

Título: "ANÁLISIS INDUSTRIAS AÑÑOS (KOLA REAL)"

Aportado por: Rigoberto Conde - al979072@mail.mty.itesm.mx

Índice

Índice	1
I. Antecedentes	2
II. Estrategias competitivas actuales	3
III. Capacidades Clave de Industrias Añños	5
Penetración a nuevos mercados y crecimiento rápido	5
Acercamiento de su producto a segmentos objetivo	6
IV. Cadena de Valor	7
Actividades Primarias	7
Actividades de Soporte	8
V. Estructura competitiva de la industria	10
Modelo de las cinco fuerzas competitivas	10
Macro fuerzas	15
Evaluación de la atractividad de la industria	17
VI. Análisis FODA	20
Fortalezas	20
Oportunidades	20
Debilidades	21
Amenazas	21
VII. Estrategia propuesta	22
Capas de Ventajas	22
Estrategias concretas	23
VIII. Reinención de la empresa	27
Tendencias del entorno	27
Innovación de valor	29
Diseño Idealizado	35
IX. Análisis de escenarios	44
Definición de los escenarios	44
Ubicación del diseño idealizado en los escenarios	46
X. Referencias	47



Antecedentes

Industrias Añaños 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 bajos precios.

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

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 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 logró 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 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 creció 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 eran 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 Añaños decidió no competir frontalmente con las grandes embotelladoras, induciendo al consumo a sectores que antes no lo hacían, al concentrarse mercados con amplio potencial de crecimiento como los extractos socioeconómicos C, D y E, publico 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 compite, lo cual les permite ofrecer a menor precio presentaciones de mayor litraje que la competencia. Adicionalmente el uso intensivo de envases de PET posibilitó el transporte de gaseosas a grandes distancias, cubriendo mercados poco accesibles para las gaseosas con envase de vidrio.

Internacionalización

En 1999, Industrias Añaños 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 Añaños capturar el 12% del mercado, equivalente al 30% del mercado Peruano.



En el año 2001, Industrias Añaños 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 incorporó 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 coadyuvó 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.

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 está 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.



Capacidades Clave de Industrias Añaños

Las capacidades clave de Industria Añaños 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. Se han distinguido dos capacidades clave, cada una se describe a medida se evalúan en las características de una capacidad clave.

Penetración a nuevos mercados y crecimiento rápido

Criterio	Aplicación
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 ver con su comportamiento	El <i>know-how</i> de penetración y crecimiento con enfoque particular a los segmentos C, D y E es propio de Industrias Añaños 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

Criterio	Aplicación
Es difícil de imitar	De nuevo, a pesar que existen otras <i>b-brands</i> en todos los países en que participa Industrias Añaños, la evidencia de que es una capacidad que otros no han podido imitar es que la participación de mercado de sus bebidas sólo 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 <i>no-frills</i> 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 Añaños, 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.



Cadena de Valor

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 Añaños 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.
- Durante los últimos años Industrias Añaños 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 Añaños 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 Añaños, 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 modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para establecer los límites y evaluar la atractividad de la arena competitiva en que participa Industria Añaños. Dicho modelo se complementa con el estudio de las macro-fuerzas: intervención de gobierno y regulaciones, cambios tecnológicos y crecimiento del mercado.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Rivalidad interna entre competidores

Los grandes competidores en el mercado de bebidas carbonatadas en la Región Andina son Panamco y Embonor – Chile (Coca-Cola), Polar – Venezuela (Pepsi) y Postobón – Colombia. Coca-Cola, a pesar de ser líder en todos los países de la Región, no ostenta la misma brecha en participación respecto a Pepsi que en el resto de Latinoamérica. Un fenómeno característico de la Región es la existencia de marcas regionales fuertes como Inca Kola en el Perú y Guaraná en Brasil. Además, Coca-Cola enfrenta fuerte competencia de marcas de precio bajo, como Kola Real en el Perú.

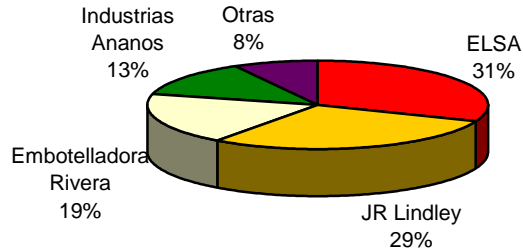
El mercado de US\$350 millones de bebidas gaseosas del Perú está liderado por ELSA con una participación de mercado de 31%, seguida de JR Lindley (29%), Embotelladora Rivera (19%), Industrias Añaños (13%) y otras empresas (8%). Las principales embotelladoras y sus marcas se muestran en el cuadro de abajo.

Embotelladora	Marca	Embotelladora	Marca
ELSA	Coca Cola Coca Cola Light Fanta Fanta Piña Sprite Kola Inglesa San Luis San Antonio Schweppes	Embotelladora Rivera	Concordia Triple Kola San Carlos Pepsi Everess
		Industrias Añaños	Kola Real Sabor de Oro Plus Cola Cielo
Corporación J.R. Lindley	Inca Kola Inka Kola Diet Crush Bimbo Break	Embotelladora Latina	Don Isaac Fiesta Cola Agua Luna Perú Cola

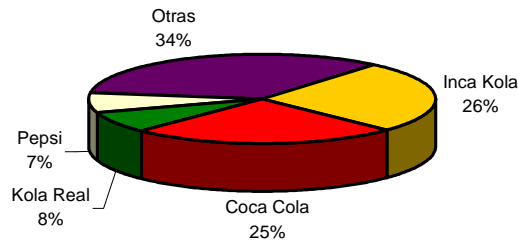
Principales embotelladoras y marcas de gaseosa en el Perú



En términos de marcas, Inca Kola lidera el mercado con un cuota de 26%, seguida por Coca Cola (25%), Kola Real (8%), Pepsi (7%) y otras marcas (34%).



Participación del mercado peruano por empresa embotelladora



Participación del mercado peruano por marca de gaseosa

Los estudios de declaración de último consumo ubican a Inca Kola como primer lugar con 37% seguido de Coca-Cola con 25%. En tercer lugar se ubica Kola Real, con 16%, que ha venido desplazando a Pepsi pese a su limitada publicidad y distribución.

La caída de la demanda interna entre los años 1998 y 2002 y la introducción a gran escala de las llamadas “b-brands” (marcas de presupuesto), como Kola Real, exacerbó la competencia al interior del sector de bebidas gaseosas, lo que incentivó una guerra de precios y afectó seriamente los márgenes de utilidad, lo que a la larga hizo que algunas empresas salieran del mercado.

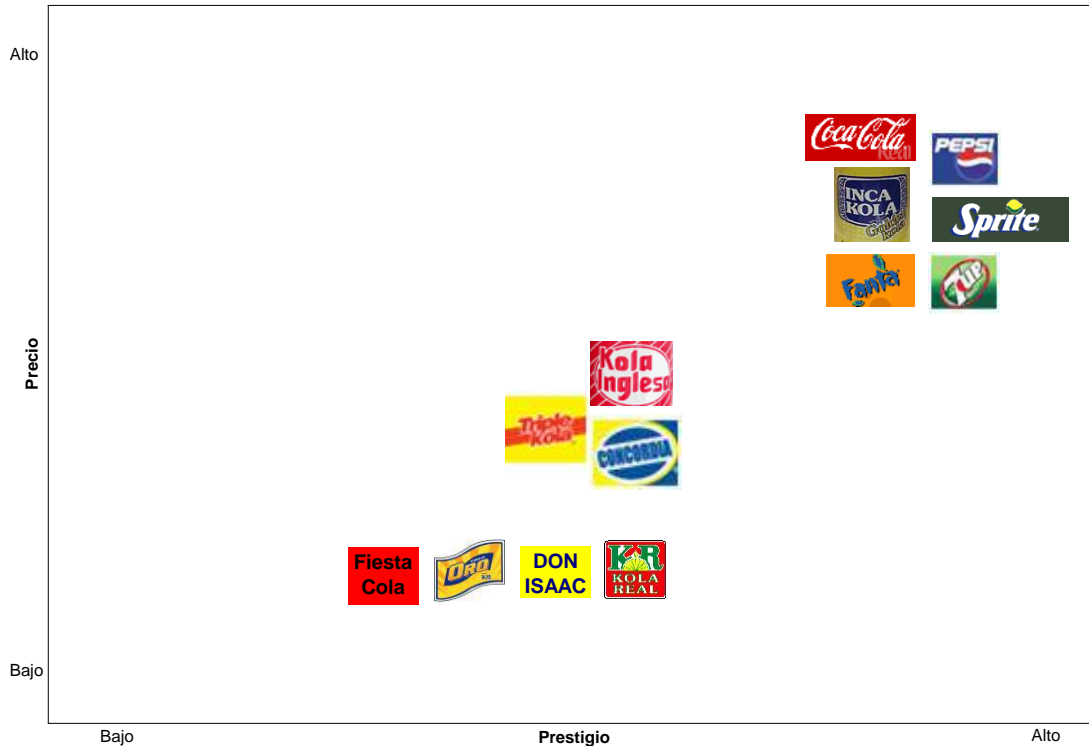
El 60% del mercado de gaseosas lo conforman las colas negras y las amarillas. El 40% restante lo conforman las colas blancas y de “fantasía”, la participación de mercado de estas últimas se encuentra en constante crecimiento en detrimento de las colas negras.



Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA) es una subsidiaria de Coca-Cola Embonor S.A. de Chile, a través de su subsidiaria en el Perú: Sociedad de Cartera del Pacífico S.A. (SOCAP). Está organizada en cuatro divisiones que, en conjunto, abastecen a más del 90% del Perú. En 1999 Coca Cola Company suscribió una alianza comercial con Corporación J.R. Lindley por la que se hizo propietaria del 50% de la marca Inca Kola y del 20% de Corporación J.R. Lindley. Como resultado del acuerdo, ELSA embotella y distribuye la Inca Kola en algunos territorios del país e Inca Cola utiliza los canales internacionales de la multinacional para potenciar sus exportaciones.

Las bebidas bajo la marca Kola Real de Industria Añaños casi duplicó sus ventas en Perú durante 1998, mientras de Coca-Cola e Inca Kola no mostraron crecimiento en ese período.

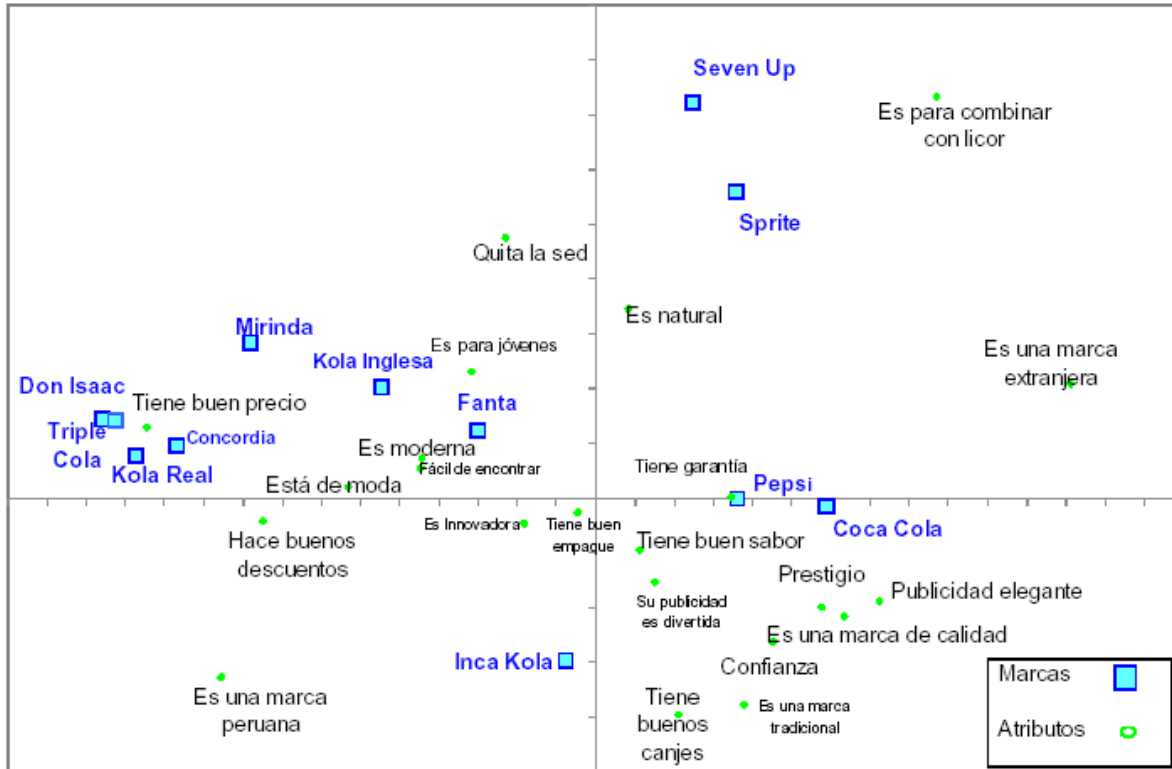
Las marcas de gaseosas buscan posicionarse a través de las campañas publicitarias. Véase el mapa de posicionamiento para el mercado Peruano.



Mapa de posicionamiento de bebidas gaseosas en el mercado peruano (construcción del equipo)

La empresa de investigación de mercado Datum Internacional ha trazado un mapa de posicionamiento basándose en los atributos de las bebidas. Este se muestra abajo.





Mapa de posicionamiento de bebidas gaseosas en el mercado peruano (Datum Internacional, S.A.)

Del mapa es evidente que compiten más de cerca con Kola Real las marcas Triple Cola, Concordia y Don Isaac.

Esta fuerza competitiva es de intensidad muy elevada.

Amenaza de competidores potenciales

El acceso de oferentes al mercado peruano tiene diversas barreras como el posicionamiento de marcas, las economías de escala, los precios bajos y el tamaño del mercado.

Empresas con marcas propias y estrategias de distribución por tercerización, como Industrias Añaños, han sabido superar la barrera de las economías de escala y rápidamente ganar buena participación de mercado.

Los bajos precios que mantienen las empresas en sus productos limitan también el ingreso de gaseosas importadas o de empresas extranjeras. Las marcas que han ingresado en los últimos años al mercado tienen bajos márgenes de rentabilidad lo que pone en peligro su subsistencia en el mercado. La gráfica muestra la tendencia de los precios promedio de bebidas gaseosas.





(Banco Wiese Sudameris)

En cuanto a la amenaza de productos importados, entre enero y septiembre del 2002, las importaciones provenientes de Chile crecieron más del 800% debido a la adquisición de bebidas de la marca Carnaval y bebidas de fantasía de distintos sabores. Sin embargo, la influencia de los volúmenes importados sobre la producción es mínima debido a la preferencia por productos nacionales, los cuales son de menor precio y buena calidad comparados con los importados.

El mismo tamaño del mercado peruano lo hace poco atractivo a la competencia. Se estima, además, que los productores nacionales tienen un 35% de capacidad ociosa.

Se considera que esta amenaza, en el corto plazo, es baja.

Poder del cliente

Debido a la diversidad de clientes y el creciente tamaño del mercado, es poco probable que estos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria. Sin embargo, puesto que los clientes no muestran fidelidad a una marca, la estandarización de la oferta, la importancia del factor precio al momento de definir la compra y el hecho que el costo de transferencia es nulo, esta fuerza competitiva se ve como de mediana intensidad.

Poder del proveedor

Como se mencionó anteriormente, aproximadamente el 60% de los costos de producción se concentra en tres insumos: azúcar, materia prima y esencia.

En el caso de los envases, existen diversos proveedores, lo cual dificulta que estos puedan tener un poder de negociación sobre la industria.

En el caso del azúcar, el abastecimiento es mixto, algunas empresas la compran localmente mientras que otras la importan. En el caso de las empresas que importan el



azúcar, el poder de negociación que poseen es nulo debido a que el azúcar es un commodity cuyo precio se determina en mercados internacionales. Por otro lado, las empresas que compran el azúcar localmente tienen un mayor poder de negociación, debido a los grandes volúmenes que demandan, sin embargo, con el incremento al arancel de importación, los productores locales de azúcar están en mejor posición para negociar condiciones favorables. El abastecimiento local de azúcar por parte de algunas embotelladoras ha permitido que sus costos de adquisición se reduzcan en un 15% aproximadamente.

Se considera que esta fuerza es de intensidad media.

Amenaza de sustitutos

Existe una tendencia de la demanda de desplazarse hacia las gaseosas sin dulce ("light") y una fuerte penetración de sustitutos como néctares y jugos de fruta, agua mineral, agua, bebidas isotónicas y bebidas energéticas.

El incremento en la demanda de bebidas dietéticas tendría efecto moderado sobre las gaseosas de bajo precio pues las primeras están dirigidas a ciertos segmentos de mercado de mayor poder adquisitivo.

En los últimos años se ha dado un repunte en la compra de "Agua tónica San Benedetto" (Italia) y gaseosas energéticas como "Extasis Energy Drink" (España), "Blue Jeans Energy" y "FBI Energy Drink".

Esta fuerza es de intensidad alta.

Macro fuerzas

Intervención del gobierno y regulaciones

En septiembre del 2002, hubo un incremento del arancel al azúcar importado que no se espera que afecte a los productores locales en gran medida pues podrían abastecerse localmente de este insumo, aunque la presentación de gaseosas de color o fantasía serían levemente alteradas dada la composición del azúcar de producción peruana.

La carga tributaria es pesada para el sector de bebidas gaseosas ya que se encuentran grabadas con un Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de 17% lo que constituye una limitante para transferir el impuesto al consumidor debido a la elasticidad precio de la demanda de bebidas gaseosas.



La actual situación económica y política en Venezuela limitan el crecimiento del mercado de bebidas gaseosas en ese país. Sin embargo, el impacto es menor en las marcas de menor precio como Kola Real.

Cambios tecnológicos

Los avances tecnológicos en equipo para preparación y embotellado de bebidas gaseosas son tales que cada vez son menores los costos de inversión.

La popularización de los envases desechables de PET reduce la inversión inicial en un parque de envases retornables de vidrio o plásticos. Se estima que el costo de instalación de una línea de producción de envases retornables es entre 4 y 5 veces mayor que el correspondiente a una línea de envases no retornables. Sin embargo, a pesar que la inversión inicial es mayor, dependiendo de la rotación que tengan los envases retornables, estos podrían ser más rentables en el mediano plazo.

Crecimiento del mercado

El mercado de bebidas en América Latina debería presentar un crecimiento acelerado en los próximos diez años debido a que se están consolidando economías de mercado libre en entornos políticos democráticos cada vez más estables y con ingresos per capita en crecimiento.

El Latinoamérica se encuentran dos de los mercados de bebidas más grandes del mundo: México y Brasil. Después de Estados Unidos, México es el país con mayor consumo per capita al año, con 122 litros. Se estima que dentro de 10 años el mercado Latinoamericano será de más de 500 millones de personas con una distribución por edades en la que el 50% estará entre los 18 y 30 años de edad.

Esto significa que las ventas de bebidas deberían ser de 150 mil millones de litros con valor de US\$120 mil millones en el 2010, un crecimiento del 50% en ambos rubros respecto al 2000.

Existe un cambio en el estilo de vida en Latinoamérica que presenta un potencial a los productores de bebidas. Por una parte, la presión de tiempo en la región, sobre todo en las grandes áreas metropolitanas, se esta asemejando a la de otros países como Estados Unidos, con ello, vienen tiempos de comida más breves y la necesidad de productos prácticos de adquirir, llevar, consumir y descartar. Además, hay un notable cambio de influencia cultural desde la tradicional influencia europea, predominantemente Española, hacia la Norteamericana que estimula la practicidad y el consumismo.



Entre 1997 y el 2002, el mercado Peruano de bebidas gaseosas se duplicó hasta alcanzar su tamaño actual de US\$500 millones. El crecimiento se debió a la incursión en el mercado Limeño, que representa el 70% del total, de marcas regionales orientadas a los sectores de población con menor poder adquisitivo en un contexto recesivo donde el factor precio tenía mayor importancia. Dichas marcas lanzaron presentaciones de mayor litraje (3.1 litros) que presentan mejor rendimiento que las presentaciones tradicionales. Kola Real causó un cambio de gran magnitud entre 1997, cuando su participación del mercado era del 2%, y el 2001, con participación de mercado de 17% en detrimento principalmente de Pepsi.

Los mercados consumidores de bebidas gaseosas en Perú presentan expectativas de crecimiento debido a que se trata de un mercado con reducido consumo per cápita, sólo 42 litros frente al promedio de 69 litros en la región.

El Fenómeno del Niño ha favorecido el crecimiento del consumo, particularmente en el norte del país, por la elevación de la temperatura y el acortamiento de la temporada de invierno.

Evaluación de la atractividad de la industria

La información de esta sección se resume gráficamente en las siguientes imágenes.

Barreras de entrada		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Economías de escala	Pequeno					Grande
Diferenciación del producto	Pequeno					Grande
Identificación de marcas	Bajo					Alto
Costos de cambio	Bajo					Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio					Restringido
Requerimientos de capital	Bajo					Alto
Acceso a tecnología de punta	Amplio					Restringido
Acceso a materias primas	Amplio					Restringido
Producción gubernamental	No existente					Alto
Efecto de la experiencia	No importante					Muy importante



		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Barreras de salida							
Especialización de activos	Alto						Bajo
Costo unicos de salida	Alto						Bajo
Relaciones estrategicas	Alto						Bajo
Barreras emocionales	Alto						Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto						Bajo

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Rivalidad entre competidores							
Numero de competidores iguales	Grande						Pequeno
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rapido
Costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo
Características del producto	Commodity						Especializado
Incrementos de capacidad	Grande						Pequeno
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Compromisos estrategicos	Alto						Bajo

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Poder de los clientes							
Numero de clientes importantes	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos	Mucho						Poco
Costo de cambio	Bajo						Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atras	Alto						Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Bajo						Alto
Contribucion a la calidad o servicio de los productos del cliente	Pequeno						Grande
Contribucion a los costos totales de los clientes	Alta porcion						Pequena porcion
Rentabilidad de los clientes	Bajo						Alto

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo						Alto
Costos de cambio	Alto						Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atras	Bajo						Alto
Contribucion de los proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo
Contribucion a los costos por parte de los proveedores	Alta porcion						Alta porcion
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeno						Grande



Disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande					Pequeno
Costos de cambio	Bajo					Alto
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto					Bajo
Valor/precio del sustituto	Alto					Bajo

Acciones gubernamentales		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Proteccion de la industria	Desfavorable					Favorable
Regulacion de la industria	Desfavorable					Favorable
Consistencia de las politicas	Bajo					Alto
Movimientos de capital entre paises	Restringido					Sin restrinccion
Aranceles	Restringido					Sin restrinccion
Tipo de cambio	Restringido					Sin restrinccion
Propiedad extrajera	Limitado					Sin restrinccion
Asistencia dada a competidores	Sustancial					Ninguno

Evaluacion global		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras de entrada						
Barreras de salida						
Rivalidad entre competidores						
Poder de los compradores						
Poder de los proveedores						
Disponibilidad de sustitutos						
Acciones gubernamentales						
Evaluacion global						

Las gráficas reafirman lo que se puede intuir de la sección anterior: la industria peruana de bebidas gaseosas es poco atractiva para la entrada de nuevas empresas y para las que ya están en ella.



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 cápita de bebidas gaseosas en el Perú.
3. Desarrollo del Fenómeno del Niño, situación que acortará la estación de invierno en el Perú, con lo que período 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 Centro 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

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 las empresa es que continúe la guerra de precios.

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.

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.

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 equi para 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 crearían 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 está, 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. Sería una cadena de tiendas minoristas caracterizada 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 alcohólicas

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.



Reinvención de la empresa

Tendencias del entorno

El mercado de bebidas gaseosas tanto en el Perú como en Latinoamérica se presenta como un mercado bastante competitivo 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 más fuertes y grandes, formándose una especie de oligopolio en donde se pueden encontrar grandes empresas que compiten entre sí 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 sería 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 beneficie 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 grande 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 ganarán participación por medio de adquisiciones y alianzas estratégicas. Por el otro, las embotelladoras locales continuarán 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 Añños, 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 Añños 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 Añños. 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 capita en el **ámbito latinoamericano ("Beverage Markets in Latin America to 2010")**. A excepción de México, los niveles de consumo per capita dentro de los países en que opera y planea operar en el futuro próximo Industrias Añños 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 gráfica 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 nueva 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 más 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.

Elemento	Lógica actual
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	Estándares 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.

Elemento	Lógica actual
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 capita.

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 plásticos 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

Elemento	Lógica actual
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. Zona populosas del norte o sur del Perú.
Disponibilidad	Escasa. Comercializados por detallistas sin los recursos necesarios para conservar un inventario que elimine las ventas pérdidas 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.

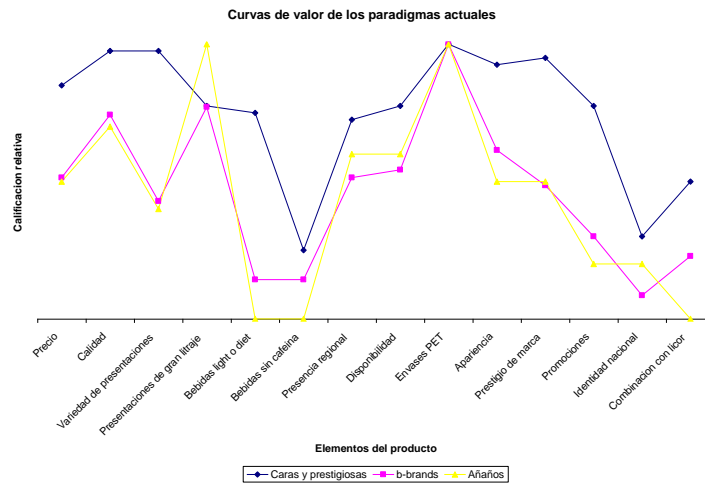
Paradigma actual: Industrias Añños

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

Elemento	Lógica actual
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 más "rendidoras" que otros tamaños.
Bebidas light o diet	Bebida sin dulce no agrega valor. Consumidores de los segmentos objetivo 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 objetivo 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 porción del territorio pero no del consumo.
Disponibilidad	Escasa. Comercializados por detallistas sin los recursos necesarios para conservar un inventario que elimine las ventas pérdidas 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 más 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.
Combinación 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.

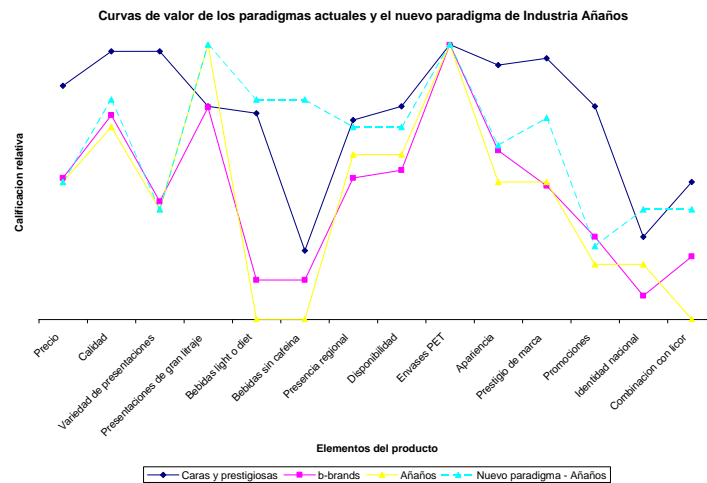
Las curvas de valor del gráfico muestran lo que se ha presentado hasta ahora.



Nuevo paradigma: Industrias Añños

Elemento	Nueva lógica
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

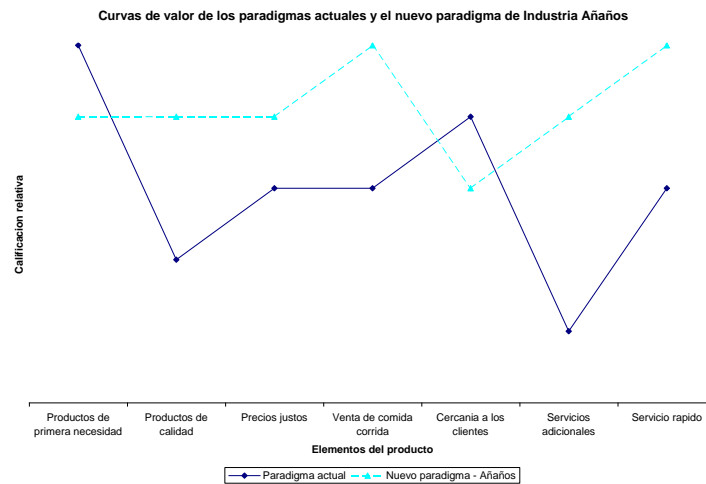
Las tiendas de conveniencia de Industrias Añaños entran a competir directamente con las tiendas, pulperías o bodegas “de esquina”. La estrategia de competencia se basa en romper con el paradigma de negocio existente para estas tiendas.

Paradigma actual

Elemento	Lógica actual
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 Añaños

Elemento	Nueva lógica
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 las 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	Diseño 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 Añños 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 Añaños. 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 Añaños se dedicará.

“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 en la Sección VIII. 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? ¿Qué características especiales deben tener?

La gama de productos producidos por Industrias Añaños 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. ¿Dónde, cómo, quién y en qué términos deben venderse los productos o servicios? ¿Qué 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 primer instancia y gradualmente al resto de latinoamerica.

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

Los productos de Industrias Años serán comercializados a través de los canales regulares y/o tradicionales de venta a donde llegarán a través de los distribuidores particulares con los que están estratégicamente relacionados. Asimismo Industrias Años llegarán a sus clientes 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 Años continuará 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 al 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 esta 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, quién y adónde 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 esta 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 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 más baratos que los ofrecidos por el resto de las pequeñas tiendas independientes que no tienen acceso a estos beneficios.

6. Servicios de soporte. ¿Qué 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. Asimismo, 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, está 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 Aāos debe de ser el mas capacitado posible con una visiā clara sobre el futuro del sector y con un conocimiento claro de las polticas y objetivos de la empresa.

El proceso de reclutamiento deber□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 lideres y 3) gerentes exitosos en sectores de consumo masivo y de bajos recursos que puedan proveer a la empresa de una visiā revolucionaria en cuanto a la direcciā que debe de tomar el negocio.

La empresa brinda a sus ejecutivos jūenes posibilidades de desarrollo interesantes en el tema de internacionalizaciā, brindāndoles la oportunidad de desarrollarse en diferentes mercados que abarcan una serie de paāes tales como Mxico, Venezue la, ecuador y Per□esperando en el mediano plazo incrementar esta oferta de desarrollo laboral internacional.

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

Para financiar el crecimiento e internacionalizaciā, Industrias Aāos puede volverse pblica, es decir, vender acciones en el mercado u otorgar acciones a sus ejecutivos como incentivo y/o realizar alianzas estratgicas con inversionistas locales en los paāes 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 lneas de crēdito auto liquidables.

Conservar finanzas sanas evaluando cuidadosamente las solicitudes de crēdito por parte de los distribuidores y clientes. Un rasgo caracterstico de los segmentos objetivo de los productos de Aāos 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 Años, se dictan las líneas estratégicas para todas las operaciones. Las juntas directivas de cada país deciden sobre aspectos táticos 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 reponsabiliza 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 prestará 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 Años.
- 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 órdenes 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.

5. Producción.

- 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.

6. 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.

7. Organización y administración.

- 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.

10. 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 ajustarlo de manera de asegurar que no escapa a la realidad del entorno que la envuelve 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 será 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 Aaós 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 raz̄ del listado comprendido en el Diseõ Detallado, es evidente que Industrias Aãos debe desarrollar ciertas competencias clave en complemento a las actuales para ser la empresa ideal. Dichas competencias se describen abajo.

1. Trabajo en equipos autodirigidos

Los equipos serñ asignados a los proyectos especiales y estarñ formados por empleados de varias funciones. Tendrn̄ a cargo la formulaciñ y lanzamiento de proyectos de internacionalizaciñ, cert ificaciones de calidad, certificaciñ medioambiental, tecnologā de informaciñ, entre otros.

2. Administraciñ 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 distribuciñ, ventas, relaciones con los grupos de inters̄.

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 ubicará, 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

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

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

Descripción de los escenarios

Habiendo escogido las principales incertidumbres, se ubican gráficamente los escenarios en un sistema de cuadrantes.

En la construcción de los escenarios, conceptualmente, se supone que tanto el nivel de consumo como la apertura comercial se darían simultáneamente en todos los mercados. Sin embargo, en su aplicación para la toma de decisiones, es claro que el modelo debe considerar el mercado puntual sobre el cual se pretende decidir.

<p>4. Mundo Cola</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensa competencia - No proteccionismo - Alianzas estratégicas - Alto poder adquisitivo - Precios favorables - Buena imagen <p>Mercado internacional abierto</p>	<p>Alto consumo</p> <p>3. Seguro en casa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca competencia - Explotación de nichos - Alto poder adquisitivo - Precios favorables - Buena imagen <p>Mercado internacional cerrado</p>
<p>2. El desafío</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia media - No proteccionismo - Bajo poder adquisitivo - Precios desfavorables - Mala imagen 	<p>1. Volviendo al pasado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca competencia - Colusión - Bajo poder adquisitivo - Precios desfavorables - Mala imagen <p>Bajo consumo</p>

Volviendo al pasado

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.

El desafío

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.

Seguro en casa

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.

Mundo Cola

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 intensificaría a medida el mercado mundial se vaya saturando.

Ubicación del diseño idealizado en los escenarios

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.

El desafío

Este es otro escenario negativo para Industrias Añños. 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.

Seguro en casa

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 cuál 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 más bien como una necesidad que como un deseo pues rompe la estrategia que se ha a corto plazo para la empresa.

Mundo Cola

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 Añños ha desarrollado una competencia clave.

Referencias

Day, G.S.; D.J. Reibstein y R.E. Gunther "Wharton on Dynamic Competitive Strategy – Assesing 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, Perú. 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
<http://www.fns.usda.gov/fncs/>

National Soft Drink Association
<http://www.nstda.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/>

AROO: just-drinks.com
<http://www.just-drinks.com/index.asp?c=1>

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

Título: "ANÁLISIS INDUSTRIAS AÑAÑOS (KOLA REAL)"

Aportado por: Rigoberto Conde - al979072@mail.mty.itesm.mx