



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Rescatando a Freddo

“El resurgimiento de una empresa argentina mediante la realineación de su estrategia con su misión, visión y valores.”

Alumno: Guadalupe Castiñeira de Dios (18.055)

Mentor: Ing. Jorge Fantín

Victoria, Mayo 2011

Resumen

En 1998, Freddo era la empresa de heladería artesanal líder en el mercado. Contaba con tres décadas de historia, una marca fuerte, un producto de calidad Premium, ganancias millonarias y la posibilidad de un futuro a nivel regional. Este fue el último año de gestión familiar de la empresa, que fue vendida en 1999 al Grupo Exxel. En el 2001, a menos de dos años de gestión, la empresa se encontraba severamente endeudada, daba pérdida de manera sistemática, su producto había perdido calidad, su marca, adeptos, y estaba al borde de la quiebra cuando quedó en manos del Banco Galicia, su principal acreedor, apenas cuatro meses antes de que estallara la crisis del 2001.

Desde ese momento, Freddo atravesó dos gestiones diferentes, durante las cuales se logró evitar su quiebra, reposicionarla hasta ocupar el puesto que había ocupado a fines de los '90 y, finalmente, llevarla a un proceso de expansión nacional e internacional como nunca había experimentado hasta entonces.

Este trabajo realiza una descripción de las distintas gestiones atravesadas por Freddo entre 1999 y el 2010, analizando sus estrategias y el impacto de las mismas, estudiando al mismo tiempo la relación que mantuvieron con la visión, misión y los valores de la empresa, para investigar la crisis y, puntualmente, la recuperación de Freddo. A partir de esto, se concluyó que un factor que contribuyó al resurgimiento y expansión de esta empresa se encuentra en la alineación entre la estrategia de la gestión con la misión, la visión y los valores de Freddo.

Palabras clave: Estrategia, Misión, Visión, Valores, Freddo.

Agradecimientos

*A Mamá y Papá, por todo;
al resto de mi familia y amigos, por su compañía y apoyo incondicionales,
pero muy especialmente a mi Abuelo, por su ayuda y su presencia constantes;
y a mi Abuela, por la hermosa promesa que fue su vida.*

*A Jorge Fantín, mi mentor, y a los expertos que accedieron a brindarme su tiempo y
conocimiento, brindando así un aporte invaluable a este Trabajo;
a la Universidad y su gente, por estos felices años de carrera;
y a Pablo, por ser como es.*

Universidad de
San Andrés

Índice

Capítulo 1: Introducción.	1
1.1 Problemática	1
1.2 Pregunta/s de investigación	2
1.3 Objetivos	2
1.4 Justificación de las razones del estudio	3
1.5 Marco conceptual	3
1.5.1 La necesidad de diseñar y ejecutar en función de misión, visión y valores.	3
1.5.2 Misión.	5
1.5.3 Valores.	6
1.5.4 Visión.	6
1.5.5 Estrategia y desalineamiento de la estrategia.	7
1.6 Estrategia metodológica	9
1.6.1 Tipo de investigación	9
1.6.2 Caso de estudio	10
1.6.3 Fuentes de datos	11
Capítulo 2: Industria de los helados y descripción de Freddo.	12
2.1 Industria nacional.	12
2.2 Heladerías Freddo S.A.	13
Capítulo 3: Gestiones de Freddo.	16
3.1 La empresa familiar.	16
3.2 El Exxel Group.	17
3.3 El período Galicia.	20
3.4 La llegada de Pegasus.	23
Capítulo 4: Valores, misión y visión.	26
4.1 Los objetivos de cada gestión y la toma de decisiones.	27
4.2 Impacto sobre Freddo.	36
Capítulo 5: Conclusiones y nuevas inquietudes.	41
Bibliografía	45
Libros, papers e informes	45
Artículos periodísticos	46
Internet	46
Anexos	47
Anexo I: Entrevista a Raúl Medina Fernández.	47
Anexo II: Entrevista a Luis Bameule.	51
Anexo III: Entrevista a Jerónimo Bosch.	56

Capítulo 1: Introducción.

1.1 Problemática

Al momento de realizar un planeamiento estratégico, se enfatiza la necesidad de identificar la Visión, la Misión y los Valores de una organización. La Visión marca la dirección hacia la cual una empresa se dirige, el Norte que guía sus esfuerzos. La Misión señala la manera en que se pretende llegar a dicha Visión. Esta manera, está, en última instancia, alineada con los Valores, que constituyen el conjunto de creencias y principios que atraviesan todas las actividades de la organización. A su modo, los Valores son la parte más fundamental de la “personalidad” de una empresa: la definen, la distinguen de todas las demás. Por todo esto, la Visión, la Misión, y los Valores que propugna, no sólo son factores fundamentales para el desarrollo de un plan estratégico exitoso, sino una pieza clave para la subsistencia y el posterior triunfo de una organización determinada. Adicionalmente, es sólo lógico que si estos tres elementos deben operar como guías de todas las actividades que se llevan a cabo en una organización, para que una empresa triunfe; que esto no ocurra así debe ser clave para su fracaso.

En su libro “*How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In*”, Jim Collins (2009 [II]) señala los 5 pasos que conducen a la quiebra de una compañía, realizando una descripción del proceso de caída de algunas de las empresas consideradas poderosas y, por ello mismo, resguardadas del riesgo de la quiebra. Los parámetros usualmente utilizados, habían, hasta el naufragio de estas empresas, señalado a las mismas como “exitosas”. Asimismo, resalta unas pocas empresas que pudieron, mediante diversas acciones, recuperarse de sus crisis, triunfantes.

El libro, realiza un seguimiento histórico, retratando *cómo* fue el proceso en estas empresas, aunque sin profundizar en el *por qué* del mismo. De todos modos, si tenemos en cuenta la relevancia de que la estrategia ejecutada esté alineada de manera directa con la tríada fundamental que señalamos al comienzo, nos encontramos con lo que podría ser un indicio de la causa de la crisis o el éxito: el grado de alineación de los

Valores, la Visión y la Misión de la organización por parte de sus directivos al llevar a cabo la estrategia.

Entonces, la problemática que se estudió contempla la **crisis y éxito de la empresa, aunque especialmente este último, como resultado de la correlación existente – o no – entre la estrategia que se implemente y la tríada mencionada en el caso elegido.**

Esta problemática se investigó en relación al caso de Freddo, una empresa argentina de heladerías. Entre 1999 y el 2004 atravesó cuatro gestiones diferentes, y que entre el 2000 y el 2001 sufrió una grave crisis como empresa, de la cual luego se recuperó de manera exitosa.

1.2 Pregunta/s de investigación

Pregunta central:

- ¿A qué se debió la recuperación de Freddo luego de su crisis del 2000 y 2001?

Sub preguntas:

- ¿Hay indicios en el caso estudiado de que fracasaran las estrategias que no representaron adecuadamente los Valores, la Misión y la Visión entre 1999 y 2010?
- ¿A qué se debió esta desalineación y/o realineación respecto de ellos?

1.3 Objetivos

General:

- Realizar un estudio que investigue la relación entre la traslación de los Valores, la Misión y la Visión de una organización a la estrategia, y su éxito o fracaso.

Específicos:

- Investigar la relevancia de la tríada descripta para la subsistencia y el éxito de una estrategia.

- Estudiar las posibles razones detrás de la alineación y falta de alineación estratégica.

1.4 Justificación de las razones del estudio

Este estudio indagó respecto de la relación que la crisis y el éxito de la empresa estudiada tuvo con el grado en que la estrategia implementada se relacionó o no con la Misión, Visión, y Valores de la compañía, pretendiendo lograr una mayor comprensión de este problema. Esta comprensión ampliada procura sentar las bases para facilitar posteriores investigaciones.

Adicionalmente, se procuró ahondar respecto de las causas de la alineación y desalineación estratégica en el caso puntual. Se estudió el por qué de las decisiones que acarrearán como consecuencia un diseño estratégico que no comprende en él la tríada mencionada. De este modo, se buscó lograr no sólo un mayor entendimiento de estas razones, sino la manera de identificarlas en el caso estudiado.

1.5 Marco conceptual

1.5.1 La necesidad de diseñar y ejecutar en función de misión, visión y valores.

Desde hace un tiempo existe consenso, dentro de la comunidad académica, respecto de la necesidad de gestionar las empresas teniendo en consideración a la tríada de misión visión y valores. El enfoque que hemos tomado en este subcapítulo, y en el resto del trabajo de investigación se concentra en la relevancia de dicha tríada para el diseño y ejecución de la estrategia.

Drucker (2002: 37-48) ha señalado que la primera responsabilidad de la gerencia se refiere a la definición de qué es, qué será y qué debería ser el negocio. Se refiere, al mencionar esto, a los propósitos fundamentales de la organización, aquellos que van

más allá de una mera intención de obtener una ganancia o rentabilidad. Es decir que se está refiriendo a los valores (qué es), la misión (qué será) y la visión (qué debería ser) de la organización. Sostiene que esto es fundamental por múltiples razones, pero una nos atañe particularmente:

*“(...) sólo así puede un negocio proponerse objetivos, **desarrollar estrategias**, concentrar sus recursos y ponerse a trabajar.”¹ (Drucker, 2002: 48).*

Aún más, en estas mismas páginas, Drucker se refiere a que los objetivos arriba citados no son abstracciones, sino compromisos para actuar. Estos compromisos de acción constituyen, en definitiva, la estrategia de un negocio. Pero esos objetivos, sostiene Drucker, se derivan directamente de la misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, si esta tríada no se encuentra adecuadamente definida y comprendida, difícilmente pueda traducirse en objetivos, planes de acciones, y, por lo tanto, en una estrategia acorde.

Asimismo, Collins (2009 [I]: 127-154) entiende que las empresas que sobresalen fijan su estrategia en base al entendimiento (entre otras cosas) de aquello que les “*apasiona*”. Cuando se refiere a esto, indica que la pasión no es algo ajeno a la empresa ni abstracto, sino que es **aquello que la organización representa**. Entonces, de acuerdo a lo que entendemos por misión, visión y valores, esta tríada es, a fin de cuentas, lo que la organización representa. Son su propósito, lo que las vuelve única y distingue respecto de las demás. Deben estar incluidas en el diseño estratégico, ya que son ellas quienes harán que la estrategia sea propia de la empresa, y se diferencie de cualquier otra.

Sabemos que la diferenciación respecto de las demás organizaciones es un factor clave para el triunfo de la misma (Porter, 1996: 62-68). En general, esta diferenciación se centra en la realización de: (a) actividades diferentes a aquellas de los rivales; o (b) actividades similares a las de los rivales pero de diferente manera. Por otra parte, entendemos que la tríada estudiada es un factor que frecuentemente contribuye a la definición de las actividades que se realizan en la empresa y la manera de realizarlas,

¹ No se encuentra resaltado en el texto original.

confiriendo, de este modo, diferenciación a la estrategia. Sin la misión visión y valores, únicos a la organización, sería más dudoso que se pueda diseñar e implementar una estrategia que se diferencie verdaderamente de las demás. Es desde este punto que identificamos la necesidad de diseñar la estrategia en función de la misión, la visión y los valores propios a cada empresa como punto de partida para nuestro estudio.

Por lo tanto, y antes de proseguir con nuestro estudio, consideramos primordial explicar al lector exactamente a qué nos referiremos al hablar de misión, visión, valores y estrategia.

1.5.2 Misión.

Existen múltiples y variadas definiciones y concepciones de estos elementos. A fines prácticos, cuando hablemos de **misión**, estaremos considerando lo señalado por Niven (2008:106-107):

“[La misión] define el propósito central de la organización, es su raison d’etre. (...) la misión nunca se cumple verdaderamente. Actúa como un faro para la labor, constantemente perseguido, pero nunca alcanzado. [Debe ser considerada] como la brújula que guía a la organización. Y del mismo modo en que una brújula puede guiarnos a la seguridad cuando estamos perdidos en terreno poco familiar, una misión poderosa puede servir de guía en momentos de incertidumbre organizacional.”

Niven señala, además, que la misión afectará la motivación de los empleados de una organización, ya que sostiene que la misión de una organización es la representación colectiva del deseo humano más básico de contribuir a algo más grande que nosotros mismos.

Aunque Niven realiza este análisis y esta definición en un trabajo dedicado específicamente a organizaciones sin fines de lucro, sostenemos que esta definición es válida también para organizaciones con fin de lucro. De la definición en general,

destacamos la concepción de la misión como guía de una compañía y su rol en momentos de crisis.

1.5.3 Valores.

En cuanto a los **valores** de una organización, entenderemos que los mismos son:

“Un pequeño conjunto de principios guía atemporales, los valores centrales no precisan justificación externa, sino que tienen intrínseco valor e importancia para aquellos dentro de la organización.”

(Collins y Porras, 1996: 66)

Niven (2008: 114) señala que los valores representan la manera de “hacerse las cosas” en una organización. Esto se debe a que, en última instancia, el modo de actuar dentro de una organización determinada se basa en los valores de la misma: entendemos que los valores son una parte central de la “personalidad” de una organización, y son propios y únicos para ella.

Entonces, si es a partir y en función de dichos valores que se va a obrar de manera consistente y constante en una organización, sería lógico considerar que no existe organización perdurable que no cuente con el mismo conjunto de valores en todos los niveles de la organización. Decimos esto ya que una organización que no tenga dicho comportamiento, o sea, en la cual las decisiones, desde la más rutinaria hasta la más estratégica, se tomen sin una razón, sin una lógica coherente y presente a lo largo y a lo ancho de su estructura, se autodestruiría, entre acciones incoherentes y desalineadas, y representaría un desperdicio constante de capital y esfuerzo.

1.5.4 Visión.

En cuanto a la **visión**, Niven (2008: 121) nos dice que:

“[La visión] nos provee una imagen de aquello en lo que la organización planea, en última instancia, convertirse. (...) Mientras que la misión es frecuentemente abstracta, la visión debería contener una imagen tan concreta del estado deseado como posible sea, y proveer la base para formular estrategias y objetivos.”²

Esto nos lleva a que:

“La visión traduce la misión en resultados verdaderamente significativos y deseados – y guía la distribución de tiempo, energía y recursos.”³ (Senge, 1998)

Entendemos, entonces, que la visión presenta una imagen concreta del futuro que la organización planea para sí. Es más que la idea a la que aspira: es la viva representación de lo que la empresa desea ser. Y hacia esta imagen, hacia este futuro concreto (aunque lejano e inalcanzable) es que la organización se desea encaminar. Para ello y en función de ello es que se deberían delinear los planes de una empresa.

Hemos arribado de este modo a un punto fundamental: la visión provee la base para formular la estrategia, es a partir de ella que se distribuyen tiempo, energía y recursos. Esto nos lleva a definir, finalmente, otro concepto central de nuestra problemática: ¿Qué es la **estrategia**?

1.5.5 Estrategia y desalineamiento de la estrategia.

“La estrategia representa las amplias prioridades adoptadas por una organización en reconocimiento del entorno en el que opera y en persecución de su misión.” (Niven, 2008: 133)

Ahora bien, a pesar de que comprendemos claramente que la estrategia de una empresa se desarrolla en un contexto determinado y que, por lo tanto, se ve afectada por y afecta

² No se encuentra resaltado en el texto original.

³ No se encuentra resaltado en el texto original.

al mismo, el enfoque de nuestra problemática no va a estudiar esto, sino que se va a enfocar en la estrategia como persecución de la misión y, nosotros añadiríamos, visión y valores.

Por lo tanto, entendemos que lo que será y lo que no será la estrategia debe definirse dentro de la organización en base a los tres conceptos arriba desarrollados. Decimos “lo que no será”, porque es esencial en la estrategia saber, puntualmente, qué **no hacer** (Porter, 1996: 70): Las más grandes empresas pueden llegar a caer debido a una errada decisión sobre aquello que deberían haber excluido de su estrategia. Esta vital decisión está guiada en gran parte por los tres elementos centrales que hemos mencionado. En primerísimo instancia, no debiera formar parte de la estrategia nada que se encuentre directamente en contra de los mismos.

Misión, visión y valores proveen en términos generales el **qué** y el **para quién**, mientras que la estrategia provee el **cómo** (Niven, 2008: 134). La tríada que hemos mencionado es, metafóricamente hablando, “incorpórea”, hasta el momento en que se le asocia una estrategia definida en base a ella, y este es el momento en que cobra verdadera vida e impacto trascendente. Es por esto que estudiaremos estos cuatro elementos en combinación, y a ello se debe que debamos aclararlos previamente.

Pero, en sí, y muy burdamente, la estrategia delimita un plan de acción (las “amplias prioridades” señaladas al inicio de este apartado). Los autores que hemos citado coinciden en que este es un accionar diseñado e implementado a partir de la tríada mencionada, habiendo así alineación entre la estrategia y estos factores. En cambio, hay ocasiones en que las prioridades de una empresa no son planeadas en función de sus principios, ni de su propósito central, ni de aquello que la empresa aspira a ser en un futuro. Decimos que en estas situaciones se produce un desalineamiento.

Adicionalmente, sostenemos la noción de Mintzberg de que una estrategia puede ser no sólo deliberada, sino emergente. Es decir, que ella puede no ser el resultado directo de un proceso de diseño, sino que puede desarrollarse inadvertidamente. Debido a la informalidad con la que se tiñe la estrategia emergente, entendemos que la alineación o desalineación de la misma, se desarrolla de manera crucial en esta etapa.

Subrayamos, en base a todo lo mencionado, que nosotros *no realizaremos un estudio de los conceptos mencionados de manera separada*, ni puntual. Lo que nos atañe en esta investigación es *la relación entre estos conceptos y las consecuencias* que ella o, más bien, la falta de ella, pueden conllevar.

Adicionalmente, buscamos indagar respecto de las causas detrás del alineamiento o el desalineamiento de la estrategia, por las razones presentadas en la justificación de las razones de estudio.

En base a todos elementos es que se estudiará la problemática propuesta. Si bien ha habido Trabajos de graduación relacionados con la estrategia, no la contemplan con el mismo enfoque, estudiando más puntualmente su vinculación con el entorno de la empresa, o puramente desde un enfoque de estrategia de negocios puntuales, mientras que nosotros nos enfocamos de manera particular en las características más internas y exclusivamente propias de una empresa. Hubo recientemente un Trabajo de graduación sobre Persicco, competidora de Freddo, pero no termina de relacionarse con el caso que nosotros estudiamos, ya que su enfoque está en la publicidad realizada por esa empresa.

Asimismo, los trabajos existentes que incluyen en su estudio la misión, la visión y/o los valores organizacionales, no los asocian, ni los estudian junto a la estrategia, de la manera en que nosotros procuramos analizarlos, sino divididos respecto de ella, o a cada elemento de manera particular, mientras que nosotros buscamos indagar sobre las relaciones que estos conceptos mantienen entre sí. Por lo tanto, cualquier referencia que se pudiera hacer a estos estudios está limitada, exclusivamente, a la definición de alguno de los elementos que forman parte de la situación bajo estudio.

1.6 Estrategia metodológica

1.6.1 Tipo de investigación

Dado que nuestro problema gira en torno a cómo la desalineación de una estrategia en su diseño puede llevar a un fracaso de la misma, en primer lugar, este trabajo se inició

con una investigación correlacional. Esto se debe a que procuramos investigar las relaciones entre los conceptos que en nuestra problemática nos ocupan, en vez de los conceptos en sí, y este tipo de estudios, por definición, “(...) *tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables*” (Hernández Sampieri, et. al.: 1998). Los conceptos que nosotros estudiamos en correlación son el **alineamiento en la estrategia** y el **éxito de la empresa**.

Luego de esta descripción primera, se llevó a cabo una investigación del tipo explicativo, para concentrarnos en las causas del problema estudiado. Buscamos en esta etapa, entonces, estudiar el por qué de nuestro problema, a fin de encontrar las circunstancias que generaron en el caso estudiado la crisis y el éxito de la empresa, ya que buscábamos un mayor entendimiento de la situación sujeta a estudio. Para tal fin, ésta investigación es la que debió utilizarse (Hernández Sampieri, et. al.: 1998).

Este último tipo de investigación implica la existencia de una hipótesis. La nuestra fue “*Un factor clave de la crisis o el éxito de una empresa es la injerencia que misión, visión y valores de la empresa tuvieron en la estrategia emergente ejecutada por la misma.*”

1.6.2 Caso de estudio

A fin de llevar a cabo el estudio planteado, se decidió utilizar el caso de Heladerías Freddo S.A. entre 1998 y 2010. Esta decisión se basó en primer lugar en la característica local de la empresa, a fin de estudiar un caso que tuvo lugar en la Argentina. En segundo lugar, se trata de una empresa que, en el período estudiado, contaba con tres décadas de trayectoria y una posición firmemente asentada dentro de una industria altamente competitiva, siendo una empresa reconocida públicamente en el territorio argentino. Por estas características es que las fluctuaciones en la situación de la empresa y sus sucesivas alternancias entre éxito y fracaso resultaron aún más claras.

Las conclusiones extraídas, entonces, surgen de y corresponden exclusivamente al caso estudiado. Por lo tanto, a partir de la inserción de este caso de estudio, nuestra hipótesis se vio transformada, convirtiéndose en: “*Un factor clave de la crisis y posterior éxito de*

Heladerías Freddo S.A. entre 1999 y el 2010, fue la injerencia que misión, visión y valores de la empresa tuvieron en la estrategia emergente ejecutada por la misma.”

1.6.3 Fuentes de datos

Fueron llevadas a cabo una serie de entrevistas a ejecutivos de Freddo actuales y/o relacionados con la empresa en el pasado, a fin de conocer sus puntos de vista respecto de la problemática estudiada y sus opiniones acerca del caso. Ellas serán nuestra primera fuente de información. El objetivo detrás de estas entrevistas es reconstruir las gestiones de Freddo durante el período estudiado a partir del análisis de las experiencias y opiniones relatadas por algunos de sus actores principales.

Además, a fin de realizar este estudio se utilizaron fuentes secundarias, tales como publicaciones acerca del caso estudiado, durante el período estudiado, como ser artículos periodísticos y papers especializados. Estas fuentes fueron seleccionadas para brindar contexto y perspectiva a las entrevistas realizadas.

Capítulo 2: Industria de los helados y descripción de Freddo.

2.1 Industria nacional.

Tanto a nivel nacional como a nivel internacional, la industria de los helados se encuentra dividida en dos ramas: la del helado industrial y la del helado artesanal. Es importante hacer esta distinción porque ambas industrias tienen estrategias y sistemas de producción claramente diferentes.

La primera es la que cuenta con el mayor volumen dentro del mercado, a pesar de que en la Argentina se suele consumir mucho helado artesanal. Dentro de ella, hay pocos y enormes jugadores: Arcor, Nestlé y Unilever (hasta el 2005), por nombrar algunos. La producción es masiva, se llega al consumidor principalmente a través de supermercados y pequeños negocios. En esta industria, hay márgenes chicos de ganancia, así que el volumen juega un rol fundamental.

Por su parte, la industria del helado artesanal se encuentra drásticamente atomizada: el grueso de las heladerías cuenta con uno o dos locales como mucho y son PyMEs claramente familiares. El gran jugador histórico y actual con alta calidad de helados dentro de esta industria es Freddo, con un liderazgo indiscutido y, sin embargo, con una porción muy pequeña del mercado. Le siguen, en este rubro y entre otros, Munchi's, Persicco, Un Altra Volta y Chungo. Estas empresas forman parte de un segmento puntual, que es el de los helados premium.

Con más locales de lo usual, aunque en un segmento más bajo, se encuentran los helados Daniel, por ejemplo, y Grido, que es un caso especial dentro de la industria deshelado artesanal, ya que es una franquicia que cuenta con una gran cantidad de locales, pero que vende helado industrial, aunque de la manera en que se vende típicamente el helado artesanal.

La del helado artesanal es una industria con una feroz competencia, ya que uno de los factores claves es la ubicación del negocio. Muy pocas veces éste funciona como ancla: las más de las veces los consumidores no van expresamente a una zona puntual porque haya una heladería allí, sino que esta se encuentra ubicada estratégicamente en una zona por la cual circula una gran cantidad de gente. Esto se debe a que la compra de helado tiende a ser una compra de impulso y, mientras más heladerías haya en una zona determinada, más se satura.

En esta industria, que se caracteriza por un volumen de ventas relativamente pequeño, se privilegia el margen de venta, y de este proviene el grueso de la ganancia. Los principales costos que afrontan las empresas que compiten en esta industria surgen de los alquileres de los locales, del costo de la materia prima que utilizan y, por último, el costo salarial e impositivo.

De aquí surge otro factor importante: Las empresas que constituyen el mayor porcentaje de los jugadores de esta industria, al ser pequeñas y/o familiares tienden, o a no operar completamente en blanco, o a gozar de los beneficios del trabajo familiar, implicando esto que no existe relación de dependencia y, por ende, no hay obligación de abonar las cargas sociales que serían de otro modo obligatorias. En cambio, los jugadores más grandes, entre los cuales se encuentra Freddo, tienden por diversas razones a operar en blanco. Esta desigualdad conduce a una competencia desleal, ya que el margen de las pequeñas empresas tiende a ser comparativamente superior al de las grandes empresas y, como ya dijimos, en esta industria el margen lo es todo.

2.2 Heladerías Freddo S.A.

A fines de la década de los noventa, Freddo era considerada, indiscutidamente, como la empresa líder en el competitivo mercado argentino de los helados. Había tenido sus inicios humildes treinta años atrás, cuando Luis Aversa y Salvador Guarracino comenzaron a vender helados en su verdulería de Recoleta. Por tres décadas, habían construido una PyME con una fuerte gestión familiar, y con un producto de calidad, subrayando su tradición en el negocio. Para 1999, contaba ya con 37 locales en la Argentina, y una facturación \$36 millones anual (La Nación: 2001[II]), además de haber

formado una marca fuerte, que contaba con una gran presencia, y un producto de alta calidad. Fue en ese mismo año que el Grupo Exxel la adquirió por US\$ 82,5 millones (La Nación: 1999).

A fines del 2001, luego de pérdidas por 10 millones y con una deuda de 30 millones en su haber (La Nación: 2001[I]), Freddo pasó a manos del Banco Galicia, su principal acreedor. En el Grupo Exxel, se sostuvo que la precaria situación de la empresa heladera era consecuencia de la recesión del momento, mientras que los consumidores de Freddo sostenían que había una baja en la calidad desde 1999 y la nueva gestión coincidió con ellos (Clarín: 2001[I]).

En un principio, el Grupo Galicia demostró su intención de vender Freddo, pero la crisis económica del 2001 tornó esta alternativa poco viable. Debido a la precaria situación del Grupo luego de diciembre del 2001, el principal objetivo del Grupo Galicia durante su gestión de Freddo se convirtió en una misión de salvataje para la posterior venta de las heladerías, sin una intención de desarrollarlas a futuro como negocio propio, pero sí con la de mantener la empresa en marcha hasta el momento en que se pudiera realizar una futura venta.

Para rescatar a Freddo, el Banco Galicia decidió convocar a uno de sus antiguos dueños, Juan José Guarracino, junto a Raúl Medina Fernández, el último gerente comercial de la empresa, previo a su adquisición por parte del fondo de inversión. Respectivamente, fueron nombrados presidente y vicepresidente de la empresa heladera, tomando como una de sus primeras decisiones la reincorporación de ejecutivos de Freddo de antes del Grupo Exxel.

En febrero del 2004, Freddo fue vendida por tercera vez en 5 años, esta vez al fondo de inversiones Pegasus, en aproximadamente U\$S 20 millones (Clarín: 2004). En el 2003, había facturado U\$S 8,2 millones⁴ y contaba con un total de 29 puntos de venta (Infobrand, 2003). Además, a fines del 2001 habían surgido dos claras amenazas para Freddo: Persicco y Un Altra Volta. Finalizado el período “non compete” establecido por el Grupo Exxel a las familias Aversa y Guarracino al momento de su adquisición de las

⁴ Dato provisto por Pegasus Capital.

heladerías, los antiguos dueños de Freddo abrieron sus propias heladerías y se convirtieron así en competidores directos, provenientes de la misma tradición de calidad que Freddo utilizaba para diferenciarse.

Persicco y Volta aprovecharon esta tradición y la precaria situación de Freddo en los tiempos que sucedieron a su inauguración, destacando la pérdida de calidad del helado de esta heladería. Sin ir más lejos, el slogan de Persicco, apenas abrió su primer local, fue “porque el helado tenía que volver a ser rico” y el nombre de Volta significa literalmente “otra vuelta más”, señalando el regreso de los ex dueños de Freddo a la industria del helado.



Capítulo 3: Gestiones de Freddo.

Como adelantamos en el capítulo anterior, Freddo atravesó, entre 1998 y 2004, cuatro gestiones muy diferentes. Dando por descontado que esta seguidilla de cambios radicales – cada cambio de gestión implica, por lo menos, un impacto en la cultura de la organización – ciertamente no tendió a favorecer a la empresa heladera ni a su estabilidad, proponemos a continuación una descripción de las diversas gestiones en cada subcapítulo, desde los fines de la gestión familiar, pasando por la del Exxel Group, y la del Grupo Galicia, hasta llegar a la gestión de Pegasus Capital, con sus puntos a destacar – para bien o para mal.

Utilizaremos la gestión familiar, no como objeto de estudio en sí, sino como medida de comparación para el resto del análisis. Esto es a fin de contar con un punto de partida para el estudio de las gestiones que le sucedieron.

3.1 La empresa familiar.

Freddo comenzó como una empresa familiar, y lo fue durante treinta años. Su modelo de expansión era autosustentable, limitándose la apertura de nuevos locales al capital acumulado con los ingresos de la compañía y a la cantidad de miembros de las familias, procurándose que hubiera por lo menos uno por local, para administrarlo.

Las familias desarrollaron una cultura de trabajo esmerado, con foco en realizar un muy buen producto. Enfatizaban su calidad y su cuidado, teniendo al producto y al cliente como ejes de la gestión de la empresa.

A fines de los noventa, era una PyME con presencia firme aunque acotada principalmente a la Capital Federal y puntualmente al barrio de Recoleta y alrededores, donde se encontraban concentrados sus locales icónicos. Además, se trataba de una empresa que había logrado desarrollar una gran marca a partir de un gran producto. Era la empresa líder del atomizado mercado de la heladería artesanal. Las familias Aversa y Guarracino habían convertido a Freddo en sinónimo de calidad.

Sin embargo, toda gestión familiar tiene sus limitaciones, y la de Heladerías Freddo no fue la excepción. La manera autosuficiente en que se estaban inaugurando los locales, si bien aún daba resultado, no dejaba de ser un factor limitante para el crecimiento de la empresa, y el modelo de gestión familiar, tradicionalmente basado en la intuición y conocimientos de sus fundadores pero generalmente falto de capacitación, resultaba ser un escollo en lo que se refería a la profesionalización de una organización. Freddo se encontraba en una buena situación, pero podía estar en una situación aún mejor, y, lo que es más, sus dueños lo sabían.

Las familias estaban considerando un plan de expansión que involucraba la inauguración de algunos de los primeros locales en el exterior, cuando recibieron una oferta más que tentadora. El Exxel Group se disponía a comprar a Freddo, ofertando la astronómica suma de 82,5 millones de pesos dólar. El elevado precio se justificó a partir del potencial de crecimiento de la marca.

Los Aversa y los Guarracino aceptaron, y Freddo pasó a ser propiedad del grupo Exxel.

No es sorprendente que las familias hayan aceptado a la venta, de hecho tiene mucha lógica, si se considera que la gestión de una compañía con tantos locales y tantas posibilidades a futuro, se estaba tornando cuesta arriba para sus dueños originales. El modelo de crecimiento que se había desarrollado hasta el momento era acotado, y los dueños tenían la esperanza de que un fondo de inversión, con su amplia espalda financiera, ayudara a la empresa a crecer mucho más de lo que les era posible a ellos a través de sus propios medios.

Considerando, además, la suma que el Exxel ofreció, la decisión fue, de hecho, un buen negocio para las familias, aunque no resultaría serlo tanto para Freddo.

3.2 El Exxel Group.

El Grupo Exxel, icónico en la economía argentina de los noventa, tenía por modus operandi para la compra de empresas un sistema de utilización generalizada en otros

fondos de su característica y que se denomina *leveraged buyout* (compra apalancada). En esta metodología, la compra de la empresa se realiza mediante el endeudamiento de la misma, obteniendo un crédito a corto plazo (crédito puente) para costear parte de la compra. Concretada la operación, la compañía emitía obligaciones negociables con cuya venta se cancelaba el crédito (H.C.D.N.: 2001). Estos bonos se encontraban respaldados por la compañía misma que acababa de ser adquirida, y Freddo no fue la excepción.

El Exxel, además, no contaba con el hábito de financiar sus propias compras, parcial ni totalmente, ni de inyectarles fondos. Por lo tanto, fue básicamente Freddo, como garantía de la deuda que emitió, quien financió su propia adquisición.

La adquisición se realizó generando un volumen de deuda que Freddo, por sus características en ese entonces, no pudo soportar. Además, una vez adquirida Freddo, se comenzó “*un agresivo plan de expansión*” (La Nación: 2001[II]), que incluyó la apertura de locales nuevos, y consideraba un futuro desarrollo internacional. Este plan de expansión se llevó a cabo soportado por la generación de aún más deuda para Freddo, que, a pesar de su excelente posicionamiento y situación, era una empresa aún mediana y no contaba con flujos de fondos tales como para hacer frente a la masiva deuda a la que se estaba viendo enfrentada.

Una de las primeras medidas que adoptó el Exxel, incluyó la extensiva – y ciertamente costosa - remodelación de las heladerías a fin de modernizarlas, pero la medida que más impacto tuvo en la empresa, fue una orientada a la reducción de los costos: aunque continuaron usando las recetas originales de Freddo, reemplazaron los ingredientes tradicionales por otros más baratos. De este modo, se perdió en gran parte la calidad que había llevado y mantenido a Freddo en una posición de liderazgo. Este cambio no pasó desapercibido para los consumidores, que empezaron a quejarse, y sentirse defraudados (La Nación: 2001 [II]).

El maestro heladero de Freddo, que había desempeñado tal función ya durante la gestión Aversa-Guarracino, desapareció de la empresa, al rehusarse a realizar los cambios de los ingredientes. Este hombre, aparte de encontrarse involucrado con el desarrollo de los gustos de los helados, estaba vinculado con la producción a gran escala de helado

artesanal, vital para el negocio de Freddo. Perderlo y perder la calidad de los gustos, eran sinónimos.

Al mismo tiempo que su producto perdía valor - y, consecuentemente, Freddo perdía su principal punto de diferenciación y una de sus principales fortalezas -, otras empresas de helados comenzaron a presentar una competencia más seria. En el sector de helados de alta gama, Chungo y Munchi's aprovecharon la situación de Freddo para dar pelea, ya que en esta nueva situación podían competir en un nivel similar de calidad, y con precios más bajos.

Los errores del Exxel se vieron exacerbados por la recesión que afectó al país, y que comenzó en 1999. En el marco de ella, el consumo de helados cayó, afectando las ventas de Freddo - y las demás heladerías - directamente.

Ante los grandes gastos, el bastardeo de su producto y la recesión, Freddo comenzaba a dar pérdidas y no había fondos para cubrir la gigantesca deuda contraída con los acreedores. Con la intención de obtener ingresos rápidos, el Grupo Exxel tomó una decisión que Freddo no tardaría en lamentar.

Al momento de la adquisición de Freddo, los Aversa y los Guarracino firmaron un contrato de “*non compete*”. Estando todavía dentro del período de no competencia establecido, el Exxel optó por realizar un *sale and lease back* de algunos de los mejores locales con los que contaban en ese entonces, vendiéndoselos nada menos que a la familia Aversa. Entre estos locales se contaban algunos de los más emblemáticos de Freddo, como ser, por ejemplo, su primer local, situado en Callao y Pacheco de Melo, y su segundo local histórico.

Sin embargo, esto no cambiaba la situación de Freddo, sus pérdidas continuaban, al igual que su multimillonaria deuda. Sus ganancias habían pasado de los \$36 millones en 1999 a unos estimados \$24 millones el 2001. Además, luego de que apenas un año antes el Exxel abriera una veintena de nuevas bocas, como puntapié de su intenso plan de expansión, en el 2001 se debieron cerrar quince (La Nación: 2001[I]). Otras empresas del Exxel estaban atravesando situaciones similares, como Musimundo, que en agosto

de ese año se presentó en convocatoria de acreedores, o Havanna, que se encontraba en una situación de endeudamiento similar a la de Freddo.

En el caso de Freddo, en lugar de concursarla, el Exxel comenzó a buscar activamente un comprador para la empresa, ofreciéndosela, en un principio, a sus antiguos dueños, que rechazaron la oferta. Eventualmente, casi un año y medio luego de haber sido adquirida por el Exxel Group, la empresa de helados quedó en manos de su principal acreedor: el Grupo Galicia.

3.3 El período Galicia.

El Grupo Galicia se encontraba frente a una situación compleja al momento de quedarse con Freddo. Eran fines de agosto del 2001, y faltaban apenas unos meses para que se desatara completamente la crisis que se venía gestando en la Argentina. Los bancos, entre ellos el Galicia, sufrieron un grave impacto con las corridas bancarias y las consecuencias que trajo consigo el corralito.

En un principio, el Galicia se mostró reticente ante la posibilidad de adquirir a Freddo, prefiriendo en su lugar cobrar los créditos. Sin embargo, cuando se tornó evidente que, de otro modo, la empresa entraría en quiebra, decidieron sostener la empresa. La lógica detrás de esta decisión, fue la intención de salvar a una empresa argentina importante, y a la cual le tenían respeto.

Esto resume, en gran medida, la gestión del Grupo Galicia: fue un esfuerzo para, en condiciones adversas, mantener a una empresa que en nada se relacionaba con sus negocios de banca. El objetivo final, si, era venderla. Pero se decidieron a venderla íntegra, como una empresa, sosteniéndola hasta ese entonces y procurando mejorar su situación, en vez de venderla en partes, lo cual habría resultado mucho más sencillo en un primer momento.

Convocaron, para gestionar la empresa, a Juan José Guarracino – uno de los miembros de la familia original – y a Raúl Medina Fernández, quien fuera gerente comercial de

Freddo antes de la gestión del Exxel, nombrados respectivamente presidente y vicepresidente de la empresa.

Ambos iniciaron su gestión con la intención de recuperar la marca, el producto y la mística propias del Freddo original. Estaban al tanto de que la intención definitiva del banco era vender la empresa en tanto se presentara una oferta razonable, pero contribuyendo, en el proceso, a que Freddo fuera recuperando su antigua gloria, y contaban con el apoyo del Galicia para llevar adelante sus estrategias.

Reconociendo los cambios que se habían realizado en las compras de materias primas durante la gestión Exxel, se enfocaron en mejorar, en primer lugar, la calidad del producto. Empezaron por sabores clave, como el chocolate con almendras y el dulce de leche granizado, volviendo a comprar los ingredientes originales. De esta manera, no sólo procuraban volver a ganarse la confianza de los clientes, sino la de los empleados de Freddo, buscando que volvieran gradualmente a sentirse identificados con el producto y con la empresa, rescatando la cultura de trabajo y centrada en el cliente y la calidad que había sido propia de la gestión familiar.

En relación con este punto, se recuperaron las relaciones con los proveedores, que habían resultado muy dañadas como consecuencia de la gestión anterior. Para lograr esto, se procuró volver a ganar la confianza de los proveedores, volviendo a pagarles en los términos acordados, como se solía hacer en la gestión familiar, y se había descuidado con el Exxel.

Se procedió, además, a realizar una reestructuración organizacional, porque se consideraba que la estructura de la compañía había quedado anquilosada con el ingreso excesivo de gente en el management durante la gestión anterior. Por lo tanto, se procedió a desarrollar e implementar un plan para reducir las gerencias, generando pocas y clave, en función de la necesidad que de ella se tuviera.

La reingeniería se basó en un plan que la gente de la gestión Galicia había trazado previo a que Freddo quedara definitivamente bajo su control, con lo cual se empezó a ejecutar desde el primer momento de la gestión efectiva, finalizándose el grueso de dicho proceso para fines de octubre del 2001. Como recién señalamos, ésta, junto a las

acciones estratégicas arriba mencionadas, se comenzó a implementar inmediatamente, y es afortunado que ese fuera el caso.

A fines de diciembre de 2001, además, surgen dos nuevos competidores, provenientes de los orígenes de Freddo mismo: Persicco y Un Altra Volta, que empiezan a ganar terreno esgrimiendo sus raíces y su tradición, aprovechando, simultáneamente, la el deterioro que e había producido en la calidad y en la imagen de la empresa recientemente. El primer eslogan de Persicco ejemplifica la situación de ese entonces claramente: *“Porque el helado tenía que volver a ser rico.”*

A todo esto se le suma que a partir de diciembre del 2001 el Galicia se enfrentó, al igual que el resto del país, a una situación compleja. Si bien continuó soportando la gestión de Freddo, no podía destinarle una abundancia de fondos, y es cuestionable que la empresa hubiera podido realizar su plan de reestructuración y mejora de productos claves si lo hubiera desarrollado unos meses más tarde.

El Galicia se enfrentaba a problemas más apremiantes que la conservación de Freddo, como ser su propia continuidad. Ahora era más claro que nunca que la prioridad era realizar una buena venta.

Sin embargo, ante la crisis, y el aumento de precios generalizado, el management decidió, temporalmente, estancar el precio del helado, mientras que sus competidores lo subían. Combinada a las demás acciones que llevaron a cabo, esta accesibilidad económica contribuyó a que las personas comenzaran a comprar más helado de Freddo, y descubrieran el reciente recupero de la calidad, y la empresa se favoreció del boca a boca que se generó a partir de ello.

Entonces, a pesar de los factores externos claramente limitantes, la gestión Galicia fue obteniendo resultados positivos en Freddo. Aunque aún quedaba mucho por hacer, consiguió que, poco a poco, los clientes fueran volviendo a Freddo, recuperando la confianza perdida. Además, aunque al inicio de su gestión, en el 2001, Freddo presentaba un EBITDA negativo, a fines del 2003, contaba con un EBITDA positivo, si bien moderado, de alrededor de U\$S 1 millón.

3.4 La llegada de Pegasus.

En febrero del 2004, Freddo cambió de manos una vez más, esta vez siendo adquirida por el fondo de inversión Pegasus Capital por alrededor de 15 a 20 millones de dólares (Infobrand:2003; Clarín:2004). Pegasus ya había adquirido para ese entonces otra de empresa que había sido anteriormente del Exxel: Musimundo.

Al momento de realizarse esta compra, Freddo se encontraba en una situación complicada. A pesar de los esfuerzos que se realizaron durante la Gestión Galicia, la marca se encontraba bastardeada, los locales de las heladerías se encontraban en un estado lamentable, los gustos no habían llegado a recuperar su antiguo sabor y calidad, y Freddo aún se encontraba seriamente endeudada, como legado de la operación de adquisición y expansión del Exxel Group y la crisis del 2001. Aún más, la empresa estaba atravesando su cuarto cambio de gestión en cinco años, con su cambio cultural consecuente. Era un momento de confusión.

Más allá de todas estas debilidades internas, Freddo seguía enfrentada a la tremenda amenaza que significaban, en ese momento, Persicco y Volta, con una vuelta más de tuerca: ésta última era la dueña de los cinco locales incluidos en el contrato que había orquestado el Exxel durante su gestión.

A fines del 2004 estos cinco locales representaban aproximadamente el 35% de la facturación total de la cadena (Infobrand: 2004), y en el 2005 vencía el contrato de alquiler. En este año, efectivamente, se cerraron los Freddo y se inauguraron nuevos Volta en cada uno de esos locales y Freddo debió alquilar otros cinco, cerca de los que había perdido, para poder conservar su presencia. Es importante recordar en esta instancia, dos puntos que señalamos en el segundo capítulo: la relevancia de la ubicación de los locales, y que el alquiler de un local representa uno de los costos más significativos en este negocio.

Pegasus, a pesar de este panorama, consideraba que Freddo podía y debía crecer. Se iniciaron entonces una serie de acciones para, en primer lugar, acabar de restablecer la antigua gloria de la empresa.

Una de las primeras medidas que se adoptaron, fue la recontractación del maestro heladero y gerente de producción de la gestión Aversa-Guarracino, que desde los cambios de ingredientes de la gestión del Exxel, ya no se encontraba más en Freddo. Detrás de esta recontractación, se encontraba la intención de rescatar los gustos y recuperar la antigua calidad, tanto del helado como del complejo proceso productivo. Esta recuperación del producto ya había visto sus inicios durante la gestión Galicia, y continuó en esta gestión.

Otra de las medidas principales involucró un cambio de todo el equipo de la primera línea del management, que estaba compuesto en general por los remanentes –escasos– de la gestión familiar y la gestión Exxel. Se buscó con este cambio del equipo de gestión la profesionalización de la empresa, particularmente en sus procesos, con la intención de empezar a darle a la empresa un perfil internacional en el futuro cercano, y recuperar la confianza de los empleados de Freddo, desde la segunda línea del management hacia abajo. La idea era facilitar el trabajo de estos empleados, brindándoles seguridad a través del nuevo equipo.

Además, se realizaron una serie de inversiones por parte de Pegasus con el objetivo de desendeudar a Freddo, y realizar una modernización a gran escala de los locales. Esta modernización no se limitó a un cambio de imagen, de layout y de logo, sino la estandarización de todos los locales y una fuerte capacitación de los empleados. Se fabricó un manual, para definir la operación y poder así comenzar un sistema de franquicias. El objetivo era lograr compartir el conocimiento que se encontraba en cada local puntual, para que el helado y la experiencia de Freddo fuera igual de buena en todos los locales.

Este último paso era crucial para volver a ganar al consumidor de Freddo, y rescatar a la marca, que se encontraba vapuleada. La gente, se tratara de los consumidores como de los empleados de Freddo, estaba decepcionada por lo que había ocurrido con la empresa y se estaba intentando volver a generar un compromiso hacia fuera de la empresa, así como hacia adentro.

Otra acción que se llevó a cabo implicó la adquisición de Aroma, para agregar a los locales la oferta de cafetería. Esta acción cumplió la doble función de brindar una mayor estabilidad al negocio durante los meses de invierno y de brindar una oferta más amplia y completa al cliente.

Todas estas acciones se iniciaron y llevaron a cabo entre el 2004 y el 2006, con el objetivo de restituir a Freddo a su antigua gloria. Una vez realizado este plan, y con Freddo ya firmemente plantado en el mercado local, se planteó el crecimiento dentro de la nación e internacionalmente. El desarrollo de franquicias facilitó la expansión que comenzó por el interior del país y el exterior, inaugurándose locales en Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil e Inglaterra.

A fines del 2003, cuando Pegasus estaba ultimando las negociaciones para adquirir Freddo, la empresa había tenido ventas anuales por 8,2 millones de dólares en un total de 29 puntos de venta. En el 2010, luego de casi 7 años de gestión Pegasus, las ventas anuales de Freddo ascendieron a 36,7 millones de dólares y contaba con 87 locales en todo el mundo, entre franquicias y locales propios, de los cuales 16 – 12 en la Argentina y 4 en el exterior – se inauguraron sólo en el 2010⁵. Además, la empresa y la marca se habían vuelto a afianzar como líderes del mercado argentino y, desde hacía unos años, estaba desplegando su plan de expansión internacional con éxito.

⁵ Dato provisto por Pegasus Capital.

Capítulo 4: Valores, misión y visión.

Las diferentes gestiones que atravesó Freddo mantuvieron distintas estrategias. Éstas se desarrollaron e implementaron en la manera en que lo hicieron porque estaban influenciadas por diversos factores tanto externos como internos, como ser la situación macroeconómica o la competencia a la que se enfrentaban. Sin embargo, lo que principalmente las distinguió no surgió tanto de los factores externos, sino de los internos. La misión, la visión y los valores de las diferentes gestiones son un componente básico de las decisiones tomadas en cada una y, como tales, afectaron a la empresa de heladerías.

Los valores de Freddo históricamente se relacionaban con la calidad de su helado, su sabor artesanal y su tradición. Actualmente, esto se ve confirmado en la página institucional de la heladería, que subraya que mantienen el “*sabor artesanal y la calidad de siempre*”.

De acuerdo a una exposición que Federico Aversa y Juan Martín Guarracino dieron en la Cátedra de Entrepreneurship de la UADE el 18 de junio del 2003, Freddo “[...] *logró esta permanencia [como líder en el mercado de los helados argentinos] porque supo dirigirse hacia la familia, captando los valores más tradicionales. Freddo entendió el sentido de tomar un helado en familia*”.

De las entrevistas surge, como elemento clave, la calidad del helado. Esto no se debe a que la calidad sea el valor en sí de Freddo, sino a que uno de sus valores más fuerte, gira en torno al respeto de las personas, entendiendo por personas no sólo a sus clientes, sino a sus empleados, sus proveedores y, se puede inferir, básicamente, todos sus stakeholders. La calidad de su helado se desprende de este valor fundamental, pero también lo hacen muchos elementos más, como ser el ambiente de trabajo, el cumplimiento de las promesas con los proveedores, el cuidado higiénico y estético de los locales, para que los empleados puedan realizar su trabajo dignamente, y los clientes puedan disfrutar verdaderamente de la experiencia.

De todo esto se desprende que los valores centrales de Freddo son el trato digno para con los individuos, la calidad, la tradición y el servicio al cliente.

Por su parte, desde las entrevistas, la misión de Freddo se define como: *“Ayudar a que el cliente pueda pasar un momento placentero, disfrutando del mejor producto artesanal natural.”* Misión y valores guardan, entonces, una profunda y lógica correlación. En esta misión, en conjunto con los valores previamente delineados, surge el cliente como eje en torno al cual se gestiona la empresa.

También a partir de las entrevistas obtenemos un esbozo de lo que es la visión de Freddo: *“Convertirse en la cadena de helados artesanales más importante del mundo.”*

Sin embargo, es discutible que todas las gestiones de esta empresa hayan tenido esa misma visión, misión y los mismos valores al momento de dirigirla. Estudiaremos entonces, en el resto del capítulo, los objetivos con los que los distintos dueños de Freddo la gestionaron, y sus consecuencias sobre la empresa.

4.1 Los objetivos de cada gestión y la toma de decisiones.

La definición de visión y misión de Freddo que señalamos previamente coincide con aquella brindada por un ejecutivo de la empresa durante su época Aversa-Guarracino. A partir de estas declaraciones, se infiere que era la visión predominante en el management de esa época. Esto se sostiene si evaluamos la manera en que se gestionaba Freddo a fines de los '90: La empresa, como describimos en el capítulo anterior, se destacaba por la calidad de su producto, su cuidado, su tradición y su atención al detalle, todo en pos de brindar un gran servicio al cliente.

Asimismo, previo a su venta al Exxel, los dueños de Freddo estaban considerando la expansión al resto de Latinoamérica y a Estados Unidos, para comenzar a cobrar un carácter internacional (Clarín: 1998).

El hecho de que los dueños originales de la empresa la vendieran al Exxel Group no desmiente este hecho, sino que, en cierta medida, lo reafirma. Las familias tenían ciertas

expectativas respecto de la gestión del Exxel. Hasta el momento de vender Freddo, habían estado barajando las posibilidades de expansión arriba mencionadas, estaban procurando que la empresa creciera, y es lógico que consideraran que, de la mano del Exxel, tendría posibilidades de crecer aún más. Además, es importante recordar que los Aversa y los Guarracino desconocían el futuro que esperaba a Freddo. De haber sabido cómo planeaba el fondo de inversión gestionar su empresa, es discutible que hubieran optado por vendérsela.

La estrategia que sostuvo la familia, entonces, se condice con los valores, la misión y la visión enunciada previamente. Incluso la decisión de vender Freddo.

La gestión Exxel, por su parte, llevó a cabo acciones que no parecen adecuarse a estos conceptos. Estudiemos, en primer lugar, el reemplazo de los ingredientes de los helados. El objetivo detrás de esta decisión fue la reducción de costos mediante un ahorro en el proceso productivo, para incrementar los márgenes que, como subrayamos en el segundo capítulo, son un factor principal para las ganancias de una heladería artesanal de las características de Freddo.

Esta es fue una decisión particularmente importante, porque destruyó valor en más de un sentido. Al realizar este cambio, disminuyó considerablemente la calidad del helado, un factor clave del producto, la marca y de Freddo en sí misma, como empresa. Los clientes notaron el cambio y les desagradó, al igual que a los empleados, al punto tal que el maestro heladero que manejaba la producción a gran escala del helado artesanal decidiera abandonar la empresa, antes que ser parte de la disminución de la calidad y el sabor de las recetas tradicionales.

En una empresa que se preciaba en el respeto hacia la dignidad del consumidor y del empleado, se tomó una decisión que resultaba alienante para ambos, que destruía la calidad de su producto y su servicio y, consecuentemente, dañaba a su marca. Cuando el Exxel adquirió Freddo, justificó la exorbitante suma pagada esgrimiendo el potencial de crecimiento de la marca y la empresa pero, tan sólo meses más tarde, esta decisión estaba minando a ambas.

Es cierto que en ese entonces la economía se encontraba en los albores de una recesión, y los cambios en la materia prima, acertados o no, podrían justificarse como respuesta a esta situación, para amortiguar su impacto. ¿Estaba el Exxel, entonces, frente a este escenario económico, procurando resguardar a Freddo, realizando medidas de *downsizing* para sobrellevar mejor el embate de la recesión? Esta hipótesis no se condice con los hechos: Al mismo tiempo que el Exxel se afanaba por reducir costos de producción, estaba gastando grandes cantidades de dinero en una renovación de imagen y la inauguración de nuevos locales.

En lo que concierne a esto último, cabe destacar un punto señalado en el segundo capítulo, y es la importancia, para este negocio, de la ubicación de sus puntos de venta, que implica un profundo análisis. Precisamente por ello, durante la gestión familiar se habían trazado una serie de lineamientos y pautas para evaluar la apertura de una nueva sucursal. Quienes se hicieron cargo de las operaciones en Freddo cuando pasó a manos del Exxel no contaban con el *know-how* que había habido en la gestión anterior en este aspecto – y muchos otros –, pero, además, aparentemente no utilizaron los lineamientos y pautas anteriores, lo que llevó a una apertura casi indiscriminada de puntos de venta, si tomamos en cuenta que en un año Exxel inauguró una veintena de nuevas sucursales de Freddo y al año siguiente cerró otras tantas.

Eventualmente, cuando Freddo comenzó a dar pérdidas constantes, el Exxel tomó otra decisión interesante. En vez de, por ejemplo, inyectar fondos en la empresa para desarrollar medidas que potencialmente mejoraran su situación – como más tarde harían el Grupo Galicia y Pegasus Capital, en menor y en mayor medida respectivamente –, optó por un paliativo. Nos referimos al *sale and lease back* de cinco locales emblemáticos de Freddo, que pocos años más tarde beneficiaría a su futuro competidor y resultaría en otra complicación más para la empresa.

¿En qué se basó el Exxel para tomar estas decisiones, que complicaban la situación de Freddo a largo plazo? Justamente, allí se encuentra el centro de la cuestión: su visión de negocio no era necesariamente a largo plazo. Como fondo de inversión, tendía a comprar empresas a un monto determinado y venderlas a un monto superior, es de allí de donde surgía su ganancia. En el corto plazo, estimó que le convenía modificar los

ingredientes para reducir los costos y así, posiblemente, ganar más al momento de vender las heladerías y gastar menos hasta entonces.

Su agresiva – y fallida – expansión parece haber buscado aumentar las ventas mediante un incremento de puntos de venta. Tengamos en cuenta lo señalado en la descripción de la industria: el helado artesanal favorece margen ante volumen típicamente. Sin embargo, parece ser que el Exxel buscó engrosar sus ganancias simultáneamente a través de un mayor volumen y un superior margen de venta, aunque subestimó las consecuencias que algunas de sus decisiones, en combinación con factores macroeconómicos, tendrían sobre el volumen de ventas.

En cuanto a la venta de los cinco locales a la familia Aversa y posterior alquiler de los mismos, esta decisión fue fundamentalmente cortoplacista y podría fácilmente encuadrar dentro de la descripción de Collins (2009[II]) de un “*manotazo de ahogado*”. Ciertamente, no resulta comprensible de otra manera que el Exxel optara por vender cinco locales con una ubicación y diseño favorecidos, además de completamente funcionales para ser utilizados como heladerías, a quien sabía que, en el futuro cercano, podía convertirse en competidor de su empresa. Este último escenario era factible, y por eso es que, unos años antes, se les había hecho firmar a las familias un contrato de *non compete* que, por su puesto, tenía una fecha límite.

Además, esta venta quizá beneficiara al Exxel, por el ingreso de fondos, pero no sólo no ayudaba a mejorar la situación presente de Freddo, sino que la empeoraba a futuro. No era una acción que significara una mejora en el negocio que podría ayudar a la empresa, y hundía a Freddo en el prospecto de una serie de erogaciones onerosas a largo plazo, por lo menos por los próximos años. Recordemos que el alquiler de los locales representa uno de los mayores costos de esta industria, junto al de la materia prima y los costos salariales.

Incidentalmente, Exxel había comprometido la calidad del producto con la finalidad de reducir uno de estos muy significativos costos, pero, para obtener un flujo rápido de fondos, había optado por enfrentarse a futuro y constantemente con los otros, colocando a Freddo por iniciativa propia bajo una espada de Damocles.

Esta seguidilla de decisiones llevó a Freddo casi a la quiebra, que eventualmente fue evitada al quedar en manos de su principal acreedor. Pero, ¿en qué visión de negocio se basaron estas decisiones? ¿Cuál era el plan que tenía el Exxel, sus objetivos respecto de Freddo y que guiaron su accionar?

Parecería, a partir de lo estudiado hasta el momento, que el objetivo principal del Exxel se limitaba a hacer crecer y luego vender a un buen precio la empresa que había adquirido, y a la obtención de las mayores ganancias posibles hasta entonces. La estrategia del Exxel no se condijo con los valores que por décadas había sostenido Freddo, ni con su misión ni su visión. Tampoco aprovechó las fortalezas con las que contaba la empresa, como ser su producto y su marca sinónimo de calidad, a quienes casi destruyó en el proceso. Ni siquiera parece haber tomado en seria consideración la amenaza latente que significaban las familias originales.

Además, la historia de Freddo es, en muchos aspectos, un calco de lo ocurrido con otras empresas adquiridas por el Exxel en su momento de apogeo. A partir del 2000, se comenzó a notar una tendencia, muchas de las empresas que habían sido adquiridas por el fondo de inversión, como ser Musimundo, Fargo, Havanna y Paula Cahen D'Anvers, desarrollaron serios problemas. Esto sin considerar que el propio grupo se enfrentó a serios problemas, principalmente a investigaciones relacionadas con lavado de dinero (HCDN: 2001).

Cuando tomamos todo esto en consideración, parece ser que el Exxel, en sí, como ente económico, tenía su propia visión, su propia misión y sus propios valores. Pero los de Freddo, y posiblemente los de sus demás adquisiciones, no sostenían relación con ellos, ni con los planes y la estrategia que en torno a ellos se aplicó.

Eventualmente, cuando la situación de Freddo se tornó insostenible, quedó en manos del Grupo Galicia. Ahora bien, este banco adquirió la empresa con el objetivo de venderla ante una oferta propicia, como el Exxel. Pero, hasta el momento de venderla, se propuso mejorar la situación de la compañía.

El hecho de que el Galicia se quedara con Freddo, enseña, en sí, una clara afirmación del propósito del grupo. De haberse ejecutado la deuda que la empresa había contraído

con el banco, probablemente habría seguido el mismo camino que otras empresas del Exxel, y habría debido declararse en quiebra o concursarse. En cambio, el Galicia la adquirió. Lo hizo, claramente, sin intención alguna de conservarla al largo plazo, sino con la intención de sostenerla, para evitar la pérdida de una valiosa marca argentina, y poder además recuperar parte del crédito que le había otorgado.

Freddo no se relacionaba en lo absoluto con la línea de negocio usual del Grupo, y el Galicia optó por nombrar presidente y vicepresidente de la empresa a dos individuos que habían contado con una trayectoria dentro de ella durante la época Aversa-Guarracino. El primero era, por añadidura, Juan José Guarracino, miembro de una de las familias fundadoras.

Esto puede interpretarse, a partir de las entrevistas realizadas y de los artículos periodísticos de la época, como evidencia de una intención de volver a las raíces de Freddo. La gestión buscaba recuperar la marca, el producto y la cultura originarios, como indican sus primeras acciones. El hecho de que procuraran desde un primer momento, y como acción fundamental, revertir en el grado posible el daño ocasionado a la calidad del producto, con el costo que esto implicaba, señala un verdadero objetivo de mejorar la situación de la empresa de heladerías. Además, la reestructuración que se dio a la empresa en un primer momento parecería haber intentado eliminar los efectos más nocivos de la gestión anterior, al deshacerse de los miembros del management instalados por ella.

En un primer momento, la nueva gestión comenzó a inyectar fondos en Freddo – sin endeudarla a cambio – para poder llevar a cabo todas estas acciones. El plan, probablemente, fuera continuar haciendo esto, hasta lograr recuperar una situación de estabilidad en la empresa. Sin embargo, la crisis del 2001 se presentó al poco tiempo como un escollo a cualquier plan que significara erogación de fondos, y, naturalmente, el Grupo Galicia se vio forzado a replantearse su posibilidad de invertir en Freddo y, por lo tanto, una estrategia que implicara eso.

De la noche a la mañana, los nuevos dueños vieron que habían pasado de una situación riesgosa en Freddo, a una situación dramática tanto para su empresa controlada como

para el grupo controlante. Lo que habían iniciado como una misión de recate, se había convertido en una misión de supervivencia.

Esto limitó las posibilidades de que el Galicia continuara invirtiendo y de restablecer plenamente a Freddo. Entonces la nueva gestión tuvo que replantear su plan inicial, que incluía la modernización y mejora de los locales, junto con el de la calidad de los helados, y se vieron forzados a realizar acciones más acotadas. Esto se evidencia al observar que el recupero de la calidad se realizó con un enfoque en los gustos de helado de mayor trayectoria y éxito en la historia de la empresa, aunque sin poder aplicarse completamente a todos los demás.

Teniendo en cuenta las dificultades a las que se enfrentó, el Galicia llevó a cabo una gestión que verdaderamente se esmeró, dentro de sus posibilidades, por sostener a Freddo hasta el momento en que hubiera una venta que le resultara propicia. Las acciones que llevó a cabo coinciden con una estrategia de supervivencia básica.

Esta estrategia no se desdice con la misión, visión y valores de Freddo. En momentos de crisis, es natural que la misión más de una empresa sea seguir existiendo, y, evidentemente, esta no fue la excepción. Esta misión de subsistencia se llevó a cabo de manera acorde a los valores que delineamos previamente, ya que hubo un esfuerzo por reinstalar la calidad del producto, la tradición anterior y de supeditar todo ello al servicio al cliente.

El hecho de que todo ello debiera llevarse a cabo de una manera limitada, se debe a que la empresa se encontraba circunscripta a la situación macroeconómica imperante. Se asemeja a la situación del doctor que, en tiempos de guerra, continúa obrando de acuerdo a su juramento hipocrático, salvando vidas, aunque debiendo hacerlo con métodos más invasivos y menos elegantes de los que utilizaría en plena paz.

El hecho es que el Galicia logró sostener a Freddo y ayudarla incluso a recuperarse en parte, antes de, efectivamente, venderla, como vimos en el capítulo anterior. Entonces fue Pegasus quien finalmente adquirió la empresa.

Pegasus Capital entonces dio un giro a la situación de Freddo hasta ese entonces. Esto se debió a que la situación económica del país comenzaba a dar signos de mejora pero, aún más, a la visión que en Pegasus tenían de Freddo.

Claramente, Pegasus no adquirió a Freddo para sanearla y venderla, sino para conservarla. A diferencia del Exxel, no sólo no la endeudó, sino que invirtió grandes sumas de dinero para poder eliminar la deuda que la empresa arrastraba consigo desde hacía algunos años.

De las entrevistas surgen dos nociones muy claras. La primera es que la nueva gestión quería volver a hacer a Freddo grande y la segunda es que la empresa podía y debía convertirse en la mejor heladería de Argentina y el mundo. Si lo pensamos detenidamente se entiende que la primera premisa es la misión que se plantearon en el 2004, cuando adquirieron la empresa. La segunda idea es, en cambio, la visión que ellos tienen de Freddo, y que operó como subtexto de la estrategia y los planes que durante su gestión han llevado a cabo y que, mediante ellos, se evidencia.

Pegasus recontrató al maestro heladero que había abandonado la empresa durante la época del Exxel, recuperando verdaderamente de este modo los sabores originales. Además, invirtieron todos los fondos necesarios para poder rescatar la calidad que había distinguido al producto tan sólo cinco años antes, recuperando cuestiones de producción que habían sido fundamentales durante la gestión de las familias, pero habían sido perdidas luego de que la empresa hubiera cambiado de manos.

La decisión de recontratar al maestro heladero no sólo afectó la calidad de los helados. De por sí, emite un claro mensaje respecto del retorno a la tradición, clave en la trayectoria de Freddo. Al mismo tiempo, se desprende que este regreso envió un mensaje esperanzador hacia dentro de la empresa, al tiempo que marcaba la pauta de lo que Pegasus se estaba proponiendo construir.

El reemplazo del equipo de gestión generó la profesionalización de la empresa, contribuyendo, en última instancia, a la calidad y a recuperar la confianza de los empleados al mismo tiempo que se recuperaba la de los consumidores. Sin embargo, no fue esto lo único que logró, sino que también sentó las bases de la posterior expansión

de la empresa, ya que este recambio se realizó generando un perfil más internacional para la compañía.

La modernización y estandarización que se llevaron a cabo son otros dos factores importantes de la estrategia implementada por Pegasus. Ambos se encuentran alineados con los valores de Freddo de brindar calidad, el mejor servicio posible al cliente y con la importancia de la dignidad individual. Estas acciones contribuyen al servicio de Freddo en tanto que presentan un ambiente digno y agradable, para el cliente y el empleado pero, aún más, permiten la reproducción del modelo. Al mismo tiempo, la modernización y el cambio de imagen de los locales se llevaron a cabo con la idea de que debían sumar a la tradición, en vez de cambiarla, y se eligió entonces una imagen que conciliara los fuertes aspectos tradicionales presentes en Freddo.

Al permitir esto, se favoreció el desarrollo de franquicias, que han sido utilizadas como la principal herramienta de la expansión de Freddo en los años siguientes. Estas acciones contribuyeron al recupero de la antigua grandeza de Freddo y marcaron el camino para perseguir la renovada visión: convertir a Freddo en una gran heladería artesanal de alcance internacional.

Bajo el control de Pegasus, Freddo fue creciendo. Previamente señalamos que entre el 2004 y el 2006 se recuperó la calidad y las cuestiones de producción, al tiempo que se realizó el reemplazo del top management y se llevó a cabo la estandarización y modernización de los locales. Esto es porque, en estos años, la gestión se avocó decididamente a su misión de reposicionar la empresa. Pasado este tiempo, y cuando ya se podían comenzar a vislumbrar los frutos de este esfuerzo, se dedicaron a la que sería su nueva misión: convertir a Freddo en una multinacional.

Si observamos las acciones que en los últimos años ha desarrollado Pegasus se interpreta que es esta la misión que los ha estado guiando últimamente. Entre el 2006 y el 2010 se desarrolló e implementó verdaderamente el sistema de franquicias, un factor clave para el tipo de expansión que buscaban, y Freddo llegó a Paraguay, Bolivia, Brasil e Inglaterra. Esta interpretación puede verse reafirmada a partir de las declaraciones extraídas de las entrevistas.

Entonces, Pegasus estuvo, durante su gestión, manejando a Freddo con la clara constante de la visión, la misión y los valores que fuimos esbozando.

4.2 Impacto sobre Freddo.

Cada gestión, con su estrategia correspondiente, afectó a Freddo de manera distinta. La gestión familiar, con su énfasis en la tradición, la calidad y el objetivo de proveer el mejor servicio posible al cliente, construyó una empresa, un producto y una marca reconocibles y de primer nivel. El legado de esta gestión para 1999 se puede verificar en el puesto de liderazgo ocupado por Freddo, superior a las demás heladerías artesanales, en la cantidad de locales con los que contaba, y su prometedor volumen de ventas.

Su visión de lo que Freddo podía llegar a ser – una empresa de alcance regional y hasta mundial – contribuyó a la decisión de vender la empresa. Considerando que este objetivo no podría ser logrado por las familias originales, la compañía fue vendida a un fondo de inversión que, según consideraron en ese entonces, contara con los fondos y competencias como para lograrlo.

¿Tenía la gestión Exxel la misma visión de Freddo que su predecesora? Las acciones que hemos registrado y analizado no parecen compatibilizar con una visión que a largo plazo pretendiera convertir a la empresa en una multinacional. Fueron acciones fuertemente cortoplacistas. Esto se evidencia, por ejemplo, en la apertura desmedida de nuevos locales y su cierre posterior, y en el contrato de *sale and lease back* que previamente explicamos.

Aún más, la estrategia adoptada por el Exxel entró en conflicto directo con los valores y la misión de la compañía adquirida. La decisión de reducir costos en la producción de helados, en detrimento de los ingredientes, anuló a un tiempo los valores de calidad, tradición y respeto por la dignidad de los clientes, proveedores y consumidores, y se encuentra, por lo menos aparentemente, en conflicto con la noción de proveer el mejor servicio posible.

Estas decisiones dañaron gravemente a Freddo. Le hicieron perder volumen de ventas, y clientela, al tiempo que decepcionaron a consumidores y empleados. La seguidilla de decisiones le costó a la empresa de heladerías calidad y dinero, además de *market share*. Asimismo, puede inferirse que los drásticos cambios implementados no podían menos que sumir a la empresa en la confusión.

El Galicia procuró rescatar a Freddo y venderla luego, pero la crisis del 2001 forzó a la gestión a tomar decisiones acotadas y, también, limitadas al corto plazo, como ser el recupero parcial de los helados. Procuraron, sin embargo, revertir el daño retomando las cuestiones de calidad y tradición, aunque la economía no los acompañara. La consecuencia de sus esfuerzos no fue menor: Freddo siguió existiendo. Aún más, esta gestión logró reducir sus pérdidas hasta el punto de que la empresa volviera a tener un EBITDA positivo.

Pegasus se encontraba en una situación mucho más favorable que el Galicia, y con un ambiente macroeconómico más propicio pero, además, se había propuesto no sólo reconstruir al Freddo de la época Aversa-Guarracino, sino mejorar la empresa y hacerla más grande aún. El crecimiento que se planteó en esta etapa fue uno cuidado y cultivado con el paso del tiempo, con énfasis en la proyección a largo plazo, a diferencia de la expansión explosiva –y luego implosiva – del Exxel, pocos años atrás. Como dijimos previamente, Pegasus procuró en un primer lugar recuperar a Freddo y recién cuando logró sanear la empresa y reposicionarla es que comenzó a desarrollar su crecimiento a nivel internacional.

Recuperó a la empresa desde la calidad a nivel del producto y de la gerencia, con la idea de colocar en cada posición a la persona que mejor pudiera desempeñarla. Sus acciones subrayaron el foco en el servicio al cliente.

Si observamos los siguientes gráficos, podemos hacernos una idea del impacto que cada gestión tuvo sobre Freddo, especialmente de la gestión Exxel en adelante. Elegimos armar gráficos acerca del volumen de ventas y los puntos de ventas porque ambos datos se complementan. No nos limitamos sólo al primero de los datos porque la inflación de la última década afecta en cierta medida las conclusiones extraídas del mismo, pero al

considerarlo junto a la cantidad de puntos de venta en el mismo año, contamos con otro respaldo para las conclusiones extraídas.

Generalmente, consideramos que la inauguración de puntos de venta es un indicio de la situación de la empresa, entendiendo que hay una cierta estabilidad cuando las cantidades se mantienen, que la situación ha empeorado cuando es necesario cerrar puntos de venta, y que se está en una situación de crecimiento cuando este número se incrementa – especialmente cuando no deben ser reducido forzosamente en el ejercicio inmediatamente posterior. La información y las conclusiones que a partir de ella se extraen, se ven reafirmadas por el hecho de que ambos gráficos exhiben una tendencia similar, que se sostiene a lo largo de las gestiones:

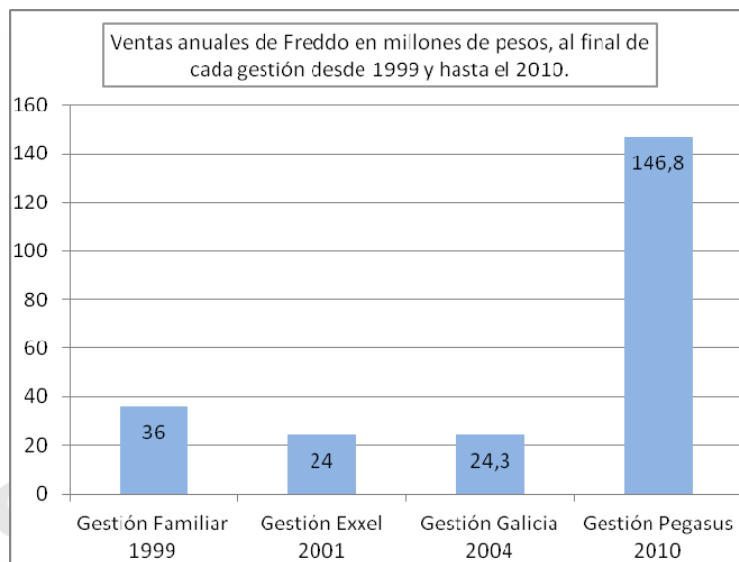


Gráfico confeccionado con datos del Banco Galicia y de Pegasus Capital. Para reexpresar las ventas según Pegasus Capital se utilizó el TCV al 31-Dic según BNA.

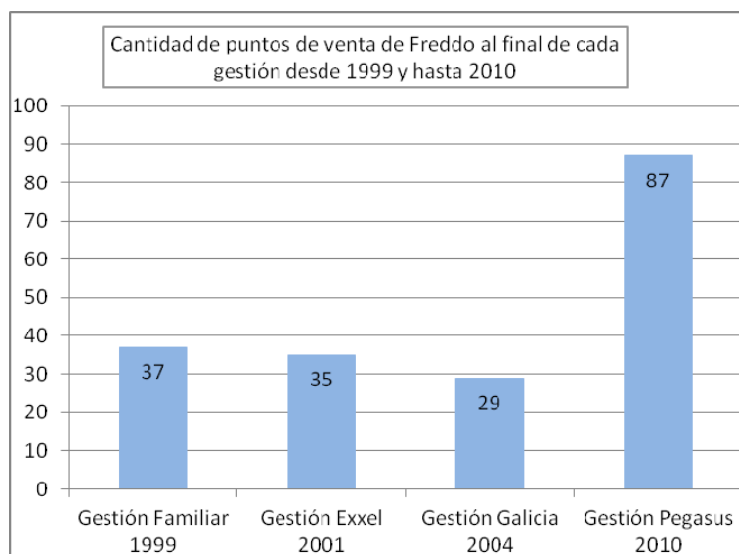


Gráfico confeccionado con datos periodísticos, del Banco Galicia y de Pegasus Capital.

Entre 1999, y el 2001, el Exxel dejó un saldo inferior en ventas y en locales que la gestión de las familias. Sin embargo, el alcance final de esta gestión en estos aspectos no se vio limitado a este saldo. Como bien sabemos, los resultados de las decisiones tienden a verse dilatados en el tiempo, y hay demoras entre la implementación de una acción y el despliegue de todas sus ramificaciones.

En el caso del Exxel, lo más probable es que estas ramificaciones se extendieran durante los años de las gestiones Galicia y Pegasus, y que consecuentemente impactaran en las ventas, la cantidad de locales y la rentabilidad de Freddo en los años que siguieron. Prueba fehaciente de la demora que mencionamos puede encontrarse en la venta de los cinco locales a la familia Aversa, cuyos efectos terminaron de desarrollarse en el 2005, ya iniciada la gestión de Pegasus Capital, y que implicó los costos correspondientes en el aspecto monetario y en la pérdida de locales con excelente ubicación y de gran valor simbólico para la empresa.

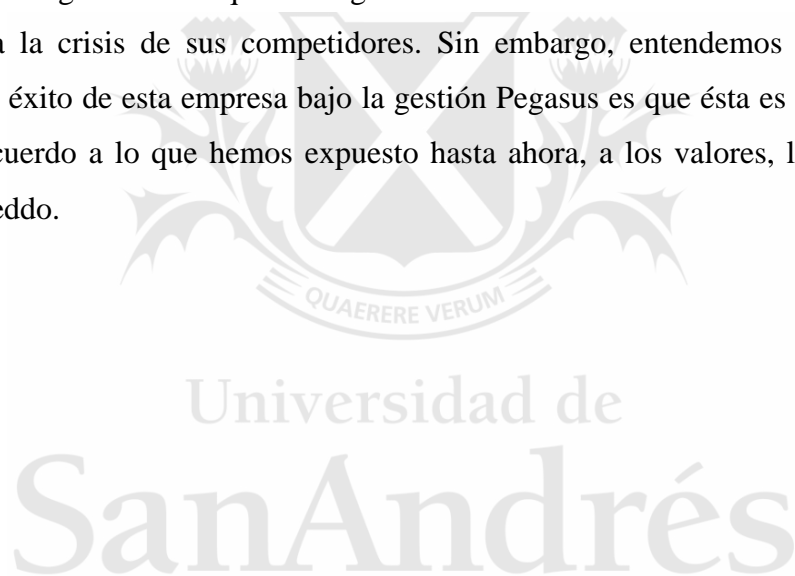
Además, en lo que respecta a los puntos de venta, corresponde también resaltar la variabilidad respecto de la cantidad de locales. Al inicio de la gestión del Exxel, se inauguraron muchos locales, pero antes de su fin fueron cerrados aún más. Que en menos de dos años hubiera una fluctuación de tal magnitud – esa cantidad de locales representaba aproximadamente la mitad del total de los locales con los que contaba Freddo al final de la gestión familiar, y un tercio del máximo alcanzado durante la gestión Exxel – es un claro indicio de que algo estaba fallando en la estrategia sostenida por el fondo de inversión o en la ejecución de la misma.

La gestión Galicia al 2004 había reducido la cantidad de locales, pero había logrado incrementar ligeramente el volumen de ventas y reducir las pérdidas que Freddo había sostenido sistemáticamente desde que el Exxel la había adquirido. A partir de los gráficos y esta información adicional, confirmamos que la principal consecuencia – así como un gran logro – de la gestión Galicia consistió en sostener a Freddo durante una época adversa, y mejorar – ligeramente – su situación.

Al observar en los gráficos los datos más recientes de la gestión Pegasus, observamos que en los 6 años desde su adquisición de Freddo casi han triplicado la cantidad de

puntos de venta, y que el volumen de ventas aumentó de manera considerable. Si además tomamos en cuenta la situación de la empresa y su marca en 2010, y el hecho de que los nuevos locales han sido inaugurados en diversos puntos en el interior del país, en Latinoamérica y en el mundo, podemos decir que esta gestión ha reposicionado exitosamente a Freddo como la empresa de helado artesanal más grande del país y la ha conducido a un proceso de crecimiento – en el que actualmente se encuentra – como se hubo propuesto desde un principio.

Hay diversos factores que sumaron al éxito de Freddo desde el 2004, como ser el crecimiento de la economía y el hecho de que algunos de sus competidores, como Munchi's y Persicco, han perdido terreno en los últimos años– aunque, en este último punto, podría argumentarse que el regreso de Freddo en sí ha sido el factor que contribuyó a la crisis de sus competidores. Sin embargo, entendemos que el factor principal del éxito de esta empresa bajo la gestión Pegasus es que ésta es la que más se avocó, de acuerdo a lo que hemos expuesto hasta ahora, a los valores, la misión y la visión de Freddo.



Capítulo 5: Conclusiones y nuevas inquietudes.

Durante el análisis previo, hemos ido esbozando algunas conclusiones. Es en este capítulo donde les damos forma, y acabamos de presentarlas y justificarlas, respaldadas por el cuerpo del trabajo realizado hasta ahora.

En primer lugar, entendemos que una economía favorable no fue el único factor que sumó al crecimiento de Freddo en los últimos años, desde el 2004 hasta la actualidad. Prueba de esto es que durante la gestión Exxel se contó también con el envión de un ambiente macroeconómico positivo – previo a que la recesión comenzara a cobrar impacto –, pero que, aún así, esta fue una época que derivó en grandes dificultades para la empresa.

Por otra parte, la gestión Galicia se vio enfrentada a una crisis profunda, y sin embargo logró reducir las pérdidas de la empresa de heladerías y sostenerla, al mismo tiempo que el banco se enfrentaba a sus propios y graves problemas. Al mismo tiempo, dos competidores muy similares a Freddo, Persicco y Volta, inauguraron sus primeros locales en plena crisis, y esto no impidió su crecimiento ni evitó que tuvieran resultados económicamente favorables.

Además, la gestión Pegasus se enfrentó a partir del 2008 a una crisis de alcance mundial, y no por ello Freddo dejó de crecer, nacional e internacionalmente – el 2009 inauguró su primer local en Londres y el 2010 inauguró su primer local en Brasil, y los dos han contado con éxito hasta el momento. Aunque este factor tuvo impacto en la compañía, no la dejó en una situación precaria, ni mucho menos.

Adicionalmente, a nuestro entender hubo, en general, grandes similitudes en los ambientes externos a los que las diferentes gestiones debieron enfrentarse. Todas debieron competir en un mercado altamente atomizado, con la amenaza de las familias antiguamente dueñas de Freddo – una amenaza tácita durante la gestión Exxel, y muy concreta en las dos gestiones posteriores –, y enfrentándose, en algún punto, a una situación macroeconómica adversa, como describimos más arriba. Adicionalmente,

durante todas las gestiones estuvo presente la posibilidad de crecer hacia el interior y el exterior del país.

En general, entonces, tuvieron frente a sí oportunidades y amenazas con un grado de similitud, gestión tras gestión. Esto no es sorprendente, considerando que los factores externos tienden a modificarse más lentamente que los factores internos. Lo interesante es que, ante escenarios parecidos, fueran tomadas medidas tan disímiles por parte de cada gestión, aunque puntualmente entre la del Exxel y las dos posteriores. Las acciones de ésta, como previamente señalamos, no aprovecharon ninguna de las fortalezas – sino que las debilitaron – ni oportunidades, ni enfrentaron ninguna de las amenazas – logrando, incluso, ayudarlas a crecer.

Entendemos, entonces que el principal factor, en la crisis y en el éxito que atravesó Freddo entre 1999 y el 2010, se debe como planteamos en la hipótesis inicial a la alineación que hubo de la estrategia implementada respecto de la misión, la visión y los valores de esta empresa. Concluimos esto basados en la evidencia aportada en los capítulos anteriores respecto de las acciones llevadas a cabo por las diferentes gestiones y las consecuencias de las mismas.

La estrategia del Exxel se enfrentó, como ya vimos, con la misión visión y valores de Freddo. De este modo, condujo a la empresa a una crisis que casi la hizo desaparecer.

Las acciones de la época Galicia se apegaron a los valores originales de Freddo, en cambio, aunque la misión se vio comprensiblemente sujeta a modificación ante las condiciones imperantes. La visión fue seguida en menor medida debido a los planes que tenía el Galicia respecto de Freddo al mediano plazo, es decir, su intención de venderla. Sin embargo, evitó que desapareciera y mejoró ligeramente su situación.

Nuevamente, comparamos a Freddo con Persicco y Volta. Estas últimas, en medio de un ambiente económico desfavorable, sostuvieron estrategias, por lo menos en lo aparente, estrechamente relacionadas con sus valores – esto último subrayado por las actividades publicitarias de ambas y especialmente de Persicco –, que, por cuestiones lógicas, eran coincidentes con los valores típicos de Freddo. Ambas fueron exitosas –

por lo menos durante sus primeros años de vida, y mientras la compañía no se encontraba en una situación tal como para darles batalla.

Pegasus se apegó, por diversas cuestiones estudiadas, mucho más a la misión, la visión y los valores de Freddo que las dos gestiones que la precedieron. Sucede que también ha sido la que resultados más favorables ha tenido. Es por todo esto que entendemos que se verifica la hipótesis planteada al inicio de este trabajo.

En un principio nos preguntamos a qué se debía el que una estrategia se encontrara alineada o no respecto de la misión, la visión y los valores de una empresa. En el caso estudiado, encontramos, a partir de los testimonios documentados en las entrevistas, la razón detrás de la alineación. El Galicia y Pegasus valoraban a Freddo por sí misma, más allá que como una fuente de ingresos. Admiraban lo que la compañía había logrado construir, la calidad de su producto, la tradición detrás de su marca y, en definitiva, la mística que rodeaba a la empresa.

El Exxel, por su parte, no parece haber compartido esto último. Freddo no significaba lo mismo para este grupo, como para los demás, en base a las acciones que llevó a cabo. En definitiva, en el caso estudiado, lo adecuado de la estrategia se vio constantemente determinado por el nivel en que cada una de las gestiones se involucró e identificó con la empresa gestionada.

En otro aspecto, una inquietud que surgió de este trabajo se refiere al Exxel y a las compañías sobre las que tuvo control en general. En capítulos anteriores ya se mencionó que hubo otras empresas adquiridas por este grupo en los '90 que corrieron una suerte similar a la de Freddo. En aquellas compañías que lograron sobrevivir a sus respectivas crisis, sería interesante investigar si el modo de gestionar que sostuvo el Exxel en este caso se repite de manera sistemática, descuidando en todos los casos la misión, la visión y los valores de la empresa. Asimismo, surge la pregunta de si la manera en que esas empresas fueron rescatadas, se corresponde con el proceso atravesado por Freddo y comparte los mismos factores clave.

Por otra parte, hay un aspecto que quisiéramos resaltar. Durante el curso de este estudio utilizamos a la gestión de las familias como un modelo contra el cual

contrastamos a las gestiones siguientes. No fue, en sí, contemplada desde un principio como objeto de estudio, pero a lo largo del curso del análisis, se observó que, consciente o inconscientemente, parece ser que los valores del período Aversa-Guarracino fueron rescatados posteriormente, así como su misión y, esencialmente, su visión.

Esta gestión, por su mística, su tradición, la integridad de su marca y sus fuertes valores parece haberse convertido en la pauta básica para la reconstrucción de Freddo – aunque sin limitarse exclusivamente a ella. Una señal de esto puede extraerse de la consigna “hay que **volver** a hacer a Freddo grande”, presente en las entrevistas realizadas.

Las gestiones Galicia y Pegasus quisieron recuperar aquello que Freddo había sido. El parangón que consideraron al trazar sus planes fue esta gestión anterior, limitada en su profesionalización, pero rica en sus valores, su misión y su visión. Cuando Pegasus adquirió Freddo, quiso conservar estos últimos ingredientes que la componían y que la habían ayudado a crecer en su época familiar. Sumó *know-how* gerencial y, en cierta medida, un mayor desafío en la visión, pero nunca renegó de los factores mencionados, sino que los tomó como pauta. Es interesante que una gestión familiar haya sido admirada al punto de ser rescatada y aprovechada en sus aspectos más básicos y centrales, aquellos que brindaron identidad a la empresa.

Así llegamos a la principal conclusión o, más bien, reflexión de este trabajo. Sabemos que cada empresa cuenta con características que le son particulares y la distinguen de otras organizaciones. En definitiva, la misión, la visión y los valores de los que hemos hablado en este trabajo, son la “personalidad” de la empresa, le dan sentido y propósito. Al negarla, ella decae y entra en crisis, tal como ocurre con las personas. Quizá, a fin de cuentas, lo que determina la supervivencia y madurez de una empresa no se encuentra definitivamente en el exterior, sino en un fundamental factor interno: la *identidad*.

Bibliografía

Libros, papers e informes

- Collins, J.C. *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Editoriales Norma S.A. Colombia. 2009 [I].
- Collins, J.C. *How the mighty fall. And why some companies never give in*. Harper Collins. United States of America. 2009 [II].
- Collins, J.C., Porras, J. I. “*Building your company’s vision*”. Harvard Business Review, Sep/Oct 1996, p. 65-77.
- De Smet, Aaron, et al. “*Anatomy of a healthy corporation. How can business leaders embed “healthy” thinking in the organization*”. The McKinsey Quarterly, Mayo 2007.
- Drucker, Peter. *Escritos Fundamentales. Tomo 2: El Management*. Editorial Sudamericana. Argentina. 2002.
- Drucker, Peter. *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker*. Editorial Granica. Argentina. 1999.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. “*Strategic intent*”. Harvard Business Review. May/Jun 1989, p.63-76.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill, 1998.
- *Informe final. Lavado de dinero*. Comisión Especial Investigadora sobre Hechos Ilícitos Vinculados con el Lavado de Dinero. H. Cámara de Diputados de la Nación (HCDN). 2001.
- Liendo, M., Martínez, A. *Sector lácteo. Industria del helado. Un análisis del sector*. Instituto de Investigaciones Económicas de la Escuela de Economía FCEyE UNR. Noviembre 2007.
- Mintzberg, Henry. “*The fall and rise of strategic planning*”. Harvard Business Review. Enero/Febrero 1994, p. 108-114.
- Niven, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc. United States of America. 2008.
- Porter, Micheal E. “*What is strategy?*”. Harvard Business Review. Nov/Dic 1996, p. 61-78.

- Senge, Peter. “*The practice of innovation*”. Leader to Leader, N° 9, Verano 1998. El link fue accedido el 20 de marzo del 2010: <http://www.pfdf.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=159>.

Artículos periodísticos

- “*El mundo color Freddo.*”, 17 de mayo de 1998, Clarín.
- “*El Banco Galicia se quedará con Freddo.*”, 31 de agosto del 2001, La Nación [I].
- “*El Exxel vende las heladerías Freddo.*”, 14 de agosto de 2001, Clarín [I].
- “*Freddo cierra su venta al Exxel Group.*”, 31 de marzo de 1999, La Nación.
- “*Freddo pierde cinco locales.*”. 22 de septiembre del 2004, Infobrand. Link accedido el 28 de diciembre del 2011: <http://www.infobrand.com.ar/notas/650-Freddo-pierde-cinco-locales>.
- “*Freddo, un paso más cerca del Exxel Group.*”, 4 de diciembre de 1998, La Nación.
- “*La carrera por Freddo.*”. 24 de diciembre 2003, Infobrand. Link accedido el 28 de diciembre del 2011: <http://www.infobrand.com.ar/notas/223-La-carrera-por-Freddo>.
- “*Las heladerías Freddo ya tienen un nuevo dueño.*”, 13 de febrero de 2004, Clarín.
- “*Los fundadores de Freddo vuelven a manejar la heladería.*”, 26 de octubre de 2001, Clarín [III].
- “*Persicco prevé llegar a los 10 locales.*”, 13 de noviembre del 2001, La Nación [III].
- “*Relanzan Freddo de la mano de uno de sus antiguos dueños.*”, 26 de octubre del 2001, La Nación [II].
- “*Volta complica a Freddo.*”. 30 de agosto del 2004, Infobae. Link accedido el 28 de diciembre del 2011: <http://www.infobae.com/notas/136230-Volta-complica-a-Freddo.html>.

Internet

- *Página institucional de Freddo.* <http://www.freddo.com.ar> (Acceso 26/02/11)

Anexos

Anexo I: Entrevista a Raúl Medina Fernández.

¿Qué es lo que motivó la decisión de vender Freddo al grupo Exxel?

Creo que los dueños tenían la expectativa de que el Exxel, con su capacidad financiera, iba a poder hacer crecer la compañía como seguramente en ese momento no daban las espaldas de los socios para hacerlo. Después el Exxel desarrolló otras estrategias, que seguramente creyó que eran buenas. Entiendo que, así como el Exxel no cumplió con las expectativas de los dueños, si lo hizo Pegasus.

¿Qué se propuso el Galicia cuando se quedó con Freddo?

El Galicia fundamentalmente se planteó sostener una marca argentina que valoraban, para que no se perdiera. En segundo lugar, ellos habían otorgado un crédito y lo habían garantizado con las acciones, por lo tanto, poder recuperar algo de lo que habían prestado a la compañía era un objetivo. Sabíamos cuando volvimos que la idea era recuperar la compañía para venderla en cuanto fuera oportuno.

¿Cuál fue el diagnóstico que el Galicia realizó de Freddo al inicio de su gestión, o sea, al final de la gestión Exxel?

Que la compañía era recuperable, aunque había que recuperar mucho el producto, en marketing había que reforzar tanto el producto como el retorno al helado tradicional porque a los ojos de los clientes se había deteriorado no sólo la marca, sino el cuidado del producto y, en algunos casos, la calidad de algunos productos “estrella”, como el chocolate con almendras. La gente en la jerga decía “ahora lo hacen con Nesquik”, pero en realidad se había descuidado la compra de materias primas como históricamente lo había hecho Freddo.

Después, desde el punto de vista organizacional, teníamos claro que había que reducir una estructura que había quedado totalmente anquilosada porque había entrado gente de

más. Así fue que entramos con un plan estratégico de generar las pocas y eficientes gerencias que fueran necesarias.

Además, había que cuidar la cadena de frío, que había sido bastante descuidada, junto con el cuidado de las heladeras y el control de que la temperatura fuera la adecuada para cada tipo de helado.

¿Cuáles fueron, a su entender, las características principales de las gestiones Aversa–Guarracino, Exxel y Galicia?

La familia siempre tuvo en claro una cultura de trabajo y que había que generarse un muy buen producto, de muy buena calidad. Todo lo que tenía que ver con la calidad y el cuidado que se debía tener para que el producto llegara bien al cliente, siempre se cuidó. El producto era lo sagrado, y el cliente estaba en el centro de la gestión de la compañía. Cuando nos incorporamos un grupo de profesionales con la familia, lo que hicimos fue aportar los procesos necesarios para que esa calidad se mantuviera en el tiempo, aportamos criterios de organización, de gestión y management.

Durante la gestión del Exxel, se llevó a cabo una apertura de sucursales sin un plan demasiado lógico – racional. De un año para el otro abrieron 20 y cerraron 16. Parecería que no utilizaron el plan y los lineamientos trazados durante la gestión anterior para la apertura de una sucursal.

La gestión del Galicia tenía la idea de recuperar la marca, el producto, la mística y la cultura del trabajo. Teníamos un plan estratégico muy claro cuando entramos, así que entramos el 1ro de septiembre y al 15 de octubre ya habíamos realizado la reingeniería organizacional, que si nos hubiera agarrado en diciembre, hubiera paralizado la compañía y posiblemente Freddo hoy no existiría.

En segundo lugar, teníamos muy claro lo que había que hacer con el producto y con determinados sabores. Atacamos rápidamente los sabores clave, recomponiendo el dulce de leche granizado, el chocolate con almendras, cuidando la compra de frutillas. Buscamos generar un clima para que el personal se volviera a sentir identificado con el producto y con la empresa.

Veníamos con mucho apoyo del banco para hacer lo que Pegasus terminó haciendo: mejorar los locales, modernizar, etc., pero nos complicó la crisis del 2001. De todos modos, recibimos una compañía con un EBITDA negativo, y cuando la vendimos habíamos recuperado un EBITDA positivo, si bien moderado, de entre U\$S1 millón y U\$S 1.2 millón.

¿Cuáles fueron o son, de acuerdo a tu experiencia, los valores, la misión y la visión de Freddo?

Los valores de Freddo durante la gestión de las familias, y que se rescataron a partir de la gestión Galicia y que entiendo continúan vigentes, son los siguientes:

- En Freddo se cree muy fuertemente en la dignidad de todas las personas. La dignidad del cliente, del proveedor, del empleado.
- Ofrecer siempre un producto natural de la más alta calidad, cuidando mucho el producto y las recetas.
- Servir al cliente.

La misión, según la definimos, es: *“Ayudar a que el cliente pueda pasar un momento placentero, disfrutando del mejor producto artesanal natural.”* Parte de eso implica ofrecer locales limpios, confortables y agradables, y un producto de calidad.

En cuanto a la visión que delineamos, en la gestión familiar era: *“Convertirnos en la cadena de helados artesanales más importante de la región latinoamericana.”* Con la idea de después poder expandirnos por el mundo. Queríamos una marca regional, para tener luego una marca global.

¿Cómo se vivió la aparición de Persicco y de Volta?

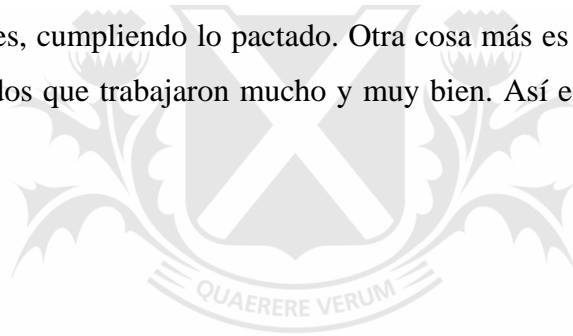
Los maestros heladeros tenían muchos años en Freddo tenían conciencia de que teníamos un buen producto, y que tradicionalmente habíamos competido contra buenas heladerías de barrio y que ellos podían ocupar su nicho en el mercado, pero que Freddo seguiría adelante.

¿Qué es lo que ha distinguido constantemente a Freddo de sus competidores?

La calidad del producto en primer lugar. En segundo lugar el delivery, que tiene buena logística, cumple bien sus tiempos. En este sentido creo que Freddo tiene mucho *know-how* y *expertise*.

¿A qué atribuirías el éxito de Freddo, luego del 2002?

Nos propusimos rápidamente mejorar el producto, mantuvimos el precio constante por un tiempo, sin aumentar cuando vino la crisis, permitiendo que la gente volviera a conocer a Freddo. Además, recuperamos la confianza de los proveedores, siendo muy sinceros, transparentes, cumpliendo lo pactado. Otra cosa más es que nos ayudó mucho la gente, los empleados que trabajaron mucho y muy bien. Así empezamos a crecer de nuevo.



Universidad de
San Andrés

Anexo II: Entrevista a Luis Bameule.

¿Cuáles son las características generales de la industria en la cual Freddo opera?

En primer lugar, tenés la industria del helado industrial dominada por 4 empresas, que ocupa la mayor parte del mercado. Es de un volumen impresionante, aunque en Argentina se come mucho helado artesanal. Es un juego de volumen alto y margen relativamente chico.

Freddo se maneja, en cambio, en la industria del helado artesanal, que está mucho más atomizada. En esta industria tenés a Freddo, que es el único gran *player*, pero con una porcioncita muy chica del mercado. Después tenés Munchi's, Persicco, Volta, Daniel, Cremolatti, etc. En sí, el grueso de heladerías de helado artesanal, son sólo una heladería, familiar, chica, muy local, aunque tenés excepciones, como ser Via Flaminia, con mucha llegada, fuerza de marca y excelente helado. Pero la verdad, es que como Freddo no hay ninguna. Hoy, Freddo tiene a nivel mundial más de 60 locales, franquicias nacionales e internacionales. El único que se le acercaba era Munchi's, pero ahora cerró Chile y está cerrando más locales, así que, hoy por hoy, no hay comparación.

El de esta industria es un juego en el que privilegias margen, porque no ganás por volumen. El éxito en este caso tiene que ver tu imagen de marca, pero el punto crítico en tu estrategia es tu ubicación. Hay pocos casos en los que sos el ancla, y la gente va a un lugar por vos, pero en la mayoría de los casos, vos tenés que estar donde va la gente. Los principales costos en el negocio son el alquiler de locales, el costo de la materia prima y el costo salarial.

Freddo y los otros grandes jugadores tienen un problema con esto último: Ellos operan, como se debe, absolutamente en blanco, mientras que en algunos de los de locales más chicos hay trabajo irregular o familiar. Esto complica la competencia, porque los costos son más altos cuando estás pagando los salarios, las cargas sociales y todo lo que corresponde.

¿Cuáles fueron, a su entender, las características principales de las distintas gestiones de Freddo?

A grandes rasgos, el Exxel me parece que buscó inflar la compañía en un par de años para venderla a un muy buen precio después, sin terminar de considerar si ese proceso era sólido, o si la empresa tenía los cimientos necesarios para llevarlo a cabo. La gestión Galicia fue un esfuerzo de supervivencia.

El Banco Galicia se queda con Freddo meses antes de que explote la crisis del 2001, con lo cual ya venían complicados, con una perspectiva compleja, y ellos fueron el banco más afectado de este país. El Galicia tenía problemas muchísimo más grandes que Freddo. Por lo tanto, estuvo bastante bien que la sostuvieran los años que la sostuvieron. Pero era otro modo de pensar, la pregunta era: “¿Cómo sobrevivimos?”. Toda la época Banco Galicia fue un intento de supervivencia, de hacer durar a Freddo, de no dejarla que siguiera cayendo y ponerla en condiciones para ser vendida.

En Pegasus, se quería que Freddo volviera a ser grande, que creciera muchísimo, y todo se planteó en torno a ello. Es una filosofía distinta a la de supervivencia, en la que se hace lo que se puede cuando se puede. Cuando querés hacer lo mejor, buscás hacer las cosas de la mejor manera que exista.

¿Cuál fue el diagnóstico que Pegasus realizó de Freddo al inicio de su gestión?

Más allá de que yo personalmente entré dos años después de que Pegasus iniciara su gestión, como managers, veíamos que había habido una situación de venta, que las familias habían dejado la empresa. Entonces se complicó la situación argentina, volviendo muchos números difíciles para Freddo por los problemas que empezaron en la gestión Exxel – propios y ajenos. Hubo una pérdida de calidad y se tomaron muchas decisiones que fueron un fuerte corto plazo, que es lo que puede pasar cuando hay pérdidas permanentemente, como habían empezado a haber en Freddo en ese entonces.

Eventualmente, la situación se volvió insostenible y la compañía fue entregada al principal acreedor: el Banco Galicia. El de Freddo es un caso en el que no sólo hubo un cambio de misión, visión y valores, sino que cambió el contexto, le movieron el piso.

¿Qué se propuso Pegasus al adquirir Freddo?

Cuando llegó Pegasus, la idea fue resucitar una marca que tenía gran valor, decíamos “*Esta tiene que ser la mejor heladería del mundo, ¿qué tenemos que hacer para lograr eso?*”. La ambición de Pegasus es que Freddo sea gigante, mundial. Poco a poco, se han ido logrando los objetivos, y yo creo que Freddo está en camino a lograrlo. La razón fundamental por la que se ha demorado este proceso, es que Freddo está en un marco complejísimo: en la Argentina no hay reglas, y cuesta, lleva tiempo.

¿Qué acciones llevó Pegasus a cabo para cumplir con su objetivo?

Las principales acciones que llevo a cabo Pegasus, cuando decidió hacer grande a Freddo fueron las siguientes:

1. Recontratar al maestro heladero y recuperar cuestiones de producción. El maestro heladero había trabajado en Freddo durante la gestión de las familias, y después no se sintió cómodo con las decisiones gerenciales del Exxel, y se fue de la empresa. Eventualmente, cuando llegó Pegasus, queriendo volver a hacer el Freddo de antes, lo trajeron de vuelta, y rescataron todo lo que tiene que ver con la cuestión productiva, con producir en grandes volúmenes un helado artesanal. La idea era hacer mucho helado, pero como si lo estuviera haciendo de modo casero. En este aspecto se fomentó mucho la vuelta a los orígenes de Freddo: Rescatando las recetas, buscando a la gente que llevaba 30 años en la compañía y cuyo conocimiento valorábamos.
2. Cambio de imagen. Se hizo una modernización, muy importante, extensiva, que no implicó sólo modernizar el logo, sino modificar todos los locales, el sistema contable y fabricar un manual y un estándar. Fue invaluable para esto, a mi entender, el aporte que hicieron a la empresa gerentes con experiencia previa en McDonald's. Lo que se hizo fue definir la operación propiamente dicha: la manera de servir el helado, a una temperatura puntual, con una cantidad específica por conito. Para Freddo, como compañía, esto fue crítico: había que conseguir que todo el mundo hiciera las cosas igual, y que pudieran pasar conocimiento de un local a

otro, y hacer que la experiencia del cliente en todos los locales fuera igual de buena. Sino no podían traer a la gente de vuelta, porque había mucha decepción con todo lo que le había pasado a Freddo.

3. Hubo todo un cambio de cultura, que consistió en dar muchísima esperanza, asegurarle a la gente que había un rumbo. Como parte de eso, se cambió gran parte del equipo de management, salvo al maestro heladero. Se buscó que cada persona fuera la que mejor pudiera hacer cada función, manteniendo a la gente en el segundo nivel, la que sabía cómo hacer el helado. El reemplazo del top management buscó la profesionalización de la empresa, y el empezar a darle un perfil internacional. Se cambió al CEO y en la 1ra línea excepto al maestro heladero.

En otro nivel, lo que se buscó fue darle a los empleados un marco sólido y claro para desenvolverse. Porque en todos los niveles había gente que sabe hacer lo suyo a un nivel tan superlativo que lo mejor es dejarlos hacer. Eso hizo Pegasus: nos dio la dirección y nos dejó hacer. Había una línea a seguir, un comportamiento deseado, un enfoque y nos ayudaron, pero dándonos margen para decidir.

Una vez desarrollado todo esto, es que en serio se hizo el planteo de crecer. Durante dos años, desde el 2004 al 2006, se hizo todo lo que te mencioné. Se “arregló” la empresa, se la volvió a hacer rentable. Y ahí se planteó el crecimiento.

¿Cómo se vivió la competencia con Persicco y Volta?

Son competidores que se sienten cercanos, más allá de ser sus dueños expropietarios de Freddo, porque pueden hacer lo mismo que vos, y contra los que la cuestión calidad pasa a un segundo plano, ya que el cliente las considera similares. Además, el contrato de *sale and lease back* de locales que se realizó durante la gestión Exxel, colocó a Freddo en una situación que no es “clásica”, es decir, no es un caso que usualmente verías en un libro de texto.

De todos modos, Freddo se ve distinto de Volta – que hizo una jugada de negocio inteligente: abrió pocos locales, pero rentables y sólidos, y además y principalmente incorporó como parte muy importante de su oferta de venta todo lo que es chocolatería y bombonería – y más cercano a Persicco, que sí tuvo un modelo más similar al de Freddo de heladería y cafetería. Persicco intento correr a Freddo y a mi entender no parece estarle resultando, porque donde Freddo se pudo ubicar cerca, consiguió pelear la presencia, y su marca tira.



Anexo III: Entrevista a Jerónimo Bosch.

¿Cuáles fueron, a su entender, las características principales de las diferentes gestiones de Freddo?

Los orígenes de Freddo se basaron en una gestión familiar, con los distintos familiares tomando distintos roles dentro de la empresa. Se basaba sobre un sistema de crecimiento autosustentable donde la apertura de un nuevo local solo se hacía con excedentes de efectivo y bajo una supervisión muy directa de parte de los dueños. Había un gran énfasis en la calidad del producto y lograron construir una gran marca y un gran producto para 1998, si bien contaban con una presencia acotada, concentrada en Capital Federal y, especialmente, en Recoleta.

En la gestión Exxel, la principal complicación fue que se puso mucha deuda sobre la adquisición. Fue un volumen que Freddo no podía soportar, y luego se soportó la expansión con más deuda aún, y esto se vio exacerbado por la situación macro. Incluso se vendieron algunas propiedades a uno de los integrantes de la familia fundadora, quien posteriormente lanzaría Volta.

El Galicia se propuso apoyar a la compañía, y para eso buscaron a uno de los antiguos dueños. Entre el 2001 y el 2004 lo que hicieron fue ir soportando la crisis y sosteniendo a Freddo.

¿Cuál fue el diagnóstico que Pegasus Capital realizó de Freddo al comienzo de su gestión?

La marca se encontraba herida, y los locales se encontraban en mal estado. El público percibía que los gustos habían cambiado, que no tenían la misma calidad que habían tenido con las familias. Además, tenías a dos competidores delante, Persicco y Volta – este último, dueño de cinco locales emblemáticos de Freddo –, que te atacaban de frente, con la idea de que *“el helado tiene que volver a ser rico”* y la *“otra vuelta”*.

¿Qué se propuso Pegasus al adquirir Freddo?

Lo que queríamos era reposicionar la empresa, reconstruyendo sobre la fortaleza de la marca, reconocida universalmente por el consumidos argentino, y volver a hacer que esa marca emblemática volviera a ser confiable, teníamos que volver a ganar al consumidor. Después de eso, queríamos ampliar nuestro mercado potencial y llevar a cabo la expansión de Freddo dentro de la Argentina y a nivel internacional.

¿Cuáles fueron las principales acciones que llevó a cabo Pegasus para alcanzar estos objetivos?

Una de las primeras cosas que se hicieron fue el cambio del equipo de gestión. Con este cambio se comenzó la mejora de los procesos en Freddo. Además de despalancar financieramente a la compañía, se invirtió mucho en la empresa para hacer un cambio de imagen, del layout de los locales, del logo, del packaging. Se pensó un cambio que modernizara a Freddo, pero cuidando todo lo que tenía de interesante y tradicional.

Fue muy importante el diseño de un manual de operaciones. Así se pudo estandarizar el servicio, asegurándonos de que fuera igual de bueno en todos lados. Para eso también se entrenó mucho al personal. Y esto permitió desarrollar un programa de franquicias que históricamente la compañía no había lanzado.

También se llevó a cabo la compra de Aroma, que contribuyó para aprovechar sinergias con Freddo. De esta manera, se brindó una propuesta más integrada de cafetería, sumando otro aspecto al servicio y un elemento que se mantiene muy fuerte durante el invierno, que es muy importante para una heladería.

Además, se buscó recuperar cuestiones de producción que habían sido muy fuertes durante la gestión familiar, y en este punto había mucho que podía aprovecharse de esa época. Por ejemplo, la familia había comprado una excelente planta en la cual consolidó la producción, con vistas al futuro de la empresa. Esta planta contaba con una capacidad de producción tan alta que, para que te hagas una idea, cuando Pegasus adquirió Freddo, estaba operando sólo al 30% de su capacidad, y la aprovechamos muchísimo.

De todas estas maneras se fue consiguiendo que Freddo se recuperara y creciera. Se invirtió mucho dinero y esfuerzo, y la recuperación de la economía a nivel macro también ayudó, y luego de avanzar con todas estas acciones, se comenzó el proceso de internacionalización de la empresa.

¿Cómo se vivió la competencia con Persicco y Volta?

Siempre se respetó mucho a la competencia, no solo la de Persicco y Volta que en términos relativos poseen un tamaño bastante menor al de Freddo y que tienen un área de cobertura menor al de Freddo, sino también a los demás *players* (Munchis, Chungo, heladerías de barrio, etc.). Pero haciendo foco en el desarrollo de las propias capacidades, se pudo por ahora conservar y acrecentar el liderazgo de Freddo en Argentina y en la región.

