

## Kola Real: la expansión internacional\*

*“En poco más de un año apareció ese tercer jugador que nadie pensaba posible y no sólo llegó dispuesto a competir: ahora ha cambiado hasta las reglas de esta industria y ha obligado a los dos gigantes a tomar fuertes medidas para no perder parte de su mercado. Su nombre: Big Cola del Grupo KR Kola Real”.*

*- Revista “Quehacer Político”, México, 3 de junio de 2003.*

*“Ajemex, empresa peruana (productor de Big Cola) está moviendo 100% más volumen que hace un año. Alguien debe estar bebiendo esto, ¿verdad?”<sup>1</sup>*

*- Deutsche Bank, 6 de junio de 2003.*

Al cierre de la primera mitad del año 2003, Carlos Añaños, Director ejecutivo del Grupo Añaños, reflexionaba sobre la trayectoria reciente de las empresas y pensaba cómo un sueño se había convertido en realidad. Haber empezado en Ayacucho – el lugar de nacimiento del terrorismo sangriento de Sendero Luminoso, que causó cerca de 20,000 muertos en diez años en Perú –, para pasar a operar plantas en varias ciudades del Perú incluyendo la capital, Lima, atendiendo a millones de peruanos significaba un crecimiento importante. Pero haber logrado expandirse a tres países más en poco tiempo con ventas anuales que superaban varias veces las del propio país resultaba simplemente espectacular.

Sin embargo, existían decisiones estratégicas que estaban todavía sin ser resueltas por los dueños, y que podían determinar el éxito futuro del grupo – o su caída. El crecimiento y la consolidación traían problemas típicos, más aun tratándose de países emergentes con problemas peculiares. Pero más peligrosos que los problemas eran las amenazas internas y externas que quizás pasaban inadvertidas.

La historia reciente era una muestra de una buena estrategia y una notable implementación, reveladas por hechos concretos. A mediados del año 1998, la familia Añaños, propietaria de las embotelladoras fabricantes de la bebida gaseosa Kola Real, debía decidir hasta qué nivel avanzar sus operaciones en el Perú para lograr sus objetivos de rentabilidad y consolidación empresarial fruto de casi 10 años de esfuerzo por brindar su bebida de precio justo a millones de personas para quienes ahorrar era importante<sup>2</sup>. Los hermanos Añaños tenían la satisfacción de haber innovado la manera como atender a las grandes mayorías de escasos recursos económicos con un producto de calidad y sabor, y un servicio pensado para no incrementar el precio, pero intuían que llegarían a un límite. Las medidas defensivas declaradas por las grandes empresas embotelladoras para detener el avance de Kola Real<sup>3</sup>, si bien no habían dado resultado, podían tornarse más agresivas en los próximos meses.

“Habíamos conseguido algo de % en el mercado peruano sabiendo que el Perú es el 1% de Latinoamérica: pero eso igual seguía siendo muy pequeño respecto de los grandes capitales transnacionales presentes en la industria de bebidas gaseosas a nivel mundial” – apuntaba Carlos Añaños.

La decisión que la alta dirección del grupo tomó fue la siguiente: mantener su nivel de actividad en el Perú en un tamaño que permitiera abastecer al 13% a 15% del mercado total de gaseosas actual y potencial, y empezar operaciones en Venezuela. “En una reunión de directorio – relataba Carlos – dijimos: ¿cuánto es lo que pensamos invertir el próximo año en defender la marca en el Perú? Había que librar una defensa basada en inversión publicitaria, y el costo / beneficio de esa alternativa versus

\* © PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Caso elaborado por el profesor Miguel Ferré y Gabriel Natividad. Agosto de 2003. **Prohibida su reproducción total o parcial.**

<sup>1</sup> Traducido del documento original (en inglés).

<sup>2</sup> Caso Kola Real (A). PAD. Por M.Ferré y G.Natividad.

<sup>3</sup> Caso Kola Real (B). PAD. Por M.Ferré y G.Natividad.

empezar desde cero en otro país nos arrojó mejores posibilidades en esta segunda opción. Bajo este análisis, lo que hicimos fue trasladar ese presupuesto al proceso de internacionalización. Tampoco queríamos perder todos los valores que habíamos desarrollado en esos años. Nosotros no debíamos hacer cosas distintas: por ejemplo, debíamos seguir siendo líderes en costos”.

### **Primera salida: la operación en Venezuela**

Los hermanos Añaños hicieron un análisis internacional con estudios detallados, hicieron exploraciones de las realidades económicas de diversos países para tener una noción de dónde podía haber oportunidades. Finalmente, los Añaños decidieron no ir muy lejos pues “si habían oportunidades que no estábamos viendo en nuestros países, pese a tenerlos tan cerca, ¿por qué ir tan lejos?” Bajo este criterio, se centraron en Latinoamérica y resultó elegida Venezuela.

#### *El entorno en Venezuela*

A inicios del año 1999, la industria en Venezuela estaba dominada por Coca-Cola y Pepsi Cola, la primera a través del Grupo Panamco (filial de la gigante mexicana) y la segunda, por el grupo Polar.

En Venezuela no había una marca propia o embotellador independiente que tuviera cobertura nacional como ya estaba llegando a tener Kola Real en Perú. El clima era de país tropical, con temperatura alta, entre 3 y 5 grados por encima de la promedio del Perú. La similitud cultural con Perú era alta. La facilidad del idioma y la cercanía física facilitaban la relación fluida para dirigirse al público de Venezuela.

A pesar de los precios altos de gaseosas, Venezuela era un país con buen consumo. En 1998, mientras el mercado de gaseosas peruano era de aproximadamente 500 millones de litros, el venezolano sumaba 1800 millones de litros, con 10% menos población total que la peruana.

Antes de la llegada del grupo Añaños, la bebida gaseosa de 2 litros en el mercado venezolano se vendía hasta por 2.50 dólares, uno de los precios más altos Latinoamérica. En Perú, por ejemplo, ese formato era ofrecido por Kola Real a 1 dólar.

La posibilidad de ofrecer formatos de plástico en un mercado donde más del 95% de la venta se realizaba en envase de vidrio retornable abría un buen panorama al grupo Añaños y si se diseñaba un envase no retornable, se podría, además, ahorrar el flete de vuelta en la distribución, ahorro importante en un país con alto costo de mano de obra.

El análisis de marca y sabor era un tema importante para evaluar el lanzamiento en Venezuela. En el año 1996 el embotellador más importante del país, productor de Pepsi Cola, tomó la decisión de cambiar a Coca-Cola, en uno de los casos más sonados de la historia empresarial de dicho país. Durante meses no hubo Pepsi Cola en casi todo el territorio venezolano, pero la gente siguió consumiendo gaseosas y se comprobó que no había lealtad de marca sino una preferencia o impulso de compra basado en lo que se encontraba en el punto de venta. Por otro lado, diversos expertos señalaron a raíz de la estructura empresarial del sector que a cualquier entrante le sería muy difícil lograr buenos resultados por la nueva fuerza que tenía Coca-Cola en el lugar.

En el momento de la evaluación, no había muchos sabores más que la cola negra. El mercado venezolano de refrescos se caracterizaba por una gran presencia de bebidas no gaseosas, como zumos, malta, aguas y energizantes, que llegaban a casi un 50% del total del rubro “bebidas no alcohólicas”. Por otro lado, el consumidor venezolano tenía la peculiaridad de preferir la gaseosa negra a las demás, pero en una proporción menor que en otros lugares de Latinoamérica.

Panamco, Coca-Cola, la empresa líder del sector con casi 70% del mercado, había sabido dirigirse a este consumidor no sólo en gaseosas sino en los otros rubros, diversificándose dentro de los negocios de bebidas.

En Venezuela, los porcentajes de ventas por canal eran: abastos (tiendas), 33%; panaderías, 20%; fuentes de soda y lugares de comida rápida, 19%; licorerías, 11%; hipermercados y las cadenas independientes, 6%; supermercados, 5%; quioscos, 4%; y las farmacias y perfumerías, 2%.

Fuera de las tendencias específicas de la industria, antes de la llegada de KR a Venezuela, el país tenía un entorno económico dominado por la desconfianza en el futuro: los venezolanos se sentían en crisis económico-política. Altamente dependiente del precio del petróleo por ser un gran exportador. A inicios del siglo XXI, Venezuela era considerada como una nación con un desarrollo humano alto comparada con otros países de Latinoamérica. Sin embargo, un elevado porcentaje de la población subsistía con bajos ingresos. En general, era un país industrializado beneficiado por recursos naturales abundantes pero con graves problemas de bienestar en importantes segmentos de la población (**ver anexo 1**).

#### *La estrategia de entrada*

Desde que tomaron la decisión de emprender un proceso de internacionalización, los Añños tenían claro cuál iba a ser la estrategia a seguir, tanto en precios, como en sabores, distribución y organización, considerados los elementos más importantes para el éxito de la compañía. Se hizo una investigación del mercado y basándose en la experiencia en el Perú, el grupo avizoró un buen comienzo en el extranjero.

La ubicación dentro del país surgió fruto del análisis para lograr unos buenos gastos operativos y una baja inversión, dentro de la estrategia de liderazgo en costos. Caracas era una ciudad con un mercado inmobiliario de precios altos. Por ello, se eligió Valencia, con terrenos más baratos y buena oportunidad de proyección futura, en los 35,000 metros cuadrados de un local que había funcionado muchos años atrás como fábrica de prefabricados para construcción. Recibieron financiado el terreno directamente por el propietario sin recurrir a un préstamo bancario o gastos importantes, con tasa preferencial de 5% al año y 5 años para pagarlos.

Valencia está ubicada a unos 150 kms. de Caracas y ofrecía muchas facilidades para la operación de las industrias gracias a un parque industrial desarrollado con todas las facilidades tanto de accesos como de energía eléctrica y agua, entre otras. La crisis económica había disminuido significativamente los precios industriales en dicha zona, oportunidad para los Añños. Gracias a la geografía de Venezuela, era viable la instalación de una sola planta para tener una cobertura prácticamente nacional y Valencia estaba equidistante de Caracas y Maracaibo, la segunda ciudad del país.

En Venezuela, la inversión inicial del grupo fue de US\$4 millones, financiados con un aporte de los accionistas de US\$2.3 millones provenientes de las utilidades de Perú y el resto, por proveedores mientras avanzara la operación hasta posibilitar la reinversión de utilidades. Un proyecto de esta naturaleza pudo haber significado en condiciones normales US\$ 10 a 15 millones iniciales.

#### *Producto y precio*

La empresa no pudo utilizar el nombre de marca Kola Real debido que se hallaba registrado por otro productor (aunque sin uso). Por tanto, se utilizó el nombre "KR". El lanzamiento al mercado fue en diciembre de 1999, con cuatro sabores: cola negra, piña, naranja y colita, bebida de fantasía de color rojo muy parecida a la fresa, que luego se tuvo que retirar por mejorar la eficiencia operativa de las líneas. En marzo de 2001 se lanzó otro sabor, lima-limón, con buena acogida.

Al llegar KR ya existía el envase en plástico no retornable de 2 litros de la competencia. La empresa lanzó dos formatos innovadores: el tamaño de 1500 ml y el de 600 ml, ninguno de los cuales existía en el mercado. Tal decisión obedeció a dos razones: diferenciar sus productos de la competencia y brindar la comodidad de transacción de la moneda.

Antes de la entrada de KR, la gaseosa de 2 litros tenía un precio entre 1300 y 1400 bolívares en el mercado<sup>4</sup>. La empresa lanzó el envase de 600 ml a 250 bolívares y el de 1500 ml a 500 bolívares. Inmediatamente luego de la entrada de KR, los competidores se vieron en la necesidad de bajar sus precios de 2 litros hasta 800 Bs. Pepsi y Coca-Cola vendían principalmente el tamaño de 1 litro y el formato mediano de 350 ml, y bajaron sus precios como respuesta a KR, llegando a 400 Bs. y 200 Bs. respectivamente en dichos formatos.

---

<sup>4</sup> Al cierre de diciembre de 1999, el T.C. en Venezuela era 648 Bolívares por US\$ 1.