

La espuma está que arde

Por [Nicolás Fernández Sierra](#)

Publicado: 00:00 13 de diciembre de 2006

FEMSA Cerveza aceleró su ofensiva en Brasil pero AmBev no quiere ceder ni un paso en Sudamérica.

En [FEMSA](#) no les gustará decirlo, pero aun siendo la segunda embotelladora mundial de Coca-Cola, no dudó en imitar a Pepsi para expandir su cerveza en Brasil. Claro que no utilizó el portafolio ni estructura de su adversaria, sólo una estrategia: a mediados de junio lanzó El Desafío Kaiser, la famosa cata a ciegas iniciada en 1975 entre dos productos para señalar el que gustó más. En una fuerte campaña mediática y 180 días de investigación para el lanzamiento de una nueva fórmula de cerveza, FEMSA obtuvo 41% de resultados a favor. Desde mediados del año, ese grupo, que apenas tiene 7.8% del mercado brasileño (es tercero en ventas), ha invertido millones de dólares para lanzar 'bombas de estruendo'. La táctica es dejar de ser una desconocida empresa mexicana que compró en enero una cervecera en decadencia como Kaiser. El objetivo final: torcerle el brazo a su mayor rival, AmBev (American Beverage Company), el espejo de FEMSA en Sudamérica, con 70% del mercado brasileño a sus pies, y superar a la segunda mayor cervecera de ese mercado, la local Schincariol, que tiene 15%.

FEMSA cerveza tiene el desafío de competir con un centenar de marcas por saciar la sed de los sudamericanos. Las altas temperaturas de noviembre a marzo, las fiestas decembrinas y la temporada de carnaval brasileño aportarán ritmo a la competencia.

El grupo ya tomó la decisión de crecer en Sudamérica y guarda varias cartas bajo la manga. Una de ellas la sacó a mediados de octubre: destinó 750 MDD (la mitad de lo previsto para Brasil) para presentar un nuevo portafolio de productos. "Las cosas van mucho más rápido de lo que pensábamos", reconoce Rafael Shin, analista del Credit Suisse en México. Él, como otros analistas, preveía que se tomarían un par de años para racionalizar activos y estudiar al mercado.

¿Por qué apurar el trago? Si FEMSA quiere crecer debe consolidar y apurar sus desembarcos internacionales. En México está condenada a un crecimiento lento a la zaga de [Grupo Modelo](#) (en cervezas) y por la madurez del consumo de Coca-Cola. El tiempo corre y le queda menos espacio en la región por los movimientos de AmBev en el cono sur y SABMiller en el norte de Sudamérica. "Para crecer había que mirar afuera, estar listos y cazar las oportunidades. Si hubiera existido un Panamco cervecero lo hubiéramos tomado", relataba en junio a *Expansión* el presidente y CEO de [FEMSA](#), José Antonio Fernández Carbajal.

Hasta ahora, los resultados de la cata a ciegas no han sido los esperados. El 1 de octubre, después de calentar el ambiente con una campaña masiva en televisión y de que miles de brasileños hicieran su degustación en las nueve principales ciudades, FEMSA presentó los resultados: con 41% de las preferencias Kaiser había sido la cerveza mejor calificada. Pero esos resultados no tuvieron correlación en las ventas y, según las cifras de ACNielsen, la empresa perdió otro punto de *market share*, que equivale a perder ventas anuales por 900 MDD.

Rápido y más rápido

Si la meta es crecer, Brasil es una excelente opción: tercer mercado mundial de cerveza después de China y EU, un consumo anual de 93.3 millones de hectolitros, tres millones de consumidores potenciales por año y un crecimiento proyectado del PIB de 4% anual hasta 2010. Todos esperan que el consumo per cápita siga creciendo para dejar atrás los 51.4 litros registrados en 2005. Y FEMSA ya lo dijo ante medios brasileños: quiere doblar su tamaño cada cinco años.

El gran motor en ese mercado son las cervezas premium, cuyos márgenes pueden ser hasta 40% mayores que las tradicionales. En los últimos cinco años crecieron 200% y, según la consultora de análisis de mercado Euromonitor, seguirán creciendo otro tanto en menos de un lustro.

FEMSA ya había probado las mieles de Brasil en 2003, cuando compró Panamco, franquiciante de Coca-Cola en Sao Paulo. Esa operación representó casi duplicar en un ejercicio los ingresos consolidados de FEMSA Kof (Coca-Cola).

No es de extrañar que ahora quiera repetir la experiencia. Por primera vez integrará sus operaciones de cervezas y refrescos, algo que se cree implementará en México en algún momento. El detalle es que el mercado de la cerveza es totalmente distinto. "El negocio cervecero es más rentable y dinámico, pero hay que desarrollar marcas propias, con Coca-Cola la marca ya está, sólo hay que saber gestionarla", señala Shin, de Credit Suisse. En una palabra: si no hay impacto de marca en la mente de millones de consumidores brasileños, llegar a un millón de puntos de venta como los que tiene Coca-Cola en Brasil parece difícil.

La otra razón de FEMSA para moverse rápido es que, si bien la compra de 68% de Kaiser, por 68 MDD, fue una verdadera ganga, la operación puede verse de manera no tan optimista. Kaiser es una marca en retroceso que en cinco años –y en manos de su anterior dueño, la canadiense Molson Coors– pasó de tener 17% a menos de 8% del mercado, un desarrollo muy pobre para competir contra AmBev, cuyas marcas Skol, Brahma y Antártica abarcan casi 70% del pastel. Esa caída se tradujo en menos ventas, en consecuencia, las ocho plantas de Kaiser, con capacidad para producir 19 millones de hectolitros anuales, funcionan al 50%. "Ése es un nivel muy lejano de lo óptimo, 85%, y apenas estarían cubriendo los costos", coinciden los analistas.

En cierta forma, la compra de Kaiser fue una manera de conocer al enemigo en su propio terreno, y una contraofensiva a lo que AmBev le quitó en 2003. Ese año, la fusión de la brasileña AmBev y la belga Interbrew dio origen al gigante cervecero Inbev, una unión que complicó la existencia al grupo mexicano. En ese entonces, FEMSA distribuía sus productos en Estados Unidos a través de Labatt USA, una sociedad que tenía con la citada empresa belga. Luego de la fusión, el grupo mexicano decidió vender su parte y buscar su propia distribución en alianza con Heineken (actual socio minoritario en Kaiser junto a Molson Coors, con 17% y 15%, respectivamente).

Otra sorpresa que FEMSA encontró bajo la espuma fue que Kaiser se sumó a una moratoria fiscal por nada menos que 200 MDD en el tercer trimestre; muy superior a los 60 millones de pasivos reconocidos al momento de la compra.

Sorprender bebiendo

Ahora FEMSA tiene todas sus fichas puestas en lanzar Sol como su marca estandarte en Brasil y competir directamente con Skol, la líder del mercado local. La etiqueta de Sol ya era conocida en la plaza brasileña desde 2001, cuando Kaiser la incorporó a su portafolio como producto importado y se había posicionado como la cerveza mexicana más vendida en ese país. Para su lanzamiento, FEMSA decidió adaptarla al gusto local, es decir, le bajó el tenor alcohólico, lo que le llevó más de seis meses, y ensayó 15 formulaciones distintas, según comentó Ricardo Morici, gerente de Mercadotecnia de FEMSA Cerveza en Brasil, durante la presentación.

Sol saldrá en los típicos envases brasileños de 600 mililitros retornables, latas de 350 y las botellitas *long neck* de 330 mililitros en versiones premium y pilsen (clara y de baja fermentación) para el mercado masivo. Completarán el portafolio una amplia oferta premium con Heineken, Bavaria sin alcohol, Kaiser Gold, la negra Xingú, la lager Dos Equis que fue un éxito en EU y es importada desde México y en un futuro, se agregaría Tecate. ¿Una estrategia con posibilidades de éxito? "Apalancarse sobre un nuevo producto es algo que ya utilizó Schincariol (la segunda del sector brasileño) y le permitió pasar de 4 a 12% de *market share*", observa Jean Pierre Gil, analista de Standard & Poor's en Sao Paulo.

Además, FEMSA Cerveza tendría un gran margen para extender su presencia de la mano de Panamco (la filial brasileña de FEMSA Kof). Si bien hace tres años que Kaiser se apoya en Coca-Cola, sólo está presente en 600,000 del millón de puntos de venta atendido por las franquiciantes de la marca de refrescos. "La de FEMSA es la primera estrategia en mucho

tiempo con un horizonte a largo plazo para Kaiser, sin entrar en una guerra de precios. Sólo falta ver cuánto tiempo pueden invertir para intentar quebrar el dominio de AmBev", concluye Gil.

La contienda no se ha visto en los precios pero AmBev ya ha movido su portafolio. Ha dado especial empuje a su marca premium internacional, Stella Artoise, para competir con Heineken, y se ha permitido alguna que otra provocación: el 26 mayo lanzó Puerto del Sol, con envases similares a la versión de Sol, y en FEMSA están seguros de que no fue casualidad. Cuando la mexicana lanzó las nuevas versiones de envases y latas (una extensión de la misma línea), Puerto Sol lanzó otras similares casi simultáneamente. El caso ahora está bajo trámite judicial para que AmBev retire la marca de la calle, pero los analistas coinciden en que el incidente parece mínimo comparado con el poder de marca, distribución y gestión del grupo holandés-brasileño.

Ahora FEMSA tiene que preocuparse por ganar las mentes y los corazones de los consumidores. "La parte difícil y definitiva es la identidad que logre con los consumidores", advierte José Roberto Martins, gerente de la consultora **GlobalBrands**. "En Brasil ya hay 130 marcas con su identidad, pero si Sol encuentra el espacio que la haga única, ya está", asegura. Ahora habrá que esperar hasta que pasen los carnavales para sacar el balance de FEMSA en su primera temporada. Ésa, dicen, es la que cuenta.