

## Éxito peruano

### Grupo Kola Real se expande con éxito en cuatro países.

- La empresa peruana ya se encuentra también en México, Venezuela y Ecuador.
- Los propietarios, la familia Añaños, provienen del departamento de Ayacucho, en la sierra peruana.
- Son reconocidos como los empresarios que han revalorado a los segmentos socioeconómicos de bajos ingresos.
- Su liderazgo en costos les ha permitido amenazar a los grandes jugadores mundiales.

**Autor: David Suárez**

«¿Has probado la Big Cola?» Ésa fue la pregunta que repetimos una y otra vez a nuestra llegada al aeropuerto de la ciudad de Puebla, en México. El propósito era claro: comenzar a conocer, de primera mano, el tamaño del éxito del producto de Kola Real en ese país.

Algunas de las respuestas: «Claro, es el refresco que se ha tumbado a la Coca-Cola». «Pues aquí la preferimos porque es más barata y el sabor no es malo». «Prefiero llevar a casa uno de sus botellones... ¡alcanza para todos!». «Sí, han sacado un nuevo tamaño, ¿no?».

Adicionalmente, en las primeras tiendas que vimos constatamos la presencia de la Big Cola y el taxista que nos llevó a nuestro hotel fue muy elocuente, pues nos habló de la Mega Big Cola (de 3.1 litros y que se promociona como «el refresco más grande de México»), de la participación de esta compañía en la reciente Teletón mexicana (una de sus primeras incursiones en la publicidad a nivel nacional), de la planta de producción que existe en Huejotzingo (algo caprichoso el nombre, como todo lo mexicano) en la zona industrial de Puebla, y de muchos otros temas vinculados a los refrescos (nombre con que conoce en este país a las gaseosas).

#### **La inversión.**

La incursión de Kola Real en México ha dado mucho que hablar tanto en el ámbito empresarial como en el periodístico. Teniendo como fecha de llegada marzo de 2002 (cuando se inauguró la planta de Puebla), actualmente la empresa ostenta el 4% de participación a nivel nacional, toda una proeza si se tiene en cuenta que este país es el segundo mercado gaseosero más grande del mundo (después de Estados Unidos, con ventas anuales de cerca de 15 mil millones de dólares) y también el segundo en consumo per cápita, por lo que México es la «joya de la corona» en las operaciones internacionales de Coca-Cola (11% de sus ganancias mundiales son obtenidas en este mercado).

Con una inversión de siete millones de dólares en la mencionada planta, Ajemex (la razón social de Kola Real en este país, por las letras iniciales de Añaños Jerí México) inició la conquista de los estados de Puebla, Michoacán y Jalisco, para luego apuntar hacia otros puntos, incluyendo Guadalajara, Monterrey y el vital Distrito Federal.

«El refresco del precio justo» es el eslogan que se puede leer en los afiches de la gaseosa en los puntos de venta mexicanos (muy parecido al lema utilizado en Perú). Este mercado tiene la particularidad de ser atendido, en un 80%, a través de pequeños establecimientos, característica que ha aprovechado Ajemex para dirigirse directamente a los pequeños comerciantes y ofrecerles mejores condiciones que la competencia (una estrategia ya utilizada con éxito en nuestro país).

#### **Los inicios.**

La historia del Grupo Kola Real es conocida en el Perú. En la década de los ochenta, cuando el terrorismo se encontraba en su apogeo, la hacienda de don Eduardo Añaños, ubicada en un pueblo ayacucho (San

Miguel), sufrió un atentado subversivo, por lo que la familia tuvo que emigrar hacia Huamanga (capital de Ayacucho).

«Los Añaños estudiaron el entorno y advirtieron que, debido a las acciones terroristas, los ayacuchanos se habían quedado sin bebidas gaseosas. Los camiones de Coca-Cola y Pepsi Cola, provenientes de Lima, que subían por la Carretera Central, eran continuamente atacados por los senderistas o por delincuentes comunes que se hacían pasar por guerrilleros», señala Mario Vargas Llosa en su columna *Piedra de Toque*, del 16 de noviembre pasado, que se publica en el diario español El País y otras 30 publicaciones en todo el mundo.

Hacia 1987, don Eduardo (el patriarca) y Jorge (el hijo mayor) deciden iniciar un nuevo negocio. Como Jorge se dedicaba a la distribución de cerveza, en Huamanga, conocía el manejo de ese tipo de empresa. Pero los dos Añaños decidieron ingresar no sólo a la distribución, sino también a la producción de una bebida gaseosa.

«Se buscó apuntar hacia un segmento de la población que está siempre preocupado por generar algún ahorro. Por eso nuestro eslogan fue: la del precio justo», recuerda Carlos Añaños, actual gerente general de la compañía.

Las operaciones en Ayacucho se iniciaron el 23 de junio de 1988, en un entorno -como ya se ha señalado- muy violento. «La primera planta fue financiada con un préstamo del Banco Industrial y con capital propio. Al producir en el mismo lugar de consumo, se tuvo una ventaja competitiva», enfatiza Carlos.

### **El crecimiento continúa.**

A inicios de los años noventa los otros hermanos se unieron a la empresa (Ángel, Arturo, Álvaro, Vicky y Carlos) y abrieron una planta en Huancayo. Esta planta producía las 24 horas del día, mientras los propios hermanos eran los vendedores de a pie en tiendas y bodegas. De esa época, Carlos recuerda la epidemia del cólera y la mala fama que algunos competidores pretendieron crearle a Kola Real, aduciendo que la gente podía ser contagiada si consumía la bebida.

Luego la empresa llegó a Bagua (1993) y de allí avanzó hacia el norte del país (Chiclayo, Piura, Trujillo y Tumbes). En Motupe nació un gran almacén, mientras que en Sullana se creó la primera planta en la costa del país.

Es en agosto de 1996 cuando la familia Añaños toma la decisión de incursionar en Lima (teniendo ya una buena base en el interior), lo que se cristaliza en abril de 1997, con el inicio de las operaciones en la gran capital.

Esta acción se vio favorecida por la llegada del Fenómeno de El Niño, en el verano de 1998, pues la temporada de calor se prolongó notablemente y con ésta los altos niveles de ventas de las bebidas gaseosas, lo que permitió a Kola Real generar recursos y reinvertir.

Hoy, esta empresa detenta el 20% del mercado gaseosero peruano y, como ya se ha dicho, ha extendido con éxito sus operaciones a Venezuela, Ecuador y México.

### **La clave.**

¿Cuál es el secreto de Kola Real? Ángel Añaños, presidente del directorio, señala que el éxito de la compañía se basa en haber sabido combinar la mejor calidad y el buen sabor con el precio justo.

«Esta clave ha logrado que nuestra empresa alcance los altos niveles de competitividad existentes, y que haya conquistado los hogares tanto en el Perú como en otras partes del mundo», agrega el propio Ángel Añaños.

Estas palabras -claramente elaboradas para ser consumidas por la prensa interesada en difundir esta historia de triunfadores- serían luego corroboradas -aunque con algunas atingencias- por los académicos de las escuelas de negocios locales.

Resalta, sin embargo, la visión mística de la familia. «Japón, tras la nefasta Segunda Guerra Mundial, supo salir adelante por el trabajo de su gente. Los peruanos, con mejores recursos, también debemos atrevernos a hacer cosas dentro y fuera del país, porque tenemos la misma capacidad para triunfar y lograr bienestar. Incluso me atrevería a decir que detentamos una capacidad de trabajo e inventiva superior a otras nacionalidades. Lo importante es plantearse el reto y trabajar duro para lograrlo», enfatizó Ángel Añaños en su discurso de agradecimiento al recibir el premio al Empresario del año, otorgado por la Asociación de Exportadores en noviembre pasado.

Este emprendedor es también un motivador. En sus pocas apariciones en público (la familia Añaños ha decidido alejarse de los flashes por seguridad), Ángel ha enfatizado las potencialidades de nuestros compatriotas.

«Los peruanos debemos aprender a sentirnos tan capaces como los norteamericanos o europeos para emprender retos empresariales», ha repetido una y otra vez. Y refiriéndose a su propia organización, ha dicho: «Si no tenemos un sueño, si no queremos lograr una meta, no vamos a progresar. Hace años que mantenemos esas ganas de trabajar y esa pasión por desarrollar. Ésa es la fórmula».

### **Business en México.**

En las afueras de la ciudad de Puebla, en la zona industrial (más precisamente, en el Corredor Industrial Quetzalcóatl), se encuentra la llamada megaplanta de Ajemex. Allí nos recibió Roy Morris, gerente corporativo de Administración y Finanzas de todo el grupo.

La planta tiene cuatro líneas de embotellado (totalmente automatizadas) y una quinta se encuentra en prueba. Sorprende la casi inexistencia de personal al interior de la misma y la presencia de gigantescos robots, que realizan casi todo el trabajo.

«Contamos con tecnología de punta; trabajamos con dos proveedores internacionales (alemanes y franceses). En cuanto al número de trabajadores en planta, tenemos alrededor de 350 personas. Por otro lado, en toda la república mexicana laboran para nuestro grupo, entre trabajadores directos e indirectos, aproximadamente 3,200 personas», apunta Morris.

Donde sí se ve a gran cantidad de personas (y es el lugar en el que podría decirse se concentra la «actividad») es en la zona de despacho del producto terminado: el inicio de la distribución. Una gran cantidad de camiones esperan turno para ser aprovisionados con la Big Cola.

«Tenemos nuestros propios almacenes y centros de distribución. Contamos con mil vendedores. Lo único que tercerizamos es el transporte (pagamos comisiones a los camioneros). En este sentido, lo que tenemos es una alianza estratégica con muchos pequeños empresarios, que antes no eran formales, pero que hoy día con nosotros se han formalizado», añade nuestro anfitrión.

La idea es la siguiente: un vendedor de Big Cola acompaña al camionero (subcontratado), y es quien se encarga de «conquistar» al pequeño bodeguero, al detallista. Allí se enfoca el trabajo de ventas de la empresa.

### **La decisión.**

¿Por qué Puebla? Las vías de acceso son muy buenas, geográficamente no se encuentra muy lejos del estratégico Distrito Federal (la capital del país, a dos horas y media por tierra), los costos del terreno de la planta fueron relativamente bajos, y existe buena agua (un recurso vital en el negocio de las gaseosas).

El primer formato que se lanzó fue el de 2.6 litros, a un precio de ocho pesos (el tipo de cambio se encuentra en 11 pesos por dólar). «No queremos ser soberbios, pero la aceptación fue inmediata, por lo

que muy rápidamente pudimos comenzar la expansión hacia otras zonas, a fin de hacernos menos vulnerables», señala Morris.

Replicando la estrategia aplicada en el Perú, la publicidad de Big Cola ha sido bastante reducida. Eso sí, se ha puesto especial atención a la calidad del producto, teniendo en cuenta que se trata de un mercado bastante maduro, con consumidores bien informados y con *expertise*.

Existen ahora cinco formatos: el primero de 2.6 litros (Big Cola); otro de 2.6 litros, pero con la marca First, que es de sabor a toronja; un tercero más pequeño, de 1.28 litros (Doble Big Cola, en alusión a que contiene el doble de un envase normal de 600 ml.); el cuarto formato es de 3.1 litros (Mega Big Cola, que se vende a 11 pesos, es decir, un dólar); mientras que el quinto contiene la misma cantidad de líquido pero de la marca First (y es el último que ha salido al mercado).

Ajemex cuenta con 30 centros de distribución, y está iniciando la campaña hacia el norte de México, donde ya ingresó a Monterrey (la segunda ciudad más importante del país) y otras localidades aledañas. La idea es llegar a tener 50 centros de distribución hacia mediados de este año.

«Aquí, en México, nosotros también pretendemos democratizar el mercado, pensamos otorgar más acceso a la gente de bajos ingresos. Incluso en un país donde existe un alto consumo per cápita hay un importante sector de la población que no puede tomar refresco más que una vez por semana. Allí estamos apuntando», sostiene el gerente corporativo de Administración y Finanzas del grupo Kola Real.

### **Los académicos.**

Pues bien, tal es el éxito de nuestra Kola Real. Los medios especializados en negocios más importantes de todo el mundo se han ocupado de su caso, como The Wall Street Journal, que envió a dos de sus reporteros fijos a México y publicó una extensa nota en su edición de 27 de octubre de 2003, o como el afamado semanario británico The Economist, que hizo lo propio en su edición del 11 de octubre del año pasado.

¿Se han mostrado las escuelas de negocios locales (la academia) igualmente interesadas por estudiar el caso Kola Real?

«Sí, definitivamente. Nosotros, por ejemplo, hemos recogido esta experiencia y la hemos plasmado en una publicación electrónica, que se encuentra en la página *web* de Centrum Católica. Lo interesante es que se trata de un caso vivo, que está en permanente actualización e inclusive permite que los autores vayan revisando el contenido con los propios protagonistas del caso. Eso es algo que está ocurriendo», señala César Ferradas, catedrático de dicha escuela de negocios.

Para este académico, el factor clave del éxito de la familia Añaños ha sido el sentido casi místico de su visión empresarial: «He tenido oportunidad de conversar repetidas veces con Ángel Añaños. Sus palabras tienen un contenido muy espiritual, de mucha conciencia ética; resalta su percepción del grupo humano como el verdadero potencial de la empresa. Su perspectiva familiar es de mucho arraigo; más que técnica es una cuestión emotiva, yo no lo comprendí del todo inicialmente».

Recordamos entonces algunas palabras del propio Ángel: «Los trabajadores cumplen un papel muy importante en el desarrollo de la empresa. Muchos se han desarrollado con nosotros, asumiendo responsabilidades cada vez mayores y colaborando con el crecimiento de Kola Real dentro y fuera del Perú».

### **Empresa pionera.**

Por su parte, Rolando Arellano, presidente de la Sociedad Peruana de Marketing (y también catedrático universitario), resalta el hecho de que Kola Real haya actuado como una de las empresas pioneras en fijar su atención hacia los segmentos pobres del mercado, aquellos que venían siendo atendidos sólo por el sector informal.

«Las grandes empresas siempre se habían dirigido al 30% superior, conformado por los niveles socioeconómicos A y B. Pensaban que el resto de la población no tenía ninguna opción de ser una alternativa comercial rentable. Sin embargo, ese 70% de la población estaba siendo más o menos atendido por el sector informal», apunta Arellano.

En el caso de las gaseosas, no sólo en Lima sino también en el interior, siempre han existido pequeñas fábricas. Habían muchas marcas locales que vivían haciendo lo que ahora hace Kola Real, pero en pequeña escala. Y podían hacerlo porque la distancia que había entre los precios de las marcas A y sus costos de producción eran tan grandes que aun siendo ineficientes podían tener mercado a un precio bastante más bajo que los otros.

Lo que ha hecho Kola Real es simplemente tomar ese *gap* informal, pero industrializarlo. Se ha vuelto mucho más eficiente que los pequeños y así ha podido entrar a ese 70% del mercado. Porque no se trata de que el crecimiento de Kola Real le haya restado niveles de ventas a las marcas tradicionales, sino que todo el mercado ha crecido de una manera impresionante. Lo que ha crecido es el consumo total.

Volviendo al propio Ángel Añaños, éste señala que «Kola Real no le ha quitado el mercado a nadie. Lo que hemos hecho es desarrollar el mercado peruano, que ha crecido en 300% en los últimos cinco años. El mercado ha madurado y por lógica lo pueden compartir varias empresas. No le estamos quitando espacio a otras marcas de gaseosas. Lo que sí decimos es que hemos aprendido a competir en el Perú durante 15 años. Eso nos ha dado la oportunidad y la fortaleza para poder competir también fuera del país, ampliando el consumo per cápita».

### **La estrategia.**

Con respecto a la estrategia internacional de Kola Real, el profesor David Blanc, director académico de la Escuela de postgrado de la USIL, afirma que ésta se ajusta con bastante exactitud a una de las vías señaladas por el profesor canadiense Ivan Allaire: la estrategia de concentración.

Una empresa (Kola Real) se dirige hacia un grupo de compradores, que estima están mal atendidos por los todistas (empresas que ejecutan las estrategias para todo el mercado, como Coca-Cola). La empresa concentrada (Kola Real) no busca una ventaja estratégica sobre los todistas en el mercado, la busca en un grupo de compradores (nicho) de ese mercado (los de bajos recursos económicos), que tengan el mínimo interés por ellos.

Esta estrategia se fundamentaría en: la negligencia y la indiferencia de las empresas grandes instaladas, y en el hecho que las estructuras (tanto operativas como estratégicas) impiden que los todistas atiendan bien ciertos segmentos de mercado o ciertos territorios.

También -siempre dentro de la propuesta de Ivan Allaire-, algunos segmentos de consumidores están dispuestos a sacrificar ciertos atributos y beneficios que ofrecen los productos de los todistas, a cambio de obtener un mejor precio.

«Eso es lo que está ocurriendo en el caso de Kola Real. Por eso se desplaza hacia otros países. Su objetivo es crecer a costa de los todistas. Sabe que existe un líder mundial y entiende muy bien cómo es el movimiento competitivo en su sector. Su crecimiento es por desarrollo del mercado. Esta expansión hacia varios países encaja perfectamente con los modelos postglobalización», sentencia Blanc.

### **Compromiso organizacional.**

Daniel Valera, decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, enfatiza la importancia del compromiso al interior de la organización como uno de los rasgos distintivos del grupo Kola Real.

Destaca también el hecho de que habiendo comenzado sus operaciones con apenas 15 trabajadores (en Ayacucho, hacia 1988, como ya se mencionó), hoy la empresa cuenta con 4,500 trabajadores directos y más de 7,200 entre directos e indirectos.

«La fuerza de ventas de Kola Real visita en nuestro país 220 mil puntos de venta dos veces por semana. Es una cifra notable. Todo esto ha servido para incrementar en el Perú el consumo per cápita de 19 litros anuales a 51 litros en los últimos seis años», agrega el catedrático.

De esa forma, esta empresa puede decir que ha ayudado de manera considerable a la masificación del consumo de gaseosas. Y lo mismo puede decir del segmento de aguas de mesa. Su marca Cielo, que en la actualidad detenta el 40% del total de las ventas (habiendo dejado atrás a las tradicionales San Luis y San Antonio), ha permitido incrementar los volúmenes totales comercializados.

«Otro de los factores que resaltan en esta organización es la velocidad del cambio en el manejo de la gestión. Los Añaños son muy veloces en sus decisiones y en su implementación. Además han sabido apoyarse en una estrategia que combina costos y ampliación del mercado. Se trata de una familia que, por otro lado, se ha capacitado. Uno de sus miembros, incluso, es egresado de nuestra facultad: Álvaro Añaños», finaliza Valera.

### **Un ejemplo.**

¿Puede ser replicado el éxito de Kola Real por otras empresas peruanas? A decir de Rolando Arellano, esto ya se está dando, con la entrada de Preco en los supermercados, además de la experiencia de Metro, también el desarrollo de Roky's y Norky's, las cadenas de restaurantes de pollo a la brasa. En las aguas embotelladas todas las gaseosas tipo B se encuentran ahí también y vamos a ver la misma figura en prendas de vestir y en electrodomésticos.

«Se trata de un ordenamiento natural de lo que debería haber sido desde el comienzo. Todas nuestras empresas han vivido siempre en base a la crema de la sociedad (el segmento de más altos ingresos), pero ningún país puede vivir sólo con el 30% de su mercado. Lo que ha existido durante años es el crecimiento del sector informal, del cual nos quejábamos, pero por gusto porque al final las empresas informales se dirigían a un segmento que nunca habíamos atendido. En el caso de Kola Real, se trata del abanderado de la conquista del mercado nacional», sentencia el presidente de la Sociedad Peruana de Marketing.

Uno de los factores más importantes en este papel de Kola Real es la extracción provinciana de la familia propietaria, los Añaños. «Ellos no tuvieron que pasar por el proceso de descubrir el gran mercado de los C y D, porque ellos provienen de allí. Ellos conocen el Perú propiamente dicho», afirma David Blanc, de la Escuela de Postgrado de la USIL.

«Mientras que los gerentes de las empresas tradicionales hablan de 'esa gente', ellos hablan de 'nosotros'. Así de simple», subraya por su parte Arellano.

### **Venezuela y Ecuador**

Tal como se ha señalado, más allá del éxito en el Perú, la expansión de Kola Real a nivel internacional ha sido impresionante. En 1999 el grupo ingresó a Venezuela, atraído por el tamaño de ese mercado (tres veces más grande que el peruano), la existencia de hábitos de consumo similares a los del Perú, y (un dato clave) el hecho de que sólo el 3% del mercado se comercializaba en envases PET (plástico).

«Todo esto nos dio señales de que había una gran oportunidad y que valía la pena explotar Venezuela. Levantamos una planta en la localidad de Valencia, por una decisión de costos del terreno, pero ahora tenemos 19 centros de distribución y contamos con cobertura a nivel nacional. Detentamos el 17% del mercado total», señala Roy Morris.

Los formatos que actualmente maneja la planta de Venezuela son los siguientes: KR Sabores (piña, naranja y limón, en formatos de 600 ml y 1700 ml), Big Cola (formatos de 355 ml, 600 ml, 1,700 ml y 3,100 ml), y Agua Cielo (formatos de 355 ml, 600 ml y próximamente 2,600 ml).

El ingreso a Ecuador se dio en 2001. «Inicialmente se trató de una proyección de nuestra planta de Sullana. Allí la marca KR tiene más del 12% de participación del mercado, incluyendo los productos Sabor de Oro y Big Cola», señala el propio Ángel Añaños.

La primera planta se construyó en Machala, hacia el sur del país, pero hoy ya está en funcionamiento una segunda planta, ubicada en Guayaquil.

### **Los factores.**

La empresa ha facturado alrededor de 420 millones de dólares en 2003, y espera llegar a los 1,270 millones de dólares en 2004. De nuevo surge la pregunta: ¿cómo una compañía familiar pudo llegar tan lejos en apenas 15 años?

Existieron factores no controlados por los Añaños: la señalada llegada del Fenómeno de El Niño (en 1998, que incrementó la demanda por gaseosas), los beneficios tributarios que decretó el gobierno de Fujimori para las empresas ubicadas en la amazonía (lo que favoreció el éxito de la planta de Bagua), el hecho de que la propia Coca-Cola, a nivel internacional, decidiera vender sus plantas más pequeñas (lo que permitió a los Añaños comprar la planta de Sullana y así neutralizar el ataque que estaban recibiendo por parte de Concordia en la selva), y la disputa entre los «grandes», Coca-Cola e Inca Kola, que permitió que Kola Real comience a crecer sin generar mayores preocupaciones a las marcas tradicionales.

Pero también existen los factores controlados por la empresa: el hecho de que se trate de una marca propia (con lo que se obvia el pago del 18% por concepto de franquicia, algo que sí tiene que pagar cualquier embotellador de Coca-Cola), la mínima inversión realizada por concepto de publicidad (la proporción con respecto a lo invertido por la competencia llega a 20:1), los reducidos gastos administrativos que exhibe la empresa (la austeridad parece ser un símbolo en sus oficinas), la estrategia claramente orientada hacia los segmentos C y D, el compromiso e involucramiento del personal y la apuesta de Kola Real por el liderazgo en costos.

### **La cultura.**

El modelo de gestión, según los propios ejecutivos de Kola Real, es simple pero efectivo. Destaca la importancia de la cultura de la empresa, que prioriza la no burocratización, la rapidez en las acciones (KR puede lanzar al mercado un nuevo formato en una semana, como hizo con el envase de 3.5 litros), la creatividad, el poder de la anticipación, el trato cordial entre su personal (una relación profesional pero a la vez «provinciana») y la preferencia hacia la acción frente a la conceptualización.

Una de las singularidades del grupo es su filosofía de trabajo. En todas las comunicaciones escritas se pueden leer las tres frases siguientes:

- No buscamos culpables, buscamos soluciones.
- Está permitido equivocarse. Está prohibido no hacer nada.
- Mejoremos todos los días lo que hacemos.

En el trabajo diario y en las reglas no escritas de la empresa destaca también la importancia de acostumbrarse a coordinar, teniendo en cuenta que siempre se debe llegar a resultados. Existe mucha rigurosidad hacia los planes de actividades y todo se evalúa en función a ratios previamente seleccionados.

### **Los peligros.**

Los especialistas consultados advierten, por otro lado, los peligros que podrían estar amenazando a una empresa de crecimiento tan vertiginoso como Kola Real. El primero de ellos se refiere al tipo de administración, básicamente familiar, que ha tenido el grupo. «Los dueños trabajan en función del crecimiento del patrimonio familiar. Es casi como una pyme. Ellos se sacrifican sin ningún problema, pero cuando el crecimiento hace necesaria la llegada de profesionales independientes, en ese momento la empresa debe dar un salto importante», advierte Rolando Arellano.

De alguna forma, por ejemplo, ese peligro ha comenzado a desaparecer en el caso de la familia Wong, propietaria de las conocidas Tiendas Wong, en nuestro país.

«Siempre existe la posibilidad de caer en problemas de soberbia o parálisis paradigmática. El punto más difícil de las organizaciones no se ubica cuando están emergiendo, sino cuando llegan a la cúspide. Espero que en el caso de Kola Real las estrategias no lleguen nunca a convertirse en anteojeeras», señala por su parte César Ferradas.

Una observación que merece tomarse en cuenta es realizada finalmente por Arellano: «Creo que el éxito de la familia Añaños es loable, pero se debe tener cuidado en la forma en que lo han logrado, en el sentido de que ha sido una manera muy artesanal, poco estructurada, basada en olfato. Como académico no creo que todavía puedan constituir un ejemplo empresarial propiamente dicho; desde el punto de vista de la lógica estructural siguen siendo una empresa informal grande. Creo que vamos a tener que aplaudirlos en el momento en que se cree una forma de administración más estable».

### **Los planes.**

Pero más allá de las observaciones, Kola Real continúa creciendo. En México se tiene previsto implementar una nueva planta en la región del norte (país en el que se espera conquistar el 10% del *share* en los próximos cinco años), pero los planes de Ajegroup (como ya ha comenzado a llamarse la corporación) son, qué duda cabe, mucho más ambiciosos. Y ahora se apunta hacia nuevos mercados: Costa Rica, República Dominicana y el gigantesco Brasil (información no corroborada por la empresa).

En las mentes de los Añaños, sin embargo, destaca el gran objetivo empresarial de la familia: comenzar a conquistar el propio mercado norteamericano, aprovechando inicialmente la fuerte presencia latina en la región sur del país del Tío Sam.

Es que para este grupo de emprendedores ayacuchanos el límite lo pone sólo la propia voluntad.

## **Kola Real en The Economist**

La poco atractiva planta de Kola Real pasa fácilmente desapercibida. Alejada, en un desconocido parque industrial en las afueras de Puebla, justo al este de la ciudad de México. En términos de fabricación, Puebla suele hacer las cosas a gran escala: la gigante planta de Volkswagen domina la economía de la ciudad. Kola Real puede ser pequeña en comparación, pero el desafío que enfrenta es tan grande como cualquier reto que la enorme fábrica de autos haya contemplado jamás.

Kola Real intenta consolidarse en el más lucrativo y fuerte mercado de bebidas en el mundo. Ya ha saboreado inclusive un temprano éxito. Pero, ¿podrá este buen comienzo perdurar frente a las combinadas fuerzas de Coca-Cola y Pepsi?

La empresa peruana, Kola Real, fue fundada hace 15 años. Luego de tener un considerable éxito en casa y expandirse hacia Ecuador y Venezuela, la compañía se trazó como objetivo a México.

La razón es muy simple. De acuerdo a Canadean, compañía de investigación del mercado de bebidas, los mexicanos consumen 101 litros de cola por poblador al año, ligeramente inferior al consumo de los americanos, 113 litros.

El pasado año, el ingreso de Kola Real con su nuevo producto «Big Cola», realmente representó una batalla entre David y Goliat. El pequeño advenedizo considera que tiene una estrategia ganadora. Carlos Añaños Jerí, jefe de operaciones de la bebida en México y uno de los hermanos que maneja el negocio familiar, señala que antes que su firma entre en el mercado, una botella equivalente de cola costaba un dólar en los Estados Unidos y un dólar con 40 centavos en México, un país más pobre. «Esto me pareció una gran oportunidad: lanzar un producto similar a un precio más cómodo», señala.

*Tomado de The Economist, edición del 11 de octubre de 2003.*