



Fifco detrás del mostrador

Con la compra de Musmanni, se enfrenta por primera vez a la venta al detalle

Edición 850

Ana Cristina Camacho Sandoval

En el negocio de las bebidas –cervezas, gaseosas, refrescos naturales, agua de manantial–, Florida Bebidas tiene vasta experiencia, pues ha sido su giro empresarial por más de 100 años desde que fabricaba cerveza en forma artesanal.

Por el contrario, en el tema de panes y repostería su experiencia es escasa; más bien, nula.

Aprender el oficio de la panadería, cómo se hace, se comercializa y suple a restaurantes de comida rápida y hoteles, es quizás el principal reto que enfrenta Florida Bebidas (Fifco) tras adquirir, a finales del 2011, la Corporación Musmanni, la cadena de panaderías más extensa del país.

Mayor aún es el desafío de entrar por primera vez en el segmento de venta al detalle.

Probablemente, con sus adquisiciones anteriores, el aprendizaje fue más fluido pues algunos de los nuevos productos estaban relacionados.

Como se recordará, entre agosto del 2006 y marzo del 2007, compró Embotelladora Centroamericana S.A. (ECSA) –dueña de la marca Pepsi– y la marca de jugos y néctares Kern’s. Con esta última amplió el negocio incorporando frijoles en lata, conservas y salsa de tomate.

Y, en el 2010, adquirió las firmas Hi Cuvée y Vinum Aura (ligadas a HA&COM Bebidas del Mundo), con un portafolio de 32 marcas de vinos.

El pan resulta una categoría muy relevante de incorporar en el negocio de Florida, explicó Gisela Sánchez, gerenta de Asuntos Corporativos de Fifco, al ser consultada sobre la principal ganancia que ella ve detrás de la compra de Musmanni.

“Nos ofrece una oportunidad de diversificación de nuestro negocio ‘central’ de bebidas, en donde podemos capitalizar nuestro conocimiento y competencias de consumo masivo”, agregó.

Lo cierto es que el no tener ese know-how en el campo de la panadería es su principal reto, más que lidiar con 30 puntos de venta propios, con 150 franquiciantes, con hornos, una red de distribución y una marca de cafeterías (Muscafé) que no ha logrado levantar cabeza.

Suave transición

El objetivo de Fifco es que el proceso de transición y aprendizaje sea fluido “sobre todo tomando en cuenta que no realizaremos cambios en la forma de operar, ni en la organización que estamos adquiriendo”, detalló Sánchez.

En efecto, no piensa, por el momento, unir la fuerza de distribución porque operará las panaderías como división independiente y separada al de bebidas.

Tampoco planea hacer crecer los puntos de venta ni propios ni por franquicia.

La marca Musmanni está presente a lo largo y ancho del país con 150 tiendas operadas por franquicia y 30 por la propia corporación. Fifco tendrá el reto de aprender el nuevo oficio y, de paso, iniciar en la atención al consumidor.

jorge arce EF



Lejos está la idea de reanimar las cafeterías Muscafé, las cuales, a pesar de haber nacido en el 2008 y como negocio para franquiciar, no lograron despegar.

Para la familia Pacheco Arce (herederos del fundador de Musmanni), el haberle vendido a Fifco es motivo de tranquilidad porque queda en buenas manos.

Así opinó Luis Javier Castro, presidente de Mesoamérica Investments, firma asesora de inversiones que se encargó de buscarle novio a la cadena de panaderías y concretar la negociación.

Castro se mostró reticente a dar más datos debido a acuerdos de confidencialidad. Sí mencionó que el proceso tardó entre 12 y 18 meses, y que los Pacheco estarán un tiempo dentro de la compañía mientras los nuevos dueños toman el timón.

Para Castro, Corporación Musmanni es una “joya” de empresa, un modelo ganador en franquicias que ha permitido tener una cantidad de franquiciados empresarios exitosos.

“Las circunstancias la llevaron a buscar un nuevo nivel y por eso se inició el proceso de cambio de mando. Hubo bastante apetito por esta empresa que es muy sólida, ha estado muy bien manejada”, añadió.

Como inversión, la compra le aportará valor a la estrategia de negocio de Fifco y le permitirá crecer en la distribución de productos de consumo masivo, acotó Marco Vinicio Garro, presidente de Finanzas Estructuradas.

“El modelo de franquicias sí pude derivar en mayores tasas de crecimiento y supondría que Fifco quiere explorar una mayor mezcla de productos que poco a poco desarrollen adyacencia a su negocio principal”, aseveró.

En criterio de Gustavo Vargas, presidente de Global Marketing Services, un punto clave es el manejo de los franquiciados, pues estos deben comprar la materia prima para el pan a la fábrica y solo les toca hornear, dijo.

Venta al detalle

Musmanni emerge como la primera compañía del grupo Fifco en tener puntos de venta y servicio al consumidor. Los establecimientos disponen de una variedad de tipos de pan, productos lácteos, periódicos, refrescos y algunos embutidos.

Esto sumado al portafolio de productos que ya tenía Fifco antes de comprar Musmanni: bebidas, conservas, néctares, frijoles. Contar con sus canales propios para llegar al usuario final es lo más estratégico y atractivo para Fifco, según Vargas.

Cabe mencionar que su principal competidor, Coca-Cola Femsa, ha aplicado una estrategia similar en México y Colombia. Allí, Coca-Cola Femsa opera las tiendas de conveniencia Oxxo, con 9.000 puntos de venta.

“Se ha rumorado que en Costa Rica podría venir Oxxo, por tanto, es mejor ser proactivo y atrincherar el mercado”, aseguró el mercadólogo.

De hecho, Carolina Alvear, directora de Comunicación Corporativa de Femsa (sede México), no descartó que estas tiendas lleguen a funcionar en Costa Rica tal como han logrado operar en Colombia.

Oxxo y todas las unidades de negocios de Femsa, dijo, siempre están atentas a las oportunidades que presentan distintos países y mercados, poniendo especial atención en aquellos con operaciones consolidadas.

Por su parte Grupo Modelo, dueño de la cerveza Corona, también entró a este segmento de tiendas en 1993. Se llaman Extra y tiene cerca de 1.000.

Sobre este aspecto, Sánchez fue clara en decir que en este momento Fifco enfocará sus esfuerzos en aprender sobre el negocio de producción de pan, repostería y el modelo de franquicias, y en mantener el crecimiento actual que la Corporación Musmanni ha tenido.

Otro reto según Vargas es generar tráfico en los puntos de venta que impacten en la facturación total.

Al cierre del periodo fiscal 2011, las bebidas constituyeron el grueso de sus ventas netas (un 81%) mientras que alimentos fue de 11% y el inmobiliario (proyectos turísticos) un 6,2%. ¿Cuánto le generará la venta de pan? Eso , está por verse.