

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Kofola Holding (Eslovaquia)

Martina L Jakl
University of Economics, Prague

Sascha Kraus
University of Liechtenstein

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

KOFOLA HOLDING

Introducción

Era a principios de Diciembre de 2009 cuando Klofonda Martin, Gerente de Marketing de la compañía eslovaca Kofola Holding, estaba sentado en su oficina y se sentía satisfecho. El año 2009 fue un gran éxito para la empresa fabricante de bebidas, y Martin Klofonda tenía claro que en 2010 su empresa tendría la capacidad de invertir una cantidad importante de dinero en sus marcas. Como gerente valorado y con mucha experiencia dentro del grupo, se le pidió que proporcionase unas ideas para la próxima reunión de gestión con respecto a la planificación actual de la empresa. Según el director ejecutivo, la empresa tenía que fortalecer su presencia, hasta el momento débil, en la industria de la hostelería y al mismo tiempo mantener y fortalecer su actividad minorista. El director general estaba abierto a sugerencias sobre el desarrollo de las marcas individuales del grupo, ya que tenía muchas marcas fuertes aparte de su producto estrella Kofola (un refresco de cola, una bebida suave y carbonatada). Sin embargo, también le había pedido a Martín que tratase específicamente los temas relacionados con su último producto Vinea.

Desde 2008, Kofola Holding era dueña de la bebida no alcohólica Vinea, una marca muy popular especialmente en Eslovaquia, donde fue inventada casi hace cuarenta años. Como Martín quería puntualizar:

"Vinea ha sido una marca de éxito desde hace varios años, ya que Kofola siempre trabaja con marcas fuertes. Vinea pertenece a las marcas más admiradas en la República Checa y Eslovaquia, y se lo pueden confirmar todos los administradores locales".

Recordando la declaración de Marian Sefcovic (el director general de la filial eslovaca de Kofola), Vinea tenía un potencial significativo en el mercado de los refrescos. Sin embargo, Vinea no fue fácil de adquirir ya que la empresa tuvo que esperar primero a que el antiguo propietario, un multimillonario de Eslovaquia reorganizase su cartera de inversiones, y después, hasta el año 2006, tuvieron una dura batalla por los derechos de la marca entre dos empresas eslovacas, después de la cual la empresa Vitis Pezinok resultó ser la ganadora. En febrero de 2008 Kofola adquirió la marca Vinea de la compañía eslovaca Vitis Pezinok por más de 200 millones de coronas eslovacas (aproximadamente 6 millones de euros).

A pesar de haber sido un buen año en ventas, el 2009 fue también el año en el que Kofola Holding se integró con la empresa polaca Hoop en una estructura de holding con capitales comunes y empezó a cotizar en la Bolsa de Varsovia. Después de haber acabado con la reestructuración de la compañía, Kofola Holding sentía que había llegado el momento de ser más agresivos en el mercado y también de intentar expandir sus actividades en los mercados internacionales. Aunque la organización ya había comenzado a vender con buen éxito su marca estandarte Kofola en los mercados cercanos, como Alemania o Austria, la empresa también quería que Vinea empezase a tener éxito en el mercado internacional. Pero, a pesar de que muchos eslovacos vivían en la República Checa, la bebida todavía no estaba oficialmente en venta en la República Checa. Kofola Holding, por lo tanto, necesitaba entender cuál era la mejor estrategia que tenían que adoptar para abordar el nuevo mercado. Varias ideas estaban sobre la mesa y Martin tuvo que decidir qué estrategia iba a ser la de mayor éxito para facilitar la entrada de Vinea en el mercado Checo.

Vinea - El refresco más Destacado en Eslovaquia

Vinea es una bebida carbonatada a base de uva. Los orígenes de esta bebida se remontan al año 1973 en un instituto de investigación para la viticultura y la elaboración del vino. El bioquímico, Jan Farkas, que trabajaba en el instituto, recibió la orden de las autoridades comunistas de "*producir un refresco que sea bueno para la salud y que pudiese competir con los productos del capitalismo*". Jan Farkas se inspiró en las tradicionales bebidas gaseosas de las montañas de los Cárpatos, donde durante varios siglos las uvas se mezclaban con el agua. El producto final fue presentado en 1974 y se basaba en uva prensada con un alto porcentaje de fructosa, minerales y vitamina B que cumplían con la exigencia de una bebida saludable.

Desde 1974, Vinea se produjo en dos plantas de fabricación: Malokarpatský vinársky podnik, a.s., Pezinok (también conocido como MVP) y Vino de Nitra, en una versión carbonatada y no carbonatada de vino blanco y tinto. El producto fue un gran éxito y en la década de los ochenta la bebida se exportó incluso a los EE.UU. y Canadá (en ese momento era una rara ocurrencia de Checoslovaquia). Sin embargo la producción se detuvo desde el 1994 hasta el 1997 debido a que la mayoría de los consumidores sólo buscaban productos realizados en la parte occidental del país. En el año 2006 Vinea renació con una nueva campaña de marketing, pero como se ha mencionado

anteriormente, este fue también el momento de las disputas legales entre MVP y Nitra Vino, por lo que el desarrollo del producto se vio afectado. El 31 de Enero de 2008, Kofola se hizo cargo de la marca Vinea y trasladó la producción a Rajecke Lesne, en Eslovaquia, donde, según Martin Klofonda, tenían mejor calidad de agua en sus plantas de fabricación. Kofola también cambió la estrategia de marketing y de posicionamiento de la bebida, la nueva posición en el mercado comenzó con el lanzamiento de una campaña de Vinea como una bebida pensada para las mujeres jóvenes y que incluía, por ejemplo, joyas de Swarovski en su campaña de promoción. Para el año 2009 Vinea se había establecido definitivamente en Eslovaquia como marca número uno en el mercado de refrescos a base de uva y frutas carbonatadas.

Las Marcas Retro están haciendo su Camino de Regreso hacia el Éxito

Después de la 'Revolución de Terciopelo', el panorama de los minoristas en Checoslovaquia (y otros países de Europa oriental) cambió dramáticamente y en pocos años grandes cadenas de ventas al menor, tales como Tesco (británico), Lidl (Alemania) y Spar (holandés) se podían encontrar en casi todos los pueblos y ciudades del país. Las principales marcas mundiales como Mars, Pepsi y Magnum también había hecho su camino hacia la mente de los clientes y esas tendencias casi habían destruido las marcas tradicionales de la época comunista. El 1 de enero de 1993, Checoslovaquia se dividió en dos nuevos países llamados Eslovaquia y la República Checa. Con el tiempo, Eslovaquia comenzó a disfrutar de su nueva condición y muchos consumidores cambiaron la actitud común de los años noventa según la cual sólo los productos 'Occidentales' ofrecían buena calidad. Por lo tanto comenzaron a recordar (y exigir) una vez más las marcas tradicionales como Kofola y Vinea. Entre los expertos en marketing, el término 'marca retro' fue acuñado para la segunda oportunidad de estas marcas tradicionales de la época comunista. Para Kofola, los esfuerzos de reorientación iniciados en 2002 a través de algunas campañas de marketing agudas dieron lugar a que Kofola se convirtiese en la bebida sin alcohol de mayor venta en Eslovaquia y la segunda en la República Checa después de Coca Cola. El principal problema con respecto al reposicionamiento de las marcas retro fue cómo lograr que la empresa pudiese captar más efectivamente el interés de las generaciones de jóvenes y de adultos que no recordaban estas marcas de la infancia. Kofola ya había comenzado a abordar esta cuestión con campañas de marketing de Kofola y Vinea centrándose en los jóvenes consumidores (que son la mayoría de los

consumidores en Eslovaquia) que no tenía experiencia previa con las marcas, intentando reforzar la idea de los valores tradicionales del producto, pero sin relacionarlo con la era Comunista. No obstante, fue delicado encontrar ese equilibrio.

El Mercado de las Bebidas Sin Alcohol en la República Checa

Martin comenzó a consultar unos trabajos de investigación que había realizado anteriormente en el mercado de bebidas sin alcohol en la República Checa. Conocía que a principios de los años noventa, unas marcas internacionales como Coca-Cola y Pepsico habían adoptado unas estrategias agresivas para entrar en los mercados de bebidas refrescantes de la República Checa. Estos gigantes se convirtieron rápidamente en los líderes del mercado de la industria de refrescos y se mantuvieron en esa posición a lo largo de las últimas dos décadas, aunque han sido seguidos de cerca por Kofola en los últimos años que se convirtió en el tercer fabricante de refrescos mas importante de la República Checa, hablando en términos de cuota de mercado. Por lo tanto, los principales competidores de Kofola (además de los productores de agua mineral) eran Coca-Cola Beverages CZ and General Bottlers CZ (Pepsi Cola), que también tenían varias marcas en su portafolio de productos, además de bebidas de cola. Según Euromonitor, en 2009 existían cinco empresas que lideraban el mercado con una cuota total de mercado superior al 70 por ciento (véase la Tabla 1), y estas eran respectivamente Coca-Cola Beverages, General Bottlers, Kofola, Maspex Czech, y Fontea. Sin embargo, Kofola estaba mostrando su mejor resultado ya que tenía el mayor crecimiento de volumen en venta directa al público. Eso se debió a las correctas estrategias de marketing basadas en las promociones inteligentes y en las innovaciones (por ejemplo, Kofola con sabor a cereza) que adoptó la empresa.

Tabla Uno: Cuotas de las Empresas de Bebidas Carbonatadas por Volumen de Ventas 2005 - 2009

% volumen de ventas rsp	2005	2006	2007	2008	2009
Coca-Cola Beverages CR sro	33.1	33.3	33.4	33.7	33.6
General Bottlers CR sro	26.4	26.9	27.1	27.6	27.9
Kofola as	9.7	10.6	11.5	13.1	15.0
Maspex Czech spol sro	-	4.1	4.1	4.0	3.8
Fontea as	4.1	4.2	3.6	2.5	2.3

% volumen de ventas rsp	2005	2006	2007	2008	2009
Walmart as	4.8	0.6	0.6	0.6	0.7
Zon sro	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Veseta spol sro	0.1	0.1	0.0	0.0	-
Santa Napoje Krnov as	-	-	-	-	-
Limova sro	-	-	-	-	-
Nealko Napoje as	-	-	-	-	-
Sodovkarna Merito as	-	-	-	-	-
Private Label	6.9	6.7	6.7	6.7	6.6
Others	14.6	13.2	12.5	11.3	9.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Asociación de comercio, Prensa comercial, Empresa de investigación, Entrevistas comerciales, Previsiones de Euromonitor Internacional

Según el secretario general de la Asociación de Bebidas no alcohólicas, los consumidores en la República Checa se encontraban entre los mayores consumidores de bebidas sin alcohol de Europa. Sin embargo, según estudios recientes realizados por compañías como Euromonitor, las bebidas carbonatadas presentaron un descenso (estimado en un tres por ciento en los próximos 3 años) a favor de las ventas de zumos. Una explicación para este cambio de tendencia podría ser el nuevo enfoque en bebidas más saludables, aunque la reciente crisis económica también contribuyó con un efecto negativo general sobre las ventas.

Otro segmento en crecimiento en el mercado de Bebidas sin alcohol en la República Checa era el de aguas minerales naturales aromatizadas, un segmento en el cual Kofola era fuerte y además vio el potencial de crecimiento. Vinea representa un complemento perfecto para este mercado y por lo tanto el equipo de Kofola estaba convencido de que Vinea podría tener éxito en el mercado checo debido a estos cambios recientes en las tendencias. El estudio de Euromonitor se unió a esta percepción mediante la predicción de una nueva tendencia en curso 'de bienestar y salud' en la industria de refrescos en la República Checa, donde los consumidores preferían los refrescos con *“la adición de vitaminas, minerales, antioxidantes, a base de hierbas y de bajo contenido en azúcar y sin colorantes artificiales y conservantes”*.

Tabla Dos: Pronóstico de Ventas de Bebidas Carbonatadas por Subsector, 2009 - 2014

Millones de litros	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	223.8	229.8	235.7	241.5	247.0	252.3
- Carbonatados de Cola Regular	178.4	181.6	184.8	187.8	190.6	193.2
- Carbonatados de Cola baja en calorías	45.4	48.2	50.9	53.6	56.4	59.1
Carbonatados sin Cola	219.2	205.6	194.5	186.4	180.4	175.6
- Limonada/Lime	87.7	82.7	78.1	74.8	72.6	70.5
- Carbonatados de Naranja	78.2	72.5	68.3	65.5	63.3	61.6
- Mezclados	14.3	12.5	11.0	9.8	8.9	8.4
- Otros Carbonatados sin Cola	39.0	38.0	37.1	36.3	35.6	35.0
Carbonatados	442.9	435.4	430.2	427.8	427.3	427.8

Fuente: Estadísticas Oficiales, Prensa comercial, Empresa de investigación, Entrevistas comerciales, Previsiones de Euromonitor Internacional

Kafola Holding

A pesar de haber cotizado en la Bolsa de Valores de Varsovia, Kofola seguía siendo todavía una empresa familiar con el 57 por ciento en propiedad de la familia de Samara, que era de origen griego. La empresa fue registrada originalmente como Santa Napoje a.s. y luego, en 2002, compraron la marca registrada y la receta "secreta" para el jarabe Kofo (que es la base para Kofola) de Ivax, una compañía farmacéutica. De acuerdo con Jannis Samara, el director general de Kofola, ha sido *"la mejor decisión que la empresa jamás hizo"*. El jarabe Kofo era un sustituto de cola de origen Checo, característico por su bajo contenido de azúcar y cafeína respecto a las bebidas de cola clásica. También contenía una amplia gama de hierbas. El nombre de la empresa se cambió en 2002 por Kofola a.s. con el fin de tener una conexión clara con la marca. Varias empresas pertenecientes al mismo grupo empresarial en Polonia, Hungría y Eslovaquia siguieron con el cambio de nombre, así como una serie de adquisiciones como Klimo, uno de los principales productores nacionales de bebidas suaves de etiqueta privada. Esto dio lugar a que Kofola tuviese cuatro plantas de producción en varios países teniendo la sede principal de la empresa en Ostrava, al este de Moravia. A finales de 2007, Kofola se fusionó con la compañía polaca Hoop con el fin de combinar las sinergias de ambas empresas y también para cumplir los requisitos para cotizar en la bolsa de Varsovia. Como resultado Kofola se convirtió en

uno de los jugadores más importantes en Europa Central y Oriental. Una de las últimas adquisiciones ha sido Vinea, en 2008. La compañía todavía la gestiona la familia de Samara, junto con unos directores expertos que se emplearon con el fin de llevar a cabo tareas específicas de alta responsabilidad dentro de la organización. En el año 2009, un tercio de las ventas totales de la compañía provinieron de Polonia; República Checa y Rusia aportaron una cuarta parte cada uno, mientras que en Eslovaquia se generaron el 15 por ciento de las ventas. En diciembre de 2009, Kofola tenía un total 2.715 empleados, con 899 en Polonia, 839 en la República Checa, 550 en Rusia y 426 en Eslovaquia.

Cartera de Productos

Dada la amplitud de las actividades realizadas por la empresa en los últimos años, Martin necesitó recordarse a sí mismo la naturaleza de la actual cartera de productos:

1. Bebidas carbonatadas de cola:
 - a. Kofola Original y Kofola Citrus (lanzadas en 2004);
 - b. RC Cola (lanzada en 2002, fabricada bajo licencia de Cadbury Schweppes Plc).
2. Bebidas carbonatadas sin cola, zumos de frutas y vegetales concentrados:
 - a. Chito Tonic;
 - b. Vinea y Top Topic (limonada con sabor a uva);
 - c. Jupi (bebidas de néctares y zumos);
 - d. Jupik y Capri-Sonne (zumos).
3. Agua en botella
 - a. Rajec, lanzada en 2004.

En el sector de las bebidas carbonatadas de cola, Kofola estaba satisfecha, ya que disponía de varios productos para diferentes grupos de consumidores: Kofola como marca de primera calidad, RC Cola como producto de coste más bajo, y además también producía marcas privadas. En los carbonatados sin cola, disponía de varias marcas como Jupik, que era muy popular entre los niños. A pesar que su limonada con sabor de uva Top Topic era una bebida clásica, no había tenido tanto éxito como otras marcas. De todas formas, la compañía estaba considerando añadir unas variantes a Top Topic con otros sabores e introducirla en el mercado bajo el nombre de Ego. En el mercado de agua embotellada, su marca Rajec se había ampliado con nuevos sabores que han demostrado tener bastante éxito, tales como un tema de árboles o

sabores a base de hierbas. Con una facturación anual (sin incluir el mercado ruso) de casi 1200 millones de PLN (aproximadamente 360 millones de euros), Kofola fue la tercera compañía más grande de su sector en los mercados polaco y checo, y el segundo en Eslovaquia. Más bien en Eslovaquia, donde Kofola era la bebida de cola local preferida, la compañía fue líder en el mercado de bebidas gaseosas.

**Tabla Tres: Posición Competitiva de Kofola Holding en la República Checa
(2009)**

Tipo de producto	Cuotas del volumen de ventas	Posición
Carbonatados de cola	22.0%	3
Zumos de frutas y vegetales	8.5%	4
Agua en botella	4.0%	7
Concentrados	27.2%	1

Fuente: Euromonitor Internacional

Posibilidades Propuestas

Al examinar toda la información disponible en el escritorio de su despacho, Martin Klofonda consideró que el objetivo estratégico general de Kofola era muy claro:

“convertirse en uno de los tres principales productores de bebidas sin alcohol en Europa Central, lo que significa también expandirse geográficamente”.

Para lograr esa ambición, Martin estaba seguro que la empresa necesitaba una acción de penetración exhaustiva en los canales minoristas, no sólo con Kofola, sino también con sus otras marcas fuertes como Rajec o Vinea. Sin embargo, a pesar de que Kofola era conocida por ser una empresa altamente innovadora y cuyos empleados habían sido invitados a sugerir ideas sobre cómo llevar Vinea de nuevo en las listas de compra de los consumidores checos, el 'cómo hacerlo' estaba todavía, en gran medida, como un trabajo en curso. El resultado de la última sesión de 'tormenta de ideas' de los empleados se habían desarrollado una serie de propuestas y Martin Klofonda estaba examinando las ventajas y desventajas de cada una de las proposiciones:

1. Mantener la misma estrategia de marketing que en Eslovaquia

Kofola había empezado a comercializar Vinea en Eslovaquia como una bebida de primera calidad, dedicada a mujeres jóvenes, con el apoyo de campañas de marketing con joyas de Swarovski que parecía funcionar bastante bien. Este

posicionamiento de primera calidad ofreció una oportunidad para atraer a clientes jóvenes que no habían estado expuestos a Vinea antes, y uno podría esperar que los que sabían de Vinea lo comprarían igualmente debido a su historia.

2. Mantener la misma estrategia de marketing que en Eslovaquia, pero cambiar el posicionamiento del Top Topic

Esta dirección estratégica sería la misma que la anterior, pero requería un reposicionamiento de Top Topic con su nueva gama de productos (Ego). Sin embargo, Martín consideró que los consumidores podrían confundirse y que existía la posibilidad de que se podría verificar un efecto de canibalización. Por lo tanto, la posición de Top Topic tendría que ser modificada, pero ¿cómo?

3. Vender Vinea sólo HORECA (restaurantes, hoteles, etc) y destinar Top Topic a los minoristas

Una de las maneras más fáciles para evitar la canibalización sería utilizar canales independientes de comercialización para ambos productos y mantener el posicionamiento de la marca de primera calidad Vinea, así como las nuevas marcas de Top Topic.

4. No entrar en el mercado checo con el fin de no canibalizar Top Topic

Uno de los miembros añadió que otra solución podría ser no entrar en el mercado checo, ya que según los últimos datos de Euromonitor las bebidas carbonatadas estarían en declive en los próximos años y tener dos marcas con un gusto similar en el mismo mercado podría ser excesivo

Martin Klofonda comenzó a pensar acerca de cada propuesta y cómo debería evaluarlas. Él no había pensado la solución del “abogado del diablo” no entrar en el mercado checo con Vinea. La reunión con el director general se planificó para mañana, así que todavía tenía algunas horas para hacer su evaluación y proponer la mejor estrategia para la organización.