

Artículos sindicados de

FINANCIAL TIMES

Productos artesanales

# Fabricantes de alimentos y cervezas siguen una dieta peligrosa

Sería extraño que las compañías abandonaran la creación de sus propios productos de alta calidad

JOHN GAPPER

Cuando un conglomerado estadounidense-belga con accionistas brasileños compra una cerveza de estilo escocés hecha por una cervecera artesanal en Arizona para lograr autenticidad, hay que pensar que el mundo ha enloquecido. El mes pasado, AB InBev adquirió Four Peaks Brewing, cuya cerveza de mayor venta es Kilt Lifter ("Pruébala y jurarás que ha sido elaborada por hombres en faldas escocesas").

Podríamos preguntarnos por qué AB InBev — que posiblemente pondrá en marcha esta semana la mayor oferta de bonos corporativos para la planeada adquisición de SABMiller valorada en 108 mil millones de dólares — no inventó este 'impostor'. Tiene numerosas cerveceras, costosas instalaciones de investigación y desarrollo, y produce caudales de Bud Light, una versión clara, limpia y casi insípida de Budweiser, la cerveza estadounidense de mayor venta.

Pero la industria de alimentos y bebidas no funciona así. Más bien, la creación de productos orgánicos de primera calidad — desde cerveza artesanal hasta yogur natural y chocolate "del grano a la barra" — a menudo se deja en manos de los valientes que no pertenecen a grandes empresas. Mientras tanto 3G Capital, la firma de capital privado de Brasil detrás de la ola de fusiones, elimina costos con un "presupuesto base cero".

De vez en cuando, los conglomerados se abalanzan sobre la oportunidad de comprar productos que no han creado: AB InBev ha adquirido seis cerveceras artesanales desde 2011; en 2013, Coca-Cola tomó el control total de Innocent, el fabricante de batidos británico. Esto puede que funcione, pero no es económico; en noviembre, Constellation Brands pagó mil millones de dólares para comprar la cervecera Ballast Point en San Diego.

El mercado cervecero ha sufrido drásticos cambios. En EU, la consolidación había acabado con gran parte de las pequeñas cerveceras para la década de 1980 pero, desde entonces, éstas han experimentado una notable recuperación. Existen 4,100 cerveceras artesanales, superando el máximo anterior del año 1873. Mientras que las grandes marcas se estancan — las ventas de Budweiser están disminuyendo — la cerveza artesanal ha estado creciendo a un ritmo de dos dígitos para alcanzar un 19 por ciento del mercado en 2014.

Este fenómeno se está produciendo en todas partes. Conforme los de la generación del milenio que gustan de los productos naturales y peculiares rechazan las sosas ofertas de los grandes conglomerados de alimentos y bebidas, las compañías se esfuerzan por responder a tales exigencias. La innovación en el contexto de un conglomerado a menudo significa extender la marca o reempacar conocidas salsas, como la botella de salsa de tomate invertida creada por Heinz en 2002.

Así es que existe una cierta lógica implacable detrás de la estrategia iniciada por Jorge Paulo Lemann, el inversionista suizo-brasileño de 3G Capital, que se está generalizando incluso en las partes de la industria de alimentos y bebidas que él todavía no controla. En lugar de preocuparse tanto sobre los ingresos brutos, él pone sus empresas a dieta. Las compañías reajustan los presupuestos

partiendo de cero cada año, recortando todo lo innecesario.

Esto no tiene como meta poner fin a la investigación y desarrollo (I+D), pero puede fácilmente tener "un efecto disuasorio sobre la innovación en nuevos productos", tal como lo advirtió la agencia de calificación crediticia Moody's el año pasado. Si un laboratorio no ha logrado un gran avance durante un par de años, su propietario puede ahorrar dinero cerrándolo o poniéndolo a trabajar en variaciones de las marcas existentes que sean más pequeñas y más predecibles.

La presupuestación base cero se utiliza en Valeant, la compañía farmacéutica que creció por medio de la adquisición mientras que recortaba la I+D. Esto está teniendo un efecto similar en empresas de alimentos y bebidas, llevándolas a subcontratar su innovación. En lugar de crear productos, esperan a que las compañías más pequeñas lo hagan y luego las adquieran a elevados precios.

Esto es tentador: no sólo pueden aumentar las ganancias al agregar los costos de adquisición a sus balances, sino que también pueden alimentar la autoimagen de consumidores más jóvenes a quienes les gusta consumir alimentos y bebidas "artesanales".

Sin embargo, la introducción de la presupuestación base cero sería una desastrosa admisión de derrota.

