

## KOLA REAL: UNA INTERPRETACIÓN DE SU FÓRMULA EMPRESARIAL

Lic. William Muñoz

La experiencia emprendedora de Kola Real, una empresa ayacuchana que se desarrolla en contextos difíciles de terrorismo, que logra competir exitosamente con marcas líderes y que construye una cultura organizacional rica en valores y respetuosa de la dignidad de las personas va a permitirnos, mediante el razonamiento de su fórmula empresarial, identificar aquellos aspectos que han sido fundamentales para sustentar su crecimiento y logros.

### Historia de la organización

El Perú, a finales de la década de los ochenta, pasaba por una severa crisis económica con hiperinflación y escasez de alimentos, además de una convulsión social originada principalmente por la expansión del terrorismo, teniendo justamente como una de las zonas de mayor actividad subversiva al departamento de Ayacucho.

En ese contexto, la familia Añaños, anteriormente propietaria de terrenos agrícolas en Ayacucho, decide incursionar en la producción de bebidas gaseosas con marca propia y funda en esa ciudad la empresa Kola Real, el 23 de junio de 1988.

Los Añaños constituyen una típica familia ayacuchana, tradicional y preocupada por brindar una formación profesional a sus hijos. Por ello, apenas se

inician los brotes terroristas deciden dejar sus tierras y migrar a Lima donde esperan capacitarlos y darles seguridad.

El conocimiento del mercado ayacuchano y la experiencia obtenida por uno de sus hijos en la distribución de cerveza en la zona, los anima a crear Kola Real mediante una organización familiar. Se consolidan primero en su departamento natal, luego deciden expandir sus ventas en otras regiones y diversificar su cartera de productos. Sus primeras producciones las envasan en botellas de cerveza como era la práctica en la sierra central. En 1991 aperturan las plantas de Huancayo y Andahuaylas, en 1993 inician operaciones en Bagua (zona de Selva), posteriormente en 1994 inauguran la planta en Sullana con el objetivo de abastecer a la región norte, en 1996 dan un impulso significativo al crecimiento de la organización al incursionar en Lima, en 1998 inauguran una planta en Trujillo y a finales de 1999 inician su internacionalización en Venezuela, para seguir posteriormente hacia Ecuador y México.

## La fórmula empresarial

### Sistema competitivo

La evaluación del entorno que realizan los directivos de Kola Real los anima a pensar que el clima de violencia y terrorismo favorecerían la instalación de una planta embotelladora en Ayacucho, dado que el abastecimiento desde la costa de las principales marcas (Coca Cola, Inca Kola) se dificultaba por los asaltos terroristas, resultando insuficiente el volumen de bebidas gaseosas para atender la demanda total. Esta coyuntura especial y la acertada gestión de los hermanos Añaños va a permitir que la organización crezca y se implementen nuevas embotelladoras en Huancayo y Andahuaylas.

Hasta ese momento, Kola Real no representaba una amenaza para las empresas líderes, ya que la consideraban una embotelladora pequeña y artesanal, por tanto inofensiva (en el país existen cerca de 400 plantas embotelladoras). Sin embargo, en 1993, luego de estudiar las potencialidades de la Selva, los Añaños deciden

**KOLA REAL:  
Una interpretación de su Fórmula Empresarial**

instalar una planta en Bagua, atraídos por su clima, su población y principalmente por sus ventajas tributarias. Esto suscita la reacción de uno de sus principales competidores, Concordia, quien, con la finalidad de cerrarle el mercado, reduce dramáticamente sus precios en Bagua hasta en un 47%, mientras que Kola Real prefiere mantener sus precios y estratégicamente determinan aperturar una embotelladora en Sullana, en perspectiva de abastecer a toda la región norte, principal centro de operaciones de Concordia, cosa que logran primero ingresando al mercado de Piura y posteriormente a los de Chiclayo y Trujillo.

Evaluando el mercado nacional, Kola Real percibe que el consumo de bebidas gaseosas en el Perú es uno de los más bajos de Latinoamérica (ver cuadro N.º 1). En 1996 se consumían en el país solamente 20 litros anuales por persona y el promedio de Latinoamérica era de 54 litros. Además, Lima concentraba el 30% de la población y el 60% del consumo total de gaseosas, explicando estos argumentos la presencia dominante de las principales marcas (Coca Cola e Inca Kola) en la capital. Estas empresas operan de forma distinta a Kola Real: administran su propio sistema de distribución, asignan presupuestos millonarios para promoción y publicidad, Coca Cola en promedio gasta 15 millones de dólares anuales e Inca Kola 10 millones (cuadro N.º 2). La embotelladora de Coca Cola en Lima tiene que pagar regalías a la matriz en Atlanta (Coca Cola Company) por el uso de sus marcas, procesos y concentrados. Una dificultad adicional es llegar adecuadamente a las 44 000 bodegas y 14 000 restaurantes ubicados en Lima Metropolitana (cuadro N.º 3).

**CUADRO N.º 1**  
Consumo per cápita de gaseosas  
en Latinoamérica

País	Litros/año	%
Argentina	255%	71
Brasil	235%	67
Chile	350%	90
Colombia	100%	40
México	510%	122
Perú		20
Venezuela	275%	75
Latinoamérica	70%	54

Fuente: Cua/fo

CUADRO N.º 2



Fuente: Cuanto

CUADRO N.º 3

**Bodegas y restaurantes en Lima Metropolitana**

Zona	Bodegas	%	Restaurant	%
Total Lima Metrop.	44 242	100%	14 396	100%
Cono Norte	12 159	27%	2 508	17%
Cono Sur	10 244	23%	2 087	14%
Cono Centro	6 863	16%	6 479	45%
Cono Este	10 599	24%	2 232	16%
Callao	4 377	10%	1 090	8%

Fuente: INEI

A pesar de la complejidad del mercado limeño, Kola Real decide ingresar en él y apertura una planta en Huachipa, zona periférica de la capital, con terrenos de valor reducido y abundante agua en el subsuelo.

Identifican que los segmentos socioeconómicos C, D y E no están siendo adecuadamente atendidos, por tanto, consideran que con una apropiada política de precios («el precio justo») y ofreciéndoles la misma calidad que los otros competidores pueden ganar sus preferencias,

**KOLA REAL:**  
Una interpretación de su Fórmula Empresarial

Descubren también que abundan en Lima las personas desocupadas y los vehículos usados (que como consecuencia de una política de reducción arancelaria ingresaban masivamente a la capital). Estos factores combinados permitirán a Kola Real reducir significativamente sus gastos de distribución, utilizando pequeños transportistas desocupados para la entrega de sus productos, quienes brindaran sus servicios a cambio de un atractivo margen.

Los líderes del mercado no darán importancia al nuevo competidor por considerar que éstos comercializan productos de segunda calidad y orientados a un segmento poco atrayente.

### Sistema de producto

El público objetivo de Kola Real en el Perú está conformado por las familias de provincias y de las zonas periféricas de Lima; en el exterior (Venezuela, Ecuador y México), por las familias de escasos recursos económicos.

En el Perú, los niveles socioeconómicos C, D y E comprenden a más de 23 millones de personas, es decir, al 90% de la población nacional y representan el 63,7% de los ingresos totales. Como se aprecia en el Cuadro N.º 4, tanto en Lima Metropolitana como en provincias estos segmentos son relevantes. En Lima equivalen al 82% de la población y 41% de los ingresos, en provincias explican el 93% de la población y cerca al 70% de los ingresos.

**CUADRO N.º 4**  
Población según nivel socioeconómico

NSE	LIMA		PROVINCIAS		TOTAL PERU	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
A	237	3,4%	60	0,3%	297	1,2%
B	1 006	14,4%	1 185	6,4%	2 191	8,6%
C	2 349	33,7%	4 525	24,5%	6 874	27,0%
D	2 583	37,1%	6 403	34,6%	8 986	35,3%
E	796	11,4%	6 323	34,2%	7 119	28,0%
TOTAL	6 971	100,0%	18 496	100,0%	25 467	100,0%

Fuente: Apoyo 1999

En el Cuadro N.º 5 se muestra la distribución de los gastos corrientes por nivel socioeconómico. Es evidente que el rubro alimentos es el más significativo incluso en los niveles altos y equivale al 50% de lo gastado por los segmentos C, D y E.

El consumo de bebidas gaseosas que representa el 1,92% de la canasta familiar básica, se ha incrementado en más del 100% en los últimos cinco años, a pesar de que la demanda interna se ha reducido en 2,2% durante el mismo periodo.

Los directivos de Kola Real han observado que la mayoría de industrias se orientan hacia los segmentos A y B (10% de la población), desatendiendo a los segmentos más bajos que representan a la mayoría de la población y en conjunto sí poseen poder adquisitivo. Saben que el 70% del mercado de consumo se encuentra en los conos y en las provincias. Deciden entonces atender a este tipo de consumidores. Carlos Añaños lo confirma al declarar «...Kola Real está siempre preocupada por generar algún ahorro», manifiesta que su producto está dirigido para aquellas personas para las que ahorrar es importante (los segmentos bajos) y tratan de maximizarles su satisfacción con un producto de calidad a precio justo.

CUADRO N.º 5  
Gastos corrientes en Lima

NSE	NSEA		NSEB		NSEC		NSED		NSEE	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Alimentos	603	39%	223	38%	138	46%	108	55%	88	57%
Educación	522	34%	193	33%	87	22%	23	12%	14	9%
Transporte	172	11%	75	13%	41	14%	28	14%	23	15%
Teléfono	120	8%	43	7%	25	8%	21	11%	15	10%
Luz Eléctrica	86	5%	32	5%	19	6%	11	6%	9	6%
Servicio de agua	44	3%	16	3%	9	3%	6	3%	6	4%
Total	1.544	100%	582	100%	299	100%	197	100%	155	100%

Fuente: Apoyo 1999

Cuando Kola Real logra una participación significativa en el mercado peruano (14%), prefiere buscar nuevas oportunidades en el exterior y no enfrentar a los competidores nacionales mediante una guerra de precios, que solamente le ocasionarían desgaste organizacional e incremento en sus costos operativos.

**KOLA REAL:**  
Una interpretación de su Fórmula Empresarial

Observa que países de la región poseen gran número de su población viviendo con escasos recursos y para los cuales ahorrar también será importante. Observan que Brasil tiene cerca de 100 millones de habitantes pobres, sin embargo, las diferencias culturales, la distancia y el idioma son barreras que dificultarían una intervención. Ponderando los ingresos Per/Cap y consumo promedio de gaseosas en varios países (Cuadro N.º 6), toman nota de que en Venezuela cerca al 80% de la población vive con recursos escasos, sin embargo, el ingreso per capita es superior a los cuatro mil dólares y el consumo por persona es alto (70 litros), convirtiéndose en un mercado interesante. Luego de posicionarse en Venezuela, han de mirar a Ecuador y México, países con características apropiadas para el desarrollo de la organización.

**CUADRO N.º 6**  
Indicadores de países latinoamericanos y del NAFTA

Pais	Población MM 1998	Habitantes Ingresos <\$4 mil	%	PBI 1998 Per/Cap	Consumo Litros de Gaseosa Per/Cap 1998
Argentina	36	0	0%	8 280	75
Brasil	164	98,4	60%	4 866	62
Canada	30	0	0%	20 082	120
Chile	15	9	60%	4 930	108
Colombia	38	30,4	80%	2 421	40
Ecuador	12	9,6	80%	1 619	49
México	95	76	80%	4 439	135
Perú	25	20	80%	2 287	20
Uruguay	3	1,2	40%	6 020	65
USA	268	0	0%	31 430	210
Venezuela	23	18,4	80%	4 089	70

Los Añños definen sus productos como bebidas gaseosas de calidad similar a las grandes marcas, para ello implementarán estrictos procesos de producción y control de calidad y, asimismo, estarán atentos a los cambios tecnológicos. Inicialmente, Kola Real envasará sus productos en botellas de vidrio de 250 ml y 620 ml, luego lo harán en envases de plástico no retornable de 620 ml, 1 500 ml, 2 000 ml y 3 250 ml, en sabores de piña, lima limón, naranja, fresa, kola amarilla y kola negra. Sus marcas son: KR, Kola Real, Sabor de Oro, Plus Kola, Big Cola y Agua Natural Cielo.



La política de precios de Kola Real se orienta a ofrecer al cliente final el menor precio compatible con un adecuado nivel de calidad y márgenes atractivos para el detallista, el distribuidor y el productor. Es decir, satisfacer con calidad una necesidad al precio que el cliente pueda pagar. Revolucionan el mercado al lanzar precios 50% inferiores u ofertando el doble del producto por el mismo precio. Por ejemplo, sus presentaciones de 250 ml, cuestan 50 céntimos, mientras que la de los competidores un sol. El margen para el detallista que facilita Kola Real es del 26%, mientras la competencia ofrece 20%. Esta misma estrategia la mantendrán al internacionalizarse. En México, una botella de Coca Cola de dos litros cuesta 14 pesos, una Pepsi-Cola 12 pesos y una Big Cola nueve pesos en una presentación de 2,6 litros.

Atender a 180 000 puntos de ventas dos veces por semana es complicado. Sin embargo, Kola Real imagina una estrategia de distribución apropiada, realiza alianzas con microempresarios transportistas, muchos de ellos antes desempleados, a los cuales les brinda un margen interesante. Para el caso del Perú recordemos que existía un gran parque de vehículos usados, consecuencia de reducciones arancelarias efectuadas por Fujimori. De esta manera disponen de una flota de reparto 7% propia y 93% tercerizada. Esto les permite reducir sus costos de distribución significativamente. La autoventa es el sistema de ventas que prevalece, y solamente utilizan la preventa en zonas nuevas o riesgosas.



## KOLA REAL: Una interpretación de su Fórmula Empresarial

A fin de impulsar las ventas desarrollan campañas de promoción y publicidad, Kola Real no realiza grandes inversiones en estos rubros, mas bien desarrollan un mercadeo discreto. Aunque esporádicamente presentan algunas cuñas en televisión, la marca tiene poca publicidad y el producto no se encuentra con facilidad en los supermercados.

Entregan almanaques, afiches y llaveros a sus clientes, auspician eventos, preferentemente culturales. Realizan sorteos. Siempre tratando de darle un sentido utilitario a sus decisiones, no sortean autos de lujo, sino autos Tico (vehículo para taxear). Canjean vasos, y en sus pautas radiales dan la hora («Kola Real, la del precio justo, da la hora...»).

### Estructura

«Hay que buscar tener una producción al más bajo costo posible eliminando etapas o asumiendo inversiones que así lo logren...», esta declaración de los hermanos Añaños explica el interés de ellos por consolidar una empresa ágil y de respuesta rápida a sus clientes. Aprovechan el mercado original, tanto de personas como de activos. Ocupan a personas desempleadas y utilizan vehículos usados en la distribución de sus productos. Investigan y emplean tecnología para reducir sus costos; por ejemplo, las plantas PET de envases no retornables les permiten ahorrar inversiones en botellas de vidrio, lavadoras, cajas, suministros y reducir los tiempos de varios procesos de producción y reaprovisionamiento. Tratan de aprovechar al 100% su capacidad instalada, dimensionando la capacidad real de sus máquinas y controlando la generación de valor de cada una de ellas.

Las plantas embotelladoras inicialmente se ubican en la Sierra Central, y con la expansión de la organización se van creando plantas nuevas en la región norte, cuya localización obedece a criterios de disponibilidad, costos y respuesta rápida. Cuando deciden incursionar en Lima crean la planta en Huachipa, en una zona con disponibilidad de agua y ubicación apropiada para la distribución del producto. Recientemente han inaugurado una planta en Iquitos con la que incrementarán la oferta de sus productos en esa zona del Perú, que anteriormente se abastecía desde Pucallpa. Las ubicaciones de las plantas en el exterior responden también a

criterios de optimización: se buscan lugares que faciliten la distribución y estén próximas a las zonas con mayor consumo, por ejemplo, las zonas tropicales de Venezuela, Ecuador y México.

La alta dirección de Kola Real la conforman básicamente los hermanos Añaños: Ángel es el presidente de Directorio, Carlos es el gerente general, otros hermanos asumirán las direcciones comerciales y de operaciones. La mayoría de ellos son profesionales con especialización en sus áreas de competencia. El personal intermedio, operario y administrativo es seleccionado evaluándose sus habilidades, conocimientos, experiencia y principalmente su capacidad para integrarse y trabajar en equipo hacia metas comunes. Para las plantas del exterior, en la medida de lo posible, han intentado llevar profesionales peruanos que compartan con ellos la cultura de «La gran familia Kola Real».

### **Sistema de actores sociales**

Comprende a todas las personas e instituciones que se relacionan con Kola Real y no son sus clientes. En primer lugar se encuentran sus trabajadores, pertenecientes a la familia Kola Real, actualmente son más de 1 500. Otros actores son los proveedores, quienes realmente son aliados de la empresa y han financiado su crecimiento, beneficiándose al mismo tiempo con mayores pedidos. Son actores también las microempresas de transportistas que han facilitado la distribución de los productos. El Gobierno Central, las municipalidades, instituciones de beneficencia, Ministerio de Salud, Hospital del Cáncer, Instituto Peruano de Deportes, Hogar de Cristo han recibido permanentemente donativos y auspicios de la empresa. Un grupo de interés adicional lo forman la comunidad en general y los vecinos.

### **Expectativas generales**

Los diferentes actores sociales desarrollan expectativas vinculadas a la presencia de la organización, imaginan beneficios posibles de su relación con la empresa. Los trabajadores, por ejemplo, han de esperar un empleo estable, remuneración justa, posibilidades de capacitación y promoción. Los proveedores

## **KOLA REAL: Una interpretación de su Fórmula Empresarial**

desearán un incremento sostenido en las compras y cumplimiento en los pagos. El Gobierno Central esperará que generen divisas y empleo, realicen inversiones y paguen sus impuestos. La Municipalidad que cumplan con el pago de sus arbitrios y que colaboren con sus eventos. Las instituciones de salud y beneficencia querrán disponer de donaciones, voluntariado y auspicios. El Instituto Peruano de Deporte, aspirará a que le financien competencias, viajes y material deportivo. La comunidad en general y los vecinos desearán que la empresa no contamine, no genere ruidos molestos, que no vuelva inseguro el vecindario, que lo conserve limpio y que contribuya al desarrollo y el ornato.

### **Propuesta social**

Kola Real formula una propuesta social a sus actores, brinda promoción, capacitación y remuneración justa a sus trabajadores (empleo decente y seguro), retribuye a sus proveedores incrementando sus volúmenes de compra y honrando puntualmente sus compromisos de pago, cumple con el Gobierno pagando sus impuestos, realizando inversiones, generando empleo y divisas. Colabora con las municipalidades al pagar sus arbitrios y patrocinar festividades regionales y culturales. Realiza donaciones a las instituciones de beneficencia, apoya eventos como Teleamor, financia talleres de recuperación y formación laboral en el Hogar de Cristo, auspicia eventos deportivos, materiales y viajes para deportistas. Se proyecta a la comunidad con eventos culturales, postas médicas, con becas integrales para los estudiantes sobresalientes de recursos limitados, desarrolla técnicas limpias en sus procesos, colaborando así con la conservación de la ciudad.

### **Factores críticos de éxito**

El principal factor crítico de éxito de Kola Real ha sido diseñar una estrategia orientada a personas para las cuales ahorrar es lo más importante (precio justo). Para lograr sus objetivos, desarrollaron marcas propias, evitando el pago de franquicias que cobran las marcas líderes. El objetivo de precio justo y calidad va a demandar a los directivos realizar un control riguroso de los costos operativos, así realizan gastos austeros en publicidad y promoción, tercerizan la distribución reduciendo sus costos de llegada al cliente. Adquieren plantas y equipos usados,

pero con las tecnologías vigentes, de esta manera logran una máxima productividad a un menor costo.

Otro factor crítico de éxito ha sido el configurar una estructura administrativa ligera y económica, al incorporar a los miembros de la familia en los puestos estratégicos, formando un equipo sólido y con proyección en el tiempo.

Al inicio de sus operaciones contribuyó también al éxito de la empresa el formato multisabor de su producto, que les permitió presentar al mercado una oferta diversificada utilizando un solo tipo de envase, con lo que redujeron costos y tiempos de proceso en el embotellado.

### Competencias diferenciales

Construir una marca propia, posicionarla y competir con marcas internacionales ha sido un elemento diferenciador importante. La combinación acertada de reducción de costos y enfoque hacia la calidad, diferencia a Kola Real del resto de embotelladoras. Mientras las demás asumen millonarias campañas publicitarias y elevados costos de distribución, los Añaños han logrado diseñar una discreta estrategia publicitaria y desarrollar alianzas con proveedores y transportistas, que le permiten formar precios bajos.

Un elemento diferenciador adicional es el conocimiento profundo de las necesidades de sus consumidores concentrados principalmente en los segmentos socioeconómicos C, D y E, identificando oportunidades comerciales con los estratos bajos, creando consumo donde no existía y rescatando un mercado potencial en los sectores desatendidos por los productores tradicionales.



**KOLA REAL:**  
**Una interpretación de su Fórmula Empresarial**

### **Ventaja competitiva**

Poseer marcas propias posicionadas reduce los costos de operación, permitiendo formar un menor precio, entonces esta es una ventaja competitiva. La estrategia de calidad a precio justo que es respaldada por una estructura de costos baja y un esmero por la calidad y la productividad se convierte en una ventaja competitiva, ya que permite a Kola Real desarrollar buenos productos a precios reducidos. Finalmente, el conocimiento del mercado les permite ubicar su producto como «la bebida de la familia» en los segmentos C, D y E, obteniendo una ventaja competitiva.

### **Cultura empresarial**

Kola Real es una empresa familiar, donde los hermanos Añaños participan directamente en la gestión del negocio. Todo el personal configura la gran familia Kola Real, un grupo humano con aspiraciones propias, motivado a brindar su máximo esfuerzo, identificándose con la empresa y alineado con los objetivos organizacionales de precio justo y calidad. Esta revaloración de la familia no solamente se aprecia en las relaciones laborales, sino en el concepto del producto al constituirse en la «bebida de la familia», para esto lanzan al mercado sus presentaciones gigantes («El Margarito») a precios muy reducidos, volviendo competitivo el mercado de las bebidas de tamaño grande. Es curioso observar que en el exterior no son habituales este tipo de presentaciones. El enfoque familiar también lo extienden a sus relaciones con proveedores y transportistas con quienes desarrollan lealtades y confianza. La imagen proyectada es la de una familia emprendedora que promueve la unidad familiar y el esfuerzo de equipo para progresar.

Existe un respeto por la dignidad de las personas, no se pretende presentar al producto como una bebida barata, para gente pobre; más bien tratan de transmitir la idea que Kola Real es la bebida del precio justo, es decir, de precio razonable y óptima calidad. Este valor los impulsará a satisfacer necesidades de clientes de segmentos bajos no solamente en el Perú, sino también del exterior, dignificando su consumo e incrementando la capacidad de compra de los consumidores.

No les interesa entrar en peleas por el *market share*, intentan evitar entrar en guerras de precios, prefieren desarrollar mercados, buscan oportunidades de crecimiento fuera del país, donde existen potenciales consumidores de segmentos bajos.

La búsqueda del crecimiento de la empresa es un valor de la organización, de esta manera podrán generar empleo y brindar mayores beneficios a sus actores sociales. Al crecer han de demandar una mayor cantidad de insumos nacionales: la internacionalización ha permitido que Kola Real exporte insumos como concentrados, etiquetas, elementos publicitarios y otros materiales.

El uso de tecnología para reducir los costos operativos y para obtener una mejor calidad de producto es otro valor compartido de la compañía. Continuamente exploran la oferta tecnológica de maquinarias y equipos que les permitan incrementar la productividad, reducir tiempos, mermas y mejorar el aseguramiento de la calidad.

A nivel de sus trabajadores, promueve un cambio cultural, centrado en la cultura de la anticipación, prevención, costo- beneficio, buscan concluir las tareas, promueven la limpieza y el ornato, el servicio al cliente y el buen trato al proveedor interno y externo.

#### Cultura central de Kola Real:

- Organización «ligeras».
- Velocidad de decisiones «rápidas».
- Acción «inmediata».
- Trato «cordial» al personal.
- Preocupación por el «problema» del trabajador.
- Orientación al «campo».
- Comunicación «horizontal».

**KOLA REAL:**  
**Una interpretación de su Fórmula Empresarial**

### **Ventajas diferenciales**

Los trabajadores obtienen un trabajo estable y bien remunerado, con un trato digno y personalizado. Prefieren entonces laborar en esta organización y no en otra.

Los proveedores y transportistas reconocen el éxito empresarial de Kola Real y reciben atractivos márgenes por sus servicios y cumplimiento en sus pagos, son aliados y amigos, obviamente van a preferir continuar trabajando con ellos.

El país requiere de inversiones, generación de empleo y que se tribute; sin embargo, no son abundantes las organizaciones que están dispuestas a invertir en las magnitudes y riesgos que acepta Kola Real. Por este motivo consideramos que el Gobierno Central y las municipalidades donde opera la empresa están complacidos.

Las instituciones de salud y beneficencia logran operar cada vez con mayor dificultad y son pocas las instituciones bienhechoras que apoyan su sostenimiento. Van a recibir entonces con agrado las donaciones y auspicios que con frecuencia les facilita Kola Real.

La comunidad en general y el vecindario se favorecen con la generación de empleo decente, orden, limpieza y seguridad en las plantas y sus alrededores, por lo que han de preferirla a otras organizaciones.



### **Coherencia**

Tanto la propuesta social como la económica se refuerzan recíprocamente, por ello los objetivos de calidad y precio justo en la dimensión económica no entran en

conflicto con los de buen trato a trabajadores y proveedores, los valores de la gran familia Kola Real y su proyección social en la dimensión relacional.

De esta manera, la organización en su conjunto es aceptada por clientes y actores sociales, es líder en el mercado y obtiene atractivos beneficios.

### Control del mercado

Antes del ingreso agresivo de Kola Real al mercado limeño, la producción anual de bebidas gaseosas bordeaba los 400 millones de litros anuales (Cuadro N.º 7), la producción del 2002 se ha aproximado a los 1 120 millones de litros, significando un crecimiento de más de 170%. El consumo per capita se ha incrementado de 20 litros anuales por persona a 43. A inicios de 1996, Kola Real no tenía presencia en Lima, en 1997 alcanza 2,8% y en 1998 5,9%, al 2002 a nivel nacional participa con el 13% del mercado y proyecta crecer entre 7 y 8% durante el 2003. En el exterior, en Venezuela a capturado el 14% del mercado de bebidas gaseosas. En México ha iniciado sus operaciones el 2002 y proyecta obtener al 2004 el 3% de participación en un mercado que actualmente factura trece mil millones de dólares y tiene el segundo consumo per cápita de gaseosas en el mundo (150 litros anuales por persona).

CUADRO N.º 7



Fuente: Cuanto



**KOLA REAL:**  
**Una interpretación de su Fórmula Empresarial**

### **Aprobación social**

Al ser la propuesta social de Kola Real acogida y considerada como una ventaja diferencial por los diferentes actores sociales, la compañía disfruta de la aprobación social de sus trabajadores, proveedores, transportistas, gobierno central, municipalidades, instituciones de salud y beneficencia. La comunidad en general y los vecinos.

### **Generación de beneficios**

Producto de una adecuada estrategia en la dimensión competitiva, Kola Real ha administrado racionalmente sus costos operativos y comerciales, generando márgenes significativos en momentos en que la mayoría de sus competidores lograban pérdidas económicas. El año 1998 obtuvieron doce millones de utilidades netas. La política de financiamiento vía proveedores y reinversión de utilidades ha facilitado el logro de resultados económicos positivos. El 2002 facturaron cerca de los doscientos millones de soles en el mercado peruano y ciento treinta millones de dólares a nivel grupo (considerando la facturación en el exterior). La apertura de la planta en México y la expansión en Ecuador y Venezuela auguran un futuro promisorio a una empresa que ha sabido hacer bien las cosas, ha revalorado el rol de la familia, no sólo como un núcleo generador de valores morales sino también como grupo emprendedor creador de riqueza, empleo y bienestar general.