

FABRICANTE PERUANO LE HACE LA VIDA MÁS DIFÍCIL A COCA COLA Y A PEPSI.

Costos bajos y una agresiva estrategia de marketing impulsan el auge de Kola Real

POR DAVID LUHNOW y CHAD TERHUNE
THE WALL STREET JOURNAL

CIUDAD DE MÉXICO - La familia Añaños estaba en una situación difícil. El grupo guerrillero Sendero Luminoso había arrasado con su finca ubicada en el sur de Perú y lentamente estaba estrangulando la ciudad de Ayacucho, a donde la familia se había retirado a su segunda casa.

Pero mientras el resto de Perú se angustiaba ante la campaña de terror de Sendero Luminoso a fines de los 80, Eduardo y Mirta Añaños detectaron en esto una oportunidad. Los guerrilleros secuestraban rutinariamente los camiones que llevaban Coca-Cola a la ciudad, de modo que la pareja decidió fabricar cola en el patio de su casa y venderla localmente. La pareja, con sus cinco hijos, hipotecaron su casa y fundaron la empresa con US \$30,000.

Hoy, Kola Real se está convirtiendo en una inesperada amenaza para Coca-Cola Co. y PepsiCo Inc. en una región donde los dos gigantes estadounidenses disfrutaban de uno de los mayores márgenes de ganancias del mundo. Al eliminar gastos considerados superfluos y mantener un presupuesto muy básico en áreas como la publicidad, Kola Real ofrece precios muy bajos que atraen a la mayoría pobre de la región. Como resultado, la empresa, conocida oficialmente como Industrias Añaños, ha capturado casi el 20% del mercado peruano y ha logrado avances importantes en Venezuela y Ecuador.

Ahora, Kola Real está sacudiendo el mercado de México, una joya en la corona de las operaciones internacionales de Coca-Cola y el segundo mayor mercado de gaseosas del mundo después de Estados Unidos, con ventas anuales de cerca de US\$15.000 millones. En menos de dos años, la versión mexicana de Kola Real, llamada Big Cola, ha capturado cerca del 4% del mercado. En respuesta, Coca-Cola y Pepsi han reducido los precios y mermado sus ganancias. En el hipermercado Sam's Club de Ciudad de México, Big Cola es el quinto producto de mejor venta, pisándole los talones a Coca-Cola.

Kola Real representa un nuevo giro en la era de la globalización. A medida que han caído las barreras comerciales en buena parte del mundo en desarrollo, multinacionales como Wal-Mart Stores Inc. han exprimido a las empresas locales que no estaban acostumbradas a la competencia y ha hecho que las personas se fijen más en los precios. Pero la familia Añaños ha empleado armas parecidas contra dos gigantes estadounidenses al reducir sus precios y adaptar sus agresivas tácticas de marketing a las condiciones locales.

"¿Nada mal para haber empezado en el patio, no cree?", dice Carlos Añaños, de 37 años y uno de los dos hijos de la familia que se trasladó a México el año pasado para dirigir la expansión de la empresa. La empresa familiar no da a conocer cifras de ventas o ganancias. Analistas estiman que los ingresos de la compañía superan los US \$300 millones al año, los cuales crecen con rapidez.

El éxito de Kola Real también ilustra cómo la guerra de las colas está cambiando en muchos mercados alrededor del mundo. Coca-Cola y Pepsi alguna vez competían la una contra la otra. Hoy las dos están tratando de enfrentar alternativas populares, o las llamadas marcas B, como Kola Real, o marcas propias, como las vendidas por Wal-Mart y otras grandes cadenas minoristas. Estos rivales más baratos afectan las ganancias de Coca-Cola y Pepsi y les dificulta aumentar los precios para compensar la desaceleración de las ventas.

La estrategia de Kola Real es simple: ofrecer tamaños grandes a precios bajos. En un supermercado Carrefour en Ciudad de México una muestra grande de Big Cola tienta a los clientes con un precio de 75 centavos de dólar por una botella de 2,6 litros. No muy lejos, las botellas de Coca-Cola se venden por US\$ 1,30 por una botella ligeramente más pequeña, de 2,5 litros. Recientemente, Lourdes Avila, ama de casa, puso cuatro botellas de Big Cola en su carrito y dijo: "Por ese precio, la probaré".

Para mantener los precios bajos, la familia Añaños maneja una operación austera. Mientras las embotelladoras de Coca-Cola y Pepsi gastan cerca del 20% de sus ingresos en el concentrado de las bebidas traído desde las oficinas centrales de las dos empresas en EE.UU., la familia Añaños lo fabrica por su cuenta. En lugar de mantener una flota de camiones como lo hacen la mayoría de las embotelladoras de Coca-Cola y Pepsi, Kola Real contrata a terceros para la distribución, incluso individuos con camionetas destartaladas. La compañía gasta poco en publicidad, salvo algunos anuncios en la radio, apoyándose en que la voz corra entre las amas de casa que siempre están buscando ahorrar dinero.

Hasta ahora, Kola Real ha perjudicado más a Pepsi que a Coca-Cola, en parte debido a que la nueva empresa compite más directamente con Pepsi como una alternativa de menor costo.

Coca-Cola tiene más de un 70% del mercado mexicano, en términos de volumen. Pepsi tiene alrededor de un 21%, en comparación al 4% de Kola Real. La mayor embotelladora de Pepsi, Pepsi Bottling Group Inc., de Somers, Nueva York, dijo que su volumen en México cayó un 5% en el tercer trimestre y advirtió que las ganancias para todo el año de México serán más de un 40% por debajo de lo esperado debido a la creciente guerra de precios y a una débil economía. Se trata de un resultado decepcionante después de que Pepsi Bottling gastara US\$1.600 millones el año pasado para comprar la mayor embotelladora de Pepsi en México, Grupo Gemex SA.

Pero Coca-Cola tiene mucho más en juego en México que Pepsi. Los mexicanos, después de todo, son los mayores bebedores per cápita de Coca-Cola en el mundo. Coca-Cola obtiene alrededor de un 11% de sus ganancias globales y su volumen de ventas en México. Fomento Económico Mexicano SA, o Femsa, la mayor embotelladora en México y la segunda de Coca-Cola en el mundo, ha logrado un rendimiento anual promedio sobre el capital invertido de alrededor de un 20% durante la década pasada, dos o tres veces más de lo que ganan las otras grandes embotelladoras de Coca Cola.

En un esfuerzo por consolidar sus operaciones FEMSA uno de los mejores embotelladores de Coca Cola, compró este año Panamerican Beverage Inc. por US\$2700 millones, la mayor compra de una empresa extranjera por parte de una firma mexicana. De todas maneras, la creciente competencia en México podría amenazar la alta rentabilidad de Coca Cola en ese país. "Coca-Cola no se puede permitir ver un desbarajuste en el sistema de México", dice Carlos Laboy analista de bebidas para Bear Stearns.

La incursión de Kola Real en México ha puesto a los gigantes de refrescos a la defensiva. José Bustamante, propietario de la pequeña tienda Santa Cecilia en el barrio de clase media Roma, de Ciudad de México, dice que su vendedor de Coca-Cola lo amenazó recientemente con dejar de suministrarle Coca-Cola si Bustamante no retira a Big Cola de sus estanterías. Bustamante dice que el vendedor también le ofreció dos cajas gratis de Coca-Cola al mes. "Acepté", explica Bustamante. "No me puedo permitir dejar de vender Coca-Cola".

Un riesgo para Coca-Cola y Pepsi es que México siga el camino tomado por Brasil, el tercer mercado mundial de refrescos. Allí, las marcas baratas pasaron de tener un 3% del mercado a principios de los años 90 a alrededor de un 30% de las ventas de refrescos. Las ventas de refrescos en Brasil tienen también un menor rendimiento que las de México, porque más de la mitad se realizan en supermercados. Las cadenas de supermercados usan su influencia para exprimir a los proveedores. En México, los supermercados representan menos de un 5% de las ventas de refrescos. Pero eso está cambiando y los supermercados son el canal de ventas de más rápido crecimiento en México.

Cuando Kola Real se creó en 1988, Jorge, el mayor de los hijos, usó su título en ingeniería agrícola para desarrollar la fórmula de la bebida. La familia mantuvo los costos de distribución bajos usando viejas botellas de cerveza y etiquetándolas a mano. Aumentaron sus operaciones lentamente, a menudo comprando plantas abandonadas por otros embotelladores. La compañía se expandió a Lima en 1997. Cuando la economía de Perú se paralizó en 1998, el bajo precio de Kola Real atrajo a consumidores con poco dinero. Al finalizar el año, Kola Real y otras marcas baratas más que doblaron su cuota de mercado alcanzando un 21%.

La familia Añaños escogió como siguientes objetivos a las embotelladoras de Coca-Cola y Pepsi en Ecuador y luego en Venezuela. Después de menos de un año de haber entrado en Venezuela, Kola Real tenía casi un 10% del mercado. La mayor embotelladora de Coca-Cola allí en ese entonces, Panamerican Beverages, fue forzada a recortar sus precios.

Los hijos de la familia Añaños, que ahora en gran parte dirigen el negocio, vieron el prometedor mercado mexicano. El año pasado tanto Carlos como Arturo se trasladaron a México para supervisar la inversión de US\$ 7 millones de su compañía la mayor hasta la fecha en una planta equipada con tecnología de punta cerca de la ciudad de Puebla.

Enfrentarse al todopoderoso aparato de distribución de Coca-Cola ha sido difícil para la firma peruana. Coca-Cola corteja a los propietarios de tiendas comprándoles seguros de vida y ofreciéndoles clases gratuitas sobre cómo dirigir un negocio. Fernando García Tapia, que administra la bodega Abarrotes Casa Conchita en Ciudad de México, dice que ha rechazado dos veces una oferta de Big Cola por miedo a perder los valiosos beneficios adicionales que recibe de Coca-Cola.

Para Big Cola ha tenido una larga travesía desde la selva sur del Perú. Carlos Añaños recientemente mostró a una visitante una antigua foto familiar tomada unos pocos años antes de que Sendero Luminoso destruyera su finca, dice. "Si no fuera por Sendero Luminoso, nunca habiéramos vivido nuestro sueño".

Publicado en diario "El Comercio" de Lima el lunes 27 de octubre de 2003.

Reproducido para ser usado como material de lectura y trabajo en clase. Este material de apoyo académico se reproduce en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor: Decreto Legislativo 822.