

## **CASO KOLA REAL (AJEGROUP): La innovación como herramienta para ampliar mercados**

Kola Real inició sus operaciones en el año 1988 en la ciudad de Ayacucho, una provincia peruana que fue duramente castigada por la violencia terrorista hasta mediados de los 90s. La familia Añaños, propietaria de la empresa, financió su primera planta embotelladora artesanal, a través de un pequeño crédito y capital propio. La empresa inició sus operaciones con 15 trabajadores y 30 mil dólares de capital inicial. La apuesta fue arriesgada, pues competir en un mercado dominado por transnacionales, en una ciudad sitiada por el terrorismo y con una población mayoritariamente pobre era un verdadero reto.

Ante el éxito inicial de sus operaciones, deciden expandirse gradualmente hacia otras provincias del interior del país.

Con el ingreso a Lima en el año 1997, se contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas en el Perú. El consumo per cápita creció de 21,9 a 46,2 litros anuales entre los años 1996 y el 2004. Esto demuestra que había muchos segmentos desatendidos, que no podían pagar los precios establecidos por las embotelladoras transnacionales cuyos canales de distribución no atendían regularmente a todas las provincias y distritos del Perú. Los principales beneficiados con la expansión de Kola Real han sido los clientes, pues el precio de las gaseosas ha disminuido en 40% en los últimos 10 años en el Perú.

Una vez consolidada la presencia de Kola Real en el Perú, se inició la expansión internacional. La internacionalización le ha permitido a la corporación, ser menos vulnerable ante un ataque de las embotelladoras globales.

El primer país de destino fue Venezuela el año 1999, donde ahora tiene el 16% del mercado. Posteriormente ingresaron a Ecuador, México, Costa Rica, Guatemala y en el año 2006 a Tailandia.

El mercado mexicano es el más importante de Ajegroup, allí vende alrededor de 350 millones de dólares anualmente, y tiene el 6% del mercado. Cabe resaltar que este es el segundo mercado de refrescos a nivel mundial y el mercado internacional más importante de Coca Cola. Ante el ingreso de Los Añaños con un producto 30% más barato, Coca Cola inició una dura campaña para frenar su crecimiento. Ofrecieron premios a los comerciantes que no vendían Big Cola (la bebida comercializada por Los Añaños en México), personal de Coca Cola revisaba regularmente que en las neveras entregadas por la transnacional no se tengan otras bebidas y otorgaba premios e incentivos extras por la venta de sus productos. El año 2002, la Comisión Federal de Competencia de México (CFC) ordenó a Coca Cola, el líder del mercado, que flexibilice su estrategia de comercialización para las tiendas minoristas. En noviembre de 2005, luego de casi dos años y medio de investigación, la CFC impuso una multa por 157 millones de pesos a Coca-Cola, tras haber comprobado la comisión de prácticas monopólicas en contra de Big Cola.

Actualmente la empresa tiene 15 plantas en el Perú, Ecuador, Venezuela, México, Costa Rica, Guatemala y Tailandia; y da empleo a más de 8 mil trabajadores. El grupo Añaños facturó alrededor de 700 millones de dólares el año 2005.

El éxito de la empresa se asienta en su capacidad para desarrollar una estructura organizativa pequeña y flexible, que diseña e implementa estrategias congruentes con su objetivo de llegar a los mercados donde están las personas de los niveles socioeconómicos más bajos con un producto de calidad a un precio menor que el de los competidores. La innovación constante en procesos ha sido fundamental, pues han modificado las prácticas tradicionalmente utilizadas en el sector para la distribución, el manejo de inventarios, la fidelización de canales, el diseño de los productos y las estrategias publicitarias; lo que les ha permitido reducir costos y trasladar esos ahorros a sus clientes.

El Grupo Añaños maneja una estrategia de costos bajos que le permite vender las bebidas a precios menores que las multinacionales, ampliando el mercado y atendiendo la demanda de segmentos bajos interesados en adquirir productos más baratos. Para ser líderes en costos han sido muy austeros en sus gastos de publicidad, no pagan regalías por la utilización de marcas, no han invertido en desarrollar redes de distribución propias y en los últimos años han construido plantas que tienen tecnología de punta con costos unitarios menores. Este liderazgo en costos le ha permitido resistir la competencia y las guerras de precios desarrolladas por las embotelladoras internacionales.

Los ejecutivos de Kola Real identificaron adecuadamente su mercado y diseñaron estrategias para llegar a ellos, tercerizando la distribución y la cobranza a través de transportistas microempresarios que se encargan de llevar los productos a más de 500 mil puntos de venta en la región.

La corporación entiende que su objetivo no es ser líder en los mercados en los que participa, sino generar ganancias que le permitan seguir creciendo. Es decir, luego de alcanzar cierta participación en una región, prefieren crecer en otros mercados, ya que entienden que conseguir mayor participación de mercado los obligaría a hacer inversiones publicitarias millonarias que destruirían su principal ventaja competitiva, la de ser líderes en costos.

La Empresa ha creado la Fundación Eduardo y Mirtha Añaños que ayuda a los sectores desfavorecidos (su grupo objetivo) a través de donaciones de infraestructura educativa, promoción de la educación, atención de salud gratuita y programas que promueven la formalización de los microempresarios. La fundación tiene numerosos convenios con entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

<b><i>Kola Real en el 2005</i></b>	
<b><i>Sector</i></b>	<b><i>Consumo Masivo</i></b>
<b><i>Ventas Anuales 2005</i></b>	<b><i>US\$ 700 millones</i></b>
<b><i>N° de plantas</i></b>	<b><i>15</i></b>
<b><i>Puntos de Venta</i></b>	<b><i>500,000</i></b>
<b><i>N° empleados 2005</i></b>	<b><i>8,000</i></b>