Kola Real: refrescos familiares en un mercado global

9 de enero de 2012

Kola Real ocupa los primeros puestos en el ranking de bebidas gaseosas en los 14 mercados en los que está presente. Pero, ¿podrá situarse entre las multinacionales de bebidas más importantes del mundo en 2020?

Hace poco más de dos décadas salían las primeras botellas de Kola Real del patio de una vivienda familiar de la ciudad de Ayacucho, en Perú. Era la forma que habían encontrado los Añaños de ganarse la vida en un territorio pobre y amenazado por las acciones violentas de Sendero Luminoso. Tuvieron buena vista. Los ayacuchanos se habían quedado sin bebidas gaseosas a causa de que Coca-Cola y Pepsi apenas operaban en la zona porque la organización terrorista atacaba sus camiones.

Eduardo Añaños, Mirtha Jeri y sus seis hijos se iniciaron en el negocio de la forma más modesta y rudimentaria, con un préstamo sobre su vivienda y capital propio. Primero, distribuyeron la bebida puerta a puerta entre sus vecinos. A los tres años, fundaron AJE, la empresa embotelladora y distribuidora de Kola Real, y abrieron su primera planta de producción.

Una vez conquistado el mercado limeño, se expandieron por el continente latinoamericano y el mercado asiático a un ritmo vertiginoso, abriendo sucursales en países como Venezuela (1999), México (2002), Costa Rica (2004), Nicaragua (2005), Guatemala (2005), Honduras (2005), El Salvador (2006), Tailandia (2006), Colombia (2007), Panamá (2009) y Vietnam (2009).

En 2010, la empresa familiar, ya convertida en una potente multinacional, estaba presente en 14 países del mundo, en los que ocupaba el segundo o tercer lugar de su sector, con 1.700 millones de dólares en ventas. ¿Podrán seguir creciendo a este ritmo?

El caso "Aje: vendiendo refrescos a la base de la pirámide", elaborado por el profesor del IESE José Luis Nueno, Silvia Rodríguez y Miguel Bazán, reflexiona sobre cómo hacerlo.

©IESE Business School

La fórmula del éxito

Varios factores han llevado a AJE a su privilegiada situación. En primer lugar, el hecho de haber enfocado su servicio al segmento de las clases bajas, mayoritarias en Latinoamérica, frente a unos competidores centrados en el minoritario público objetivo de mayor poder adquisitivo.

Su objetivo era posicionar el producto como "la bebida del precio justo" (con un precio entre un 20% y un 30% inferior a la media) y difundir el concepto de democratización del consumo aludiendo al sobreprecio de las bebidas de la competencia.

Este hecho, sumado a los novedosos formatos (2,6 y 3,1 litros) de gran volumen en envases de PET desechables, facilitó la accesibilidad del producto a todos los estratos de la población. Tanto Kola Real como Big Cola (el nombre que recibía en Asia) siguen una política de "siempre precios bajos", sin promociones, ofertas ni *cuponeo*.

Otro factor diferenciador clave de AJE ha sido la austeridad de sus campañas promocionales, con unos niveles de inversión muy inferiores a los de otras marcas de refrescos. Antes de publicitar un producto de forma masiva, preferían el boca-oreja, especialmente entre las amas de casa, atraídas por el bajo precio.

De todas formas, la tendencia en este aspecto está empezando a cambiar. En octubre de 2010, por ejemplo, se llegó a un acuerdo de patrocinio con el FC Barcelona para utilizar la imagen de jugadores como Messi, Iniesta y Puyol en las etiquetas de las botellas.

La capacidad para desarrollar una estructura organizativa pequeña y flexible tanto en la central como en las delegaciones en cada país ha sido otro de los pilares del éxito del grupo. No obstante, existen entre los analistas ciertas dudas sobre la posibilidad de mantener una estructura familiar de estas características cuando se acomete la entrada en el mercado global.

Retos de futuro

Las ventas mundiales de refrescos resistieron, no sin ciertas dificultades, el envite de la recesión en 2009. Coca-Cola continúa siendo líder absoluto del mercado en todo el mundo, pero la excelente respuesta de los consumidores de Big Cola en Asia podría situar a AJE en los primeros puestos del ranking. Sobre todo, por su entrada durante 2011 en nuevos países de la región: India, Indonesia y China. Por otra parte, el despliegue en Brasil contribuirá a que, en 2014, Latinoamérica desplace a Norteamérica al segundo puesto en consumo de bebidas refrescantes.

El potencial de desarrollo se encuentra ahora en la joven clase media emergente tanto en el

©IESE Business School

continente americano como en el asiático, un *target* ávido de consumir bebidas embotelladas bajo marca. Este crecimiento, sin embargo, demanda ampliar los surtidos y formatos para atender a gustos y preferencias cada vez más sofisticados, lo cual amenaza los abultados márgenes de las marcas.

El equipo directivo de AJE ha demostrado su efectividad y cuenta con una trayectoria excepcional, capacidad de adaptación y respuesta a todos los terrenos y vicisitudes, incluso en los peores años de recesión global del consumo.

Ahora su meta es convertirse en una de las 20 multinacionales más importantes del mundo, alcanzando en 2020 unas ventas por valor de 13.000 millones de dólares y manteniéndose como segundo o tercer operador en cada uno de los países en los que está presente. ¿Cómo cumplir sus objetivos? ¿Cuáles son los pasos a seguir? ¿Podrá hacerlo manteniendo una estructura organizativa pequeña?

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School