



Universidad de
San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

“Caso Cervecería y Maltería Quilmes: La importancia de la incorporación de profesionales ajenos a la familia en el éxito de la empresa”

Alumno: María Carolina de Ganay

Legajo: 22298

Mentor: María Inés Barbero

Buenos Aires, Julio 2015

Resumen

Cervecería y Maltería Quilmes fue fundada en 1888, por el inmigrante alemán Otto Bemberg, dando origen a lo que con el tiempo se convertiría en una de las principales empresas (familiares) de la Argentina. Si bien la empresa siempre tuvo profesionales no pertenecientes a la familia ocupando cargos tanto operativos como de alta jerarquía, en 1980 se decidió profesionalizar su gestión mediante la incorporación de profesionales externos en la alta gerencia. Luego de dicha incorporación, comenzó un período de consolidación y crecimiento para la Compañía. De todas formas, en el año 2002 la familia Bemberg tomó la decisión de vender su paquete accionario a capitales extranjeros.

El siguiente trabajo se basará en el proceso de profesionalización de la compañía. Se analizarán los cambios realizados para lograrlo y la incorporación de profesionales ajenos a la familia para llevar a cabo el proceso. A su vez, se evaluarán las ventajas que esta incorporación logró en el crecimiento de la empresa familiar.

Por otra parte, se realizará un análisis del entorno en el que se desarrolló la empresa a lo largo del tiempo, y se analizarán las razones por las cuales, a pesar de su éxito en la profesionalización de la gestión, la compañía dejó de ser una empresa familiar. Comprendiendo estas variables, se analizará la estrategia llevada a cabo por la compañía mientras estuvo controlada por la familia Bemberg.

Palabras clave: Cervecería y Maltería Quilmes, profesionalización, profesionales externos, empresa familiar, consolidación de mercado

Índice

Capítulo I: Introducción	5
1.1. Problemática.....	5
1.2. Preguntas y objetivos.....	8
1.3. Justificación de las razones del estudio.....	9
1.4. Marco Teórico	10
1.4.1. Empresa Familiar	10
1.4.2. Profesionalización.....	13
1.4.3. Profesionales Externos.....	18
1.5. Contexto macro económico de la industria cervecera	20
1.6. Técnicas de recolección de datos	22
Capítulo II: Cervecería y Maltería Quilmes	23
2.1. Un proyecto visionario.....	23
2.2. Primeros pasos hacia la profesionalización.....	28
2.3. Cambios estructurales	29
Capítulo III: La profesionalización.....	31
3.1. Cervecería y Maltería Quilmes: la decisión hacia la profesionalización	31
3.2. Etapa I: la incorporación de Frank Benson y Jean Pierre Bendahan	33
3.3. Etapa II: Norberto Morita	37
3.4. Etapa III: Agustín García Mansilla	46
Capítulo IV: Periodo post-profesionalización.....	56
4.1. Cambio en las reglas de juego.....	56
4.2. Opciones estratégicas.....	57
4.3. La venta de Quilmes Industrial S.A. a AmBev	61

4.4. Situación actual	62
Capítulo V: Conclusiones.....	64
Anexos.....	68
Anexo 1: Tabla 1. Atributos ambivalentes de la empresa familiar	68
Anexo 2: Tabla 2. Gestión profesional contra gestión empresarial.....	69
Anexo 3: Figura 1. Consideraciones sobre la gestión estratégica	70
Bibliografía.....	71



Capítulo I: Introducción

1.1. Problemática

Una gran parte de las empresas del mundo son propiedad de familias o son dirigidas por ellas. Henry Gómez Samper (2013) menciona que las empresas familiares se destacan por su prudencia en tiempos de crisis, el aprovechamiento del capital social generado y su capacidad de gestión para generar valor con el paso de las generaciones. De todas formas, diversos estudios demuestran que, en promedio, sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, y de ellas, únicamente el 12% se mantiene aún más.

La propagación del espíritu empresarial en la familia es de gran importancia a medida que se atraviesan generaciones. Sin embargo, la sucesión de la empresa no siempre recae sobre un miembro de la familia lo suficientemente capacitado como para tomar el mando. (Ogliastri, 2013). Muchas veces las virtudes que posee una empresa familiar se ven solapadas con la ausencia de profesionalismo en la gestión, lo que impide el crecimiento de la misma. El problema resulta de la falta de conocimiento sobre la importancia de incorporar una gestión profesional orientada a la transparencia y de tener reglas claras en su gestión (Ferraresi, 2012).

Por lo tanto, si bien la participación familiar ofrece a la empresa visión a largo plazo, valores sólidos y un sueño compartido, al mismo tiempo, la empresa familiar debe cuidarse de no encerrarse en sí misma (Haar, 2006). Lo que Haar plantea es que las empresas familiares deben saber separar, en los momentos en que sea necesario, lo que pertenece a la familia y lo que pertenece al negocio. Para ello, la empresa debe abrirse a asesoría externa y por lo tanto disponer de una junta directiva donde los integrantes sean tanto familiares, como profesionales independientes ajenos a la familia. El objetivo principal es que la junta tome decisiones correctas y eficientes, y que pueda aportar una visión objetiva de las diversas cuestiones a analizar.

A su vez, los profesionales ajenos a la familia que ingresan a la empresa deben tener la capacidad de compatibilizar dos culturas diferentes, la de la empresa y la que ellos aportan de sus experiencias laborales anteriores. Es imprescindible que tengan la

habilidad no sólo de lograr que los propietarios creen y confíen en ellos, sino también de poder interpretarlos, para lograr de esta manera reconocer sus virtudes y defectos (Casanova, 2001).

Esto nos lleva a concluir que a medida que la empresa familiar va creciendo, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión sofisticadas, por lo que es fundamental que la administración deje de ser enteramente familiar-empresarial, para convertirse en profesional. La organización debe pasar por una etapa que muchos autores llaman 'profesionalización' de la empresa. Éste es un paso decisivo inspirado en la planificación y el control del crecimiento a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. El resultado es una empresa donde cada miembro conoce sus funciones y responsabilidades, donde el crecimiento se controla a través de una planificación estratégica documentada, y donde se introducen procesos para tratar los conflictos entre los valores y objetivos de la familia y los de la empresa, creando la capacidad para tratarlos de manera eficiente (Leach, 1993).

Un caso familiar emblemático donde puede resultar interesante analizar este proceso de profesionalización es la empresa Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ). La misma fue fundada en 1888, por el inmigrante alemán Otto Bemberg, y recibe este nombre por haber sido creada en la ciudad de Quilmes, en el Partido homónimo de la Provincia de Buenos Aires. La primera cerveza fue 'tirada' en 1890, dando origen a lo que con el tiempo se convertiría en una de las principales empresas (familiares) de la Argentina. La empresa, mientras fue familiar, era controlada por un holding centrado en Luxemburgo, Quilmes Industrial S.A. (QUINSA), perteneciente a la familia Bemberg.

Si bien la empresa siempre tuvo profesionales no pertenecientes a la familia ocupando cargos tanto operativos como de alta jerarquía, en 1980 se decidió profesionalizar su gestión mediante la incorporación de grandes profesionales (ajenos a la familia) en la alta gerencia. Luego de dicha incorporación, comenzó un período de consolidación y crecimiento para la Compañía familiar por su permanente inversión en recursos que la mantuvieron a la vanguardia de la tecnología. Sin embargo, en el año 2002 QUINSA sella su asociación estratégica con AmBev otorgándole el 36.1% de las acciones, y en

abril de 2006 se concreta el traspaso del paquete accionario mayoritario, dándole a Inbev (fusión entre Ambev e Interbrew ocurrida en el año 2004) efectivamente el control total de Cervecería y Maltería Quilmes.

Actualmente, Cervecería y Maltería Quilmes forma parte de Anheuser-Busch InBev (AB InBev), la compañía cervecera internacional líder y una de las cinco empresas de consumo masivo más grandes del mundo, con sede en Leuven, Bélgica, resultado de la fusión de la compañía brasileña AmBev y la tradicional cervecera belga Interbrew, y la compra de éstas por parte de la cervecería estadounidense Anheuser-Busch.



Universidad de
San Andrés

1.2. Preguntas y objetivos

Pregunta central de investigación

¿Fue la incorporación de profesionales ajenos a la familia en la alta gerencia una condición necesaria para el éxito de Cervecería y Maltería Quilmes?

Sub preguntas

- ¿Hasta que punto la profesionalización fue fundamental para el crecimiento y supervivencia de ésta empresa?
- ¿La profesionalización exitosa de la empresa requería de profesionales ajenos a la familia (y no miembros de ella)?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos con los que se han enfrentado los profesionales al estimular el proceso de desarrollo profesional de la empresa?
- ¿Porqué, a pesar de su éxito en la profesionalización de la gestión, Cervecería y Maltería Quilmes dejó de ser una empresa familiar y se vendió a capitales extranjeros?

Objetivo general

Analizar la necesidad de profesionalización de Cervecería y Maltería Quilmes frente al crecimiento de la misma, cuáles fueron las características y los requisitos de esta profesionalización, y de qué manera la incorporación de profesionales ajenos a la familia tuvo implicancia en el éxito de la misma.

Objetivo específico

Realizar un análisis específico del proceso de profesionalización que se llevó a cabo en Cervecería y Maltería Quilmes, analizando la incorporación de profesionales ajenos a la familia en dicho proceso y los desafíos con los que éstos se encontraron.

A su vez, analizar las razones de la venta de la empresa y la relación de este fenómeno con la incorporación de profesionales ajenos a la familia.

1.3. Justificación de las razones del estudio

En lo que respecta a la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización (Arrieta, 2008). Sin embargo, sólo el 5% llega a la tercera generación (La Voz, 2012). Por lo tanto, considero de gran interés analizar el caso específico de, una compañía familiar que logró convertirse en una de las empresas más importantes de la Argentina.

Por otro lado, el análisis de la profesionalización de esta empresa es crucial, ya que lograr un modelo de gestión que combine el *management* profesional de las empresas con el sentido de identidad y pertenencia de las familiares es uno de los principales desafíos de la tercera generación que se incorpora al negocio familiar. A su vez, representa una de las claves del éxito para la supervivencia de la empresa y de la familia en el tiempo (Arrieta, 2008).

Jerry Haar (2006) menciona que las empresas familiares latinoamericanas están utilizando cada vez más juntas directivas externas para garantizar que se tomen decisiones eficientes, por lo que creo interesante analizar el impacto que esto generó en la empresa, tanto en su dirección, crecimiento y cultura como en su rentabilidad, entre otros.

A su vez, creo que resulta interesante analizar el caso de Cervecería y Maltería Quilmes en particular ya que, a pesar de su éxito en la profesionalización de la gestión, la empresa dejó de ser familiar y se vendió a capitales extranjeros.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Empresa Familiar

La empresa familiar es algo connatural al hombre. A no ser que las condiciones políticas lo impidan, probablemente siempre existirá. En condiciones de libertad, muchos padres de familia desplegarán su iniciativa y capacidad de hacer algo nuevo y propio. De forma natural, tenderán a unirse con hermanos y parientes, así como a hacerse ayudar por los hijos, cuando llegue el momento (Arquer, 1979).

Para definir a las empresas familiares, se utilizará el concepto de Guillermo Perkins (2003), quien plantea que estas empresas se inician y se continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.

Entre el 80% y el 90% de las empresas argentinas son familiares, el 70% desaparecen en la primera generación, y sólo el 5% llega a la tercera (La Voz, 2012). La alta tasa de fracaso de estas empresas entre una generación y otra, marca la importancia de la propagación del espíritu empresarial en la familia (Ogliastri, 2013).

Si bien la participación familiar ofrece a la empresa visión a largo plazo, valores sólidos y un sueño compartido, Jerry Haar(2006) plantea que las empresas familiares deben saber separar, en los momentos en que sea necesario, lo que pertenece a la familia y lo que pertenece al negocio. Los miembros de la familia deben obtener la fortaleza de la empresa al mismo tiempo de generar el bienestar familiar; un plan estratégico separado pero consistente entre ambas esferas (Ogliastri, 2013).

Simultaneidad de roles

Al trabajar dentro de la empresa, los miembros de la familia pueden ser, simultáneamente, tanto familiares como propietarios y gestores. Como familiares, su principal objetivo es el bienestar familiar; como propietarios su interés recae en el

beneficio y la viabilidad de la empresa; y como gestores trabajan para que el funcionamiento de la empresa sea eficaz. Si bien la simultaneidad de roles suele aumentar la eficacia y la confianza en el proceso de toma de decisiones centralizada, con gran lealtad y cooperación, también puede generar resultados negativos. Es probable que las cuestiones de la familia se entrometan en las decisiones de la empresa y viceversa. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden relacionarse con las necesidades de la empresa. Esto lleva no sólo a que las familias crean que se sacrifica a los familiares por el bien de la empresa, sino también a que las empresas se vean perjudicadas por una falta de objetividad hacia el mercado y desorden en la política de dividendos (Taguiri,1996). *(Ver Anexo 1)*

Desafíos a enfrentar

Enrique Ogliastri (2013) menciona que la empresa fundada por un innovador tiene grandes desafíos en su desarrollo para llegar a florecer y consolidarse de manera satisfactoria, la mayoría de los cuales se resuelve mediante la definición a tiempo de reglas de juego y criterios claros. Estos desafíos son:

- Sobrepasar el tamaño crítico, requerido para la supervivencia a largo plazo
- Resolver constructivamente los conflictos
- Distinguir los problemas familiares de los del negocio y los de la propiedad
- Proceso de sucesión a la próxima generación o a externos
- Profesionalizar la administración
- Incorporar nuevos socios y capital para expandirse, y en paralelo reorganizar la junta directiva
- Mantener a la familia unida
- Establecer reglas de juego, protocolo familiar, así como acuerdos entre accionistas

Si estos desafíos no los ha enfrentado el fundador, entonces será la segunda generación la que deba enfrentarlos, resistiendo las dificultades derivadas de no haberlo hecho a tiempo. De no ser superados, es posible que la empresa fracase.

Claves para el éxito

En lo que respecta al éxito intergeneracional de las empresas familiares, Henry Gómez Samper (2013) menciona cuatro factores claves que suelen estar presentes. El primero es el compromiso con la innovación, la empresa debe tener una orientación emprendedora. El segundo es la influencia que posee la familia como fuente de recursos, como por ejemplo el liderazgo, la cultura, el capital, las redes que cultiva, la toma de decisiones y de gobierno, las relaciones y el conocimiento. Estos recursos deben ser manejados a través de procesos de gestión efectivos para lograr ventajas competitivas y crear riquezas. El tercer factor clave se relaciona con el gobierno de la empresa y la planeación efectiva, e implica un diagnóstico analítico, reflexivo y colectivo para crear acuerdos a largo plazo. Debe haber mecanismos de gobierno establecidos que aseguren la participación de la siguiente generación. Por último, el autor menciona el conocimiento y las competencias como otro factor clave para el éxito. El conocimiento debe ser transferido y compartido entre generaciones. Por lo tanto, el conocimiento tácito que posee la familia, puede ser una potencial ventaja competitiva para las empresas familiares.

De todas formas, el recurso más estratégico con el que cuenta una empresa familiar, más allá de su capacidad emprendedora y de innovación, es el capital social. Es decir, el prestigio, la reputación, tanto de la familia como de la empresa, y las relaciones que sirven para acceder a nuevos recursos estratégicos (Henry Gómez Samper, 2013).

En lo que respecta al éxito en la gestión de las empresas familiares, Jerry Haar(2006) menciona nueve claves para el mismo: (1) sucesión sana, (2) planeación estratégica, (3) calidad de gestión, (4) injerencia externa especializada, (5) conocimiento del mercado interno y su consumidor final, (6) responsabilidad empresarial, (7) Definición de responsabilidades y expectativas, (8) comunicación, y (9) balance entre manejo tradicional e incorporación de nuevas técnicas. Por lo que, en cierta medida, la clave para el éxito de las empresas familiares es su habilidad para estar manejadas de manera eficiente y eficaz.

1.4.2. Profesionalización

Cuando una compañía sigue creciendo, los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo ‘profesionalizado’ de la empresa. Es decir, a una planificación y control de crecimiento a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. Esto presenta un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa. Este proceso de análisis suele desensibilizar a las empresas familiares, una ventaja importante para la mayoría de ellas (Leach, 1993).

Etapas de desarrollo empresarial

Peter Leach(1993) establece que estas empresas pasan por etapas de desarrollo y crecimiento predecibles, y tienen que enfrentar una gran variedad de cambios. Las etapas de desarrollo pueden calificarse de distintas maneras de acuerdo al tipo de análisis. En este trabajo se consideraran las tres etapas que presenta este autor: el desarrollo orientado al producto, al proceso, y a la planificación.

Primer etapa – Desarrollo orientado al producto

En esta etapa se identifica el producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. El fundador utiliza toda su energía para crear una empresa nueva, siendo la supervivencia su meta a corto plazo. No existen sistemas, planificación formal, ni especialización de tareas. La toma de decisiones es instantánea, se basa en la improvisación, y recae únicamente sobre el fundador. El temor al fracaso lo impulsa a intentar tener un control absoluto en todos los niveles de la empresa.

Si bien esta etapa se caracteriza por el desorden y la confusión, existe en la empresa un alto grado de entusiasmo que contrarresta las diversas frustraciones económicas. Muchas empresas logran sobrevivir gracias al dinamismo y la adrenalina de los fundadores, hasta lograr ser firmas sólidas.

Segunda etapa – Desarrollo orientado al proceso

Por lo general, en esta etapa las empresas ya poseen estabilidad comercial y equilibrio financiero, teniendo una base sólida de demanda, una relación consolidada con los proveedores, y un nivel de liquidez estable. Sin embargo, el propietario sigue firmemente aferrado a la toma de decisiones, sin delegar control ni tareas esenciales a terceros.

A medida que la empresa va creciendo se vuelve más compleja, por lo que el objetivo deja estar centrado en la necesidad de cualidades para el emprendimiento, y comienza a plantearse la necesidad de un management efectivo, focalizándose en la coordinación antes que en el control. Este es un momento crucial para las empresas familiares, ya que es donde suelen presentarse diversos problemas.

En esta etapa es probable que los hijos del fundador ya estén inmersos en la empresa, generándose así conflictos y rivalidades entre los miembros de la familia, lo cual pone en peligro la eficiencia de la firma y genera una fricción entre el sistema familiar y el empresario. La empresa debe decidir si se organizará para lograr un desarrollo adecuado y entrar a la tercer etapa, o si se dejará de lado la necesidad del cambio, arriesgando su propia supervivencia.

Para que la empresa haga su transición hacia la siguiente etapa, debe antes pasar por el proceso de profesionalización, por lo que deberá formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, introduciendo métodos y controles para mejorar su eficiencia.

Tercera etapa – Desarrollo orientado a la planificación

Una vez que se ha logrado la profesionalización, la empresa comienza la tercera fase del desarrollo. Esta etapa marca un periodo de integración, en el que el personal, los sistemas y los procesos operan juntos y no enfrentados. A su vez, los asesores externos juegan un papel muy activo en el desarrollo de la compañía.

El crecimiento se controla a través de una planificación estratégica documentada. Se crea un equipo de management y se comienza a establecer una cultura empresarial sólida sobre la base de la toma de decisiones descentralizada y una estructura de gestión coherente. El propietario, al compartir las responsabilidades con otros, puede concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial. Al mismo tiempo, las funciones que realizan los miembros de la familia, debidamente remunerados, han sido claramente definidas.

Esto permite alcanzar nuevos niveles de crecimiento y de rentabilidad a largo plazo. La empresa ha logrado una metodología de organización que ayuda a direccionar e intensificar las energías presentes en la primera etapa.

Lograr un enfoque profesional

En la última década, un número significativo de empresas familiares han abandonado el lema 'mantenerlo en la familia' y están abriendo sus puertas a la influencia de asistencia externa. La segunda generación está siendo fomentada para buscar trabajo fuera de la empresa familiar antes de incorporarse efectivamente a la misma. A su vez, la necesidad de mantener la tradición está siendo sustituida por el reconocimiento de que las claves para un negocio exitoso son: una estrategia a largo plazo, una adecuada gestión de la sucesión y un espíritu emprendedor (Sheehy, 2005). Por lo tanto, es importante que las empresas logren tener un manejo profesionalizado.

La necesidad de poner en marcha el proceso de profesionalización ocurre generalmente cuando se da la coincidencia de tres circunstancias adversas para el crecimiento de la empresa:

- La maduración del negocio
- La obsolescencia de las capacidades del emprendedor y su equipo directivo
- El cambio en las necesidades y motivaciones de la familia fundadora

(Gallo, 1997)

Si el propietario de la empresa desea sostener el crecimiento de la misma entonces debe reconocer sus funciones fundamentales: establecer una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. Dichas tareas requieren tiempo y dedicación, por lo que éste deberá delegar a terceros las demás responsabilidades. Por lo tanto, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas. En otras palabras, la profesionalización implica el paso de una gestión empresarial a una profesional (Leach, 1993).

(Ver Anexo 2)

Management Estratégico

Peter Leach (1993) menciona que la clave para el proceso de profesionalización es el management estratégico. El objetivo es lograr una integración de todas las partes de la organización en un conjunto coherente y manejable, y orientado en una misma dirección. Los requerimientos básicos que el autor presenta para lograr una ventaja competitiva a través del management estratégico son los siguientes:

1. Un plan estratégico empresarial

El objetivo de este plan es tener por escrito, en un documento consistente, las tareas básicas del management: planificación, organización, dotación de personal, manejo y control (*ver anexo 3*), para que la empresa pueda contestar ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde queremos ir? Y ¿cómo llegaremos allí?.

Muchos propietarios suelen resistirse, en un principio, a este plan. Plantean que al ser una propuesta simplista difícilmente les resulte útil y que sería poco eficaz ya que el futuro es impredecible.

A su vez, es importante destacar que la realización de un plan estratégico familiar debería ser el paso previo y esencial para la realización del plan empresarial.

2. Un plan de management

Éste consiste en establecer los procedimientos operativos y los objetivos específicos para la implementación del plan estratégico empresarial. El plan abarca métodos de supervisión y control, remuneración adecuada, entrenamiento y desarrollo, metas y evaluación de rendimiento, y una adecuada descripción de los cargos.

Otro elemento clave es lograr una estructura transparente y documentada, ya que cambiar los patrones de conducta dentro de la compañía es uno de los principales objetivos de la profesionalización, y suele implicar una modificación en la estructura.

3. Un equipo de management capaz y debidamente motivado

El objetivo es que la empresa familiar dispongan de un equipo de management competente y comprometido, y la motivación es un factor muy importante para poder lograrlo.

4. Información formal a nivel de gestión y sistemas de control

Esto permite cuantificar los resultados de la planificación y evaluar su precisión, para luego tomar medidas correctivas necesarias sobre una base segura. El sistema debe ser simple y práctico, proporcionando información fácil de comprender y de rápido acceso.

5. Una comunicación clara y permanente

A medida de que la empresa crece y se profesionaliza, la comunicación se vuelve imprescindible para el proceso de gestión de la misma.

6. Asesoramiento y asistencia de profesionales externos

Los profesionales ajenos a la familia pueden actuar como moderadores en el proceso de planeamiento estratégico empresarial, moderando las discusiones y proporcionando un punto de vista objetivo para la organización.

(Leach, 1993)

1.4.3. Profesionales Externos

Profesionalizar la empresa familiar implica entrar en ámbitos inexplorados para el management de la mayoría de ellas, y es aquí precisamente donde los profesionales externos pueden hacer un aporte altamente constructivo ya que son especialistas en su campo de trabajo. Éstos actúan como moderadores en el planeamiento estratégico tanto empresarial como familiar. Pueden organizar el proceso y orientar las discusiones. A su vez, pueden ayudar en el proceso de sucesión, la participación en la propiedad, la planificación de los bienes, y en la gestión operativa, financiera y de proyectos, entre otros (Leach, 1993). Por lo tanto, es de crucial importancia que al elegir una junta directiva los candidatos sean tanto familiares como profesionales ajenos (Haar, 2006).

El objetivo es delegar en ellos funciones y tareas que estaban concentradas en los fundadores del negocio, lo que permite no sólo agrandar la empresa sino también incorporar nuevas capacidades y perspectivas de trabajo que agreguen valor y favorezcan la innovación y el cambio (Andrea Grobocopatel, 2012).

Los profesionales externos pueden aportar a la empresa una visión objetiva que se puede aplicar no sólo a los debates de la junta o consejo administrativo, sino también a los problemas que surgen del involucramiento familiar en la empresa. De todas formas, es importante que los intereses de la familia no se separen completamente de las decisiones que afectan a la empresa, ya que ésta se privaría de la fuerza y contribución que la familia puede aportar en términos de lealtad, voluntad de sacrificio y confianza (Sheehy, 2005).

Las vulnerabilidades más corrientes de las empresas familiares suelen surgir con más impacto en la tercera generación, cuando la etapa de fundación y el pionero ya quedaron atrás en la historia familiar. La profesionalización es uno de los principales desafíos de esta generación (Arrieta, 2008), por lo que en esta etapa, la presencia de profesionales externos suele ser una necesidad, e incluso una exigencia del crecimiento, y participan tanto en la gestión como en el gobierno (Equipo Pymex, 2012).

Igualmente, es importante destacar que se necesita una gran dosis de visión y sabiduría por parte de los propietarios para entregar su empresa a administradores profesionales

externos a la familia, lo que indudablemente es preferible a la muerte de la empresa (Ogliastri, 2013).

Los directivos externos deben tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, entran en un entorno con alta resistencia al cambio y apego a las tradiciones. A su vez, los familiares que pertenecen a la empresa deben ser conscientes que la incorporación de profesionales externos va a generar grandes cambios. Por lo que es vital fijar las reglas de juego desde un principio, reuniones periódicas, y definir las fases en las que se va a proceder al cambio. En este sentido, es necesario tener en claro no sólo la importancia de incorporar profesionales externos, sino también sus consecuencias (Prats, 2013).

En definitiva, la empresa familiar debe encontrar un equilibrio entre la preservación de los valores familiares que trajo consigo el fundador y, al tiempo que incorpora nuevas generaciones y profesionales, la innovación y la expansión. En general, con buenas prácticas de liderazgo y sistemas de meritocracia, delegar a aquellos más capaces, sean o no familiares, permite multiplicar el éxito y prolongar la generación de valor (Arrieta, 2008).

1.5. Contexto macro económico de la industria cervecera

Para poder analizar la decisión de la venta de Cervecería y Maltería Quilmes a capitales extranjeros, es necesario, en primera instancia, evaluar el contexto macro económico que estaba atravesando la industria cervecera en ese momento.

A comienzos de la década del 2000 la industria cervecera mundial estaba altamente fragmentada (Anheuser-Busch era líder mundial con apenas el 8,5% de cuota de mercado). Desde entonces, la industria ha pasado por un proceso constante de consolidación. Este proceso se ha dado como consecuencia del gran número de fusiones y adquisidores dentro de la industria, al igual que a la creciente expansión de las grandes empresas hacia nuevas regiones (Boesler, 2013).

Con el objetivo principal de aumentar ganancias, las empresas que operan en la industria tienen grandes incentivos para expandir su cuota de mercado mundial (principalmente hacia mercados emergentes), reducir el número de competidores, disminuir costos y ejercer una mayor influencia sobre los precios. Esto se debe a que a medida que las empresas aumentan de tamaño, adquieren más poder para llevar a cabo prácticas anticompetitivas, y en un circuito de retroalimentación positiva, aumentando la probabilidad de llegar a ser aun más grandes (Howard, 2013).

La internacionalización de marcas líderes como Stella Artois, Brahma, Heineken, Carlsberg, Miller y Bass, previamente internas regionales (pero no globales) ha transformado a la industria cervecera en una altamente competitiva y concentrada, donde para tener éxito es necesario competir en un escenario global (Da Silva Lopes, 2008).

En consecuencia, en las últimas décadas, la industria se ha vuelto cada vez más globalizada, así como dominada por cada vez menos empresas. En 2013, las cinco empresas más grandes de la industria representaban más del 50% del mercado global, frente al 32% que representaban en 2003. El foco se ha desplazado hacia mercados emergentes, como los de Asia, África, Europa del este y América Latina (Boesler, 2013).

En lo que respecta el caso particular de Cervecería y Maltería Quilmes, es importante mencionar que con la venta de la totalidad de las acciones que conservaba el grupo Bemberg en Quilmes, el mercado cervecero Argentino ha quedado íntegramente en manos extranjeras (La Nación, 2006).

La compra de empresas estratégicas por parte de grandes conglomerados brasileños es un sello característico del último tiempo. AmBev adquirió Quilmes, Petrobras compró Pecom y Camargo Correa la cementera Loma Negra. En todos los casos, se trató de compañías emblemáticas argentinas que fueron adquiridas por capitales provenientes de Brasil (Infobae, 2007). Como lo demuestra el censo económico del Indec de 2005, en los últimos diez años las empresas de capital nacional se redujeron un 30 por ciento (Indec, 2005).

Estas empresas brasileñas lograron aprovechar la devaluación del peso argentino para adquirir activos en un mercado concentrado, en lugar de construir fábricas que compitieran con las existentes. La compra de QUINSA fue un movimiento estratégico por parte de Ambev para obtener una mayor influencia no solo en la Argentina sino en toda América del Sur (The New York Times, 2002).

Universidad de
San Andrés

1.6. Técnicas de recolección de datos

Tipo de investigación

Para lograr llevar a cabo este trabajo de graduación se realizaron dos tipos de investigación: descriptiva y explicativa.

En primera instancia, se realizó una investigación descriptiva para especificar las propiedades importantes de la profesionalización de las empresas familiares, cuáles son sus dimensiones, características, requisitos y consecuencias de la misma. A su vez, se realizó este tipo de estudio para analizar el caso concreto de Cervecería y Maltería Quilmes, y su incorporación de profesionales externos en el proceso de profesionalización.

En segunda instancia, se llevó a cabo una investigación explicativa para identificar en qué medida dicha profesionalización fue, o no, una condición necesaria para el éxito de la empresa. Además, se realizó este tipo de investigación para identificar las causas de la incorporación de profesionales externos a la empresa, al igual que las condiciones que se presentaron para que la misma genere un beneficio para la organización. El objetivo fue lograr entender realmente las ventajas que esta incorporación logró en el rendimiento y crecimiento de la empresa familiar. A su vez, este tipo de investigación se utilizó para estudiar las razones por las cuales, a pesar de su éxito en la profesionalización de la gestión, dejó de ser una empresa familiar y se vendió a capitales extranjeros.

Técnicas de investigación

En este trabajo se llevó a cabo el estudio de un único caso, la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, a través de encuestas y entrevistas con miembros de la familia emprendedora, y con aquellos profesionales que han intervenido en el proceso de profesionalización de las empresa.

Capítulo II: Cervecería y Maltería Quilmes

2.1. Un proyecto visionario

En la segunda mitad de los años 80, el auge demográfico de la Argentina, la unificación del territorio y la estabilidad política en Buenos Aires eran signos de una nueva era marcada por la prosperidad (Breton y Panafieu, 2014).

La economía argentina estaba viviendo un rápido desarrollo como consecuencia de la multiplicación de inversiones extranjeras, posicionando al país como una de las primeras potencias económicas del mundo. El sector de alimentos y bebidas fue particularmente beneficiado por la creciente demanda que comenzó con la ola inmigratoria. La industria cervecera, en líneas generales, experimentó un gran aumento de producción y consumo. La cervecería Quilmes fue desde sus inicios uno de los ejemplos más significativos de dicho crecimiento, con fuertes economías de escala, control del mercado y una política de compra y absorción para lograr la eliminación de su competencia (López, 2001).

En la segunda mitad de los años 80, las fabricas de cerveza existentes en la Argentina tenían un tamaño limitado que impedía la distribución de sus productos a todo el país. Si bien tampoco tenían una política de marca que les proporcionara un público nacional, las cervezas solían ser de una calidad mediocre (con la excepción de la cerveza Bieckert). Frente a este contexto, Otto Peter Bemberg decide fundar una fábrica ultramoderna para producir una cerveza de alta calidad, dando prioridad al mercado de masas, creando para ello una marca imprescindible en el sector, lanzándose directamente a la conquista del mercado nacional (Breton y Panafieu, 2014).

El 27 de septiembre de 1888 se crea en París la Brasserie Argentine S.A. con un capital de tres millones de francos. Para ello, Otto Peter decide por un lado, asociarse con Richard Wendelstadt, y por el otro, encargar a su hijo, Otto Sebastián, la gestión de sus negocios y la preparación de este proyecto. Así pues, este joven de treinta y un años, especializado en la fabricación de la cerveza, emprende la misión de poner en marcha en la Argentina una fabrica de cerveza ultramoderna.

Los comienzos: la instalación de una fábrica

Luego de una larga investigación, Otto Sebastián decide montar la fábrica en la localidad de Quilmes, partido situado a menos de 20 kilómetros de Buenos Aires, que dará su nombre a la famosa cerveza. Esta elección no fue al azar, ya que dicho partido presentaba diversas ventajas. Además de su proximidad a la capital, Quilmes contaba con una gran estructura ferroviaria y vial, diversos pozos artesianos que emanaban agua de altísima calidad, y con una población numerosa que proporcionaría a la empresa la mano de obra necesaria para desarrollar el proyecto.

La cervecería Argentina fue inaugurada el 30 de octubre de 1890, momento en el que se tira oficialmente la primera cerveza marca Quilmes. Desde el comienzo la cervecería presentaba múltiples ventajas sobre sus competidores. Por un lado, el tamaño del predio industrial (13 hectáreas), la tecnicidad de sus instalaciones y la calidad de sus productos, y por el otro, el control de la producción de malta, ingrediente esencial de toda cerveza. Otto Sebastián había transformado la antigua destilería Hudson de su padre en una maltería, convirtiéndose en el único productor de toda la Argentina, ventaja indiscutible sobre sus competidores que debían importarla de Europa (Breton y Panafieu, 2014).

La marca Quilmes nace con tres variantes de cerveza: Quilmes, Quilmes Cristal y Quilmes Bock. Si bien eran productos diferentes, estaban unidos por una sola marca y una única calidad. Con el objetivo de que estas cervezas se difundan entre los consumidores y alcancen todo el territorio argentino, la empresa crea una amplia red de distribución, acompañada de una estrategia inicial de publicidad y de marketing. Estas condiciones fueron necesarias pero no suficientes para lograr un crecimiento constante, ya que la cerveza no era un producto con un mercado insatisfecho, como lo eran los cigarrillos y ciertos alimentos, lo cual requirió una gran inteligencia comercial para crear la necesidad y posicionar la marca. La capacidad de llegar a los consumidores con un producto reconocido de calidad y con precios razonables fue la principal estrategia desde el comienzo (López, 2001).

Ya para antes de 1910, Quilmes alcanza una producción de 800.000 hectolitros al año (habiendo comenzado con una producción de 30.000) y se convierte en la primer y más famosa marca de cerveza de Argentina, puesto que conservará durante décadas.

Estrategia de crecimiento

La misión principal de Otto Sebastián consistió en la absorción de sus competidores mediante una estrategia de consolidación, con el objetivo principal de recomponer el sector en torno a la cerveza Quilmes.

Esta estrategia comenzó en 1907, con la compra de la Cervecería Schlau, ubicada en Rosario, Santa Fe, lugar donde se construyó, a su vez, una maltería. Continúa en 1912, cuando Otto Sebastián adquiere la fábrica de la competidora Cervecería Palermo, instalada en el centro de Buenos Aires. Por otro lado, para continuar con la expansión demográfica, crea 2 fábricas nuevas, la Cervecería del Norte, en Tucumán, y la Cervecería de los Andes, en Mendoza. A su vez, construye en 1912, en Quilmes, la primera empresa Argentina productora de cápsulas y capsulados de botellas. Estas acciones permitieron a Quilmes no solo reducir los costos de transacción y traslado, sino también poseer el monopolio de la producción de malta y encapsulado de botellas, aumentando notablemente la rentabilidad del negocio y ubicándose como líder indiscutido de la industria de la cerveza (López, 2001). En 1913, Cervecería Argentina Quilmes comienza a cotizar en la bolsa de París.

Luego de la derrota de Alemania y la confiscación de los bienes alemanes en Francia en 1919, Otto Sebastián compra a los Wendelstad su participación en el capital de Cervecería Quilmes, tomando así el control total de la sociedad. A partir de ese momento, con ya más de 60 años, Otto confía en sus dos hijos mayores, Federico y Otto (llamado "Ottito"), la gestión diaria de los negocios familiares. Éstos, entre 1920 y 1940, fundan o adquieren más de veinte sociedades, logrando multiplicar sus inversiones y dándole a la cervecería Quilmes una verdadera dimensión mundial, comprando no solo cervecerías argentinas, como Córdoba, Vella Vista y San Martín, sino también la cervecería

Rheingold en Estados Unidos, y la Brasserie de la Meuse en Europa. Por otro lado, estos dos jóvenes crean la Compañía Argentina de Levaduras (CALSA), primera empresa argentina en producir levadura para panificación. Con esto y sus diversas malterías, los Bemberg adquieren un monopolio casi absoluto en la producción de dos materias primas esenciales para la producción de cualquier cerveza. Ya para 1940, la familia controlaba cerca del 85% del mercado argentino de la cerveza y la fábrica de Quilmes era considerada una verdadera ciudad industrial (Breton y Panafieu, 2014).

Proyectos sociales

En paralelo a la producción de cerveza, la familia Bemberg decide involucrarse en diversos proyectos sociales en la localidad de Quilmes. Es por esto que, en 1991, colabora con la creación de la Sociedad de Bomberos Voluntarios de Quilmes, y, en 1931, inaugura servicios sanitarios y sistemas de agua corriente en la ciudad, además de realizar la construcción de un hospital local.

A su vez, el grupo crea para los empleados de la empresa y sus familias la Asociación Deportiva Cervecería y Maltería Quilmes, y, a partir de 1927, instala en la fábrica de Quilmes un consultorio gratuito para el personal, compuesto por enfermeros, pediatras y odontólogos.

Expropiación: sus desafíos y un retorno inesperado

En abril de 1948, el presidente argentino Juan Domingo Perón firma el decreto 9947, donde ordena la liquidación judicial de treinta y tres sociedades del grupo Bemberg en Argentina. Esta familia, considerada como extranjera, se convierte en un objetivo directo de la política de nacionalizaciones de Perón, y, en agosto de 1954, mediante la sanción de la ley 14.122, se nacionalizan todos los bienes de la familia Bemberg en la Argentina. Para esta fecha, ya no quedaba ningún miembro de la familia en el país (Breton y Panafieu, 2014).

Se necesitaron más de diez años para que los Bemberg pudieran recuperar parte de sus bienes expropiados, y hubieran sido varios años más de batallas jurídicas de no haberse producido, en 1955, el derrocamiento de Perón, y la llegada al poder de Pedro Eugenio Aramburu, cuyo objetivo era ‘desperonizar’ el país. Fue recién en 1958 que la familia logra un acuerdo con el gobierno del presidente electo, Arturo Frondizi, poniendo fin a la nacionalización de los bienes societarios y familiares. De todas maneras, la familia nunca pudo recobrar el papel que tenía ya que solo pudieron recuperar una mínima parte de sus activos societarios. En cuanto al capital accionario que tenía el Grupo Bemberg en las diversas sociedades cerveceras, los casos varían. En Mendoza y Tucumán, si bien recuperan el control de sus compañías, éstas tenían nuevos accionistas. En Córdoba y Santa Fe pierden el control de las sociedades, aun cuando logran recuperar cierta parte del capital original. Contrariamente, para el caso de Cervecería y Maltería Quilmes, la familia logra retomar el total control y paquete accionario de la compañía (Juan de Ganay, 2015).

Así, aunque en estado lamentable, la Cervecería Quilmes volvió a ser controlada por el Grupo Bemberg, y, luego de varios años, la fábrica recobró su funcionamiento y las cervezas Quilmes retomaron la reputación que habían logrado instaurar en los años de 1930. (Breton y Panafieu, 2014).

Universidad de
San Andrés

2.2. Primeros pasos hacia la profesionalización

En esta nueva etapa, es la cuarta generación de la familia la que comienza a liderar los negocios familiares, con Eduardo Bemberg, hijo de “Ottito” como presidente en Argentina.

Para la recuperación de los bienes familiares, la nueva generación utilizó por primera vez el asesoramiento de profesionales externos. El primero en ingresar al imperio Bemberg fue Lou Larrivière, en Francia, quien decidió darle un marco jurídico claro a los negocios familiares con la creación y la inscripción en Luxemburgo de un holding: Empresas Quilmes S.A, donde se incorporó la cervecera Quilmes. De esta forma, los beneficios que se conseguían eran reinvertidos sistemáticamente en la empresa. A su vez, se incorporaron a este holding dos empresas que el grupo adquirió en los años 60 para diversificar geográficamente sus activos en América Latina: Cervecera Paraguaya en Paraguay, y Fábrica Nacional de Cerveza en Uruguay (Breton y Panafieu, 2014).

Con el aporte y la visión de Larrivière, Empresas Quilmes comenzó a tener un gran peso en la industria cervecera latinoamericana, y el grupo Bemberg continuó siendo un grupo industrial y financiero con una cartera de activos muy diversificada por todo el mundo

De todas formas, si bien la familia recuperó el control de sus activos cerveceros, varios miembros de la familia que residían en Europa, todavía aterrados por la confiscación atravesada, creían que era necesario vender sus activos en Sudamérica y reinvertir el dinero obtenido en otras partes del mundo. Por otro lado, había otros miembros del grupo que no estaban de acuerdo con esta postura, sino que tenían confianza en estas tierras y querían mantener sus activos cerveceros, por lo que propusieron realizar una alianza con la cervecera holandesa Heineken N.V. (Heineken), y obtener así el respaldo de una compañía multinacional europea. Para ésta última, al no estar convencida de invertir fuertemente en América del Sur, tener una pequeña participación accionaria y adquirir así una licencia para vender Heineken en Argentina era el modelo ideal para su compañía. Frente a esta situación, se crea la alianza con Heineken, y Empresas Quilmes cede el 15%

de su paquete accionario. A su vez, esta alianza le otorgó a Empresas Quilmes un enorme grado de tecnología y *savoir faire* que fueron necesarios para los años que vendrían.

2.3. Cambios estructurales

Luego de Lou Larrievère, Julio Núñez fue el primero en unirse al grupo, secundado por Williem de Vogel y Christian Baillet. A fines de los años 1970, Núñez logró transformar lo que era la cartera de acciones de la Empresa Quilmes en una cartera de participaciones en sociedades privadas, primero en Estados Unidos y luego en Europa. A su vez, éste logra su mayor contribución en 1991, al dividir Empresas Quilmes en dos sociedades distintas: por un lado, un holding llamado Quilmes Industrial S.A. (QUINSA) que reagrupaba todos los activos cerveceros de Iberoamérica y que llegaría a cotizar en la bolsa de Nueva York en 1996, y, por el otro, una rama financiera llamada Quilvest, la cual será mayormente controlada por la rama familiar residente en Europa. Esta división surge ya que se consideraba que la acción de Empresas Quilmes estaba siendo castigada por la presencia de las empresas de América Latina (Breton y Panafieu, 2014).

Lo que pasaba era que todo estaba descontado por algo que se llama Conglomerate Discount: cuando una compañía posee activos demasiado diversos, la suma de las partes vale más que el todo. Por lo tanto, el valor de la compañía holding es menor de lo que valdrían las compañías por separado ya que estarían en manos de accionistas que realmente quieren lo que tienen. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015)

Por lo tanto, se decidió eliminar el ‘Conglomerate Discount’ y crear una compañía, QUINSA, que englobara todas las bebidas de América Latina: Cervecería Paraguaya, Fábrica Paraguaya de Vidrios, Fábrica Nacional de Cerveza en Uruguay y Cervecería y Maltería Quilmes, entre otras. Esta compañía se creó como una subsidiaria de Empresas Quilmes, por lo que se repartieron sus dividendos a todos los accionistas de Empresas Quilmes.

En lo que refiere a Cervecerías Quilmes, o mejor dicho QUINSA, el grupo se centra en el sector de bebidas, no solo en Argentina sino también en Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay. La compañía, que distribuía ya Coca Cola en Paraguay, se lanza también con éxito en la producción y distribución de aguas minerales, bebidas gaseosas y jugos. Por otro lado, se producen a su vez cambios profundos en la organización y dirección de la misma. Las actividades se reestructuran, cierran las cervecerías menos rentables, y, producto de la alianza entre Empresas Quilmes y Heineken, se logra renovar las instalaciones más antiguas e invertir en la construcción de una nueva fábrica en Corrientes.

Quizás la contribución más importante de la presidencia de Eduardo Bemberg fue, en 1980, la decisión de otorgarle la dirección operativa del grupo a grandes gestores externos, ya que la dirección de los negocios era cada vez más compleja. Si bien los miembros de la familia se mantuvieron en los consejos de administración y comités estratégicos encargados de supervisar los negocios familiares, tanto de Argentina como de Europa, de este momento en adelante la dirección operativa correspondería únicamente a los gestores externos (Breton y Panafieu, 2014).

Universidad de
San Andrés

Capítulo III: La profesionalización

3.1. Cervecería y Maltería Quilmes: la decisión hacia la profesionalización

Las compañías familiares que han logrado subsistir luego de varias generaciones deben atribuir su longevidad a la decisión de los accionistas controlantes de abrir el juego a profesionales externos. Es una cuestión puramente estadística: si uno quiere manejar una empresa con personas únicamente familiares, entonces la muestra de la cual elige es mucho menor. Por una cuestión matemática, uno consigue mejor gente cuanto mayor sea la muestra. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) fue creciendo con un esquema de dirección familiar durante mucho tiempo (poco menos de 100 años), hasta que, en la década del 80 y bajo la presidencia de Eduardo Teddy Bemberg, se quiso que CMQ lograra ser una compañía completamente profesional, por lo que el Grupo Bemberg decidió que la misma debía ser dirigida por un CEO externo a la familia. La meta no era únicamente crecer e instaurarse en Chile y Bolivia, sino que el sueño era mayor, era lograr ser una compañía importante a nivel mundial. Sin embargo, para lograr dicho objetivo, era necesario ampliar la capacidad de la compañía, ya que la capacidad que se tenía en ese momento era muy chica. No solo la capacidad industrial, sino también la capacidad cuantitativa de ofrecer management familiar a la empresa. Fue bajo este escenario que se decide comenzar el proceso de profesionalización para Cervecería y Maltería Quilmes.

La historia muestra que son los primeros profesionales que ingresan en una empresa familiar los que más sufren, y es también la generación familiar a la que le toca lidiar con este cambio la que más dificultades tiene para adaptarse. Por un lado, los miembros de la familia, quienes estaban acostumbrados a tomar todas las decisiones de la empresa sin consultar a terceros, deben comenzar a compartir su liderazgo con un CEO que no pertenece a su núcleo familiar. Por otro lado, los profesionales externos, quienes están acostumbrados a tener independencia en la toma de decisiones, se encuentran en una situación donde deben compartir el liderazgo y dar explicaciones a los accionistas sobre

su toma de decisiones. Es una cuestión paradójica: el accionista cree que está cediendo demasiado en la delegación, y el ejecutivo cree que debe consultar demasiado al accionista.

Además de la pérdida de independencia en cuanto a la toma de decisiones y el liderazgo, los profesionales externos deben adaptarse a una nueva estructura empresarial. Éstos están acostumbrados a trabajar dentro de una compañía que opera con órganos mucho más impersonales que los que posee una empresa familiar, órganos a los que no necesariamente deba consultar. Las grandes compañías están formadas por sistemas y matrices atravesados por diversos procesos que definen y ordenan tareas. Cuando una compañía vive una situación de manejo familiar, estos procesos y matrices no existen, sino que es un grupo de miembros de la familia quienes deciden realizar las tareas de la mejor manera que creen posible.

A su vez, a partir de la incorporación de un CEO independiente se genera un grado de libertad en lo que yo creo que es el recurso más importante de una empresa: el capital humano. Hace 100 años uno podía hablar de barreras tecnológicas, hace 50 años uno podía hablar de barreras financieras, hoy ni la tecnología ni las finanzas son grandes condiciones ya que están disponibles prácticamente a todos. Hoy en día la diferencia la termina generando la gente. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Con respecto a la profesionalización de CMQ como todo proceso de transición humano y emocional, llevó su tiempo y atravesó diversos estados. Para este trabajo se va a dividir el proceso de profesionalización de CMQ en 3 etapas:

1. Etapa I (1982 a 1985): La incorporación de Frank Benson y Jean Pierre Bendahan, el primer intento
2. Etapa II (1985 a 1998): Norberto Morita
3. Etapa III: (1996 a 2006): Agustín García Mansilla

3.2. Etapa I: la incorporación de Frank Benson y Jean Pierre Bendahan

Toda compañía familiar tiene su razón de ser, y es totalmente legítimo que las familias controlantes quieran que las empresas que fueron fundadas por sus ancestros continúen en manos de la familia. Lo crucial es entender si esas compañías, con las limitaciones que conllevan, pueden o no sobrevivir en el contexto y mercado en el que están situadas.

En el caso particular de CMQ, se veía que se acercaba un mundo extremadamente competitivo. Hasta pocos años antes, se había vivido un periodo con una economía totalmente protegida y con poca participación internacional, pero, bajo la gestión de José Alfredo Martínez de Hoz como ministro de economía, entre 1976 y 1982, se había llevado a cabo una primera apertura de la economía, y con ella iban a entrar empresas con un alto capital y fuerza internacional. Es importante entender que al encontrarse en un mercado competitivo, es primordial darle la mejor ventaja posible a la organización, por lo que poner un límite en el capital humano y dejar que la empresa siga siendo manejada exclusivamente por miembros de la familia implicaba darle una ventaja competitiva a la competencia que la empresa no tenía el lujo de dar.

Julio Núñez, quien fue muy influyente dentro del grupo, sostenía la necesidad de profesionalización en Argentina, ya que justamente en un mercado que parecía convertirse en uno muy competitivo, CMQ no podía seguir siendo sostenida simplemente manejada por los miembros de la familia. El fenómeno de la globalización, que hoy es común, ya había arrancado, al igual que el proceso de consolidación del mercado. Estaba claro que la profesionalización era el proceso a venir, y que había que dejarlo ocurrir.

A su vez, esto fue acompañado por la intuición de la familia controlante de darse cuenta que si ellos no tomaban la decisión de profesionalizar la gestión, la siguiente generación (5ta) no iba a ser capaz de hacerlo, ya que iban a ser más de cuarenta miembros y no parecía perfilar ninguno con la personalidad de líder frente al resto. Era necesario crear un liderazgo profesional que no dependiera de los dueños.

Hubo todo tipo de reacciones por parte de la familia, desde frustración hasta incluso alivio. De todas formas, estaban todos de acuerdo en que la profesionalización era algo que debía suceder, era inevitable, pero el debate comienza en el momento de definir la línea entre la familia y los profesionales externos, en determinar que rol cumpliría cada uno, y eso es una cuestión muy personal.

Por lo tanto, a fines de profesionalizar el grupo, los miembros de la familia dejaron de tener posiciones ejecutivas dentro de la empresa, y se crean dos comités de supervisión familiar, uno para las unidades de negocio en América del Sur (situado en Buenos Aires, Argentina), y otro para las unidades de negocio de Europa y Estados Unidos (situado en París, Francia). En lo que respecta el comité de supervisión en Argentina, el mismo estaba compuesto por: Jaques-Louis de Montalembert, André de Ganay, Teddy Vicuña y Carlos Miguens.

El rol de la familia es alejarse de la operación, y el mayor desafío para mi es confiar en un tercero, en que no nos roben, en que no cuide la imagen de la familia. Juan de Ganay (11 de Abril, 2015).

Frente a este escenario, en 1982, se decide incorporar al grupo dos profesionales externos: Frank Benson y Jean Pierre Bendahan. El primero para manejar las cervecerías que poseía la familia, y el segundo para manejar el resto de los activos que poseían en Iberoamérica (Compañía Argentina de Levaduras, Santa Rosa Estancias, Maltería Safac en Rosario, y el negocio inmobiliario, entre otros). Tanto Benson como Bendahan provenían de Estados Unidos, país donde en esa época estaba situada la meca del management profesional. Por lo tanto, se creyó que éstos iban a ser la mejor opción para profesionalizar la compañía.

Creo que la elección de los personajes para la ejecución de la profesionalización fue errónea, cosa que creo natural para el primer intento. Fue errónea fundamentalmente por no prestar más atención al hecho de que no solo es importante enviar a alguien con inteligencia intelectual y experiencia profesional exitosa, sino que es esencial que también tuviera la inteligencia emocional como para lograr adaptarse a las realidades de la compañía y a los países donde actuaba. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

El objetivo principal de la profesionalización fue siempre el resultado, no el proceso. Las organizaciones poseen anticuerpos y conservan su propia cultura arraigada, por lo que es importante lograr modificarla de manera cautelosa para evitar que la misma rechace a quien lo intenta. Y fue esto principalmente lo que ocurrió en ese primer intento. El transcurso de Benson y Bendahan en CMQ fue muy corto, y de alguna manera eso muestra un signo de fracaso. No fueron erróneas las ideas, sino que los actores no lograron influir y cambiar la realidad de la organización, ni manejar la relación con la familia controlante para conseguir el liderazgo necesario. Su principal error posiblemente haya sido el de no darle suficiente importancia a la sensibilidad de los aspectos culturales de la organización.

De todas formas, si bien la incorporación de Benson y Bendahan como primeros miembros del management independientes a la familia fue considerada como una etapa fallida, fue una gran enseñanza y posiblemente haya contribuido al futuro éxito que tendría Cervecería y Maltería Quilmes.

Son varios los aspectos en los que, de alguna manera, esta etapa logró mostrar al Grupo Bemberg qué implicaba realmente profesionalizarse y cuáles eran los desafíos que podrían enfrentar.

En primera instancia, la incorporación de un CEO proveniente de una compañía multinacional, que posee una formación académica y laboral mucho más completa y compleja, políticamente genera diversos cambios internos. Por lo general, en una empresa familiar la mayoría de los empleados son conocidos de la familia, y percibidos por ellos

como ‘buenas personas’, lo que genera una dificultad al momento de cuestionarlos o criticarlos, y más aun al momento de desvincularlos si éstos no eran los mejores para el puesto que ocupaban. Contrariamente, si los empleados fueran todos profesionales externos, si tuvieran mala performance se los desvincularía sin ninguna fuerte resistencia por parte de la familia.

Si bien la familia Bemberg tuvo la suerte de tener dos generaciones de *entrepreneurs* muy capacitados y con muchísima intuición de negocio que permitieron explotar el negocio cervecero, llegó un momento donde con eso solo ya no era suficiente. Por lo tanto, la incorporación de un director ejecutivo independiente automáticamente generó un enorme movimiento de recambio organizacional en la compañía, ya que se comenzó a tomar gente estrictamente por sus capacidades y por las necesidades que tenía la compañía, y no por su relación con la familia. De todas formas, este proceso llevó su tiempo, ya que para que se realice de manera exitosa debe ser percibido por toda la organización como un proceso justo, y que con el tiempo demuestre que a la compañía y a la familia le importa la gente. Esto, a su vez, aporta un grado de libertad en posibles recambios del capital humano, ya que no hay confrontaciones por parte de la familia en el momento de hacerlo.

De todas formas, el fracaso de Benson y Bendahan en CMQ permitió a su vez encarar otra etapa, que fue muy exitosa, la de Norberto Morita.

3.3. Etapa II: Norberto Morita

Norberto Morita, luego de estudiar Ingeniería Industrial y hacer un MBA en Columbia, trabajó 10 años en Corning Glass, llegando a ser a sus 36 años el CEO de la subsidiaria más grande de la compañía. De todas formas, Morita aspiraba a poder demostrar todo lo que había adquirido, tanto en sus años de aprendizaje académico como profesional, en una compañía que le presentara un gran desafío, donde no hubiera una estructura determinada, sino que él tendría que ir creándola.

Cuando asume Norberto Morita como CEO, en 1985, CMQ era una organización con bajos estándares de excelencia, poco sentido de la urgencia y una enorme tolerancia a la mediocridad. No había una estructura determinada, no contaba con sistemas de planificación a largo plazo, ni de presupuestación anual o recursos humanos. Por lo tanto, era necesario hacer grandes cambios para poder enfrentar el ambiente competitivo que se asomaba, y lograr evolucionar la organización hacia una con altos estándares de excelencia, rechazo a la mediocridad y un gran sentido de urgencia. Pero, al mismo tiempo, era necesario lograr dichos cambios conservando la cultura de la organización y el enorme sentido de pertenencia que tenían los empleados.

Creo que el secreto fue el de conservar los elementos que eran positivos de una cultura que venía de hace mucho años, y al mismo tiempo cambiando las cosas que actuaban como impedimento competitivo. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Morita adoptó un estilo de liderazgo completamente distinto al de Benson y Bendahan, ya que logró darse cuenta de que la organización tenía una cultura muy fuerte y arraigada, y que lo que había que hacer era aceptarlo como una realidad, y, al mismo tiempo de ir modificándola de a poco, utilizar las palancas de dicha cultura para ir haciendo evolucionar la organización hacia donde él consideraba que debía ir.

A su vez, Morita logró tener la confianza de toda la familia, y principalmente del comité de supervisión, de manera que el grupo Bemberg nunca puso importantes trabas en sus decisiones ni impidieron acciones, llegando a un importante equilibrio de *governance*.

Cambio de rumbo

Cuando Norberto Morita ingresa al grupo, la compañía no solo estaba presente en el mercado de las bebidas, sino que también tenía una gran presencia en lácteos, con Santa Rosa Estancias, y en el mercado inmobiliario, entre otros. Frente a este escenario, el primer cambio que genera Morita fue el de enfocar todos los recursos de la compañía en el negocio que presentaba mayor potencial de crecimiento, el de las bebidas. Por lo tanto, se vendieron todos los patrimonios y todas las empresas que poseía la compañía que no tenían relación alguna con el mercado de las bebidas, y se reinvertió todo ese capital fundamentalmente en dos metas de crecimiento: por un lado, en lograr una inversión y expansión relacionada, y, por el otro, en alcanzar una expansión regional.

En lo que respecta a la inversión y expansión relacionada, ésta consistió en invertir únicamente en aquello que pudiera apoyarse sobre las ventajas competitivas que tenía la organización, por ejemplo en la distribución. Por lo tanto, bajo la dirección de Morita, se decide construir una empresa de agua mineral llamada Eco de Los Andes en Tunuyán, Mendoza, la cual se incorporó a la red de distribución de la compañía tanto en Argentina como en Uruguay y Paraguay. Siempre que se expandió la línea de producto de la organización, se hizo sobre la base de lograr una expansión relacionada.

Por otro lado, en lo que respecta la expansión regional, el objetivo del grupo Bemberg fue lograr instaurarse tanto en Chile como en Bolivia, ya que la compañía ya estaba presente en Uruguay y Paraguay. Por lo tanto, bajo la dirección de Morita, el grupo familiar creó una nueva cervecería en Chile, llamada Cervecería Chile y cuya principal marca era Becker. A su vez, Morita también comenzó a liderar la entrada del grupo en Bolivia, comprando una operación en Santa Cruz de la Sierra y otra en Cochabamba.

Inicios hacia una compañía profesionalizada

Es importante tener en cuenta que durante los años previos a la incorporación de Norberto Morita, y más que nada durante las dos primeras presidencias de Juan Domingo Perón (1946-55), la compañía no invirtió capitales ni en infraestructura ni en equipo. La única planta que seguía en funcionamiento era la de la localidad de Quilmes, donde se producía la cerveza en sótanos abiertos dentro de tanques de cilindros, ámbito que producía severas infecciones en la levadura y perjudicaba el sabor de la bebida. Frente a este escenario, el primer objetivo de Morita fue el de mejorar lo que él llama la parte *hard* de una empresa: su estrategia, la inversión en planta y equipo, el equipo de marketing, entre otros, para lograr hacer crecer el mercado hasta donde creía necesario.

El primer paso fue invertir en infraestructura y en equipo, modernizando completamente tanto la planta cervecera de Quilmes, como también la Cervecería Paraguaya y la Fábrica Nacional de Cerveza en Uruguay. A su vez, se construyó una planta en Zárate, que podría considerarse hoy como un ícono dentro de las mejores cervecerías a nivel mundial. Es importante considerar que la renovación de instalaciones y la creación de diversas fábricas fue posible gracias a la alianza generada entre Empresas Quilmes y Heineken, ya que la misma proporcionó un enorme capital para invertir en tecnología e infraestructura.

De todas formas, era necesario acompañar este crecimiento y modernización infraestructural con un aumento en el consumo de cerveza. En este momento, el consumo per cápita de cerveza en la Argentina era de solo 7 litros por año, mientras que en Estados Unidos era de 100 litros por año y en Bélgica de 230 litros por año. Había un problema de marketing, y era necesario cambiarlo. El principal desafío no era aumentar únicamente el consumo de la cerveza Quilmes, sino que aumentar el consumo per cápita de cerveza como bebida y ampliar su mercado. CMQ tenía en ese momento el 75% del *market share* en la Argentina y el 100% del mercado cervecero en Uruguay. La edad promedio del consumidor de cerveza en América Latina estaba alrededor de los 48 años, y eran únicamente hombres.

Frente a este contexto, se decide hacer una inversión masiva en marketing, para lo que se contrató a dos publicistas muy reconocidos, Ramiro Agulla y Carlos Baccetti. A su vez, se creó el slogan “el sabor del encuentro”, el cual sigue presente hasta el día de hoy y es un clásico de los argentinos, y se comenzaron a usar modelos jóvenes en las publicidades, para lograr otorgarle un enfoque moderno y de frescura a la cerveza, desplazando al consumidor medio y atrayendo a la juventud y las mujeres al mercado.

Luego de enormes inversiones, fue creciendo sustancialmente el consumo per cápita de cerveza y se logra cambiar completamente el posicionamiento de la misma a nivel social, aumentando sustancialmente la demanda de cerveza en la Argentina. Esto, a su vez, permitió reinvertir el capital generado tanto en capacidad, continuando la modernización de las plantas y fábricas de la compañía, como en el equipo y capital humano de la empresa, a través de diversos procesos y programas de selección.

El gran cambio de tipo estratégico que logramos fue el reposicionamiento de la cerveza, porque el crecimiento no venía de la mano del market share, sino que teníamos que ir por una expansión de mercado. Era importantísimo reposicionar no solo Quilmes sino la cerveza, y ese fue el más grande éxito que tuvimos. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Durante estos años continuó el crecimiento sólido de la compañía, basado en la calidad de sus productos y una inversión permanente, siempre teniendo presente las preferencias del consumidor, resultado de la inmensa creatividad publicitaria e identidad visual que caracterizan las marcas emblemáticas de la empresa.

Cambio cultural

Uno de los grandes cambios atribuibles al éxito de Norberto Morita como CEO de Cervecería y Maltería Quilmes fue, como se mencionó anteriormente, la capacidad que éste tuvo en generar un cambio cultural dentro de la organización, conservando a su vez ciertos estilos propios de la cultura patriarcal que hacían al sentido de pertenencia que siempre tuvieron los empleados de CMQ. Se logró pasar de una empresa familiar sin

altos grados de exigencia, con mucha tolerancia a la mediocridad y poco sentido de urgencia, a una compañía profesionalizada con características muy distintas, incluso opuestas, logrando a su vez un cambio cultural que acompañara esta nueva etapa.

Si hay algo en lo que me felicito es en haber podido hacer todos los cambios que hice para profesionalizar la empresa, y que la gente siga teniendo la camiseta de Quilmes puesta. Tanto la política de recursos humanos como la gente que me acompañó fueron muy importantes para lograrlo. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

El sentido de pertenencia en la cultura de CMQ se mantuvo más que nada gracias al sistema implementado por Morita al que denominó “Sistema de Centuriones”. El sistema consistía en identificar cuáles eran los empleados de la organización que tenían la cultura completamente impregnada y asignarlos en posiciones claves, justamente para ir generando y compartiendo la cultura a su alrededor. Una de las formas más efectivas de lograr una expansión cultural en una organización es la del *Role Model* o modelo a seguir, por lo que se realizó una detección e infiltración de ‘centuriones’ en los mandos medios de toda la compañía. Fue en los mandos medios donde se los infiltró ya que son estos los puestos que poseen un contacto permanente con el trabajador individual.

Son los supervisores de turno y los jefes de zona quienes deben tener y transmitir este sentido de pertenencia. Si en esa franja de la organización el mensaje no se pasa, entonces no se va a producir nunca un cambio. Teníamos que ganarnos a esa gente, porque eran ellos los que podían influir. Esto fue lo que descubrimos, y empezamos a trabajar en ellos mediante muchas capacitaciones. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Norberto Morita generó una transformación trascendental dentro de la organización. Gran parte de esta transformación se realizó en el ámbito industrial de la compañía, creando plantas nuevas en Zárate y Corrientes, una nueva maltería en Tres Arroyos, y realizando renovaciones totales en las demás unidades de negocio. También incorporó un nuevo cuadro de gestión de la compañía, el cual siguió varios años posterior a su partida, los manuales de procedimiento, las planes de compensación, la profesionalización de los

cuadros, las buenas prácticas, los sistemas de distribución, la independencia del departamento de marketing. Realmente es una lista interminable de mejoras. De todas formas, es el cambio cultural que logró aquel al que se atribuye su mayor éxito. Consiguió que la compañía pasara de una gestión familiar a una completamente profesional, con profesionales independientes y un programa de jóvenes profesionales, pero aun más importante, con un concepto de empresa totalmente distinto, eliminando la noción de dueño e incorporando la de accionista.

Norberto nos hizo vender compañías que pertenecían al grupo hace más de 70 años, y no fue fácil. Santa Rosa estancias era una empresa que tenía mucha emoción asociada por parte de la familia; la marca de la empresa era la marca de Otto Sebastián Bemberg. Nos demostró que teníamos que consolidar todo nuestro esfuerzo en una sola rama de la industria, y eso fue un mérito transformador no menor, nos cambió de siglo. Juan de Ganay (11 de Abril, 2015).

Morita tuvo la visión estratégica de convencer al grupo que la industria de la cerveza era aquella donde tenían las ventajas competitivas para crecer, y que era necesario desprenderse del resto de las unidades de negocio. Si bien la venta de estas empresas parecía viable por el lado numérico y financiero, era muy complejo en el sentido emocional. Sin embargo y frente a esta dificultad, Morita logró presentar una estrategia clara y consolidar al grupo con una visión y un criterio de negocio dentro de una misma industria, logrando que el grupo Bemberg pasara de tener 12 compañías distintas a una única compañía 10 años después (QUINSA).

El día que yo entré (1985), Heineken valuó la empresa en 50 millones de dólares, y después de 10 años estaba cotizada en 1500 millones de dólares. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Cambios estructurales

Paralelamente a la transformación trascendental que estaba atravesando la organización, la familia decidió realizar la escisión de Empresas Quilmes y sus activos industriales, creando un nuevo holding que los englobara, llamado Quilmes Industrial SA (QUINSA). Por lo tanto, Norberto Morita pasó a ser el CEO de QUINSA, holding que abarcaba todas las bebidas de Empresas Quilmes en América Latina: Cervecería Paraguaya, Fábrica Paraguaya de vidrios, Fábrica Nacional de Cerveza en Uruguay y Cervecería y Maltería Quilmes, y, para ese entonces, también la compañía de aguas minerales Eco de Los Andes, la Cervecería Chile y las operaciones en Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, Bolivia. En 1996 QUINSA comenzó cotizar en la bolsa de Nueva York.

Por otro lado, también se realizaron cambios estructurales internos de la organización, cambiando dos miembros del comité de supervisión familiar. El grupo Bemberg posee una política que dicta que una vez cumplido los 70 años de edad, ningún miembro del grupo podría ocupar un puesto ejecutivo o gerencial, por lo que debían darle el lugar a miembros de la nueva generación. Bajo esta política, André de Ganay le cede su puesto a su hijo Juan de Ganay, y Teddy Vicuña a Federico Sainz de Vicuña, por lo que el nuevo comité pasó a estar formado por: Juan de Ganay, Federico Sainz de Vicuña, Carlos Miguens y Jaques-Louis de Montalembert.

La pérdida de Labatt's

En el año 1996, QUINSA era la compañía cervecera número 19 del mundo. Como ya mencioné, la industria cervecera, anteriormente fragmentada, estaba cada vez más cerca de una inmensa consolidación. Frente a la anticipación de esta globalización fue que el grupo Bemberg comienza a crear y adquirir compañías en Sudamérica, como lo hizo en Chile y Bolivia. De todas formas, aún no era suficiente. El grupo se estaba dando cuenta que la probabilidad de ser devorados por las grandes compañías multinacionales era cada vez mayor.

Por lo tanto, frente a un mercado que se consolidaba cada vez más, QUINSA intenta lanzarse a la conquista de nuevos mercados y hace una oferta de compra hostil contra el grupo cervecero canadiense Labatt's. La misma resulta un fracaso, y finalmente la empresa canadiense es adquirida por el grupo Interbrew. Luego de la derrota, Interbrew, una compañía controlada por tres familias, propone a QUINSA fusionarse y crear una gran compañía controlada por cuatro familias sin ningún pacto de accionistas, es decir, todos tendrían el 25% de la compañía. Si bien Morita tenía la certeza de que el grupo Bemberg iba a terminar teniendo el total management de la compañía, debido a que habían creado un grupo de management de excelencia, la familia decidió no aceptar la propuesta de Interbrew ya que no tendrían el total control de la futura organización.

Aunque el grupo no hubiese tenido el control accionario, ninguna de las demás familias hubiera tenido más control que ellos. Fue en ese momento en el que el grupo Bemberg perdió la posibilidad de formar parte de una de las más grandes compañías cerveceras mundiales. Más aún, fue después de este rechazo, que Interbrew se asoció con Ambev, formando Inbev (compañía que finaliza la compra de QUINSA en el año 2006).

Creo que esto en algún punto determinó la fecha de mi salida. Si hubieran armado la fusión con Interbrew me hubiera divertido mucho liderarlo y me hubiera quedado varios años más, pero el rechazo a la propuesta me hizo darme cuenta que iba a ser más de lo mismo. El 31 de diciembre de 1996 dije que el 31 de diciembre de 1997 me iba a ir para armar mi propia empresa. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Si bien la propuesta fallida de Interbrew marcó la fecha de salida de Morita, éste ya sabía que eventualmente iba a dejar al grupo Bemberg para fundar su propia empresa. Es por ello que ya en 1996 había incorporado como Gerente General de Cervecería y Maltería Quilmes a quien él creía que iba a ser su sucesor y convertirse en el nuevo CEO de QUINSA, Agustín García Mansilla.

Morita vio a este último como uno de los pocos con las cualidades necesarias para afrontar el desafío. Por un lado, García Mansilla ya había trabajado con el grupo en la

Compañía Argentina de Levaduras (CALSA), empresa que había pertenecido a ellos, por lo que conocía perfectamente bien cuales eran sus capacidades y sus debilidades. Por otro lado, García Mansilla, al haber trabajado anteriormente con el grupo, sabría como manejar la relación con los accionistas. A su vez, la incorporación de alguien que ya había trabajado con el grupo, y con resultados exitosos, evitaría el riesgo que produce el desconocimiento profundo de contratar a quien no se conoce realmente.

Si bien García Mansilla podría ser considerado menos carismático que Morita, es una persona con un sentido de excelencia absolutamente remarcado. Se asomaba un nuevo ciclo, un periodo de consolidación global de la industria, donde ya la expansión no era el objetivo, sino que era sustancial el cuidado de los costos y la productividad de la organización, y García Mansilla parecía ser la persona indicada para enfrentarla.

Creo que a la compañía le vino bien que yo me vaya y entre Agustín, venían épocas muy complejas donde creo que él hizo las cosas mejor de lo que yo las hubiera hecho. Yo estaba hecho para la gran expansión, la modernización, y el cambio de marketing y posicionamiento. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Universidad de
San Andrés

3.4. Etapa III: Agustín García Mansilla

Su incorporación

En 1994, Agustín García Mansilla trabajaba en CALSA, una compañía que había sido del Grupo Bemberg pero que se había vendido hacía dos años a un grupo australiano. En la venta de la misma, se generó un acuerdo tripartito entre la familia, García Mansilla y los compradores, el cual especificaba que la familia no podría quitarles el management que tenía CALSA por lo menos por dos años, ya que no conocían mucho de la Argentina.

Pasados los dos años de la venta de CALSA, el Grupo Bemberg decide ofrecerle a García Mansilla la gerencia general de Cervecería y Maltería Quilmes, unidad más grande de QUINSA. Sorpresivamente para la familia, García Mansilla rechazó la oferta. Su principal razón fue por la estructura que poseía en ese momento la empresa. Norberto Morita había generado una organización para una compañía mono-negocio y muy matricial, donde los directores funcionales poseían un rol muy fuerte. Si bien en su momento hubo una necesidad de tener directores funcionales fuertes para ordenar las secciones de la empresa, después de 10 años, García Mansilla creía que esto debía cambiar. Él creía que el Gerente General de Quilmes no tenía todo el poder que debía, y que era poco lo que él podría llegar a hacer en ese puesto si la estructura no cambiaba.

Norberto había instalado una organización que era necesaria para el día que empezó pero que después de 10 años tenía que cambiar. Los directores funcionales eran muy fuertes, si el Gerente General de Quilmes quería lanzar un bolso para hacer una promoción, era el Director Comercial, que no dependía del Gerente General, quien definía si la tirita era de color amarillo claro u oscuro. Eso genera una inmovilización de la compañía y yo consideré que el equilibrio matriz/operación tenía que ser diferente, y es por eso dije que no. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Luego de dos años, la familia vuelve a comunicarse con García Mansilla y le pide que redacte un informe donde se detalle qué cambios generaría y cómo manejaría él

Cervecería y Maltería Quilmes, para que sea evaluado por ellos y por Norberto Morita. El informe consistía en la visión estratégica de García Mansilla sobre la organización de QUINSA, la cual concluía que con todo lo que se había hecho hasta el momento no era suficiente. Sostenía que, con ese modelo de organización, la compañía no tenía la capacidad de reacción en tiempo en función de lo que determinaban las necesidades del mercado y la competencia en ese momento. Por lo tanto, el Gerente General de CMQ debía tener muchísimo más poder del que tenía, y no debía tener que pedir aprobación para realizar sus tareas; el proceso de toma de decisiones tenía que acelerarse.

No se podía tardar tanto en la toma de decisiones. Entre el momento en el que se entregaba un proyecto de compra de una línea de embotellado por 15 millones de dólares y el momento en el que lo veía el Director de Proyectos y volvía aprobado pasaban 5 meses. No había tiempo para eso, eso tenía que pasar en 1 mes. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

A su vez, el informe presentaba una serie de diagnósticos de necesidades de cambios y finalizaba marcando que, para poder cumplir con dichas necesidades, se debía generar otra vuelta de recambio en el management de la empresa. Esto fue un punto importante a mencionar para García Mansilla ya que si la familia estaba en desacuerdo, entonces él prefería rechazar la oferta. Y, si la familia estaba de acuerdo, entonces esto le brindaría el grado de libertad que buscaba. Fue una manera de anticipar lo que iba a suceder, y de asegurarse que ambas partes compartían los mismos objetivos, ya que a partir de ese momento lo que se empieza a manejar son los tiempos y las formas, no las razones.

En 1996, se incorpora Agustín García Mansilla a QUINSA, como Gerente General de Cervecería y Maltería Quilmes. Esta era una época complicada, donde la Argentina atravesaba el segundo mandato de Carlos Menem, y el futuro de la compañía no estaba claro. Se estaba viviendo la repercusión de la devaluación de la moneda mejicana, conocido como el “Efecto Tequila”, causando la fuga de capitales y una caída en el crecimiento de América Latina, lo que a su vez provocó una pérdida de valor de las acciones (Ffench-Davis, 1997).

Un año y medio más tarde, Norberto Morita deja QUINSA y Agustín García Mansilla pasa a ser el nuevo CEO de QUINSA.

Cambio organizacional

Al momento en el que Agustín García Mansilla toma el puesto de CEO de QUINSA, todavía quedaban resabios de una compañía que hacía 10 años había sido una empresa familiar. Seguía habiendo empleados, cercanos a la familia, que trabajaban para la compañía hacia más de 30 años pero que no cumplían su rol, y, para no afectar la performance global de la compañía, era necesario cambiarlos. Toda organización es una pirámide, y si bien la cabeza de ésta había cambiado con la inserción de García Mansilla como nuevo CEO, por debajo seguía siendo la misma. Si bien este escenario era esperable, ya que uno no cambia toda una pirámide en solamente 10 años, se debían realizar diversos cambios en todos los niveles jerárquicos (gerente de área, gerente de departamento, jefatura y operarios).

Norberto Morita, con la aprobación del comité de supervisión, había implementado ya para 1991 el programa de Jóvenes Profesionales de forma brillante (Quilmes fue pionera e hizo escuela), lo que implicaba que entraba gente en la parte de abajo de la pirámide muy capaz, con ganas de crecer y aprender rápidamente. Por otro lado, en la parte superior de la pirámide también había gente muy capaz y eficiente en su puesto. El problema estaba en el medio.

Una de las cosas que yo encontré era que la compañía estaba partida, divorciada. Tenías arriba y abajo un grupo de gente muy capaz, pero después había una banda de gerentes en el medio de la compañía que se agarraban al sillón. Lo que ellos querían era sobrevivir en el puesto, entonces se aferraban y no dejaban crecer al semillero nuevo, encontrando siempre una razón para no darles oportunidades. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Por lo tanto, García Mansilla decidió cambiar a las personas que estaban bloqueando el proceso de transformación de la compañía. El objetivo fue remover los obstáculos para que las personas pudieran hacer su trabajo, y darle lugar y crecimiento a aquellos que él creía que tenían mucho potencial. En otras palabras, el modelo de gestión tenía que cambiar, y para cambiar la gestión de cada área era necesario cambiar a sus directores. Quilmes necesitaba una dinámica y una capacidad de respuesta que el esquema del momento no se lo podía dar. Para 1998, García Mansilla era no solo CEO de QUINSA, sino también el Gerente General de Argentina. Ya no había más un director de negocios internacionales, sino que Uruguay, Paraguay y Chile reportaban directamente al CEO. Se generó un esquema con roles definidos detalladamente y dónde la responsabilidad era compartida. Por ejemplo, el Director de Recursos Humanos de QUINSA estaba ahora directamente involucrado en la gestión de RRHH de CMQ y era responsable por sus resultados, cuando anteriormente no lo era.

Finalmente, luego de 2 años de gestión de García Mansilla, se reemplazó toda la mesa de reporte del CEO de QUINSA, tanto por gente promovida dentro de la compañía como por personas reclutadas en el mercado. Este fue un cambio muy complejo, ya que muchas de las personas que había que desvincular tenían una muy buena relación con la familia. Para el comité de supervisión fue un proceso muy difícil, ya que se reemplazó toda la segunda línea de la compañía, y no quedó ningún miembro perteneciente a la mesa de Norberto Morita en QUINSA.

Uno de los factores que sin duda permitió llevar a cabo este cambio fue el hecho de que García Mansilla tuviera un comité de supervisión que comprendió la estrategia planteada. La condición de la familia consistió en el manejo adecuado de los tiempos, es decir, de tener en cuenta el factor humano y la susceptibilidad de las personas, dando generosas indemnizaciones. Esto generó que el cambio fuera al menos un poco menos difícil, y que fuera percibido por la compañía no tanto como una sangría, sino como una mejoría hacia el futuro.

Quizás si me dejaban solo a mi hacía una carnicería. En este balance, de la familia que conocía la cultura y la gente, y del CEO que traía ideas nuevas, se armó un mix que finalmente anduvo. Estas son las cosas que definen si la profesionalización de una empresa familiar fuera un éxito o no. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Este ha sido quizás el principal cambio que generó García Mansilla a nivel organizacional en QUINSA. Tuvo la visión de cómo mover a la gente dentro de la organización y de cómo tenía que ser la dinámica dentro de la compañía.

Un nuevo esquema de compensación

En las organizaciones, los esquemas de compensación son una pieza vital para que la compañía logre mantener en el tiempo todos los procesos de mejora y profesionalización de sus diferentes cuadros gerenciales (desde los jóvenes profesionales hasta la media y alta gerencia). Quilmes, como toda empresa familiar y paternalista, venía de un esquema donde la remuneración variaba en base a si uno conocía o no a algún miembro de la familia Bemberg.

Por lo tanto, García Mansilla decidió instaurar nuevos sistemas de compensación en todos los niveles de jerarquía que fueran de la mano de la nueva dinámica organizacional instaurada. Él como CEO llegó a tener el 70% de su remuneración variable.

En el año 2002, que fue colapso por la salida de la devaluación, yo era el CEO de la compañía, y acababa de comprar Pepsi con una deuda por 350 millones de dólares y el dólar paso de valer 1 a 4 en cuatro meses, perdí el 70% de mi compensación porque no cumplí con ningún objetivo. Esto es lo que genera una compañía competitiva. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Para la familia Bemberg, esto también generó que todo el proceso de profesionalización por parte de Agustín García Mansilla fuera un desafío muy duro. Para un miembro de la familia de una compañía familiar, castigar a un manager que conoce hace más de 20 años

porque no realizó adecuadamente sus tareas o porque no llegó a su target anual es muy difícil, y genera una situación compleja. Sin embargo, para un CEO que viene de afuera, aplicar reglas de compensación y castigo que sean parejas para toda la organización, donde no haya preferidos, es mucho más simple, ya que éste no tiene ningún tipo de *attachement* con las personas dentro de la organización.

Separación física

La otra gran decisión que se tomó bajo el mando de Agustín García Mansilla fue lograr una separación, incluso física, entre el CEO y la familia controlante.

Durante el tiempo de Norberto Morita como CEO de QUINSA, los accionistas y la alta gerencia, es decir, tanto la familia como Morita y su mesa de reporte, trabajan desde un edificio en Microcentro, el edificio Cangallo, mientras que todo el resto de los empleados que tenía la empresa trabajan en las instalaciones de la localidad de Quilmes, dentro del mismo predio de la planta de producción de cervezas. García Mansilla creía que aquí había otra representación de una separación o divorcio dentro de la compañía, y que esto también debía cambiar. Por lo tanto, decidió mudar su oficina y la de todos los directores de su mesa a las instalaciones en Quilmes, para poder vivir de cerca la operación del día a día, y para poder acercarse a todos los trabajadores de la empresa. La cercanía física genera una vivencia del negocio totalmente diferente, y aporta una visión que desde Cangallo no se hubiera podido obtener.

Frente a este nuevo escenario, el CEO de QUINSA quedó al lado de la fábrica más importante que tenía la empresa, Cervecería y Maltería Quilmes. Contrariamente, la familia se quedó en Cangallo, y García Mansilla iba un día de la semana a sus oficinas para rendir cuentas de lo que se estaba haciendo y para tener su reunión semanal con el comité de supervisión.

Este cambio marcó por un lado un acercamiento del management corporativo al management operativo, y, por el otro, un alejamiento del management corporativo y

sobretudo del CEO a la familia controlante. Cangallo era la casa Bemberg, y era necesario empezar en un área sin su historia.

Obstáculos enfrentados

Son infinitos los obstáculos que se encuentran en la búsqueda de un equilibrio en los cambios, y son justamente éstos los que determinan el ritmo de cambio y la velocidad con la que se migra de un esquema a otro.

Si yo no hubiese tenido ningún obstáculo, seguramente hubiese hecho las cosas mucho más rápido de lo que se terminaron haciendo, y me hubiese ido peor porque me hubieran percibido como un mercenario. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Quizás el obstáculo más desafiante con el que se tuvo que enfrentar García Mansilla durante su labor de profesionalizar aún más QUINSA, fue el de manejar su convivencia con la familia accionista. Había muchos empleados que debían irse, tanto de mandos medios como gerenciales, varios de los cuales habían estado más de 20 años trabajando para la compañía. El dilema principal estaba en que muchas de estas personas se habían quedado a defender los intereses de la familia en la época de la confiscación, por lo que la familia no podía dejar de pensar en todo lo que éstos habían hecho por ellos, y todo lo que les debían. Por lo tanto, es importante destacar que no solo García Mansilla tuvo el coraje de plantear las necesidades de cambio, sino que también la familia tuvo la visión de poder aceptarlo, y de exigirle al CEO un manejo adecuado de los tiempos y una generosa indemnización.

Uno puede leer en los libros muchas cosas, pero cuando lo termina de vivir entiende la importancia del delicado equilibrio entre los que les toca estar del lado de la familia y los que les toca estar del lado del management en las primeras 2 o 3 etapas del cambio. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Por otro lado, es importante entender que cuando una compañía familiar decide profesionalizarse, el grupo familiar atraviesa procesos muy fuertes y desafiantes, que, si bien son parte de la esencia humana, generan crisis de poder.

Para la familia también fue un gran desafío tener que sentarse con un management profesional externo a la familia para discutir los dividendos que podría pagarles la compañía. Luego de la aplicación del sistema de compensación variable que instauró García Mansilla en todos los niveles jerárquicos, hubo un año en el que no recibieron ningún dividendo debido al pago de su deuda. Hay que destacar el acierto por parte de la familia en aceptar esta modalidad incluso con respecto a ellos mismos, ya que si no se compensa de la manera que se debe en todos los niveles jerárquicos, entonces la compañía termina perdiendo la gente que debería tener y las tareas no se realizan de la manera que se deberían realizar.

El *dettachment* de la familia en las decisiones ejecutivas y operativas, como todo proceso de cambio, también llevó su debido tiempo. Todavía para el año 2000 no era posible cambiar la etiqueta de Quilmes Cristal sin la aprobación del comité de supervisión, ya que era el emblema de la compañía. Las piezas de comunicación memorables que se hacían a fin de año tenían que ser bendecidas por la familia, debido al mensaje que se quería dar a la comunidad.

En otras palabras, la separación entre la familia y el CEO fue acompañada de un mayor grado de *hands-off* por parte de la familia y el comité de supervisión, con respecto a lo que había sido durante la gestión de Morita, y esto se debió a que ambas partes creían que era lo mejor para la compañía.

Resultados ganados

García Mansilla, siguiendo el objetivo del grupo de lograr una expansión regional para afrontar la consolidación de mercado que estaba cada vez más cerca, decide junto con el comité de supervisión que era momento de comprar la Cervecería Boliviana Nacional,

situada en La Paz, capital de este país. Si bien el grupo ya tenía operaciones en Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, la cervecería de La Paz era la más importante en cuanto a participación de mercado, ya que poseía el 70% del mismo. El conflicto que siempre tuvo la familia frente a esta cervecería era que el dueño de la misma era el alcalde de Santa Cruz, por lo que comprarle la compañía al alcalde era un desafío no menor. De todas formas, bajo la dirección de García Mansilla, el grupo decide afrontar el riesgo y termina comprando la Cervecería Boliviana Nacional. Si bien fue un enorme riesgo, hoy en día el negocio de Bolivia genera un EBIDTA en un año que es superior al precio de compra.

Adicionalmente, García Mansilla plantea la necesidad crucial de ampliar la red de distribución de la organización, y que para ello había que implementar una mayor porción de gaseosas dentro de su portfolio. Se veía que el valor estaba cada vez más centrado en los procesos finales de la cadena de valor de los productos, y que el productor cada vez tenía una porción menor de la ganancia final.

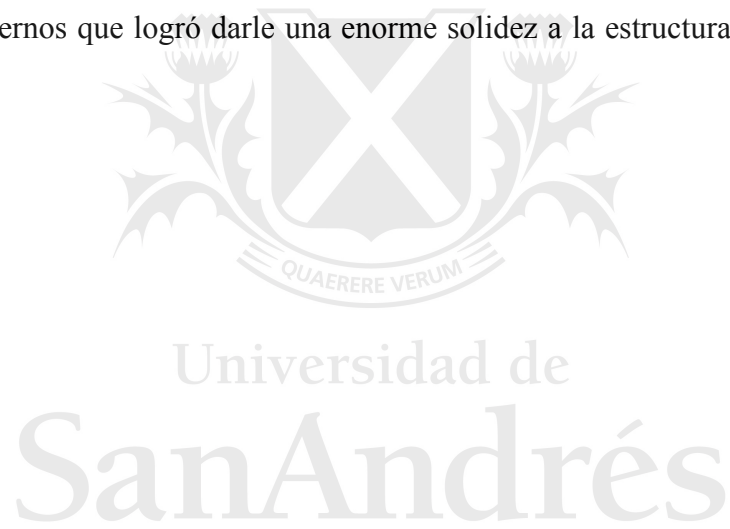
Frente a esta situación, García Mansilla implementa diversos cambios dentro de la organización y crea acuerdos con diversas compañías. Por un lado, logra hacer un acuerdo con Nestlé Waters, y así venderle la marca de agua mineral Eco de Los Andes, por lo que éste pasaría a ser el dueño de la marca y sus activos, pero QUINSA tendría la distribución de la misma. Por otro lado, García Mansilla decide romper con el acuerdo que la compañía tenía con Coca Cola en Paraguay, ya que la misma no quería otorgarle a QUINSA ninguna franquicia en Argentina para poder distribuir la marca, y la compañía no tenía todavía la masa crítica necesaria para lograr la ventaja competitiva y la acumulación de valor que necesitaba.

Por lo tanto, frente a esta ruptura, la compañía hace un acuerdo con la competencia de Coca Cola, PepsiCo, que poseía además de la gaseosa Pepsi Cola, las bebidas Gatorade, 7up, Mirinda, Paso de los Toros, h2O y Tropicana. El acuerdo sostenía que PepsiCo fabricaría el condensado de estos productos y QUINSA produciría con él el líquido final de la bebida en sus plantas, lo envasaría y lo distribuiría con toda su cartera de productos.

En lo que respecta el área de ventas y de marketing, el management pasaría a ser conjunto entre las dos compañías.

Luego de los acuerdos que QUINSA logró con Nestlé y con Pepsi Co, la compañía pasó a tener la mejor red de distribución de toda la Argentina. Se incorporó todo lo que se podía llegar a incorporar que no compitiera con el mercado de la cerveza: tanto agua mineral como gaseosas.

Si bien fue Norberto Morita quien creó las fundaciones de la profesionalización de QUINSA, Agustín García Mansilla puso sobre esa fundación un rigor y una disciplina trascendental, logrando una eficiencia excepcional. Fue debido a ese rigor que le puso a los procesos internos que logró darle una enorme solidez a la estructura de gestión de la organización.



Capítulo IV: Periodo post-profesionalización

4.1. Cambio en las reglas de juego

Para finales de siglo, gracias a Norberto Morita y luego a Agustín García Mansilla, QUINSA se convirtió en la organización líder indiscutible de su sector de actividad en el cono sur de Iberoamérica. Las ventas de cerveza del grupo pasaron de 3 a 18 millones de hectolitros y las de aguas minerales, jugos, bebidas y gaseosas, de 500 000 a más de 10 millones de hectolitros.

De todas formas, para este momento el proceso de consolidación del mercado cervecero ya había avanzado, y con un altísimo nivel de agresividad. Estaba claro que las reglas de juego habían cambiado y las compañías de bebidas argentinas estaban colapsando. La empresa cervecera brasileña AmBev, fusión de las dos cerveceras más grandes de Brasil, Brahma y Antártica, proveniente de un mercado que consumía 8 veces más que el argentino, estaba atacando en la Argentina generando un *dumping* de precios para destruir a su competencia, dentro de la cual estaba QUINSA.

La compañía se ve entonces en una encrucijada. A principios del 2000, el grupo Bemberg se pregunta si conviene o no conservar sus activos cerveceros. Si bien en los últimos años, bajo la dirección de Agustín García Mansilla, el grupo había seguido ampliándose, le dificultaba lograr desarrollarse en Brasil, donde AmBev poseía el total control. A su vez, QUINSA también enfrentaba una dura competencia tanto local como global, y no solo en Argentina sino también en Chile.

No fue suficiente ser la empresa cervecera 19 del mundo, por que cuando una empresa como AmBev comienza a bombardearte los precios en un 40%, aunque seas 19 del mundo, es difícil pelearla. Agustín García Mansilla (30 de Noviembre, 2014).

Por lo tanto, frente a una concentración acelerada del sector cervecero y con el objetivo de oponerse a esta verdadera ofensiva, llegó un momento en el que el grupo Bemberg debió tomar una difícil decisión.

4.2. Opciones estratégicas

Dada la creciente consolidación del mercado cervecero a nivel mundial, la estrategia de QUINSA – la cual apuntaba a transformar la organización en una compañía cervecera sudamericana extremadamente poderosa – aunque enormemente exitosa hasta el momento, se presentaba incapaz de reducir la dependencia sobre el negocio cervecero argentino que poseía la organización, y, a su vez, esta dependencia conllevaba un significativo nivel de riesgo y una inevitable erosión de valor. Frente a este escenario, y recién pasada la crisis económica del 2001 bajo la presidencia de Fernando de la Rúa, el comité de supervisión pide a Agustín García Mansilla que presente un informe con las opciones estratégicas que tenía QUINSA para oponerse a la ofensiva de mercado. Se presentan frente a la familia tres claras y diferentes opciones:

1. Opción 1: Centrarse en Argentina y seguir solos
2. Opción 2: Asociación con Heineken N.V.
3. Opción 3: Venta de la compañía

Es importante tener en cuenta que a su vez hubo una cuarta opción, presentada al grupo frente la pérdida de Labatt's, que fue la asociación con Interbrew. Sin embargo, la familia decidió no llevar a cabo dicha asociación cuando la misma fue presentada, ya que no tendrían el total control accionario de lo que hubiera sido la asociación entre ambas empresas.

Opción 1: centrarse en Argentina y seguir solos

Esta opción implicaba mantener la independencia de la familia y de QUINSA, es decir, que la empresa continuara siendo controlada por la familia Bemberg, como había sido hasta este momento. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la estrategia que tenía QUINSA en ese momento no iba a lograr resolver la dependencia que la organización tenía sobre la industria cervecera argentina. Esta concentración de un solo negocio en un solo país, además de representar un altísimo grado de riesgo, crearía una limitación importante en la capacidad de la compañía en acceder al mercado de capitales

para obtener financiación, y, a su vez, representaría una desventaja en el momento de competir por una oportunidad de inversión o adquisición de otras empresas, como lo fue en el caso de Labatt's.

Adicionalmente, es importante considerar que el creciente aumento de las ganancias generadas en el mercado argentino eventualmente iba a disminuir. Esto se debía a que la habilidad de QUINSA en seguir generando un crecimiento en sus ganancias dependía principalmente de tres factores: la continuidad en el incremento de consumo per cápita, la capacidad de la compañía de mantener su participación de mercado, y su habilidad de conservar los márgenes financieros que posee. En lo que respecta el consumo per cápita, éste inevitablemente iba a dejar de aumentar, y, combinado con un creciente aumento de competidores, la capacidad de QUINSA de mantener su participación de mercado se dificultaría cada vez más. Frente a estas amenazas, los márgenes de la compañía ineludiblemente caerían.

Este escenario de declive de crecimiento, combinado con crecientes presiones competitivas, tanto locales como globales, y con un difícil acceso a mercados de capitales para obtener financiación, sin duda pondría a prueba la capacidad de QUINSA de seguir siendo independientes bajo conflicto. Por lo tanto, si bien la compañía podría haber sobrevivido si tomaba dicho curso, esta opción fue rechazada por varios de los miembros de la familia, ya que era altamente probable que la organización hubiera perdido valor y se hubiera visto sumergida en altísimos riesgos.

Con el tamaño que tenía QUINSA y en un mercado donde había empresas multinacionales gigantes como Inbev o SAP Miller, simplemente no era factible seguir como empresa familiar. Norberto Morita (8 de Marzo, 2015).

Frente al claro entendimiento por parte de la mayor parte de la familia Bemberg en que la opción de seguir solos en el mercado argentino no era la deseada, llegó el momento de decidir cómo y con quien asociarse.

Opción 2: Asociación con Heineken N.V.

Si la familia aún deseaba continuar con la estrategia que presentaba QUINSA de lograr ser una compañía cervecera sudamericana extremadamente poderosa, entonces la mejor variante para lograrlo era asociarse con una compañía global que le proporcionara a QUINSA la capacidad de afrontar los desafíos competitivos que el mercado presentaba. El candidato para realizar esta asociación era, por supuesto, Heineken, ya que éste ya poseía parte de las acciones de la compañía.

Esta asociación no solo implicaría que Heineken aumentara su participación accionaria, sino que, para lograr el compromiso total de la compañía holandesa, era necesario que QUINSA le ofreciera concesiones en términos de gobernanza y derechos adicionales, como el derecho a voto y participación en los niveles jerárquicos del directorio. Estas concesiones serían propensas a limitar la futura expansión geográfica de QUINSA a aquellos mercados en los que la participación de la compañía fuera compatible con la estrategia global de Heineken. Es decir, QUINSA tendría que asumir un rol de socio regional de Heineken, y así renunciar a su actual grado de independencia.

Por otro lado, esta asociación reduciría para QUINSA el nivel de riesgo y agresión competitiva con el que se enfrentaba en ese momento en la Argentina. Esto se debería a que las compañías multinacionales competitivas como AmBev ya no estarían enfrentando a un jugador local como QUINSA, sino que se verían frente a parte de una gran compañía multinacional con acceso a diversos recursos financieros, por lo tanto, la tentación de usar tácticas depredadoras y agresivas (como por ejemplo atacar los precios) seguramente disminuiría.

A su vez, la familia debía tener presente que frente a una asociación con Heineken, era inevitable que se limitara una futura salida alternativa del grupo Bemberg de la industria cervecera. Esto no solo implicaba que si la familia en algún momento deseaba vender su participación lo debería hacer bajo los términos de Heineken, sino que también representaría un impacto negativo en la realización de valor del grupo al momento de salida.

Si bien esta opción no sólo representaba una manera de crecer y volverse global, tal como el mercado lo exigía, proporcionándole al grupo Bemberg la capacidad de conservar su identidad familiar y enfrentarse a menores riesgos competitivos, la misma implicaba ser parte de un grupo accionario mucho mayor, y, consecuentemente, dejar de ser la única familia controlante de su compañía.

Opción 3: Venta de la compañía

Estaba claro que seguir solos con la estrategia actual no era una opción viable para la familia debido a que presentaba mucho mayor riesgo que posibilidad de crecimiento, pero la alternativa no era únicamente asociarse con otra organización, sino que también el grupo Bemberg tenía la opción de vender sus acciones de QUINSA a una compañía cervecera multinacional de origen brasilero, AmBev.

Esta opción eliminaría por completo cualquier riesgo con el que la familia se podría enfrentar, y a su vez, brindaría a los accionistas un valor monetario altamente considerable por su participación accionaria de QUINSA. Si bien el grupo dejaría atrás alguna posibilidad de creación de valor al crear una compañía asociados con Heineken, esta alternativa tenía su atractivo, ya que alejaba a la familia de un mercado que parecía traer únicamente destrucción de valor.

Era la opción más lógica desde un punto de vista de sinergias de negocio, pero sabíamos que la venta a AmBev implicaba directamente una salida de la industria cervecera, ya que teníamos estilos de management muy distintos como para realizar algún tipo de asociación. Juan de Ganay (11 de Abril, 2015).

Quizás lo más sensible a considerar frente esta opción fuera la identidad y continuidad de la familia Bemberg, como un grupo financiero unido, luego de la venta de QUINSA.

4.3. La venta de Quilmes Industrial S.A. a AmBev

Luego de una votación democrática por parte de todos los accionistas de QUINSA, el grupo Bemberg decide salir definitivamente de un mercado que le exige considerables inversiones, y entonces vender la totalidad sus acciones a la compañía cervecera brasilera AmBev.

Para ese momento, el grupo Bemberg ya era un grupo conformado por una alta cantidad de miembros con diferentes situaciones económicas, intereses, cultura y objetivos en la vida. Los integrantes de la familia Bemberg viven en diferentes países del mundo, y cada uno se relaciona de manera muy distinta con las inversiones realizadas por sus antepasados en el mercado cervecero de América Latina. Por lo tanto, sin ser sorprendente, estas diferencias se trasladaron en distintos puntos de vista con respecto a qué decisión tomar frente a la disyuntiva anteriormente mencionada. Si bien la mayor parte de los miembros de la familia residentes en Argentina optaba por la opción de asociarse con Heineken, la votación dictó que la mayoría de todos los accionistas deseaba vender la compañía y quedarse con su porcentaje de dinero correspondiente.

Si bien la mayoría de los miembros de la familia Bemberg creía que la propia identidad del grupo y el sentimiento de pertenencia que generaba dependían en su continuidad como propietarios de QUINSA, llegó el momento en el que los lazos de una herencia común y experiencias compartidas dejaron de ser suficientes para superar los divergentes puntos de vista entre sus miembros.

Por lo tanto, en el año 2002 QUINSA sella su asociación estratégica con AmBev otorgándole el 36.1% de las acciones, y en abril de 2006 se concreta el traspaso del paquete accionario mayoritario, dándole a Inbev (fusión entre AmBev e Interbrew ocurrida en el año 2004) efectivamente el control total de la compañía.

4.4. Situación actual

QUINSA en la actualidad

Actualmente, lo que en su momento fue QUINSA forma parte de Anheuser-Busch InBev (AB InBev), la compañía cervecera internacional líder y una de las cinco empresas de consumo masivo más grandes del mundo, con sede en Lovaina, Bélgica, resultado de la fusión de la compañía brasileña AmBev y la tradicional cervecera belga Interbrew, y la compra de éstas por parte de la cervecería estadounidense Anheuser-Busch.

AB InBev continuó expandiendo los establecimientos industriales y refaccionando los ya existentes. En el año 2006 se inauguró una planta nueva de fabricación de gaseosas del sistema PepsiCo, situado en el predio de cervezas Andes, en Mendoza. A su vez, se amplió la maltería de Tres Arroyos, donde se crea la materia prima de la cerveza, permitiendo duplicar la capacidad de producción de la planta. En el año 2007 se inauguró otra planta de fabricación de gaseosas en el predio de Zárate, Buenos Aires, convirtiéndolo así en la segunda planta que fabrica tanto cerveza como gaseosas y también la más grande por volumen y cantidad de líneas. Entre el año 2004 y 2007, las inversiones por parte de AB InBev superaron los 300 millones de dólares.

Inversiones actuales del Grupo Bemberg

Si bien la familia Bemberg decidió vender sus acciones de QUINSA, la misma todavía conserva el grupo financiero internacional Quilvest, creado en 1991 luego de la disolución de Empresas Quilmes en dos sociedades distintas, QUINSA y Quilvest. Éste último, actualmente sostenido por la séptima generación de la familia Bemberg, se dedica a la inversión de capital privado (tanto el propio como el de terceros) y la generación y preservación de su valor. El grupo está situado en 10 países y posee un equipo de 400 profesionales, logrando estar establecidos en los principales centros financieros del mundo.

A su vez, en el año 2010, la familia adquirió la totalidad del paquete accionario de Grupo Peñaflor, un grupo de bodegas argentinas de gran prestigio, reconocido como uno de los diez primeros productores de vino a nivel mundial. Esta adquisición marcó un nuevo ciclo para el grupo Bemberg, logrando tener nuevamente un proyecto a largo plazo en América Latina.



Universidad de
San Andrés

Capítulo V: Conclusiones

Luego de un extenso proceso de profesionalización, Cervecería y Maltería Quilmes logró pasar de ser una empresa con administración familiar a convertirse en una enteramente profesional. Si bien la empresa siempre tuvo profesionales no pertenecientes a la familia ocupando cargos tanto operativos como de alta jerarquía, su gestión era puramente familiar. Fue luego de la decisión de incorporar grandes profesionales ajenos a la familia en la alta gerencia que comenzó realmente el proceso de profesionalización de la compañía.

Es importante entender que la organización no podría seguir siendo manejada únicamente por miembros de la familia, por un lado debido al contexto industrial que se acercaba, ya que el fenómeno de la globalización había arrancado, al igual que el proceso de consolidación del mercado, y por el otro debido al contexto familiar del momento. La generación que venía (5ta) estaba compuesta por más de cuarenta miembros, y no parecía perfilar ninguno con la personalidad de líder, que presentara poder, influencia y credibilidad frente al resto. Cuando en un grupo familiar no hay ningún líder que se destaque, entonces lo más probable es que el consenso se logre más por la inacción que por la acción. La compañía necesitaba un liderazgo firme, que no parecía presentarse dentro de la familia. Estaba claro que la profesionalización era el proceso a venir, y que había que dejarlo ocurrir. Por lo tanto, a partir de ese momento la dirección operativa de la compañía empezó a corresponder únicamente a profesionales externos.

El proceso de profesionalización de la compañía puede verse dividido en tres claras etapas, a su vez lideradas por distintos profesionales. La primera por Frank Benson y Jean Pierre Bendahan, la segunda por Norberto Morita y la tercera por Agustín García Mansilla. Si bien la primera marcó los primeros pasos hacia la profesionalización de la compañía, son las últimas dos a las que se les atribuye el éxito de la misma.

Con respecto a la segunda etapa, Norberto Morita generó una transformación trascendental dentro de la organización. Si bien gran parte de esta transformación se realizó en el ámbito industrial de la compañía, quizás su transformación más valiosa haya

sido generar un cambio el rumbo de la compañía. Éste tuvo la visión estratégica de convencer al grupo Bemberg que la industria de las bebidas era donde tenían las ventajas competitivas para crecer, y que era necesario desprenderse del resto de las unidades de negocio y focalizarse principalmente en dos metas de crecimiento: por un lado, en lograr una inversión y expansión relacionada, y, por el otro, en alcanzar una expansión regional.

A su vez, uno de los grandes cambios atribuibles al éxito de Norberto Morita como CEO de Cervecería y Maltería Quilmes fue lograr transformar la empresa en una compañía con altos grados de exigencia, sin tolerancia a la mediocridad y con sentido de urgencia, logrando a su vez un cambio cultural dentro de la organización que acompañara esta nueva etapa, manteniendo el alto sentido de pertenencia que poseían los empleados de la organización a través de sus “sistema de centuriones”. Morita logró darse cuenta de que la organización tenía una cultura muy fuerte y arraigada, y que lo que había que hacer era utilizar las palancas de dicha cultura para ir haciendo evolucionar la organización hacia donde él consideraba que debía ir.

Morita consiguió tener la confianza de toda la familia, y principalmente del comité de supervisión, de manera que el grupo Bemberg nunca puso importantes trabas en sus decisiones ni impidió acciones, llegando a un importante equilibrio de *governance*. Consiguió que la compañía pasara de una gestión familiar a una completamente profesional con un concepto de empresa totalmente distinto, eliminando la noción de dueño e incorporando la de accionista.

Luego de trece años bajo la dirección de Norberto Morita, comenzó la tercera y última etapa del proceso de profesionalización de CMQ de la mano de Agustín García Mansilla como CEO. Para este último, la compañía todavía tenía resabios de una empresa familiar, y por lo tanto fue necesario cambiar a las personas que estaban bloqueando su proceso de transformación. QUINSA necesitaba una dinámica y una capacidad de respuesta que el esquema del momento no se lo podía dar, por lo que se modificó el modelo de gestión y se generó uno con roles definidos detalladamente y dónde la responsabilidad era compartida. Adicionalmente, García Mansilla cambió el sistema de compensación

familiar y paternalista que tenía la compañía, por uno basado en la meritocracia y en la nueva dinámica organizacional instaurada, presente en todos los niveles de jerarquía.

A su vez, para continuar el objetivo de convertir a la compañía en una enteramente profesional y de lograr una expansión regional para afrontar la consolidación de mercado que se acercaba, Agustín García Mansilla logró terminar de consolidar la presencia del grupo en Bolivia, realizar el acuerdo con Nestlé Waters y romper con el contrato que la compañía tenía con Coca Cola para poder asociarse con Pepsi Co, y así conseguir que la compañía poseyera la mayor red de distribución de toda la Argentina.

Otra gran decisión que tomó Agustín García Mansilla fue lograr una separación, incluso física, entre el CEO y la familia controlante. Este cambio marcó por un lado un acercamiento del *management* corporativo al *management* operativo, y, por el otro, un alejamiento del *management* corporativo y del CEO a la familia controlante. Esta separación fue acompañado de un mayor grado de *hands-off* por parte de la familia y el comité de supervisión, con respecto a lo que había sido durante la gestión de Morita, y esto se debió a que ambas partes creían que era lo mejor para la compañía.

El gran éxito que tuvo García Mansilla en el proceso de profesionalización de CMQ se debe en gran parte a la visión que éste tuvo de cómo mover a la gente dentro de la organización y de cómo debía que ser la dinámica dentro de la compañía. Al igual que para Norberto Morita, uno de los factores que sin duda permitió llevar a cabo este cambio fue el hecho de que García Mansilla tuviera un comité de supervisión que comprendió la estrategia planteada. La condición de la familia consistió en el manejo adecuado de los tiempos y en la comprensión del factor humano, generando que el cambio fuera percibido por la compañía como una mejoría hacia el futuro.

Si bien fue Norberto Morita quien creó los fundamentos de la profesionalización de QUINSA, Agustín García Mansilla puso sobre ellos un rigor y una disciplina transcendentales, logrando una eficiencia excepcional. Fue luego de los cambios generados por estos dos grandes profesionales que la compañía logró llegar a ser una

enteramente profesional y tener una enorme solidez en la estructura de gestión de la organización. Ambos lograron manejar su relación con la familia de forma adecuada para que se produjeran los cambios que creían necesarios. La estructura inicial que necesitaba Morita para realizar la primer bisagra del cambio en la relación entre familia y *management* no era la misma que necesitó García Mansilla, y es por esto que se podría decir que la combinación de tener en una primera instancia a Norberto Morita como CEO y en un segundo momento a García Mansilla fue ideal para el éxito de la compañía.

De todas formas, a pesar del éxito del proceso de profesionalización y de la compañía para este momento, la consolidación del mercado cervecero ya había avanzado, y con un altísimo nivel de agresividad. Estaba claro que las reglas de juego habían cambiado y las compañías de bebidas argentinas estaban colapsando. Por lo tanto, frente a este escenario el grupo Bemberg decidió vender su paquete accionario de QUINSA a Ambev, otorgándole el 36.1% de las acciones en el año 2002, y en abril de 2006 se concretó el traspaso del paquete accionario mayoritario, dándole a Inbev (fusión entre Ambev e Interbrew ocurrida en el año 2004) efectivamente el control total de Cervecería y Maltería Quilmes.

Si bien la compañía terminó siendo vendida a capitales extranjeros, fue debido al éxito del proceso de profesionalización que la familia logró negociar el valor de venta desde una posición de fortaleza, consiguiendo alcanzar los mil ochocientos millones de dólares.

Anexos

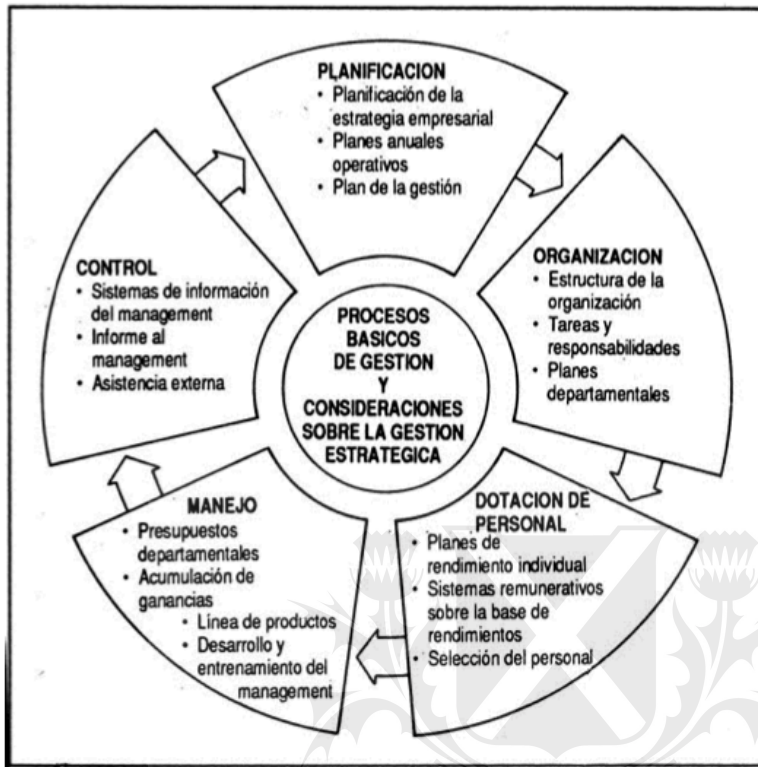
Anexo 1: Tabla 1. Atributos ambivalentes de la empresa familiar (Taguiri, 1996)

<i>Desventajas (-)</i>	<i>Atributo</i>	<i>Ventajas (+)</i>
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	La historia común de toda una vida	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Anexo 2: Tabla 2. Gestión profesional contra gestión empresarial (Leach, 1993).

Funciones management	Gestión profesional	Gestión empresarial
Desarrollo	Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, idear los programas	Desarrollo <i>ad hoc</i> , principalmente a través de la experiencia en la tarea
Presupuesto	Criterios de gestión y diferencias	Presupuesto no explícito, sin desacuerdos subsiguientes
Innovación	Se privilegia la innovación orientada al crecimiento, disposición a asumir riesgos calculados	Se privilegia las principales innovaciones, disposición a asumir mayores riesgos
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta	Estilos variados, desde el inspirado en órdenes al de no intervención
Cultura	Bien definida	Vagamente definida y orientada a la familia
Ganancias	Orientación a las ganancias, que son una meta explícita	La ganancia considerada como una secuela
Planificación	Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales	Estructura informal <i>ad hoc</i>
Organización	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades
Control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos	Control parcial, <i>ad hoc</i> ; poca aplicación de medidas formales

Anexo 3: Figura 1. Consideraciones sobre la gestión estratégica (Leach, 1993)



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Libros

Arquer, J. 1979. *La empresa familiar*. Pamplona: EUNSA.

Breton, T. & Panfieu, S. 2014. *Los Bemberg, de 1827 a 2013*. Ediciones El Viso

Gallo, M.A. 1997. *La empresa familiar*. Barcelona Folio. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas v.8.

Leach, Peter. 1993. *La empresa familiar*. Granica. Buenos Aires, Argentina.

Artículos académicos

Arrieta, D. 2008. “Empresas familiares: cuando llegan los terceros”. *Revista de la Universidad Austral*. IAE Business School 71 (4).

Boesler, M. 2013. “How the global beer industry has consolidated over the last 10 years in two charts”. *Business Insider*.

Da Silva Lopez, T. 2008. “A global case of beer”. *Global Brands: The evolution of multinationals in alcoholic beverages*.

Equipo Pymex. 2012. “Empresas familiares: Se recurre a un profesional externo”. pymex.pe. <http://pymex.pe/pymes/oficina-y-operaciones/empresas-familiares-se-recurre-a-un-profesional-externo>

Ffench-Davis, R. 1997. “El efecto Tequila, sus orígenes y su alcance contagioso”. *IDES*, Buenos Aires, vol. 37, Nro 146.

Gómez Samper, H. 2013. “Empresas familiares que atraviesan generaciones”. *Debates IESA*. 18 (1).

Haar, J. 2006. "La gestión de empresas familiares: pacto de balance". *Debates IESA*. 11

Howard, P.H. 2013. "Too big to ale? Globalization and consolidation in the beer industry". The department of Community Sustainability, Michigan State University, Mishigan, United States.

La Voz del Interior, 2012. Suplementoespecial Empresas Familiares.

Ogliastri, E. 2013. "¿Empresa familiar emprendedora?" *Debates IESA*.18 (1).

Perkins, G. 2003. "Las empresas familiares". Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral.

Prats, G. 2013. "Incorporación de directivos externos a la empresa familiar, un camino para volver al crecimiento". Improven.com. <http://www.improven.com/incorporacion-de-directivos-externos-a-la-empresa-familiar-un-camino-para-volver-al-crecimiento/>

Sheehy, J. 2005. "Family Business: Tradition & Professionalism". *Accountancy Ireland*.37 (1): 56-58.

Taguiri, R & Davis, J. 1996. "Atributos ambivalentes de la empresa familiar". *Clásicos de FBR en Español*.

Artículos de diarios

Ferraresi, N. 2012. "La capacitación como herramienta clave para la profesionalización de la Empresa Familiar". La Voz del Interior

Grobocopatel, A. 2012. "La profesionalización de la empresa familiar es imprescindible para el crecimiento". La Voz del Interior

Romero S. 03/05/2002. "Brazilians to Acquire a Stake in Argentine Brewery". Business, The New York Times.

Sainz, A. 14/04/2006. “Venden la cerveza Quilmes a un grupo belga-brasileño”. Fusiones y Adquisiciones, La Nación.

20/02/2007. “Otra empresa Argentina que pasa a manos brasileñas”. Infobae.

Trabajos de graduación

Casanova, Gustavo Adolfo. 2001. “La profesionalización de la Empresa Familiar: el estudio de cuatro casos argentinos”, Mentor: Sergio Postigo, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

López, S. 2002. Integración y especialización como estrategias empresariales: el caso de la cervecería Quilmes. Tesis. Maestría en investigación histórica. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Páginas web

Página Web Cervecería y Maltería Quilmes

www.cerveceriaymalteriaquilmes.com

Página Web Indec

www.indec.mecon.ar/economico2005/

Entrevistas individuales

De Ganay, André. Entrevista realizada por Carolina de Ganay. Grabación. Buenos Aires, 13 de Noviembre, 2014.

De Ganay, Juan. Entrevista realizada por Carolina de Ganay. Grabación. Buenos Aires, 11 de Abril, 2015.

García Mansilla, Agustín. Entrevista realizada por Carolina de Ganay. Grabación. Buenos Aires, 30 de Noviembre, 2014.

Morita, Norberto. Entrevista realizada por Carolina de Ganay. Grabación. Buenos Aires, 8 de Marzo, 2015.

Escrituras Empresariales

“Strategic Options open to BAC”: Detalle de opciones estratégicas presentadas a la familia Bemberg en 1998.

