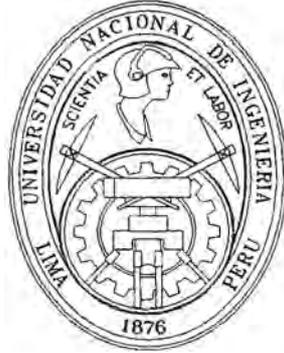


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA Y MANUFACTURERA



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
EMBOTELLADORA "GRUPO AÑÑOS S.A"
(KOLA REAL)

INFORME DE SUFICIENCIA

MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO QUIMICO

ELMO DAVID LEONARDO FABIAN

LIMA PERU

2002

DEDICATORIA

A mi esposa GINA, por su constante paciencia, apoyo y estimulante supervisión en el avance del presente trabajo.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El Porqué del Planeamiento Estratégico
- 1.2 Importancia del Planeamiento Estratégico
- 1.3 Aplicaciones practicas del Planeamiento Estratégico

II. DESARROLLO DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- 2.1. Concepto Específico de Planeamiento Estratégico
- 2.2. Unidades estratégicas de negocios
- 2.3. Análisis del ambiente externo
- 2.4. Identificación de las oportunidades y amenazas
- 2.5. Matriz de evaluación de factores externos
- 2.6. Identificación de las fortalezas y debilidades
- 2.7. La cadena de valor
- 2.8. Matriz de evaluación de factores internos
- 2.9. Formulación de estrategias

III. DESARROLLO DEL TEMA: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL GRUPO AÑAÑOS

- 3.1. Antecedentes de la Empresa Grupo Añaños
- 3.2. Aspectos Sociales
- 3.3. Productos de la Empresa
- 3.4. Estrategia de ajuste de la Empresa
- 3.5. Proceso de Planeamiento Estratégico
 - 3.5.1. Visión
 - 3.5.2. Misión

- 3.5.3. Objetivos
- 3.5.4. Políticas
- 3.5.5. Determinación de las unidades estratégicas de negocio
- 3.5.6. Análisis del Ambiente Externo
 - 3.5.6.1. Entorno Indirecto
 - a. Social
 - b. Cultural
 - c. Político
 - d. Tecnológico
 - 3.5.6.2. Entorno Directo
 - a. Análisis Competitivo de la Industria
 - b. Modelo de las 5 fuerzas aplicadas al sector.
 - 3.5.6.3. Identificación de las oportunidades y amenazas
 - 3.5.6.4. Matriz de evaluación de factores externos
- 3.5.7. Análisis del Ambiente Interno
 - 3.5.7.1. Identificación de las fortalezas y debilidades.
 - 3.5.7.2. Ventajas y desventajas de la cadena de valor
 - 3.5.7.3. Matriz de evaluación de factores internos
- 3.5.8. Formulario de Estrategia
 - 3.5.8.1. Matriz FODA
 - 3.5.8.2. Matriz BCG
 - 3.5.8.3. Matriz IE
 - 3.5.8.4. Matriz SPACE
- 3.5.9. Evaluación de las Estrategias
- 3.5.10. Selección de las Estrategias
- 3.5.11. Implementación y control de las estrategias

IV. CONCLUSIONES

V. BIBLIOGRAFÍA

VI. APÉNDICE

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a la Ing. Luz Franco Portilla, por la motivación que tuve participando como alumno en el curso de Titulación por Actualización de Conocimientos y por el interés que despertó el desarrollo del tópico: “Planeamiento estratégico”, lo cual me hizo decidir desarrollar el presente trabajo.

Al Ing. Jorge Sponda Veliz, notable docente de la facultad de Ing. Química (UNI) quien con su aliento y generosidad como mi asesor y amigo, me ayudó a culminar el presente trabajo.

También quiero manifestar mi gratitud y estima por las extraordinarias contribuciones al Gerente General Ing. Jorge Añaños Jerí (Grupo Añaños S.A. – Kola Real) de la planta de Huaura por la oportunidad y atención recibida, durante las continuas visitas a su empresa.

Al personal que labora en la Biblioteca del Banco Wiese, por su eficiencia y colaboración en la búsqueda de información especializada.

Especialmente estoy agradecido a mis padres y hermanos que en todo momento me alentaron para culminar el proceso de titulación satisfactoriamente.

Finalmente agradezco a DIOS por tener un predilecto amigo (que es mas unido que un hermano) Jorge Marín Reyes por su dedicación en la búsqueda de información, apreciación y discusión que me permitieron elaborar el presente trabajo, lo cual me deja en deuda y quedo por siempre agradecido.

Elmo Leonardo Fabián

RESUMEN

El objetivo del trabajo es realizar un análisis estratégico del Grupo Añaños S.A., tomando en cuenta datos estadísticos del período Junio 1988 a Noviembre del 2001, publicadas en diversas fuentes especializadas sobre la producción y comercialización de Bebidas Gaseosas, sector al que pertenece esta empresa.

El trabajo considera los siguientes aspectos importantes:

1. Análisis del ambiente externo que a la vez se divide en entorno directo e indirecto, allí se especifica los tópicos siguientes: social, cultural, político, tecnológico, análisis competitivo de la industria y el modelo de las cinco fuerzas aplicadas al sector.
2. En el marco del análisis externo se ha considerado también la identificación de las oportunidades y amenazas y la matriz de evaluación de factores externos.
3. Luego se analiza el ambiente interno subdividiéndose en la identificación de las fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas de la cadena de valor y la matriz de evaluación de factores internos.
4. Se realiza también la formulación de estrategias, desarrollando para ello las siguientes matrices: FODA, BCG, IE y SPACE.
5. Finalmente, la evaluación y selección de estrategia mediante la matriz QSPM nos lleva a la conclusión de que la empresa en estudio se va paulatinamente consolidando en el mercado nacional e internacional respectivamente.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PORQUÉ DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el éxito alcanzado por una empresa nacional que empezó como muchas, bajo la forma de microempresa en el interior del país específicamente en la ciudad de Ayacucho. Hoy su producto se vende en casi todo el Perú y ha logrado traspasar las fronteras internacionalizando sus productos, tanto así que hoy cuenta con una sede en Venezuela, se comercializa en Ecuador y próximamente en Bolivia, Brasil, Paraguay y Chile, respectivamente; es “**KOLA REAL**” del “**GRUPO AÑAÑOS S.A.**”

Se cita la reflexión que hace uno de los fundadores de la empresa:

“...Lo más importante de “KOLA REAL” es haber partido de cero, en base a esfuerzo, trabajo, superación y liderazgo que coadyuvaron a lograr resultados importantes en un mercado tan competitivo como es el sector de bebidas gaseosas”...
(Angel Añaños)

La bebida de calidad al precio justo... es el slogan con el cual esta bebida ha podido situarse hoy en un expectante tercer lugar después de Coca Cola e Inca Kola, según “Mercado y Opinión S.A.”, habiendo captado el segmento que estaba desatendido, que no encontraba un producto con precio / rendimiento / calidad adecuado a sus necesidades.

Es importante destacar que la ventaja competitiva alcanzada por la empresa, se basa en que escogió de los tres enfoques genéricos competitivos: “Liderazgo en Costos”; ofreciendo más de “dos medianas al precio de un sol”

La estrategia empresarial para alcanzar los resultados, ha sido reconocida por la revista “América Económica”, perteneciente al grupo Dow Jones & Co., con el premio a la Excelencia 2001.

Actualmente la participación en el mercado de Kola Real es de 16% a 18% promedio, según un análisis realizado por el Grupo Apoyo (Boletín Guía Económico del 16 de octubre) Kola Real sería la única compañía de bebidas gaseosas que ha crecido sosteniblemente en los últimos tres años.

Lo más importante del Planeamiento Estratégico consiste en investigar porqué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.

También se entiende que empresas que están en éxito hoy pueden tornarse en fracaso y una organización fracasada puede alcanzar el éxito, si aplican los conceptos o fundamentos que brinda la planeación estratégica.

Existen tres grandes factores que determinan el éxito de una compañía: el sector en la cual está ubicada, el país o países donde se localizan y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

1.2. APLICACIONES PRÁCTICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Estableciendo la analogía entre MICROSOFT y el Grupo Añaños S.A. aunque parezca atrevido, ambos aprovecharon las circunstancias. El primero gerenciado por Bill Gates quien se enteró de la necesidad de IBM de adquirir un sistema operativo para correr su PC original, Gates sabía de que SEATTLE Computer tenía un sistema, como el que necesitaba IBM, aprovechó la oportunidad, compró por US \$ 50,000 (préstamo de su padre) el sistema y lo revendió a IBM. Lo demás es historia.

El grupo Añaños S.A. aprovechó la coyuntura del terrorismo acentuada en Ayacucho en la década del 80, cuando las empresas líderes en gaseosas no se atrevían a comercializar sus productos, generando un desabastecimiento en las zonas y aledaños, siendo atendidos por el Grupo Añaños a un precio por debajo de la competencia, lo demás es historia.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS

2.1. CONCEPTO ESPECIFICO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es un proceso participativo de una organización, como un todo, en la búsqueda de un futuro elegido, a través de un comportamiento pro-activo considerando el ambiente actual y principalmente el ambiente futuro.

Es la acción de dirigir y conducir una empresa empleando sus destrezas y recursos para lograr sus objetivos básicos en las condiciones más ventajosas.

El planeamiento estratégico es una actitud, una forma de vida, además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos o técnicas prescritos.

2.1.1. Visión: Es el conjunto de ideas globales, muchas de ellas abstractas que dan un marco de referencia de aquello que la empresa quiere y desea hacer en el futuro.

Toda visión debe tener un componente esencial: la filosofía, que constituye los valores, creencias y principios de la empresa, que la hace única e irrepetible.

2.1.2. Misión: Es la formulación del carácter que tipifica la empresa, de aquello que la empresa desea actualizar. Es lo que tiene que hacer la organización para alcanzar su visión deseada.

Responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuál es su responsabilidad?

2.1.3. Objetivos: Son enunciados que expresan los propósitos a ser alcanzados por la empresa en un período determinado. Sirven para medir los resultados esperados como consecuencia de la aplicación de estrategias.

Los objetivos deben ser realistas, flexibles, cuantitativos, que estén sujetos a verificación y control.

2.1.4. Políticas: Son los grandes principios (lineamientos general) que facilitan la acción de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos y la implementación de la estrategia.

Es importante porque provee a sus miembros una clara orientación de sus deberes, limitaciones, expectativas de la organización, dando respuesta anticipada hacia donde se dirige y que le espera.

2.2. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Una unidad estratégica de negocios es una división, un departamento o una línea de producto que constituye un negocio dentro de la compañía.

2.3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

2.3.1. Entorno Indirecto: Existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las más importantes son:

- **Social:** Demandas del consumidor, condiciones de vivienda crecimiento demográfico, etc.
- **Cultural:** Valores culturales, estilos de vida, etc.
- **Político:** Clima político local, estabilidad política, presiones reglamentarias del gobierno.
- **Económico:** Nivel de precios, inflación, política monetaria, política fiscal, barreras no arancelarias, etc.

2.3.2. Entorno Directo: consiste en realizar un análisis objetivo de la industria y los factores aplicados en el entorno, para lograr una ventaja competitiva.

2.3.2.1. Análisis Competitivo de la Industria

El objetivo de una estrategia competitiva es encontrar para una empresa, dentro de un sector industrial, una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

2.3.2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas aplicadas al Sector

Michael Porter desarrolló un marco teórico para auxiliar en la realización de este análisis sectorial. Las cinco fuerzas de Porter, son las fuerzas que afectan a la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento sofisticado de dichas fuerzas y de sus efectos sobre el sector proporciona una visión clara de la rentabilidad total y del potencial futuro para la rentabilidad de este sector.

1. **Competidores Potenciales:** Está conformado por empresas cuyos negocios se encuentran en proceso de maduración o que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.
2. **Rivalidad entre Competidores Existentes:** Está conformado por las empresas o negocios del sector que actualmente desarrollan sus actividades en el mercado al que se desea ingresar y que por lo general ya se encuentran consolidados.

3. **Poder de Negociación de Los Compradores:** Representa a la demanda real del negocio. Compiten con la industria al tratar de reducir los precios, exigir concesiones, insistir en una mayor calidad o servicios adicionales, y al hacer rivalizar a los proveedores entre sí.
4. **Poder de Negociación de los Proveedores:** Compiten con la industria, porque pueden ejercer impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o al reducir la calidad o disponibilidad de bienes o servicios. Es necesario tener asegurado la provisión de la materia prima e insumos para el normal desarrollo del negocio.
5. **Amenaza de Productos Sustitutos:** Son los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades: Son circunstancias que pueden beneficiar a la empresa en cuanto al logro de los objetivos.

Amenazas: Son situaciones del entorno que eventualmente perjudican el cumplimiento de la misión de la empresa.

2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz EFE resume las oportunidades y amenazas competitivas tecnológicas, legales, políticas, culturales, sociales y económicas.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas: Son cualidades o factores internos que representan ventajas frente a la competencia o para alcanzar objetivos.

Debilidades: Son restricciones o deficiencias de los factores internos comparativas respecto a la competencia o limitante para lograr objetivos.

2.7. LA CADENA DE VALOR

Es la herramienta básica para examinar y analizar sistemáticamente todas las actividades que una empresa desempeña para saber cómo interactuar y descubrir las fuentes reales de donde brota la ventaja competitiva.

La cadena de valor de una empresa es el reflejo de su historia, tradición, valores compartidos y aplicación de sus estrategias. En este sentido, la empresa ocupa un lugar en la cadena añadido desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

EL MODELO DE CINCO FUERZAS

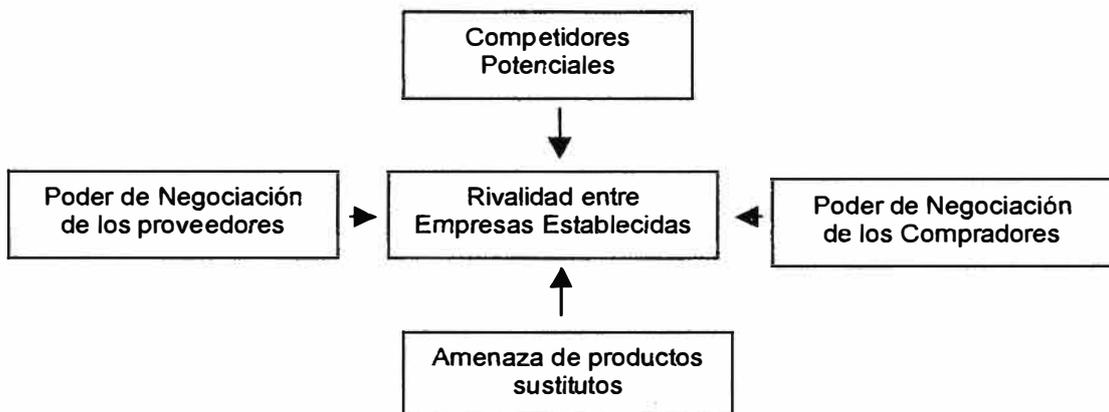


Figura N° 1: El modelo de cinco fuerzas aplicadas al sector.

Fuente: Administración Estratégica, Charles W. Hill. Pag. 70.

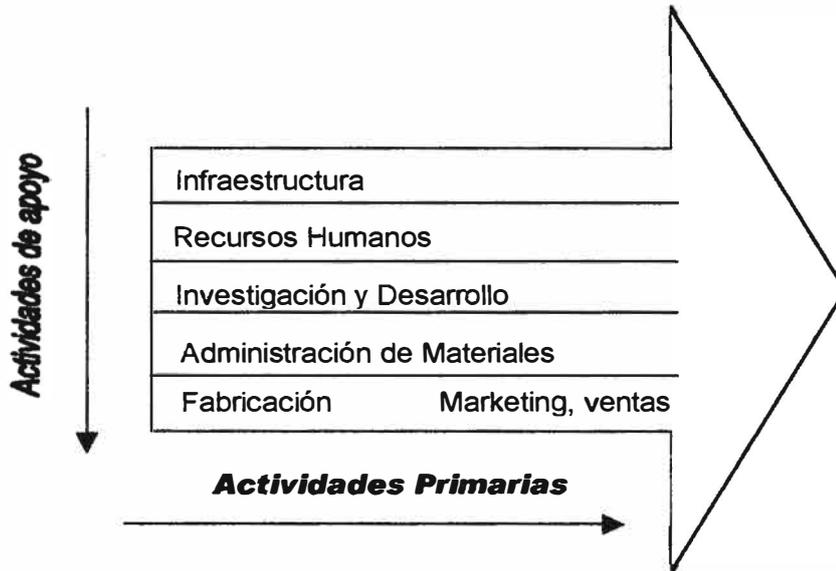


Figura N° 2: La cadena del valor.

Fuente: Administración Estratégica,
Charles W. Hill. Pag. 134.

2.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz EFI resume las fortalezas y debilidades competitivas de la empresa. Además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas funcionales de una organización.

2.9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

2.9.1. Matriz Foda: La matriz de las Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias que permite cruzar las oportunidades /amenazas con las fortalezas / debilidades para generar una opción.

2.9.2. Matriz Boston Consulting Group (BCG): Aplicable a empresas con varias unidades de negocio, con diferentes estrategias, criterios para clasificar una unidad de negocio, participación de mercado, crecimiento de sector.

2.9.3. Matriz Interna Externa (IE):

La matriz interna – externa coloca las diferentes unidades de negocios de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. Análoga a la BCG, pero con otras variables, de referencia, para estrategias. Además el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada unidad de negocios y las zonas sombreadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

2.9.4. MATRIZ SPACE: Posición estratégica y evaluación de la acción. Es una estructura de 4 cuadrantes que sugiere que estrategia usar. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria).

CAPÍTULO III

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL GRUPO AÑAÑOS S.A.

3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

BREVE RESEÑA HISTÓRICA:

En la década de los 80 el país sufría una escasez general de alimentos de consumo masivo en la mayor parte de los departamentos ubicados en el sur-este del país, y sobre todo una deficiente distribución de bebidas gaseosas, debido principalmente a la falta de acceso a las carreteras.

Esta situación era aun más grave en la ciudad de Ayacucho ya que es aquí donde se originó la lucha armada del Grupo Terrorista Sendero Luminoso, quienes no permitían la entrada de camiones, especialmente si comercializaban productos extranjeros.

En este contexto, se fundó la Empresa Kola Real el 23 de junio de 1988 en la ciudad de Ayacucho bajo la dirección de Eduardo Añaños y su hijo mayor Jorge. Al año siguiente, Álvaro otro hijo del Sr. Eduardo comienza a administrar la planta y su hijo menor Carlos, se encarga de la labor logística de abastecimiento de materia prima e insumos. Un año mas tarde, se une a la empresa sus otros hijos Ángel y Arturo. Es así, que toda la familia se compromete en el negocio de fabricación y comercialización de Kola Real.

Al principio la planta fabricaba las gaseosas multisabores (amarillo, naranja, limón, piña, etc) en botellas de diferentes tamaños y formas.

En 1991 empieza a operar una nueva planta en Huancayo, con una maquina manual artesanal que procesaba aproximadamente 200 cajas diarias. Al mismo tiempo se abre una planta en la ciudad de Andahuaylas (Apurímac) Posteriormente, entra en operación una pequeña planta en Huaura para el abastecimiento de zonas cercanas. La aceptación del producto fue tan buena, que obligó a trabajar 24 horas al día, inclusive algunos Domingos y feriados.

En 1993, previa evaluación de la población, el clima y las ventajas tributarias que ofrecía la zona de selva y frontera se decide instalar una planta pequeña en Bagua (Amazonas) cuya capacidad instalada también quedó limitada por la gran demanda y preferencia conseguida por Kola Real.

En 1994, se inaugura la planta de Sullana, que inicialmente abastecía Sullana y Piura para después ampliar su distribución a Chiclayo y Trujillo.

En 1996, se tomó la decisión de comercializar y producir Kola Real, en la ciudad de Lima, debido al éxito alcanzado en los mercados de Piura, Chiclayo y Trujillo. La planta se ubica en Huachipa (altura del Km 8,5 de la carretera central de Lima) y casi al mismo tiempo se instala una planta en la ciudad de Cajamarca.

En 1998, se instala una planta en la ciudad de Trujillo, debido a la elevada demanda, la cual no podía ser satisfecha por la planta de Sullana y Lima.

En el año 2000, se instala una planta en la ciudad de Arequipa, que se encargaría de la distribución del producto en la zona Sur del Perú.

En el año 2000 decidieron expandirse al extranjero empezando en el país de Venezuela ubicando una planta embotelladora en la ciudad de Valencia y de allí distribuyéndose a once ciudades, incluidas Caracas y Maracaibo, mientras que en

Ecuador, las ciudades de Cuenca, Machala, Quito y Guayaquil, son abastecidas desde la planta de “Kola Real” ubicada en Sullana.

3.2.ASPECTOS GENERALES

Durante el análisis de la empresa Industrial “Grupo Añaños S.A.” se ha visto por conveniente hacer una descripción por rubros, siendo estos: Producto, Precio, Distribución, Promoción y Evolución Reciente.

Producción: Actualmente el grupo cuenta con once (11) plantas que producen la marca Kola Real, ésta genera trabajo para 3000 personas aproximadamente a nivel nacional e internacional.

La capacidad instalada de las distintas plantas de la empresa son mostrados en el cuadro N° 3,1.

CUADRO N° 1

Planta de Producción	Ubicación		Año Inicio	Capacidad Instalada Inicial Cajas / mes	Capacidad Instalada (2000) Cajas/mes
	Ciudad	Departamento			
Embotelladora Asamblea S.R.L.	Ayacucho	Ayacucho	1998	4 000	60 000
Embotelladora Asamblea S.R.L.	Huancayo	Junín	1991	7 000	90 000
Embotelladora Asamblea S.R.L.	Andahuaylas	Apurímac	1992	7 000	60 000
Embotelladora Asamblea S.R.L.	Huaura	Lima	1993	20 000	160 000
Embotelladora Asamblea S.R.L.	Bagua	Amazonas	1993	15 000	120 000
Industrias Grau S.A.	Sullana	Piura	1994	10 000	1 000 000
Industrias Añaños S.A.	Huachipa	Lima	1996	300 000	1 000 000
Embotelladora Cajamarca S.R.L.	Cajamarca	Cajamarca	1997	30 000	30 000
Industrias Añaños S.A.	Trujillo	La Libertad	1998	300 000	450 000
Embotelladora del Sur (*)	Arequipa	Arequipa	2000	75 000	200 000

Fuente: Grupo Añaños S.A.

(*) Producción Total

Cuadro N° 3,1 Capacidad instaladas de las plantas del Grupo Añaños S.A.

Productos: Tal como se muestra en la transparencia los productos Kola Real en sabores y tamaños diversos, vemos allí como se inicia la presentación de las gaseosas en diferentes tamaños y como se presenta ahora el producto en tamaños estandarizados.

Precio: La política de precios esta destinada a ofrecer al cliente final el menor precio con un nivel de calidad, similar a las marcas mas conocidas y compatibles con un buen margen de contribución a los diferentes integrantes del canal de distribución, favoreciendo así un alto índice de rotación, que hace atractivo comercializar el producto. En el cuadro N° 3,2 se observa los costos de producción de una caja de gaseosas de 24 unidades, resaltando la utilidad por caja, siendo esta de S/. 0.90 centavos, lo que equivale a S/. 0.037 centavos por unidad.

Deducciones	S/.
I.G.V.	1,.93
ISC (17% del costo)	1.82
Impuesto a la Renta	0.25
Distribución	1.60
Costos (Botellas, Insumos, G. Fijos)	<u>5.50</u>
Total Costos	11.10
Precio de Venta	12.00
Utilidad / Caja	0.90

Fuente: Grupo Añños S.A

Cuadro N° 3,2: Estructura de costos, utilidad por caja del año 2001.

DISTRIBUCIÓN:

En los inicios, Kola Real se vendía en las zonas urbanas de provincias y zonas periféricas. La introducción en la ciudad de Lima se realizó a través de la venta en los distritos periféricos y en la actualidad se vende en casi todas las zonas de la ciudad, pero con diferentes resultados, como se puede comprobar en el Anexo N° 2.

Todas las plantas tienen la misma modalidad de venta: venta directa a las bodegas y a mayoristas; estos últimos, se encargan de aquellos puntos de venta que se encuentran en zonas más alejadas, atomizadas, de poco volumen. La planta de reparto está compuesta por flota propia (7%) e independiente (93%). Este elevado porcentaje de flota independiente se debe a que se está aprovechando la enorme cantidad de transporte de segunda mano existente en todo el país. El sistema de ventas utilizado es el de autoventa y al contado. En zonas de nuevo ingreso o alto ingreso se realiza la preventa.

PROMOCIÓN:

La promoción del producto está constituida por afiches, calendarios de pared, llaveros flags, que son distribuidos a todos los clientes. Además de botellas inflables, banderolas, que se exponen en los eventos o ceremonias especiales donde la marca está presente.

Se auspician diferentes eventos musicales, sorteos teniendo como premios entre otros autos modelo Tico de la marca Daewoo.

También he observado en cuanto a la promoción la apertura de un consultorio médico (Sullana) donde atienden al público en general totalmente gratis y sin ningún tipo de cargo. También se ha implementado en Lima dos consultorios (Callao y plantas de Huachipa), donde no solo el médico atiende al personal que labora en la empresa sino también a familiares y público en general. Se le llama “Club Médico de la Familia Kola Real”. Esta es una muestra de las acciones creativas que hace la empresa para fidelizar al cliente.

Actualmente se está promocionando que por el consumo de cuatro gaseosas, la quinta es gratis.

PUBLICIDAD

En este rubro se halla conveniente resumirlo en el cuadro N° 3,3, donde se detalla la publicidad en los diferentes medios de comunicación y material merchandising, correspondiente a la promoción 2001.

Del cuadro N° 3,3, se observa que el Grupo Añaños S.A. ha incrementado en los últimos tres años en sus gastos de promoción alrededor del 63% (período: 1998 – 2001).

Año	T.V.	Radio	Auspicios	Material Merchandising	Total Gastos
1998	228.480 60%	95.200 25%	38.080 10%	19.040 50%	380,700 100%
2001	414.000 69%	120.000 20%	48.000 8%	18.000 3%	6000000 100%

Fuente: Grupo Añaños S.A

Cuadro N° 3,3: Gasto de Publicidad para promocionar Kola Real, en dólares americanos.

3.3. PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Actualmente, el “Grupo Añaños S.A.” producen la marca Kola Real envasados en botellas de vidrio y en plástico no retornable. Los sabores son de piña, fresa, lima, naranja, limón, sabor de oro y plush Kola. En las presentaciones de plástico no retornable, también está incluida el agua de mesa “Cielo”. Los tipos de envase y su capacidad en ml, se presentan en el Cuadro N° 3,4.

Producto	Sabor	CAPACIDAD				
		360	620	625	1800	2600
Kola Real	Piña	✓	✓	✓	✓	✓
Kola Real	Lima	✓	✓	✓	✓	✓
Kola Real	Naranja	✓	✓	✓	✓	✓
Kola Real	plush	✓	✓	✓	✓	✓
Sabor de Oro		-	-	✓	✓	✓
Agua Cielo		✓	-	✓	✓	-

✓ Fuente: Grupo Añños S.A.

Cuadro N° 3,4: Clasificación de los productos.

El cuadro N° 3,4 detalla la extensión de los productos presentados en envases de vidrio (625 ml y 620 ml) y de plástico no retornable (625 ml, 1800 ml y 2 600 ml), respectivamente.

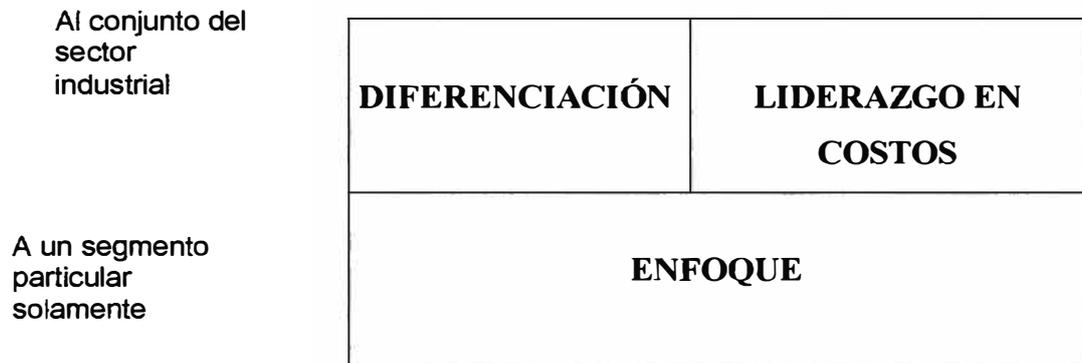
3.4. ESTRATEGIA DE AJUSTE DE LA EMPRESA

Dentro de un sector, las empresas deben competir de modos diferentes. Aquellas con estrategias de mas éxito serán lo bastante afortunadas para obtener rendimientos por encima de la media comparados con los de otras empresas del sector. Michael Porter asume todo esto muy sencillamente diciendo “que las empresas de un sector pueden elegir una de las tres estrategias genéricas con la que se debe competir”.

- Liderazgo en costos en el conjunto del sector industrial
- Diferenciación en el conjunto del sector
- Enfoque (concentración) usando el liderazgo en costos o la segmentación solamente en un sector particular del mercado.

En la figura N° 3,1 se muestran las tres estrategias genéricas descritas.

TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS



Fuente: Administración Estratégica, Charles W. Hill.

Figura N° 3,1 : Estrategias genéricas para competir.

ESTRATEGIA DEL GRUPO AÑAÑOS : “KOLA REAL”

En un mercado tan competitivo, Kola Real ha surgido como un nuevo protagonista nacional. Sus productos se encuentran entre los más aceptados por el público, habiéndose posesionado ventajosamente en el mercado gracias a una notable expansión basado en “liderazgo de costos”.

¿Cuál es la receta aplicada por el Grupo Añaños?

... “Desde un inicio nos caracterizamos por tener buen sabor, bajo precio y una importante presencia en los puntos de venta”...(Carlos Añaños)

...”Un factor muy importante es las ganas por hacer bien las cosas, para nosotros es vital la pasión que ponemos al emprender un proyecto”...(Carlos Añaños)

...”En países como el nuestro, la cantidad de personas dispuestas a ahorrar es mucho mayor que el segmento de gente que no prioriza el precio, puedo señalar que el éxito de Kola Real no obedece solo a una cuestión de precios. Si hubiera sido ese el único

factor, no hubiéramos podido soportar el alud de la competencia”...(Rolando Vallejos)

...”Podemos ofrecer esos precios por dos razones básicas:

- Somos una marca local no pagamos regalías, que encarecen el producto.
- Tenemos una estructura organizada bastante plana, somos una organización ágil para la toma de decisiones.

Al sumar esos factores, el resultado es un producto de éxito en tiempos de recesión”... ..(Carlos Añaños).

En la tabla N° 3,4 se presentan los fundamentos de la estrategia: Kola Real, en base al liderazgo de costos.

LIDERAZGO EN COSTOS	
Diferenciación del Producto	Bajo (Principalmente por precio)
Segmentación del Mercado	Débil (Mercado masivo)
Habilidades distintivas	Fabricación y Administración de materiales (reducción de costos)

Fuente: Administración Estratégicas de Charles W. Hill

Tabla 3,4: Fundamentos de la estrategia: Kola Real.

3.5. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el proceso que determina lo que una empresa, negocio u organización quiera hacer en el futuro y la relación de actividades para alcanzar su objetivo.

3.5.1. Visión:

Ser la marca peruana de mayor preferencia por el consumidor a través de una organización ligera, eficiente y productiva. Ofreciendo la mejor calidad en el producto.

3.5.2. Misión:

Contribuir al crecimiento significativo del mercado total de bebidas, con un producto de calidad, asequible a la gran mayoría de personas. Promover y fortalecer el desarrollo de todos los integrantes de la cadena de valor en la organización (proveedores, trabajadores, clientes).

3.5.3. Objetivos

Los objetivos fijadas por la empresa son:

- **Bebidas gaseosas** : Penetrar y consolidarse en los diversos estratos sociales a través de sus diferentes unidades de negocio.
- **Agua de mesa y/o minerales**: Superar el consumo en:

Latinoamérica	Consumo per –capita actual : 30 L.
Perú	Consumo per –capita actual : 3 L.

Crear una bebida al alcance de todo el mundo

Crear nuestras propias oportunidades para:

- nosotros
- nuestros hermanos
- nuestros clientes

Convertirnos en líderes optimistas y humanistas

3.5.4. Políticas:

- Satisfacer una necesidad:

- En el momento y lugar oportuno.
- Al precio que el cliente pueda pagar.
- Propiciar a que la gente quiera hacer las cosas y no obligarlos a que las tengan que hacer.
- No buscar culpables sino soluciones.
- Trabajar con honestidad y respeto. Predicar con el ejemplo.
- Buscar plena identificación de los trabajadores con sus jefes inmediatos con la empresa.
- Mejora continua de la calidad, productividad, eficiencia, capacitación de personal, etc.
- Cerrar el círculo (todo lo que se empieza se acaba).

3.5.5. Determinación de las Unidades Estratégicas de Negocio

Las líneas de negocios o unidades estratégicas de negocios con que el Grupo Añaños trata de satisfacer dentro de sus propias habilidades las necesidades emergentes de sus clientes son las siguientes:

▪ Producto N° 1: Kola Real

Es la marca con la cual la empresa se dio a conocer y conquista el mercado nacional. Está embotellada en dos tipos de envases: vidrio y plástico.

▪ Producto N° 2: Sabor de Oro

Debido al entorno competitivo del sector, por los nuevos productos relanzados de la competencia (Triple Kola, Isaac Kola) e incrementar la participación en el mercado.

▪ Producto N° 3: Agua de Mesa Cielo

En la actualidad existe una marcada tendencia hacia el cuidado de la salud y la figura, debido a ello, el mercado de aguas de mesa y

mineral es uno de los más dinámicos entre los de bienes de consumo, compiten con productos como Socosani, San Luis, San Mateo, etc.

3.5.6. Análisis del Ambiente Externo

Se analiza el entorno indirecto y directo:

3.5.6.1. Entorno Indirecto:

Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, entre ellos los: sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

a) Social y Demográfico

1. Por las características del producto hemos observado que Kola Real ha influido en lo que ahora llamamos consumo familiar, determinado por los productos de envase grande y no retornable a bajo precio.
2. La gente del interior del país, que se desplaza por razones diversas, traen en mente sus propios gustos y preferencias destacando la marca Kola Real en el sector de las bebidas gaseosas. Según se desprende de algunas entrevistas realizadas y el contacto directo con los pobladores.
3. Esto es lo que en el año 1996 expresó Carlos Añaños...”Antes de pensar en Lima ya se había constituido una buena base en el interior”... confirmando el arraigo de K. R. en provincias.
4. Es importante señalar también que don Andrés Freudenberg de Embotelladora Fénix en el año 2000 expresó... “Las grandes marcas tendrán que aprender a convivir con las baratas ya que el Perú tiene muchos consumidores de bajo estrato social”...

b) Cultural

“Industrias Añaños, a través del bajo precio de su marca Kola Real, ha estimulado que la población que no consumía antes bebidas gaseosas, lo haga ahora, adquiriendo de esta forma, una costumbre. Según la situación económica se reactive, esa misma gente va a seguir consumiendo más gaseosas y eso va a generar en consecuencia un aumento de la producción”.

c) Económico - Tributario

1. Todos coinciden en que el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que grava a la industria de bebidas es demasiado alto y, por consiguiente, encarece sus productos. Calificado también con el apelativo de “destructor de la demanda” el ISC viene impidiendo que empresas que se iniciaron recientemente y, que buscan incursionar con éxito en el mercado, vean cada vez más difícil su permanencia y estabilidad en el sector.
2. Desde el 01 de enero del 2001, el Gobierno puso fin a la exoneración de los beneficios tributarios (IGV e ISC) que favorecían a las empresas productoras en Zonas Fronterizas.

El término de la exoneración afectó márgenes de las empresas quienes reaccionaron rediseñando y reubicando sus procesos de producción.

Embotelladora Rivera aceleró el traslado de parte de la producción de Sullana a las plantas de Barranca y Lima.

Embotelladores Unidos ha instalado una nueva planta de producción en Arica (Chile), donde goza de beneficios

tributarios: Exoneración de aranceles por insumos, IGV e impuestos a las utilidades.

3. Teniendo en cuenta que el azúcar representa alrededor del 35% de los costos totales de insumos se prevé una desgravación arancelaria en el año 2005, que contribuirá a reducir los costos de la industria.

d. Tecnológico:

En el Perú las empresas embotelladoras a excepción de las Marcas Líderes utilizan una tecnología “promedio”; es decir, de segunda mano o alquiler de equipos a embotelladoras grandes.

3.5.6.2. ENTORNO DIRECTO

a) Análisis Competitivo de la Industria

Entorno Macro

Menor demanda interna y reacción estratégica de las empresas resulto en mayores volúmenes de venta a menores precios.

- El mercado de bebidas gaseosas ha sido uno de los mas dinámicos durante la recesión.
- Los hábitos de consumo que privilegiaron precios sobre calidad, incentivaron el ingreso de marcas económicas (“B-brands”) que rápidamente ganaron participación en el mercado.
- La reacción de las empresas lideres fue seguir las estrategias de menores precios, por ejemplo reduciendo márgenes de las empresas que introdujeron marca económicas con el objetivo de recuperar y mantener participación de mercado.

Los objetivos propuestos fueron parcialmente alcanzados:

Los B-brands mantienen una importante participación de mercado.

Las nuevas marcas (“Kola Real ” y “Otros”) se incrementaron en 11 puntos porcentuales durante el 2000, alcanzando una participación conjunta del 35% en el mercado limeño.

El bajo nivel de precios de las bebidas gaseosas desplazó hacia esta industria gran parte de las preferencias de consumo de bebidas antes orientadas a refrescos instantáneos.

- Esta industria ha sido una de las más dinámicas durante el período de recesión, la mayor competencia y disminución de precio originaron mayores ventas. Los márgenes de las empresas aun se encuentran deprimidos.
- En los últimos meses del 2000 y principalmente durante el presente año, se viene apreciando una mayor difusión de productos de envase grande y no retornable a bajo precio, incentivando el consumo familiar. Mientras tanto, el consumo de gaseosas de envase mediano mantiene un comportamiento positivo potenciado por las sucesivas promociones y la ampliación de los canales e distribución.
- Camilo Tedee¹, Gerente General de la sucursal de PEPSICO INC en el Perú, advierte claramente que no hay una gran influencia de esta industria en términos económicos, pero con el efecto de la

¹ Negocios Internacionales – Revista – Febrero 2001. Pág. 10

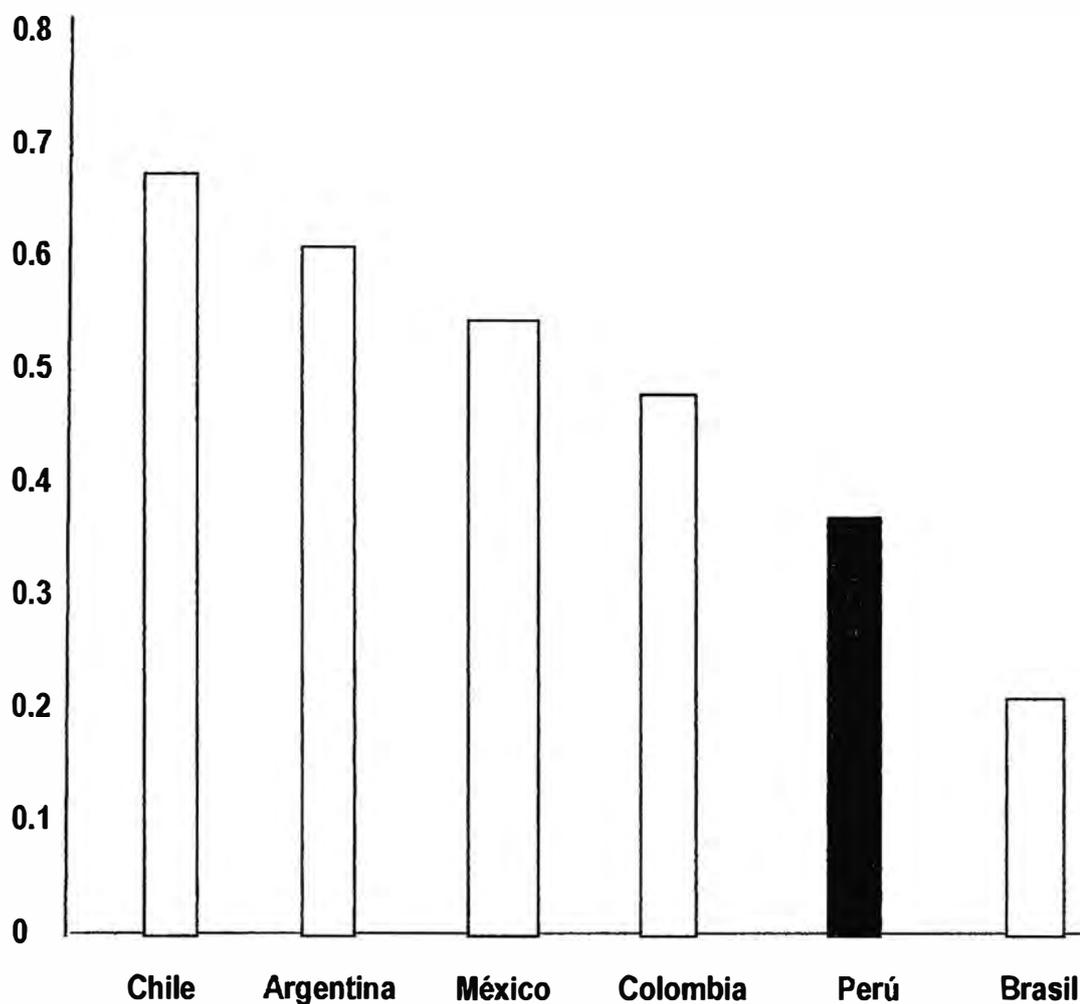
competencia habrá mayores posibilidades de desarrollo en el futuro.

- Para Jorge Luis Taboada², Gerente de planeamiento y distribución de la Corporación José R. Lindley, la presencia de Kola Real en el mercado peruano es favorable, ya que propicia la creación de una cultura en el consumo de las bebidas con gas.
- “No hay mal que por bien no venga”, es un aforismo que bien podría ser aplicado a la preocupación que tienen “Las bebidas grandes” por las “Marcas chicas” como Kola Real, del grupo de Industrias Añños.

LA INDUSTRIA DE GASEOSAS EN AMERICA LATINA

- La industria local presenta los precios unitarios más bajos a nivel regional.
- Esta característica se presenta a pesar de que la industria nacional enfrenta altos costos como: transporte, servicios públicos, insumos importados. Los niveles actuales de eficiencia han sido posibles gracias a las inversiones efectuadas por las empresas líderes, destinadas a la reestructuración de procesos productivos y comerciales.
- Los márgenes operativos de las empresas líderes se encuentran entre los menores en relación a sus pares de la región. En la figura N° 3,1 se presenta en barras la evolución de los precios de las bebidas gaseosas en la región.

² IPAE Gerencia Administrativa y Desarrollo. Abril 2000. Pág. 10.



Fuente: JP Morgan
1/ Diciembre 2000.

**Figura N° 3,1: Precio de Bebidas Gaseosas en la Región 1/
(US\$ / L)**

- El ISC en la industria peruana de gaseosas es alto (17%) respecto de otros países de la región como se observa en el cuadro N° 3,5. Considerando el desarrollo de la industria y las necesidades de incrementar la tasa impositiva.
- El término de beneficios tributarios ocasiona reacomodo de activos productivos de la industria.

PAIS	IMPUESTO (% del valor)
Perú	17,0
Uruguay 1/	10,5
Uruguay 2/	21,5
Ecuador	10,3
Argentina 1/	4,0
Argentina 2/	8,0

1/Bebidas con mas del 10% de jugo natural

2/Bebidas con menos del 10% de jugo natural

Fuente: Coca Cola

Cuadro N° 3,5: ISC A BEBIDAS GASEOSAS

LA INDUSTRIA DE GASEOSAS Y EL COMERCIO EXTERIOR

- A julio del 2001 el consumo aparente de bebidas gaseosas ascendió a 515 millones de litros, creciendo 9,6% con relación al año 2000, alentado por la aparición de bebidas económicas que permitieron ampliar la demanda hacia sectores de menores recursos. La producción local abasteció al 99,9% de la demanda, como se muestra en la Tabla N° 3,5.

CONSUMO INTERNO APARENTE DE GASEOSA

(mill.lts.)

	Anual		Var.	Ene-Jul		Var.
	1999	2000	%	2000	2001	%
Producción	863,9	1081,0	25,1	473,9	524,0	10,6
Importaciones	0,6	0,3	-479	0,1	0,1	-489
Oferta = Demanda	864,5	1081,3	25,1	474,1	524,1	10,5
Consumo Aparente	858,2	1071,6	24,9	470,3	515,6	9,6
Exportaciones	6,3	9,7	54,1	3,8	8,4	124,5

Fuente: ADUANAS, INEI

Elaboración: MAXIMINI

TABLA N° 3,5: Consumo Interno Aparente de Gaseosas en millones de litros (L)

IMPORTACIÓN – EXPORTACIÓN

- **Importación : Decrece por mayores precios**

Al séptimo mes del 2001 la importación de bebidas gaseosas alcanzó los US\$ 38,3 mil, cayendo 36,5% comparado con el mismo periodo del 2000, afectada por el incremento de sus precios promedio de 24,3%. Las importaciones de bebidas gaseosas abastecen al 0,01% de la demanda, por lo que su impacto sobre la dinámica del mercado interno es nulo. La importación de gaseosas se muestra en la Tabla N° 3,6 y, en la figura N° 3,2 un diagrama de barras.

Importación de Gaseosas							
(miles US\$)							
	Anual		Var.		Ene	Julio	Var
	1999	2000	%		2000	2001	%
Chile	162,5	94,5	-418	USA	22,3	21,9	-18
USA	109,6	34,8	-682	Países Bajos	0,0	13,2	
Países Bajos	0,0	8,6		Italia	0,0	3,1	
Resto	13,8	13,3	-34	Resto	38,1	0,2	,995
Total	285,9	151,3	-471	Total	60,3	38,3	-365

Fuente: ADUANAS

Elaboración:
MAXIMINE

Tabla N° 3,6 Importaciones de Gaseosas (miles US\$)

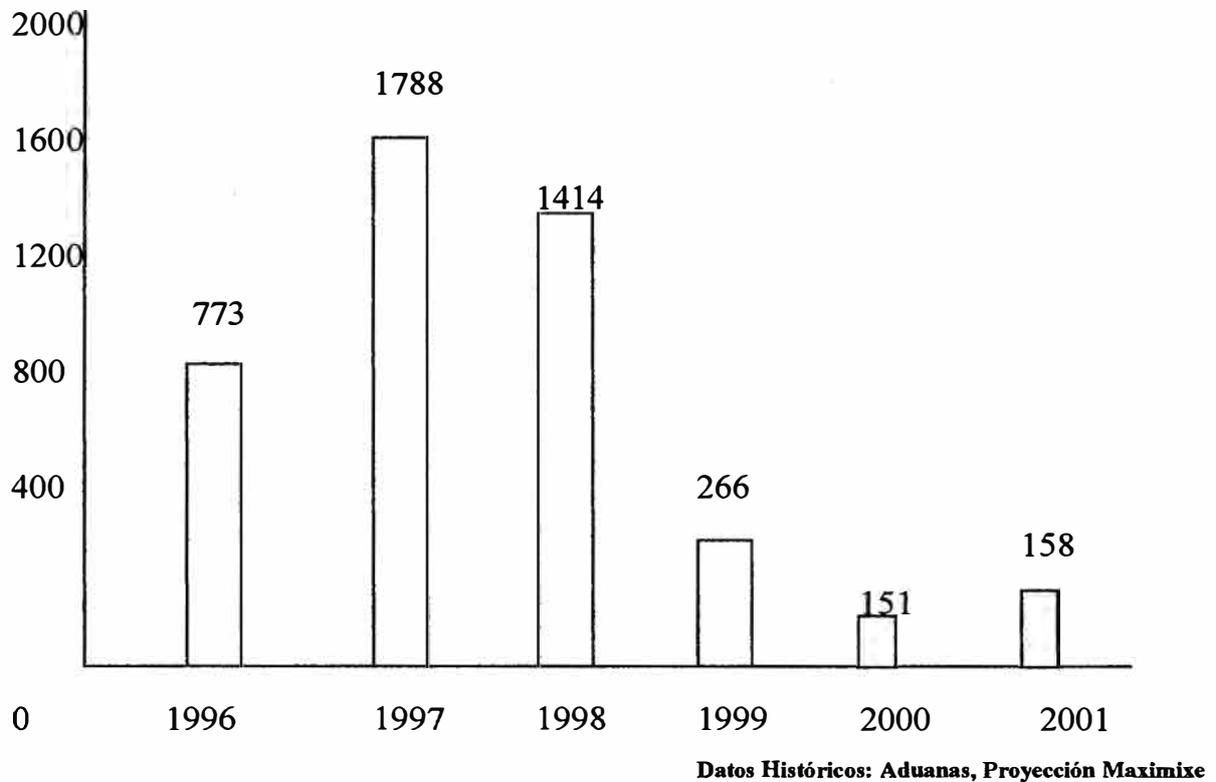


FIGURA N° 3,2: Esquema de Barras que muestra la importación de gaseosas, en miles de dólares.

Exportación: Se expanden hacia Chile

- Entre enero y julio del 2001, la exportación de bebidas gaseosas asendió a US\$ 1,7 millones, creciendo 104,3% en comparación con el mismo periodo del 2000, ante las mayores ventas hacia Chile, y la apertura de nuevos mercados. El explosivo crecimiento de la exportación de bebidas gaseosas es un hecho reciente, por lo cual aun representa un bajo porcentaje de la producción local (1,6%).
- En el 2001, las exportaciones de bebidas gaseosas crecieron en 40%, potenciadas por la apertura de nuevos mercados forjados principalmente por

la corporación J.R. Lindley, apoyado en la logística internacional de Coca Cola. Además intensificaron las ventas hacia mercados ya establecidos como Chile y Argentina.

- Argentina fue el destino de las exportaciones con mayor dinamismo, como resultado del inicio de las ventas externas hacia dicho país por parte de la corporación J.R. Lindley y marca Inca Kola, la que fue promocionada por Coca Cola del Perú desde el 2000, al incluirla en su gama de productos exportables de Coca Cola hacia Argentina. En la Tabla N° 3,7 se muestra la variación de la exportación de gaseosas hacia Chile y Argentina.

EXPORTACIÓN DE GASEOSAS

(mill.lts.)

	Anual		Var,				Var.
	1999	2000	%		2000	2001	%
Chile	706,1	1922,2	172,2	Chile	764,4	1608,1	110,4
Japón	25,5	67,3	163,4	Japón	15,0	28,6	91,6
España	23,8	62,9	164,7	España	0,0	20,3	
Aruba	0,0	18,5		Aruba	0,3	13,7	4064,6
Francia	22,2	14,7	-336	Francia	0,0	7,0	
Italia	1,2	14,6	1116,7	Italia	17,8	5,3	-699
Bolivia	671,8	11,0	,984	Bolivia	2,6	3,2	21,8
Resto	42,6	15,7	-632	Resto	27,0	3,6	-866
Total	1493,2	2126,9	42,4	Total	827,0	1689,9	104,3

Fuente: ADUANAS, INEI

Elaboración: MAXIMIXI

Tabla N° 3,7: Exportación de Gaseosas en millones de litros (L).

b) MODELO DE LAS 5 FUERZAS APLICADAS AL SECTOR

Las cinco fuerzas de Porter, son las fuerzas que afectan a la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento sofisticado de las cinco fuerzas y de sus efectos sobre el sector proporciona una visión clara de la rentabilidad total y del potencial futuro para la rentabilidad de este sector. En cualquier análisis de una situación competitiva, el análisis del sector industrial en su conjunto es el primer paso lógico.

1.COMPETIDORES POTENCIALES

- Mayor competencia: mayor oferta de productos y marcas a menores precios.

Las empresas han diversificado sus portafolios de productos y marcas para atender la demanda de diferentes segmentos del mercado (INSE altos, medios y bajos).

Durante el presente año, la estrategia de las empresas se ha orientado a “Promociones” que incrementan el volumen para un mismo nivel de precios a la vez que buscan la fidelización de los clientes.

- El grado de competencia es diferente en Lima y en provincias, lo que otorga un potencial interesante de desarrollo para empresas regionales que logren una buena performance en dichos mercados. Alrededor del 70% de la demanda esta concentrada en Lima. Varias empresas regionales (G. Concordia, I. Añaños y E. Latina) trasladaron y consolidaron recientemente su presencia en Lima, elevando el nivel de competencia en la capital.

Esta condición podría beneficiar el desarrollo de empresas más pequeñas con marcas regionales.

Entre las embotelladoras regionales con presencia y desarrollo potencial en provincias se pueden citar:

Grupo Siu : región Sur

Embotelladora Norandina : Piura

Embotelladora La Loretana: Pucallpa

Cia. Embotelladora Ica: Ica

- En los últimos tres años, las condiciones para el ingreso al mercado de nuevos competidores han variado sustancialmente. Esto se debe a que la inversión requerida para el ingreso de un nuevo competidor ha bajado por:

El desarrollo de un mercado importante de gaseosas no relacionadas a franquicias.

La utilización cada vez mayor de envases de plástico polietileno en reemplazo de envases de vidrio (de mayores costos fijos).

Sin embargo, el negocio es menos rentable debido a menores precios y por tanto menos atractivo para nuevas inversiones.

Casos recientes de ingreso de nuevos competidores:

El ingreso del Grupo Panizo (Don Isaac), luego de finalizar la relación de Embotelladora Latina con Corporación J.R.Lindley, recientemente instaló una planta en Lima (Embotelladora Don Jorge).

La estrategia de algunas empresas, en especial de aquellas de mediana participación, ha sido el ingreso a mercados de la región con marcas propias.

En la Tabla N° 3,8 se listan las principales embotelladoras, marcas y zonas de distribución nacional.

Embotelladora	Marcas Propias/ Franquicias	Zonas / departamento
ELSA 1/	Coca Cola, Sprite, Fanta, Coca Cola Light y Kola Inglesa.	Lima, Ancash, La Libertad, Ica, y Sierra Sur.
Corporación J.R. Lindley 1/	Inka Cola, Inca Kola Diet, Bimbo, Break y Cadbury	Lima, Zona Norte, Sierra y Selva
E. Rivera	Triple Kola, Concordia, Pepsi, Seven-up, Mirinda- Pepsi Light. Chiky y Triple Diet	Lima, Zona Norte, Sur Chico (Chincha), Selva
Industrias Añaños	Kola Real y Sabor de Oro.	Lima, Zona Norte, Sierra y Selva
E. Frontera	Pepsi, Seven-up, Mirinda, Sandy y Cadbury Schweppes.	Zona Sur Arequipa, Moquegua y Tacna
Dulillo Cúneo y Cia	Inca Kola, Coca Cola, Sprite, Fanta, Coca Cola Light, Carnaval y Max	Moquegua, Tacna y Cusco
E. Don Jorge	Don Isaac	Lima
E. San Cayetano	San Cayetano	Lima.

1/ Producen Coca Cola e Inca Kola en algunas regiones del país.

Fuente: Empresas.

Tabla N° 3,8: Principales Embotelladoras, Marcas y Zonas de Distribución

2. Rivalidad entre las empresas establecidas en el sector

- La presencia de embotelladoras en Lima Responde al objetivo de reducir costos de transporte y comercialización para alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Se registró una fuerte inversión en ampliación y mejoramiento de la capacidad instalada (plantas de embotellado y soplado) que se ha traducido en una menor utilización. En los últimos tres años el promedio de uso de capacidad instalada de la industria cayó 12%, situándose en 64% después de esta caída.

- La integración de sistemas de embotellado y distribución de ELSA y CJRL embotelladoras líderes del mercado, redujo costos de producción y comercialización (zonas de concesión compartidas y/o exclusivas por departamentos).

De esta manera se puede concluir que las empresas de marcas líderes incrementaron su competitividad en el mercado.

En la Tabla N° 3,9 se muestra las principales plantas de producción en el ámbito nacional y en la Tabla N° 3,10 la distribución por departamentos de la marca Coca Cola e Inca Kola.

Empresa	Plantas
Embotelladora Latinoamericana S.A. Corporación J.R. Lindley	Lima (2), Trujillo, Ica, Cusco y Arequipa Lima, Huacho, Jauja Ayacucho, Pirura, Sullana e Iquitos Sullana, Barranca y Lima
Grupo Concordia Industrias Añaños	Lima, Sullana, Trujillo Cajamarca, Guacho, Ayacucho, Andahuaylas y Venezuela (Valencia)
Embotelladora Frontera S.A. Duilio Cúneo y Cia.	Puno Tacna
Embotelladores Unidos S.A. San Cayetano	Tacna Lima
E. Latina / E. Don Jorge	Ica Lima

Fuente: Empresas

Tabla N° 3,9: Principales Plantas de Producción

Departamento	Coca Cola	Inka Kola
Lima y Ancash	ELSA	CJRL
Tumbes, Lambayeque y Piura	CJRL	CJRL
La Libertad, Ica, Huancavelica	ELSA	ELSA
Ayacucho, Apurimac, Cusco, Madre de Dios y puno		
Cajamarca, Amazonas, San Martín, Junin , Huanuco, Pasco y Ucayali	CJRL	CJRL
Loreto	CJRL	CJRL
Arequipa Moquegua y Tacna	E. Unidos	Duilio Cúneo y Cia

Fuente: Empresas

Tabla N° 3,10: Distribución de Marcas Coca Cola e Inca Kola

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Poder de negociación de los compradores:

- Las bebidas gaseosas son los productos de mayor consumo personal en el Perú. Sin embargo, el consumo per cápita anual continua siendo uno de los más bajos de la región.
- Las ventas de gaseosas se realizan principalmente a través de bodegas o tiendas minoristas. El mayor porcentaje de compra de gaseosas se realiza a través de bodegas con un especial relevancia en los niveles socio económicos C, D y E. Por ello, es fundamental para las empresas contar con un sistema de distribución adecuado y eficiente que les permita la mayor cobertura del mercado. En la tabla N° 3,11 se dan cifras porcentuales de la compra de gaseosas según el nivel socio-económico y el lugar de venta.

Respuestas	Total %	Nivel Socioeconómico			
		A %	B %	C %	D/E %
Bodega	83	44	64	86	87
Supermercado /Autoserv.	9	49	26	6	4
Ambulante/Pardilla	3	43	1	3	3
Mercado (puestos)	2	1	5	1	1
Otros	2	2	3	3	4
No precisa	1	0	1	1	1

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado

A Julio del 2001

Tabla N° 3,11: Lugar de Compra de Gaseosas

- En los niveles socio-económicos altos, la creciente penetración de supermercados representa una menor capacidad de negociación para las embotelladoras.

Los supermercados tienen dos herramientas para negociar con las embotelladoras:

Control del canal de distribución; y

Desarrollo de marcas propias, por ejemplo: “Metro-Cola”

- Pese el ingreso de nuevas marcas al mercado, las marcas tradicionales como: Inca Kola y Coca Cola, mantienen su liderazgo en las preferencias del consumidor. Los fuertes niveles de inversión de estas empresas, especialmente en publicidad y los hábitos de consumo de la población, contribuyen a mantener este liderazgo.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Grandes embotelladores negocian competitivamente con proveedores

Los cuatros principales embotelladores del mercado: ELSA, Lindley, Rivera y Añaños, concentran alrededor del 95% de la oferta y acceden a precios muy competitivos para sus insumos. Estas ventajas, respecto a las empresas de menor tamaño, se reflejan también en la posibilidad de acceder a mejores condiciones crediticias con proveedores.

En la tabla N° 3,11 se presenta los principales insumos y proveedores de los mismos a la industria de gaseosas.

Insumos	Proveedor Nacional	Importación de:
Azúcar	Industrial Paramonga	Colombia, Guatemala
Gas Carbónico	Praxair, Tecnogas.	
Envases pet	San Miguel Industrial, Alusud, Pet Products Int., Schmalbach – Lubeca	
Envases de vidrio	VINSA, Manufactura del Vidrio	
Tapas de plástico	Alusud	Chile, Ecuador
Tapas de metal	Crown Cork del Perú.	Colombia
Etiquetas	Industrias del Envase	EE.UU.

Fuente: Empresas.

Tabla N° 3,11: Principales Insumos y Proveedores de la Industria de Gaseosas.

- **Dependencia de insumos importados**

Azúcar: Representa alrededor del 35% de los costos totales de insumos. Proviene principalmente de Colombia y Guatemala.

Envases: El abastecimiento de envases de polietileno, proviene principalmente del exterior, los envases de plástico representan alrededor del 80% (en Volumen) y 50% (en unidades) del total de envases que demanda la industria. El porcentaje restante, que corresponde a envases de vidrio, es proporcionado por la industria nacional.

El precio de envases de plástico se encuentra ligado a la cotización del petróleo, del cual se obtiene el copolímero que es el insumo del polietileno.

Otros productos nacionales que compra la industria y que utilizan insumos importados son: tapas y etiquetas.

- **Perspectivas estables en torno a precios de insumos**

Petróleo: la cotización se estabilizará alrededor de US\$ 27/ barril en los próximos meses (Año 2002)

Azúcar: se mantiene estable alrededor de los niveles actuales.

5. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Amenazas de productos sustituidos

Los sustitutos naturales de las gaseosas son principalmente los refrescos instantáneos. Estos productos han sido desplazados por las bebidas gaseosas, debido a que no han podido competir con los bajos niveles de precios.

En el cuadro N° 3,7 se muestra la frecuencia porcentual del consumo de productos sustitutos por las gaseosas.

Productos De consumo personal	Consumo Habitual	Diario	Semanal	Mensual	Ocasional	Nunca
Gaseosas	85	66	14	5	11	5
Yogurt	49	24	14	11	30	21
Jugos envasados	32	15	9	8	31	37
Bebidas rehidratantes	19	9	4	6	21	60

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado a Julio del 2001

Cuadro N° 3,7 : Frecuencia de Consumo Porcentual de Gaseosas y otros líquidos.

En el cuadro N° 3,7, la segunda columna nos indica el consumo de al menos una vez al mes, de los productos mencionados en la primera columna.

3.5.6.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A. OPORTUNIDADES

Mayor demanda interna propiciada por precios bajos y el lanzamiento de nuevos productos.

Mayor dinamismo de la demanda externa.

En un mundo globalizado siempre existen diferencias de precios, sea cual sea la situación de la economía. El Grupo Añaños S.A. se dirige a un sector que atribuye mucha importancia al ahorro.

El consumo estándar internacional anual es de 55 litros per cápita, en el Perú, es de 25 litros.

Actualmente la producción de bebidas gaseosas ha crecido en 11% debido al incremento del consumo de envases de mayor capacidad,

lanzamiento de nuevas marcas, la penetración hacia nuevos mercados de exportación y la apertura de nuevas plantas de producción.

Desarrollo de la venta de agua Cielo. Actualmente tenemos en el Perú 3 litros de consumo per – cápita, siendo el promedio en Latinoamérica entre 15 y 27 litros por persona.

Reducido margen con el que trabaja la mayoría de las empresas del sector, se prevé una progresiva elevación de los precios a partir del 2002.

B. AMENAZAS

La alianza estratégica entre las empresas líderes Coca Cola – Inca Kola, que pretenden incrementar sustancialmente las ventas de ambas marcas en el mercado local.

El relanzamiento por la empresa Coca Cola de: Fanta, Fanta Piña y Crush producidas por J.R. Lindley, que estadísticamente son de mayor aceptación, viene al mercado limeño a competir directamente con la bebidas económicas (sectores C-D) en los mercados al que está dirigido Kola Real.

La compañía iqueña Embotelladora Latina participa actualmente con el 5,3% de la exportación total de venta a Chile, donde comercializa sus marcas Don Isaac y Kola fiesta desde Diciembre del 2000

Productos de otras marcas de poca participación (regionales) pero muy similares en precio.

La modernización de la totalidad de sus productos en el Perú de la Transnacional Coca Cola, lo cual forma parte de la reingeniería que viene efectuando a nivel mundial.

La rentabilidad del producto, por falta de equilibrio volumen – sabor-precio, debido a la competencia.

3.5.6.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La tabla N° 3,13 muestra la evaluación de factores externos, cuya elaboración consta de cinco pasos:

1. Listado de los factores críticos o determinantes que afectan a la empresa y su industria. Primero se anota las oportunidades y después las amenazas.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de: 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener el peso ponderado.
5. Se suma los pesos ponderados para determinar el total ponderado de la organización.

N°	FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
01	Mayor demanda interna-externa por el sostenimiento de precios bajos y nuevos productos	0,3	3	0,9
02	El estar dirigido a un sector que atribuye muchas importancia al ahorro	0,1	3	0,3
03	Bajo consumo per-cápita en el Perú frente al consumo internacional anual (25 Litros Vs.55 Litros)	0,1	3	0,3
04	Incremento de la producción de bebidas gaseosas	0,1	3	0,3
05	Desarrollo de la venta de agua cielo. El consumo per-cápita en el Perú es 3 litros, el promedio en Latinoamérica entre 15 y 27 litros por persona	0,1	4	0,4
06	Se prevé una progresiva elevación de los precios a partir del 2002	0	3	0
07	Presencia de las empresas lideres en los sectores C-D	0,08	1	0,08
08	Desarrollo de marcas regionales con poca participación pero muy similares en precio	0	2	0
09	Alianza estratégica de empresas lideres (Coca Cola – Inca Kola)	0,09	2	0,18
10	La presencia de la embotelladora latina en el sur del Perú y Chile	0,07	2	0,14
11	Monopolio de uno de los proveedores Vinsa (Envases de vidrio)	0,06	2	0,12
	Total	1		2.72

Fuente: Propia

Tabla N° 3,13 : Matriz de Evaluación de Factores Externos.

El total ponderado de 2,72 indica que el Grupo Añaños S.A. esta por encima de la media 2,50; esto significa que la empresa está aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los efectos de las amenazas externas.

3.5.7. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

3.5.7.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A. FORTALEZAS

- Buena aceptación del producto en los sectores C-D
- Mayor valor en producto al menor precio (mejora continua)
- Ubicación estratégica a nivel nacional (180 000 puntos de venta)
- Empresa familiar (Gerencia)
- Buscar el mayor impacto publicitario a menor costo.
- Promover el trabajo en equipo, hacer las cosas con pasión y vivir la filosofía “K.R.”
- Diversificación de producto
- Gastos financieros y costos bajos
- Su razón de liquidez está en aumento
- Agilidad y velocidad de respuesta ante problemas y cambios
- Consolidación en el mercado nacional e internacional
- La implementación de distribución : “Pre-Venta” eficiente

B. DEBILIDADES

- Falta de envases de vidrio de 360 mL. (Debido al no retorno)
- Recojo de nuestros envases por la competencia (reciclaje).
- Falta mayor fuerza en publicidad y marketing (evento, afiches;...etc). Agresividad publicitaria.
- Las estrategias de distribución están definidas, pero no se respetan (zonificación).

- Falta de personal especializado, para la fuerza de ventas (marketing)

3.5.7.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CADENA DE VALOR

Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También añade valor de un modo más genérico al organizarse o al diseñar su estrategia.

La gran decisión estratégica que debe tomar toda empresa es evaluar que tipo de ventaja competitiva quiere obtener, si liderazgo en costos o diferenciación. Paralelamente, la dirección tiene que estructurar la empresa a lo largo de 3 dimensiones: el ámbito de productos, el ámbito geográfico y el ámbito empresarial.

GRUPO AÑAÑOS S.A.: KOLA REAL

La Empresa Añaños S.A. aplica la estrategia de liderazgo en costos, ofreciendo mayor volumen a menor costo, con respecto a los competidores.

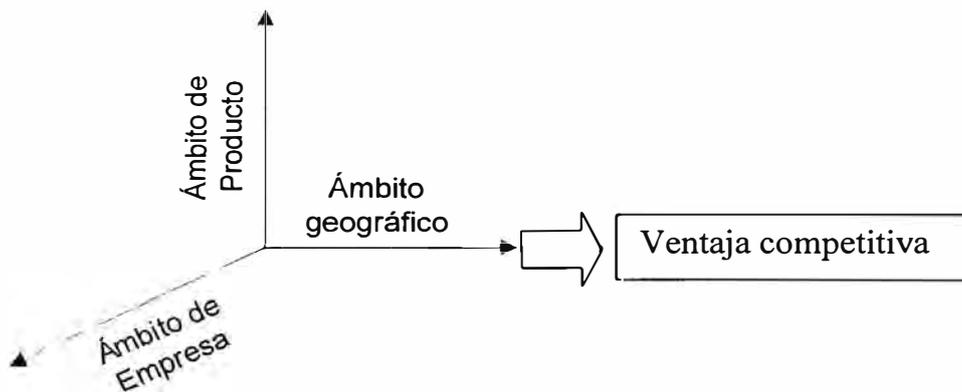
Para ello toma en cuenta también las tres dimensiones antes mencionadas:

Ámbito de productos: La empresa ofrece productos diversificados (multisabor).

Ámbito geográfico: La empresa se encuentra ubicada estratégicamente a nivel nacional.

Ámbito empresarial: La empresa no tiene deudas a mediano ni a largo plazo, porque cuenta con un activo fijo en su haber.

La figura N° 3,3 representa los elementos básicos de la estrategia que aplica el Grupo Añaños S.A.: Kola Real. Cuyo detalle se extiende en el anexo III.



**Figura N° 3,3: Elementos básicos de la estrategia de la empresa.
Grupo Añaños.**

COMO CONSIGUE KOLA REAL LIDERAZGO EN COSTOS

- Construyendo múltiples plantas de producción.
- Produciendo grandes volúmenes y en forma eficiente.
- Reduciendo costos basados en la experiencia.
- Rígidos controles de costo y de gastos indirectos.
- Minimizando costos en áreas como: Servicios, Ventas, Publicidad, etc.



- Minimizar costo y obtener mayores rendimientos



- Participación en el mercado.
- Acceso favorable a las materias primas.

- Calidad del producto.
- Desarrollo de métodos propios.
- Motivación del personal.

Sobre este punto se dan más detalles, para el caso de Kola Real en el anexo N° 03.

3. 5. 7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

En la tabla N° 3,14 se presenta la matriz de evaluación de factores internos, cuya elaboración consta de cinco pesos.

1. Listado de los factores internos que incluyan tanto fortalezas como debilidades.
2. Se asigna un peso relativo a cada uno, de : 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante), los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos, el total de todos los pesos debe sumar 1,0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para obtener el peso ponderado.
5. Se suma los pesos ponderados para determinar el total ponderado de la organización.

N°	FACTOR CLAVE INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
01	Buena aceptación del producto en los sectores “C” y “D”	0,10	4	0,40
02	Mayor valor en producto al menor precio (mejora continua de la calidad, productividad, etc)	0,08	3	0,24
03	Ubicación estratégica a nivel nacional (180 000 punto de venta)	0,10	4	0,40
04	Empresa familiar (Gerencia)	0,09	4	0,36
05	Buscar el mayor impacto publicitario a menor costo	0,08	3	0,24
06	Promover el trabajo en equipo	0,07	3	0,21
07	Producto multisabor y diversificación	0,08	4	0,32
08	Gastos financieros y costos: bajos	0,10	4	0,40
09	Su razón de liquidez esta en aumento	0,07	3	0,21
10	Agilidad y velocidad de respuesta ante problemas y cambios	0,06	3	0,18
11	Consolidación en el mercado nacional e internacional	0,05	2	0,10
12	La implementación de distribución: “Pre-Venta” eficiente	0,05	2	0,10
13	Falta de envases de vidrio de 360 mlL.(Debido al no retorno)	0,01	1	0,01
14	Recojo de nuestros de envases por la competencia	0,01	1	0,01
15	Falta de imagen en la fuerza de ventas (uniformes; incentivos, otros)	0,02	1	0,02
16	Las estrategias de distribución están definidas, pero si se respetan	0,02	2	0,04
17	Falta de personal especialista para la fuerza de ventas	0,01	1	0,01
	Total	1,00		3,25

Fuente: Propia

Tabla N° 3,14: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

El total ponderado 3,25 indica que el Grupo Añaños S.A. está por encima de la media 2,50; esto significa que la posición estratégica interna es fuerte.

3.5..8 FORMULACION DE ESTRATEGIA

El propósito de este acápite es considerar las estrategias a nivel de negocios que la empresa utiliza para explotar su ventaja competitiva y competir en la industria en forma efectiva.

3.5.8.1. MATRIZ FODA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. aceptación del producto en los sectores C-Derecho 2. Gastos financieros y costos: bajos 3. Ubicación estratégica (Nivel Nacional) 4. Empresas familiar (Gerencia) 5. Resultados financieros 6. Consolidación en el mercado nacional e internacional. 7. Diversificación de producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de envases de vidrio 2. Estrategia de distribución. 3. El recojo de nuestros envases 4. Falta mayor fuerza en publicidad y marketing (eventos, afiches, agresividad publicitaria).
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor demanda interna por precio bajos. 2. población con ingresos bajos. 3. Apertura de mercados internacionales. 4. Bajo consumo per-capita (variable: volumen-sabor) 5. Reducido margen operativo (precio justo) 6. Bajo consumo per-cápita de aguas minerales 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el crecimiento sostenido: aceptación – demanda en los sectores C-D. • Aprovechar la diversificación de productos, para lograr un aumento en el consumo per-cápita • Buscar bajos costos de producción, que permita obtener, mayor rentabilidad por volumen. • Desarrollar una mayor presencia a nivel nacional, que permita aprovechar la mayor demanda interna insatisfecha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de marketing (agresiva) para incrementar el consumo per-cápita. • Mejorar la distribución para alcanzar a la población con ingresos bajos.
AMENAZAS – A	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de las empresas líderes en los sectores C-D. 2. Desarrollo de marcas regionales. 3. Alianza estratégica de empresas líderes (Coca Cola – Inca Kola) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por rapidez ante cualquier cambio en el mercado. (Ejemplo: Alianza Estratégica). • Aprovechar la ubicación a nivel nacional para contra-restrar el desarrollo de marcas regionales. • Aprovechar la diversificación del producto para reducir el impacto de las alianzas estratégicas en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la publicidad en eventos de mayor concentración social.

Fuente : Propia

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA: GRUPO AÑAÑOS S.A.

OBSERVACIONES A LA MATRIZ FODA

- Para llevar adelante las estrategias FO, se hará uso de las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Con las estrategias DO, se busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Con las estrategias DA, se aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las implicancias de las amenazas externas.
- Las estrategias DA, son tácticas defensivas que se usaran para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

3.5.8.2. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)

La tabla N° 3,16, es una tabla que sirve para construir la matriz conocida como Boston.

UNIDAD DE NEGOCIO	VENTAS S/.	VENTAS %	UTILIDADES S/.	UTILIDADES %	PARTICIPACIÓN DE MERCADO % EN EL SEGMENTO C/D	CRECIMIENTO DEL SECTOR %
1. KOLA REAL	33872000	78,1	2654200	77.9	40	11
2. SABOR DE ORO	7885000	18,2	628900	18.5	30	16
3. AGUA CIELO	1610060	3,7	122740	3.6	2	20

Fuente: Grupo Añaños S.A.

Tabla N° 3,16: Matriz Boston Consulting Group (B.C.G.)

(Actividad Económica Año 2001)

De la tabla N° 3,16 se observa que el Grupo Añaños S.A. tiene tres unidades de negocio con ventas anuales de entre S/. 33,872,0000 soles a S/. 1'610,060 soles, Kola Real registra el mayor volumen en ventas y Agua Cielo es el menor de las tres unidades de negocio.

En la figura N° 3,4 se muestra la matriz BCG en forma gráfica para los productos del Grupo Añños S.A.

Los círculos representan las unidades de negocio y el tamaño de estos corresponden al volumen de ventas.

El sector sombreado dentro del círculo indica la proporción de utilidades generadas por la unidad de negocio.

Productos interrogantes: Baja participación en sector de alto crecimiento para convertirlos en estrella se requiere aportación de efectivo y, por tanto, experiencia acumulada.

Productos estrellas: Situación ideal. Requieren inversiones para mantener decisión dominante.

Productos vaca lecheras: Posición dominante en un mercado de bajo crecimiento. Generan liquidez.

Productos perros: El producto ya no es rentable.

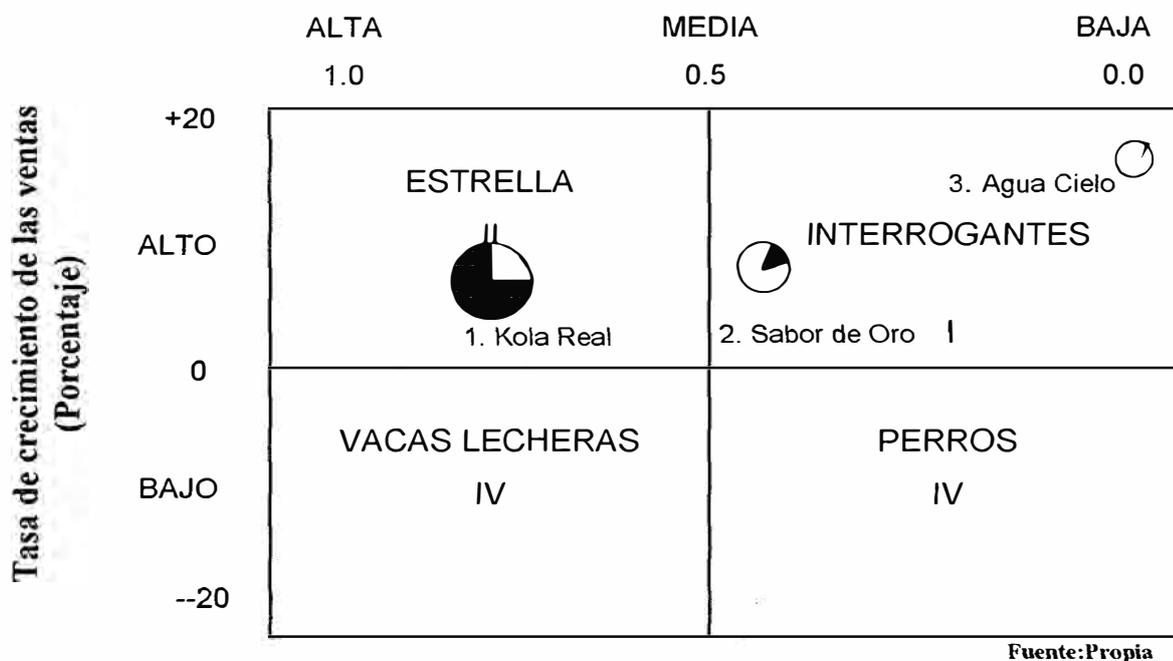


Figura N° 3,4: Participación relativa en el Mercado.

De la Figura N° 3,4 Se observa que Kola Real se ubica en el segundo cuadrante de la Matriz, lo que demuestra una tasa elevada de crecimiento; la empresa debe conservar y reforzar esta posición aplicando la estrategia de penetración en el mercado. Sabor de Oro y Agua Cielo se ubican en el primer cuadrante, lo que significa que su participación en el mercado es relativamente pequeña y debe aplicar una estrategia de desarrollo del producto.

3.5.8.3. MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE)

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. Para cada unidad de negocio se debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE.

1. UNIDAD DE NEGOCIO: KOLA REAL

En la Tabla N° 3,17 (a) se evalúan los factores internos y en la tabla N° 3,17 (b) los factores externos en base a la unidad de negocio: Kola Real.

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Sabor (Gustos y preferencias)	0,35	3	1,05
2. Primeros en la incursión al mercado (precio justo)	0,45	4	1,80
3. Deficiencias en el retorno de envases	0,10	2	0,20
4. Poco dinamismo en el área de marketing publicitario.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		3,25

Fuente: propia

Tabla N° 3,17 (a) Evaluación de los factores internos: Kola Real.

De la tabla N° 3,17 (a) se observa que las fuerzas más importantes de esta unidad en la incursión al mercado a precio justo y tener variedad de sabores.

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Complementar una estrategia agresiva en publicidad.	0,35	2	1,05
2. Premiar a los distribuidores, por eficiencia en el retorno de envases.	0,25	3	0,75
3. La publicidad de la alianza estratégica.	0,20	2	0,40
4. Modernización de la totalidad de los procesos productivos de las empresas líderes.	0,20	2	0,40
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: propia

Tabla N° 3,17 (b) Evaluación de los factores externos: Kola Real

De la figura N° 3,17 (b), se observa que el factor más importante que afecta a esta unidad es: complementar una estrategia agresiva en publicidad.

2. UNIDAD DE NEGOCIO: SABOR DE ORO

En la Tabla N° 3,18 (a) se evalúan los factores internos y en la tabla N° 3,18 (b) los factores externos en base a la unidad de negocio: Sabor de Oro.

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Primeros en la incursión al mercado (Precio – sabor – volumen)	0,45	3	1,35
2. Desarrollo de la marca nacional e internacionalización.	0,35	3	1,05
3. Deficiencia en la publicidad.	0,20	2	0,40
TOTAL	1,00		2,80

Fuente: propia

Tabla N° 3,18 (a) Evaluación de los factores internos.

De la Tabla N° 3,18 (a) se observa que las fuerzas más importantes de esta unidad son: ser los primeros en la incursión al mercado, el desarrollo y la internacionalización de una marca local.

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Mayor consumo familiar (compromiso social)	0,35	3	1,05
2. Cubrir la demanda insatisfecha descuidada por las empresas líderes.	0,45	4	1,08
3. La competencia ofrece precio-color-volumen "similar".	0,20	2	0,40
TOTAL	1,00		3,25

Fuente: propia

Tabla N° 3,18 (b) Evaluación de los factores externos.

De la Tabla N° 3,18 (b) se observa que los factores más importantes son: cubrir la demanda insatisfecha por las empresas líderes y generar mayor consumo familiar.

3. UNIDAD DE NEGOCIO: AGUA DE MESA CIELO

En la Tabla N° 3,19 (a) se evalúan los factores internos y en la tabla N° 3,19 (b) los factores externos en base a la unidad de negocio: Agua de mesa Cielo.

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Margen	0,30	3	0,90
2. Precio competitivo.	0,15	3	0,45
3. Implementación de la distribución del producto (en los sectores A – B).	0,25	2	0,50
4. Poco consumo en los sectores C – D	0,30	1	0,30
TOTAL	1,00		2,15

Fuente: propia

Tabla N° 3,19(a) Evaluación de los factores internos.

De la Tabla N° 3,19 (a) se observa que la fuerza más importante de esta unidad es el margen operativo bajo.

FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.	Bajo consumo Per-capita (cambio de actitud en patrones de consumo).	0,30	3	0,90
2.	Mercado amplio (todos los sectores)	0,40	4	1,60
3.	Presencia de marcas consolidadas.	0,10	2	0,20
4.	Marketing aplicado por la alianza estratégica.	0,20	2	0,30
TOTAL		1,00		3,10

Fuente: propia

Tabla N° 3,19 (b) Evaluación de los factores externos: Agua Cielo.

De la Tabla 3,19 (b) se observa que el factor más importantes de esta unidad es: tener un mercado amplio.

En la Tabla N° 3,20 se muestra un resumen de los pesos ponderados de las unidades de negocio, para construir la matriz IE.

Unidad de Negocio	Ventas Millones S/.	Ventas %	Utilidades Millones S/.	Utilidades %	Puntaje EFI	Puntaje EEFE
1. Kola Real	33,8	78,1	2,7	77,9	3,05	2,60
2. Sabor de Oro	7,8	18,2	0,6	18,5	2,80	3,25
3. Agua Cielo	1,6	3,7	0,1	3,6	2,15	3,10
TOTAL	43	100	3,4	100		

Fuente: propia

Tabla N° 3,20 Tabla para la matriz IE.

La Tabla N° 3,20 muestra los puntajes EFI-EFE obtenidos:

- En el eje X de la matriz IE, un total ponderado del EFI entre: 1,0 – 1,99 representa una posición interna débil; 2,0 – 2,99 se considera promedio, entre 3,0 – 4,0 es fuerte.

- En el eje Y de la matriz IE, un total ponderado del EFE entre: 1,0 – 1,99, se considera bajo, 2,0 – 2,99 es media, entre 3,0 – 4,0 es alto.

En la figura N° 3,5, se muestra la matriz IE del GRUPO AÑAÑOS S.A., compuesta por tres unidades de negocio (1: Kola Real; 2: sabor de Oro, 3: Agua Cielo).

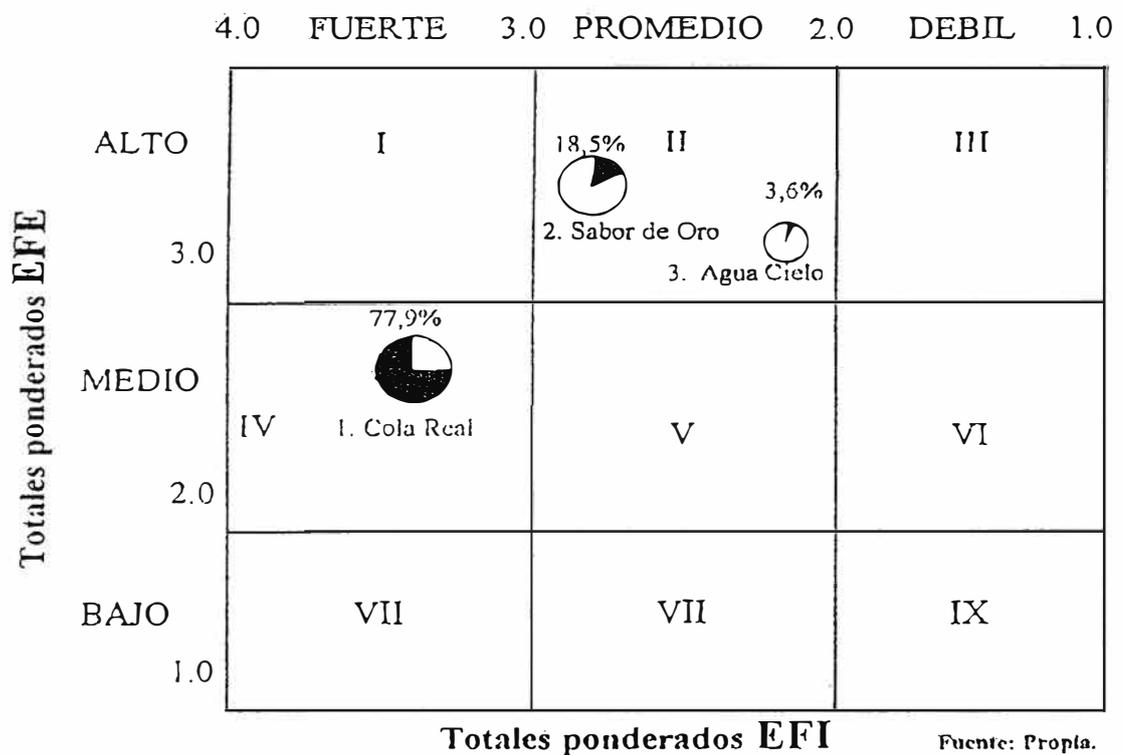


Figura N° 3,5: Matriz IE del Grupo Añaños S.A.

Observaciones:

- Sectores I, II, IV: Crecer y construir, estrategias sugeridas: intensivas (penetración, desarrollo del producto / mercado) y/o de integración.
- Sectores III, V, VII: Conservar y mantener, estrategias sugeridas: Intensivas: (penetración en el mercado) y el desarrollo del producto.
- Sectores VI, VII, IX: cosechar o desinvertir (desarrollar o vender la unidad de negocio).

En la figura N° 3,9 se puede observar, que el GRUPO AÑAÑOS S.A. debe aplicar la estrategia de penetración en el mercado, para que así siga creciendo y desarrollando su producto.

El círculo 1, representa al producto: Kola Real que participa con el 77,9% de utilidades, en la empresa.

El círculo 2, representa el producto: Sabor de Oro que participa con el 18,5% de utilidades, en la empresa.

El círculo 3, representa al producto: Agua Cielo que participa con el 3,6% de utilidades, en la empresa.

3.5.8.4. MATRIZ SPACE

La tabla N° 3,21 contiene las variables generalmente incluidas para la evaluación de la matriz SPACE, considerando los cuatro factores de la posición estratégica global del Grupo Añaños S.A.

Los pasos requeridos para preparar una matriz SPACE son:

1. Seleccionar una serie de variables para cada factor.
2. Adjudicar un valor numérico de 1 (peor) ó +6 (mejor) a cada variable de las dimensiones FF y FI. Asignar un valor de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada variable de las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI.

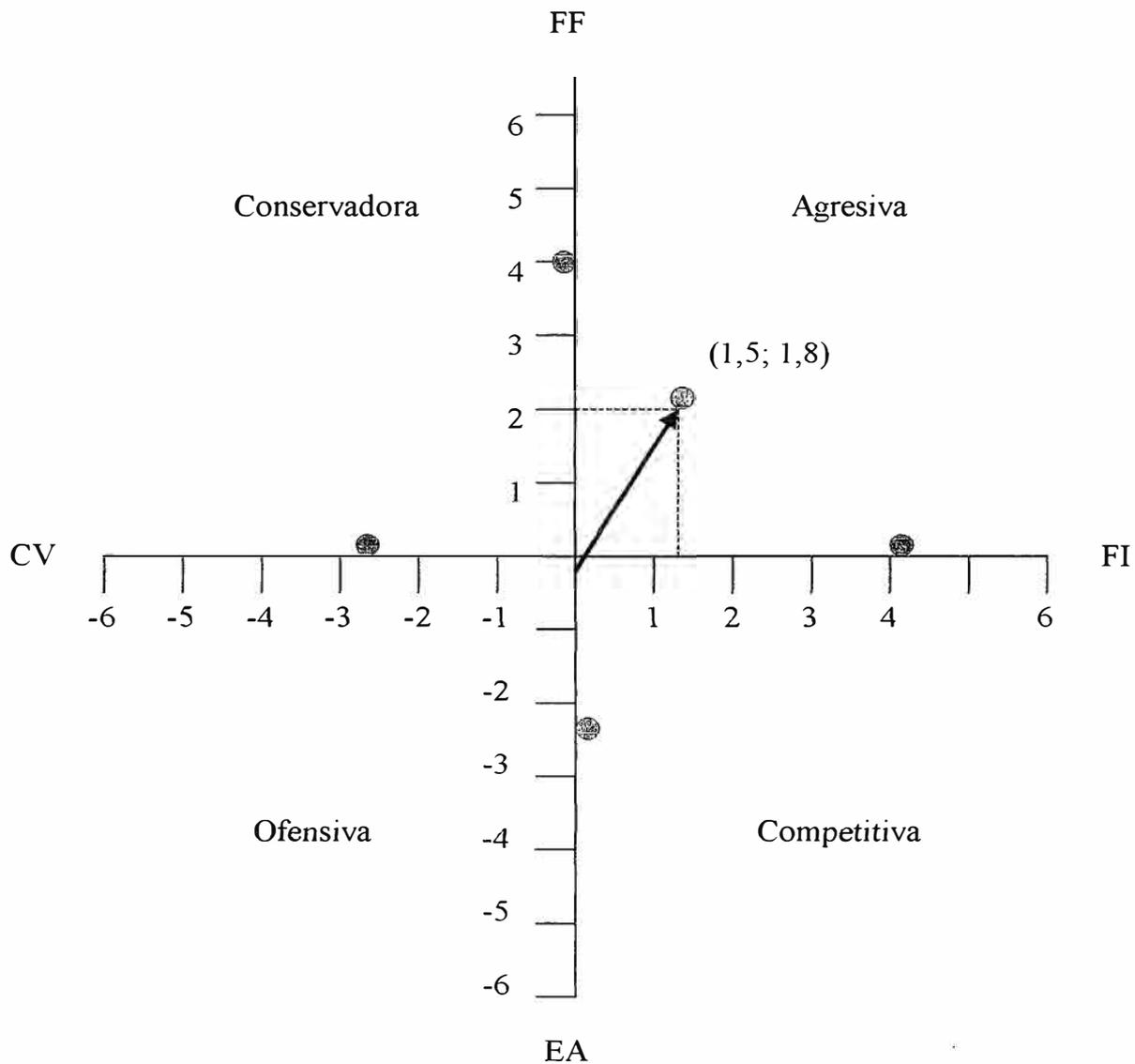
POSICIÓN ESTRATEGIA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGIA EXTERNA	
<u>FUERZAS FINANCIERA (FF)</u>	<u>CALIFIC.</u>	<u>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</u>	<u>CALIFIC.</u>
- RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	3	- CAMBIOS TECNOLÓGICOS	-2
- CAPITAL DE TRABAJO	3	- VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-2
- LIQUIDEZ	4	- ESCALA DE PRECIOS DE COMPETIDORES	-3
- DEUDA / CAPITAL	4	- BARRERAS PARA ENTRAR AL MERCADO.	-1
- VENTAS NETAS	<u>6</u>	- PRESIÓN COMPETITIVA.	<u>-3</u>
PROMEDIO:	4.0	PROMEDIO:	-2.2
<u>VENTAJAS COMPETITIVA (VC)</u>	<u>CALIFIC.</u>	<u>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</u>	<u>CALIFIC.</u>
- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	-3	- CRECIMIENTO DEL MERCADO.	3
- CALIDAD DEL PRODUCTO.	-2	- POTENCIAL DE UTILIDADES.	4
- LEALTAD DEL CLIENTE	-2	- ESTABILIDAD FINANCIERA.	5
- CONTROL SOBRE PROVEEDORES Y DISTRIBUID.	-3	- FACILIDAD PARA ENTRAR AL MERCADO.	4
- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-3	- CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS.	3
- CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS.	<u>-2</u>	- PRODUCTIVIDAD APROVEC. DE LA CAPACIDAD	<u>3</u>
PROMEDIO:	-2,5	PROMEDIO:	+3,6

Fuente: propia

Tabla 3,21: Matriz Space del Grupo Añaños S.A.

En la tabla N° 3,21 la calificación promedio de FF, FV, EA y FI se obtiene sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en cada caso respectivamente.

A continuación se presenta la figura N° 3,6 con la estructura de cuatro cuadrantes, donde se indica las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI (matriz Space) en los ejes correspondientes.



Fuente: propia

Figura N° 3,6 Estructura de cuatro cuadrantes.

LEYENDA:
 FF : Fuerza Financiera
 VC : Ventaja Competitiva
 EA : Estabilidad del Ambiente
 FI : Fuerza de la Industria.

Observación:

En la figura N° 3,6; se halla la resultante de las calificaciones en los ejes X e Y, y se ubica el punto de interrupción (1,5; 1,8).

Según el vector resultante, el GRUPO AÑAÑOS S.A. debe aplicar una estrategia agresiva con claridad y con algunos elementos de competitividad.

3.5.9. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (Matriz QSPM)

La Tabla N° 3,22 muestra la matriz de planeamiento estratégico cuantitativo; para construir la matriz QSPM se sigue los siguientes pasos:

1. Listado de los factores claves (internos y externos), se debe obtener directamente de las matrices EFI y EFE.
2. Adjudicar una calificación a cada uno de los factores, idénticos a los de las matrices EFI y EFE.
3. Identificar las estrategias sugeridas por las matrices: FODA, SPACE, BCG, IE, seleccionándolas y agrupándolas,
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA), que indican el atractivo relativos de cada estrategia.

	FACTORES CLAVES	CALIFICACIÓN	PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DIFERENCIACIÓN		INVERTIR PARA INCREMENTAR LAS VENTAS	
			CA	TOTAL	CA	TOTAL	CA	TOTAL
	FACTORES INTERNOS							
1	Buena aceptación del producto.	4	4	16	3	12	3	12
2	Ubicación estratégica a nivel nacional.	4	4	16	3	12	2	8
3	Empresa familiar (Gerencial)	4	4	16	3	12	2	8
4	Producto multisabor y diversificación.	3	4	12	3	12	2	6
5	Gastos financieros y Costos: bajo	4	4	16	4	16	4	16
6	Razón de liquidez en aumento.	3	3	9	3	9	3	9
7	Consolidación en el mercado nacional e internacional	2	3	6	2	4	2	4
8	Falta de envases de vidrio de 360 ml.	1	3	3	3	3	3	3
9	Falta de imagen en la fuerza de la venta.	1	4	4	2	2	2	2
	FACTORES EXTERNOS							
1	Al estar dirigidos a un sector que atribuye mucha importancia al ahorro.	3	4	12	4	12	2	6
2	Bajo consumo per-capita en el Perú frente al consumo internacional anual.	3	3	9	3	9	3	9
3	Desarrollo de la venta de Agua Cielo.	4	4	16	3	12	3	9
4	Presencia de las empresas líderes en los sectores C-D.	1	3	3	3	3	2	2
5	Alianza estratégica de empresas líderes (Coca – Cola – Inca Cola).	2	3	6	3	6	2	2
	TOTAL			144		124		96

Fuente: propia

Tabla N° 3,22. Matriz del Planeamiento Estratégico Cuantitativo.**Observaciones:**

- En la Tabla N° 3,22 se observa que las columnas CA presentan valores diferentes, la escala de las calificaciones del atractivo es: 1= no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4= muy atractiva.

- Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar las calificaciones de los factores por las calificaciones del atractivo de cada hilera.
- La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulta más atractiva de cada una de las diferentes alternativas.
- De la matriz anterior se concluye que el GRUPO AÑAÑOS S.A. debe aplicar la estrategia de penetración en el mercado, ya que evaluando las distintas opciones resultó con mayor puntaje.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- De la matriz B.C.G (% de crecimiento del sector) concluimos que en la actualidad existen una marcada tendencia hacia el cuidado de la salud y de la figura, tal característica promueve el consumo de las aguas naturales en general, por lo que se recomienda que el grupo Añaños S.A. (Kola Real) impulse con mayor agresividad las campañas publicitarias y de marketing su producto Agua de mesa “Cielo”, que le posibilite ingresar a otros niveles socio-económicos.
- Analizando la competitividad del sector y observando la matriz B.C.G. (% crecimiento del sector), se concluye que las preferencias por las “colas amarillas” es mayor, por lo que se recomienda que el Grupo Añaños S.A. (Kola Real), impulse aún más la venta de su producto “Sabor de Oro”, sobre todo en la región sur del Perú, donde la competencia se está desarrollando estratégicamente.
- De la matriz FODA, concluimos que la Alianza Estratégica de las empresas líderes ponen en peligro que el Grupo Añaños S.A. (Kola Real) se siga desarrollando, por lo que recomendamos una mayor eficiencia en el desarrollo del marketing estratégico para minimizar dicho impacto.
- Del análisis de la cadena de valor, concluimos la importancia de la ubicación geográfica de la Empresa a nivel nacional, por lo que recomendamos en tal sentido ubicar plantas en algunos departamentos que faltan.
- El grado de competencia es diferente en Lima y en provincias, lo que otorga un potencial interesante de desarrollo para empresas regionales de lograr una buena preformance, en tal sentido recomendamos a la empresa que aprovechando su ubicación geográfica, ingrese al mercado con marcas que identifiquen la región.
- De acuerdo al promedio ponderado de las evaluaciones de factores externos e internos (matriz IE), la empresa se ubica en los sectores II y IV. Por lo que se recomienda aplicar la estrategia de penetración en el mercado, para que siga creciendo y desarrollando sus productos.

- Del análisis de la posición estratégica interna – externa (matriz SPACE), la empresa se ubica en el cuadrante I, por lo que se recomienda que continúe con mayor “agresividad” la estrategia de penetración en el mercado y desarrollo del producto, para minimizar el ataque de la competencia.
- De la matriz de planeamiento estratégico cuantitativo (QSPM) concluimos que la mejor alternativa estratégica para el Grupo Añaños S.A. (Kola Real) es la de penetración en el mercado, por lo que reiteramos que existe una gran posibilidad de crecimiento en el mercado nacional.
- Ante la contracción de la economía en los últimos años, las preferencias y los hábitos de consumo de la población han venido variando, por esta razón las gaseosas se han convertido en el producto de consumo masivo de mayor frecuencia, por ser “Kola Real” la marca que ofrece un mayor volumen a menor costos, concluimos que la empresa puede seguir desarrollándose.

CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA

- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones – Administración Estratégica, Tercera Edición, Mc Graw – Hill Interamericana S.A. – México D.F., 1996.
- Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeifer J. William, Planeación Estratégica Aplicada, Primera Edición, Mc Graw-Hill Interamericana S.A. – Colombia, 1997.
- Porter Michael E. – Ventaja Competitiva, Segunda Edición, Compañía Editorial, CECSA – México D.F., 1993.
- Steiner George A., Planeamiento Estratégico, Tercera Edición, Compañía Editorial CECSA – México D.F., 1999.
- Aguayo J. El Negocio de Tomar Agua – Business 2000; N° 64; Pág. 50.
- Añaños J. Crecer Pese a La Recesión – Business 2000; N° 73; Pág. 66
- Apoyo Consultoria, Riesgo Sectorial y Empresas Lideres – 2001, Pág. 31.
- El Creciente Mercado Light – Busines; 1999 N° 57, Pág. 54
- INEI, Compendio Estadístico Económico Financiero – Lima 2000, Pág. 71
- IPAE Gerencia Administración y Desarrollo Abril 2000; Pág. 10-11; 20-21.
- La Banca N° 74, Agosto 1999; Pág. 20-22.
- Marketing Medio Empresarial N° 13, Abril 1999; Pág. 27-28.
- Negocios Internacionales – Revista - Febrero 2001; Pág. 10 – 13.
- Perú Económico N° 4, Abril 1999; Pág. 14 – 17
- Perú: The Top 5400 Companies The Peru Reporting; Pág. 270 – 271.
- Reporte de Riesgos de Mercados. Caser – Maximixe (Julio 2001)
- S.N.I. Industria Peruana Abril 2001; Pág. 21-22.

CAPÍTULO VI: APÉNDICE

Listado de nomenclatura indicadas en el presente trabajo.

- **B.C.G.:** Matriz Boston Consulting Group.
- **EFE.** Matriz de evaluación de factores externos.
- **EFI** Matriz de evaluación de los factores internos.
- **FODA:** Matriz que resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **I.E.** Matriz de factores internos y externos.
- **NSE** Nivel Socioeconómico.
- **PET** Polietileno.
- **QSPM :** Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.
- **SPACE:** Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.

ANEXO N° 1

Productos del Grupo Añaños S.A.



Etiquetas Iniciales de la marca: KOLA REAL



ANEXO N° 2
LIMA METROPOLITANA
DISTRITO PREDOMINANTES

C/D

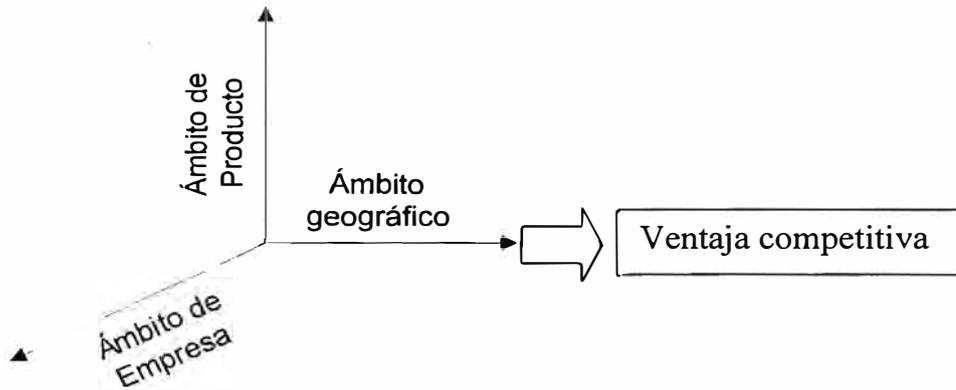
Distrito	Habitantes
1 Carabaillo	105 036
2 Comas	398 690
3 Independencia	181 352
4 Los Olivos	224 948
5 Puente Piedra	101 368
6 San Martín de Porras	375 056
7 Ate	262 668
8 El Agustino.	151 871
9 San Juan de Lurigancho	574 810
10 Santa Anita	116 998
14 Rimac	187 079
28 Chorrillos	210 273
29 San Juan de Miraflores	279 381
30 Villa María del Triunfo	259 863
31 Villa El Salvador.	251 075
32 Callao	364 590
34 Carmen de la Legua	37 614
37 Ventanilla	93 173
Total.	4 175 845

Fuente: Escuela de Dirección Universidad de Plura.

ANEXO N° 3

LIDERAZGO EN COSTOS: GRUPO AÑAÑOS S.A.

La gran decisión estratégica que toma el Grupo Añaños S.A. se basa en liderazgo en costos, tomando en cuenta las tres dimensiones: el ámbito de productos, el ámbito geográfico y el ámbito empresarial.



AMBITO DE EMPRESA: El grupo Añaños S.A. desde el punto de vista financiero, tiene los siguientes índices:

- **Índice de Liquidez:** Permite apreciar la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus deudas a corto plazo.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{653\,922}{498\,831} = \text{S/ } 1.311$$

- **Prueba Ácida:** Es aquel indicador que al descontar del activo corriente las cuentas que no son fácilmente realizables, proporcionan una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{653\,922 - 125\,351}{498\,831} = 1,06$$

Ambos indicadores financieros demuestran la capacidad de hacer frente a las deudas de corto plazo del Grupo Añaños S.A.

Con respecto al primer indicador se aprecia que por cada S/. 1,00 de deuda el Grupo Añaños S.A. tiene S/. 1,311 para ser frente a la deuda de corto plazo.

Con respecto al segundo indicador, este es aún más exigible quedando demostrado que por cada S/. 1,00 de deuda la empresa tiene S/. 1,06 para ser frente de la deuda de corto plazo.

AMBITO GEOGRÁFICO: Se refiere al alcance que pretende obtener la empresa.

El Grupo Añaños S.A. toma en cuenta el crecimiento de la población, para que en función de ello ubique estratégicamente sus plantas a nivel nacional. En la siguiente tabla se observa las estimaciones y proyecciones de población en el Perú por departamentos para los futuros catorce años.

Departamento	2000	2005	2010	2015
Total	25 661 690	27 803 947	29 885 340	31 875 784
Amazonas	406 060	443 622	481 936	519 973
Ancash	1 067 282	1 117 892	1 162 797	1 201 920
Apurímac 2/	426 904	48 185	471 154	495 742
Arequipa	1 072 958	1 167 059	1 257 045	1 341 073
Ayacucho 2/	527 480	534 100	543 757	555 475
Cajamarca	1 411 942	1 497 046	1 578 145	1 653 391
Callao 1/	773 701	868 819	961 996	1 052 286
Cusco	1 158 142	1 227 068	1 294 445	1 359 534
Huancavelica 2/	431 088	452 060	473 735	496 414
Huanuco	776 727	850 981	925 654	1 000 086
Ica	649 332	701 000	749 422	793 752
Junín	1 190 488	1 260 947	1 326 316	1 386 408
La Libertad	1 465 970	1 591 126	1 710 426	1 822 557
Lambayeque	1 093 051	1 199 399	1 302 641	1 400 523
Lima 2/	7 466 190	8 127 926	8 762 179	9 355 647
Loreto	880 471	983 607	1 087 581	1 192 180
Madre de Dios	84 383	97 417	110 618	123 871
Moquegua	147 374	159 381	170 962	181 978
Pasco	247 872	254 823	261 429	267 169
Piura	1 545 771	1 640 442	1 728 510	1 809 013
Puno	1 199 398	1 270 819	1 338 986	1 403 855
San Martín	743 666	874 092	1 007 850	1 143 836
Tacna	277 188	317 308	357 086	396 174
Tumbes	193 840	220 053	246 211	272 112
Ucayali	424 410	498 775	574 459	650 815

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Proyecciones Departamentales de la Población 2000-2015.

AMBITO DE PRODUCTOS: EL Grupo Ñaños S.A. ofrece productos diversificados, en sus tres unidades de negocio:

- Kola Real : Producto multisabor, que le permite a la empresa competir en el mercado con éxito
- Sabor de Oro : Producto que compite en las preferencias de las colas Amarillas, por ejemplo: Inka Kola, Don Isaac Kola, Triple Kola.
- Agua Cielo : Producto que va incursionando en los sectores A y B.