

7 de marzo de 2014

N° 231

La salida de Cordillera: Otro McDonald's

Bolivia tiene una población levemente superior a los 10 millones de habitantes y un consumo per cápita de cerveza de aproximadamente 33 litros por año, lo que resulta ser un consumo relativamente bajo si se lo compara con el resto de América Latina, ya que en Venezuela este indicador es de 95 litros anuales, 60 litros en Brasil, 50 en el caso de la Argentina y 45 en Perú, mientras que en algunos países de Europa del Este están por encima de los 150 litros.

Sin embargo, los patrones de consumo en el mercado boliviano son muy particulares, ya que su frecuencia suele concentrarse en algunos días de la semana (específicamente en los del fin de semana), mientras que en el resto de los países de la región este consumo es distribuido de forma más uniforme a lo largo de toda la semana.

En este contexto, el mercado boliviano de la cerveza parece ofrecer un gran potencial de crecimiento, toda vez que el incremento en los ingresos disponibles ha empujado el consumo para un gran segmento de la población, que tradicionalmente debía priorizar su gasto en bienes inferiores. Este hecho se puede observar a partir de las importaciones de bebidas alcohólicas, las cuales, desde el 2009 han pasado de representar algo más de US\$ 10,9 millones y 6,6 toneladas métricas a más de US\$ 32,3 millones y 30,3 toneladas métricas en el 2013.

En el caso específico de la cerveza, la importación de la misma en el 2009, en valor, representaba algo más de US\$ 758 mil, mientras que en el 2013 esta cifra había llegado a los US\$ 11,1 millones, lo que representa un crecimiento de 1.360 por ciento. En volumen, el incremento de las importaciones de cerveza ha sido del 1.720 por ciento, ya que se ha pasado de una importación de algo más de 1,2 toneladas métricas durante el 2009 a más de 22,3 toneladas en el 2013.

Esto, junto con características socio culturales fuertemente arraigadas, que colocan a la cerveza como uno de los productos alcohólicos de consumo preferido, ha fomentado la llegada de los dos grupos cerveceros más grandes del mundo.

En particular, SABMiller, el segundo conglomerado más grande del mundo, reingresa a Bolivia en agosto del 2011, a través de la subsidiaria peruana Backus, la

cual empieza a producir para el mercado boliviano la marca "Cordillera" en su planta de Arequipa. La producción al momento del ingreso al mercado boliviano era 840 mil botellas de 650 cm³, que luego es incrementada hasta los 2,4 millones en febrero de 2012 (el equivalente a 1,56 millones de litros de cerveza, mientras que la producción mensual de la CBN se encuentra en torno a los 30,8 millones de litros), con un plazo de evaluación de la viabilidad de esta marca en el mercado boliviano de, al menos, tres años.

"Cordillera" hace su ingreso al mercado boliviano tratando de competir contra marcas de posicionamiento nacional como "Paceña" (marca líder a nivel nacional), "Huari" y "Taquiña", así como con marcas regionales tales como "Cruceña", "Bock" e "Imperial" entre otras, todas ellas pertenecientes a la Cervecería Boliviana Nacional (CBN) y que en conjunto alcanzan una participación sobre el mercado nacional superior al 80 por ciento. Adicionalmente, el mercado boliviano de la cerveza está constituido por una serie de marcas locales y artesanales, tales como "Potosina", "Sureña", "Real" y "Auténtica" entre otras.

En términos normativos, el mercado de la cerveza en Bolivia ha sido sujeto de diversas controversias y regulaciones emitidas recientemente. En particular destacan la aplicación de un incremento al Impuesto al Consumo Específico (ICE) cuyo efecto sobre el valor de las cervezas está en el orden del 4,4 por ciento, las resoluciones de la Autoridad de Empresas, N° 001/2010 que prohíbe la firma de contratos de exclusividad que limiten la capacidad de los agentes económicos a ejercer actividades comerciales de forma libre e irrestricta, y relacionada a esta, la 052/2011 que sanciona a la CBN con una multa de 8,49 millones de UFV (equivalente a Bs. 14,2 millones), por la supuesta restricción a la libre competencia en la distribución del producto.

También se ha aprobado la ley N° 204, de Creación del Fondo de Apoyo al Complejo Productivo Lácteo (PROLECHE), del 15 de diciembre del 2011, que establece una retención de 10 ctvs. de boliviano por litro de cerveza y que están destinados a programas de incentivo a la producción de leche.

Ahora bien, en este contexto, la introducción de la marca “Cordillera” y su reciente salida del mercado puede explicarse desde tres aspectos.

1. Logística de mercado

Toda vez que las practicas llevadas adelante por la empresa que gozaba una posición dominante en el mercado (en este caso la CBN) fueron sancionadas y suprimidas hacia finales del 2011, época que coincide con la introducción de dicha marca. En este sentido, las preferencias de consumo no pueden atribuirse a un factor de ausencia de opciones en el mercado, relacionadas a un esquema de logística montado por la CBN. En contraste, las dificultades de acceso a los diferentes mercados que fue encontrando Backus estaban fuertemente relacionadas a problemas en su propia cadena de logística.

2. Planificación empresarial y condiciones más favorables para la empresa en mercados externos

Desde la introducción de la marca, el mercado boliviano representaba para Backus una opción secundaria, toda vez que su participación de mercado en Perú había crecido del 90 por ciento en el 2011 al 95 por ciento en el 2013 , con tres marcas grandes a nivel nacional y varias marcas regionales dada la heterogeneidad del mercado peruano. A esto se le debe agregar la extraordinaria dinámica que muestra la economía de ese país, que ha fomentado una extraordinaria expansión del consumo, entre ellos el de la cerveza. En contrapartida, la participación de la marca “Cordillera” en el mercado boliviano no supero nunca el 5 por ciento.

3. La falta de posicionamiento de la marca

Que puede constituirse en el principal factor, ya que a diferencia de la estrategia emprendida por Backus en Perú, donde se ha diversificado la oferta de productos para adaptarlos a los requerimientos de los diferentes segmentos de mercado, en Bolivia la estrategia estuvo enfocada en un solo producto, sobre el cual se esperaba abrir un nicho de mercado a nivel nacional.

Esta falta de relación entre la estrategia de marketing y el comportamiento evidente del mercado boliviano se vio aún más acentuada a partir de la respuesta de las empresas ya posicionadas en el país, que invalidaron la estrategia comunicacional de la marca “Cordillera”, evitando la competencia directa entre sus marcas premium y desviándola hacia marcas secundarias .

Conclusiones

Evidentemente, uno de los factores que explican la salida de Backus del mercado boliviano está relacionado al costo de oportunidad que representaba un mercado relativamente pequeño y nuevo para esta empresa en comparación con el mercado peruano.

Sin embargo, y al igual que con el conocido caso de McDonald’s, la salida de Backus (Cordillera) de Bolivia muestra la importancia de factores claves como el establecimiento de una adecuada cadena logística, la compresión de la dinámica del mercado, pero sobre todo, la necesidad de incluir en sus análisis al componente socio cultural, toda vez que una gran parte de la lealtad del consumidor está relacionada a criterios que van más allá del precio y de la mera comparación entre productos.

INDICADORES ECONÓMICOS					
	2013	2014	2014	Var.	Var.
	Al 28 de	Al 28 de	Al 28 de	Anual	Mensual
	Febrero	Enero	Febrero	(%)	(%)
TIPOS DE CAMBIO					
BS / US\$	6.96	6.96	6.96	0.00	0.00
Bs / Euro	9.00	9.37	9.40	4.43	0.30
Peso /US\$ (CHILE)	473.30	548.34	563.32	19.02	2.73
Nuevo Sol /US\$ (PERÚ)	2.59	2.83	2.81	8.57	(0.63)
Peso /US\$(ARGENTINA)	5.04	8.02	7.88	56.16	(1.73)
Real /US\$(BRASIL)	1.98	2.42	2.33	18.12	(3.44)
COTIZACIONES INTERNACIONALES					
Dow Jones (INDU)	14,054.49	15,928.56	16,321.71	16.13	2.47
Euro / US\$	0.76	0.73	0.73	(4.25)	(0.30)
PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS					
Petróleo (WTI,US\$/bl)	92.03	97.49	102.88	11.79	5.53
Soya (US\$ /TM)	427.30	413.40	457.70	7.11	10.72
Oro (US\$ /O.T.)	1,591.00	1,251.25	1,326.50	(16.62)	6.01
Plata (US\$ /O.T.)	28.95	19.72	21.27	(26.53)	7.86
Estaño (US\$ /L.F.)	10.67	10.02	10.68	0.04	6.52
Zinc (US\$ /L.F.)	0.94	0.91	0.96	2.15	5.63

INDICADORES MONETARIOS (MM US\$)					
	2013	2014	2014	Var.	Var.
	Al 28 de	Al 28 de	Al 28 de	Anual	Mensual
	Febrero	Enero	Febrero	(%)	(%)
Reservas Internacionales	14,100.6	14,586.0	14,557.7	3.2	(0.2)
Netas					
Transferencias del exterior	0.0	0.0	0.0	n.a.	n.a.
al Sistema Financiero ⁽¹⁾					
Transferencias del Sistema	0.0	10.0	0.0	n.a.	n.a.
Financiero al exterior ⁽¹⁾					
Emisión Monetaria (MM Bs.)	31,105.9	36,197.8	35,170.5	13.1	(2.8)
Omas (Netas)	2,536.1	3,911.3	4,104.7	61.8	4.9
Depósitos bancarios	10,927.7	12,744.7	12,646.9*	15.7	(0.8)
Cartera bancaria	8,442.7	9,806.8	9908.9*	17.4	1.0
Deuda interna consolidada	4,777.2	6,051.5	6,204.3	29.9	2.5
(SPNF y BCB)					

Fuente: Banco Central de Bolivia, Ministerio de Minería y Metalurgia, Bancos Centrales de Latinoamérica.
 †: A través del Banco Central de Bolivia.
 n.a. = no se aplica; n.d. = no disponible.
 * Datos correspondientes al 27 de febrero de 2014.