

KOLA REAL: Una interpretación de su Fórmula Empresarial

Por: William Muñoz Marticorena



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 a 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, abren las plantas de Huancayo y Andahuaylas, luego, 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. Es en 1996 que dan un impulso significativo al crecimiento de la organización al incursionar en Lima. Inauguran en 1998 una planta en Trujillo y a finales de 1999, inician su internacionalización en Venezuela y siguen hacia Ecuador, México, Costa Rica, Chile, República Dominicana y recientemente a Tailandia.

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, van 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 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%, Kola Real prefiere mantener sus precios y estratégicamente determinan aperturar una embotelladora en Sullana, con perspectiva de abastecer a toda la región norte, principal centro de operaciones de Concordia, cosa que logran primero ingresando al mercado de Piura y después, a los de Chiclayo y Trujillo.

Seguidamente, ingresan a Lima, principal mercado de bebidas gaseosas en el Perú, donde logran un expectante posicionamiento. Sin embargo, en un punto determinado consideran que el mercado está maduro y que una mayor competencia implicaría solamente guerra de precios y desgaste, es en ese momento que evalúan la posibilidad de internacionalizarse. ¿Dónde? En países donde existan personas para las que ahorrar es importante, consumos altos de bebidas gaseosas y climas adecuados.

Es así que, en primer lugar se instalan en Venezuela y posteriormente se dirigen a Ecuador y México (país con el segundo consumo per cápita de gaseosas), luego seguirán Costa Rica, República Dominicana, Chile y Tailandia.

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, por las familias de escasos recursos económicos.

En 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. 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 del 70% de los ingresos¹.

El consumo de bebidas gaseosas 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 a 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.

Los Añaños definen sus productos como bebidas gaseosas de calidad similar a las grandes marcas. Para ello, implementarán estrictos procesos de producción y control de calidad, así como 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, 1500 ml, 2000 ml y 3250 ml. Estas gaseosas vienen 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

¹ Kola Real: Una interpretación de su fórmula empresarial, Muñoz, Studium Veritatis, N. 4, P. 193.

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 2 litros cuesta 14 pesos, una Pepsi-Cola 12 pesos y una Big Cola 9 pesos en una presentación de 2.6 litros.

Atender a 180000 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.

A fin de impulsar las ventas desarrollan campañas de promoción y publicidad, Kola Real no realiza grandes inversiones en estos rubros, más 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.

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.

La alta Dirección de Kola Real, la conforman básicamente los hermanos Añaños, Angel 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 comparten 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 4500. 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, las que permanentemente han recibido 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 e 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 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 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, técnicas limpias en sus procesos y colaborando 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.

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. Se ha hecho creando consumo donde no existía y rescatando un mercado potencial en los sectores desatendidos por los productores tradicionales.

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.

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.

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 7), la producción del 2002 se ha aproximado a los 1120 millones de litros, significando un crecimiento de más de 170%. El consumo per cápita se ha incrementado de 20 litros anuales a 43.

A inicios de 1996, Kola Real no tenía presencia en Lima, en 1997 alcanza 2.8% y en 1998 asciende a 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 ha capturado el 17% del mercado de bebidas gaseosas. En México ha iniciado sus operaciones en el 2002 y al 2005, posee el 5% 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).

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. En 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. En el 2002 facturaron cerca de doscientos millones de soles en el mercado peruano y ciento treinta millones de dólares a nivel grupo (considerando la facturación en el exterior). Al 2006, se estima que la facturación de toda su franquicia estará bordeando los mil millones de dólares.

La apertura de nuevas plantas en Asia auguran un futuro promisorio a una empresa que ha sabido hacer bien las cosas, ha revalorado el rol de la familia, no solo como un núcleo generador de valores morales, sino también como grupo emprendedor creador de riqueza, empleo y bienestar general.