

## Análisis de la Corporación J.R Lindley S.A.: caso Inca Kola

*Trabajo presentada para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios y alimentos*

**Edwin Fernando Velasquez Alegre**

Bachiller Ciencias-Ingeniería Pesquera-Universidad Nacional Agraria La Molina, Peru-2012

**Tutor:** Ing. Agr. Mg. Evangelina Dulce.

Lugar de trabajo: Control Union Peru S.A.C.

2015



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

## **DEDICATORIA**

A mis padres Carlos y Nancy, a mi hermana Mabel, a mi cuñado Elvis, a mi tía Ana y a Mariet.

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Situación problemática inicial .....	1
II.	OBJETIVO.....	2
III.	METODOLOGÍA y MARCO CONCEPTUAL .....	3
IV.	DESARROLLO.....	5
4.1.	Inca Kola como especialidad .....	5
4.2.	Vía del ambiente institucional .....	6
4.2.1.	Formal.....	6
4.2.2.	Informal .....	10
4.3.	Vía de la moderna organización industrial .....	11
4.3.1.	Comercio mundial de bebidas gasificadas.....	11
4.3.2.	Comercio de bebidas gasificadas en el Perú.....	12
4.3.3.	Estrategia genérica de Inca Kola .....	13
4.3.4.	Las cinco fuerzas de Porter .....	14
4.3.5.	FODA .....	17
4.4.	Vía de la estructura de gobernanza .....	18
4.4.1.	Proveedores-Industria.....	18
4.4.2.	Industria- Distribuidores.....	23
4.4.3.	Consideración finales sobre las Transacciones .....	25
V.	CONCLUSIONES .....	29
VI.	BIBLIOGRAFIA .....	30

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2: Las tres vías de Joskow .....	3
Gráfico 3: Ambiente institucional formal de la propiedad industrial en el Perú.....	9
Gráfico 4: Participación en el mercado mundial bebidas gaseosas .....	12
Gráfico 5: Participación de marcas gaseosas en el mercado peruano .....	13
Gráfico 6: Dinámica de las transacciones de Inca Kola .....	18
Gráfico 7: Estructura de gobernanza entre los proveedores de PET e Inca Kola.....	19
Gráfico 8: Estructura de gobernanza entre los proveedores de azúcar e Inca Kola .....	20
Gráfico 9: Estructura de gobernanza entre el proveedor de la esencia e Inca Kola .....	21
Gráfico 10: Estructura de gobernanza entre los proveedores de agua e Inca Kola. ....	23
Gráfico 11: Estructura de gobernanza entre los distribuidores e Inca Kola. ....	25
Gráfico 12: Características de la inversión.....	27
Gráfico 13: Esquema de contratación simple .....	27

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Principales países consumidores de bebidas gasificadas.....	12
Cuadro 2: Principales embotelladoras y marcas en el mercado de gaseosas en el Perú.....	15
Cuadro 3: Matriz FODA en la corporación Lindley con su marca Inca Kola.....	17
Cuadro 4: Atributos de la transacción con proveedor de PET .....	19
Cuadro 5: Atributos de la transacción con proveedor de azúcar .....	21
Cuadro 6: Atributos de la transacción proveedor de Concentrado - Inca Kola.....	22
Cuadro 7: Cuadro de consumo de agua por planta.....	22
Cuadro 8: Atributos de la transacción proveedor de Agua - Inka Cola.....	23
Cuadro 9: Atributos de la transacción distribuidores - Inka Cola .....	24
Cuadro 10: Resumen de las transacciones y estructuras de gobernanzas en J.R. Lindley. ....	26

## RESUMEN

Inca Kola es una bebida gasificada del Perú y elaborada por la Corporación Lindley, que ha conservado el liderazgo en el mercado peruano desde su creación, a pesar del ingreso de bebidas internacionales y de bebidas que tienen un menor precio. Desde su creación, la corporación se enfocó en vincular la bebida con la identidad peruana; estrategia que ha sido efectiva y se pueden comprobar por el liderazgo que presenta en el mercado. En los noventa, la corporación Lindley tuvo que enfrentar un escenario turbulento debido al ingreso de Coca Cola y Pepsi, sin embargo, estas no desplazaron a Inca Kola a pesar del poder de marketing que cuentan. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es estudiar cómo la Corporación Lindley mantiene su bebida “Inca Kola” como una especialidad en el Perú, por medio de la metodología de las tres vías propuesto por Joskow. Los resultados indican que existen leyes que salvaguardan la marca Inca Kola, tanto en el ámbito nacional como internacional y que gracias a la alianza entre la corporación Lindley y Coca Cola Company, se puso fin a la competencia, aumentando las barreras de ingreso en el sector de bebidas, y como resultado la corporación pudo enfocar sus esfuerzos en seguir vinculando la bebida con la cultura peruana y modernizar sus diferentes plantas de envasado. Las conclusiones más resaltantes indican que la corporación Lindley se apalancó en el Entorno Institucional informal para captar las preferencia de los peruanos, en otras palabras vinculó una bebida aprovechando las características que tienen los consumidores peruano, los cuales tienen lazos muy fuertes con productos que asocian con la identidad nacional. En la vía de la Moderna Organización Industrial se observa que la bebida sigue liderando las ventas con un precio mayor que los competidores, indicando que la corporación tiene una estrategia de diferenciación. Respecto a la vía de la estructura de gobernaza, la corporación pudo alinear sus transacciones con los proveedores de insumos y distribuidores para garantizar la calidad, precio y a asegurando su activo específico más importante, la marca “Inca Kola”. Estas características son propias de las Especialidades.

**Palabras Clave:** Marca, Inca Kola, especialidad, bebida gasificada, Joskow.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Situación problemática inicial

La globalización ha llevado a una integración de mercados afectando los niveles de producción, al comportamiento de los mercados, a las estrategias empresariales y las exigencias de estándares y consumo. Además se han producido cambios de actitud de los consumidores, produciéndose conjuntamente dos fenómenos: globalización y segmentación del consumo (Questa, T. 2007). Según Royo (2005), se observa una homogeneización y masificación del consumo de alimentos a consecuencia de la globalización y una mayor diferenciación de productos, consecuencia de la mayor segmentación de los consumidores en grupos de preferencias muy diferenciadas. Las estrategias de las empresas se orientan cada vez más a satisfacer a los consumidores

Los productos de los agronegocios de “specialities” o especialidades son diferenciados, es decir, tienen una identidad propia frente al cliente. Son de alto valor agregado, ciclo de vida es corto y de riesgo es alto, su destino son los consumidores de distintos segmentos de mercado. Su estructura de gobernanza esta principalmente ligada a los contratos, aunque en ciertos casos se observa integración vertical. En cuanto a los precios, se les reconoce como formadores de precios (Ordóñez, 2000). Todo lo contrario a los agronegocios de commodities que son productos homogéneos, cuyo precio es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio (Ordóñez, 2000).

El objetivo de los agronegocios de especialidades va más allá de la seguridad alimentaria y se instala en el gusto del consumidor. La estrategia de negocios se basa en la “diferenciación” a través de la innovación permanente, especialización creciente, tecnología, mejora continua de la calidad, etc. (Ordóñez, 2000).

La diferenciación de los productos es una respuesta que los empresarios han desarrollado, a lo largo del tiempo, para mantenerse en los negocios agroalimentario y obtener mejores beneficios que sólo vendiendo productos en masa. Además En los productos alimenticios la diferenciación surge ante el deseo de consumir ciertos atributos tales como: seguridad, conveniencia, calidad, salud y nutrición, cuestiones éticas, calidad ambiental, bienestar animal y modificaciones genéticas, entre otros (Lacaze, V. et al 2008). Es más, Kotler (2012) menciona “... No hay empresa que triunfe si sus productos y sus ofertas son similares al resto de productos del mercado. Por lo tanto las empresas deben adoptar estrategias de diferenciación adecuadas...”.

Existen dos instrumentos que se utilizan para comunicar al cliente la diferenciación: los sistemas de aseguramiento y certificación de la calidad y el sistema de propiedad intelectual. Ambos valorizan el proceso de agronegocios, pero solo la propiedad intelectual lo protege (Ordóñez, 2000).

Dentro de la propiedad intelectual existe la marca registrada como instrumento. Una marca es un producto o un servicio que añade ciertas características para diferenciarse de alguna manera del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser funcionales, racionales o tangibles en relación con los resultados del producto de la marca correspondiente, o bien, pueden ser simbólicas, emocionales o intangibles, en relación con lo que representa la marca (Kotler 2012).

En sector de bebidas del Perú, la marca líder en bebidas gasificadas es Inca Kola, producto perteneciente al portfolio de negocios de la Corporación J.R Lindley, cuenta con el 30 % de participación de mercado; Coca Cola tiene el 29%; otra marca ya asentada como la tercera dentro del mercado peruano es Kola Real con 11% y en cuarto lugar tenemos a Pepsi con 7% (Euromonitor, 2014).

Corporación J. R. Lindley, empresa familiar fundada en 1932, inicialmente comercializaba Inca Kola junto con otras marcas. El ingreso de Coca Cola en 1936 al mercado peruano ocasionó que la empresa decidiera enfocar su estrategia en el desarrollo de una sola marca para hacer frente al nuevo competidor e iniciar su expansión a provincias.

Desde su creación, Inca Kola desarrolló una estrategia publicitaria que ha buscado crear una identificación entre la bebida, a través de la marca Inca Kola, y los peruanos, por ello creó slogans como “La bebida del sabor nacional”, “Es nuestra, la bebida del Perú”, “El sabor de lo nuestro” y “El sabor del Perú”. Inca Kola ha logrado situar su marca como su principal activo específico, identificándose como parte de la cultura gastronómica del Perú, principal diferencia con otras bebidas gaseosas. Además la bebida es un producto que se comercializa con precios superiores al promedio del mercado, siendo el usuario un precio aceptante, por lo cual se puede afirmar que Inca Kola es una especialidad. Asimismo, ha desarrollado grandes inversiones en plantas y embotelladoras, situadas en diferentes puntos del país, que le han permitido lograr una amplia red de distribución con alcance a la mayoría de ciudades peruanas.

Por lo tanto el presente trabajo tiene como finalidad responder la pregunta: ¿cuáles fueron las acciones tomadas por la corporación Lindley para mantener a su bebida Inca Kola como una especialidad en el peruano?.

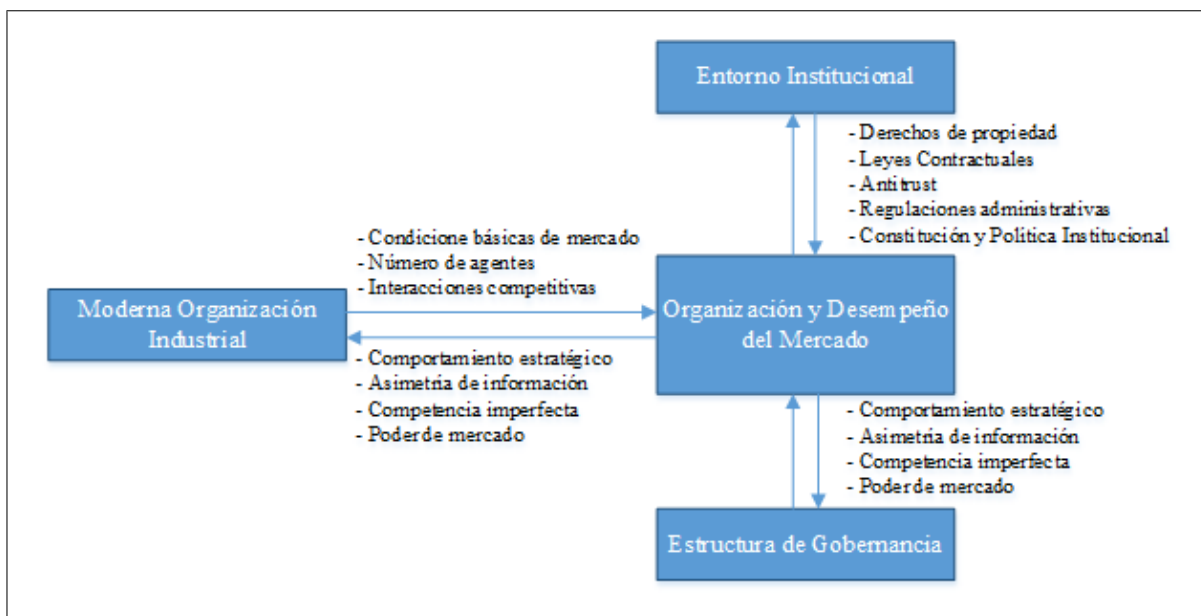
## **II. OBJETIVO**

El objetivo del presente trabajo es estudiar cómo la Corporación J.R Lindley mantiene su bebida “Inca Kola” como una especialidad en el Perú.

### III. METODOLOGÍA y MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo se ha desarrollado con base a la metodología descrita por Joskow (1995), en su artículo *The new institutional economics. Alternative Approaches*, donde propone tres vías de abordaje para el análisis de temas relacionados con las organizaciones y la performance de los mercados. En la siguiente figura se sintetiza dichas vías:

**Gráfico 1:** Las tres vías de Joskow



Fuente: Pérez, 2015

En la vía del entorno institucional Joskow menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. En esta vía de aproximación, se involucra las interrelaciones entre los atributos del entorno institucional (“reglas de juego”) y la organización y su rendimiento.

En la vía de la moderna organización industrial destaca los temas de: condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado como los temas centrales, se combinan con diferentes presunciones de conducta afectando el equilibrio competitivo y determinan un mercado imperfecto que a su vez termina afectando el rendimiento del mismo.

Además crea un marco de referencia para analizar cómo los cambios en el ambiente institucional pueden afectar la estructura del mercado, el comportamiento de la firma y la performance del mercado. Menciona que la nueva organización industrial presenta conexiones con la vía de la estructura de gobernanza.



En la vía de la estructura de gobernanza de acuerdo a los modelos de Ronald Coase (1937), Oliver Williamson (1985), señala como temas clave: las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los contratos incompletos y los costos de transacción relevantes que incluyen tanto los costos directos de hacer una transacción (hacer un cheque o un contrato), o lo que es más importante, los costos que intentan solucionar posteriormente las fallas contractuales como los atrasos y oportunismo.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1. Inca Kola como especialidad**

Según Lele (1995), una verdadera estrategia de diferenciación requiere que su oferta sea percibida como algo único, de superior calidad y que tenga una fuerte identidad de marca y que sea capaz de establecer precios por encima del promedio. En el caso de la bebida Inca Kola, se considera que lleva una estrategia de ser líder en diferenciación porque, a pesar de la competitividad en el mercado y de la guerra de precios, que el líder en costos (Kola Real) está desarrollando; la bebida Inca Kola sigue liderando el mercado con un 30 %, obteniendo mayores ganancias no por el volumen vendido, sino por el precio unitario que es mayor al precio promedio de bebidas gasificadas en Perú. Por lo tanto la corporación Lindley con su bebida Inca Kola es formadora de precio y los clientes son precio aceptantes.

Inca Kola enfatiza en el producto y en la promoción de su marca, habiendo creado a lo largo de su ciclo de vida diferentes slogans para relacionar la marca a la identidad y costumbres peruanas, por ejemplo utilizó lemas como “Inca Kola la bebidas de sabor nacional”, “El sabor del Perú” e “Inca Kola es nuestra”. Ordoñez (2000), indica que se puede identificar una especialidad a partir de una identidad propia diferente percibida por el cliente; en este caso la marca Inca Kola es percibida por los peruanos como un producto representativo de la cultura, cosa que otras bebidas no han podido lograr. Es más Shapiro (1997) indica que las especialidades del tipo funcional se valoran por sus atributos aunque a veces son inmensurables (mística del producto); lo cual se ajusta a las características de la bebida, la cual es preferida por los peruanos a pesar que existan bebidas similares y/o de menor precio.

Por otro lado la alianza entre Inca Kola y Coca Cola sumado a la llegada de Kola Real, indirectamente aumentaron las barreras de ingreso al sector de bebidas gasificadas haciéndolo poco atractivo a empresas nuevas. Además Inca Kola ha realizado fuertes inversiones en plantas que cuentan con tecnología de punta y distribuidas en todo el Perú.

Adicionalmente cuenta con una red compleja de distribución (realizado con terceros totalmente a través de contratos exclusivos) que asegura un stock constante en supermercados, cadena de restaurantes, cines, bodegas, etc.

La corporación J.R. Lindley realiza una búsqueda continua de la mejora de la calidad, aplicando tecnología de punta e investigación en los producción, procesamiento y distribución. La alianza con The Coca cola Company le permitió enfocar sus inversiones en tecnología (apertura de nuevas plantas) y publicidad. Adicionalmente las plantas productoras cuentan con la certificación ISO 9001 la gestión de la calidad, la certificación ISO 14001 a la gestión ambiental, la certificación OHSAS 18001 a la gestión de la seguridad y salud ocupacional y la certificación HACCP para la identificación y control de los peligros que afectan a la inocuidad alimentaria.

Por consiguiente, consideramos a Inca Kola como una especialidad puesto que es un producto diferenciado, gracias a la vinculación de la marca registrada “Inca Kola” con identidad

peruana; además es un formador de precio, ya que lo clientes compran la bebida a pesar que existen opciones más baratas y basado en la alta calidad. Esto debido a la gran inversión en sus plantas en post de la mejora de su producto final.

## **4.2. Vía del ambiente institucional**

### **4.2.1. Formal**

#### **4.2.1.1. Marco jurídico de la Propiedad Industrial**

Las organizaciones productivas y de servicios encuentran protección y estímulo en desarrollar sus actividades comerciales en las normas de protección industrial, pues éstas les confieren derechos y una estructura jurídica, que los protege y les da las herramientas necesarias para alcanzar fines tecnológicos y competitividad en un ambiente sano de competencia, reduciendo su incertidumbre.

La Propiedad Industrial en el Perú se constituye mediante un sistema legislativo que articula normas internas, convenios internacionales multilaterales y sub-regionales. Estos niveles se integran constituyendo un conjunto de normas sustantivas y de procedimiento, que se aplican y funcionan para proteger, administrar y resolver los conflictos que se presenten.

##### **4.2.1.1.1. Normas internas peruanas**

La relación de las normas de carácter nacional, con las de carácter multilateral, se da según las características de los tratados multinacionales y la correspondiente norma constitucional o ley.

- **Constitución Política del Perú**

En su artículo 2° inciso 8), Capítulo I establece: “Toda persona tiene derecho: (...) a la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica, así como a la propiedad sobre dichas creaciones y a su producto.”; en este artículo se observa que los derechos de propiedad intelectual han sido colocados como derechos fundamentales de la persona con rango constitucional. Y en el artículo 45° establece que “Los tratados celebrados por el Estado y en vigor forman parte del derecho Nacional” (Capítulo II de los Tratados). Según este artículo, el derecho nacido de un tratado se integra al derecho interno. Es posible establecer una articulación entre las normas de derecho internacional con el derecho interno para establecer una solución de un conflicto entre una norma interna y otra de carácter internacional.

- **Decreto Legislativo N° 1075**

Ley de Propiedad Industrial de carácter complementario y procesal cuyas normas son aplicables en tanto no contradigan las normas del Régimen Común Andino. Contiene normas sobre algunos elementos de propiedad industrial como: patentes de invención, certificados de protección, marcas, lema y nombre comercial, denominaciones de origen y normas relativas a algunos procedimientos como por ejemplo la Infracción.

#### 4.2.1.1.2. Normas de propiedad industrial de alcance internacional

- **El Convenio de París**

Es un tratado internacional que contiene los criterios básicos de la propiedad industrial. Comprende: marcas, patentes de invención, modelos de utilidad, nombres comerciales, indicaciones geográficas, represión de competencia desleal, así como la prioridad de solicitudes de patentes y marcas. Contiene normas generales reconocidas a nivel internacional como normas piso o base; es decir, se constituyen en el contenido normativo mínimo aceptable para los países en su ordenamiento jurídico interno, o sea, un país puede adoptar normas que vayan más allá de lo establecido en el Convenio, pero no puede establecer normas que estén por debajo de los estándares fijados por el Convenio.

- **Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con la Organización Mundial de Comercio (OMC) – ADPIC**

Es un acuerdo de la OMC que regula los aspectos básicos de la propiedad industrial, considerado al igual que el convenio de París como un nivel piso, constituye un estándar mínimo de protección, bajo el cual ninguno de los países miembros puede legislar, para evitar sanciones o controversias, dentro del seno de la OMC.

Crea un marco multilateral de principios, normas y disciplinas vinculados al comercio internacional para brindar reconocimiento, protección y regla a los derechos y obligaciones de la propiedad intelectual y reforzar la defensa de los derechos de los titulares, frente a la piratería y las mercancías falsificadas en el comercio internacional, y así poder crear una base tecnológica sólida que favorezca el bienestar social y económico, con un equilibrio y armonización estándar de derechos y obligaciones en propiedad industrial.

En el Art. 16 se establece el derecho de exclusiva que tiene el titular de la marca de prohibir el uso no autorizado de signos idénticos o similares para productos o servicios idénticos o similares y que puedan causar confusión.

- **La Convención General Interamericana de Protección Marcaria y Comercial de Washington**

Este tratado tiene derechos y obligaciones que tienen que ser cumplidos por los países firmantes. Regula aspectos marcarios respecto de los derechos del titular, las acciones de oposición, nulidad y cancelación. También se regula sobre nombre comercial, competencia desleal y falsas indicaciones de origen o procedencias geográficas. Las disposiciones contenidas en la convención se aplican en concordancia con el Art. 1 de la misma, que consagra el principio de igualdad de nacionales y extranjeros ante la protección marcaria y comercial.

Respecto al nombre comercial, el capítulo III (Art. 14-19), el Art. 15 nos reenvía a las disposiciones de las leyes nacionales, por lo que se aplican las normas del D.L 1075.

- **Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT)**

Este Tratado permite buscar una protección por el sistema de patente internacional a una invención en muchos países al mismo tiempo, mediante la presentación de una solicitud internacional. Es decir, no se trata de un registro internacional sino de una solicitud internacional, en el que cada estado en la fase nacional es el que concede o deniega la patente, de acuerdo a sus normas nacionales; acatando las prohibiciones y aplicando los plazos de sus reglamentos y criterios para el examen de fondo. Se trata de una solicitud que puede presentarse ante la Oficina Nacional o ante la Oficina Internacional de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) donde se realiza una búsqueda internacional.

- **Tratado sobre el Derecho de Marcas (TLT)**

Facilita el uso del sistema internacional de registro de marcas, pues constituye una armonización de procedimientos y eliminación de obstáculos tramitarios innecesarios. El Tratado sobre el Derecho de Marcas y su Reglamento, fue en el 2009 por Decreto Supremo N° 007-2009-RE.

- **Nivel Andino**

- **La decisión 486 de la Comunidad Andina de Naciones**

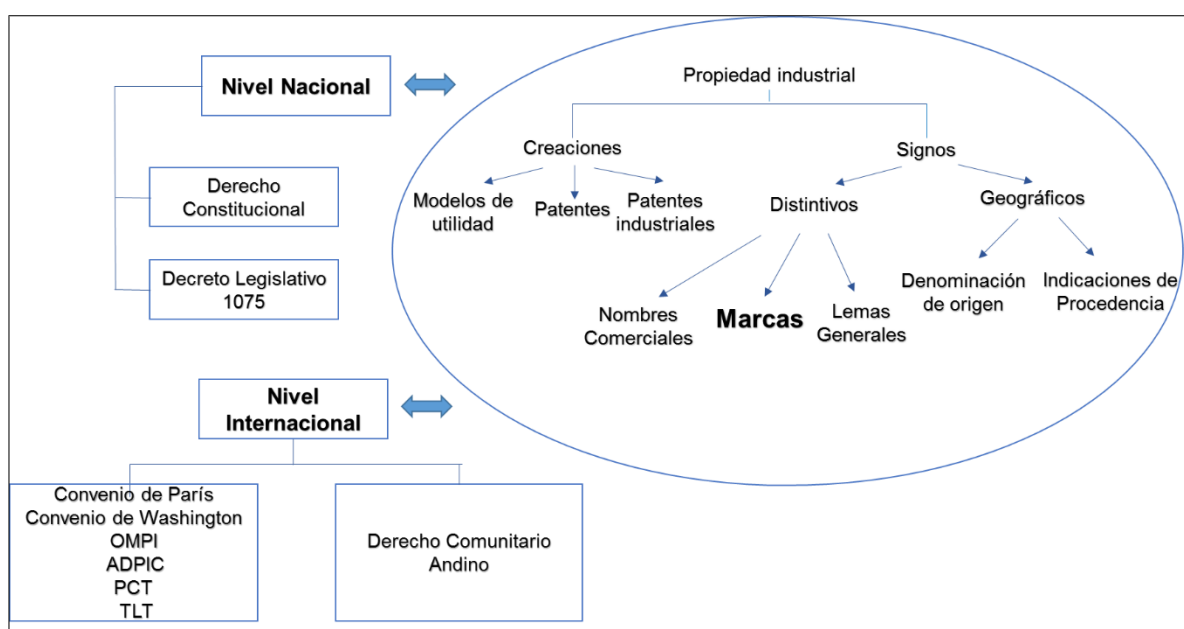
Establece un régimen común de la Propiedad Industrial para los países andinos (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia). Tiene una estructura sustancial y procesal, pues contiene elementos que determinan el alcance de los derechos y obligaciones en materia de propiedad industrial, los procedimientos de registro de cada elemento de la propiedad industrial, así como las acciones para su defensa y protección.

A diferencia de los Convenios anteriores, la Decisión 486 es de aplicación inmediata, ya que es una norma que goza de primacía respecto de la norma nacional por pertenecer al cuerpo normativo común de la Comunidad Andina de Naciones, que tiene carácter de norma supranacional. Asimismo, es de aplicación directa pues es una ley Comunitaria Andina, por ello no necesita de procedimientos de recepción en los ordenamientos nacionales de los países miembros para que produzca efectos. La Decisión 486 constituye un régimen común, autónomo e independiente y sus normas son obligatorias y de cumplimiento inmediato, siendo aplicables ante las Autoridades Nacionales Competentes de cada país miembro y también ante las Autoridades Competentes del Sistema de Justicia de la Comunidad Andina. Esta Decisión ha incorporado la normativa establecida en el Convenio de París, debido a esto, este Convenio no se aplica directamente sino que tiene un carácter vinculante.

## - La decisión 689

Permiso para ampliar ciertos derechos de propiedad industrial en la legislación interna El 13 de agosto del 2008, se emitió la Decisión 689, aprobada por mayoría (3 de los 4 miembros de la CAN). Esta Decisión faculta a los países miembros para hacer modificaciones en su legislación interna únicamente con referencia a determinados artículos específicos de la Decisión 486; se tomaron en cuenta las reflexiones realizadas en la sesión del Grupo de Expertos Ad hoc realizada los días 17 y 18 de marzo de 2008 y por la Comisión de la Comunidad Andina sobre la Propuesta del Perú para la modificación de la Decisión 486 (Documento SG/dt 411).

**Gráfico 2:** Ambiente institucional formal de la propiedad industrial en el Perú



Fuente: Arana, 2014

### 4.2.1.2. *Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas* *Decreto Supremo N° 007-98-SA*

Con el propósito de garantizar la producción y el suministro de alimentos y bebidas de consumo humano sanos e inoctrinos y facilitar su comercio seguro, se ha incorporado a la legislación sanitaria los Principios Generales de Higiene de Alimentos recomendados por la Comisión del Codex Alimentarius.

De conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 26842 (Ley General de Salud) y los Decretos Legislativos N°s. 560 y 584.

### 4.2.1.3. *Regulaciones a las importaciones*

- **Decreto Legislativo N° 1053**

Ley general de aduanas. Tiene por objeto regular la relación jurídica que se establece entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero.

- **Reglamento de la Ley General de Aduanas, Decreto Supremo N.º 010-2009-EF:**

El presente Reglamento tiene por objeto regular la aplicación de la Ley General de Aduanas - Decreto Legislativo N° 1053.

- **INTA PG. 01: Importación para el consumo**

Establece las pautas a seguir para el despacho de las mercancías destinadas al régimen de importación para el consumo, que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para su consumo, luego del pago o garantía, según corresponda, de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables, así como el pago de los recargos y multas que pudieran haberse generado y del cumplimiento de las formalidades y otras obligaciones aduaneras.

- **INTA PG. 03: Depósito aduanero**

Establece las pautas a seguir en el despacho de las mercancías destinadas al régimen de depósito aduanero; este régimen permite que las mercancías que llegan al territorio aduanero puedan ser almacenadas en un depósito aduanero para esta finalidad, por un periodo determinado y bajo el control de la aduana, sin el pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo, siempre que no hayan sido solicitadas a ningún régimen aduanero ni se encuentren en situación de abandono.

#### ***4.2.2. Informal***

Hoy en día, la tendencia del consumidor se orienta hacia bebidas más saludables; sin embargo, la industria de gaseosas continúa como líder consolidada en el mercado. El sector de las bebidas gaseosas tiene que enfrentarse al reto que supone la creciente importancia que están obteniendo otras categorías de bebidas como los néctares o el agua envasada. “El contexto del consumo hacia lo más saludable en el largo plazo afectará a los niveles de consumo”, señala Peñaflor, más tras los recientes informes en EEUU que asocian a las bebidas gaseosas con la obesidad y otras enfermedades. Al final, “las oportunidades en este sector estarán en el manejo de portafolios para cubrir las muy diversas demandas de los consumidores” (WU, 2012).

*“Si bien esta no es una categoría saludable para los consumidores peruanos, sigue liderando las preferencias a la hora de calmar la sed” (Polanco, 2010).*

En el caso del consumidor peruano, la bebida Inca Kola se ha posicionada de tal forma en la mente de los consumidores, que ha sido caso de estudio por la universidad de Warthon (UW) sobre la estrategia de vincular una marca con la identidad de un país. Desde su creación en

1937, y a lo largo de los años, se construyó una imagen de marca vinculada a la identidad nacional, según Pablo Nano Cortez, Jefe de Estudios Económicos de Scotiabank Perú. Teresa Serra, profesora de Marketing de IE Business School, añade que esto se articula mediante “la vinculación de la marca con la cultura inca a través del nombre y del diseño del logotipo [iconografía inca en la etiqueta y los colores nacionales en sus primeras unidades de reparto]”, junto con una intensa publicidad que utiliza a lo largo de su historia eslóganes como “*La bebida del sabor nacional*”, “*El sabor del Perú*” o “*Celebra el Perú*”. La marca se ve apoyada, además, por una distribución y una fuerza de ventas que llega a todos los pequeños rincones y grandes núcleos urbanos del país, de manera que se convierte en una bebida “nacional, a disposición de todos los consumidores, sin distinción de clases”, destaca Serra. Sin quitar ningún mérito a la forma en que se comercializa el producto durante su historia, añade Renato Peñaflor Guerra, Profesor de Marketing de la Escuela de Negocios de la Universidad ESAN en Perú, mucho del éxito de Inca Kola responde a “las grandes particularidades del consumidor peruano, que tiende a ligarse de manera muy fuerte con aquellos productos que logran asociarse de manera importante con su identidad. Inca Kola logró filtrarse en la búsqueda de esa identidad y logró que se le reconociera como un elemento característico de la misma. Y lo positivo es que la compañía nunca perdió ese rumbo en la promoción del producto” (WU, 2012).

En la actualidad, la marca Inca Kola, sigue por la senda de asociar la marca “con lo que diferencia a los peruanos, nuestra creatividad, ingenio”, tal y como pone de manifiesto el eslogan publicitario utilizado en los últimos tiempos por Inca Kola “*Con creatividad todo es posible*”. En la opinión de Peñaflor, todo esto no hace sino “reforzar aún más los lazos con la marca, con el producto. Incluso se ha asociado ya muy fuertemente con aquello que se ha convertido en el caballo de batalla: la gastronomía. Un plato típico sin una Inca Kola, ya no se considera posible” (WU, 2012).

En opinión de Costa es muy discutible que el éxito de esta bebida se deba a “características organolépticas/funcionales, defendidas por ser un sabor ideal para la comida peruana, porque como dijo el escritor argentino Jorge Luis Borges, simplemente es una bebida inverosímil”. Prueba de lo chocante que puede ser el sabor de esta gaseosa para el paladar extranjero sería el escaso éxito que está teniendo su expansión en Asia y que su venta esté limitada a inmigrantes peruanos y grupos étnicos latinos, en particular de EEUU y Japón (WU, 2012)

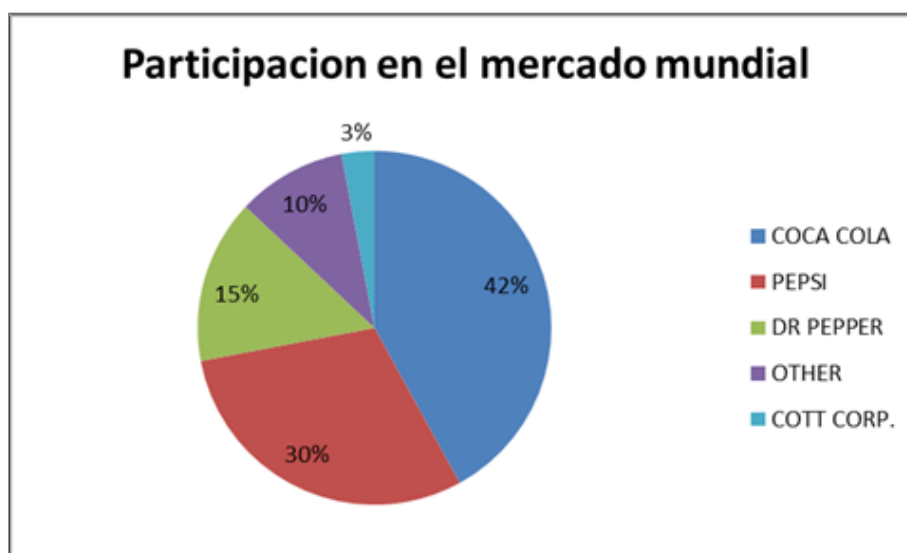
### **4.3. Vía de la moderna organización industrial**

#### **4.3.1. Comercio mundial de bebidas gasificadas**

A nivel mundial son dos las empresas que controlan casi el 70% de ventas de bebidas gasificadas: Coca Cola Company y Pepsico. Se estima que Coca Cola controla un 50% del mercado mundial de gaseosas, realizando un 70% de sus ventas fuera de los EEUU (territorio en el que continúa siendo la marca más vendida, pese a que sus ventas registraron una baja del 2%). En segundo lugar se ubica PEPSICO con la venta de su bebida emblema: PEPSI.



**Gráfico 3:** Participación en el mercado mundial bebidas gaseosas



Fuente: Pino, 2014

Entre los principales consumidores se encuentran: La Argentina con 131 litros per cápita en 2012, seguidos por Chile con 121 litros y México con 119 litros. Los otros países en la lista son Estados Unidos, Noruega, Bélgica, Arabia Saudita, Alemania e Irlanda (Euromonitor, 2014).

**Cuadro 1:** Principales países consumidores de bebidas gasificadas

PAISES	LITROS PER CAPITA
ARGENTINA	131
CHILE	121
MEXICO	119
EE.UU.	112
NORUEGA	91
BELGICA	88
URUGUAY	87
ARABIA SAUDITA	79
ALEMANIA	76
IRLANDA	74

Fuente: Euromonitor, 2014

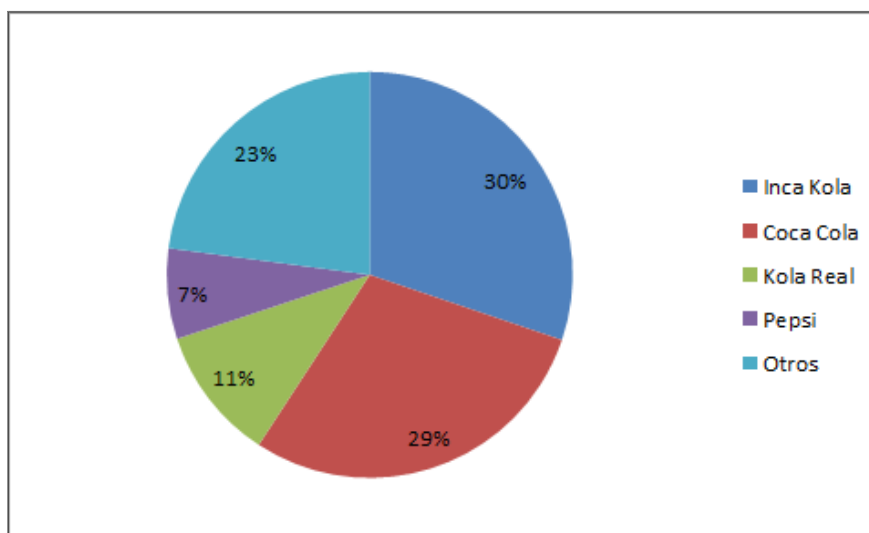
#### **4.3.2. Comercio de bebidas gasificadas en el Perú**

La producción de bebidas gaseosas ha registrado una tendencia creciente durante los últimos años. Hasta el año 2013, el sector había crecido a una tasa anual promedio de 10%; sin embargo, la producción del año 2014 sólo ascendió a 1.699,3 millones de litros, representando un crecimiento del 1% respecto al año pasado. A pesar de este importante declive, el sector todavía ofrece un ambiente propicio para la expansión del consumo de gaseosas.

El Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de gaseosas en América Latina, con 40 litros al año, muy por debajo del promedio regional de 69.2 litros anuales.

Entre las marcas que se encuentran disputando el mercado nacional, cabe destacar Inca kola (Corporación Lindley) como la primera en ventas y en posicionamiento en la mente de los consumidores con 30% de mercado; en segundo lugar se encuentra a Coca Cola con 29%. Otra marca ya asentada como la tercera dentro del mercado peruano es Kola Real (Industrias Añaños) con 11%, caracterizada por su bajo costo. En cuarto lugar tenemos a Pepsi con 7%, gaseosa que poco a poco ha ido disminuyendo en los niveles de consumo y preferencias en favor de Kola Real.

**Gráfico 4:** Participación de marcas gaseosas en el mercado peruano



Fuente: Euromonitor, 2014

#### 4.3.3. Estrategia genérica de Inca Kola

La principal estrategia que Inca Kola ha mantenido, a lo largo de su historia, está basada en su fuerza de marketing que intenta vincular la marca con la identidad peruana, logrando ser un líder en diferenciación. Los atributos únicos de Inca Kola como el sabor y su botella son causantes que la marca se haya convertido en una lovemark<sup>1</sup> (Rodríguez, 2011).

Inca Kola es un caso de estudio a nivel mundial de cómo crear un posicionamiento de marca. Muchas frases utilizadas en las campañas publicitarias como “La bebida de sabor nacional” o “El sabor del Perú”, reflejan el significado y simbolismo que se asocia a la marca. Desde sus inicios esta bebida ha buscado siempre trabajar bajo una filosofía, establecer un vínculo entre Inca Kola y la identidad nacional. Tal como lo señala el mismo señor Lindley (fundador de Inca Kola) en una entrevista con Gustavo Rodríguez en el libro dedicado a su empresa, “es una bebida hecha por peruanos y para peruanos” (Rodríguez, 2011).

<sup>1</sup> El lovemarks es una técnica de marketing que va más allá de la mente. Es la unión de dos palabras que en español significa, love (amor) y mark (marca), por lo que se podría traducir como “amor a una marca”. El término fue acuñado por Kevin Robert en el libro “Lovemarks: The future Beyond Brands”.

Según Serra, (2014), profesora de Marketing de IE Business School, la Corporación Lindley es una empresa ejemplo en articular mediante la vinculación de la marca, una determinada cultura a un producto intrínseco como es una bebida.

La gastronomía también le abrió paso a la marca para penetrar aún más en la cultura y revalorizar la identidad como peruanos. El orgullo nacional es algo que la marca busca y ha encontrado aceptación en los peruanos, incluso con el cambio de dueños no hubo un cambio drástico de percepción en el consumidor nacional.

#### ***4.3.4. Las cinco fuerzas de Porter***

La metodología de las cinco fuerzas de Porter, permite conocer la estructura de un sector teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos (Porter 1982).

##### *4.3.4.1. El ingreso potencial de nuevos competidores.*

Las barreras de ingreso al mercado de bebidas gasificadas en el Perú son muy altas debido a la gran inversión que una nueva empresa debe realizar para instalarse en el mercado dada las economías de escala que se requiere para la elaboración y embotellamiento de las bebidas. A su vez, las preferencias de los consumidores y el posicionamiento actual de la marca Inca Kola, sumado al conocimiento que tiene en realizar publicidades que genera respuestas positivas por parte de los consumidores, impiden que nuevas marcas ingresen al mercado.

La alianza estratégica entre The Coca Cola Company (TCCC) y J.R. Lindley, firmado en el año 1999, logró que todas las bebidas gasificadas de The Coca Cola Company sean envasadas por J.R. Lindley (a cambio de que TCCC maneje la marca Inca Kola a nivel internacional), originando que J.R Lindley tenga control de casi el 70% del mercado nacional.

Por otro lado, el grupo Añanos con su marca Kola Real, desarrolló un liderazgo en costos en el mercado vendiendo a precios bajos, dejando poco margen de ganancias y haciendo poco atractivo el ingreso de nuevas empresas en el sector.

Otro factor importante es el eficiente sistema de distribución (supermercados, cadenas de restaurantes, bodegas, cines, etc.) debido a que el producto tiene alcance a nivel nacional, lo que llevaría que cualquier competidor nuevo que pretenda entrar al mercado deberá armar y crear su propia cadena de distribución.

##### *4.3.4.2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.*

Esta fuerza viene a ser la más importante y de mayor relevancia, dado que es uno de los sectores más competitivos y que cuenta con pocas empresas que manejan el mercado. Al entrar el Grupo Añaños al sector (Ajeper), supo ganar mercado vendiendo a precios bajos lo que generó una “guerra de precios”, por lo que la industria se maneja actualmente con márgenes bajos de rentabilidad. Sin embargo, la competencia busca crecer en el mercado ampliando la demanda de las bebidas y no compitiendo directamente con las marcas Coca Cola e Inca Kola, debido a su fuerte posicionamiento en el mercado peruano.

Asimismo, se debe resaltar que en el mercado peruano existen más de 40 marcas de bebidas gaseosas que no tienen una participación relevante en el mismo, ocupando pequeños porcentajes del market share.

**Cuadro 2:** Principales embotelladoras y marcas en el mercado de gaseosas en el Perú

EMPRESAS	MARCAS
CORPARACION J.R. LINDLEY (INCLUYE LAS MARCAS MANEJADAS ANTERIORMENTE POR LA EMBOTELLADORA LATINOAMERICANA-ELSA)	Inca Kola
	Inca Kola Light
	Coca Cola
	Coca Cola Light
	Fanta
	Sprite
	Sprite Zero
	Crush
	Fanta-Kola inglesa
	AJEPER
Oro	
Big Kola	
BACKUS Y JOHNSTON	Guarana
	Viva Backus
AMBEV	Pepsi-Cola
	Concordia
	Triple Kola
	Seven Up
	Mirinda
EMBOTELLADORA DON JORGE	Isaac Kola
	Peru Cola

Fuente: Reporte financiero Centrum, 2012

#### 4.3.4.3. La presión de productos sustitutos.

La industria de bebidas gaseosas cuenta con pocos productos sustitutos. Los principales son los que vienen acompañados por una tendencia de cambio de hábito hacia bebidas más saludables como: jugos y néctares, té y bebidas para deportistas. Sin embargo las bebidas gaseosas mantienen el liderazgo del mercado con respecto a los productos previamente mencionados. Aunque actualmente el poder de los sustitutos es bajo debido a una oferta moderada, centralizada en nichos de mercado; los cambios de tendencia del consumo pueden representar una amenaza en el mediano plazo.

Como indica el instituto Euromonitor International (2013) las bebidas no alcohólicas, como el agua embotellada y saborizada, no ha podido penetrar el mercado peruano. Aunque existe oportunidad en desarrollar este sector. Otro ejemplo son las bebidas a base de café y té, cuyo consumo en el Perú es aún muy bajo en comparación con la región.

#### *4.3.4.4. El poder de negociación que ejercen los proveedores.*

El principal producto para la elaboración de las bebidas gasificadas es el concentrado (cerca de 40% del costo), comprado a The Coca Cola Company, gracias a la alianza estratégica firmada por ambas compañías. Por lo que el poder de negociación en la adquisición del concentrado es equitativo entre ambas empresas.

Otro insumo importante en su proceso productivo es el azúcar, que al ser un commodity, su precio es determinado en el mercado internacional y supeditado a las volatilidades del mercado. Corporación J.R. Lindley SA diversifica la adquisición del azúcar adquiriendo a dos grandes proveedores mediante contratos y a la vez en menor volumen con otros proveedores con el fin de mejorar las condiciones de negociación; debido a ello el poder de negociación por parte de los proveedores es alto.

Asimismo, los envases de las gaseosas son elaborados con las preformas PET, derivados del petróleo, teniendo como proveedores a las empresas Amcor y San Miguel. En este caso el poder de negociación del proveedor es bajo.

#### *4.3.4.5. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.*

El poder de negociación de los consumidores es bajo, debido a que Inca Kola se ha enfocado en crear valor adicional a la marca, desarrollando para ello un vínculo entre el producto y cliente peruano, mediante la identificación del modelo e imagen con la cultura local y además a la poca penetración de productos sustitutos. Por ejemplo la publicidad se ha enfocado a que Inca Kola es un buen acompañante de la comida peruana, y hoy en día, se ha vuelto un complemento indispensable para el consumo de la cocina peruana.

Por ello, los compradores de Inca Kola tienen poco poder de negociación sobre la empresa, por lo que se considera una fuerza de baja intensidad.

### 4.3.5. FODA

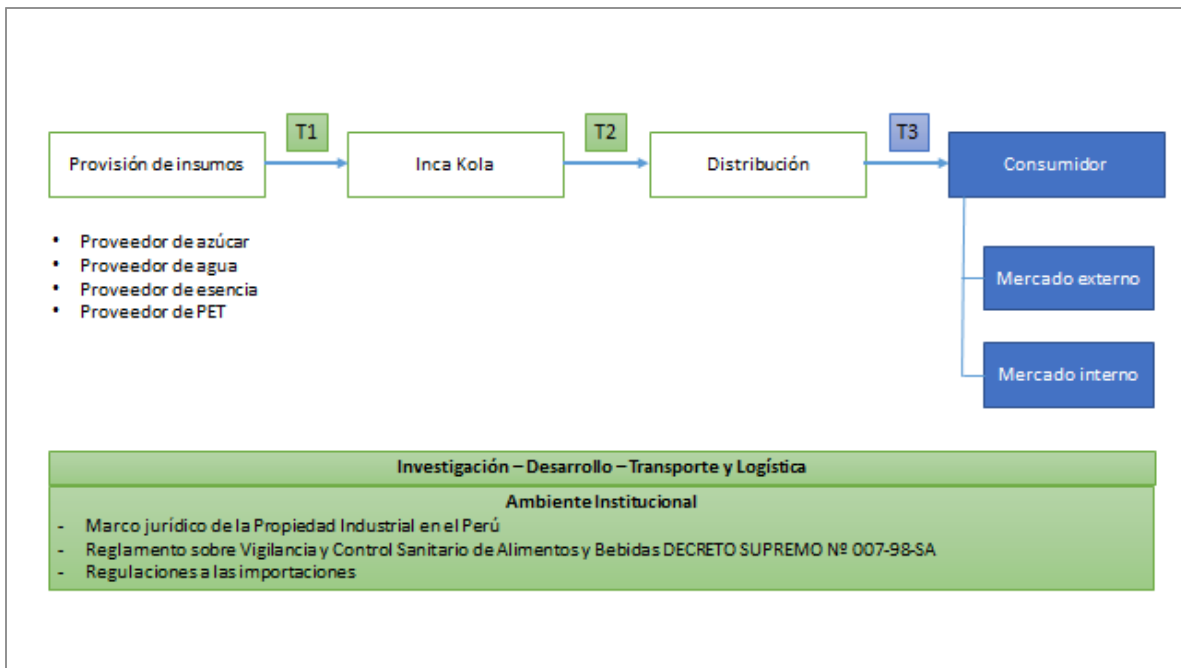
**Cuadro 3:** Matriz FODA en la corporación Lindley con su marca Inca Kola

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad de los consumidores a la marca.</li> <li>• Principal embotellador a nivel nacional.</li> <li>• Adecuado sistema de distribución que le permite tener presencia en casi todas las ciudades del Perú.</li> <li>• Sólida presencia en el mercado peruano de Inca Kola.</li> <li>• Manejo de alta tecnología en la fabricación de Inca Kola.</li> <li>• Proceso de alta calidad en la elaboración de Inca Kola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de consumo per-capita de gaseosas en el país que podría ocasionar un potencial incremento del consumo.</li> <li>• Incremento del ingreso per-capita en el Perú.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de endeudamiento (antes de la alianza con Coca Cola) debido a la competencia.</li> <li>• Al ser el concentrado (esencia) importado, se podría desvincular al sabor nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante guerra de precios.</li> <li>• Estacionalidad en la demanda.</li> <li>• Incremento de la informalidad.</li> <li>• Cambios de las preferencias de los consumidores por bebidas más saludables.</li> <li>• Aparición de bebidas con características similares a Inca Kola.</li> <li>• Algunos de sus insumos principales están sujetos a los precios del mercado internacional (commodities).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 4.4. Vía de la estructura de gobernanza

**Gráfico 5:** Dinámica de las transacciones de Inca Kola



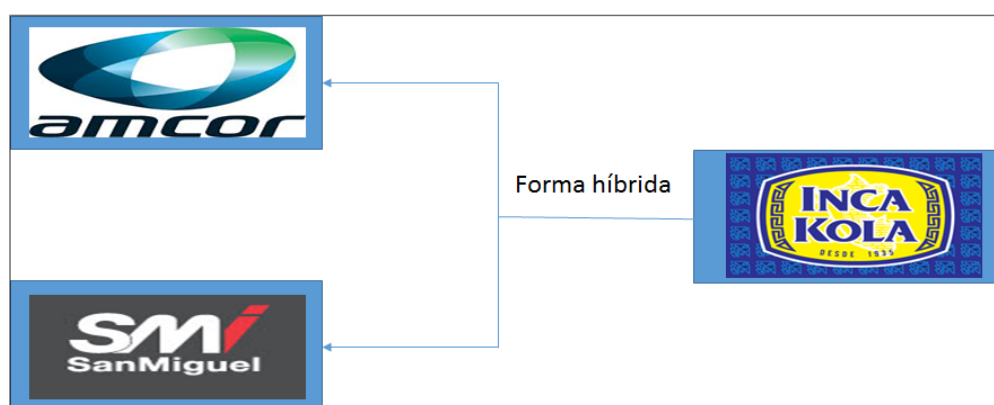
Fuente: Elaboración propia

##### 4.4.1. Proveedores-Industria

###### 4.4.1.1. Envase: PET

Un producto que representa para la corporación una exposición a un precio internacional es el de las preformas PET, dado que al ser éste, compuesto básicamente por la resina, que es un derivado del petróleo, se encuentra sujeta a la variabilidad en los precios internacionales del mismo. Para la compra de resinas PET, la Corporación negocia condiciones globales a través del Cross Enterprise Procurement Group de Coca Cola Co., cuyas negociaciones centralizadas permiten alcanzar precios óptimos a los embotelladores. Para el proceso de transformación de resinas en preformas y posterior soplado de botellas, la Corporación mantiene contratos con San Miguel Industrial y Amcor. La estrategia de la Corporación se encuentra orientada a dos proveedores por temas de contingencia y de negociación de condiciones.

**Gráfico 6:** Estructura de gobernanza entre los proveedores de PET e Inca Kola.



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4:** Atributos de la transacción con proveedor de PET

Proveedor PET	
Frecuencia	Alta
Incertidumbre	Baja
Activos específicos	Altos

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.2. Azúcar

El abastecimiento de esta materia prima es uno de los puntos críticos para la elaboración del producto; ya que éste es un commodity cuyo precio tiene gran volatilidad en el mercado internacional.

En sus inicios, la empresa realizó contratos con los productores nacionales; sin embargo, con el paso de los años la calidad del producto local no era apta para la elaboración de las bebidas, por lo que se empezó con los problemas de aprovisionamiento y se tuvo que recurrir a las importaciones a través de la contratación de azucareras internacionales.

La privatización de algunas de las azucareras locales permitió la entrada de capital fresco a las mismas, destinado a la renovación y ampliación de equipos; esto a su vez trajo como consecuencia el aumento en la calidad del azúcar y la constancia de su abastecimiento, alcanzándose de esta forma los estándares de la industria de gaseosas; por lo que la empresa decidió volver a comprar un porcentaje del azúcar en el mercado local.

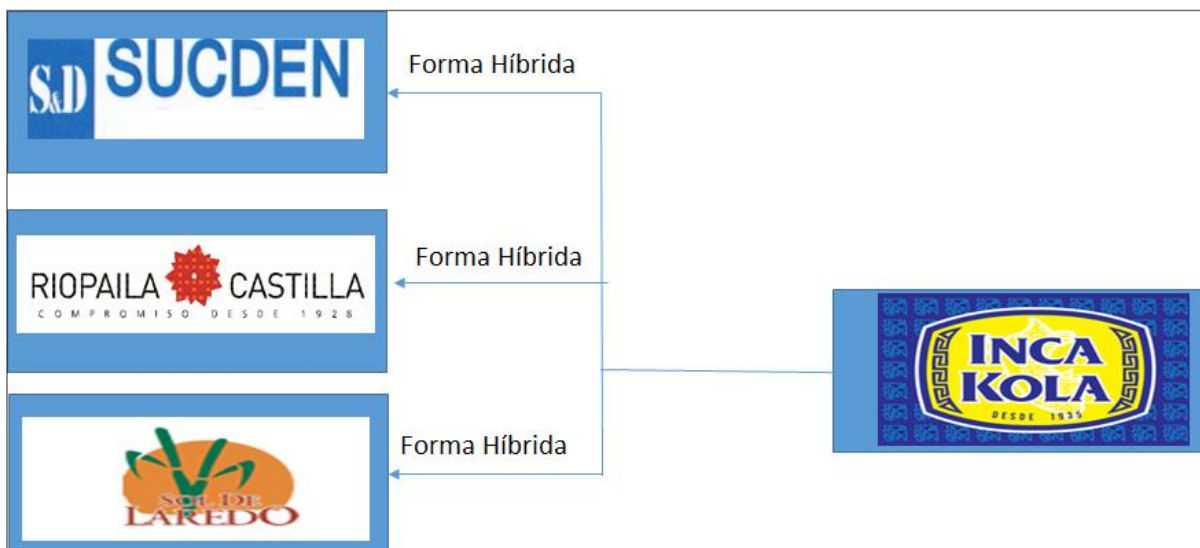


Para asegurar las provisiones de azúcar, la corporación firma anualmente contratos de abastecimiento con dos proveedores principales: SUCDEN<sup>2</sup> (60%) y Río Paila<sup>3</sup> (40%), en ambos casos la oferta total de cada uno de estos proveedores es muy superior a la demanda total de la corporación, manteniendo así márgenes de seguridad operativos adecuados; aun así realiza compras en menores cantidades a otros proveedores locales, como es el caso de Agroindustrial Laredo, con la finalidad de reducir el riesgo de abastecimiento y mejorar las condiciones de negociación.

Es importante resaltar, que producto de las expectativas mundiales acerca del uso de combustibles alternativos (etanol), el precio del azúcar comenzó a elevarse, llegando a alcanzar en enero de 2010 el precio de US\$/TM 734.65, nivel máximo registrado en los últimos 10 años. Cabe señalar que a partir de dicha fecha el precio del azúcar ha mantenido una tendencia decreciente ubicándose así, para el mes de junio de 2015 en US\$/TM 345.8<sup>4</sup>.

Por otro lado, desde el año 2008, la compañía viene adquiriendo diversos contratos de derivados de azúcar, con la finalidad de cubrir los riesgos de variación de los precios de compra de dicha materia prima, con BNP Paribas Commodity Futures Inc., empresa domiciliada en Nueva York.

**Gráfico 7:** Estructura de gobernanza entre los proveedores de azúcar e Inca Kola



Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Sucden: Es uno de los principales brokers internacionales del mundo. El origen de la empresa Sucden es en 1952, siendo una empresa perteneciente al negocio del azúcar.

<sup>3</sup> Río Paila: Empresa agroindustrial colombiana con noventa y cinco años de experiencia en el mercado nacional e internacional, comercializando el producto en mercados futuros.

<sup>4</sup> Precio del Azúcar en el mercado de Londres; Disponible en la página web: <http://es.investing.com/commodities/london-sugar-historical-data>

**Cuadro 5:** Atributos de la transacción con proveedor de azúcar

Proveedor Azúcar	
Frecuencia	Alta
Incertidumbre	Baja
Activos Específicos	Bajo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.3. Esencia

Es el principal insumo para la preparación de las bebidas, el cual consiste en mezclar el agua purificada obtenida en el proceso anterior con el azúcar (donde se pasteuriza, filtra y almacena el jarabe simple). Luego, la mezcla pasa un nuevo proceso de filtrado para luego agregar el concentrado de acuerdo al tipo de producto que se vaya a producir, obteniéndose el jarabe terminado o esencia. Posteriormente, el jarabe es mezclado con agua tratada y gas carbónico para el envasado.

El concentrado es un insumo que la Corporación importa de la planta de Chile de The Coca Cola Company, el costo del mismo se encuentra asociado a un porcentaje del precio de venta final del producto que establezca la Corporación; de esta manera, se compra el concentrado a The Coca Cola Company. A junio de 2010, el concentrado representa el 38.58% de los costos totales; así mismo, cabe mencionar que el concentrado que entre los años 2005 y 2009 representó en promedio el 38.29% de los costos totales.

**Gráfico 8:** Estructura de gobernanza entre el proveedor de la esencia e Inca Kola



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 6:** Atributos de la transacción proveedor de Concentrado - Inca Kola

<b>Proveedor de Esencia</b>	
<b>Frecuencia</b>	Alta
<b>Incertidumbre</b>	Baja
<b>Activos específicos</b>	Altos

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.1.4. Agua**

El agua para la elaboración de la gaseosa proviene de pozos subterráneos naturales; ésta se somete a procesos de purificación y esterilización mediante un tratamiento químico y diversas etapas de filtraciones.

Además, se necesita del recurso hídrico para otras partes del proceso productivo, por lo que también se utiliza la red pública.

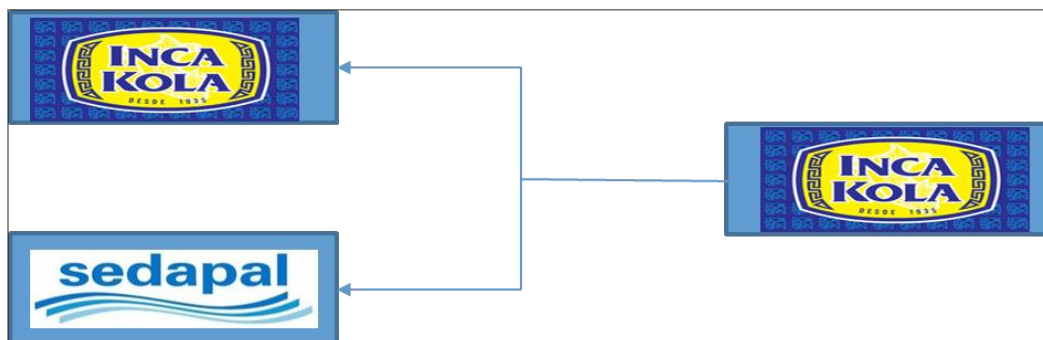
La meta que la organización se ha propuesto es utilizar 1.50 litros de agua por cada litro de gaseosa que se produzca para el 2015.

**Cuadro 7:** Cuadro de consumo de agua por planta

<b>Planta</b>	<b>Agua de Pozo M3</b>	<b>% Pozo</b>	<b>Agua de Red Pública M3</b>	<b>% Red Pública</b>	<b>Total M3</b>
<b>Arequipa</b>	883,950	19%	0	0%	883,950
<b>Callao</b>	1,055,508	22%	0	0%	1,055,508
<b>Cuzco</b>	51,124	1%	164,984	46%	216,108
<b>Iquitos</b>	0	0%	84,566	23%	84,566
<b>Rímac</b>	1,395,853	30%	0	0%	1,395,853
<b>Trujillo Mansiche</b>	266,357	6%	0	0%	266,357
<b>Trujillo Santa Rosa</b>	225,952	5%	1,200	0%	227,152
<b>Zárate</b>	840,535	18%	0	0%	840,535
<b>Sullana</b>	0	0%	109,135	30%	109,135
<b>Total</b>	<b>4,719,279</b>	<b>100%</b>	<b>359,885</b>	<b>100%</b>	<b>5,079,164</b>

Fuente: Memoria Anual Corporación Lindley 2013

**Gráfico 9:** Estructura de gobernanza entre los proveedores de agua e Inca Kola.



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 8:** Atributos de la transacción proveedor de Agua - Inka Cola

Atributos de la transacción	Integración Vertical Agua de Pozo	Mercado Agua de Red Pública
Frecuencia	Alta	Alta
Incertidumbre	Baja	Baja
Activos Específicos	Alta	Bajo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. Industria- Distribuidores

Actualmente la corporación comercializa sus productos a través de 4 canales:

##### 4.4.2.1. Distribuidores

Aproximadamente el 86.61% de las ventas totales se realizan por medio de distribuidores. Se realiza la venta horizontal mediante un sistema de pre venta supervisada por el personal del distribuidor y la corporación, soportada por tecnología de toma de pedidos en línea.

En Lima se ubican 12 y 44 en provincias; estos centros se encargan de la distribución a colegios, estaciones de servicio, hoteles, bodegas, entre otros; de esta manera, la corporación mantiene una sólida presencia a lo largo del territorio nacional.

El sistema de ventas y de crédito para los distribuidores de Lima y provincias es diferenciado, en el caso de los distribuidores de Lima, las ventas funcionan bajo la modalidad de consignación, en la cual los distribuidores reciben diariamente los productos de las distintas plantas, almacenándolos en sus locales, luego realizan una preventa en el mercado (frecuencia diaria) y al día siguiente facturan a los detallistas el producto, realizan la entrega y efectúan la cobranza. Los distribuidores utilizan para sus operaciones el sistema comercial de la corporación al cual acceden mediante una interconexión, esta modalidad permite a la gerencia mantenerse informado en línea del avance de las ventas diarias a nivel nacional y de la

facturación a realizar a cada distribuidor. En el caso de distribuidores de provincias, el sistema de venta es al crédito a 15 días, las facturas son canceladas el mismo día que se efectúan las mismas, con depósitos o abonos a las cuentas de la corporación. Constituido por una línea de crédito, el mismo que es establecido en función al volumen de operaciones del distribuidor. Dichas líneas de crédito se encuentran garantizadas por cartas fianzas.

Entre los principales clientes del canal de distribuidores se puede mencionar a las distribuidoras Bajopontina, Paci, Integral y Aspen, las cuales representan una participación de 9.2%, 8.57%, 6.54% y 5.81%, respectivamente.

#### **4.4.2.2. Cuentas clave**

Son atendidos directamente por la corporación, los pedidos son entregados a través de un operador logístico.

Son principalmente cadenas de restaurantes. Cada cuenta tiene contratos independientes.

#### **4.4.2.3. Supermercados**

Al igual que las cuentas clave, son atendidos directamente por la corporación en todo el país. Los pedidos son entregados a través de un operador logístico.

#### **4.4.2.4. Mayoristas**

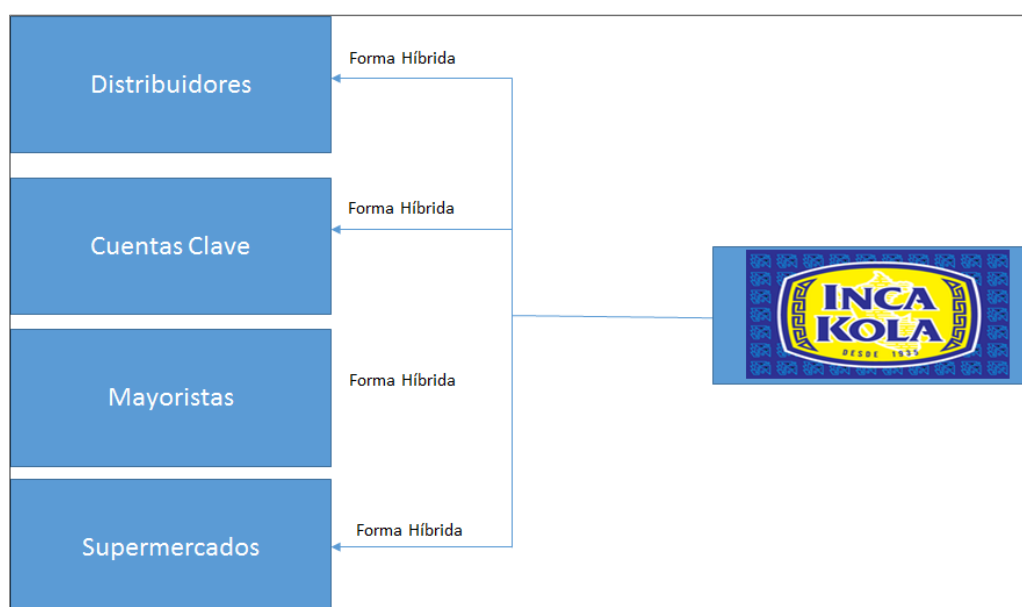
También son atendidos directamente por la corporación y los pedidos son entregados a través de un operador logístico.

**Cuadro 9:** Atributos de la transacción distribuidores - Inka Cola

<b>Atributos de la transacción</b>	<b>Distribuidores, cuentas clave, mayoristas, supermercados</b>
<b>Frecuencia</b>	Alta
<b>Incertidumbre</b>	Baja
<b>Activos Específicos</b>	Alta

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10:** Estructura de gobernanza entre los distribuidores e Inca Kola.



Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.3. Consideración finales sobre las Transacciones**

##### **4.4.3.1. Características de la inversión**

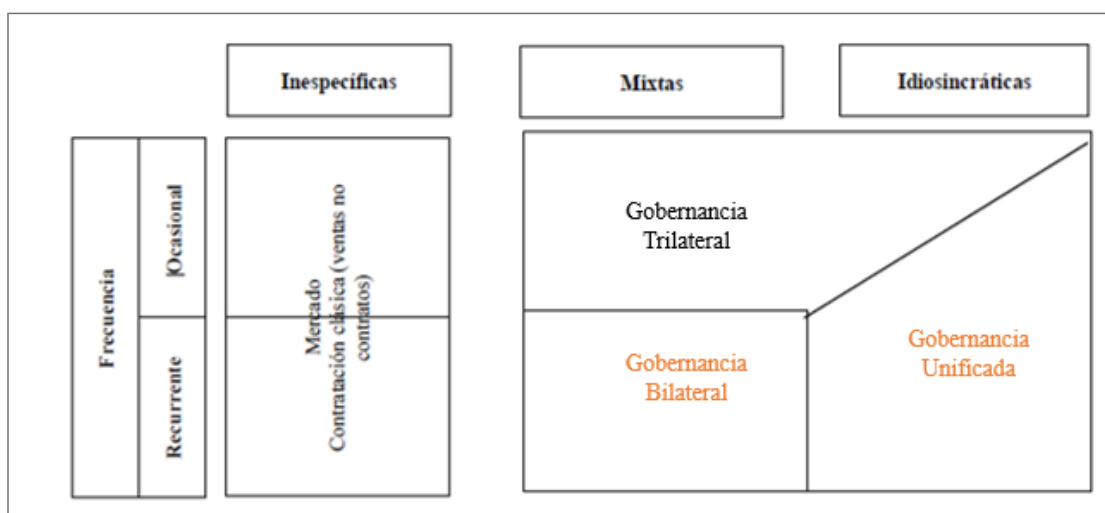
El análisis de las estructuras de gobernanza está en comprender las razones por las cuales emergen y se adaptan varios arreglos conductuales e institucionales en respuesta al desafío de economizar los costos de las transacciones entre agentes económicos (Joskow 1988). En la cadena de Inca Kola, las transacciones varían en los diferentes eslabones dependiendo de las estructuras de gobernanza adoptadas. Los principales actores de la cadena son el productor, la Industria y el Distribuidor. En el siguiente gráfico de gobernanzas eficientes (Williamson, 1996), se busca siempre disminuir los costos de transacción de la estructura de gobernanza escogida. La gobernanza que mayoritariamente es usada por la empresa es la forma híbrida (contratos), el cual requiere un compromiso entre las partes debido a las transacciones recurrentes, altos activos específicos. Estas son aplicadas a los casos de los proveedores de azúcar, PET, esencia, agua (red pública) y los distribuidores. Para el caso del abastecimiento de agua, la compañía utilizó la integración vertical como estructura de gobernanza por medio de la adquisición de pozos subterráneos.

**Cuadro 10:** Resumen de las transacciones y estructuras de gobernanzas en J.R. Lindley.

	Actores	Atributos de la transacción			Estructura de Gobernanza
		Incertidumbre	Activo específico	Frecuencia	
<b>Proveedor de azúcar</b>	Sol de Laredo - Inca Kola	Baja	Bajo	Alta	Forma híbrida
	Sucden - Inca Kola	Baja	Bajo	Alta	Forma híbrida
	Riopaila Castilla - Inca Kola	Baja	Bajo	Alta	Forma híbrida
<b>Proveedor de PET</b>	Amtor - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida
	San Miguel - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida
<b>Proveedor de Esencia</b>	The Coca Cola Company Chile - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida
<b>Proveedor de agua</b>	Red pública - Inca Kola	Baja	Bajo	Alta	Forma híbrida
	Pozo - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Integración Vertical
<b>Distribuidores</b>	Distribuidores - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida
	Cuentas clave - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida
	Mayoristas - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida
	Supermercados - Inca Kola	Baja	Alto	Alta	Forma híbrida

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 11:** Características de la inversión

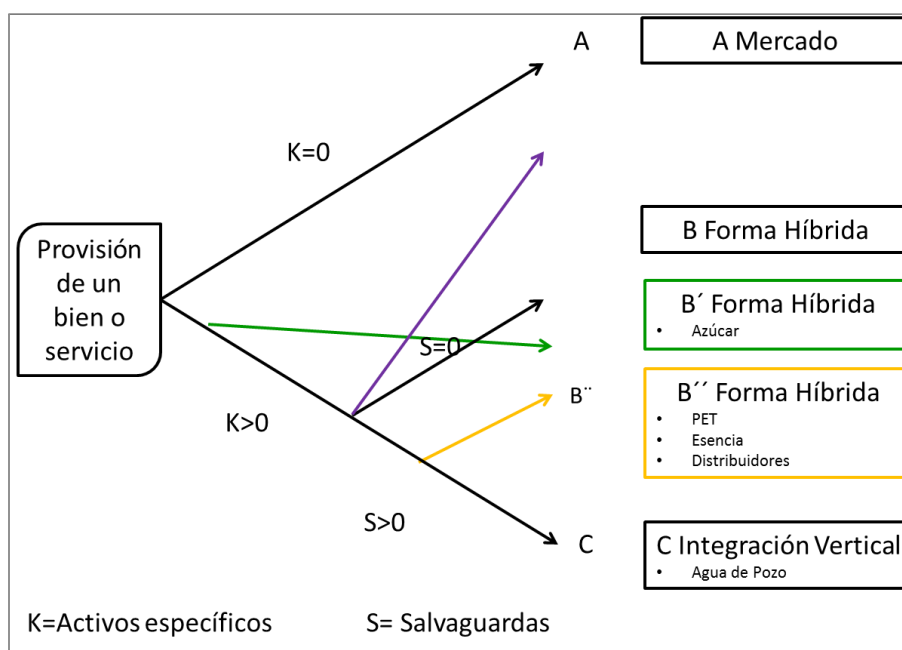


Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3.2. Esquema de contratación simple

Luego de haber analizado las diferentes transacciones que la Corporación realiza con sus stakeholders, se resume en el siguiente esquema la estructura de gobernanza utilizada:

**Gráfico 12:** Esquema de contratación simple



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de sus transacciones se llevan a cabo a través de la forma híbrida debido a que la corporación ha encontrado en ésta la seguridad para llevar a cabo la producción y distribución de su bebida sin estar supeditados al mercado, pues el volumen de los suministros que manejan es muy grande.



La empresa se encuentra integrada verticalmente en el abastecimiento del agua de pozo para hacer sus bebidas pues algunas de sus plantas cuentan con pozos subterráneos cuya agua utilizan para la elaboración de las gaseosas.

## V. CONCLUSIONES

- El sector de bebidas gasificadas mundial está liderado por Coca Cola y Pepsi quienes dominan más del 70 % del mercado. Coca Cola es la líder en ventas y domina el mercado con un 40% mientras que Pepsi, con 32%. Sin embargo los mayores consumos no se encuentran en los países de origen de las marcas (EE.UU.), sino en Latinoamérica, siendo los casos más resaltantes Argentina, Chile y México.
- A pesar que Coca Cola es la bebida líder a nivel mundial y líder en los países de la región sudamericana, en el Perú la marca líder en bebidas gasificadas es Inca Kola, producto perteneciente al portfollio de negocios de la Corporación J.R Lindley y cuenta con el 30 % de participación de mercado. Desde su creación, Inca Kola desarrolló una estrategia publicitaria que ha buscado crear una identificación entre la gaseosa y los peruanos.
- El objetivo del presente trabajo fue estudiar cómo la Corporación J.R Lindley mantiene su bebida “Inca Kola” como una especialidad en el Perú, para lo cual se utilizó la metodología de las tres vías de Joskow, bajo el marco conceptual de la Nueva Economía Institucional.
- La estrategia genérica que aplica Inca Kola es la de ser un líder en diferenciación, basando su marketing fuertemente en la unión de la marca con la identidad de un país, gracias a la cual es líder actualmente del mercado peruano con un 30% mientras que su más cercano competidor, Coca Cola, tiene el 29%; obteniendo mayores ganancias no por el volumen vendido, sino por el precio unitario que es mayor al precio promedio de bebidas gasificadas en Perú.
- La bebida Inca Kola se ajusta a una especialidad debido a que presenta las características de: formador de precio, el precio ofertado es mayor al precio promedio de los competidores, su estrategia genérica es ser líder en diferenciación, el uso mayoritario de contratos con los diferentes agentes y sobre todo que la marca “Inca Kola”, su principal activo específico, tiene una fuerte vínculo con la cultura peruana.
- La vía del entorno institucional, específicamente el informal, contribuyó en gran medida con el desarrollo del negocio y a mantener a la bebida Inca Kola como una especialidad, debido a que se apalancó en las características del consumidor peruano, en otras palabras supo vincular una bebida aprovechando las características de los peruanos, los cuales suele tener lazos muy fuertes con los productos que asocian con la identidad nacional, por medio de un estrategia de marketing. Además para disminuir los costos de transacción y salvaguardar sus activos específicos, principalmente su marca, la corporación articuló la cadena por medio contratos (estructura de gobernanza más utilizada por las especialidades) con todos los eslabones que la conforman.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Arana, 2014. “Marco jurídico de la Propiedad Industrial en el Perú”, *Anuario Andino de Derechos Intelectuales* N° 10, 61-137.
- Coase, 1937: The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4.
- Corporación Lindley S.A. y Subsidiarias, 2010. “Estructura administrativa” Disponible en la página web: [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe\\_jo\\_6\\_informe\\_con\\_estados\\_financieros\\_no\\_auditados\\_al\\_30\\_de\\_junio\\_de\\_2010\\_2.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe_jo_6_informe_con_estados_financieros_no_auditados_al_30_de_junio_de_2010_2.pdf)
- Corporación Lindley. Centrum. 2012, “Estados financieros”, Disponible en la página web: [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Corporacion%20Lindley%20\(201203%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Corporacion%20Lindley%20(201203%20Spanish).pdf)
- Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas, Disponible en la página web: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>
- DIGESA, Decreto Supremo N° 007-98-SA, 1998. Revisado el 10 de junio de 2015. Disponible en la página web: [http://www.digesa.sld.pe/codex/D.S.007\\_98\\_SA.pdf](http://www.digesa.sld.pe/codex/D.S.007_98_SA.pdf).
- Euromonitor, 2013: Las cinco principales tendencias en bebidas no alcohólicas en Norte y Sudamérica": disponible en la siguiente página: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-las-principales-tendencias-de-las-bebidas-no-alcoholicas-en-la-regio>
- Euromonitor, 2014. Soft drink research. disponible en: <http://www.euromonitor.com/soft-drinks>.
- Gestión, 2012. Mercado de Gaseosas en el Perú, Disponible en la página web: <http://gestion.pe/empresas/coca-cola-vive-sin-corona-increible-mercado-gaseosas-peru-2109323>
- Joskow, 1995: The New Institutional Economics: Alternative Approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/1.
- Perez, 2015. “Negocio de especialidades” Apuntes Cursos de negocios de especialidades, Programa de Agronegocios y Alimentos, Universidad de Buenos Aires.
- Perú 21, 2012. Consumo de bebidas gaseosas en el Perú, Disponible en la página web: <http://peru21.pe/noticia/676710/peruanos-beben-56-litros-gaseosa-al-ano>.
- Pino, 2014. Soft Drinks: Investing Essentials, disponible en: <http://www.fool.com/investing/general/2014/08/25/soft-drinks-investing-essentials.aspx>
- Polanco, 2010: “Consumo de bebidas gasificadas en el Peru”, disponible en : <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consumo-per-capita-gaseosas-peru-se-incremento-a-56-litros-este-ano-senala-ajegroup-330399.aspx>
- Porter, 1982: Estrategias Competitivas. Ed. Continental, México.
- Reporte financiero Centrum, 2012 disponible en : [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Corporacion%20Lindley%20\(201203%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Corporacion%20Lindley%20(201203%20Spanish).pdf)

- Rodriguez, Gustavo, 2011: Corporacion Lindley Inca Kola: el dulce sabor de la peruanidad. Lima: el comercio.
- Semana Económica, 2014. Corporación Lindley invertirá US\$100 millones este año. Disponible en la página web: <http://semanaeconomica.com/article/economia/76221-corporacion-lindley-invertira-us100-millones-este-ano/>
- Williamson, 1996: The Mechanism of Governace. Oxford University Press. NY.
- Wharton University, 2012, Branding Lessons from Inca Kola, the Peruvian Soda That Bested Coca-Cola, disponible en la siguiente página web: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/branding-lessons-from-inca-kola-the-peruvian-soda-that-bested-coca-cola/>