

## La estrategia de Arca Continental para conquistar a The Coca-Cola Company

La embotelladora regiomontana se ha convertido en la primera empresa extranjera en operar territorios de Coca-Cola en Estados Unidos. Así planea duplicar sus ventas para 2022.

Jueves, 15 de febrero de 2018 a las 9:54 AM **Sheila Sánchez Fermín / @sheisf**

**CIUDAD DE MÉXICO (Expansión)** -Cuando The Coca-Cola Company empezó a buscar un socio que se hiciera cargo en exclusiva de su franquicia en el suroeste de Estados Unidos, no le faltaron postores. Este negocio de 2,700 millones de dólares al año en ventas, implicaba operar 11 plantas y 39 centros de distribución en Texas y algunas partes de Oklahoma, Nuevo México y Arkansas, en el mayor mercado del mundo para las refresqueras. Pero sólo podía ganar uno, y fue Arca Continental, que en 2017 se convirtió en la primera empresa extranjera en entrar a embotellar, distribuir y comercializar marcas de Coca-Cola en ese país.

Fue todo un éxito para la firma regiomontana, que además marcó otro gol pocos meses después, al cederle a Coca-Cola los derechos de su agua mineral Topo Chico en Estados Unidos por 220 millones de dólares. Allí, en algunas ciudades, esa marca vende más que competidores de renombre, como Perrier y Pellegrino.

Para Francisco Garza Egloff, director general de Arca Continental, estas operaciones son la consecuencia de la evolución de la empresa en los últimos 16 años, en los que se ha convertido en una de las nuevas compañías mexicanas de más rápida expansión en este siglo. Desde 2001, la firma ha multiplicado casi 14 veces su valor de mercado, pasando de cerca de 16,000 MDP en 2001 a 230,000 MDP al cierre de noviembre. Y sus ventas se han duplicado cada cinco años, llegando a 100,000 millones de pesos en 2017. Todo eso le ganó la confianza de su principal socio, The Coca-Cola Company, que además invirtió en Arca Continental y hoy cuenta con un 8% de sus acciones. “Ahora tenemos una posición extraordinaria de socios con Coca-Cola Company, no sólo de mercado, sino de capital, donde ambas partes contribuyen en capital y en conocimiento”, destaca Garza.

La estrategia detrás de este éxito ha consistido en una combinación de numerosas fusiones y adquisiciones, hasta 18 en 16 años, en la diversificación de los negocios –hoy tiene botanas, exportación y máquinas *vending*–, en un continuo enfoque en la mejora de la rentabilidad y la eficiencia, y en la innovación.

Por ejemplo, un buen negocio de Coca-Cola fue idea de la empresa mexicana, asegura Garza. Hace unos 10 años, muchas personas de origen latino que vivían en California, Arizona, Nuevo México y Texas comenzaron a cruzar la frontera para comprar Coca-Cola y revender el líquido en Estados Unidos. La razón es que la ‘Coca-Cola mexicana’ tiene mucho éxito en esos estados, pues algunos consumidores latinos la prefieren porque está endulzada con azúcar de caña, mientras que el refresco en Estados Unidos se hace con jarabe de alta fructosa.

Sin embargo, esto era un problema para Arca Continental, que fabricaba esa Coca-Cola, pues estaba perdiendo una oportunidad de negocio y también se quedaba sin los envases, que eran pesados, caros de producir y retornables. “Dijimos: ‘Aquí hay un negocio lateral que estamos desaprovechando’”, cuenta el director general de Arca Continental. “Entonces hablamos con Vitro para hacer una botella ligera emulando a la otra, le pusimos una etiqueta con el concepto ‘100% azúcar de caña’, y hablamos con Coca-Cola y los convencimos de que había que entrarle a este negocio porque alguien más estaba haciéndolo”.

La empresa comenzó entonces a capitalizar este mercado, llamado ‘Nostalgia’, reforzando su división de negocios de exportación, a través de su subsidiaria Interex. Y lo que empezó con un volumen de 2 millones de cajas al año se convirtió en un negocio de 21 millones de cajas y cerca de 150 millones de dólares.

Este tipo de cosas, según Garza, cimentaron la relación con su socio estadounidense, que ahora da un paso más con la alianza en el suroeste de ese país. “No quiero sonar arrogante, pero hemos conseguido el acuerdo en Estados Unidos porque tenemos las credenciales, tenemos el tamaño, el performance y el modelo operativo”.

El próximo objetivo de la empresa es alcanzar ventas por 200,000 MDP para 2022, el doble que hoy, afirma Garza. “Pero no se trata de duplicarse porque sí, sino por ser mejores. Ser grande no te asegura nada, la chamba es lo que te asegura todo. Debes ser competitivo, tener tecnología, buena gente, compromiso. Al final todo ha sido por un modelo que hemos seguido y ha funcionado”

## TRES NO SON MULTITUD

Arca nació de la integración de tres familias que en el norte del país se dedicaban a lo mismo: embotellar, distribuir y vender Coca-Cola. La empresa se fundó en 2001 con la fusión de Procor, propiedad de la familia Barragán, de Monterrey –los fundadores del agua mineral Topo Chico hace más de 120 años y unos de los primeros embotelladores en traer la Coca-Cola a México, hace unos 90 años–; de la empresa Arma, de los Arizpe de Coahuila; y de la compañía Argos, de los Fernández de Chihuahua.

Era un momento de competencia agresiva en el sector. The Coca-Cola Company buscaba consolidar varias regiones del mundo, y simplificar su número de socios, a través de las llamadas Embotelladoras Ancla, como Coca-Cola European Partners en Europa, Coca-Cola Amatil en Australia y Coca-Cola İçecek en Medio Oriente. En México, a finales de los 90, Coca-Cola FEMSA ya se había posicionado como un gigante en esta actividad.

“Por un lado, estaba Coca-Cola FEMSA adquiriendo permisos para comprar territorios de Coca-Cola Company, y por otro estaba PepsiCo entrando con gran fuerza en Monterrey, en donde existe el consumo per cápita más alto de Coca-Cola en el mundo”, detalla Carlos Gómez Minakata, director de investigación del IPADE y experto en la historia de Arca.

Por ello, estas familias del norte decidieron unirse para competir y convertirse “en un consolidador y no un consolidado” del sistema Coca-Cola, explica Garza. “Más que un temor a algo, yo creo que fue una oportunidad, porque juntándose podían tener precisamente una oportunidad, si no de ser una Embotelladora Ancla, sí de estar en la jugada para poder mantener el negocio a largo plazo”.

El siguiente paso era convertir esas tres empresas en una sola, y para ello, las familias reconocieron que tenían que dar un paso a un lado y buscar un profesional externo. En ese momento de la historia, en 2002, entra ‘Pancho’ Garza, que se había hecho un nombre dentro de otra compañía regiomontana, Grupo Alfa. Allí llegó a dirigir una de sus filiales petroquímicas con sólo 26 años, y también estuvo a la cabeza de Sigma Alimentos, hoy una de las firmas de refrigerados más grandes del mundo. “Ya era consumo, de muchas rutas, y masivo”, dice.

Por esta experiencia fue el elegido para liderar la nueva empresa. Su primera tarea consistió en afianzar la fusión y establecer un gobierno corporativo, según el cual los fundadores participan en el consejo y los comités, pero no en la administración del día a día. Esto le tomó tres años. “Aunque había valores ya establecidos como una larga tradición, quieras o no eran culturas diferentes y había procesos que establecer”, comenta Garza. “Sin embargo, su visión era muy clara, no era juntarse por juntarse, sino que era para crecer generando valor”.

Hoy, la empresa es la segunda embotelladora más grande de América Latina, sólo después de Coca-Cola FEMSA. “¿Cómo les hubiera pegado ese entorno a por separado? Estaríamos platicando una historia distinta”, destaca Minakata.

## PASIÓN POR LAS COMPRAS

Una vez consolidada la unión de las tres embotelladoras, y con una estructura ya sólida de negocios y un ‘capitán’ al timón, la empresa inició una estrategia para crecer en mercados –sobre todo, en Sudamérica, donde compete directamente con Coca-Cola FEMSA (que declinó participar en este reportaje)– en portafolio y en rentabilidad.

Para lograrlo, estableció dos vías: fusiones y adquisiciones y la eficiencia interna. Su primera compra en el exterior fue en el norte de Argentina, en 2008, con la adquisición de dos embotelladoras.

“Sudamérica es la segunda región que más consume refrescos gaseosos per cápita en el mundo, después de Norteamérica. Por lo tanto, es un mercado regional atractivo para consolidar operaciones de gran escala”, dice Andrés Musalem, analista de Euromonitor.

En ese país, Arca logró aumentar la participación de mercado de 51 a 67%, y el Ebitda de las embotelladoras subió de 40 a 1,800MDP. “Invertimos, renovamos las plantas, reposicionamos la empresa”, afirma Garza.

Poco después, en 2010, Arca entró a Ecuador al concretar un acuerdo de asociación estratégica con la familia Correa, los principales accionistas de Ecuador Bottling Company, el único embotellador de Coca-Cola de ese país, del que se quedaron con un 75% de las acciones. Luego, en 2013, junto a los Correa, compró Tonicorp, la mayor compañía de lácteos de Ecuador, por 400 MDD, en una adquisición en la que también participó Coca-Cola al 50%.

Según Garza, ha sido un proceso complejo de alianzas, compras y fusiones que requirieron “creatividad”. Éste es un negocio donde, para que tú puedas hacer una fusión o adquisición, tienes que acomodarte a la flexibilidad de las familias, a sus necesidades”.

Y la operación más importante llegó en 2011, cuando Arca se fusionó –“de igual a igual”, destaca Garza– con Grupo Continental, de la familia Grossman de Tampico, que era el otro gran embotellador del norte, dejando aparte a FEMSA. Tras ello, la recién nombrada Arca Continental pasó a ser la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo. Esa alianza “transformacional”, como la define Garza, formó una compañía con 22 plantas en México y 406,000 millones puntos de venta y generó ahorros inmediatos por sinergias por 1,550 MDP al año con respecto a los costos que las dos firmas tenían antes por separado.

Las últimas grandes operaciones llegaron en 2015, con la adquisición de la peruana Corporación Lindley. En su primer año, aumentó su rentabilidad de 18 a 21% de margen EBITDA, y logró sinergias por 40 MDD al año y en 2017 cerró el acuerdo en Estados Unidos. En ese país, su negocio de ‘Nostalgia’ y de exportaciones venía creciendo desde hace una década, en gran medida, por su producto estrella, Topo Chico. El agua mineral llegó a alcanzar una participación de mercado de 65% en la categoría de aguas minerales importadas del sur de ese país, por encima de otras marcas premium, como San Pellegrino y Perrier. Ante este crecimiento, la empresa le cedió en 2017 los derechos de Topo Chico a Coca-Cola en Estados Unidos, por 220 MDD

Esta experiencia en el país vecino le abrió paso para concretar otras tres operaciones importantes en Estados Unidos, también en 2017: convertirse en el primer embotellador mexicano exclusivo de Coca-Cola Southwest Beverages en Texas, algunas partes de Oklahoma, Nuevo México y Arkansas; adquirir la embotelladora Great Plains Coca-Cola Bottling Company en Oklahoma; y comprar la empresa de botanas Deep River Snacks en Connecticut. Con esto, 32% de los ingresos de la empresa proviene de Estados Unidos.

“Arca Continental es un gran aliado y un socio que ha destacado durante sus más de 91 años de operación por adelantarse consistentemente a las necesidades del mercado, compartiendo la cultura, calidad y todas las políticas de gestión y excelencia que nos distinguen a nivel mundial”, comenta a través de un correo electrónico Manuel Arroyo, presidente de Coca-Cola México.

## EL ORDEN DENTRO DE CASA

Un pilar imprescindible para que Arca Continental haya podido realizar todas esas compras y acuerdos en Sudamérica y Estados Unidos es su crecimiento interno, que le ha permitido ser rentable y mantener baja su deuda. “Aunque parecen más *fancy* las alianzas y adquisiciones, y no hay duda de que ha generado mucho valor, debo ser muy claro en que la cuestión orgánica es más importante, porque quiere decir que lo estás haciendo intrínsecamente bien”, detalla Garza.

El ejecutivo habla sentado en un sillón de la recepción de la planta Insurgentes de Arca Continental en Monterrey, la tercera más grande de la compañía y la primera que embotelló, hace décadas, una Coca-Cola en México. Esta fábrica destaca por ser una de las más automatizadas del sector a nivel mundial, con capacidad de elaborar 80,000 litros de jarabe por hora. “Si la planta se parara un solo día, habría desabasto de Coca-Cola en Nuevo León”, asegura uno de los gerentes.

En cada línea de la fábrica, unas pantallas muestran los objetivos diarios y las estadísticas de cada paro en la producción y de las mermas de botellas, entre otras cosas. “Ver cómo hacen su producción día a día es impresionante, porque la tecnología es uno de los diferenciadores más importantes que ellos tienen respecto a la industria”, detalla Rafael Camacho, analista de alimentos y bebidas de Ve por Más. “Cuando los comparamos con otras empresas de bebidas, es la que tiene los márgenes más altos”, añade **Rogelio González, director de Análisis de Fitch Ratings**.

La obsesión por la eficiencia y las sinergias es la base de Arca Continental, asegura Garza, y la empresa ha trasladado esa filosofía a los países donde se instaló. “Necesitas tener buenas credenciales, y esto nos lo ha permitido ese crecimiento orgánico. No puedes ser farol de calle y oscuridad en tu casa. Por eso esa participación de mercado aumentó en Argentina y en Perú, con nuestro plan de sinergias que permita aprender de ahí, mejorarlo y aplicarlo”. La estrategia de la compañía se llama Arca Continental Total Execution (ACT) y consiste en adaptar el portafolio de productos por mercado y zonas específicas; realizar una estrategia de distribución diferente para los distintos canales (abarrotes, supermercados); e innovar en los formatos y las presentaciones según los gustos de cada lugar.

Todo ello se apoya en la diversificación del portafolio, que hoy está integrado por más de 50 marcas y 120 productos, desde Jugos del Valle hasta Inca Cola, pasando por Santa Clara, Ciel, Monster, Sidral Mundet, Toni y Powerade. Además, está su negocio de botanas, en donde ha tenido un crecimiento en ventas de 34% de 2007 a 2016, con sus marcas Bokados (en México), Wise (Estados Unidos) e Inalecsa (Ecuador).

“Se trata de tener un buen portafolio de productos, marcas y empaques, que tengan los precios adecuados y en los exhibidores correctos”, dice Garza. “Tienes que saber cómo quieres la película del éxito. ¿Cómo debe estar esa tiendita? ¿Cómo debe estar ese supermercado? Si vas a la parte de carbón para hacer carne asada, pues ahí debe haber Topo Chico, debe haber la Coca-Cola de dos litros y medio. Si vas a licores, tiene que haber toronja; si vas a la panadería, te vas a encontrar jugos, leches: si vas a la farmacia, verás agua; si vas a deportes, hay bebidas isotónicas”.

## Y DE NUEVO A DUPLICARSE

Ahora, el nuevo objetivo de Arca Continental es duplicar sus ventas para 2022, alcanzando 200,000 MDP anuales, y consolidar las adquisiciones recientes en Estados Unidos. Para ello, ‘Pancho’ Garza sigue manteniendo su rutina diaria de detectar cualquier imperfección en la operación de la empresa. “Mi devoción número uno es visitar una planta en la mañana, de 8 a 9, para ver la seguridad, saludar a la gente, ver cuestiones de calidad. Luego vamos a visitar el mercado tres o cuatro horas, visitas 10 clientes (vendedores de Coca-Cola), es muy importante si no palpas eso”, detalla el directivo. De hecho, añade, cuando su mujer le manda a comprar cosas los domingos, tarda muchísimo porque termina analizando los anaqueles de las tiendas.

Igual que Garza, la empresa tiene cientos de embajadores en cada mercado para vigilar la presentación de sus productos en los puntos de venta, corregir problemas y así lograr mayores ventas. “Hoy tenemos unas 50 plantas, 350 centros de distribución, 500,000 camiones y más de un millón de puntos de venta que visitamos prácticamente todos los días. Eso nos permite tener una solidez que te posiciona a futuro”, comenta el director.

Además, su deuda es de apenas 1.1 veces el flujo operativo o EBITDA –generalmente, una cifra de 2 se sigue considerando sana–, pues las operaciones generan mucho efectivo y buena parte del crecimiento no se hizo mediante compras, sino con alianzas. **Moody’s, Fitch y Standard & Poor’s** le otorgan, por ello, la mayor calificación crediticia que reciben las compañías mexicanas.

Por tanto, Garza asegura que la empresa seguirá comprando otras compañías, entrando a nuevos mercados y diversificándose en los negocios de bebidas y alimentos. “Traemos un mapa de crecimiento, pero queremos enfocarnos a lo que hoy está, y una vez que esto amarre bien, quizá en un año o año y medio, estaremos viendo qué más sigue”.