

**UNIVERSITE DE MONTESQUIEU BORDEAUX IV  
Institut d'administration des entreprises**

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
Facultad de Ciencias Económicas – Unidad de Postgrado**

**LA GESTIÓN DE AJE GROUP EN LOS MERCADOS DE  
BAJA SEGMENTACIÓN O MERCADOS DE  
PRODUCTOS CLASE B – EL CASO KOLA REAL**

Trabajo Monográfico para optar la Maestría de Gestión Económica de la  
Empresa

**Elaborado por:**

Rolando Alberto Cárdenas Pomareda

**Director:**

Dr. Pedro Arbulu

**Septiembre 2007**

**LA GESTIÓN DE AJE GROUP EN LOS MERCADOS DE  
BAJA SEGMENTACIÓN O MERCADOS DE  
PRODUCTOS CLASE B – EL CASO KOLA REAL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**Facultad de Ciencias Económicas – Unidad de Postgrado**

**Dedicatoria:**

**A mis amados Padres, Esposa e Hijas en quienes siempre encuentro cariño, comprensión y tolerancia; que el esfuerzo de este trabajo no es solo fruto de la investigación sino también de sus sacrificios.**

## NDICE

Introduction General .....	6
1. Presentación del Tema.....	6
2. Interés Teórico del Tema .....	7
3. Interés Practico del Tema .....	8
4. Problemática .....	8
5. Objetivos a encontrar.....	9
6. Plan .....	9
 Capitulo	
Preliminar.....	11
1. Antecedentes.....	11
2. Estrategias competitivas actuales.....	12
3. La bebida del precio justo.....	12
4. Concentración en un sector.....	12
5. Ofrecer calidad a Bajos precios .....	12
6. Internationalización.....	13
7. Sistemas de Distribución de microempresarios.....	14
8. Oferta de diferentes sabores y presentaciones.....	14
9. Capacidades clave de Industrias Añños.....	15
 Primera Parte.....	16
Cuales son los mercados de productos clase B16	
Introducción.....	16
Cualquier cliente es el Rey.....	19
Lo bueno no sale caro.....	21
Un nuevo modelo de negocios.....	22
1. Transformación de Mercado.....	24
2. El desafío para las marcas A.....	24
3. El desafío para las marcas B.....	26
4. El desafío para las marcas propias de los minoristas.....	27
 Segunda Parte.....	29
1. El mercado de los Añños y Como lo Hacen.....	29
2. Penetración a nuevos mercados y crecimiento rapido.....	29
3. Acercamiento de su producto a segmento objetivo.....	30
4. Actividades primarias.....	31
5. Actividades de Soporte.....	33
6. Estructura Competitiva de la Industria.....	34
7. Análisis FODA.....	35
8. Fortalezas.....	35
9. Oportunidades.....	35
10. Debilidades.....	36
11. Amenazas.....	36

12.Estrategia Propuesta.....	37
13.Capas de Ventaja .....	37
14.Estrategias concretas.....	39
ID. Innovación del valor.....	45
16.Bebidas Gaseosa.....	45
17.Paradigmas de la Industria .....	46
18.Diseño Idealizado.....	55
19.Diseño detallado .....	64
20.Restricción del diseño .....	66
21.Capacidades clave.....	67
22.Análisis de escenarios.....	68
Conclusiones.....	70
Bibliografía .....	72

## **Introducción General**

### **1-Presentation del Tema**

A través del tiempo nos hemos dado cuenta que la mayoría de empresas formales cuando inician sus operaciones orientan siempre su producción y ventas a los mercados con segmentación A, B y C la razón responde a que son los segmentos de mayor ingreso y por lo tanto la rotación de sus productos puede darse en gran medida con garantía, obviamente dicho producto deberá tener las características de calidad y precio que siempre exige el mercado formal.

Mas el mercado ahora no solo está compuesto de estos segmentos sino que ha medida que la pobreza se ha ido acentuándose en los Países no desarrollados han ido generando nuevas escalas sociales de manera que en el Perú por ejemplo ya encontramos niveles socioeconómicos D, E y F producto de las migraciones de la zona andina hacia la Capital y su instalación en los Conos de la Gran Lima y cuyo acceso al mercado establecido no era posible por la diferencia entre sus ingresos y la mayoría de productos de primera necesidad y suntuarios que en el se comercializan.

Algunas empresas conocedoras de esta problemática dieron inicio a lo que se conoce como el mercado de Precios, es decir reducir el tamaño normal o habitual del producto y fijarle un menor precio de manera que dicho precio sea la entrada a estos nuevos segmentos de mercado dando lugar a lo que llamaremos MERCADOS DE BAJA SEGMENTACION o DE PRODUCTOS ALTERNATIVOS DENOMINADOS CLASE B.

Pero debido a una circunstancia coyuntural en el Perú como lo fue la época del Terrorismo que aparte de sembrar odio, terror y muerte; también se dedicó a bloquear carreteras de acceso y no permitir el ingreso y salida de

los principales productos en la Sierra y Selva del País y en especial de la zona más afectada como lo fue Ayacucho trajo consigo una necesidad y esa necesidad se convirtió en visión de negocio. El terrorismo impedía la entrada de productos variados entre ellos las Bebidas Gaseosas y el Agua de Mesa (Inca Kola, Coca Cola, San Luis, etc.)

Se sabe que una práctica común entre los pueblos del Norte, Centra y Sur del Perú es la de tener Bebidas o Refrescos de cola propios del lugar que no son otra cosa que Colorantes, Agua y Azúcar envasados artesanalmente en botellas de todo tipo. De aquí parte uno de los Negocios más exitosos que se puedan haber puesto en práctica en el Perú. La Familia Añanos inicia sus operaciones de esta manera y a medida que va viendo los éxitos de su empresa va evolucionando y generando distintas formas de encarar los mercados a los que va ingresando, desarrollando toda una estrategia económica y de gestión.

## **2- Interés Teórico del Tema**

Partiendo de la Teoría macroeconómica vamos a enmarcar este tema en lo que llamaremos Demanda insatisfecha y trataremos de dar una explicación lógica tomando como punto de partida la segmentación de mercado y la clasificación de los productos acondicionándolos a la realidad actual del País y porque no decirlo de América del Sur razón por la cual también emplearemos herramientas macroeconómicas de interpretación como son el desarrollo social, los niveles salariales, la canasta familiar, etc.

También es importante destacar que un País subdesarrollado como el nuestro tiene un mercado A, B y C que solo representa al 20% del mercado total y descuida al resto cuya composición o clasificación es el D, E y F y que es aprovechado por la empresa motivo de estudio para introducir un nuevo concepto de producto con calidad a precio competitivo.

Durante el desarrollo del trabajo iremos revisando el comportamiento de la empresa, sus indicadores de gestión y si estos pueden aplicarse de manera similar y si tienen el mismo comportamiento en sus filiales a nivel nacional e Internacional.

### **3- Interés Practico del Tema**

El tema se ha escogido para explorar minuciosamente y constatar como una empresa familiar ha podido desarrollar su estrategia empresarial partiendo de cero, con opciones bastante limitadas y que haya podido tener la proyección que ostenta actualmente.

Kola Real luego de un crecimiento vertiginoso en el Perú esta repitiendo la formula a nivel de Latinoamérica compitiendo con productos totalmente posicionados como son Coca Cola y Pepsi Cola y que constituyen franquicias de millonarias inversiones.

Pensamos que el camino esta trazado para otras empresas familiares que aventurándose a producir en el País tenga la proyección de salir al exterior con productos de calidad y de bajo precio.

### **4- Problematica**

Normalmente se relaciona precio bajo con mala calidad, esto debe revertirse con un planteamiento de precio competitivo demostrando que la reducción de los costos no se da en la calidad de los materiales del producto ni en la pobreza del empaque, sino que está relacionado a márgenes de utilidad menores a cambio de mayor volumen de ventas.

Costumbres del consumidor, hay que tratar de cambiar los hábitos de consumo y direccionar las preferencias hacia aspectos diferentes a solo una



característica del producto como puede ser el sabor, la mejor fortaleza de los Anaños es dar más por igual o menor precio.

Una de las debilidades del grupo Anaños es que no delega responsabilidades gerenciales, Así mismo cubre estos puestos con los miembros de la familia que se van capacitando paulatinamente. También son acusados de no pagar Beneficios Sociales, de no cumplir con las leyes laborales dentro del País, ello puede ser posible debido a una mala política inspectiva por parte del Ministerio de Trabajo.

Conocer los mercados foráneos y sobre todo respetar los usos y costumbres de esos Países, en la actualidad tienen una denuncia en Venezuela por no permitir la sindicalización de los trabajadores.

Trataremos de esclarecer y justificar el desarrollo de esta empresa familiar y aportar a la solución de esta problemática.

## **5- Objetivo a encontrar**

Desarrollar de manera clara y sencilla una receta para que otros grupos familiares constituyan empresas que puedan aprovechar estos segmentos de mercado casi olvidados, nuestra investigación puede hacer que se produzcan otros productos que dirigidos a estos mercados tengan la combinación de precio competitivo - producto de calidad.

De manera que el objetivo central o principal de la investigación realizada obedece a generar industria de bajo costo, pero sobre todo que contenga calidad y beneficio social, generando empleo y haciendo que las familias de segmento bajo puedan acceder a productos alternativos.

## **6- El Plan**

El trabajo se ejecutara en dos partes, la primera consistirá en describir que es la empresa Kola Real, luego analizaremos el marco económico en donde se desarrolla la industria analizando su posición en el mercado.

La segunda parte del trabajo analizara el FODA de esta empresa y sobre la que descansa su éxito, y lo que actualmente representa Kola Real en el Mundo de las Bebidas Gaseosas en el año 2007.

## Capítulo Preliminar

---

### Antecedentes

Industrias Anaños es una empresa familiar fundada en 1988 en el departamento de Ayacucho, Perú, con el objetivo de dedicarse a la elaboración y distribución de bebidas gaseosas y aguas de mesa. Luego de expandirse exitosamente por el interior del país, en 1997 la empresa decidió entrar a competir al mercado Limeño empleando una exitosa estrategia de calidad a precios competitivos.

La empresa cuenta con plantas ubicadas estratégicamente en Lima, Huaura, Sullana, Trujillo y Arequipa (7 plantas en total) para abastecer el mercado peruano y seis en el extranjero en ciudad de Valencia (Venezuela), Puebla (Mexico), Machala en Ecuador, Costa Rica, Tailandia y Guatemala.

Las marcas que maneja la empresa son Kola Real, Sabor de Oro, Plus Cola, para gaseosas y la marca Cielo para agua de mesa. Las gaseosas Kola Real son del tipo fantasía; Sabor de Oro es una bebida de color amarillo y Plus Cola es una gaseosa color caramelo.

En el año 1999, la empresa logro ventas por US\$ 31 millones, creciendo 24% respecto al año anterior, esto como resultado de la mayor penetración en el mercado limeño y venezolano. Las utilidades para ese periodo lograron un crecimiento de 92%, llegando a los US\$ 3.4 millones. Para el año 2001 los ingresos de la compañía llegaron a los US\$ 38.5 millones producto de la incursión en otros mercados internacionales.

Los logros alcanzados nacional e internacionalmente, los ha hecho merecedores de diversas distinciones como el premio a la Excelencia 2001 de la Revista América Economía, el premio ConfeCamaras 2001 y el Top de Marketing 1999, entre otros.

### **Estrategias competitivas actuales**

#### **La bebida del precio justo**

Para el lanzamiento de Kola Real al mercado Limeño, la empresa utilizó una ingeniosa estrategia de posicionamiento "La Bebida del Precio Justo" con lo que creó el mercado por la incorporación de consumidores de los sectores C, D y E.

La ingeniosa estrategia de colocar a Kola Real como la bebida del precio justo y no como la más barata, hizo alusión a que las demás bebidas colas caras y no puso en duda la calidad del producto, mostrando en sus comerciales las instalaciones de sus plantas proyectando una imagen de limpieza.

#### **Concentración en un sector con amplio potencial de crecimiento**

Industrias Anaños decidió no competir frontalmente con las grandes embotelladoras, induciendo al consumo a sectores que antes no lo hacían, al concentrarse en mercados con amplio potencial de crecimiento como los extractos socioeconómicos C, D y E, público objetivo de la empresa, que representa el 85% de la población total urbana.

#### **Ofrecer calidad a bajos precios**

La empresa no paga royalties por uso de marcas como muchas de las empresas más grandes con las que compete, lo cual les permite ofrecer a menor precio

presentaciones de mayor volumen que la competencia. Adicionalmente el uso intensivo de envases de PET permitió el transporte de gaseosas a grandes distancias, cubriendo mercados poco accesibles para las gaseosas con envase de vidrio.

### **Internationalización**

En 1999, Industrias Anaños decide internacionalizar su marca en busca de no depender exclusivamente del mercado peruano previendo la dura respuesta de las demás embotelladoras para defender su participación en el mercado local. Así, la empresa ingresa al mercado Venezolano de bebidas gaseosas fundamentándose en el factor climático (temperaturas altas durante la mayor parte del año) y en el hecho que el mercado Venezolano es el doble en tamaño que el peruano. Cabe mencionar que antes de la introducción en Venezuela de Kola Real en envase plástico no retornable, las gaseosas en ese país se distribuían solo en envases de vidrio. La estrategia permitió a Industrias Anaños capturar el 12% del mercado, equivalente al 30% del mercado Peruano.

En el año 2001, Industrias Anaños decidió ingresar al mercado Ecuatoriano, en una primera fase mediante la exportación de las marcas Kola Real y Sabor de Oro a través de su embotelladora de Sullana (ubicada al norte del Perú), para luego fortalecer su presencia con la instalación de una planta en la ciudad de Machala.

En el año 2002 la empresa se embarcó en lo que podría ser su mayor reto, ingresar al mercado Mexicano, el cual registra el mayor consumo de gaseosas del mundo luego del norteamericano, para lo cual instaló una planta en Puebla invirtiendo cerca de US\$ 7 millones de dólares. Con esta planta se está abasteciendo a las ciudades de Puebla, Veracruz y Acapulco, esperando obtener en dos años el 5% del mercado, lo cual equivale al 69% del mercado Peruano.

Con esta internacionalización la empresa reduce su exposición en el mercado peruano y rompe con la estacionalidad de las ventas considerando que el verano en México se presenta entre julio y agosto mientras que en Perú se presenta en los meses de diciembre a marzo.

### **Sistemas de distribución de microempresarios**

Industrias Añaños incorporo a su red de distribución a microempresarios quienes, con sus propios medios de transporte, se encargan de distribuir el producto por las diferentes zonas asignadas, lo cual coadyuvo al rápido crecimiento de las ventas ya que se prescindió de la necesidad de invertir en una red de distribución propia. Actualmente la empresa llega a 180 mil puntos de venta en el Perú.

A su vez con este sistema incentiva al sector transporte quien en principio pone sus unidades y capital en la distribución del producto, otorgándoles margen de ganancia sobre las ventas del producto, es decir el transportista no solo es eso sino que se convierte en el agente vendedor del producto el cual se siente motivado por las comisiones y márgenes que le otorga la venta del producto, Añaños realiza esta estrategia en todas sus ubicaciones geográficas inclusive en el extranjero teniendo el éxito rotundo pues cambia el rol pasivo del transporte como Distribución sino que lo convierte también en comercializador del producto, no teniendo que invertir en estas áreas de su empresa, solo organizarlo de manera que no genere empresas acaparadoras del trabajo, por ejemplo no permitía mas de tres unidades por empresa y tampoco permitía la asignación de tres zonas de venta y distribución por cada una de ellas.

### **Oferta de diferentes sabores y presentaciones en sus envases PET desechables**

Industria Añaños produce bebidas de tipo fantasía (Kola Real) para competir con marcas como Fanta y Crush; bebidas de color caramelo (Plus Cola) para

competir con Coca Cola y Pepsi y bebida amarilla (Sabor de Oro) para competir con la tradicional Inca Kola. Mediante esta estrategia, la empresa esta en capacidad de hacer frente a las diversas marcas existentes en el mercado por sabor y/o litraje a precios menores al emplear envases PET desechables. Esto a pesar de que se dice que el producto de Bebida Gaseosa se conserva mas fresco en un envase de vidrio. Contra ello Anaños lo que hace es utilizar una botella de menos densidad con una matriz muy simple, mucho mas grande que la usual (justamente para que quepa más producto) y un etiquetado simple con etiquetas pegadas a las botellas y la famosa cinta amarilla indicando el mayor contenido.

### **Capacidades Clave de Industrias Anaños**

Las capacidades clave de Industria Anaños son las relacionadas a su estrategia de enfoque en los segmentos de mercado de menor poder adquisitivo a través de productos de bajo precio y buena calidad.

Como se podrá observar a lo largo de este trabajo iremos analizando las circunstancias en las que esta Industria a podido desarrollarse y de la gestión que los ha hecho merecedores de distinciones y premios.

## **PRIMERA PARTE CUALES SON LOS MERCADOS DE PRODUCTOS CLASE B**

---

### **Introducción**

Si usted busca el crecimiento de las ventas en su empresa, vera que el panorama de consumo de los últimos años en América Latina probablemente lo deprimirá. Las empresas luchan ferozmente por tajadas de mercado cada vez mas escuálidas, exprimiendo muchas veces hasta los límites los márgenes de venta. Varias categorías de productos solo experimentan un crecimiento piano, y tener una marca Premium en su portafolio ya no le garantiza un alto retorno.

Muchos expertos en marketing insistirán que, para volver a crecer, su empresa debe ser inteligente a la hora de innovar en sus productos, invertir en marketing y enfocarse en los canales minoristas modernos.

Pero, que pasa si hace todo lo contrario? No solo en Perú, sino en toda América Latina y en los mercados emergentes en general, se ha dado un fenómeno parecido: las empresas que operan con bajos costos, invierten poco o nada en investigación y marketing y se centran en el comercio minorista pequeño, están experimentando un éxito de ventas que, en algunos casos, termina conquistando el liderazgo en sus mercados específicos.

Son las empresas que producen las llamadas marcas B, las que han irrumpido en los mercados emergentes con una propuesta de valor que invierte muchos de los tradicionales supuestos sobre como comercializar productos y generar crecimiento en el sector de consumo.

La constatación de este incipiente pero poderoso fenómeno fue uno de los resultados que arrojó un amplio estudio que The Boston Consulting Group realizo en el mercado de consumo de Brasil en 2002.



Apoyado en datos recogidos también en los mercados de México y Argentina, y sumado a nuestra experiencia como observadores y consultores en los mercados latinoamericano, escudriñamos la manera en que operan las empresas de marcas B y su impacto en la región. En su mayoría, los fabricantes de marcas B son empresas locales cuya propuesta se resume de manera sencilla: servir a los consumidores de ingresos medios bajos ofreciendo productos sustancialmente más baratos que las marcas conocidas, pero con una calidad que, cada vez mas, rivaliza con las marcas premium y las marcas propias que lanzan las cadenas de supermercados.

Hasta ahora, muchos de los grandes fabricantes de marcas premium, y en especial las multinacionales, han optado por ignorar este fenómeno. Los márgenes son muy bajos y no se pueden hacer buenos negocios con el segmento medio-bajo de consumidores, dicen muchos ejecutivos. Pero ante el sorprendente éxito que varias empresas de marcas B han tenido en América Latina, esa creencia parece estar profundamente errada (para los distintos tipos de marcas vea el recuadro. El ABC de las marcas.).

Tal vez el caso mas emblemático del potencial de negocios de las marcas B sea el del fabricante de gaseosas Kola Real. En menos de diez años paso de ser una empresa local en la región andina de Ayacucho, a ganar una participación de mercado de 20% en Perú, desplazando al tercer lugar a un gigante como Pepsi. Y ahora se está consolidando como un jugador regional con presencia en Ecuador, Venezuela y México (el segundo mayor mercado de gaseosas en el mundo), y cuanta con ingresos anuales que superan los US\$300 millones.

Por ello, las marcas B han comenzado a despertar el interés de algunos de los grandes y tradicionales fabricantes. Los más inteligentes se han aventurado a introducir su propia línea de productos B para activar nuevamente el crecimiento de sus empresas. Eso fue, por ejemplo, lo que hizo Procter & Gamble en el mercado de toallas femeninas en México. Pese a contar con Always, una marca premium que acapara casi 90% de las ventas en el

segmento alto de consumidores, la empresa estaba perdiendo participación total de mercado. Ante ese escenario, los ejecutivos de P&G decidieron introducir Naturela, un producto que contaba con varias de las características de las marcas B: enfocado a clientes con ingresos menores, a un precio menor que su marca premium, con una calidad buena pero sin todas las innovaciones de Always. En muy poco tiempo, la compañía logro recuperar su participación de mercado e incluso la hizo crecer.

Otras grandes empresas en cambio, han optado por frenar el avance de los recién llegados y recuperar participación de mercado mediante una estrategia de adquisiciones. Antes de su reciente debacle, la filial brasileña de la multinacional italiana Parmalat compro varios fabricantes B de productos lácteos. Y el gigante francés Danone hizo otro tanto.

En diciembre de 2000, Danone adquirió la cooperativa Leite Paulista, fabricante de varias marcas B, quedándose de paso con el 11% de participación de mercado que tenía el productor local. El silencioso pero persistente fenómeno de las marcas B abre varias interrogantes que todo ejecutivo preocupado por el crecimiento futuro de su empresa debería hacerse: Son las marcas B un fenómeno o están aquí para quedarse? ¿Pese a carecer de prestigio o renombre, son estas marcas capaces de remecer de su pedestal a las venerables marcas tradicionales y globalizadas con sus enormes recursos de marketing? ¿Es el segmento medio-bajo la clave del crecimiento futuro? ¿Estamos presenciando una transformación en el mercado de consumo latinoamericano? Para responder a estas preguntas hay que examinar de cerca los tres factores que distinguen a las empresas de marcas B: el consumidor al que sirven, su propuesta precio-calidad, y un modelo de negocios que pone énfasis en los bajos costos y canales de venta servidos por minoristas pequeños.

**Cualquier cliente es el rey**

Tradicionalmente, las marcas B han aprovechado las oportunidades ignoradas por los fabricantes de marcas A para abrirse espacio en el mercado y crecer. Y una de estas oportunidades dejadas de lado es el segmento de consumidores con ingresos medios-bajos. Ciertamente, este segmento no es homogéneo a lo largo de la región, pero en términos generales podemos describirlo como la clase media-baja.

En Perú, por ejemplo, este tipo de consumidor pertenece a hogares con ingresos mensuales que oscilan entre US\$260 y US\$160, representando en trono a 45% de los hogares de ese país. En México, tiene ingresos entre US\$550 y US\$180, representando en trono a 40% de los hogares. Es importante destacar que no se trata de la parte más baja de la pirámide, donde la población está en la pobreza y la economía informal está muy presente.

Un rasgo distintivo de este segmento es que gasta casi 50% de sus ingresos en bienes de consumo básicos, lo que se traduce en un consumo anual que bordea los US\$ 100.000 millones en toda América Latina. Más que un nicho, entonces, se trata de una importante masa de consumidores en la región, de un enorme mercado que ha sido poco aprovechado por las grandes empresas.

La idea de que los mercados de ingresos medios-bajos son una nueva oportunidad de negocios no es nueva. El problema es que muy pocas empresas grandes saben realmente como sacar provecho de ella. Por un lado, entre muchos altos ejecutivos de las empresas tradicionales existe un arraigado prejuicio en contra de negocios de alto volumen y bajos precios. Creen que en sus actuales estructuras de costos no es posible entrar a ese mercado y obtener utilidades. Por otro lado, estas empresas han tenido dificultad en manejar dos modelos de negocios a la vez, una que se dirija al segmento alto de consumidores y otro al medio-bajo. Ante tal escenario, la mayoría ha optado

por desentenderse de esos consumidores y centrarse en los estratos medios-altos donde el mayor poder adquisitivo garantiza la preferencia por las marcas premium, y por ende, la rentabilidad.

Ese enfoque está por cambiar. La realidad social de América Latina muestra que la región aun está lejos de consolidar una clase media similar a la que existe en los países desarrollados. De hecho, en muchos países de la región las clases medias son prácticamente inexistentes y en algunos, como Argentina y Uruguay, incluso han disminuido considerablemente. El tamaño del segmento de altos ingresos está creciendo, por lo que cualquier aumento en la participación de mercado es este estrato trae consigo una feroz batalla. Es en este contexto que el éxito económico de las marcas B señala un nuevo camino para el crecimiento, al demostrar que es posible hacer negocios con los consumidores de ingresos medios-bajos. En Argentina, varias empresas entendieron que las marcas B y el segmento medio-bajo (que aumentó considerablemente debido a la crisis) eran las claves para mantener la cabeza sobre el agua y crecer durante la crisis económica que vivió ese país. En algunas categorías de productos las marcas B simplemente se hicieron con el liderazgo de mercado. A enero de 2003, por ejemplo, 74% del volumen total de ventas de champú correspondía a marcas B. En la categoría de detergentes, la participación de las marcas B pasó de 19% en enero de 2002 a 46% en enero de 2003.

Algunas grandes empresas de productos de consumo, como las multinacionales P&G y Unilever, reaccionaron ante esta realidad ajustando severamente su oferta. Ambas empresas introdujeron sus propios productos B en varias categorías, no obstante el peligro de canibalizar sus marcas A. Y todo indica que, pese al tímido repunte económico, las marcas B llegaron al mercado argentino para quedarse por mucho tiempo.

## **Lo bueno no sale caro**

El precio es, ciertamente, una ventaja distintiva de las marcas B. Según el estudio que realizamos en Brasil, en casi todas las categorías de producto las marcas B son considerablemente más baratas. La diferencia de precios con una marca premium puede alcanzar hasta 100% en la categoría de bebidas gaseosas, 145% en la de jabón y 181% en la de champú, por ejemplo. En México, en categorías como aceite de cocina y detergentes las marcas A son en torno a 60% más caras que sus pares B.

Además, el consumidor latinoamericano de hoy, en casi todos los estratos, es mucho más consciente del "poder de su compra". Muchas veces no está convencido de que valga la pena pagar más por un beneficio que no es tan evidente. Y es esta brecha la que los fabricantes de marcas B aprovechan para arremeter con sus productos. Así, la propuesta de valor de la mayoría de las marcas B consiste en invertir la arraigada creencia de que "lo bueno sale caro"; para plantear que "lo bueno sale barato".

Según una investigación hecha en Brasil, la mayoría de los consumidores del segmento medio-bajo no percibe una diferencia sustancial de calidad entre marcas A y B. Esto ocurre incluso en categorías que se caracterizan por su fuerte actividad en marketing y publicidad, las áreas en que las marcas premium han sido tradicionalmente fuertes.

Tome el caso del mercado de bebidas gaseosas en Brasil. Las marcas premium más tradicionales (Coca-Cola, Pepsi, Guarana Antártica) tienen una muy leve ventaja en calidad percibida sobre marcas B como Convencáo o Dolly. Pero estas últimas están evaluadas al mismo nivel que otras marcas premium como Fanta y Sprite, y Convencáo llega a superar en menciones al gigante estadounidense Pepsi.

En categorías menos vistosas, muchas marcas B incluso tienen una calidad que es percibida como superior a las premium. Por ejemplo, la calidad del arroz Prato Fino, la cuarta marca más mencionada en este estudio, es evaluada como mejor que las tradicionales marcas Tio Joao, Camil o Uncle Ben's.

El hecho de que muchos consumidores consideren que las marcas B poseen una calidad similar, y a veces incluso superior, a los productos premium, debería alertar a los grandes fabricantes de marcas A. Si un consumidor se enfrenta a dos productos cuya calidad percibe como similar, normalmente terminara escogiendo el más barato. El papel de las marcas B es crear opciones para que el consumidor de renta media-baja pueda equilibrar, cada mes, sus volátiles ingresos con sus necesidades de consumo.

### **Un nuevo modelo de negocios**

¿Cómo logran los fabricantes de marcas B obtener esa relación calidad-precio que está poniendo en aprietos a las grandes empresas de productos de consumo? La receta básica: operar con costos muy bajos y no gastar en marketing ni desarrollo.

Que la mayoría de las marcas B simplemente ignore invertir en marketing y publicidad, es casi una herejía en el actual mundo de negocios obsesionado por el valor de los activos intangibles. De acuerdo a un estudio realizado por la Northwestern University de Estados Unidos, durante los últimos 50 años el marketing ha ido desplazando a la producción como el área de mayor gasto de la empresa. Antes, 50% de los gastos corporativos correspondía al proceso de fabricación, mientras hoy, dependiendo del mercado en que opere la compañía, 20% a 50% se lo lleva el marketing.

La mayoría de las marcas B no cuenta con una estrategia de marketing tradicional, sino que confía en el "boca a boca" de sus clientes. Es de costo cero, pero puede ser muy efectivo. La mexicana La Corona mencionada

anteriormente considera que "la opinión y experiencia de los mismos consumidores que recomiendan nuestros productos" es la herramienta de marketing más efectiva.

Otro factor crucial que explica el buen desempeño de las marcas B es que ponen un énfasis especial en el comercio minorista pequeño, un canal que las grandes compañías han encontrado muy difícil de servir. Los fabricantes B han sabido penetrar el canal de las tiendas pequeñas y medianas, un formato que sigue siendo muy utilizado en la región, en especial por el consumidor del segmento medio-bajo, y que representa en torno a 50% de las ventas totales de productos de consumo en América Latina.

Kola Real, por ejemplo, apostó desde el principio a colocar su producto en las estanterías de las pequeñas tiendas. Cuando en marzo de 2002 la bebida peruana entro al gigantesco y maduro mercado mexicano, continuo haciendo lo mismo. Instalo una fábrica en Puebla para producir Big Cola (nombre con que Kola Real se introdujo en ese país), y desde esa planta monto su propia red de distribución: unos 600 camiones de la empresa llevan las botellas a 24 centros de distribución que alimentan unos 100,000 puntos de ventas. La idea del director Kola Real en México, Carlos Añaños (parte de la familia dueña de la empresa), es que su bebida llegue a 900,000 puntos de ventas en los próximos cinco años.

Penetrando los canales minoristas pequeños con su propio sistema de distribución, y como clásica marca B. ofreciendo su producto a precios sustancialmente menores que las marcas premium (la Big Cola de 2.6 litros se vende a US\$ 0.75 frente a la Coca Cola de 2.5 litros que se comercializa a unos US\$ 1.30), los peruanos han logrado poner nerviosos a sus gigantes competidores. En menos de dos años, la empresa ha conquistado una participación de mercado que supera 5%. Las estrategias de distribución de las marcas B varían según el país o el segmento de mercado al que se dirige. En Brasil, por ejemplo, han contado con el apoyo de los grandes minoristas. Pero

en países donde las marcas propias son más fuertes, como es el caso de Chile, los minoristas obstaculizan la entrada de los rivales B a las estanterías de sus supermercados.

### **¿Transformación de mercado?**

Lenta y silenciosamente, las marcas B se han instalado en las estanterías de tiendas y supermercados latinoamericanos y todo indica que están aquí para quedarse. En Brasil, por ejemplo, la penetración de las marcas B es bastante elevada en categorías de productos como jabón, arroz, suavizantes y bebidas gaseosas. El aceite de cocina de la empresa mexicana La Corona, por ejemplo, lidera esa categoría con una participación de mercado de 25 %. No todas las categorías han sido invadidas o están expuestas a la arremetida de las marcas B. La cerveza en Brasil o el pan en México han sido áreas aun inexpugnables para los productos B. Existen varias señales que indican cuando un mercado está apto para la entrada de las marcas B (para una breve lista de estas, vea el recuadro "Señales de oportunidad, señales de alerta"). Todo ello está instalando una nueva dinámica competitiva que forzara a los actores involucrados en este negocio a repensar y rehacer sus estrategias de negocios, y que está transformando el mercado de consumo en América Latina. Que forma adoptara ese nuevo mercado es aún incierto, pero la manera en que los tres jugadores clave se posicionen e interactúen será un factor determinante. A continuación repasamos los desafíos que cada uno de ellos -empresas de marcas premium, fabricantes de marcas B y los grandes minoristas enfrentan en este contexto.

### **El desafío para las marcas A.**

Ante la creciente amenaza que representan las marcas B, los fabricantes no pueden permitirse el lujo de no responder y ceder participación de mercado. No solo se quedaran encerrados en un segmento cada vez más canibalizado por rivales tradicionales, sino también se arriesgan a que las marcas B incursionen



cada vez más en los segmentos medios-altos. Ese es el caso del snack Torcida, del fabricante brasileño de marcas B Lucky, que ha incursionado con éxito en el segmento medio-alto, disputándose ese mercado con tradicionales empresas premium del sector, como Elma Chips de Frito-Lay.

Los fabricantes de marcas A tienen que avanzar en dos frentes en paralelo: defender sus marcas premium y su clientela mientras construyen un acercamiento específico a los mercados de renta medio baja. Para defenderse de las marcas B en los segmentos altos, como mínimo las marcas premium tienen que invertir en marketing y reanimar sus procesos de innovación y desarrollo de productos para poder seguir justificando su sobreprecio. Pero la oportunidad real está en ganarles a las marcas B en su propio juego. Las grandes multinacionales tienen la escala, el acceso a materias primas y la tecnología para producir a muy bajo costo. Lo que generalmente falta es una agresiva cultura de control de costos y un entendimiento y enfoque claro del nuevo segmento a disputar. Los que lo hagan se enfrentaran a una completa revisión de su portafolio de productos, por ejemplo, creando productos nuevos o reposicionando productos antiguos.

Para muchas multinacionales este enfoque implica un giro sustancial en sus operaciones locales respecto a sus estrategias globales. Una empresa que entendió que no podía aplicar la misma lógica de los mercados maduros a los mercados emergentes fue Procter & Gamble, que hace tres años decidió lanzar una línea de pañales desechables "básicos" para América Latina. Con un enfoque claro en los costos, la multinacional diseñó un nuevo pañal que podría venderse a un precio significativamente menor. Esto requirió repensar todo el sistema de negocios, desde los insumos, la fabricación y la cadena de suministro, hasta los planes de marketing. Le quito al producto casi todos los atributos sofisticados que le habían asegurado primacía en los mercados desarrollados. Así fue capaz de ofrecer un producto más barato e incorporar a millones de consumidores que no estaban dispuestos o no podían costearse la compra de pañales desechables. Con ello, la multinacional logró duplicar el

tamaño del mercado al que sirve, quedándose con una participación sustancial y transformándose en el líder de esa categoría en gran parte de los países de la región.

La mera adquisición de empresas de marca B por parte de los grandes fabricantes no es necesariamente la mejor estrategia para penetrar el mercado de renta media baja o deshacerse de competidores incómodos. Comprar marcas B no evita el surgimiento de nuevos competidores B.

Además, no está claro que las empresas de marcas A logren mantener la estructura de costos. Por último, las adquisiciones solo suelen generar valor si están integradas a una estrategia coordinada que incluya marca, distribución, precio, producto, economías de escalas y otras ventajas particulares.

### **El desafío para las marcas B.**

Los fabricantes de marcas B enfrentan dos grandes desafíos. El primero es consolidar un modelo de negocios sostenible. Muchos de los fabricantes de marcas B suelen ser empresas locales, manejadas por familias o empresarios individuales, lo que les ha permitido centrarse en un modelo de bajos costos y con una perspectiva de retornos de más largo plazo. Pero a medida que algunas de estas empresas han crecido para convertirse en verdaderos gigantes locales o regionales, las presiones por institucionalizarse y aumentar su estructura administrativa podrían poner en jaque su actual estructura de costos.

El segundo desafío es poner foco en los canales de venta tradicionales. Ello, porque en el mediano y largo plazo se enfrentarán a la dura competencia de las marcas propias de las grandes cadenas de supermercados de la región, como WalMart México o Líder en Chile, que priorizarán los productos que ellos rotulan. Por lo tanto, las marcas B deberán aprovechar al máximo las

tradicionales tiendas o pequeños supermercados de barrio y aprender a gestionar de manera activa ese canal de ventas,

Otra estrategia posible es que, aprovechando su estructura de costos y conocimiento del mercado de clase media-baja, las empresas de marcas B pasen a ser los fabricantes de las marcas "propias" de los grandes minoristas. Una empresa B que opto por ello es Tropical en México. Después de un éxito inicial con su producto Dental Plus, lanzado en 1993, su position de mercado se estancó. Pero ahora la compañía se ha enfocado en hacer pasta de dientes para grandes minoristas como Walmex y Comercial Mexicana, continuando de otra manera su senda de crecimiento.

### **El desafío para las marcas propias de los minoristas.**

Un primer desafío para muchos minoristas es lanzar o consolidar sus marcas propias, en especial en lo que se refiere a la calidad percibida de estos productos. En Brasil, por ejemplo, el auge y la penetración de las marcas B han contado con el respaldo de muchos grandes minoristas, ya que, hasta ahora, las marcas propias tienen una imagen de baja calidad.

Un segundo desafío es entrar con fuerza en el santuario de las marcas B. Es decir, desarrollar formatos de venta que penetren el tradicional canal de ventas del segmento medio-bajo (las tiendas o changarros), el que aun retiene una participación de las ventas de productos de consumo que bordea 50% en América Latina, y colocar a sus marcas propias.

Un tercer desafío es desarrollar marcas propias de "segunda generación", un fenómeno que ya está ocurriendo en Europa, por ejemplo. Se trata de marcas propias de alta calidad que compitan directamente con las marcas premium.

Por último, los grandes minoristas tienen el desafío de aprovechar al máximo su cercanía con el comprador final para producir "inteligencia de mercado" que

anticipe tendencias de consumo, influya en la conducta de compra y ajuste la oferta según necesidad. Se trata, precisamente, del modelo de Wal-Mart en Estados Unidos, y que rápidamente se está expandiendo por la región.

La llegada de las marcas B al mercado de consumo masivo en América Latina está reconfigurando el escenario minorista en la región. El foco en los consumidores del segmento medio-bajo y la nueva propuesta de valor de los productos B señalan una manera efectiva y rentable de crear valor en un segmento tradicionalmente ignorado por el mundo corporativo latinoamericano.

## SEGUNDA PARTE

### EL MERCADO DE LOS AÑÑOS Y COMO LO HACEN

---

En esta parte del trabajo analizaremos el trabajo desarrollado por el Grupo los, como logra llegar a la segmentación que tiene, y el análisis de su planeamiento estratégico sobre todo de su FODA y la manera cómo ha ido implementando este Plan.

<b>Criterio</b>	<b>Aplicación</b>
Es difícil de imitar	La evidencia de que esta capacidad es difícil de imitar está en la existencia de varias marcas regionales que no han podido explotar el potencial de ventas que existen en el mercado Limeño.
Requiere de comunicación, involucramiento y compromiso a través de las "barreras" dentro de la organización.	El desarrollo de esta capacidad ha venido como resultado de sacrificio de parte de los propietarios pues se ha tenido limitado acceso a financiamiento externo. Existe claridad a través de la organización que alcanzar las metas dentro de un mercado es un proceso que requiere del aporte coordinado de todas las funciones.
Ofrece potencial en una amplia variedad de mercados.	La empresa ha llevado el modelo de negocio a otros países con éxito ganando rápidamente participación de mercado. La aplicación de esta capacidad a otros negocios será uno de los fines de la estrategia propuesta.
Es parte del capital intelectual de la organización, tiene que	El know-how de penetración y crecimiento con enfoque particular a los segmentos C, D

ver con su comportamiento.	y E es propio de Industrias Anaños a tal grado que ha podido desafiar a marcas poderosas como Pepsi en Venezuela y Coca Cola en México como ninguna otra ha podido.
Ofrece una contribución significativa al valor del producto que percibe el cliente.	El valor para el cliente está en haber satisfecho una demanda latente en segmentos cuya capacidad económica no permite la compra de gaseosas de mayor precio.

### **Acercamiento de su producto a segmentos objetivo**

<b>Criterio</b>	<b>Aplicación</b>
Es difícil de imitar	De nuevo, a pesar que existen otras b-brands en todos los países en que participa Industrias Anaños, la evidencia de que es una capacidad que otros no han podido imitar es que la participación de mercado de sus bebidas solo es superada por Coca Cola y la tradicional Inca Kola en el Perú.
Ofrece potencial en una amplia variedad de mercados	La empresa ha llevado el modelo de negocio a otros países con éxito ganando rápidamente participación de mercado. La aplicación de esta capacidad a otros negocios será uno de los fines de la estrategia propuesta.
Es parte del capital intelectual de la organización, tiene que ver con su comportamiento	La filosofía de un producto no-frills existe en toda la organización. Así los diseñadores de producto no invierten tiempo y dinero en maximizar la apariencia del producto, mercadotecnia no invierte en una suntuosa campaña publicitaria y de promoción y

	operaciones no pretende tener una flotilla de reparto con camiones recientes y uniformes.
Ofrece una contribución significativa al valor del producto que percibe el cliente	En virtud del modelo de negocios de Industrias Anaños, los consumidores de los segmentos C, D y E tienen acceso a una bebida de buena calidad y precio acorde a su capacidad obviando los aspectos que encarecen otras marcas y no agregan valor al consumidor.

### **Actividades Primarias**

#### Logística Interna:

- La empresa mantiene un adecuado control de inventarios, no mantiene niveles elevados de productos terminados debido a la red de distribuidores con que cuenta. Al trabajar con estos microempresarios la empresa minimiza los costos de mantenimiento de inventarios, debido a que estos son trasladados a sus distribuidores.
- Presentan un adecuado manejo de materias primas. Al mantener varias plantas embotelladoras de producto, la empresa ha logrado centralizar las compras de materias primas esenciales para la elaboración de sus refrescos como son azúcar, esencias de sabores, envases PET, logrando descuentos significativos debido a los volúmenes comprados.
- Mantiene costos bajos, explicados principalmente a que Industrias Anaños no necesita importar el concentrado que los embotelladores por franquicia deben importar, no pago de royalty, manejo adecuado de inventarios y materias primas, bajos costos de distribución debido a que es trasladada a los microempresarios.

#### Operaciones:

- Dentro de las operaciones de la empresa, cabe indicar que mantienen presencia nacional e internacional, con lo cual rompen con los factores de estacionalidad.

- En el ámbito nacional, mantiene plantas embotelladoras en ciudades estratégicas como Lima, Huaura, Sullana, Trujillo, Arequipa y además en otras pequeñas embotelladoras al interior del país. El mantener diversificada su producción por regiones geográficas, les permiten estar cerca de los clientes y realizar sus despachos a tiempo.
- En el ámbito internacional, mantiene plantas ubicadas en Venezuela (Ciudad de Valencia), México (Ciudad de Puebla) y Ecuador (Ciudad de Machala), situadas en ciudades claves, con el objetivo de garantizar los despachos a tiempo (acaba de aperturar una planta en Tailandia).
- Durante los últimos años Industrias Anaños ha efectuado inversiones significativas en la compra de activos fijos, adquiriendo e implementando nuevas maquinarias en sus plantas embotelladoras con la finalidad de mantener una adecuada tecnología en sus procesos de producción y garantizar la calidad de sus productos.

#### Logística Externa:

- El sistema de distribución a través de microempresarios le ha permitido una distribución horizontal de sus productos. Cabe indicar que cada microempresario tiene asignada una determinada zona geográfica, garantizándole la distribución exclusiva de los refrescos Kola Real en dicha área geográfica.
- Con la implementación del sistema de distribución de microempresarios, Industrias Anaños prescindió de invertir en una red de distribución propia a la vez que se promueve la oportunidad de un trabajo independiente para muchas personas, situando a la empresa como generadora de bienestar social en diversas comunidades.
- Oferta de diferentes presentaciones y sabores con sus propios envases PET apoyadas en promociones directas.
- Uso intensivo de envases PET que posibilita el transporte a grandes distancias.



- El sistema de distribución a través de microempresarios le ha permitido registrar alrededor de 180 mil puntos de venta en Perú.

#### Marketing y Ventas:

- Ofrecimiento de calidad a bajo precio.
- Exitosa estrategia de precios.

#### Servicios:

- Mayor rendimiento en presentaciones de alto litraje. El desarrollo de este tipo de presentaciones le ha permitido reducir costos de producción, ya que al no mantener presentaciones de bajo litraje utilizan menos etiquetas y tapas.

### **Actividades de Soporte**

#### Abastecimiento:

- Industrias Anaños, al igual que el resto de las embotelladoras de refrescos, se caracterizan por la utilización de un elevado porcentaje de insumos importados, al igual que toda la industria.
- El azúcar, los envases y la esencia representan el 60% del total de costos. Los envases y la esencia no se tienen mayores problemas de abastecimiento. Sin embargo, en el caso del azúcar, el sector ha tenido problemas de aprovisionamiento ya que la calidad que se producía localmente no era apta para la elaboración de bebidas, por lo que se tiene que recurrir a importaciones.
- La empresa ha desarrollado una estrecha relación estratégica con sus principales proveedores de materias primas, permitiéndole el abastecimiento permanente de insumos de producción.

#### Desarrollo Tecnológico:

- La empresa ha efectuado recientemente la adquisición de tecnología moderna para mejorar sus procesos y líneas de producción, con lo cual pretenden mejorar la calidad de sus productos.
- La nueva adquisición de maquinaria nueva ha sido implementada principalmente en sus plantas embotelladoras situadas en el extranjero, asimismo se ha llevado a cabo una política de rediseño y renovación de maquinarias en algunas plantas embotelladoras situadas en el Perú
- Existe un compromiso por parte de los directores del grupo de desarrollar una cultura de mejora continua en los procesos productivos, lo cual garantiza un adecuado sistema de soporte en la producción.

#### Recursos Humanos:

- Capacitación y entrenamiento constante de los empleados de la compañía. Es política de la empresa mantener a sus trabajadores actualizados, para lo cual han diseñado un plan de capacitación continua.
- Se busca mantener empleados especializados en distintas áreas de la organización.
- Buena relación con los empleados, al ser una empresa familiar, se transmite el sentido familiar en la compañía.

#### Infraestructura de la Firma:

- Empresa familiar Grupo Añaños.
- Cultura organizacional y empresarial familiar. Es política de la empresa mantener a un miembro familiar estratégicamente en cada planta embotelladora o por regiones geográficas.

### **Estructura competitiva de la industria**

La industria de bebidas y en particular el de bebidas gaseosas se caracteriza por ser muy dinámico. Por un lado se tienen diferentes marcas, sabores y presentaciones y por otro una continua guerra de precios y publicitaria.

Se desarrolla el Análisis FODA para establecer los límites y evaluar la atractividad de la arena competitividad en que participa Industria Añaños.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

1. Precios competitivos. Situación que se ha logrado principalmente por no incurrir en los altos costos que significa el pago de un Royalty a la propietaria de una marca.
2. El sistema de distribución en alianza a pequeños comercializadores regionales y el uso de envases desechables le permite a las bebidas de Industrias Añaños estar en puntos en los que sus principales competidores no están.
3. Productos bien posicionados en los segmentos C, D y E que representan el 85% del mercado peruano.
4. La estructura de costos de la empresa le permite tener márgenes por arriba del promedio de la industria a pesar de vender sus productos a precios por debajo del promedio.
5. Internacionalización, lo cual le ha reducido su dependencia a un solo mercado y en el futuro le reducirá también sus problemas de estacionalidad.

### **Oportunidades**

1. Aceptación de las presentaciones de gran litraje que tienen mayor rendimiento para el consumidor y menores costos de producción y distribución.
2. Bajo consumo per capita de bebidas gaseosas en el Perú.
3. Desarrollo del Fenómeno del Nino, situación que acortara la estación de invierno en el Perú, con lo que periodo de mayores ventas se alarga.
4. Expansión hacia mercados externos. La aceptación que ha tenido Kola Real en mercados como los de Venezuela, Ecuador y recientemente México son indicios del éxito que la empresa tendría en emprendimientos

internacionales a través de exportación del producto o la instalación de plantas. Las oportunidades de crecimiento en el extranjero colocarían a Industrias Añaños como un serio competidor para las grandes empresas de bebidas gaseosas en Latinoamérica. Dentro de los países que Kola Real viene observando se encuentran Colombia, Bolivia y los principales países de Centra América.

5. Elevación de márgenes, tras el sinceramiento de precios de las gaseosas.
6. La empresa podría incrementar el valor agregado de su producto con nuevas presentaciones o con otros tipos de bebidas que no produce actualmente, como bebidas "light".

### **Debilidades**

1. El nivel de preferencia del consumidor por Kola Real es menor a su participación de mercado, siendo este su principal problema en cuanto a percepción de la marca dentro de su público objetivo.
2. Estrecha correlación de la marca con nivel de ingreso familiar, lo cual le dificultaría sus intenciones de expansión hacia mercados de niveles A y B.
3. Actualmente cuenta con cierta estacionalidad en sus ingresos, situación que se espera se vea reducida una vez que alcance su madurez dentro del mercado mexicano que cuenta con picos de ventas en los meses que tradicionalmente se reducen las ventas de bebidas gaseosas en Sudamérica.
4. Facilidad de imitación de sabores.

### **Amenazas**

1. La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de los productos hacen que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos. La principal amenaza para la empresa es que continúe la guerra de precios.
2. Ingreso de nuevas bebidas gaseosas económicas al mercado peruano. Dado el éxito que ha tenido la marca Kola Real, se ha dado una imitación de su estrategia. Existen a lo largo del país diversos embotelladores

regionales que están empezando a embotellar bebidas gaseosas bajo su propia marca y distribuyéndola en mercados minoristas.

3. Aumento de la informalidad en el mercado de fabricación de bebidas gaseosas. Ante la gran aceptación que tuvo Kola Real existen empresas informales de fabricación de bebidas gaseosas que pretenden emular su éxito presentándose como una amenaza latente dentro del mercado.
4. Incremento en los costos de producción y comercialización por aranceles a la importación de insumos o la imposición de gravámenes al producto.

### **Estrategia propuesta**

Para el desarrollo de la propuesta de estrategias, primero se sigue el modelo de capas de ventaja para asegurar que la propuesta sea dinámica, es decir, sea capaz de responder a la erosión de ventaja competitiva en el transcurso del tiempo. Luego, se formaliza la propuesta agrupando las ideas producto del ejercicio de Capas de Ventaja en dos estrategias básicas y describiendo en mayor detalle los componentes.

### **Capas de Ventajas**

#### **Capa 1.- Situación Actual**

La empresa cuenta con una estrategia importante de buena calidad a precios bajos con un enfoque a los segmentos C, D y E del mercado. Esto se logra en base a una serie de factores, incluyendo el no pago de royalties a los dueños de las marcas, la ausencia de estándares operativos y de producción impuestos por estos últimos, menor inversión en activos por su concentración en envases no retornables y una estructura administrativa y comercial más esbelta por medio de la tercerización de la distribución. Las presentaciones de gran litraje tienen un mejor rendimiento económico para el consumidor que las presentaciones más pequeñas de la competencia. Industrias Añaños cuenta con amplio expertise en el desenvolvimiento en los segmentos de mercado a los que se ha enfocado.

**Capa 2.- Competencia lanza presentaciones de gran litraje**

Industrias Añaños responde al lanzamiento de presentaciones de gran litraje por parte de la competencia introduciendo al mercado presentaciones pequeñas dirigidas al público infantil y sistemas post-mix. Este último canal no es atendido por competidores directos ya que no cuentan con la capacidad económica de proveer a sus clientes con dicho mecanismo de expendio de bebidas gaseosas.

**Capa 3.- Empresas competidoras equiparan el precio ofrecido por Industrias Añaños**

Una vez que las empresas competidoras logran una estructura de costos similar a la de Industrias Añaños, están en capacidad de igualar el precio de las bebidas. La empresa se ve en la necesidad de realizar algunos ajustes a su estructura de costos buscando la firma de contratos de exclusividad con sus distribuidores para no permitir que las empresas competidoras se beneficien del mismo mecanismo de distribución.

**Capa 4.- Competencia logra desarrollar una gran variedad de sabores**

Viéndose Industrias Añaños igualado en la cantidad de sabores que le ofrece al público, la empresa lanza una línea nueva de productos comprendida por bebidas alcohólicas preparadas para incursionar en un mercado de gran potencial, considerando el alto consumo per capita de bebidas alcohólicas espirituosas que existe en Latinoamérica.

**Capa 5.- Competencia equipara cobertura nacional**

Con el objeto de agregar valor a su oferta en los miles de puntos de venta que cubre en el Perú, la empresa invierte en la creación de una cadena de tiendas de conveniencia para incrementar el control sobre los canales de distribución, ampliar la cobertura y crear una nueva fuente de ingresos.

**Capa 6.- Crecimiento limitado en la industria de bebidas**

El nivel de competencia en la industria de bebidas y la política de la empresa de no crecer a un tamaño en que se convierta en un riesgo a las grandes

embotelladoras, limitan las posibilidades de crecimiento. Industrias Añaños explota la capacidad que ha desarrollado incursionando en el sector de servicios para ofrecer asesorías a empresas familiares y pequeñas empresas que buscan el crecimiento e internacionalización.

### **Estrategias concretas**

El denominador común de la estrategia propuesta para Industrias Añaños es el enfoque en los segmentos de mercado con menor poder adquisitivo. En estos segmentos la elección de compra se fundamenta en el precio por lo que es fundamental que se conserve la imagen de bajo precio de sus productos y la estructura empresarial que hace posible ofrecer precios bajos. De manera que los componentes de la estrategia son la reducción del riesgo de dependencia i) de pocos mercados por medio de la internacionalización y ii) de un tipo de producto (bebidas gaseosas) de fácil imitación y poco diferenciado respecto a otras b-brands por medio de la diversificación de la oferta de la empresa a los segmentos en que goza de fuerte posicionamiento.

### **Internacionalización**

Explotando la capacidad de Industrias Añaños de penetrar en mercados internacionales y rápidamente ganar participación, un componente de la estrategia debe ser diversificar el riesgo que representa el mercado peruano por medio de la internacionalización.

Los mercados en que se penetre deben tener una alta composición de segmentos C, D y E y ser mercados en que el consumo de bebidas gaseosas sea bajo con respecto a los consumos de países como Estados Unidos y México para que exista considerable potencial de crecimiento. La mayor parte de países de Latinoamérica cumplen con estas características.

Es importante acotar que una característica de esta estrategia es evitar el choque frontal con las grandes embotelladoras (Coca-Cola y Pepsi) lo que se logra escogiendo como mercado meta los segmentos C, D y E, que no son el mercado meta de Coca-Cola y Pepsi y lograr una participación de mercado tal que no represente amenaza suficiente a las grandes embotelladoras como para que se interesen en comprar las operaciones de Añaños en cada país. Por medio de participaciones menores en varios países se crearán muchas fuentes diferentes de ingresos.

La penetración en los diferentes países puede hacerse por medio de alianzas estratégicas con inversionistas locales o a través de la compra de operaciones de embotelladoras que ya están operando en el país. Es importante buscar un socio local que conozca el negocio de productos populares en el país en que se arranca la operación.

Diversificación de la oferta de productos y servicios

### **1. Tiendas de conveniencia**

Como se mencionó antes, una de las capacidades clave de Industrias Añaños es la de hacer llegar sus productos a los segmentos C, D y E del mercado peruano sin incurrir en costos que eviten que ofrezca las bebidas a precio bajo. Por definición, esta capacidad es transferible a otras actividades.

La empresa esta, entonces, en capacidad de tomar el modelo de distribución que maneja y emplearlo para la distribución de productos de consumo orientados a los mismos segmentos de mercado a los que orienta sus bebidas. La propuesta es que se integre hacia delante y establezca numerosas tiendas de conveniencia en que se ofrezcan, además de sus bebidas gaseosas, no-carbonatadas y alcohólicas, otros productos de consumo. Sena una cadena de tiendas minoristas caracterizados por ofrecer productos de precios bajos.



Industrias Añaños estaría ganando mayor control sobre sus canales de distribución y penetración en el mercado por el manejo de únicamente sus bebidas. Tendría ventaja competitiva sobre las "tiendas de esquina" al ofrecer productos de consumo a menores precios (que lograría por medio de economías de escala en la compra de los productos) en un ambiente de limpieza, conservación controlada, seguridad y conveniencia para el comprador. La mezcla de productos de cada tienda estaría acorde a los requerimientos de los consumidores de la zona. Las tiendas seguirían un diseño austero para no cargar de la operación de costos que no aportan valor al consumidor.

## **2. Sabores y presentaciones**

En cuanto a los sabores la propuesta es que la empresa integre a su oferta productos de tipo "diet" o "light" en respuesta al creciente interés y competencia en este tipo de bebidas. Por otro lado, es aconsejable que la internacionalización incluya un aspecto de enfoque local en cuanto a los sabores que se ofrecen en cada país. Es decir, la variedad de sabores que se ofrecen deben responder a los gustos locales.

A mediano plazo, Sabor Oro y Kola Real deben buscar ocupar el posicionamiento de "la bebida de sabor nacional" que ha ido dejando paulatinamente Inca Kola. Debido a la preferencia del mercado hacia lo nacional, esta estrategia aseguraría a la empresa sustentabilidad a largo plazo. La clave de lograr este posicionamiento es por medio de comunicación efectiva del aspecto nacional de la empresa y la calidad de sus productos.

Se propone además que Industrias Añaños amplíe el número de presentaciones de dos maneras. Por un lado incluyendo presentaciones pequeñas desechables para el segmento escolar y por otro, las bebidas "post-mix". El mercado de bebidas post-mix se generaría en las tiendas de conveniencia y por medio de acuerdos con instituciones escolares, empresas, cines, bares y cadenas de restaurantes

### **3. Bebidas alcoholicas**

En el mismo sentido en que se amplía la oferta de bebidas gaseosas de bajo precio y para explotar el canal de las tiendas de conveniencia, Industrias Añaños debería penetrar el mercado de bebidas alcohólicas preparadas de bajo precio dirigidas a los segmentos C, D y E.

### **4. Servicios de asesoría**

Industria Añaños es una historia exitosa de crecimiento e internacionalización. El conocimiento ganado en esta trayectoria es valioso para la empresa porque le ha permitido ganar terreno de forma gradual en mercados internacionales muy competidos. Además, es fácilmente mercadeable en entornos económicos caracterizados por numerosos surgimientos de empresas que comienzan familiarmente gracias a la iniciativa de un miembro emprendedor. Latinoamérica es un entorno económico que cumple con esta característica. En este sentido Añaños debe crear una rama de servicios de asesoría y consultoría para pequeñas y medianas empresas con iniciativas de crecimiento e internacionalización.

### **Tendencias del entorno**

El mercado de bebidas gaseosas tanto en el Perú como en Latinoamérica se presenta como un mercado bastante competitiva en donde las marcas locales buscan competir con las grandes multinacionales de diferentes maneras logrando en algunos casos un cierto nivel de éxito tal como ha sido el caso de Industrias Añaños.

Sin embargo el éxito logrado en cuanto a crecimiento en la participación de mercado, puede verse afectado por las diversas tendencias y amenazas que afronta el mercado de bebidas gaseosas tanto en el Perú como a nivel Latinoamericano, considerando este espacio geográfico como el relevante para el análisis de la empresa Industrias Añaños.

Así, a continuación se detallan las principales tendencias que pueden identificarse dentro del mercado de bebidas gaseosas al que se enfrenta la empresa.

1. Existe una tendencia generalizada en todos los mercados a que solo queden los competidores mas fuertes y grandes, formándose una especie de oligopolio en donde se pueden encontrar grandes empresas que compiten entre si por todo el mercado. En caso de que esta tendencia aplique al mercado de bebidas gaseosas, se podría esperar que de continuar el crecimiento en participación de mercado de Industrias Añaños, esta seria una interesante alternativa de inversión para empresas más grandes. Los propietarios deben plantear como posible escenario uno en que se les presente la alternativa de vender la empresa a una embotelladora latinoamericana importante o formar una alianza estratégica con la misma en que el nuevo aliado se benefició de la capacidad de Añaños de administrar el suministro a sus segmentos objetivo.
2. Como una variante al escenario del punto anterior, al representar la participación de mercado de Industria Añaños a escala latinoamericana una amenaza para las grandes embotelladoras, esta podría enfrentarse a represalias legítimas e ilegítimas para contrarrestar ese crecimiento.
3. La competencia en el negocio de bebidas gaseosas crecerá en dos niveles. Por un lado, las empresas multinacionales ganaran participación por medio de adquisiciones y alianzas estratégicas. Por el otro, las embotelladoras locales continuaran su desarrollo en mercados más pequeños pero fieles al producto local. En vista de esto, Industrias Añaños deberá de afrontar dos frentes de competencia: uno, el de la competencia de pequeñas empresas locales y otro, el de las grandes multinacionales.
4. En el mercado peruano, se observa que el precio se está convirtiendo en el principal factor de decisión para optar por una o por otra marca. La empresa deberá de conservar la habilidad de lograr una estructura de costos que le

permita ofrecer el producto a los precios más bajos del mercado y con la mejor calidad. Dentro del segmento del mercado en que participa Industrias Añaños, se observa que los precios se mantendrán relativamente estables, lo que atraería a embotelladoras locales a buscar una participación del mercado.

5. La imagen de las bebidas gaseosas ha sido perjudicada por estudios que las nombran como una causa importante de la obesidad y las enfermedades asociadas a ella (United States Department of Agriculture: Food, Nutrition and Consumer Services). La empresa debe tomar en cuenta este aspecto y desarrollar productos con especificaciones que sean más acordes a la creciente conciencia del cuidado de la salud que existe en estos tiempos. Esto se refiere a productos light o con ingredientes más naturales. Como complemento, Industrias Añaños debe acercarse a las asociaciones de embotelladoras para tener acceso y beneficiarse de las campañas informativas que buscan desmentir los estudios mencionados.
6. Puesto que es fácil para las embotelladoras desarrollar productos similares a los de su competencia, cada vez es más difícil diferenciar los productos así que las empresas deben buscar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación en otros aspectos. Asimismo, las mejores prácticas de la industria son imitadas por los competidores a través un benchmarking estratégico. Ambos aspectos pueden funcionar a favor o en detrimento de Industrias Añaños. De hecho, la empresa ha aprovechado su capacidad para imitar sabores y competir con las gaseosas cola, amarilla y fantasía de mayor precio.
7. Existe un potencial de incremento en el consumo de bebidas gaseosa per cápita en el ámbito latinoamericano ("Beverage Markets in Latin America to 2010"). A excepción de México, los niveles de consumo per cápita dentro de los países en que opera y planea operar en el futuro próximo Industrias Añaños todos son bajos.

8. Una tendencia fuerte en los mercados de diversos productos es la que se refiere a la producción en armonía con el medio ambiente. Las empresas deben buscar forjarse la imagen de protector del medio ambiente buscando certificaciones como el ISO 14000.
9. Se observa una tendencia a considerar a las bebidas gaseosas como bienes suntuarios y por tal motivo afectas a impuestos selectivos al consumo. Esta situación se viene dando en países como Estados Unidos, México y El Salvador, situación que podría verse incrementada a nivel latinoamericano por la necesidad de fondos de los diversos gobiernos limitando la capacidad de las empresas de ofrecer bebidas a precios bajos.

### **Innovación de valor**

Por el empleo del enfoque de Innovación de Valor se busca tener una visualización grafica de los paradigmas de negocio de los grupos de competidores de Industrias Añños y de la misma empresa. La visualización permite encontrar los espacios de la oferta de producto que no están siendo atendidos debidamente ya sea por no cubrir las expectativas de los clientes o por ofrecer características que encarecen el producto pero no aportan valor al cliente.

En primer lugar se presentan los paradigmas actuales de la industria y la empresa, y luego, el nuevo paradigma de la empresa para el negocio de bebidas. Este esquema se repite para las tiendas de conveniencia.

### **Bebidas gaseosas**

Esta industria puede dividirse dos grupos: uno, el de las gaseosas de prestigio internacional y precios mas altos cuyo objetivo son los segmentos A y B y el otro, de las bebidas de menor prestigio y precio dirigidas a los segmentos de menores recursos como lo son el C, D y E, es decir las b-brands. En el primer

grupo se ubican Coca Cola, Fanta, Sprite, Inca Kola, Crush y Pepsi, mientras que en el segundo se encuentran Kola Inglesa, Bimbo, Concordia, Triple Kola, Don Isaac, Fiesta Cola, Perú Cola, Kola Real, Sabor Oro y Plus Cola.

La clasificación por tipo de bebida y segmento objetivo es preferible a la clasificación por empresas pues algunas embotelladoras participan en el mercado con ambos tipos de bebida.

### **Paradigma actual: bebidas de prestigio y precios altos**

El paradigma de negocio que aplica a estas bebidas se describe por un conjunto de elementos del producto.

<b>Elemento</b>	<b>Logica actual</b>
Precio	Precios altos por pago de regalías por el uso de la marca y apego a los estándares operativos del propietario de la marca. Orientadas a segmentos de mayor poder adquisitivo.
Calidad	Estandares de calidad muy altos. Certificaciones ISO 9000 o en programas de calidad propios. Estándares operativos estandarizados globalmente.
Variedad de presentaciones	Amplia gama de presentaciones en envases retornables vidrio y PET y desechables de aluminio y PET
Presentaciones de gran litraje	En presentaciones hasta 3 litros. Énfasis en presentaciones de menor litraje (bebidas personales hasta 2 litros).
Bebidas light o diet	Amplia oferta de bebidas con edulcorantes bajos en calorías en respuesta a los requerimientos de su segmento objetivo.

<b>Elemento</b>	<b>Logica actual</b>
Bebidas sin cafeína	En respuesta al mito de que la cafeína causa adicción, ofrecen bebidas libres de cafeína en algunos de los sabores.
Presencia regional	Red de distribución enfocada en las regiones con mayor consumo per cápita.
Disponibilidad	Se pone especial énfasis en contar siempre con producto en todos los puntos de venta ya que el costo de faltantes es elevado.
Envases PET	Creciente utilización de envases plásticas en busca de una reducción de costos.
Apariencia	Muy buena apariencia física. Especial énfasis en el diseño de los envases, incluso adecuados a diferentes fechas del año.
Prestigio de marca	Gran prestigio internacional ya que son comercializadas alrededor de todo el mundo y están respaldadas por intensos programas de mercadeo.
Promociones	Promociones utilizadas para reforzar presencia y prestigio de marca.
Identidad nacional	A excepción de Inca Kola, estas marcas no son consumidas por una identificación del consumidor con su origen, sino, mas bien por su prestigio y calidad reconocida internacionalmente.
Combinación con licor	Un gran porcentaje de estas marcas son empleadas en la elaboración de tragos y bebidas alcohólicas, siendo este uno de sus principales usos.

**Paradigma actual: b-brands**

<b>Elemento</b>	<b>Logica actual</b>
Precio	Precios bajos con una estructura de costos esbelta. Enfocadas enfocados a los segmentos de menor poder adquisitivo.
Calidad	Bajos o inexistentes estándares de calidad.
Variedad de Presentaciones	No cuentan con una gran variedad de presentaciones. Principalmente disponibles en grandes tamaños en envases plásticos desechables.
Presentaciones de gran litraje	Principales presentaciones son de gran litraje para reducir el costo por unidad de volumen.
Bebidas light o diet	No hay potencial para bebidas sin dulce en los segmentos objetivo. No se ofrecen bebidas de este tipo.
Bebidas sin cafeína	No hay potencial para bebidas sin cafeína en los segmentos objetivo. No se ofrecen bebidas de este tipo.
Presencia regional	Presencia en las regiones con habitantes con recursos limitados. Zonas populosas del norte o sur del Peru.
Disponibilidad	Escasa. Comercializados por detallistas sin los recursos necesarios para conservar un inventario que elimine las ventas perdidas por faltantes.
Envases PET	Uso intensivo y casi exclusivo de este material para los envases.
Apariencia	No se pone énfasis en presentar un producto físicamente atractivo al consumidor.
Prestigio de marca	No se cuenta con un reconocido prestigio. Empresas compiten por ganar reconocimiento en el mercado.
Promociones	Promociones juegan un papel importante en la atracción de consumidores.
Identidad Nacional	Se tiene identidad en las regiones donde se han originado las marcas o donde son más comunes. Identidad nacional baja debido a la limitada presencia a nivel nacional.
Combinación con licor	Sabores Cola y Limón son combinables con licor, no así los sabores de Fantasía y la gaseosa Amarilla.



### Paradigma actual: Industrias Añños

El paradigma actual del negocio de Industrias Añños se resume en los siguientes aspectos.

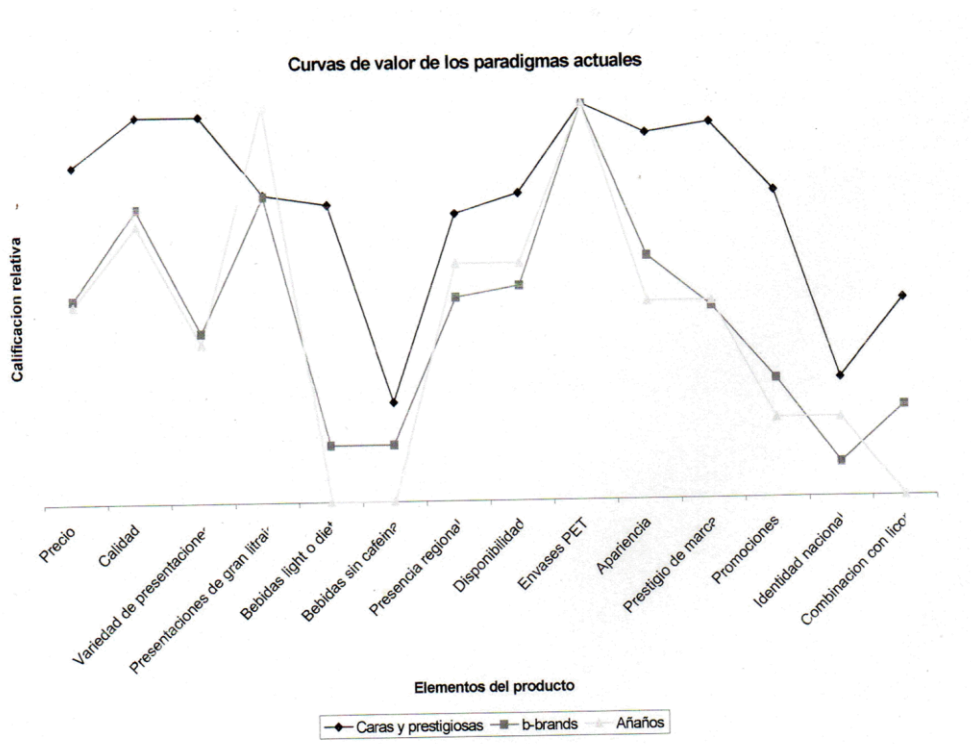
<b>Elemento</b>	<b>Logica actual</b>
Precio	Enfoque al mercado de precios bajos.
Calidad	Busca diferenciación por medio de la calidad.
Variedad de Presentaciones	Casi exclusivamente presentaciones de tamaño familiar en envases desechables.
Presentaciones de gran litraje	Segmento prefiere bebidas de gran litraje por ser mas "rendidoras" que otros tamaños.
Bebidas light o diet	Bebida sin dulce no agrega valor. Consumidores de los segmentos objetivos no tienen preferencia por bebidas dietéticas. No se ofrecen bebidas de este tipo.
Bebidas sin cafeína	Bebida sin cafeína no agrega valor. Consumidores de los segmentos objetivos no tienen preferencia por bebidas sin cafeína. No se ofrecen bebidas de este tipo.
Presencia regional	Centrada en las zonas con escasa presencia de las marcas de las grandes embotelladoras. En conjunto, estas zonas representan buena porcion del territorio pero no del consumo.
Disponibilidad	Escasa. Comercializados por detallistas sin los recursos necesarios para conservar un inventario que elimine las ventas perdidas por faltantes.
Envases PET	Uso exclusivo de estos envases. Medio para reducir costos y facilitar el transporte del producto.
Apariencia	Apariencia no agrega valor al consumidor. Se da poca importancia a la apariencia del producto.
Prestigio de marca	Limitado a pesar de que Kola Real es la tercera marca de mas ventas. Mercado objetivo no valora el prestigio, solo el precio.

Promociones	Promociones juegan un papel importante en la atracción de consumidores.
Identidad Nacional	Se tiene identidad en las regiones donde se han originado las marcas o donde son más comunes. Identidad nacional baja debido a la limitada presencia a nivel nacional.
Combination con licor	Sabores Cola y Limón son combinables con licor, no así los sabores de Fantasía y la gaseosa Amarilla.

En conclusión, la empresa tiene presente la importancia del precio en el momento de la decisión de compra del producto por lo que busca diferenciarse por medio de la calidad de su producto.

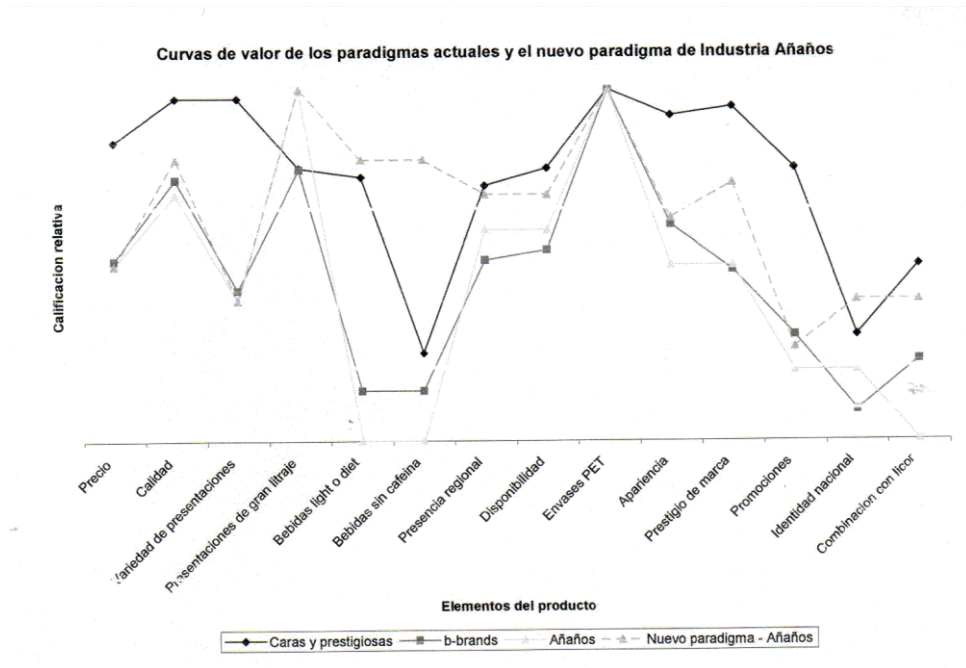
Las curvas de valor del grafico muestran lo que se ha presentado hasta ahora.

### Nuevo paradigma: Industrias Añños



<b>Elemento</b>	<b>Nueva lógica</b>
Precio	Precio bajo reforzado por otros elementos que den valor al cliente.
Calidad	Diferenciarse en términos de calidad para influir en la decisión de compra
Variedad de Presentaciones	Dentro de este segmento se puede atacar otro tipo de mercado como lo es el infantil y/o escolar, el cual es intensivo en envases pequeños.
Presentaciones de gran litraje	Tamaños familiares y tamaño pequeño (200ml) para el segmento infantil y escolar.
Bebidas light o diet	Disponibilidad de bebidas con edulcorante diferente a la sacarosa y el jarabe de maíz de alta fructosa para agregar valor al producto
Bebidas sin cafeína	Disponibilidad de bebidas libre de cafeína para agregar valor al producto
Presencia regional	Expansión a las regiones de demanda insatisfecha por precio o disponibilidad
Disponibilidad	Acuerdos de consignación con detallistas para incrementar disponibilidad de bebidas
Envases PET	PET es material adecuado para presentaciones de gran litraje
Apariencia	La apariencia es una herramienta efectiva de atracción de ventas, un atractivo diseño del producto genera un incremento en ventas.
Prestigio de marca	Busca incrementar el prestigio de marca a través de publicidad con énfasis en la diferenciación por calidad y en promociones.
Promociones	Las promociones son un factor importante de promoción de ventas. Útil para "amarrar" al cliente con el producto.
Identidad Nacional	Reconocida como la marca nacional inicialmente en los segmentos C, D y E
Combinación con licor	Lanzamiento de bebidas alcohólicas preparadas

La curva de valor correspondiente al nuevo paradigma se presenta abajo junto a las curvas antes mostradas.



Industrias Añaños rompe crea nuevo espacio de mercado al ocupar un espacio intermedio entre las marcas caras y prestigiosas y las b-brands. Se diferencia de las b-brands por la calidad del producto, el prestigio de la marca y el posicionamiento como una marca nacional y se diferencia de las bebidas caras con un menor precio y un número limitado de presentaciones con énfasis en los tamaños familiares.

### Tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia de Industrias Añaños entran a competir rectamente con las tiendas, pulperías o bodegas "de esquina". La estrategia de competencia se basa en romper con el paradigma de negocio existente para esas tiendas.

**Paradigma actual**

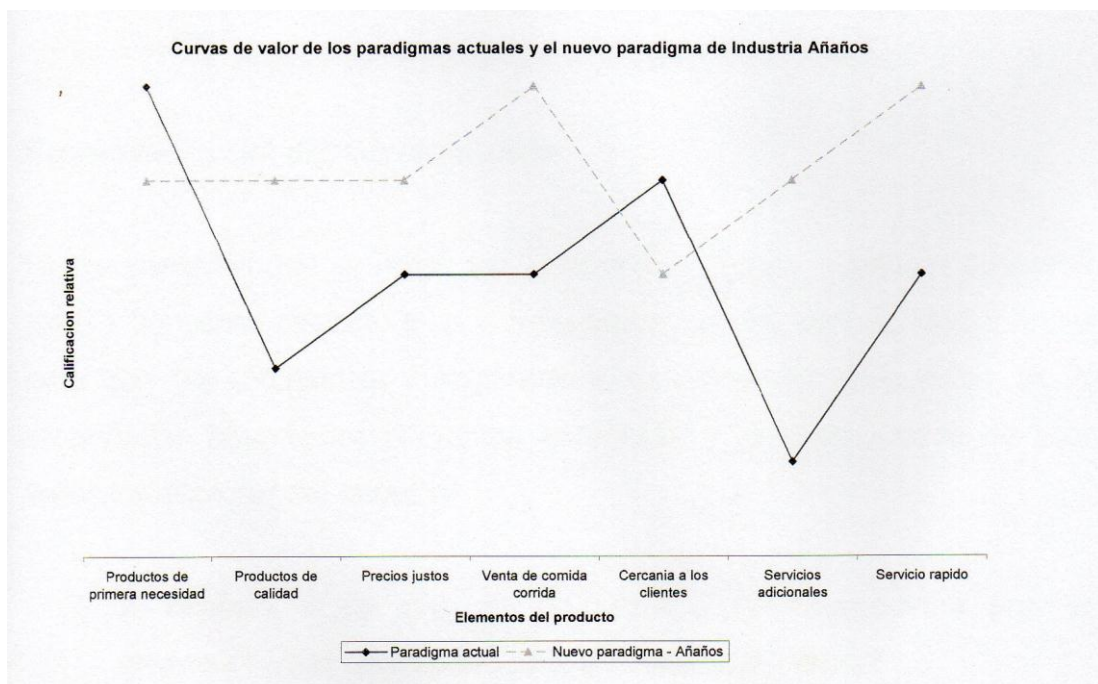
<b>Elemento</b>	<b>Lógica actual</b>
Productos de primera necesidad	Productos incluidos en la canasta básica familiar
Productos de calidad	No se ofrece respaldo a la calidad de los productos vendidos.
Precios justos	Precios más elevados que los supermercados por compras en pequeños volúmenes y márgenes unitarios fijos.
Venta de comida corrida	Limitado a algunos casos.
Cercanía a los clientes	Trato personalizado y familiar. Mezcla de productos no necesariamente responde a requerimientos del cliente.
Servicios adicionales	Ninguno. Horarios limitados.
Servicio rápido	Empleado acerca a cada cliente la mercadería que se desea comprar.

**Nuevo paradigma: tiendas de conveniencia de Industrias Añños**

<b>Elemento</b>	<b>Lógica actual</b>
Productos de primera necesidad	Se centra en productos de primera necesidad incluidos en la canasta básica familiar. Estos productos sirven de gancho para atraer clientes que prueben las bebidas.
Productos de calidad	Refuerza imagen de calidad de las bebidas comercializando únicamente productos de calidad comprobada y servicios de valor agregado.
Precios justos	Precios de productos vendidos son congruentes a la de las bebidas y acordes a los segmentos C, D y E.
Venta de comida corrida	Consideramos que la venta de comida corrida, por ser un rubro rentable, puede generar ingresos considerables para

	esta nueva división de negocio, así como atraer aquel segmento del mercado que busca una opción de comida rápida y económica.
Cercanía a los clientes	Venta directa en tiendas de conveniencia estrecha relación con consumidores. Se gana retroalimentación para orientar constantemente la estrategia de marketing de las marcas según su comportamiento en el mercado.
Servicios adicionales	Servicios de conveniencia al cliente: pago de recibos de servicios (teléfono, luz, agua potable) y cajeros automáticos. Horarios corridos las 24 horas del día.
Servicio rápido	Desafío y estructura de autoservicio reduce tiempo requerido por el cliente en la compra y empleados necesarios para su atención.

Las tiendas de conveniencia de Industrias Añaños integran el concepto de Precios justos y garantía de calidad de un supermercado o mercado con la conveniencia de muchas instalaciones con horarios extendidos corridos.



## **Diseño Idealizado**

Se sigue el modelo de diseño idealizado propuesto por Russell L. Ackoff en *Creating the Corporate Future* para crear una visión idealizada de Industrias Añños. En primera instancia, se desarrolla un modelo sin restricciones y luego se acota con las tres propiedades requeridas para lograr, no un sistema ideal, sino un sistema que persiga los ideales que se pretenden: un sistema con el cual se reemplazaría el sistema actual si esto pudiera hacerse.

### Selección de la misión

La misión que se presenta tiene el objetivo de hacer explícitos los ideales a los que Industria Añños se dedicara.

"Ser la empresa proveedora de productos y servicios relacionados al sector de productos de consumo de mayor éxito a nivel latinoamericano con un destacado posicionamiento en sectores masivos a través de un producto de bajo costo y de excelente calidad."

## **Propiedades del diseño idealizado**

Las propiedades que se listan son el resultado de una sesión de tormenta de ideas y consenso respecto a las características que la empresa ideal debe tener para que sea competitiva y responden a las estrategias propuestas. Se listan organizadas bajo varios diferentes encabezados para asegurarse de abarcar todos los aspectos del negocio.

1. El negocio. ¿Qué tipos de productos o servicios deberá proveer la empresa? ¿Que características especiales deben tener?

La gama de productos producidos por Industrias Añños incluye las bebidas gaseosas que producen actualmente en las categorías Cola, Amarilla y

Fantasía. Las marcas de mayor volumen existen en versión Light y hay fuerte componente de regionalismo de los sabores acorde a la localidad. Las presentaciones existentes van desde tamaños pequeños para el público escolar hasta tamaños familiares. También se producen bebidas alcohólicas preparadas., por ejemplo, ron con cola y aguardiente con cola. Todos los productos están dirigidos a los segmentos con capacidad de compra limitada.

En cuanto a servicios, la empresa provee servicios de consultoría para empresas pequeñas en crecimiento e internacionalización.

La empresa cuenta con una cadena de tiendas de conveniencia dirigida a los mismos segmentos de mercado a los que dirige sus productos. Las tiendas no solo venden sus productos sino también una amplia gama de productos de primera necesidad.

2. Los mercados y el mercadeo. ¿Donde, como, quien y en que términos deben venderse los productos o servicios? ¿Que políticas de precios deben aplicar?

El mercado en que la empresa se desarrolla es el mercado Latinoamericano. Actualmente ya participa en Perú (lugar de origen), México, Ecuador y Venezuela y se expande a Colombia, Chile y Brasil en primera instancia y gradualmente al resto de Latinoamérica.

Industrias Añaños continuara su posicionamiento en los sectores de bajos recursos, sector en donde cuenta con un fuerte posicionamiento.

Los productos de Industrias Añaños serán comercializados a través de los canales regulares y/o tradicionales de venta a donde llegaran a través de los distribuidores particulares con los que están estratégicamente relacionados. Asimismo Industrias Añaños llegara a sus dientes a través de su cadena de



tiendas de conveniencia lo que le permitirá generar una mayor red de puntos de venta a nivel nacional.

La política de precios que utiliza Industrias Añaños continuara siendo la de brindar a sus clientes productos de buena calidad a bajos precios, precios que se logran por factores como su bajo costo de distribución, su no dependencia de royalties o franquicias al poseer su marca propia, entre otros factores explicados anteriormente.

3. Distribución. ¿Cómo deben distribuirse los productos de la empresa desde el lugar de producción hasta el intermediario y los clientes finales?

La empresa deberá realizar la distribución de sus productos mediante la tercerización. Esta organización de las redes de distribución permite llegar a múltiples puntos de venta del mercado objetivo (segmentos C, D y E) sin una inversión en activos con lo cual se logra una estructura de costos que permite utilidad aun vendiendo el producto a bajo precio.

Un factor importante es que la empresa debe estar en constante monitoreo del crecimiento de su mercado a fin de realizar modificaciones en la zonificación de su red de distribución y así hacer más eficiente la distribución de sus productos. Esta zonificación debe realizarse cuidando de que no se traslapen las zonas cubiertas por los distribuidores para evitar conflictos que perjudiquen la estabilidad de este canal de distribución.

La red de distribución está compuesta de pequeños microempresarios que con sus propios vehículos se encargan de retirar el producto de los almacenes de la empresa y llevarlos a los diferentes puntos de venta de acuerdo a la zonificación estipulada. Si bien, la estrategia de la empresa no es encargarse de la distribución de su producto, si tiene que asegurarse que los integrantes de su red de distribución brinden un servicio de calidad y eficiente a fin de no crear descontento y malestar en sus puntos de venta.

Esta misma red de distribución se encarga de abastecer de productos a las tiendas de conveniencia, con lo cual se evita incurrir en mayores costos de distribución y transporte. La empresa concentra todas sus compras de mercadería en sus almacenes desde donde, al igual que sus bebidas gaseosas, se distribuyen a su cadena de tiendas de conveniencia.

4. Servicios del producto. ¿Cómo, quien y adonde debe dársele servicio a los productos? ¿Qué arreglos deben hacerse para las devoluciones, cambios, recuperación o disposición?

Con el objetivo de mantener niveles adecuados de atención al cliente, la empresa implementa buzones electrónicos así como call centers donde tanto el minorista como el cliente final pueden realizar pedidos y hacer llegar sugerencias y/o quejas tanto del producto como del servicio brindado. Esto permite a la empresa estar al tanto de la eficiencia de su cadena de distribución así como de la calidad y de cómo está siendo percibido su producto. Con esta información la empresa puede realizar las modificaciones necesarias en el momento oportuno en aquellos puntos que estén perjudicando el desarrollo de su producto.

Adicionalmente, en las tiendas de conveniencia se puede recibir y procesar los pagos de diversos servicios como son la electricidad, agua, teléfono entre otros. Lo cual ayuda a captar mayor número de clientes debido a los servicios adicionales que dan un mayor valor agregado a los consumidores finales. Por otro lado, esta cadena de tiendas de conveniencia ofrece productos refrigerados a diferencia de gran parte de sus competidores que no tienen acceso a este servicio, o en su defecto cobran un recargo adicional por estos.

5. Producción. ¿Cómo y dónde deben producirse los productos? ¿Cómo deben estar diseñadas las plantas de producción? ¿Qué tan grandes

deben ser? ¿Qué tipo de energía debe usarse? ¿Qué tanta integración vertical debe existir?

Los productos deben ser producidos por personal de la propia empresa los cuales cuentan con una alta preparación especializada en la elaboración y desarrollo de todo tipo de bebidas gaseosas así como personal técnico especializado en el manejo y mantenimiento de la maquinaria y equipos. Se debe asegurar que las plantas se encuentren ubicadas estratégicamente a fin de lograr eficiencias tanto en la distribución de sus productos como en el manejo de insumos a fin de mantener una estructura de costos esbelta.

Adicionalmente, se debe estar en continua renovación de maquinaria, a fin de mantenerse a la vanguardia de los últimos desarrollos tecnológicos en la elaboración de bebidas gaseosas. Es importante mencionar, especialmente en este punto, que la producción deberá de cumplir con estándares de calidad y de protección al medio ambiente como los son el ISO 9000 y 14000.

En cuanto a las tiendas de conveniencia, la empresa realiza compras a sus proveedores en grandes volúmenes a fin de poder obtener descuentos con lo cual podrá llegar a su mercado objetivo con productos mas baratos que los ofrecidos por el resto de las pequeñas tiendas independientes que no tienen acceso a estos beneficios.

6. Servicios de soporte. ¿Que servicios de soporte deben proveerse internamente y externamente? ¿Las unidades que usan los servicios internos deben pagar por ellos?

Dado que se busca conservar costos bajos en la empresa para poder competir por costo, la organización debe contar con una plana pequeña de empleados, quienes deben ser especialistas, las personas idóneas para generar valor a la empresa.

Las funciones de apoyo, tales como recursos humanos, contabilidad, limpieza y seguridad deben ser subcontratadas para no cargar con costos fijos innecesarios. Así mismo, a la función de distribución se le considera como un servicio de soporte. Por medio de la subcontratación se puede penetrar en los nuevos mercados en un menor plazo de tiempo sin incurrir en una fuerte inversión.

Para subcontratar los servicios de soporte se debe hacer una profunda evaluación de las alternativas existentes en los mercados, de modo que se pueda optar por opciones adecuadas y eficientes para el desarrollo de la empresa.

7. Organización y administración. ¿Cómo debe estar organizada la empresa? ¿Cómo se mide el rendimiento de las unidades? ¿Qué autoridad y responsabilidad debe otorgarse a cada nivel gerencial? ¿Qué tipo de recursos controla el gerente a cada nivel?

La organización debe tener la menor plana posible, como se explica en el punto anterior, las actividades de soporte deben ser subcontratadas para reducir los costos fijos. Sin embargo, los miembros de la organización deben ser seleccionados de manera tal que sean idóneos para las funciones que desempeñen, deben generar valor para la empresa. Se debe optar por un enfoque hacia el mercado, brindando a los consumidores objetivos (segmentos C, D y E), productos adecuados a sus capacidades de pago, necesidades, gustos y preferencias. Se debe medir constantemente que los productos ofrecidos concuerden con los esperados por el mercado.

Al ser una empresa familiar, los directores de cada región puede ser un miembro de la familia, sin embargo los expertos en las funciones claves, como producción y mercadotecnia deben ser contratados como mencionamos anteriormente. Estructuralmente la organización deberá

seguir un modelo híbrido de agrupamiento estratégico. En un plano, esta organizada por área geográfica ya sea por país o por región del país de acuerdo al tamaño y variabilidad dentro del mercado que atiende con el propósito de adecuar la oferta de servicios y productos a las particularidades del cliente. Dentro de cada área geográfica hay un agrupamiento por producto, específicamente, bebidas carbonatadas, bebidas alcohólicas y tiendas de servicio. En el plano corporativo, existen también grupos especializados por actividad que sirven a todas las operaciones, por ejemplo, durante el arranque, lanzamiento de productos, reclutamiento, implementación de sistemas de información, etc. Uno de los grupos especializados es el responsable de la administración del conocimiento de la corporación.

La empresa debe tener una cultura orientada a la evaluación del personal según el cumplimiento de objetivos, el personal debe desempeñarse de tal forma que se logren o se superen las metas fijadas y deben estar conscientes desde su incorporación a la empresa de que de no cumplir con los objetivos cierto número de veces, deben retirarse de la empresa, se busca formar equipos de trabajo líderes, ágiles y eficientes para competir con las empresas locales existentes.

Cada grupo de trabajo debe contar con la capacidad de tomar sus propias decisiones, de este modo tiene total responsabilidad por los resultados obtenidos.

8. Personal. ¿Qué políticas y prácticas deben aplicarse al reclutamiento, contratación, orientación, compensación e incentivos, beneficios, promociones, desarrollo de carrera, jubilación del personal?

El personal contratado por Industrias Añaños debe de ser el más capacitado posible con una visión clara sobre el futuro del sector y con un conocimiento claro de las políticas y objetivos de la empresa.

El proceso de reclutamiento deberá de estar dividido en tres clases: 1) reclutamiento de personal para desarrollarlo en la empresa, 2) ejecutivos con conocimiento del mercado y con una mentalidad de líderes y 3) gerentes exitosos en sectores de consumo masivo y de bajos recursos que puedan proveer a la empresa de una visión revolucionaria en cuanto a la dirección que debe de tomar el negocio.

La empresa brinda a sus ejecutivos jóvenes posibilidades de desarrollo interesantes en el tema de internacionalización, brindándoles la oportunidad de desarrollarse en diferentes mercados que abarcan una serie de países tales como México, Venezuela, Ecuador y Perú, esperando en el mediano plazo incrementar esta oferta de desarrollo laboral internacional.

9. Finanzas. ¿Cómo deben financiarse las inversiones y actividades corporativas? ¿Qué políticas deben aplicarse al otorgamiento de deuda y crédito? ¿Qué mediciones de rendimiento financiero deben emplearse?

Para financiar el crecimiento e internacionalización, Industrias Añaños puede volverse pública, es decir, vender acciones en el mercado u otorgar acciones a sus ejecutivos como incentivo y/o realizar alianzas estratégicas con inversionistas locales en los países donde tengan previsto incursionar.

En el sistema financiero la empresa debe lograr reestructurar su deuda de corto plazo a largo plazo en busca de mejorar la tasa de intereses y mantener líneas de crédito auto liquidables.

Conservar finanzas sanas evaluando cuidadosamente las solicitudes de crédito por parte de los distribuidores y clientes. Un rasgo característico de los segmentos objetivo de los productos de Añaños es que manejan principalmente efectivo.

10. Propietarios. ¿Quién debe ser dueño de la empresa? ¿Qué tipo de junta directiva debe tener la empresa? ¿Qué responsabilidades debe tener? ¿Cómo debe operar?

Conservar el control familiar de la empresa para garantizar que se persiguen los objetivos de los fundadores. La internacionalización obliga a la participación de otros inversionistas pero la familia fundadora mantiene la participación mayoritaria de los negocios.

Desde el centro corporativo, manejado por la familia Añaños, se dictan las líneas estratégicas para todas las operaciones. Las juntas directivas de cada país deciden sobre aspectos tácticos y operativos.

11. Medio Ambiente. ¿Qué responsabilidades debe asumir la empresa en cuanto a su entorno social y físico? ¿Cómo debe relacionarse la empresa con los diferentes niveles de gobierno y los grupos de interés relevantes?

Tiene certificación en términos ambientales, como ISO 14000. Se responsabiliza del ciclo de vida completo del producto, promoviendo y participando como concentrador en programas de recolección de envases de PET para buscar una disposición adecuada del desperdicio.

En acuerdos con escuelas, se patrocinan actividades e instalaciones deportivas, familiares y recreativas a cambio de exclusividad en la venta de bebidas dentro del plantel.

Se tienen relaciones favorables con las autoridades. En particular, con la autoridad fiscal se tiene una buena imagen.

## Diseño detallado

En esta sección se aborda lo que la organización debe hacer para tener las propiedades del diseño recién descrito. Se sigue el esquema y orden de subtítulos de la sección anterior para asegurar la congruencia y facilitar la lectura.

### 1. El negocio.

- Establecer y consolidar relaciones con proveedores de edulcorante para bebidas Light.
- Establecer y consolidar relaciones con proveedores de licor para la elaboración de bebidas alcohólicas preparadas.
- Desarrollar la unidad de negocios que prestara el servicio de consultoría en crecimiento e internacionalización contratando para el principal puesto administrativo una persona con experiencia en servicios de consultoría y estableciendo un mecanismo para la administración del conocimiento ganado en Añaaños.
- Desarrollar la unidad de negocio de tiendas de conveniencia contratando en para el puesto ejecutivo superior una persona con experiencia en negocio de supermercados y/o tiendas de autoservicio. Es fundamental que se desarrollen los proveedores de los productos que se surtan en la tienda.

### 2. Los mercados y el mercadeo.

- Hacer una evaluación profunda de los mercados de Latinoamérica para determinar el potencial de cada uno y establecer una priorización.

### 3. Distribución.

- Consolidar la relación con los distribuidores subcontratados por medio de la creación de lealtad e incentivos.



- Desarrollar sistemas de información para la coordinación del dispatching y routing para una administración más eficiente de la distribución y el control y supervisión de las actividades de los contratistas.

#### 4. Servicios del producto.

- Desarrollar sistemas de información para el manejo de la experiencia del cliente (CRM): colocación y seguimiento de ordenes para clientes finales y administradores de las tiendas de conveniencia y captación de retroalimentación.
- Establecer relaciones con las empresas u organizaciones cuyos pagos podrán realizarse en las tiendas de conveniencia.

#### Production.

- Afiliación a asociaciones del rubro para tener acceso a información propia de la industria: equipo, cadena de suministro, distribución, tendencias.
- Desarrollo de un programa de calidad con vista a una certificación ISO.

#### Servicios de soporte.

- Desarrollar sistemas de información para el surtido de las tiendas a partir de datos originados en el punto de venta.
- Consolidar las relaciones con los proveedores de los servicios de soporte: recursos humanos, contabilidad, limpieza y seguridad.

#### Organization y administration.

- Definir claramente las funciones clave no delegables que deben desempeñarse por empleados de la empresa.
- Desarrollar una cultura de trabajo en equipos autodirigidos para proyectos de desarrollo de calidad, medio ambiente, internacionalización, desarrollo de sabores, investigación de mercados, etc.

## 8. Personal.

- Formalizar el sistema de promoción de puestos por tiempo de servicio dentro de la empresa y de compensación por logros.

## 9. Finanzas.

- Formalizar el sistema de opciones de acciones para los ejecutivos.

## 5. Propietarios.

- Buscar aliados estratégicos en los países donde se pretende ingresar.

## 11. Medio Ambiente.

- Desarrollar el equipo de implementación de ISO 14000 a continuación del logro de la certificación ISO 9000.
- Establecer relaciones con compradores de PET para uso como combustible alternativo o para reciclaje.
- Formalizar relaciones de exclusividad con escuelas e instituciones educativas.
- Desarrollar un programa de lobbying con las autoridades gubernamentales, en particular fiscales.

## **Restricción del diseño**

Por medio de la restricción del diseño idealizado en tres niveles se busca justarlo de manera de asegurar que no escapa a la realidad del entorno que la vuelve y sobre el que tiene injerencia. Este ejercicio, por un lado confirma lo que debe hacer la organización para lograr un estado ideal en términos de competencias clave y estrategias y por otro, "protege" al estratega de hacer una propuesta no realista y por lo tanto de difícil difusión y aceptación.

1. Factibilidad tecnológica. Este requerimiento se refiere a que el diseño no incorpore ninguna tecnología que actualmente sea imposible de utilizar, como es el caso con el

diseño que se ha planteado. De hecho, los aspectos tecnológicos del diseño idealizado solamente contemplan tecnología de información existente para el control del ruteo y despacho, la administración de la relación con el cliente y el manejo del conocimiento (KM).

## 2. Viabilidad operativa.

El sistema propuesto sería capaz de sobrevivir si se trajese a existencia pues se ha cuidado de considerar las incertidumbres del entorno y acciones de la competencia que pudieran amenazar la propuesta y se han incluido acciones que respondan al riesgo que las condiciones cambiantes imponen. El quid del diseño propuesto es diversificar el riesgo asociado a la permanencia en la industria de bebidas gaseosas únicamente por lo que se considera que es económicamente sustentable.

## 3. Capaz de rápido aprendizaje y adaptación

Uno de los aspectos que pretende mejorar el diseño idealizado respecto a la gestión actual de Industrias Añaños es la de lograr mayor control sobre las funciones de distribución del producto, esto con el propósito de evaluar las decisiones tomadas. Por otro lado, el desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos para proyectos especiales, incluido el proyecto de implementación del nuevo modelo de negocios, da a la organización un mecanismo de resolución para los asuntos que surjan durante la operación diaria.

## **Capacidades clave de la empresa idealizada**

A raíz del listado comprendido en el Diseño Detallado, es evidente que Industrias Añaños debe desarrollar ciertas competencias clave en complemento las actuales para ser la empresa ideal. Dichas competencias se describen bajo.

### 1. Trabajo en equipos autodirigidos

Los equipos serán asignados a los proyectos especiales y estarán formados por empleados de varias funciones. Tendrán a cargo la formulación y lanzamiento de proyectos de internacionalización, certificaciones de calidad, certificación medioambiental, tecnología de información, entre otros.

### 2. Administración del conocimiento

Se refiere a la capacidad de almacenar, estructurar y divulgar el conocimiento adquirido al incursionar en los mercados internacionales y de las actividades diarias de distribución, ventas, relaciones con los grupos de interés.

## **Análisis de escenarios**

### **Definición de los escenarios**

Los escenarios del futuro, que se conciben conceptualmente con el propósito de exteriorizar y estructurar una visión de la arena competitiva en que la empresa se ubicara, se limitan primero en términos temporales, geográficos y del negocio.

### **Alcances**

El marco de tiempo en que se ubican los escenarios presentados es en el mediano plazo (5 años a 8 años a partir de la fecha). Geográficamente están limitados a Latinoamérica. Se refieren en particular al negocio de bebidas.

### **Fuerzas impulsoras**

Se identifican como fuerzas impulsoras las tendencias observables e incertidumbres que moldearían la arena competitiva. En forma resumida, se listan sin un orden particular las tendencias e incertidumbres descubiertas en el desarrollo de este trabajo.

- Consolidación de la industria de bebidas en unas pocas empresas grandes
- Colusión entre las empresas grandes para protegerse de empresas pequeñas fuerte posicionamiento en nichos de mercado
- Estandarización del producto con el precio como único factor de decisión de compra
- Daño a la imagen de las bebidas gaseosas
- Incremento en el consumo per cápita de bebidas en Latinoamérica
- Legislación proteccionista de la industria nacional que prohíba o encarezca la participación de empresas extranjeras
- Legislación desfavorable en términos de aranceles sobre las materias primas, azúcar en particular e impuestos selectivos al consumo

Cómo principales incertidumbres, aquellas que llevarían a Industrias Añños a tomar decisiones estratégicas marcadamente diferentes, se identifican de entra a lista de arriba, las siguientes:

1. nivel de consumo per cápita de bebidas embotelladas
2. apertura comercial de los mercados de Latinoamérica

## Conclusiones

---

Es el escenario característico de los países latinoamericanos entre los años 50 y 80 del siglo XX en donde hay prohibición a las importaciones con el objeto de proteger la industria local pero sin un programa nacional de desarrollo que capacite a la población para ser técnicamente capaz de sustituir las importaciones. El resultado: economías reprimidas con ingresos per cápita que no permiten el consumo de bienes que no sean de primera necesidad. Las pocas empresas que siguen teniendo interés de participar en el mercado se lo "reparten" para sobrevivir.

Las empresas con capacidad financiera para hacerlo operan en pequeña escala en varias partes del mundo, estrategia con sustentabilidad cuestionable dado el bajo precio de las bebidas o se han consolidado como empresas regionales. El desafío consiste precisamente en incentivar el consumo en un mercado mundial que se piensa tiene potencial.

El cierre comercial de los países limitaría a las empresas al mercado del Perú. Aunque el alto consumo sería un atractivo para los nuevos entrantes, la competencia sería baja porque habría enfoque de cada empresa hacia ciertos segmentos y áreas geográficas. Este escenario es el que existió en Perú hasta la internacionalización de Añaños y Lindley.

El "mundo cola" es el paraíso de las empresas de gaseosas. El alto consumo, precio favorable y escala mundial del negocio da espacio para que todos los participantes puedan participar en condiciones económicas favorables. La competencia se intensifica a medida que el mercado mundial se vaya saturando.

Habiendo descrito los escenarios más factibles de ocurrir, se abstrae la empresa en su diseño idealizado de su entorno actual y se ubica en tres de los

escenarios para plantear las estrategias que se tomarían de darse dichos escenarios.

Este es otro escenario negativo para Industrias Añaños. Como estrategia para ganar participación del bajo consumo de bebidas deberá buscar incentivar el Consumo ofreciendo un producto más funcional que emocional, enriqueciéndolo con vitaminas, minerales y energéticos naturales, por ejemplo, a un precio bajo.

De darse este escenario, la empresa deberá expandir su oferta dentro del Perú en dos sentidos para satisfacer los objetivos de crecimiento: diversificando la cartera de productos que ofrece (para lo cual la existencia de la cadena de tiendas de conveniencia otorga un vehículo de ensayo excepcional) y penetrando los segmentos A y B de consumidores de bebidas. Este segundo punto vendría mas bien como una necesidad que como un deseo pues rompe la estrategia que se ha puesto a corto plazo para la empresa.

El Mundo Cola es el escenario ad hoc al diseño idealizado, consecuentemente la estrategia en este caso sería seguir el empuje de internacionalización con enfoque exclusivo en el nicho de mercado para cuya atención Industrias Añaños ha desarrollado una competencia clave.

**BIBLIOGRAFIA**

Day, G.S.; D.J. Reibstein y R.E. Gunther "Wharton on Dynamic Competitive Strategy - Assessing Competitive Arenas". John Wiley & Sons, Inc., EE.UU. 1997.

"Beverage Markets in Latin America to 2010". Promar International, EE.UU. 2000.

Fowks, Carlos "La Personalidad de Una Gaseosa". Datum Internacional S.A., Perú.

"Perfil Corporativo - Industrias Añaños, S.A.". Maximixe, Perú. Abril 2002.

"Reporte sectorial - Gaseosas". Banco Wiese Sudameris, Peru. Julio 2002.

"Riesgos de mercados - Bebidas Gaseosas". Maximixe, Perú. Septiembre 2002.

"Embotelladora Latinoamericana, S.A.". Apoyo & Asociados, Perú. Octubre 2002.

Ackoff, R.L. "Creating the Corporate Future". The Wharton School, University of Pennsylvania.

N/E "El diseño de la organización como arma competitiva." Octubre 1996.

United States Department of Agriculture: Food, Nutrition and Consumer Services

[tp://www.fns.usda.gov/fncs/](http://www.fns.usda.gov/fncs/)

National Soft Drink Association

<http://www.nsd.org/>



The Coca-Cola Company

<http://www2.coca-cola.com/index.html>

Coca-Cola Perú

<http://www.coca-cola.com.pe>

PepsiCo

<http://www.pepsico.com/>

AROQ: [just-drinks.com](http://www.just-drinks.com) <http://www.just-drinks.com/index.asp?c=l>

Refreshments Canada <http://www.softdrink.ca/>