

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE COCA-COLA Y POSTOBÓN EN COLOMBIA



Beatriz Londoño Giraldo
Esteban López Zapata
Universidad de Antioquia (Colombia)

La industria de bebidas suaves a nivel mundial ha mantenido un crecimiento anual entre 3,8% y 6,1% durante los últimos cinco años. La empresa líder es The Coca-Cola Company con una cuota de mercado del 27%, seguida por PepsiCo con una cuota del 15% y Nestlé con el 9%. Los principales segmentos que componen el sector son las bebidas gaseosas (47%), el agua embotellada (19%), los jugos de fruta (17%), el té y café listo para tomar (9%), las bebidas funcionales (6%) y los néctares (2%).

En el mercado colombiano de bebidas, el crecimiento ha oscilado entre el 0,7% y el 6,3% anual durante los últimos años y ha estado dominado por unas pocas empresas que cuentan con una alta tradición y trayectoria. Se plantea por tanto que, además de ser una industria madura, cuenta con un alto nivel de concentración. Los dos principales competidores son Coca-Cola y Postobón, los cuales dominan los segmentos más amplios (bebidas gaseosas, agua y jugos), y existe otro pequeño grupo de competidores como Bavaria, Nestlé, Alpina, Alquería cuyo negocio principal no son las bebidas suaves pero han participado activamente en algunas de sus categorías. En este contexto, las principales compañías han orientado su estrategia competitiva hacia la diferenciación, basándose cada una en un conjunto limitado de atributos que son especialmente valorados por el mercado.

Perfil competitivo de Coca-Cola

Hasta el año 2003 los productos de The Coca-Cola Company eran producidos y distribuidos en Colombia por Panamco, la mayor franquicia del sistema Coca-Cola en América Latina. En dicho año, la mexicana Femsa adquirió el 100% de Panamco, entrando a controlar sus diversas embotelladoras y distribuidoras.

Coca-Cola se destaca como marca líder en el segmento de bebidas gaseosas respaldada por su alta diferenciación de producto, que se fundamenta en su imagen de marca que ha sido catalogada por varios años consecutivos como la más valiosa del mundo según Interbrand. Esto le ha permitido mantener su cuota de mercado sin afectar significativamente su nivel de precios, aún frente al ingreso de nuevas marcas con bajos precios como Big Cola o marcas propias de cadenas como Carrefour. El mantenimiento de esta diferenciación se apoya en la fuerte inversión publicitaria que la empresa ha desarrollado a lo largo de muchas décadas y en las estrategias de distribución que le permiten llegar al consumidor final en casi cualquier punto geográfico.

Sin embargo, a pesar de que el segmento de bebidas gaseosas es el más grande de la industria, su crecimiento es cada vez menor (1,2% anual en promedio). Las tendencias de estilos de vida saludable y el interés por lo natural han impulsado a otros segmentos como las bebidas funcionales, los jugos de fruta, el té listo para tomar y el agua embotellada, con crecimientos anuales de entre el 6% y el 21%. Esto ha impulsado a Coca-Cola a diversificar más sus productos, ingresando a dichas categorías con marcas como Powerade, Manantial, Santa Clara, Dasani y Jugos del Valle.

Perfil competitivo de Postobón

En 1904 nace en Medellín la empresa Postobón, dedicada a la fabricación y distribución de bebidas gaseosas. A lo largo de su historia desarrolla o adquiere la franquicia de múltiples marcas como Postobón, Colombiana, Bretaña, Freskola, Hiptinto, Popular, Pepsi y 7up. Incursiona de forma temprana (en 1917) en el segmento de aguas embotelladas con la marca Agua Cristal. Durante las últimas décadas ingresa en los segmentos de jugos (Hit, Tutti Frutti), té preparado (Mr. Tea), bebidas energizantes (Peak) y bebidas hidratantes (Squash). En 1994 también quiso entrar en el sector de la cerveza creando la Cervecería Leona con la más alta tecnología del momento, pero era un sector con un entorno más hostil y finalmente, a través de un canje accionario, entrega la administración de la cervecería al Grupo Bavaria.

La estrategia de Postobón se caracteriza igualmente por la diferenciación de producto, pero dicha diferenciación está más enfocada en atributos como la innovación, la amplitud del portafolio de productos y el sistema de distribución propio a nivel nacional, que ha sido difícil de igualar para cualquier competidor (incluido Coca-Cola). En este sentido, las fortalezas logísticas combinadas con las competencias de innovación se han convertido en una fuente clave de ventaja competitiva para Postobón. Finalmente, la incursión temprana en los segmentos emergentes de bebidas suaves ha permitido a Postobón adquirir un liderazgo relevante en dichos segmentos, con lo cual está mejor preparada para afrontar el rezago del segmento de bebidas gaseosas.

Pregunta: Realice un análisis comparativo de las ventajas competitivas de Coca-Cola y Postobón en Colombia y las posibilidades de su mantenimiento en el tiempo.

Fuentes:

- Datamonitor. Global Soft Drinks: Industry Profile. 2008
- www.dinero.com
- www.portafolio.com.co
- www.femsa.com
- www.postobon.com.co