar	-2% ,2%	0,2%
No Bajar	0,0	0,0

Para Postobón se tiene:

$$(\text{Bajar, pelear}) = -2\% < (\text{No bajar, Pelear}) = 0$$

$$(\text{Bajar, evitar}) = 0 \approx (\text{No bajar, Evitar}) = 0$$

Para Big Cola se tiene:

$$(\text{Bajar, pelear}) = 2\% > (\text{No bajar, Pelear}) = 0$$

$$(\text{Bajar, evitar}) = 2\% \gg (\text{No bajar, Evitar}) = 0$$

En este caso se Observa que para Postobón la estrategia “no bajar” domina estrictamente a “bajar”; para el jugador Big Cola la estrategia “pelear” domina débilmente al evitar ya que es al menos tan buena como la otra. Sin embargo “bajar” domina a no bajar ya que obtiene ganancias del 2%. En el juego existe un solo equilibrio de Nash que es No bajar y evitar pues es la estrategia dominante para la líder Postobón.

Los resultados demuestran que la baja de precios no es una buena estrategia para Postobón pues afecta claramente su cuota de mercado, mientras que para Big Cola es una estrategia adecuada para aumentar más rápidamente su participación en el mercado, independientemente de que pelee o no, no genera pérdidas de cuota del mercado como para Postobón.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el mercado de competencia imperfecta, las empresas pueden influir individualmente en el precio del producto de la industria, por lo que son precio ofertantes, donde no hay plena movilidad de los factores y el número de empresas es limitado por lo que tienden a formarse monopolios en diversos sectores de la economía, el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia presenta una estructura duopólica conformado por Coca Cola y Postobón con productos diferenciados.

Las empresas deciden salir de sus fronteras en busca de factores de ventaja que en todos los mercados no pueden encontrar. El objetivo final será siempre una mayor ganancia o beneficio económico. Las ET son trasmisores de inversión extranjera y esta es la mejor vía de internacionalización relacionado principalmente con eficiencia del capitalismo.

La teoría de juegos es el fundamento de la teoría económica para analizar la interacción entre las ciencias sociales y demás, donde se tienen en cuenta los comportamientos racionales de los individuos que de acuerdo a sus preferencias buscan satisfacer sus necesidades y maximizar beneficios, teniendo en cuenta factores como el precio la calidad y demás, que diferencian los productos para los diversos tipos de preferencias individuales.

La industria de bebidas no alcohólicas en Colombia es dominada desde hace más de 90 años por una empresa transnacional, Coca Cola, seguida por la empresa más antigua en el sector Postobón.

La elasticidad precio demanda de Coca Cola en el periodo comprendido entre el año 2002 y el año 2007 era relativamente inelástica, sin embargo a partir del año 2008 la EPD fue relativamente elástica, la demanda se volvió más sensible desde dicho año, lo cual puede deberse a su política de mantener precios altos cuando hay una guerra de precios gracias a la incursión de Big Cola a finales del año 2007. Por su parte Postobón siempre tuvo una

EPD relativamente inelástica, pues la empresa ha lanzado mas promociones que Coca Cola para impedir a Big Cola una mayor participación en el mercado. Por su parte Big Cola es la empresa que presenta mayor elasticidad y por ende cualquier variación en sus precios influye sustancialmente en la variación de sus cantidades demandas.

El índice de Herfindahl del sector ha presentado una tendencia fluctuante con una concentración moderada en los años 2003, 2005, 2006, 2007 y 2008 entre 0.14 y 0.17 y una concentración alta del mercado para los años 2002 y 2009 de 0.18 a 0.22, mostrando que el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia se encuentra altamente concentrado.

El índice de Lerner indica que el poder de mercado tanto de Coca Cola como de Postobón se ha incrementado significativamente. Sin embargo, la empresa con mayor poder de monopolio es Coca Cola la cual tiene un índice de 0,90 para el año 2009, mientras Postobón arroja un índice de 0,39. Adicionalmente Big Cola tiene un bajo poder de mercado comparado con las empresas líderes con un 0,065 es decir que en estos momentos su poder es casi nulo, pero aun así, con sus precios bajos logra afectar el ingreso operacional de Coca Cola y Postobón.

Con respecto a la rentabilidad de las empresas se tiene que:

Margen Operacional	2006	2007	2008	2009
Coca Cola	0.06748449	0.09200484	0.08583772	0.20556732
Postobón	0.14619143	0.20236718	0.13327921	0.29469723
Big Cola	-	-	0.03596273	0.1366598

Fuente: Elaboración propia

De las tres empresas la que presenta un negocio más lucrativo es Postobón debido a que sus márgenes son superiores, generando mayores utilidades.

Margen Bruto	2006	2007	2008	2009
Coca Cola	0.40537879	0.45050119	0.45801028	0.46884739
Postobón	0.54054898	0.55948718	0.54019152	0.54059535
Big Cola	-	-	0.33560195	0.379737986

Fuente: Elaboración propia

Postobón generó una utilidad bruta mayor por cada peso vendido, que Coca Cola y Big Cola.

Margen Neto	2006	2007	2008	2009
Coca Cola	0.10726283	0.12014022	0.09995473	0.10501443
Postobón	0.05854305	0.11029345	0.05976032	0.1304682
Big Cola	-	-	0.00238976	0.08220683

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los indicadores de rentabilidad se obtiene que todas las empresas han aumentado su utilidad, en un alto o bajo porcentaje pero ha crecido. Por ende perder o ganar cuota del mercado no impacta tan fuerte la rentabilidad de cada empresa, ya que el mayor crecimiento en la rentabilidad la tuvo Big Cola pero es la que menor participación tienen en el mercado, al igual que Coca Cola presento una menor rentabilidad frente a las demás y es la que mayor cuota del mercado tiene y finalmente Postobón a pesar de perder participación en los últimos 2 años tuvo la de rentabilidad más alta.

Big Cola podría implementar la estrategia de fijación depredadora de precios, es decir bajar los precios para eliminar a la competencia o apoderarse de una cuota alta del mercado.

Los juegos muestran que las empresa más antiguas del mercado no tienen mejor opción que evitar la guerra de precios y adoptar otras formas de competencia, utilizando así las ventajas que tiene de tradición de marca.

La baja de precios por parte de Big Cola demuestra que produjo un aumento en su cuota del mercado, mientras logro el efecto contrario en Postobón, y solo tuvo un pequeño efecto negativo en el primer año en Coca Cola y luego esta logro aumentar en un 5% promedio su participación, si necesidad del sacrificio de baja de precios.

La guerra de precios que se ha generado con la incursión de Big Cola, les represento a los consumidores grandes beneficios ya que gozan de menores precios, mayor cantidad, mayor variedad de productos y mas promociones. Las empresas tuvieron que disminuir la brecha

entre el precio y el costo marginal, sacrificando en parte sus altos beneficios, todo esto por no disminuir sus ventas, a pesar de esto, el negocio de las bebidas no alcohólicas sigue siendo rentable.

Si Big Cola continúa con su estrategia de precios bajos, las demás empresas deberán seguir sacrificando los precios, sin afectar la rentabilidad y así, el más beneficiado seguirá siendo el consumidor.

Finalmente, se concluye que independientemente de la incursión de nuevas empresas al mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia, la empresa transnacional Coca Cola, seguirá liderando dicho mercado, pues sus años de experiencia, sus filiales alrededor del mundo, su producto líder Coca Cola, y su recordación por publicidad, impedirá que esta transnacional pierda el liderazgo del mercado Colombiano, no seguirá una guerra de precios y por tanto su participación no será seriamente afectada; por otro lado la empresa Postobón si tuvo efectos negativos en su participación en el mercado, pues trato de responder a la guerra de precios que propuso Big Cola desde su incursión y tuvo que sacrificar un 2% de su participación del mercado, pero esto no tuvo efectos negativos sobre su rentabilidad, por lo tanto también seguirá siendo una de las empresas más importantes del subsector. No obstante, Big Cola podrá seguir aumentando significativamente su participación.

5. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, H. (1999). De los monopolios a la democracia economía: Una política para controlar la concentración del poder económico. Colombia S.A: editorial planeta.

Ajegroup. (2006). Reseña Histórica. Extraído el 28 de Agosto de 2010 desde <http://www.ajegroup.com/web/ajegroup/historia.jsp>.

Análisis de la dinámica competitiva. (n.d). Extraído el 18 de febrero de 2010 desde http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/beyrute_b_r/capitulo5.pdf.

Anzola, M & Villavences J. (2008). Tendencias actuales de la inversión extranjera en Colombia. Universidad del rosario. Revista Universidad ciencia y desarrollo. Programa de divulgación científica. ISSN 1909-0501. Fascículo 11. 1-8. Extraído el 17 de febrero de 2010 desde http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo1/fasciculo11/documentos/fasc_11.pdf.

Arango, G. (2000). Estructura económica colombiana, (novena edición). Colombia. Mc Grow Hill.

Arévalo, J., Monsalve, S. (2005). Un curso de teoría de juegos clásica. Departamento de publicaciones de la Universidad externado de Colombia. Colombia: Digiprint editores.

Bejarano, J. (1998). Elementos para un enfoque de competitividad en el sector agropecuario. Ministerio de Agricultura. Le´print club: Bogotá.

Bello, M. y Rodríguez, L. (2006). Análisis de competitividad del sector arrocero en Colombia durante el periodo comprendido entre 1990 y 2003. Tesis Pregrado facultad de Economía. Universidad de la Salle. Bogotá.

Chudnovsky, D. (1981). Empresas multinacionales y ganancias monopólicas en una economía latinoamericana, (tercera edición). Colombia: Editores siglo veintiuno.

Chudnovsky, Kosacoff, López. (1999). Las Multinacionales Latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado. Argentina: Fondo de Cultura económica de argentina.

Cuerdo, M. y Freire, M. (1997). Introducción a la Microeconomía: Comportamientos, Intercambio y Mercados (segunda edición). España: ESIC Editorial. P. 183, 185, 197.

Dunning, John H. (1976). La Empresa Multinacional. México: Fondo de cultura nacional.

Durand, C. (2005). Los límites de la inversión extranjera directa (IED), como fuente de ideas para el crecimiento de las economías en desarrollo. Universidad Nacional Autónoma de México. México 36. 140 (2005): 10 – 41

Echeverry, A. (2007). Implicaciones de la producción total factorial total en la industria colombiana 1992-2004. Tesis pregrado facultad economía. Universidad de la Salle. Bogotá.

FEMSA. (2009). Colombia. Artículo extraído el 26 de Julio de 2010 desde http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa/colombia.htm.

Fernández, J. (2002). Teoría de Juegos: su aplicación en la economía. México: Ed. Colegio de México.

Fink, E., Gates, S., Humes, B. (1998). Game theory topics: incomplete information, repeat games, and N- player's games (sage university papers series on quantitative applications in the social sciences, series no. 07-122). Thousand oaks, London: Sage.

Flint, P. (2002). Tratado de defensa de libre competencia. Estudio exegético del D.L. 701. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. P. 154,232.

Fonseca, J. (2008). Corporaciones transnacionales y tendencias de la inversión extranjera en la globalización. Revista vasca de economía, N°. 68, págs. 310-353.

Friedman, J. (1991). Teoría de juegos con aplicaciones a la economía. Madrid: Alianza Editorial.

Fuentes, R. y Martínez C. Introducción a la Economía. (Segunda edición). España: Editorial Club Universitario. P. 203-205.

Gómez, R. (1995). Bebidas no alcohólicas. Facultad de ingeniería. Bogotá: Unisur.

Granell, F. (1974). Las empresas multinacionales y el desarrollo. Barcelona: Editorial Ariel.

Iglesias, E. (2007). Big Cola desembarca en Colombia. Extraído el 29 de Agosto de 2010 desde <http://www.rel-uita.org/sectores/bebidas/big-cola-colombia.htm>.

Iglesias, G. (2003). Burbujeante desempleo en un sector transnacionalizado Coca Cola recorta mejor. Extraído el 21 de Julio de 2010 desde <http://www.reluita.org/sectores/bebidas/desempleo.htm>.

Jaguari, A. (2001). Los determinantes de la competitividad de Porter. Extraído el 03 de octubre de 2010 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%206/Compde%20Porter.htm>.

Kalmanovitz, S. (2006). Economía y nación una breve historia de Colombia, (cuarta edición). Colombia: Norma.

Krugman, P. (1994). Competitividad: una obsesión peligrosa. Extraído el 25 de Julio de 210, desde [http://infoshako.sk.tsukuba.ac.jp/~takasaki/Teaching_U/IEU/Krugman\(1994\).pdf](http://infoshako.sk.tsukuba.ac.jp/~takasaki/Teaching_U/IEU/Krugman(1994).pdf).

Krugman P., Obstfeld M. (2006). Economía Internacional Teoría y Política, (séptima edición). Madrid: Pearson Educación. México.

León, J. (2004) Modelo de Competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. México: escuela de México.

Lozano, 2009. Marca Tutti Frutti se queda en el portafólio de Postobón. Extraído el 2 de octubre de 2010 desde <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3466123>.

Martínez, A. (1996). Inversión extranjera directa y otras formas de financiamiento externo. Colombia: Facultad de ciencias económicas universidad nacional de Colombia.

McCormick, B. (1975). La concentración industrial. Madrid: alianza editorial.

Méndez M. y Murcia F. (1997). Aplicación del modelo de Michael Porter como metodología de análisis en el comportamiento del mercado y de competitividad, en los sectores de bebidas carbonatas no alcohólicas. Tesis de máster en administración de empresas. Universidad de la Salle. Bogotá D.C.

Misas, G. (1983). Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana, (cuarta edición). Bogotá: Ecoe.

Moncayo, E. (2008). Dinámicas regionales de la industrialización. Análisis comparativo de Cundinamarca y Bogotá D.C. Colombia: Centro de investigación y estudios CIES, Universidad central.

Mochón, F. y Becker, V. (1993). Economía. Principios y aplicaciones. España: McGraw Hill. Pp.137.

Monsalve, S. (1999). Introducción a los conceptos de equilibrio en economía. Colombia: Antropos Ltda. P.15-16.

Nicholson, W. (2005). Microeconomía Intermedia y sus aplicaciones. México: International Thompson Editores.P.362.

Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Deusto Editores.

Postobón S.A. Historia empresarial. Disponible en: [<http://www.Postobón.com/PostobónSA/default.asp>] Consultado el 13 de Julio del 2010.

Ramírez, C. y Flórez, L. (2006) Apuntes inversión extranjera directa: aplicaciones, tipologías y casos de aplicación Colombianos. Artículo académico, apuntes de economía N₀ 8. Extraído el 17 de febrero de 2010 desde <http://www.icesi.edu.co/departamentos/economia/publicaciones/docs/Apecon8.pdf>.

Ramírez Z. (2008). Empresas transnacionales e integración en América Latina y el Caribe: la Gran nacional, una alternativa necesaria y viable. Extraído el 21 de Enero de 2010 desde <http://www.eumed.net/libros/2008b/401/index.htm>.

Rendón, Jaime. (2006). Los impactos de la inversión extranjera directa en Colombia. El caso de la industria de bebidas. Revista Semestre económico. Vol. 9 N₀ 18. ISSN 0120-6346. 11-37. Colombia.

Revista alimentos. (2008). Big Cola bien con todo. Edición 5. Extraído el 29 de Agosto de 2010 desde <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5.htm>.

Rubén. (2009). Competencia frente a Productividad. Artículo Académico. Extraído el 3 de julio de 2010 desde <http://www.blogcapitalhumano.com/2009/05/05/competitividad-frente-a-productividad>.

S, A. Mercado Logros Historia. Disponible en: [http://www.macrovisionmedia.com/superbrandscolombia/pdf_casos/Postobón.pdf]. Consultado el 17 de Julio del 2010.

Schnaars, S. (1994). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. España: Díaz de Santos. P. 118.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Alimentos, SINALTRAINAL. (2008). Coca Cola: Contexto en Colombia. Colombia: Artículo académico. Extraído el 26 de Julio de 2010 desde http://www.sinaltrainal.org/index.php?option=com_content&task=view&id=117&Itemid=64.

Tirado, A. (1972). Introducción a la historia económica de Colombia. (Segunda edición). Colombia: Ancora.

Trajtenber, Raúl. (1999). El concepto de empresa transnacional. Extraído 17 de Febrero de 2010 desde <http://decon.edu.uy/publica/z1999/Doc1099.pdf>.

Velásquez, A. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. Más allá de la competitividad. México: Cocodrilos. Extraído el 3 de julio de 2010 desde <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/7.htm>.

Vernon, Raymond. (1980). Tormenta sobre las multinacionales. Las cuestiones esenciales. Capítulo II la empresa multinacional: un acercamiento. México: Fondo de cultura económica.

Vives, X. (2001). Precios y Oligopolio: Ideas Clásicas y herramientas modernas. España: Antoni Bosch editores.

Wallerstein, I. (2005). La crisis estructural del capitalismo. México: Editorial Contrahistorias.

Páginas Web

Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/>

Comisión Económica para América Latina (CEPAL): <http://www.eclac.org/>

Departamento Nacional de Planeación: <http://www.dane.gov.co/>