
Capítulo VI Conclusiones

El presente estudio inicio principalmente con algunas inquietudes relevantes a las causas de éxito de una empresa pequeña en crecimiento, Ajemex Big Cola. Principalmente por la naturaleza de sus estrategias ejecutadas, que parecieran ser muy distintas a lo que marca la teoría de empresa.

Estas inquietudes fueron el detonante que me orilló a estudiar a la empresa, además de la alta competitividad que ya existía en la industria, que parecía tener a la empresa Ajemex en gran desventaja por sus prácticas y el tamaño de la organización. Por lo tanto busque la forma más interesante de explicarlas para determinar las causas de éxito y las futuras estrategias que se pudieran utilizar en la industria. Entonces elegí la dinámica competitiva.

Dadas las circunstancias me pareció muy interesante el caso de estudio anteriormente presentado y planté algunos objetivos a alcanzar, objetivos generales y específicos, presentados el Capítulo I del presente estudio, con los que busco darle explicación al caso en cuestión. Tales objetivos se tocarán uno a uno para explicar si fueron alcanzados o no, y si logran satisfacer las necesidades planteadas.

Dichos objetivos fueron planteados en forma secuencial para lograr llegar al objetivo general, por lo que se tocarán estos puntos en el orden presentado en el primer capítulo del trabajo de investigación hasta llegar al objetivo general.

El primer objetivo planteado fue **el estudio de los modelos de rivalidad y dinámica competitiva**, éste con el fin de entender a profundidad los modelos ya existentes de los diferentes autores y a través de ellos logran la explicación de los acontecimientos de la industria.

El primer objetivo sirvió como base de la investigación, ya que después de buscar y estudiar los modelos de M.J. Chen (1996) de dinámica competitiva y rivalidad entre firmas,

y el modelo presentado por Smith y Grimm (1991) de interacción competitiva, pude saber exactamente que hechos eran significativos en la industria.

A través de la búsqueda de estos modelos; se utilizaron posteriormente para explicar el comportamiento de la industria se logra crear un modelo de dinámica competitiva con la unión de los modelos de rivalidad entre firmas de M.J. Chen (1996) y interacción competitiva de Smith y Grimm (1991).

Al estudiar los modelo y querer aplicarlos me di cuenta que estos dos modelos no eran excluyentes uno con otro, ni tampoco iguales. Fue muy grato para mi realizar que los dos modelos son complementarios uno de otro y que en la unión de ambos da como resultado un modelo sumamente completo.

Además resulta ser una herramienta muy útil para el estudio de caso presentado anteriormente y también para cualquier otro caso, en otra industria, no necesariamente similar. También el modelo puede ser utilizado para deportes, guerras o cualquier otra actividad que requiera de intercambio de acciones competitivas, asumiendo que se aplique la terminología necesaria, cuando no se refiera a empresas en una industria.

Posteriormente en los objetivos se plantea el **conocimiento del ambiente interno y el entorno externo de la organización**, el cuál se logra en los capítulos IV y V. Con este objetivo se buscaba entender a la organización y su entorno únicamente. Sin embargo a través de este análisis encontré resulta una parte de las razones de éxito de la empresa, planteado este como objetivo principal, sin embargo no era suficiente como para decir que estas fueron todas las razones de éxito.

Al estudiar el entorno externo, me encontré con muchas oportunidades de mercado que presentaba México en el momento de ingreso de la Big Cola a nuestro país.

-
- Ser de los países con mayor consumo per capita de bebidas carbonatadas y en especial de refrescos de cola, siendo este del 70% de las bebidas carbonatas consumidas en el país (Información obtenida de la empresa).
 - Antes de que Big Cola invadiera el mercado mexicano, no había existencia de una empresa que estuviera presente en el tercer lugar, ni de cuota de mercado ni en el “top of mind”. Lo que presentaba una gran oportunidad para una empresa como esta.
 - Por último el precio de Coca Cola y Pepsi en el mercado era muy alto presentando la oportunidad de ingresar por el rubro que Big Cola se distinguía en los otros países.

Posteriormente en los objetivos, tenía que **identificar la estrategia a nivel de negocios y nivel corporativo de la organización** con el fin de ir descifrando la forma en la que Ajemex toma sus decisiones. Por lo tanto se concluye que:

- Ajemex es una empresa de tipo Defender, que no busca innovación si no competir con una cartera fija de clientes a precios bajos. Sin embargo no sigue al líder de mercado, sigue sus propias reglas.
- Big Cola a nivel de negocios, usando la clasificación de Porter, concluyo que es un producto que tiene el liderazgo en costos y diferenciación integrados. Dando esto una ventaja competitiva sostenible en el mercado, lo que le a ha dado una cuota de mercado respetable en la industria.

La clasifíco así porque Big Cola además de ser el producto de cola más barato del mercado actualmente, se diferencia por sus tamaños, teniendo el tamaño de 3.300 l. Como el producto más grande y sus otros tamaños difieren a los que ofrece la competencia, ya que la competencia anteriormente siempre sacaba el mismo tamaño de producto.

Posteriormente en el quinto capítulo se **aplicaron los modelos de dinámica competitiva al caso de Big Cola**, incluyendo el modelo híbrido, mencionado en el mismo capítulo. Al aplicar los modelos de dinámica competitiva a la investigación de la industria, se logró entender mejor el proceso de Big Cola en México, de cómo se suscitaron los eventos y el porque reaccionaron las empresas de dicha forma. Además de otorgar una secuencia lógica de los eventos, para explicar sus causas de éxito.

Con todo el análisis efectuado pude encontrar **las debilidades como los puntos clave del éxito de Big Cola**. El resultado del trabajo muestra que:

- El bajo presupuesto de publicidad de Big Cola, puede ser catalogado como una debilidad y una causa de éxito. Causa de éxito porque no gasta en publicidad lo que le permite mantener sus costos bajos, la cual es una de sus estrategias a nivel de negocio. Debilidad porque el consumidor esta siendo constantemente atacado por publicidad de la competencia y eso provoca una pobre imagen de marca para Big Cola y deja como único factor de decisión el precio, al momento de la compra, además de que en México se le es muy leal a la marca de la competencia.
- La distribución se le deja a subcontratistas que se encargan por su cuenta de la logística del producto. Esta ha sido otra ventaja en base al precio del producto, sin embargo al no ser dueño de tu distribución como lo hacen las otras empresas provoca una desventaja ya que el producto más difícilmente llega a toda la población del país como lo hacen Coca Cola y Pepsi, teniendo por consecuencia un mercado menor.
- Una ventaja sustancial en su estrategia es que no debe pagar royalties a otra empresa como lo hacen sus competidores, provocando una disminución en el precio final y una ganancia no dividida, así que todo llega al mismo bolsillo.

- También su estructura organizacional plana y pequeña le permite reaccionar más fácilmente al mercado y tomar decisiones de forma más sencilla sin tanta burocracia, lo que otorga tiempos de respuesta menores y un bajo gasto administrativo.
- Han aprovechado muy bien su estrategia de costos bajos, colocándose hasta 40% menor el precio final que sus competidores.

Después de haber tocado todos estos puntos, se ha llegado a satisfacer la necesidad del objetivo general que es **entender las causas de éxito de la empresa Ajemex Big Cola en su entrada a México a través de la dinámica competitiva**. Por lo que se puede concluir:

- La estrategia que ha llevado Big Cola de “precio justo”, reduciendo sus costos para satisfacer las necesidades de mercado, del segmento de personas que opina que lo más importante es el precio bajo o ahorrar dinero, la ha llevado exitosamente ya que es actualmente el producto de menor precio.
- Las circunstancias generales del país ha dado la oportunidad de entrar en el mercado, que ha sabido aprovechar exitosamente la empresa, por lo tanto esto aunado a su precio a encajado a la perfección en el mercado mexicano.
- Por otro lado la soberbia de las grandes compañías en el país al subvaluar la competencia en su momento de inicio le otorgo la ventaja necesaria para poder empezar operaciones.
- La discreción de los ejecutivos de la empresa y la poca comunicación externa a brindado la falta de comunicación necesaria para que los tiempos de respuesta de las otras empresas fueran mayores, que si hubieran hecho alarde de sus conquistas en nuestro país desde un inicio, como lo dice el modelo de interacción competitiva de Smith y Grimm. Esa discreción y falta de comunicación otorgo la cortina de humo necesaria para posicionarse en México.

-
- La necesidad del consumidor a tener más de dos opciones en la compra de refrescos de cola que había existido en México, provoco la intención de compra sin la necesidad de una inversión en publicidad.
 - La propiedad de la marca y la embotelladora permite que las ganancias del producto termine en la misma cuenta, tomando ventaja sobre sus competidores.
 - Satisfacer la necesidad del cliente de tener productos más grandes, a través de sus envases de 3.300 l.
 - La semejanza entre el nombre y los colores de Big Cola con Coca Cola, además del mito urbano de la semejanza “casi idéntica” del sabor, proporciono confusión y una duda relevante para el consumidor al momento de compra.

Estas fueron las principales razones por las cuales después del estudio de caso concluyo que la empresa Ajemex, con su producto Big Cola tuvo una exitosa entrada en el mercado mexicano. Sin embargo con esto no quiere decir que ya halla ganado, las empresas lideres en el país empiezan a molestarse y a percatarse del problema de la entrada de un tercer competidor, que es que la ganancia no se divide entre dos, ahora es entre tres.

Ya sea mucha o poca la cuota de mercado que ha logrado obtener Big Cola, dependiendo del punto de vista, es ganancia que se repartían entre Coca Cola y Pepsi, lo cual los ha dirigido a pensar en ello y posiblemente tomen medidas al respecto, ya que en un mercado tan dinámico y competitivo como lo es éste, nada se puede quedar estático, al contrario todo cambia, así como Big Cola cambio las reglas con su entrada, ahora puede cualquier otro competidor poner nuevas reglas, aunque no le parezca a los demás.

También debemos tomar en cuenta las necesidades del consumidor, ya que Big Cola se ha segmentado a precio, y Coca a marca, publicidad y promociones y Pepsi se ha

atascado en la mitad, al bajar su precio, competir con marca y promociones pero no ha sido exitoso en ninguna.

Retomando el punto anterior, los consumidores ahora se preocupan más por su salud, productos que no hagan daño al cuerpo. Este segmento de mercado ha crecido considerablemente en los últimos años, por lo que podemos esperar que aumento día a día. Siendo el refresco de cola como un icono contrario deben las empresas prever este cambio para estar preparados y sus ganancias no se vean afectadas al disminuir el número de personas que consumen el producto.

Sin embargo en México el porcentaje de los consumidores de refresco de cola es significativamente mayor a muchos países por lo que seguirá siendo un negocio muy redituable durante muchos años.

Por otro lado podemos esperar de Coca Cola y Pepsi, el lanzamiento futuro de marcas más baratas con un buen sabor dirigido estratégicamente al mercado que ataca Big Cola, y teniendo el tamaño e infraestructura que estas dos empresas tienen podrían ocasionarle muchos problemas a la peruana.

Finalmente sólo quiero agradecer el tiempo que le invirtieron a leer el presente trabajo y halla sido de su agrado. De cualquier forma ya el tiempo juzgará lo que sucede en esta industria.