

Capítulo I Introducción

1.1 Planteamiento del problema:

La estrategia de empresa es uno de los puntos más importantes dentro de la administración de empresas, ya que con ésta se pueden conjugar todas las áreas y herramientas de la administración para poder guiar exitosamente una organización.

Al mismo tiempo de ser de las más importantes se vuelve de las más complicadas, ya que aunque hay herramientas para lograr una buena estrategia de empresa nada te asegura que esta funcionará, ya que la empresa se encuentra en un entorno dinámico y complejo, por lo tanto: con un alto grado de incertidumbre.

Dentro de la estrategia hay ciertos pasos que proponen los académicos para lograr estructurar y conceptualizar una buena estrategia, y saber que es lo que busca el mercado y lo que podemos ofrecer a éste.

Los primeros pasos son analizar el entorno externo y el ambiente interno de una organización. Con éstos logras plantear tu situación como empresa y el entorno de la organización (Hitt, 2004). Teniendo esto se puede plantear el objetivo de la estrategia y la misión estratégica con la que se define el rumbo de la elaboración estratégica.

Dentro de la elaboración de la estrategia se deben definir dos conceptos: Estrategias de los negocios y la estrategia corporativa, las cuales deben estar en armonía para que sean congruentes.

Cuando se ha logrado conocer todo lo anterior se hace un análisis de la dinámica competitiva y la rivalidad de los competidores, para ubicar a la empresa en un contexto de competencia en el que juega un papel importante y cuales serán los movimientos que realizará y las opciones estratégicas más probables de sus competidores, ya sea que se enfoque a uno en particular o que se sigan varios.

Es importante estar conciente del papel que juega la dinámica competitiva en el papel de las empresas. Siendo líder o seguidor se juega un papel y no se esta libre de participar. También es de gran utilidad ya que conociendo la dinámica uno tiene conocimiento del tipo de mercado y quienes están involucrados en el, quienes son sus rivales y a los que debe tomar en cuenta para sus acciones estratégicas, y sobre todo saber de qué forma pueden reaccionar sus rivales para tener una respuesta a esta reacción y que no lo tomen por sorpresa.

Con todo esto se busca tener una competitividad estratégica y por lo tanto unas utilidades superiores al promedio, que es lo que desea todo negocio, y esto se logra conociendo bien la dinámica del mercado y el papel que la empresa juega, entre otras cosas.

La forma en la que he decido estudiar todo lo anterior ha sido a través de un caso real. El criterio de decisión para escoger la empresa fue: una empresa que ha logrado una competitividad estratégica en un mercado muy hostil como lo es uno donde los competidores son considerados empresas multinacionales, con agresivas campañas entre ellos y un gran presupuesto en publicidad, mercadotecnia, logística y desarrollo de nuevos productos.

La empresa que he tomado es Ajemex, esta es una filial del grupo Ajegroup, un grupo peruano que se dedica a la industria refresquera y que ha logrado triunfar con una estrategia muy distinta a la de sus competidores. Esta empresa entró con tres productos a México Big Cola, First y Oro, refrescos de cola, de toronja y manzana respectivamente.

Esta decisión fue muy importante para este grupo ya que según Forbes del 29 de diciembre del 2004 en su artículo “Mexican Coke, Pepsi bottlers to struggle in 2005” dice: “México es el país con mayor consumo per cápita de bebidas no alcohólicas a nivel mundial, y ha logrado en tan solo 2 años obtener entre el 5 y el 7 por ciento de cuota de

mercado”. Sin tener líneas de distribución propias, únicamente con una planta en Huejotzingo, Puebla.

Por lo anteriormente expuesto, considero que el caso de la entrada de Big Cola en nuestro país, es una enriquecedora opción de estudio; ya que permite el uso y aplicación de análisis estratégico y documentación; localizando los factores clave de su estrategia.

El punto más interesante y en el cual me enfocaré es en estudiar a fondo cuál a sido la dinámica competitiva de la industria, ya que por su naturaleza hostil marcada por sus competidores lo vuelve fascinante y de suma relevancia para las empresas involucradas, en especial a Ajemex, que se distingue por sus precios bajos. ¿Cómo pueden reaccionar las grandes transnacionales? ¿Qué papel juegan cada uno de los integrantes? ¿Cómo fue la respuesta a la entrada del nuevo competidor? ¿Qué fue lo que hicieron? Pero aun más importante ¿Qué es lo que harán cada uno de ellos?

1.2 Objetivo General:

El objetivo general de esta investigación consiste en; estudiar y analizar el caso específico de la dinámica competitiva de la compañía Ajemex con Big Cola en su entrada a México para determinar, si es posible, las causas del éxito de la empresa.

1.3 Objetivos Específicos:

- Estudiar los modelos de rivalidad y dinámica competitiva que existen actualmente.
- Conocer el ambiente interno y el entorno externo de la organización.
- Identificar la estrategia a nivel de negocios y a nivel corporativo de Ajemex.
- Utilizar los modelos de rivalidad y dinámica competitiva con el propósito de adaptarlos al caso y entender el comportamiento de la industria en cuestión.
- Evaluar las debilidades, como los puntos clave de Ajemex que marcaron la diferencia en el éxito de su estrategia.
- Sugerir ciertas recomendaciones para la estrategia futura basándonos en el comportamiento de sus rivales en la industria mexicana.

1.4 Justificación:

Debido a la alta rivalidad que se ha dado en el pasado entre las multinacionales: Coca Cola y Pepsi Cola, se convirtió a la industria de las bebidas no alcohólicas en México en un mercado sumamente hostil; si a eso le sumamos que actualmente, México es el país con mayor consumo de éste tipo de bebidas (Forbes del 29 de Dic. Del 04) se debe de tomar en serio las decisiones estratégicas de la empresa.

Al ser un mercado tan competido se genera la necesidad de un alto entendimiento de la situación en la que se encuentran: los competidores, la industria y el papel que ocupa la misma empresa y así entender la dinámica de la competitiva a la que están sujetos.

Con este estudio de caso se conocerá y entenderá la dinámica competitiva de la industria y con esto podría planear que tipo de acciones tácticas o estratégicas se deben tomar, o simplemente mantenerse al margen de las decisiones de los rivales.

Por otro lado se hace consciente a los tomadores de decisiones de que consecuencias probables tendrán sus acciones.

Conociendo la dinámica en la que esta inmersa la industria, la empresa puede decidir ser un seguidor en la industria o mantener un tipo de liderazgo dentro de ella y las consecuencias que esto le representa.

Es por esto que la empresa Ajemex, con su producto Big Cola no debe perder de vista tanto a sus competidores, como sus movimientos tácticos y estratégicos para lograr obtener o mantener el liderazgo en la industria mexicana.

1.5 Alcances:

A continuación se enumeran los alcances de la investigación:

- Se documentará el caso únicamente con: periódicos, revistas de opinión y publicaciones de Internet.
- Únicamente se tomará en cuenta la opinión de los ejecutivos de Ajemex en México.
- Todo el estudio estará centrado en México.
- Sólo tomará en cuenta la estrategia a nivel de negocios, del producto Big Cola.
- Para lograr los objetivos de ésta tesis sólo se tomarán como competidores a Coca Cola y Pepsi Cola.

1.6 Limitaciones:

Esta tesis tiene las siguientes limitantes:

- El enfoque del estudio sólo estará centrado en el la estrategia de Ajemex.
- La información considerada dependerá del acceso, de ésta, de parte de la empresa.
- No se tomarán en cuenta a las otras dos marcas del Grupo Ajemex: First y Oro.
- No se tomará la estrategia a nivel internacional de ninguna de las corporaciones.

1.7 Organización del documento:

En el primer capítulo se da un introducción de la tesis a desarrollar, especificando los objetivos a alcanzar. También se describe la utilidad del caso para el Grupo Ajemex y la situación actual de la industria además de especificar los alcances y limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo habla de las definiciones, conceptos básicos, de: los modelos de competencia y de estrategia: de nivel de negocios y corporativo. Exponiendo diferentes enfoques que conceptualicen la situación actual de Ajemex en el mercado mexicano.

El tercer capítulo se plantea de forma específica cual es el método de investigación que sigue la tesis. El tipo de información requerida y la forma de recolección de datos que se utiliza.

El cuarto capítulo se dedica a la explicación de la empresa, datos relevantes a nivel nacional e internacional, su estructura organizacional, tipo de mercado al que se dedica así como su estrategia actual.

El quinto capítulo se propone el modelo de la dinámica competitiva para el caso de Ajemex Big Cola, y se explica detalladamente el modelo propuesto.

El sexto capítulo se dedica a las conclusiones emitidas a Ajemex con respecto a futuras estrategias. Además de posibles contra ataques de sus competidores para contrarrestar dichas acciones.