



Departamento Académico de Administración

**Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas**

**Efectos del fin de la convertibilidad en la
estrategia de las empresas de consumo masivo.**

*Casos Particulares: CCU Argentina y Molinos
Río de la Plata.*

Victoria Sanchis

Legajo: 19184

Mentor: Jorge Fantin.

Victoria, 31 de Mayo de 2011.

RESUMEN

En el 2001, el fin de la convertibilidad desató una crisis financiera que afectó al país, no solo económicamente, sino también política y socialmente. Argentina era considerada un país altamente riesgoso, por lo que las inversiones extranjeras cesaron a la vez que la economía interna colapsaba. Mientras tanto, se sucedieron cinco presidentes en menos de quince días y la gente realizaba diariamente protestas que generaban disturbios, heridos y muertes. ¿Cómo, entonces, frente a este clima de inestabilidad total decidieron actuar las empresas que operaban en el país?

El presente trabajo describe la forma en que dos empresas de consumo masivo, Compañías Cerveceras Unidas (CCU) Argentina, segundo player de la industria cervecera, y Molinos Río de la Plata, líder de la industria alimenticia, adaptaron sus estrategias para hacer frente a los obstáculos que les presentaba el entorno en el que operaban. Para ello, se llevó a cabo un trabajo de tipo descriptivo que busca poder detallar los objetivos y estrategias previas a la crisis desatada en Argentina en el 2001, durante y posteriores a ella para poder analizar y deducir si estas estrategias fueron exitosas, beneficiosas y una buena elección en relación a los resultados obtenidos a partir de los cambios y en comparación a los períodos previos y posteriores a la crisis.

A partir de este análisis, se puede llegar a la conclusión de que invariablemente las empresas deben siempre adaptarse a los cambios del entorno. Sin embargo esta adaptación requiere de una flexibilidad de las estrategias funcionales de las empresas, más no de sus estrategias corporativas. A su vez, también demuestra que no existe una única forma de enfrentar un cambio en el entorno, lo que no implica que haya una fórmula ganadora para hacerlo. Finalmente, termina demostrando que los cambios en el contexto operativo generan tanto cambios temporales como de fondo en la gestión y estrategias de cada empresa.

Conceptos clave: Crisis del 2001, Fin de la Convertibilidad, Industria de Consumo Masivo, Industria Cervecera, Industria Alimenticia, Estrategia, Estrategia Corporativa, Estrategia de Negocio, Estrategias Funcionales, Cambios Estratégicos, Cambios en el Entorno.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Problemática	4
1.2. Preguntas de Investigación	6
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Justificación de las razones de estudio	7
1.5. Marco Teórico	9
1.6. Estrategia Metodológica	14
2. CAPÍTULO I: Descripción de los Casos de Estudio	16
2.1. CCU Argentina	16
2.1.1. Historia.....	16
2.1.2. Estrategia Corporativa	17
Visión y Misión.....	18
2.1.3. Estrategias de Negocio y Funcionales previas a la crisis.....	19
2.2 Molinos Río de la Plata	22
2.2.1 Historia.....	22
2.2.2 Estrategia Corporativa	23
Visión y Misión.....	24
2.2.3 Estrategias de Negocio y Funcionales previas a la crisis.....	24
3. CAPÍTULO II: Contexto Nacional e Industrial	26
3.1. Contexto Nacional: Crisis del 2001 en Argentina	26
3.1.1. Antecedentes: 1990 – 1999.....	27
3.1.2. Fin de la Convertibilidad	29
3.2. Contexto Industrial: Efectos de la Crisis en la Actividad Económica	32
3.2.1. Industria de Alimentos, contexto operacional de Molinos Río de la Plata.....	35
3.2.2. Industria Cervecera, contexto operacional de CCU Argentina.....	36
4. CAPÍTULO III: Cambios Estratégicos Frente a la Crisis	38
4.1. CCU Argentina.....	38

4.2. Molinos Río de la Plata	43
5. CAPÍTULO IV: Resultados tras los Cambios Estratégicos	49
5.1. CCU Argentina	49
5.1.1. Resultados a corto plazo (2004/ 2005)	49
5.1.2. Resultados a largo plazo (actualidad).....	51
5.2. Molinos Río de la Plata	52
5.2.1. Resultados a corto plazo (2004/ 2005)	52
5.2.2. Resultados a largo plazo (actualidad).....	54
6. CONCLUSIONES	55
7. BIBLIOGRAFÍA	59
8. ANEXOS	64
8.1. Características de CCU Argentina	64
8.2. Formularios empleados por CCU para optimizar procesos y estructuras.	66
8.3. Características de Molinos Río de La Plata.....	68
8.4. Efectos de la Crisis en el País e Industrias	70
8.5. Resultados a corto plazo obtenidos por CCU Argentina a partir de los cambios estratégicos implementados	76
8.6. Resultados a largo plazo obtenidos por CCU Argentina a partir de los cambios estratégicos implementados	79
8.7. Resultados a corto plazo obtenidos por Molinos Río de la Plata a partir de los cambios estratégicos implementados.....	83
8.8. Resultados a largo plazo obtenidos por Molinos Río de la Plata a partir de los cambios estratégicos implementados.....	85

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

El 20 de diciembre de 2001 renunciaba a su cargo el presidente argentino Fernando de la Rúa, mientras una fuerte crisis financiera abatía al país, generando graves conflictos económicos, sociales y políticos.

En 1991, se había aprobado la Ley de Convertibilidad en Argentina. Esta ley, igualaba el peso argentino al dólar en cuanto al cambio fijo monetario; establecía el famoso “1 a 10.000” australes de ese entonces, que luego sería reemplazado por el peso convertible. La idea era contener y afrontar la hiperinflación que caracterizaba a la economía argentina de esa época, consiguiendo cierta estabilidad financiera que permitiera el crecimiento del país. Para poder sostener este tipo de cambio, la Argentina requería de diferentes entradas de divisas. Principalmente, utilizó el dinero entrante de las privatizaciones llevadas a cabo durante el régimen de Carlos Saúl Menem (Presidente de la Nación desde 1989 a 1999) para poder mantener la convertibilidad. No obstante, el mundo entero se vio afectado económicamente, por lo que las inversiones extranjeras en países emergentes, como Argentina, disminuyeron de manera drástica y las exportaciones se detuvieron mientras que los precios de los commodities argentinos, como la soja, se encontraban en uno de los pisos más bajos de su historia. Consecuentemente, cuando todas las fuentes de ingresos se agotaron, el país comenzó a endeudarse. La deuda externa creció hasta tal punto que en el año 2001, la situación se volvió insostenible.

La convertibilidad había llegado a su fin generando una severa devaluación del peso argentino, se habían incautado parcialmente los depósitos bancarios, se llevaban a cabo cotidiana y regularmente protestas (luego denominadas cacerolazos) y saqueos que dejaban muertos y heridos, y el país conoció a cinco presidentes en menos de quince días. La inestabilidad del país era general y se manifestaba en todos los ámbitos. ¿Cómo, entonces, ante esta situación de inseguridad total pudieron salir adelante las diferentes compañías que operaban en el país?

El objetivo de este trabajo es justamente analizar cómo diferentes empresas de consumo masivo respondieron a esta situación, centrándome particularmente en los casos de Compañías Cerveceras Unidas Argentina (CCU Argentina) y Molinos Río de la Plata.

CCU Argentina es una filial de la compañía Chilena con el mismo nombre. Se estableció en el país en 1995, con el objetivo de producir y comercializar cerveza a partir de la adquisición de dos cervecerías regionales, una en la provincia de Santa Fe y la otra en la provincia de Salta, y una alianza estratégica con la cervecera más grande del mundo en su momento, Anheuser Busch, propietaria de la marca Budweiser. CCU Argentina fue creciendo y desarrollándose hasta convertirse actualmente en el segundo mayor productor de cerveza en este país. Su función hoy en día es elaborar, importar y distribuir distintas marcas de cerveza tales como Heineken, Budweiser, Guinness, Corona, Schneider y Santa Fe, entre otras.

Molinos Río de la Plata S.A., por su parte, es una de las empresas líderes de la industria alimenticia de Sudamérica. Fundada en 1902, ofrece una gran variedad de productos que van desde congelados hasta aceites, y que tienen llegada a más de 50 países alrededor del mundo. Actualmente, posee y maneja grandes marcas en el sector de alimentos, tales como Lucchetti, Matarazzo, Vienissima y Granja del Sol entre muchas otras. A su vez, también ocupa un rol central en el procesamiento de soja y en la comercialización de todos los productos derivados de esta actividad, produciendo 6 millones de toneladas de soja por año y representando, así, un 15% de la producción argentina.

Existe mucho material escrito acerca de esta crisis en sí, sus causas, sus consecuencias a corto y largo plazo, sus principales actores y víctimas, así como también acerca de casos particulares, y cómo las diferentes empresas de los distintos sectores industriales y comerciales afrontaron el fin de la convertibilidad.

Tal es el caso de un trabajo de licenciatura escrito en 2007 que analiza la estrategia de marketing y el posicionamiento de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de cosmética y tocador durante y después de la crisis argentina del 2001. A su vez, en el 2009, se escribió otro trabajo acerca de los efectos de la crisis del 2001 en el sector vitivinícola y las telecomunicaciones y en el 2004 otra tesis más

acerca de la estrategia de marketing de las empresas durante la crisis y post crisis. No obstante, ninguno de estos trabajos ha elegido ni analizado casos particulares similares a los míos. Por lo tanto, si bien existen varios trabajos ya escritos y publicados acerca de este tema, pocos se centran exclusivamente en la industria de consumo masivo y ninguno en el análisis particular de los dos casos seleccionados. Existen muchos trabajos que analizan las estrategias ejecutadas por Molinos, por ejemplo, pero ninguna trata específicamente el tema de la crisis. Además, poco y nada hay escrito sobre el análisis de la respuesta de CCU Argentina a la crisis.

Asimismo, también existe mucha bibliografía en lo correspondiente a estrategias para afrontar tiempos difíciles. Sin embargo, pocas se centran o se especializan en lo que fue la crisis del 2001 en la Argentina, tiempo y espacio en los que se basa el desarrollo de mi tesis. Por lo tanto, si bien es importante mencionar las prácticas inter-funcionales internacionales estándar para afrontar una crisis, ya tan analizadas y evaluadas, el análisis específico de este caso en este tiempo y espacio resulta relevante para fundamentar o refutar éstas prácticas.

1.2 Preguntas de Investigación

Pregunta central: ¿Cómo enfrentaron CCU Argentina y Molinos Río de la Plata la crisis financiera generada por el fin de la convertibilidad en el año 2001?

Subpreguntas:

- ¿Qué cambios introdujeron estas empresas en su estrategia corporativa? ¿Y en sus estrategias de negocios y funcionales?
- ¿En base a qué hechos / circunstancias particulares efectuaron los cambios y para “combatir” qué problemas específicos? ¿Estos problemas eran únicamente económicos? ¿Son los mismos problemas en ambos casos? ¿Aplicaron las mismas soluciones, en el caso que afrontaran los mismos problemas?
- ¿Qué estrategias de negocio (marketing, recursos humanos, ventas, etc.) se vieron principalmente afectadas en cada caso?

- ¿Hasta qué punto estos cambios ayudaron efectivamente a cada empresa a enfrentar la crisis?
- Los cambios introducidos, ¿simplemente ayudaron a enfrentar / salir de la crisis o generaron cambios de fondo en la gestión y estrategia de cada empresa?

1.3 Objetivos

El objetivo general de mi trabajo de graduación es reflejar y analizar cómo dos empresas de consumo masivo, CCU Argentina y Molinos Río de la Plata en este caso, respondieron al fin de la convertibilidad del 2001 en Argentina, y cómo estos sucesos afectaron las estrategias de éstas organizaciones.

Los objetivos específicos serían:

- Describir y analizar reacciones estratégicas ante un mismo contexto situacional determinado (crisis 2001).
- Determinar si los desafíos gerenciales (en este caso la crisis) generan cambios estratégicos pasajeros o de fondo (tanto a nivel operacional, como también administrativo, cultural y social)
- Demostrar que no existe solo una forma de reaccionar ante una situación, sino varias.

1.4 Justificación de las razones del estudio

La elección de este tema de trabajo se debe a varias razones. En primer lugar, porque considero que es muy importante analizar la forma en que las empresas responden estratégicamente a los diferentes contextos a los cuales se enfrentan. Pienso que analizar lo sucedido en diferentes circunstancias, se vuelve de suma importancia para afrontar situaciones futuras que sean similares. A pesar de que, muy probablemente, estas situaciones futuras no sean las mismas y haya que adaptarse a otro tipo de entornos y contextos, con diferencias en cuanto a las fortalezas y debilidades internas de la compañía,

creo que es importante conocer experiencias pasadas para aprender tanto de los errores como de los aciertos cometidos.

Para tomar buenas decisiones, hay que tener en cuenta no solamente el presente, sino también lo que se espera en el futuro y lo que se hizo en el pasado, especialmente a la hora de afrontar situaciones tan extremas como las que se generan en la economía Argentina. Es por eso, que elegí analizar particularmente cómo se respondió estratégicamente al fin de la convertibilidad y la situación del país en el 2001. La economía argentina es una economía muy volátil que constantemente está cambiando, y de manera drástica. Si bien la economía en general se caracteriza por ser cíclica, los cambios que se dan en Argentina son sumamente radicales, como bien ilustra la crisis del 2001. Por lo tanto, así como en el pasado las compañías tuvieron que enfrentar diversas situaciones extremas, sería lógico suponer que nuevamente van a tener que hacerlo en un futuro. Consecuentemente, creo que es muy útil contar con información acerca de experiencias pasadas sobre situaciones de esta envergadura para poder afrontar situaciones igual de drásticas en un futuro con mayor información.

Otra razón por la cual elegí este tema es que, justamente, al haber sido una situación extrema donde en el momento se creía que no había salida, me parece interesante analizar cómo las empresas encararon y afrontaron esa realidad; cómo y por qué decidieron luchar por salir adelante cuando parecía que todo se venía abajo.

Finalmente, decidí describir el comportamiento a la hora de afrontar el fin de la convertibilidad de estas dos empresas ya que, si bien ambas pertenecen a la industria de consumo masivo, son muy diferentes entre sí. Por un lado, Molinos Río de la Plata comercializa productos que pertenecen a la canasta familiar básica, y por lo tanto, su demanda se ve menos afectada en momentos de crisis cuando el poder adquisitivo de los consumidores disminuye y sus prioridades de compra cambian. En cambio, esto sí afecta a CCU que comercializa productos no tan necesarios como los de Molinos. No obstante, CCU cuenta con accionistas extranjeros, mientras que Molinos no. Si bien esto representa un desafío en épocas de crisis, ya que situaciones tan atípicas y particulares son difíciles de conceptualizar para aquellos ajenos al contexto nacional, por otra parte también representa un cierto apoyo y respaldo estratégico porque brinda ideas frescas y analizadas desde otra perspectiva para responder al conflicto. Estas diferencias entre estas dos organizaciones creo que enriquecen el estudio ya que me parece interesante analizar cómo dentro de un

mismo sector, de acuerdo a las fortalezas y debilidades propias de cada compañía y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que se desenvuelven, las estrategias y cambios propuestos varían de organización en organización.

1.5 Marco Teórico

Estrategia es aquella que vincula a una empresa con su entorno. Según Porter (1996), una estrategia reside en actividades únicas, requiere trade-offs y demanda una alineación entre las diferentes actividades y funciones de una organización. Estrategia es aquella que define el qué (propuesta de valor), el quién (cliente valorado) y el cómo (red de valor) de una empresa y, por ende, la que la diferencia de las demás compañías en la industria. Porter además agrega que la efectividad operacional y la estrategia, si bien ambas esenciales para la performance de las empresas, funcionan de maneras diferentes. Mientras que la efectividad operacional consiste en realizar actividades similares a los rivales de *mejor manera*, el posicionamiento estratégico consiste en realizar actividades similares a los rivales de *manera distinta* o realizando directamente *actividades diferentes*. La competencia estratégica, continúa Porter, está centrada en ser diferentes, y por lo tanto consiste en elegir un conjunto de actividades que ofrezcan una combinación única de valor.

“La competitividad estratégica se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor. Cuando una compañía pone en práctica una estrategia que crea valor y de la cual otras compañías no pueden duplicar los beneficios o la consideran demasiado costosa para imitar, esta empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenida o sostenible” (Hitt et al., 1999: 4).

Una estrategia, según Collis y Rukstad (2008), debe contar con tres elementos básicos: objetivo, alcance y ventaja. En cuanto al objetivo, explican que debe ser específico, medible y con plazos. Especifica el fin de una organización, a dónde quiere llegar, y por lo tanto actúa como disparador de las actividades que la empresa desarrollará en los próximos años. Más aún, los autores hablan de definir el alcance, es decir dominio de la estrategia. Esto implica determinar límites dentro de los cuáles las empresas desarrollarán sus actividades. Explican que debe establecerse un alcance en tres dimensiones: consumidores, localización geográfica e integración vertical. Definir claramente estas tres

dimensiones permite marcar como obvias cuáles serán las actividades en las que los gerentes se deben concentrar y en cuáles no. Asimismo, también aclaran que el dominio de una empresa no debe prescribir exactamente qué debe hacerse dentro de los límites establecidos para poder de esta forma incentivar la experimentación e iniciativa. Lo que sí se debe definir clara y marcadamente es a dónde la empresa no debe ir, para que los bordes estén claros para todos los empleados. Finalmente, hablan de la ventaja, explicando que es la esencia de una estrategia, siendo la que hace o hará que la compañía sea diferente o mejor que los otros, definiendo los medios por los cuales se podrá alcanzar el objetivo. Es la que en definitiva distingue a una organización y justifica por qué un consumidor o cliente prefiere a una compañía que a otra.

Cabe destacar que, a su vez, existen diferentes tipos de estrategia para los diferentes niveles funcionales y jerárquicos de una compañía.

En primer lugar, se encuentra la categoría más amplia que abarca las estrategias *corporativas*. “Una estrategia a nivel corporativo es una acción que se emprende para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y el manejo de una combinación de empresas que compiten en varias industrias o mercados de productos” (Hitt et al., 1999: 206). Según estos autores, este tipo de estrategia se ocupa fundamentalmente de dos cuestiones clave: por un lado, en qué áreas debe participar la empresa y, por el otro, de qué manera la oficina corporativa debe administrar su grupo de negocios. Es decir, que en una primera instancia, se debe definir estratégicamente a qué negocios la organización va a apuntar, y por lo tanto, en qué aspectos deberá concentrar sus esfuerzos y asignación de recursos.

En segundo lugar, una vez seleccionado el negocio apropiado en el que se va a competir, es necesario establecer, justamente, una estrategia de negocios. “Una estrategia a nivel de negocios es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñado para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja mediante el aprovechamiento de las aptitudes centrales en mercados de productos específicos e individuales” (Hitt e al., 2004: 129). En una organización, es necesario que se formulen estrategias que especifiquen ciertos cursos de acción para obtener y mantener una posición competitiva a largo plazo.

Finalmente, también deben formularse estrategias funcionales, que tienen que ver con llevar las estrategias de negocios a cada función o actividad en particular de la

organización. Se deben establecer líneas de acción que lleven concretamente a cumplir y alcanzar los objetivos especificados en las estrategias anteriores.

Por lo tanto, a la hora de dirigir una empresa, es muy importante contar con una estrategia corporativa clara que guíe el accionar de la organización. Sin embargo, al desenvolverse en un entorno demasiado cambiante y volátil, también es importante poder ser flexibles y poder adaptar esa estrategia o formular una nueva para afrontar los problemas y oportunidades que se presentan. Las compañías que logran llevar a cabo cambios fundamentales apropiados en lo que es la estrategia, el trabajo, la gente, la organización formal y entorno operativo tienen una gran chance de “weather the storm” y salir como jugadores victoriosos y bien posicionados par la próxima fase de desarrollo de la industria (Hambrick et al., 1998: 6).

Uno de estos casos en los que la flexibilidad y adaptabilidad fue vital para el desempeño y funcionalidad de las organizaciones fue la crisis desatada por el fin de la convertibilidad en el 2001. Una crisis, según el Diccionario Larousse, “es un momento decisivo y peligroso de un negocio”. Sin embargo, la definición va más allá de lo comercial o industrial, ya que, especial y particularmente en la crisis Argentina del 2001, la crisis fue de tal envergadura que afectó a toda la sociedad en su conjunto y a todos los aspectos de la misma. Fue una crisis que afectó al país entero económica, política, social, cultural y hasta emocionalmente.

Ante este panorama, una de las reacciones organizacionales más comunes para afrontar la crisis fue la de reducir costos. Es decir adaptar las estrategias y reformularlas, estableciendo como un objetivo de emergencia y a corto plazo el hecho de tener que reducir costos. Sin embargo, esto se volvía muy difícil, ya que era complicado sin realizar un análisis extensivo decidir en qué actividades se podía ahorrar y en cuáles no y de qué forma. Es muy importante a la hora de reducir costos ser cuidadosos y no cortar “músculo en vez de grasa” (Kobert, 1995, traducción propia). Por eso, para tomar decisiones es importante analizar cuidadosamente la situación, y ante la crisis, tiempo era justamente algo que no sobraba.

Más aún, “las crisis invaden y obstaculizan la toma de decisiones concientes, analizadas y seguras ya que el pensamiento, casi obsesivo y permanente, sobre las consecuencias de las primeras ocupa la mente insistentemente” (Cirigliano, 2006: 1).

Por lo tanto, formular o reformular estrategias en un momento de crisis absoluta, se vuelve muy difícil. Sin embargo, también por otra parte, da lugar a la creatividad ya que muchas empresas de un mismo rubro pueden decidir reaccionar y afrontar el problema de una manera diferente. Asimismo, también pueden dar lugar a oportunidades, ya que si bien estos momentos representan principalmente dificultades, también son propicios para el desarrollo y el aumento de eficiencia en ciertas o hasta todas las áreas de una compañía.

De todas formas, ya sea para aprovechar estas oportunidades o simplemente para subsistir, las organizaciones debieron cambiar sus antiguas estrategias o crear nuevas estrategias de emergencia para poder salir adelante y superar una crisis de una envergadura y desesperanza tal como la del 2001.

Crear o modificar una estrategia implica, básicamente, redefinir el qué, el quién y el cómo de los que se habló anteriormente en esta sección. Si se está trabajando sobre una estrategia ya existente, no es necesario cambiar las tres dimensiones, sino definir en cuál o cuáles de ellas el cambio resultará más productivo. Sin embargo, cuando hablamos de un cambio estratégico para “combatir” una crisis, es importante destacar que los cambios que se realizan afectan a las estrategias de negocios y las estrategias funcionales, mientras que la corporativa permanece intacta. Esto se debe a que la compañía mantiene sus valores esenciales y su propósito central, y lo que cambia son las formas que utiliza para alcanzarlo. Estas formas, son las estrategias de negocio y funcionales que se ven modificadas o redefinidas por la organización para poder sortear los diferentes obstáculos que el entorno en el que se desenvuelve le presenta, como por ejemplo la crisis desatada por el fin de la convertibilidad en el año 2001 en Argentina.

Collins y Porras (1996) explican que toda compañía debe tener la habilidad de manejar la continuidad y el cambio, diferenciando entre lo que nunca debe cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, si desea triunfar. Debe saber diferenciar entre lo que es “sagrado” y lo que no. De acuerdo a estos autores, “las compañías que disfrutan de éxito duradero tienen valores esenciales y un propósito central que se mantienen fijos mientras sus estrategias de negocios y prácticas se adaptan continuamente a un mundo cambiante” (Collins y Porras, 1996: 65, traducción propia). Esto que se mantiene estable a pesar de los cambios en el entorno, es lo que los autores denominan visión, y por lo tanto es lo que se encuentra presente en la estrategia corporativa y lo que la mantiene fija.

La visión proporciona una guía acerca de cuáles son las cosas que hay que preservar y cuál es el futuro al que se quiere llegar; es la que explica al resto del mundo qué es lo que la compañía quiere hacer y por qué existe como empresa. Por lo tanto, una visión bien concebida de acuerdo a estos autores, consiste en dos pilares elementales: una ideología básica y un futuro imaginado.

Con ideología básica, Collins y Porras se refieren a aquellas características duraderas presentes en una organización que la mantiene unida a medida que crece, se descentraliza, se diversifica y se expande globalmente. Estas características duraderas son básicamente los valores esenciales y el propósito central de una empresa. Los valores esenciales son aquellos componentes duraderos que forman un pequeño conjunto de principios guía, sin tiempo ni justificación externa. Es decir que estos principios son los que elige la compañía para determinar sus acciones y actividades independientemente de su entorno actual o futuro y sin someterlos a ningún tipo de cambio, ya que sino dejarían de ser valores. En el caso que la compañía cambie su personalidad, se incorporarán nuevos valores pero nunca cambiarán los ya existentes, lo que cambia son las prácticas y estrategias.

En cuanto al propósito central, los autores lo definen como la razón de ser de la organización. Explican que no debe ser confundido con un objetivo que se puede cumplir o una estrategia que se puede alcanzar; el propósito es siempre buscado pero inalcanzable y actúa como una motivación idealística para los empleados, cuyo objetivo no es maximizar la rentabilidad, sino guiar, inspirar y estimular el cambio y el progreso continuo. Es éste propósito, ésta razón de ser lo que otros autores definen como misión. Entre ellos se encuentran Pearce II y David (1987), quienes explican que la misión de una empresa debe definir el propósito único y fundamental que diferencia a la organización de las otras, e identificar el dominio de las operaciones de la firma, tanto a nivel producto como a nivel mercado. En definitiva, es la que especifica la razón por la cuál una compañía existe, y la que funciona como punto de partida para el diseño de los puestos de trabajo, estructuras y cursos de acción.

Por otra parte, la visión de una empresa, además de contar con una ideología básica, se genera a partir de la noción de un futuro imaginado. De acuerdo con Collins y Porras, toda compañía debe contar con un BHAG: “big, hairy, audacious goal”, es decir, una gran meta, peluda y ambiciosa. Con esto, los autores se refieren a que la empresa debe contar con una meta audaz, o varias siempre y cuando mantengan un mismo estilo, que debe ser

alcanzable dentro de los próximos 10 a 30 años. Sin embargo, una meta por sí sola no es suficiente, por lo que debe estar acompañada por una vívida descripción de cómo será alcanzar esa meta. De esta manera, el futuro imaginado logra motivar a los empleados, alinear los esfuerzos de toda la organización y transmitir pasión, emoción y convicción.

Todos estos elementos que conforman la visión de la compañía, son aquellas características de la organización que deben permanecer inalteradas a lo largo de todo su ciclo de vida. Forman parte de la estrategia corporativa, y es por este motivo que ésta no cambia cuando la organización debe enfrentar cambios en su entorno. La razón de ser de la empresa, sus valores esenciales, sus metas a largo plazo y la descripción de las mismas, siguen siendo las mismas, mientras que lo que hay que cambiar son las estrategias de negocios y las prácticas. El cambio en el entorno se vuelve un obstáculo más que hay que enfrentar para intentar alcanzar la visión inicialmente definida.

De esta manera, el presente trabajo intenta mostrar cómo dos empresas pertenecientes a la industria del consumo masivo hicieron frente a un cambio en su entorno - frente al desarrollo de la crisis que sacudió a Argentina en el 2001 – adaptando sus estrategias de negocios y funcionales a las circunstancias, pero manteniendo inmutables sus estrategias corporativas, su visión, su misión y sus valores corporativos.

1.6 Estrategia metodológica

El período que abarcará el estudio realizado en el trabajo comprenderá los años posteriores a la crisis del 2001. Se estudiará el comportamiento de las organizaciones durante y después de la crisis hasta el año 2005.

El tipo de trabajo implicará un estudio de tipo descriptivo. Se buscará poder detallar y describir los cambios en las estrategias de las compañías y / o la formulación de nuevos objetivos, y por lo tanto estrategias, que se llevaron a cabo con el fin de superar, combatir o aprovechar el momento de crisis que atravesó el país. Se detallarán los objetivos y estrategias previos a la crisis, durante y posteriores a la misma para poder analizar y deducir si estas estrategias fueron exitosas, beneficiosas y una buena elección.

Por lo tanto, la metodología y la forma de razonamiento serán deductivas e inductivas, intentando testear hipótesis sobre terrenos y casos definidos, aportando nuevas conclusiones a partir de estos análisis.

Estos casos definidos serán CCU Argentina y Molinos Río de la Plata S.A. Ambas empresas pertenecen a la industria de consumo masivo. Elegí centrarme en esta industria porque me parece interesante evaluar cómo las empresas de este sector lograron subsistir a la crisis. Dentro de la misma, elegí a dos empresas muy diferentes entre sí en cuanto a productos: CCU comercializa cervezas, mientras que Molinos se dedica a la venta de productos alimenticios. Sin embargo, ambas son empresas con una larga trayectoria en el país y con un tamaño y estructura similares. Por lo tanto, creo que será interesante ver cómo dentro de una misma industria, dos empresas similares en tamaño pero diferentes en cuanto a características de productos, afrontaron un mismo problema; y a la vez también analizar si este problema afectó o no de igual manera a todos los jugadores de una misma industria.

En cuanto a la recolección de información, utilizaré datos tanto primarios como secundarios. Los primarios serán aquellos recolectados a través de entrevistas profundas y semi-estructuradas a personas pertinentes, dentro de cada una de las empresas, que hayan atravesado la crisis del 2001 y por lo tanto puedan brindar testimonio de cuáles fueron los cambios introducidos en la organización para sobrellevar la crisis. Principalmente, se realizarán las entrevistas a los gerentes generales de las compañías (que ocupaban el mismo cargo en los tiempos de crisis), ya que ellos son los que poseen una visión más global tanto de la empresa como de su relación con el entorno. Además, son quienes en definitiva tomaron la decisión en su momento y por lo tanto podrán brindar mayor y mejor información acerca del por qué de ciertas decisiones y elecciones.

Por otra parte, también utilizaré datos secundarios utilizando documentales acerca de la crisis, estatutos de las organizaciones acerca de sus características, misión, visión y cultura, documentos y expedientes guardados en las compañías en relación a los años en los que se centra el estudio y otros trabajos ya realizados referidos al mismo tema.

2. CAPÍTULO I: Descripción de los Casos de Estudio.

2.1 CCU Argentina

2.1.1 Historia

CCU (casa matriz de CCU Argentina) era originalmente una empresa chilena que nació en 1902. Todo había empezado en 1889 cuando se fusionan la cervecera de Valparaíso que pertenecía a Joaquín Plagemann, la fábrica de cerveza de Limache y la fábrica de cerveza y hielo de Gubler y Cousiño bajo el nombre de Fábrica Nacional de Cerveza. En 1902, esta fábrica se convierte en una sociedad anónima bajo el nombre de Compañías Cerveceras Unidas (CCU).

Años más tarde CCU S.A. compra la cervecera de Carlos Anwandter, que venía funcionando desde 1850, junto con otras cerveceras nacionales y plantas de agua mineral tales como Cachantun y Porvenir. Además, tras la adquisición de estas industrias comenzó a fabricar su primera gaseosa llamada Bilz.

Como podemos ver, poco a poco CCU S.A. iba creciendo y transformándose en un ícono empresarial chileno que hoy en día no sólo se dedica al negocio cervecero, sino que también produce aguas minerales, gaseosas y vinos, entre muchos otros productos.

Tal fue el crecimiento de la empresa, que como primer paso de expansión internacional de la compañía surge CCU Argentina en 1994 como una empresa holding de dos cerveceras regionales. La primera adquisición fue la de Cervecería Santa Fe, creada en 1912 por un grupo de ciudadanos santafesinos liderados por Otto Schneider, un maestro cervecero alemán. La cervecería está ubicada junto a un afluente del Río Paraná, contando de esta manera con una excelente calidad de agua para la elaboración de cervezas. Gracias a esto, fue adquiriendo reconocimiento en la ciudad hasta convertirse en un emblema de tradición y calidad, y transformar a la región en la más cervecera de Argentina.

Por otro lado, CCU también adquiere Compañía Industrial Cervecería S.A. (CICSA) fundada en Salta en 1958 por el Dr. Saravia Cánepa y otros importantes empresarios salteños. Esta planta comienza su producción activa en la década del 60 y en 1982 el Grupo Luksic, adquiriendo una parte importante del paquete accionario de la misma, se

convierte en su accionista mayoritario. Es gracias a este cambio que la compañía empieza a atravesar una etapa de expansión y crecimiento progresivos.

CCU Argentina comenzó siendo una empresa muy pequeña de aproximadamente 300 empleados que poco a poco fue creciendo hasta transformarse en uno los principales productores de cerveza que hoy en día existen en la Argentina y que da trabajo a más de 1100 personas en distintas regiones del país.

Este crecimiento se dio en gran parte a través de diferentes alianzas estratégicas que CCU fue estableciendo con diferentes grupos cerveceros alrededor del mundo con la idea de crear una plataforma de negocios sólida que de lugar al crecimiento sustentable y rentable. Entre otras, cabe destacar la alianza con Anheuser Busch en diciembre de 1995 y con Heineken en el 2003 para la producción, distribución y comercialización de las marcas de cerveza Budweiser y Heineken, respectivamente. Otra alianza importante fue la establecida en el 2001 con el Grupo Modelo para la importación y distribución de la cerveza Corona.

Además, en el año 2007 adquiere el 100% de las acciones de Inversora Cervecera S.A. (ICSA) ampliando su cartera de marcas y pasando a tener en ese momento el 21% del mercado cervecero local. De esta manera CCU Argentina pasa a ser titular de las marcas de cerveza Palermo, Imperial y Bieckert, y de una planta elaboradora de cerveza situada en Luján, Provincia de Buenos Aires, con una capacidad de producción nominal anual aproximada de 2.700.000 hectolitros (ver Anexo I, Tabla 1).

Hoy en día, CCU no solamente abastece al mercado argentino en el cuál cuenta actualmente con un market share del 23%, sino que también exporta distintas marcas de cerveza a importantes mercados del Cono Sur, entre ellos, Uruguay, Paraguay y Chile (ver Anexo I, Tabla 2).

2.1.2 Estrategia corporativa

Según cuenta Fernando Sanchis, Gerente General de CCU Argentina, la estrategia corporativa de esta empresa se centra en consolidar su participación de mercado (frente al líder monolítico InBev) creando valor de marca y fortaleciendo sus redes de distribución, para de esta manera mantenerse como el segundo grupo cervecero de Argentina.

La empresa detectó al comienzo de su actividad un gran mercado para explotar, el de la cerveza. Comenzó hace quince años con menos de un 6% del mercado Argentino y hoy en día ya posee un 23% del mercado. Su mayor competidor es InBev, quien atiende a un 74% del mercado (ver Anexo I, Gráfico 1). InBev goza de una gran capacidad de producción, grandes economías de escala y una marca de cerveza muy tradicional e importante en la Argentina, como Quilmes. Por lo tanto, CCU tiene como objetivo seguir creciendo en participación de mercado, como lo viene logrando, mediante la valorización de sus marcas cerveceras. Consiguientemente es parte central de su estrategia maximizar la satisfacción de sus clientes, optimizando la calidad técnica de sus productos constantemente.

Visión y Misión

Como explicado en el marco teórico, toda compañía exitosa cuenta con una visión que se divide en dos partes, una ideología básica y un futuro imaginado. Tal es el caso de CCU.

En cuanto a su ideología básica, el propósito central o misión de esta empresa es, en palabras de Fernando Sanchis, hacer de CCU Argentina una operación modelo en términos de crecimiento y rentabilidad sustentable, entendiendo crecimiento en función de su participación de mercado, y rentabilidad sustentable en relación a los conceptos de *Brand building* (salud de marca, primera preferencia del consumidor), *World Class Manufacturing* (excelencia en calidad y eficiencia productiva), *Service* (eficiencia en distribución y ventas) y *People* (inversión en la calidad de su gente).

Respecto a sus valores, CCU cuenta con principios básicos que guían y determinan todas las acciones de la empresa. Éstos son *calidad* (en los estándares operacionales, el servicio a sus clientes y las prácticas de gestión), *innovación* (en el desarrollo de nuevos productos, empaques, negocios y procesos que superen las expectativas de los consumidores en cuanto a sus necesidades e intereses), *acción inspiradora* (motivando a sus consumidores a elegir, apoyando a sus clientes para crecer e inspirando a sus empleados valorando la creatividad y promoviendo su desarrollo integral), y *responsabilidad social* (en cuanto a la promoción del consumo responsable y el cuidado del medio ambiente).

Por otro lado, la visión también define un futuro imaginado. En el caso de CCU, el BHAG consiste en consolidarse como segundo grupo cervecero de la Argentina, y convertirse

además en una organización multicategoría de bebidas pudiendo satisfacer las necesidades del consumidor tanto con bebidas alcohólicas como no alcohólicas.

La descripción que ofrece el Gerente General de la compañía de cómo será alcanzar estos objetivos consiste en aprovechar la plataforma del negocio cervecero, utilizando todo el conocimiento y experiencia adquirido luego de veinte años de funcionamiento operacional y fundamentalmente su red de distribución, para el lanzamiento y / o adquisición de otras categorías de bebidas. En este sentido, su primer paso es la adquisición de dos marcas de sidra de gran relevancia en la Argentina (Sidra La Real y Sidra La Victoria), esperando adicionar nuevas bebidas en un futuro muy cercano.

2.1.3 Estrategias de Negocios y Funcionales previas a la crisis

Las estrategias funcionales y de negocios, como explicado anteriormente, son las que traducen la estrategia corporativa de una empresa, plasmándola en los cursos de acción y operaciones específicas de la organización. De acuerdo a los marcos generales establecidos por la estrategia corporativa, son las que se van adaptando a las circunstancias y a los diferentes obstáculos que le presenta el entorno en el que se desenvuelven.

CCU Argentina consistentemente elabora planes estratégicos para un horizonte de tres años. Los prepara la Administración de la compañía en el país y luego son aprobados por el Directorio. Pasado el período de tres años, la empresa argentina debe rendir cuentas sobre el cumplimiento y el rendimiento del plan frente al Directorio. A partir de estos resultados, se vuelve a diseñar un nuevo plan que nuevamente es aprobado y luego juzgado por el Directorio, y así sucesivamente.

Para el 2001, CCU estaba llevando a cabo el plan estratégico planteado en el año 1999 que consistía, básicamente, en crecer en su participación de mercado lo máximo posible. CCU solamente contaba con el 10% del mercado, mientras que su mayor competidor representaba el 69% del mismo. Es por eso que buscaba crecer a través de las inversiones de sus marcas, apoyándose principalmente en el crecimiento de la marca Budweiser en el país.

Al mismo tiempo, la empresa veía venir la crisis que se desataría en Argentina en los años 2001 y 2002. Es por eso que el plan también contemplaba la readaptación del funcionamiento de la compañía al ajuste inevitable de la economía del país. De esta manera se contrata a la consultora Booz-Allen para elaborar un plan de ajuste, eficientización y reingeniería de los procesos y estructuras existentes, para así entrar en la crisis con cierta fortaleza estructural interna.

Juntos, desarrollaron un programa orientado a implementar planes de mejora en todas aquellas áreas y procesos de la compañía que ofrecieran esta oportunidad a través de un aumento de eficiencia y una reducción de gastos y costos. A tal efecto, se organizó un equipo de trabajo interno de la empresa que se dedicó exclusivamente a trabajar en forma conjunta con la consultora por cuatro meses.

Durante este período, la compañía redujo su dotación permanente en 186 empleados (de 698 a 512), reduciendo así sus costos y gastos. Estos resultados se obtuvieron a partir de una serie de iniciativas. En primer lugar, se llevaron a cabo ajustes en las funciones de soporte. Éstos ajustes incluyeron la integración y eficientización de las áreas contables (se integraron las áreas de contabilidad e impuestos y cuentas a pagar); la eliminación de la función de los cajeros a través de la sistematización y bancarización de estos procesos; el rediseño del proceso de ventas a distribuidores (fusionando posiciones y creando un nuevo sistema de facturación); la reorganización del área de Administración y Finanzas eliminando tres puestos gerenciales y creando una gerencia de administración y finanzas con jefaturas como reportes; y la racionalización del área de ingeniería.

Asimismo, también se realizaron ajustes en el área de producción donde se redujo el número de operarios por turno de envasado, se automatizó la caldera de la planta de Santa Fe reduciendo también así operarios, y se integraron las áreas de mantenimiento y operaciones. También se maximizó la eficiencia de las áreas de ventas y distribución. Se trasladaron las oficinas y se unificó el depósito en Buenos Aires, se redujo el gasto anual de transporte, se racionalizaron los vendedores, se rediseñó la red de distribución y se redujeron los gastos de reponedores de supermercados. Finalmente, se llevaron a cabo ajustes estructurales como el cierre de la Planta Palau de agua mineral en Rosario de la Frontera y la reestructuración del top management.

Para poder determinar los ajustes que se iban a realizar se pidió a los gerentes y empleados de la compañía que rellenaran ciertos formularios. Así, por ejemplo, los gerentes debían completar el organigrama de su área hasta el más mínimo detalle y cada empleado debía completar en resumen el trabajo que realizaba (estos formularios se pueden ver en el Anexo II). Una vez determinadas las acciones a realizar, se conformó un grupo de ejecución de las mismas.

El programa de eficientización fue implementado durante los años 1999 y 2000 y le valió a la empresa ahorros estimativos en 6,7 millones de dólares (ver Anexo V, Tabla 1).

Adicionalmente en el año 2001, la compañía decidió llevar adelante otra iniciativa de reducción de costos denominada internamente por la Administración Análisis Granular. Ésta consistió en una evaluación y desafío de todos y cada uno de los gastos que realizaba la empresa, sin importar la relevancia de su monto y determinando cuáles de ellos eran prescindibles para operar, y cuáles no. Así, se identificaron una cantidad gastos prescindibles que implicaron un ahorro de un total de 2,5 millones de dólares (ver Anexo V, Tabla 1).

De esta manera, y antes de que surgiera la crisis en el país en el 2001, CCU Argentina ya había llevado adelante dos iniciativas de prevención orientadas a eficientizar sus estructuras y procesos de cara a enfrentar la crisis.

Sin embargo, cuando finalmente explotó en el 2001 la situación económica y financiera del país, CCU Argentina se encontró con que la magnitud de la crisis era mucho mayor a la que ellos habían previsto. De esta manera, debieron cambiar el Plan Estratégico previamente diseñado para el período 2002 – 2004, elaborando uno nuevo denominado Plan Estratégico de Emergencia que le permitiera afrontar la nueva realidad que el entorno en el cual operaba le presentaba.

2.2 Molinos Río de la Plata S.A.

2.2.1 Historia

Molinos nació hace más de 100 años con el ingreso a la Argentina de las familias belgas e inglesas Bunge & Born. Ellos llegaron con el concepto de industrializar lo que Argentina producía competitivamente, tal como el aceite de lino, el algodón y los alimentos, especialmente el trigo. Con este objetivo, empezaron a fundar distintas empresas destinadas a la explotación de estos productos. Así, entonces, nacieron ALBA (dedicada a la comercialización de pintura a base de aceite de lino), Grafa (algodón) y finalmente Molinos Río de la Plata S.A. en 1902 (alimentos).

Bunge & Born era una sociedad visionaria y emprendedora. Tuvieron bajo su poder el primer puerto exportador de granos, la primera planta aceitera de girasol y el primer molino harinero. Creían y profesaban de acuerdo al concepto “de la tierra para adelante”, entendiendo la competitividad de Argentina en su campo, y por lo tanto concentrándose en su industrialización y comercialización.

Esta consigna de trabajo es la que guía el accionar de Molinos, empresa que tiene una interacción con el campo muy relevante, dedicándose a la compra de materias primas que el campo argentino produce, y luego a su industrialización en la forma de productos básicos con un alto nivel de eficiencia.

Hoy en día, Molinos maneja una gran variedad de marcas dentro de la industria alimenticia gracias al período de diversificación que llevó a cabo intensamente entre 1925 y 1975, y que incluso sigue en la actualidad, aunque con menos efusión. Su última adquisición, por ejemplo, fue la del Grupo Estrella S.A en el 2007 que le significó el dominio de las marcas Gallo de arroz y Arlistán de café, entre otras.

Más aún, en 1999, Pérez Companc Family Group adquiere una parte importante de las acciones de la compañía, tomando así el control accionario de Molinos. Esto implicó una reorganización del portfolio de la empresa. Entre otros cambios y medidas tomadas, se estableció una alianza con Cargill S. A. en relación a las harinas industriales, se vendieron algunas marcas de salsas y condimentos, como Ri-K, y se adquirieron otras de pastas y harinas, como Leticia.

Además de su fuerte participación tanto en el mercado local como internacional que la coloca como una de las empresas líderes de la industria alimenticia en Sudamérica (ver Anexo III, Tabla 1), Molinos también tiene un rol central en el procesamiento de soja y la comercialización de sus derivados, actividad que se intensificó a partir de la compra en el 2003 de una pequeña planta de molienda de soja.

Con los años, Molinos ha ido creciendo y se ha transformado en una de las empresas con mayor peso y relevancia en las industrias en las que compete. Hoy en día cuenta con 16 plantas industriales, 7 centros de distribución, maneja una infinidad de marcas sumamente reconocidas tales como Granja del Sol, Lucchetti y Exquisita (ver Anexo III, Tabla 2), y tiene un dotación de 3500 colaboradores.

2.2.2 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa de Molinos se basa en dos pilares: por un lado, busca el pleno desarrollo de sus marcas tanto el mercado local como internacional, mientras que por el otro busca aumentar su participación en el complejo oleaginoso.

De acuerdo a Guillermo García, Gerente General de Molinos, la empresa ha seguido la línea de la sociedad Bunge & Born “del campo hacia delante”, adaptándola y ahora interpretándola como “del campo hacia la mesa”. Explica que lo único que ha cambiado en estos 100 años de actividad es el valor agregado de los productos, adjudicándole esto a la evolución, especialmente tecnológica, que se ha dado a través de los años. Según García, “ellos mostraron el camino y nosotros lo seguimos. Llevamos 100 años de imitar”.

Por lo tanto, la estrategia corporativa de Molinos puede resumirse en la búsqueda constante de maximización de valor agregado y de algún grado de innovación en la industrialización y comercialización de todos sus productos provenientes del campo argentino.

Visión y Misión

La visión de Molinos también se divide en dos partes. Por un lado, en cuanto a su ideología básica, cuenta con un propósito central que es convertirse en la “compañía líder de alimentos en la región, por su confiabilidad, innovación y crecimiento”. Su misión es crecer competitivamente generando valor para sus accionistas, empleados, clientes y consumidores.

Los valores o principios que rigen a la empresa son aquellos dictados en el libro que resume la Filosofía Corporativa de la familia Pérez Compañc, quien a partir de la adquisición de la parte mayoritaria del paquete accionario de la empresa, estableció los principios que debían dirigir el accionar de la compañía. Estos valores son cristiano-capitalistas, ya que la familia Pérez Compañc cree que la actividad capitalista empresaria da trabajo y por lo tanto cumple una función social al hacerlo. Entre otros valores, podemos mencionar los de ética, credibilidad y transparencia en la relaciones y comunicaciones; desarrollo personal y profesional incentivando la motivación e innovación; protección del medio ambiente; aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo y actitud ganadora; mejora continua en la calidad de gestión; y salud y seguridad para los empleados.

Por otro lado, cuenta con un futuro imaginado. El BHAG que plantean es en 10 años tener un set de productos Premium, con marcas reconocidas a nivel regional (incluyendo Estados Unidos), algunos de los cuales se producirán en el exterior y otros localmente.

La descripción que ofrecen para alcanzar esta meta consiste en la compra de DelVerde (una pasta de nicho Premium italiana), la exportación de Nieto Senetiner Malbec Premium a Estados Unidos y Brasil y la búsqueda y consolidación de marcas reconocidas italianas de aceite de oliva. Buscan generar de esta manera un negocio de 200 mil millones de dólares, con un EBITDA del 20% sobre ventas.

2.2.3 Estrategias de Negocios y Funcionales previas a la crisis

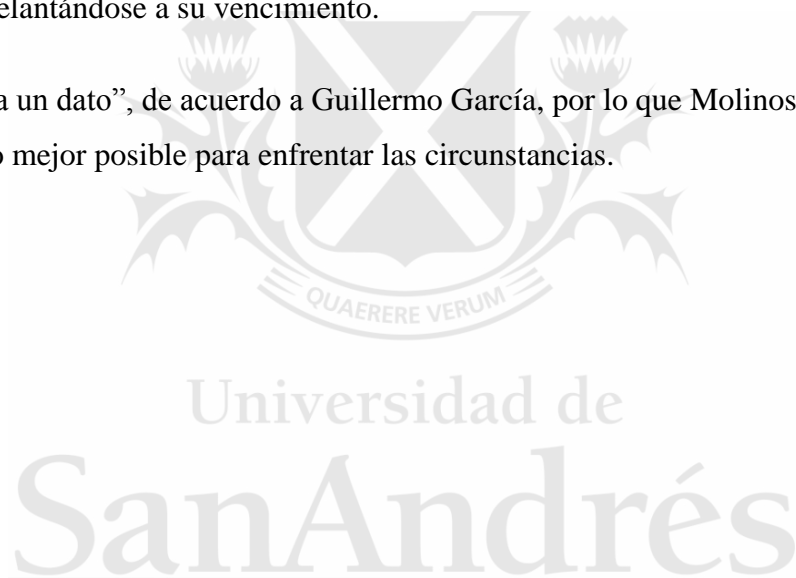
Molinos es una empresa que, como descrito anteriormente, cuenta con una gran trayectoria. Sus años en la industria le han servido como experiencia y aprendizaje, por lo

que para el año 1990 ya veían venir una gran crisis económica en el país. Es por eso que sus estrategias de negocios y funcionales previas a la crisis se concentraron en la lucha por la producción y la eficiencia.

Durante los años 1999, 2000 y 2001 realizaron una reducción importante de su personal a partir de diferentes y significativas inversiones en eficiencia y robotización. Redujeron alrededor de un 35% de su personal, el equivalente a 1500 personas aproximadamente.

Asimismo, mantuvieron una política financiera muy conservadora, manteniendo un nivel de endeudamiento prácticamente nulo. Molinos tenía pocas deudas, entre ellas una obligación negociable a mediano plazo en el exterior. Al contar en su momento con la disposición de caja, decidieron pre-cancelarla para de esta manera lograr hacerse un poco de dinero adelantándose a su vencimiento.

“La crisis era un dato”, de acuerdo a Guillermo García, por lo que Molinos se concentró en prepararse lo mejor posible para enfrentar las circunstancias.



3. CAPÍTULO II: Contexto Nacional e Industrial.

“Para poder competir exitosamente en la industria en la que nos desenvolvemos, es necesario estar atentos permanentemente a lo que suceda en nuestro entorno, con el fin de comprenderlo y estar en condiciones de poder anticiparnos a los acontecimientos, en la medida de lo posible. Esto nos permitirá poder adecuar nuestro accionar a esa realidad” (Profesor Jorge Fantín, Universidad de San Andrés).

Como dicho anteriormente, una estrategia es aquella que vincula a la firma con su entorno. Por lo tanto, a la hora de formular una estrategia es importante analizar el entorno en la que la compañía se desenvuelve. De esta manera, la organización logra entender el contexto en el cuál esta operando y puede tomar decisiones más acertadas respecto a los cursos de acción que debe seguir para sortear exitosamente los obstáculos que su entorno le presenta.

Por lo tanto, para lograr una mejor comprensión de los cambios estratégicos llevados a cabo por las empresas CCU Argentina y Molinos Río de la Plata a partir de la crisis del 2001, considero importante primero describir la crisis en sí y luego los efectos de la misma en las industrias en las que éstas compañías se desenvuelven.

3. 1 Contexto Nacional: Crisis del 2001 en Argentina.

Ricardo López Murphy, ex Ministro de Economía de Argentina, determinó el 12 de diciembre de 2001 que la atroz crisis social, política y económica que sufría el país se debía a cuatro razones: una política institucional obsoleta, una gobernabilidad imposibilitada por un sistema federal distorsionado, un régimen laboral antiguo, y una sensación generalizada de que en este país se puede quebrantar la ley (Sabsay, 2003: 437).

No obstante, fue una seguidilla de malas decisiones y la coincidencia de diferentes crisis económicas internacionales las que llevaron a la Argentina a una de las crisis más devastadoras de su historia.

3.1.1 Antecedentes: 1990 – 1999.

En los años anteriores a la crisis, el país se vio envuelto en la recesión más larga de la historia argentina. Esta recesión se inició en 1998, bajo la presidencia de Carlos Saúl Menem (Presidente de la Nación desde 1989 a 1999), conocido como el hombre de la “estabilidad económica, la reforma del Estado, las privatizaciones de los servicios públicos y la convertibilidad del peso con el dólar” (Sabsay, 2003: 428).

Menem había asumido la presidencia de un país que se encontraba atravesando un período de hiperinflación muy fuerte originado a partir del “Rodrigazo”, crisis desatada durante la presidencia de Isabel Perón (Presidente de la Nación desde 1974 a 1976) a partir de la política aprobada el 4 de junio de 1975 por el entonces Ministro de Economía Celestino Rodrigo en un intento de ajustar los precios. Esta medida generó una devaluación del 160% para el cambio comercial y del 100% para el cambio financiero, que no hizo más que agravarse durante los años de dictadura.

Para poder afrontarla, Menem aprobó en 1991 la Ley de Convertibilidad presentada por su reciente Ministro de Economía, Domingo Felipe Cavallo, quién primero se incorporó al gobierno de Menem en 1989 como Ministro de Relaciones Exteriores, para luego transformarse en 1991 en Ministro de Economía hasta 1996. Esta ley igualaba el peso con el dólar, generando una etapa recordada por el famoso “1 a 1” (un peso argentino por un dólar). Según Cavallo la idea era “producir una reorganización de la economía que impusiera orden y removiera el clima de inseguridad y desconfianza que se había instalado en la sociedad argentina” (Cavallo, 2008: 40).

Sin embargo, para poder mantener esta convertibilidad, se necesitaban diferentes entradas de dinero al país. Una de ellas fue la generada desde la reforma del Estado, puesta en marcha en 1989 a partir de la aprobación de la ley 23.696. Esta ley cambiaba el papel del Estado y el de las empresas públicas a la vez que restablecía y recuperaba la iniciativa privada.

Así, comenzó a entrar dinero al país a partir de las privatizaciones de los servicios públicos, permitiendo mantener la paridad entre el peso y el dólar. No obstante, la entrada de capital extranjero al país no era la única razón por la cuál se llevaron a cabo las privatizaciones. Se buscaba obtener mediante las mismas recursos para paliar el déficit

fiscal y equilibrar el presupuesto del Estado. Además, las privatizaciones le otorgaban a los servicios públicos mayor eficiencia que, a su vez, aumentaba la productividad de la industria.

De esta manera, Argentina experimentó entre los años 1990 y 1995 un período de crecimiento ya que, en un principio, se logró estabilizar la economía. Las privatizaciones implicaban la entrada de capital extranjero al país, lo que inevitablemente bajaba los costos, liberaba el comercio exterior aumentando las importaciones, ampliaba las ofertas de crédito y mejoraba el poder adquisitivo de la población generando una expansión del consumo. Asimismo, las privatizaciones aportaban nuevas tecnologías que favorecían la modernización del país y sus industrias.

Sin embargo en 1994 comenzó a desacelerarse este crecimiento y, con el tiempo, se empezaron a notar los perjuicios que causaban las privatizaciones en el Estado. El aumento de las importaciones, además de generar un fuerte déficit comercial, significó un golpe muy duro para los productos nacionales, cuya demanda cayó notablemente. Muchas empresas, entonces, cerraron y el desempleo aumentó notoriamente pasando de un 10,7% registrado en Mayo 1994, a un 18,4% en Mayo 1995 (ver Anexo IV, Tabla 1). Asimismo, las ofertas de crédito, sumado a la expansión del consumo, llevaron a que mucha gente se endeudara y, debido a la ley de convertibilidad, que se endeudara en dólares.

Más aún, el entorno internacional no ayudaba a mejorar la situación. La crisis mexicana de 1995 (también conocida como el Tequilazo) implicó una fuerte caída de depósitos y aumentó las preocupaciones ante el alarmante panorama político. La crisis asiática de 1997, el default generado en 1998 en Rusia y la desaceleración de la economía de Brasil, junto a la devaluación del Real en 1999, implicaron una fuerte baja en los precios de las exportaciones que, a su vez, se estancaron. Además, hubo una reversión en la tendencia internacional de invertir en países emergentes, por lo que la tasa de interés aumentaba, perjudicando el saldo de la deuda externa argentina.

El país entró así en un profundo período de recesión entre 1995 y el 2000. La caída de la actividad económica trajo consecuencias muy graves, entre ellas, una disminución drástica de la recaudación fiscal. La deuda externa del país aumentaba porque no contaba con ingresos de dinero, ni internos ni externos. Así, lo que inicialmente en la década de los 90 representaba una deuda de 60 mil millones de pesos, se transformó en una de 90 mil

millones en 1994 para finalmente convertirse en una deuda externa de 120 mil millones de pesos a fines de 1999 (Cortés Conde, 2003: 2).

3.1.2. Fin de la convertibilidad.

El 10 de diciembre de 1999 asume como Presidente de la Nación el señor Fernando de la Rúa, cargo que ocupó por 740 días. En su intento de disminuir la deuda externa, decidió concentrarse en la búsqueda de fondos y aportes internos, ya que no estaba en su poder mejorar el panorama internacional que afectaba al país.

Para lograrlo, De la Rúa aumentó los impuestos. Pretendía de esta manera aumentar los fondos del gobierno y ganarse la confianza internacional para así bajar la tasa de interés que tanto perjudicaba el servicio de la deuda externa. Sin embargo, esta medida causó los efectos contrarios. Debido al aumento de los impuestos, la gente contaba con menos ingreso disponible y por lo tanto el consumo en la sociedad bajó. Esto no hizo más que hundir al país en la recesión al disminuir su actividad económica y, por lo tanto, su recaudación. Lo que buscó entonces el gobierno de De la Rúa fue atrasar el vencimiento de la deuda externa, apelando al apoyo internacional de los acreedores.

El 2 de marzo del 2001, renuncia a su cargo el Ministro de Economía José Luis Madrinea al ver que sus intentos por combatir la recesión fracasaban. Lo sucede Ricardo López Murphy, quien presenta su renuncia 20 días después tras proponer nuevos ajustes fiscales que fueron rechazados por la alianza gobernante y frente a los cuáles muchos de los miembros de la misma presentaron su renuncia.

Finalmente, el 20 de marzo del 2001 Domingo Cavallo vuelve a ocupar el puesto de Ministro de Economía. Tal como tituló la noticia el Diario La Nación en el año 2001, el regreso de Cavallo a la dirigencia del país significaba “tras el vértigo, la última carta posible” (Sopeña, 2001). Cavallo contaba con una buena reputación internacional, lo que podría ayudar a mejorar la imagen del país y a recuperar la confianza del resto del mundo en el mismo. A su vez, fue él quien en los 90 había salvado a la Argentina de la hiperinflación. Por lo tanto, la mayoría de la gente depositó en él todas sus esperanzas.

Domingo Cavallo manifestaba que para salir adelante, era necesario aumentar la competitividad del país. Para esto, decidió otorgar subsidios y ventajas fiscales. Por otro lado, inició un camino de salida de la convertibilidad, demorándolo únicamente por el hecho de que él creía que había que esperar a que el euro igualara al dólar.

La idea de salir de la convertibilidad aumentó la desconfianza de los acreedores, ya que todos contaban con deudas en dólares y por lo tanto dependían totalmente de la cotización de la moneda. Más aún, Cavallo propuso llevar a cabo el ahora conocido como “Megacanje” que consistía en una medida para reprogramar la deuda interna. El Ministro de Economía buscaba reemplazar los títulos de deuda de corto plazo por largo plazo y atrasar su vencimiento.

Para septiembre, el gobierno ya no contaba con ningún tipo de crédito. Los bancos no estaban dispuestos a prestar ayuda a menos que se mantenga la convertibilidad, mientras que Estados Unidos cambió su política estableciendo que no iban a ayudar a los acreedores, sino que ellos debían hacerse responsables de sus malas decisiones. Ante este panorama, el riesgo país subió rápidamente alcanzando su punto máximo en octubre, por lo que ningún otro país creía conveniente invertir en Argentina.

En diciembre, ante la evidencia de que el país no iba a poder pagar sus deudas, la gente desesperadamente buscó retirar su plata de los bancos, generando una corrida bancaria sin precedentes. Cavallo, entonces, decidió impedirla a través del “Corralito” para evitar la fuga de dinero del sistema bancario y, consiguientemente, que éste colapsara. Asimismo, se buscaba con esta medida aumentar el uso de medios de pago electrónicos para evitar la evasión impositiva y por lo tanto aumentar la recaudación. El mismo Cavallo explica, “el corralito mantenía los depósitos en dólares e incluso permitía su movilización a través de cheques, transferencias bancarias y tarjetas de débito. Solo se restringía el retiro de dólares billete, como no podía ser de otra manera cuando se había producido una corrida bancaria, algo insoportable para cualquier sistema financiero del mundo” (Cavallo, 2008: 68).

Sin embargo, el corralito lejos de ser una medida reparadora, disparó una crisis general que paralizó al país. En primer lugar, se desató una crisis financiera que más adelante implicó el fin de la convertibilidad y que llevaría al peso a cotizaciones impensables. Por otro lado, se desató también una crisis política que llevó a la renuncia del presidente y, luego, hasta la de su vicepresidente Carlos Álvarez. Finalmente, una crisis social envolvió al país dando

lugar a los “cacerolazos” que para entonces implicaban protestas, disturbios, arrestos, heridos e incluso muertes. La gente no protestaba en contra del gobierno, de De la Rúa o de Cavallo; estaban en contra de la dirigencia política sin distinción de partidos. “La gente esta(ba) harta.. [...] Haciendo la salvedad de que no todos los políticos y los empresarios son ladrones, vivimos en la Argentina circunstancias históricamente excepcionales de ladrones nómadas y establecidos, que han achicado el país y roban protegidos por la Justicia que funciona muy mal. Yo creo que contra eso reaccionó la gente. Las familias que fueron a la plaza no buscaban la anarquía y el caos” (Sabsay, 2003: 450).

La situación de Argentina era insostenible. En 15 días, el país conoció a 5 presidentes diferentes. Ante la renuncia de De la Rúa, asume Ramón Puerta como Jefe de Estado quien enseguida convoca a una Asamblea Legislativa para elegir quién debía completar el período del presidente renunciante ya que el no estaba dispuesto a hacerlo. Así, asume Adolfo Rodríguez Súa, cuya presidencia se destacó por la emisión de bonos, la declaración abierta de la cesión de pagos (y por lo tanto la declaración del default) y el mantenimiento de las restricciones financieras a través del corralito. Sin embargo, Rodríguez Súa decidió mantener la convertibilidad, creando una nueva moneda (Argentino) para reemplazar los bonos en circulación.

A pesar de sus esfuerzos, el entonces presidente renuncia a su cargo el 30 de diciembre de 2001 tras convocar a todas las provincias a una reunión y que solo cinco gobernadores hayan asistido. Correspondía, entonces, que lo vuelva a suceder Puerta. No obstante el ex Jefe de Estado dimitió y fue reemplazado por Eduardo Camaño quién lo seguía en el orden jerárquico. Camaño siguió los pasos de Puerta y en 48 horas Argentina ya tenía un nuevo presidente: Eduardo Duhalde.

Duhalde impuso dos medidas drásticas para poner fin a la crisis: la devaluación y la “pesificación”. En cuanto a la primera, se creyó entonces que la salida de la convertibilidad era una buena alternativa porque había sido la medida victoriosa en los años 30. Sin embargo, olvidaron que ésta era una medida destinada al fracaso en un contexto de insolvencia fiscal y reciente hiperinflación. Al percibir esto, la gente desesperó por obtener dólares, obligando el regreso de los “arbolitos” (personas que se dedicaban a la venta callejera de dólares) y elevando el cambio, que en un principio se había establecido en 1.40, a prácticamente 4 pesos.

Por otro lado, Duhalde decidió llevar a cabo la “pesificación”, que significaba convertir forzosamente los depósitos y préstamos que estaban en dólares a depósitos y préstamos en pesos, utilizando diferentes tipos de cambio que no favorecían a nadie y además violaban los derechos de contrato y propiedad de la población.

Estas medidas, si bien intentaron mejorar la situación del país y traían cierto alivio político, generaban más protestas, más incertidumbre y más cacerolazos. La gente vivía en un clima de miedo y desesperanza. Ya nadie confiaba en la dirigencia política y se compartía en la sociedad en general “el dolor de ya no ser ni tener” (Inda, 2002).

3.2 Contexto industrial: efectos de la crisis en la actividad económica.

La crisis general e inestabilidad absoluta en el que el país se vio envuelto durante los años 2001 y 2002 hacían que el panorama económico e industrial de Argentina no fuera muy tentador. El colapso económico social, sumado a la grave recesión económica que sufrió el país, modificaron drásticamente las bases y los hábitos de consumo de los habitantes mientras la producción industrial argentina se reducía un 10,6% en el 2002 respecto al año anterior (Molinos Río de la Plata – Memoria y Balance, 2002: 8). La actividad económica que venía cayendo sostenidamente desde 1998, en el 2002 se terminó de derrumbar disminuyendo en un 25% (ver Anexo IV, Gráfico 1).

El PBI, que había crecido durante la década de los 90 - llegando al pico máximo en la historia del país en 1998 con un PBI de 299 mil millones de dólares -, tras el colapso del 2002, volvió a caer a cifras tan bajas como 100 mil millones de dólares (ver Anexo IV, Gráfico 2). Consecuentemente, el poder adquisitivo de la población disminuyó drásticamente.

El mercado laboral se vio gravemente afectado. Las cifras de desocupación que venían preocupando desde los años 80, llegaron a un punto máximo en el 2002, cuando la tasa de desempleo alcanzó un alarmante 21,5% comparado al 8,6% de 1990 (ver Anexo IV, Tabla 1).

Más aún, la crisis afectó severamente a los sectores más marginales de la sociedad. La pobreza y la indigencia volvían a hacerse notar en el país. No solamente aumentaba el porcentaje de gente de clase baja, pobre e indigente, sino que además la brecha entre las clases bajas y las altas era cada vez más grande (ver Anexo IV, Gráfico 3).

Así, los hábitos de los consumidores comenzaron a cambiar. Los marquistas, es decir aquellos consumidores que prefieren comprar productos de marcas conocidas aunque tengan que pagar un poco más, pasaron de representar al 55% de los consumidores en Junio de 1998 a solamente el 10% en Marzo del 2002. Los consumidores se volvieron altamente racionales, buscando la mejor prestación precio-calidad posible (ver Anexo IV, Cuadro 1).

Debido a la inflación disparada por la crisis, los precios aumentaron y alrededor del 85% de los consumidores empezó a optar por marcas menos conocidas. Los canales de compra también cambiaron, ya que el consumidor promedio prefería comprar únicamente los productos no perecederos en los supermercados, mientras que recurría a los almacenes de barrio para obtener los productos frescos. Esto se debía a varias razones.

En primer lugar, se debía a que las amas de casa contaban generalmente con un presupuesto semanal, por lo que debían comprar al por menor -aunque el precio por mayor fuera más beneficioso- para poder adecuarse a ese presupuesto. Sin embargo, muchas empresas no redujeron los gramajes de sus productos. Por lo tanto, los almacenes de barrio aprovecharon esta oportunidad para aumentar sus ventas: fraccionaban ellos mismos el producto, atrayendo a más consumidores.

Por otro lado, al contar con un presupuesto semanal, las compras eran cada vez más frecuentes, por lo que las amas de casa desistían de acudir todas las semanas al supermercado y lo reemplazaban por el almacén más cercano; a menos, claro, que el supermercado haya ofrecido algún tipo de oferta especial.

Más aún, los supermercados generalmente sufrían de desabastecimiento, mientras que los pequeños almacenes no. Este desabastecimiento no solamente se limitaba al hecho de que una gran cantidad de empresas habían entrado en bancarrota debido a la crisis. Como dicho anteriormente, la mayoría de los consumidores empezó a optar en sus compras cotidianas por marcas más baratas. Lo que buscaban era la mejor calidad al menor precio posible, por

lo que a la hora de optar entre las segundas marcas, como muy pocas eran reconocidas, generalmente se guiaban por el precio. Por lo tanto, para éstas marcas, era más conveniente concentrarse en los almacenes de barrio dónde no se daba la competencia de góndola tan característica de los supermercados. Además, en estos casos, una buena relación con el cliente se volvía esencial ya que dependían de la recomendación de éstos en relación para ganarse la preferencia de los consumidores.

Asimismo, los almacenes de barrio eran atendidos por vecinos, en los que la gente confiaba, y por eso creían en su consejo que se volvía tan importante para las segundas marcas. Pero esta confianza era recíproca, por lo que los dueños de los almacenes fiaban a sus clientes más fieles, generando así una ventaja que los supermercados no podían imitar.

Finalmente, el consumidor delineado por la crisis del 2001, utilizaba sus compras cotidianas como medio de expresión de sus enojos, desacuerdos, impotencias y disconformidades frente al actual panorama político, económico y social del país. “Los argentinos han pasado a rechazar lo que antes les despertaba simpatía en las publicidades: la retórica retorcida, la ostentación, el oportunismo, la avivada y el desentenderse de las responsabilidades” (Rebossio, 2002). Es por eso que dejan los supermercados para volcarse en los almacenes de barrio, donde encuentran más austeridad, simpleza, eficiencia y donde se sienten identificados.

Este cambio en los canales de distribución fue más fuerte en el interior que en el área metropolitana (entendiendo ésta como la ciudad de Buenos Aires y partidos del conurbano). Sin embargo, el cambio fue notorio en todo el país, y las exigencias de los consumidores no pasaban desapercibidas por ninguna organización que operara dentro de la industria de consumo masivo argentina.

Las empresas, entonces, debían empezar a concentrarse en estas exigencias y encontrar la manera de satisfacer estas nuevas necesidades del consumidor, quien “organiza cada compra casi como una estrategia de guerra” (Sainz, 2001).

3.2.1 Industria de Alimentos, contexto operacional de Molinos Río de la Plata.

La industria alimenticia argentina siempre fue una industria muy rentable. El sector agropecuario representa una de los puntos más fuertes del país, por lo que la producción y comercialización de los productos derivados de la harina, trigo y aceites se mostró a lo largo de los años como un mercado oportuno en el que era conveniente invertir. Fue justamente por esta razón que en el año 1997 el grupo inversor Perez Companc decide desprenderse de sus empresas tradicionales, como Banco Río y la inmobiliaria Alto Palermo, para volcarse a la industria de los alimentos, donde Molinos Río de la Plata recibió una de las inversiones más grandes del grupo.

La crisis era algo que la gente sabía que iba a venir, y por lo tanto procuraban estar lo mejor preparados posible para enfrentarla. Fue por eso que muchos optaron por invertir en la industria de alimentos antes de la crisis. Esta industria comercializa productos que son básicos en el consumo diario de las personas. Si bien los consumidores pueden dispensar de gastos secundarios, como por ejemplo la cerveza, los productos derivados de la harina, el trigo y los aceites generalmente permanecen como un gasto fijo que, sin importar cuál sea el ingreso, serán siempre demandados ya que conforman una parte esencial en la dieta diaria de las personas. Es por eso que su consumo, en tiempos de crisis, es el que se ve menos afectado.

Sin embargo, la crisis del 2001 trajo sus consecuencias que impactaron fuertemente en la industria. Si bien la demanda de este sector fue de las que menos bajas sufrió, en parte debido al aumento de exportaciones favorecidas por la devaluación, también fue la que tuvo que hacer frente a más exigencias de los consumidores: gramajes pequeños, distribución a los almacenes de barrio y precios bajos para las marcas de segunda línea.

El impacto fue diferente para las distintas categorías de productos dentro de la industria de alimentos. Los productos más básicos, como la yerba, las pastas, el aceite, el arroz y la harina reflejaron un aumento en sus ventas, mientras que los menos básicos como las hamburguesas, las salchichas y los congelados sufrieron una fuerte caída en el consumo.

Así, las empresas dentro de esta industria, entre ellas Molinos Río de la Plata, debieron sacar al mercado sus marcas secundarias a un precio excepcionalmente bajo para hacer

frente al nuevo poder adquisitivo de los consumidores. La fuerte demanda por estos productos generaba problemas de abastecimiento llevando a que, inevitablemente, los precios suban y la disconformidad de los consumidores aumentara, ya que de entre todos los productos, ellos notaban con mayor intensidad el alza de precios de los productos de almacén (ver Anexo IV, Cuadro 2).

No obstante, cabe destacar que Molinos Río de la Plata ya se perfilaba como líder en su sector, por lo que sus marcas generaban mayor confianza y sensación de calidad entre los consumidores. Así, su mayor desafío no era conseguir la elección de sus clientes ya fidelizados, sino comunicarles sobre la existencia de segundas marcas de la empresa, llegar a los canales de distribución que los consumidores deseaban y tratar de cumplir con las exigencias de gramaje y precio de los consumidores.

3.2.2 Industria Cervecera, contexto operacional de CCU Argentina.

Por otro lado, la industria cervecera vivía una realidad totalmente diferente. La demanda había caído, ya que la cerveza pasó a considerarse un producto prescindible que los consumidores reservaban para ocasiones especiales. No obstante, tal decrecimiento había comenzado incluso antes de que estallara la crisis, tras un crecimiento moderado de la industria en los años 1998 y 1999.

Asimismo, CCU Argentina era una empresa relativamente nueva en el mercado, y en medio de la crisis debía además hacer frente a la guerra comercial que se desató entre Quilmes y el grupo AmBev, principalmente representado por la cerveza de origen Brasileiro, Brahma.

Para fines del 2001, Quilmes se posicionaba como líder monolítico del mercado con un 69% del mercado. Lo seguía AmBev con un 15%, luego CCU con el 10% y finalmente Isenbeck con el 6% del mercado. Sin embargo, el grupo AmBev quería lograr una hegemonía regional, por lo que, junto con el nuevo milenio, inició una guerra comercial en la que atacaba progresivamente a Quilmes para deteriorar sus márgenes y salubridad en la industria, a efectos de lograr una adquisición conveniente en el futuro. Sus esfuerzos dieron sus frutos, ya que en febrero del 2002 logra su objetivo, adquiere Quilmes, y

alcanza de esta manera un share de aproximadamente el 80% en Argentina y 70% en el Mercosur (ver Anexo IV, Cuadro 3).

De esta manera, CCU Argentina para el año 2002 y a pesar del esfuerzo realizado en reducción de costos, se encontraba frente a una situación realmente complicada. Por un lado, ocupaba un lejano segundo lugar en el mercado cervecero argentino. Por otro lado, la crisis financiera del país estaba afectando sus ventas. El precio en dólares por hectolitro de sus cervezas había caído en un 67% y las ventas medidas en miles de hectolitros en un 7% (ver Anexo IV, Gráficos 4 y 5).



4. CAPÍTULO III: Cambios Estratégicos Frente a la Crisis.

4.1 CCU Argentina

Como explicado anteriormente, CCU Argentina se había anticipado a la crisis llevando adelante un proceso de redimensionamiento estructural que le permitía prepararse para los acontecimientos que se desencadenarían hacia fines del año 2001. Sin embargo, la crisis fue de una magnitud aún mayor a la prevista, por lo que la empresa debió profundizar su accionar desarrollando así un Plan Estratégico de Emergencia que se basó en dos iniciativas.

La primera de ellas contemplaba una política y un objetivo muy claro y preciso: Cash Flow = 0. La empresa buscaba maximizar sus ganancias y minimizar sus pérdidas optimizando su capital de trabajo. Esto significaba que durante un período de tres años, CCU debía aprender a financiarse con sus propios recursos generados, sin ningún tipo de préstamo, ni externo (es decir a bancos) ni internos (a sus propios accionistas). Como cuenta Fernando Sanchis, “era vivir con lo propio, pagar nuestros gastos e inversiones con el propio cash que el propio negocio generaba en ese momento, que a propósito era muy poco”.

Para poder ajustarse a esta nueva y austera política financiera, CCU Argentina optó por llevar a cabo una política de redimensionamiento de su estructura de gastos, costos e inversiones asimilando los mismos al volumen que en ese momento la compañía corría. Así, en el peor momento de la crisis, fines del 2001 – principios del 2002, la compañía pasó a vender un volumen anual de alrededor de 1.200.000 hectolitros por año, lo que representaba un 25% menos que el año anterior. Aún cuando se sabía que ese era el peor momento de la crisis y que los volúmenes iban a recuperarse en el tiempo, la empresa decidió avanzar con esta política entendiendo que una estructura de costos súper eficiente le serviría como plataforma de rentabilidad al momento de la recuperación.

De esta manera, lo que la empresa buscaba era optimizar su eficiencia, produciendo únicamente lo demandado y así reducir sus inventarios, reduciendo a su vez costos de capital, de almacenamiento y manejo, de impuestos, seguros y mermas, de materia prima y de producción, como así también redimensionar sus gastos fijos y semi-fijos. De esta manera, se lograron ahorros en términos de eficiencia en aproximadamente un millón de dólares (ver Anexo V, Tabla 1).

La otra iniciativa del plan de emergencia era la de sustentabilidad. CCU creía fuertemente en que la clave de éxito para la supervivencia a la crisis del 2001 consistía en la concentración de los esfuerzos y recursos de la compañía en la defensa de sus “core assets”. Éstos eran sus principales cinco marcas de cerveza (Budweiser, Schneider, Salta, Santa Fe y Córdoba) y los cuatro territorios en los que la organización era más fuerte (Buenos Aires, Santa Fe, Salta y Córdoba). A lo que se referían con la sustentabilidad era al hecho de mantener fuertes a estas marcas en estos territorios. Si no defendían sus activos principales, perderían market share y, por lo tanto, la masa crítica mínima esencial que le aseguraba viabilidad y sustentabilidad en el largo plazo.

Para esto, llevaron adelante la implementación de una nueva política comercial que reposicionara sus marcas y las ayudara a consolidarse en el nuevo mercado que presentaba la Argentina, alcanzando así la sustentabilidad planteada en el plan de emergencia previamente explicado.

Antes de detallar esta política de implementación, creo conveniente explicar que en el mercado cervecero, las marcas se ubican dentro de una de las siguientes cuatro categorías: Súper Premium, Premium, Sub-Premium y Descuento, siguiendo respectivamente un orden descendiente de acuerdo a los márgenes de calidad, prestigio y por lo tanto precio. La clasificación de las marcas de cerveza presentes en ese momento en el mercado argentino para los años 2001 y 2002 se ven representadas en la Tabla 1, presente más adelante en este capítulo.

Budweiser históricamente, desde la alianza estratégica formada en 1995 con Anheuser Busch, se posicionó como una marca americana que, como tal, superaba los estándares de calidad y el valor agregado de las demás cervezas dentro de esta categoría, como Quilmes y las marcas regionales Salta, Santa Fe y Córdoba. Sin embargo, este posicionamiento la alejaba del consumidor argentino, situación que se vio agravada con la crisis del 2001 donde se exacerbó el espíritu nacionalista del consumidor. Es por esto que en el 2002 CCU consideró oportuno, en ese momento, realizar el cambio de posicionamiento de la marca, en un intento de “acercarla” al consumidor argentino con una propuesta más relevante y consistente (ver Tabla 1).

Para lograrlo, planteó cuatro cursos de acción. En primer lugar, se ajustó el precio de la marca a paridad con los de la marca Quilmes, líder del segmento Premium. Esto convertía a Budweiser en un producto más asequible para el consumidor argentino y, por lo tanto, más cercano.

Más aún, la compañía buscó relacionar a la marca con alguno de los deportes más relevantes en el país. Es por eso que la empresa optó por la sponsorización del fútbol. En el 2002 Budweiser firmó contrato con el club de fútbol River Plate para que el nombre, y por tanto logo de la marca, apareciera en la camiseta. Esto era un gran cambio para el club ya que los cinco años anteriores habían contado con la sponsorización de Quilmes. Budweiser logró de esta manera que la marca adquiriera una relevancia nacional, creciera en escala y “top of mind” y además que se acercara al consumidor.

En tercer lugar, se llevaron a cabo diferentes tipos de promociones temáticas relacionadas con este deporte, como por ejemplo el Desafío Metegol o la Copa 6v6 del 2003. Esto le permitía a la marca atraer a nuevos clientes en tiempos de crisis, a la vez que fidelizaba a los viejos consumidores que la elegían.

Finalmente, mediante las publicidades, la empresa intentó trasladar este reposicionamiento de la marca en el mercado a la percepción que tenían los clientes sobre la misma. Los mensajes que se intentaban transmitir eran los de cercanía y relevancia (reforzados por la sponorización del fútbol) y el de la consistencia entre la marca y el “brand character”, es decir lo que se esperaba de una cerveza líder mundial como Budweiser, y la fácil “tomabilidad” (drinkability) de esta cerveza, su atributo intrínseco más característico.

Schneider fue otra marca que se reposicionó en el mercado. Pasó de la categoría descuento a la Sub-Premium, compitiendo directamente con Brahma. La idea de la empresa con el reposicionamiento de Schneider era lograr un cambio en el mensaje que transmitía la marca, basándolo en el concepto de calidad, aspecto que no solamente Schneider sino todo CCU tenía muy interiorizado dado que cumplía con los más altos estándares.









Así, el mensaje que se intentaba transmitir era “no importa quién sos, ni cómo sos, a Schneider le importa que tomes una buena cerveza”. Con el slogan “Lo que importa es la Cerveza”, Schneider buscaba ser un símbolo de autenticidad, honestidad, conveniencia, calidad, esencia e inteligencia para sus consumidores, a la vez que se comprometía a

mantener un precio justo. En cuanto a la comunicación, optaron por un tipo de publicidad que rompía con los estereotipos del momento, desafiando el oportunismo del marketing. Ellos ponían el foco de la comunicación en la esencia: “Schneider es, sobre todo, una cerveza excelente”. Este posicionamiento adquirió suma relevancia en la coyuntura de la crisis donde el consumidor privilegiaba las propuestas marcarcias de “value for money” (calidad a precio conveniente), dejando momentáneamente a un lado las marcas tradicionales (ver Anexo IV, Cuadro 1).

Por último, en cuanto a las cervezas regionales, principalmente Salta, Santa Fe y Córdoba, CCU decidió mantener el mismo posicionamiento en el mercado, a la vez que lo reforzaba y consolidaba. En este caso, el mensaje que se quería transmitir era el de “cerveza local con el mejor sabor y calidad”. Las marcas regionales ya contaban con un fuerte vínculo regional (cada una en su respectiva provincia). Eran un símbolo de la historia y la tradición del lugar, por lo que generaba orgullo local a la vez que se presentaba como una cerveza cercana, auténtica, noble, compañera y accesible. Eran marcas con las cuáles los consumidores se podían identificar.

Asimismo, las marcas regionales contaban con un nivel de calidad muy alto y constante. Al estar elaboradas en plantas modelo, con ingredientes cuidadosamente seleccionados y comercializadas inmediatamente después de su elaboración, eran frescas con un sabor único. Sin embargo, para que los consumidores valoraran aún más estos estándares de calidad, no solamente optaron por la comunicación publicitaria, como en los otros casos, sino que con las cervezas regionales, decidieron además llevar a cabo visitas a las plantas de elaboración. Así, concentrando grandes esfuerzos en este tipo de promoción, lograron que no solamente los consumidores apreciaran la verdadera calidad de las cervezas, sino que además aumentara el orgullo local que sentían por estas marcas.

Tabla 1: Posicionamiento de las marcas en el mercado argentino (2001 – 2002).

Categoría	Ubicación Líderes	Ubicación Marcas CCU	
		2001	2002
Malnetream (66%) Super-Premium (4%) Premium (64%) Sub-Premium (19%) Descuento (17%)	Heineken  (88%)		
	Quilmes  (85%)	Budweiser 	Budweiser Regionales 
	Brahma  (100%)		Schneider 
	Palermo  (51%)	Schneider 	

Fuente: CCU Argentina

Cabe destacar que todos estos cambios estratégicos introducidos, fueron acompañados por un cambio de enfoque en los canales de distribución. Los supermercados perdían clientes frente a los almacenes de barrio, que principalmente se volvían una mejor opción debido a la frecuencia de compra de los consumidores. Es por eso que CCU se esforzó por llegar a los canales alternativos, enfocándose en los almacenes. Para ello, firmó en julio de 2003 un acuerdo de distribución con Coca Cola. Este acuerdo implicaba una cobertura mucho mayor del territorio, ya que CCU cubría sólo un 32% de la distribución física de los canales de distribución, mientras que Coca Cola llegaba al 96%. Esto no solamente le permitía reducir a la empresa sus costos de distribución, sino también alcanzar una mayor cantidad de canales de venta, generando así una importante ventaja competitiva (ver Anexo V, Tabla 3).

CCU sabía que llevar a cabo el plan estratégico delineado no iba a ser tarea fácil. No obstante, contaban con ayuda internacional, tanto de CCU en Chile como de Anheuser-Busch en Estados Unidos. Esto no solamente implicaba un posible respaldo económico, sino que además proporcionaba a CCU ideas frescas y analizadas desde otra perspectiva.

Contaba con la opinión y sugerencias de sus Directores y accionistas extranjeros que estaban viviendo otra realidad, y por lo tanto podían tener una visión más objetiva de lo que se estaba viviendo en Argentina.

Fue por esto, y por el hecho de que CCU a pesar de la crisis seguía consistentemente manteniendo su estrategia corporativa de consolidarse en el mercado, que en el 2003 firma una alianza estratégica con Heineken para la producción, distribución y comercialización de la cerveza con el mismo nombre en el país. Esta alianza le abría las puertas a CCU para aumentar su participación en el mercado, a la vez que contaba con un nuevo accionista. Heineken era la marca líder del segmento Súper Premium, por lo que su agregación fortalecía enormemente el porfolio de CCU. La incorporación de Heineken significaba un aumento de la masa crítica en 190 mil hectolitros, por lo cual, consecuentemente, CCU contaría con nuevos ingresos para avanzar en dirección a su propósito central: hacer de CCU Argentina una operación modelo en términos de crecimiento y rentabilidad sustentable.

4.2 Molinos Río de la Plata

En los años 2002 y 2003, en plena crisis del poder adquisitivo de los consumidores argentinos, Molinos optó por llevar a cabo una oferta agresiva de marcas para los distintos segmentos sociales, ajustando precios y ofreciendo productos alternativos para los diferentes segmentos de la pirámide de consumo. Para esto, comenzaron a sacar al mercado segundas y terceras marcas que anteriormente no tenían un rol central en el porfolio de la compañía y ahora, debido al cambio de necesidades de los consumidores, adquirirían una mayor relevancia. Sin embargo, esto no significó que las marcas líderes pasaron a un segundo plano. Por lo contrario, se mantuvieron estrategias focalizadas en las mismas adaptándolas a las nuevas circunstancias y por lo tanto acercando sus precios al poder adquisitivo de la población.

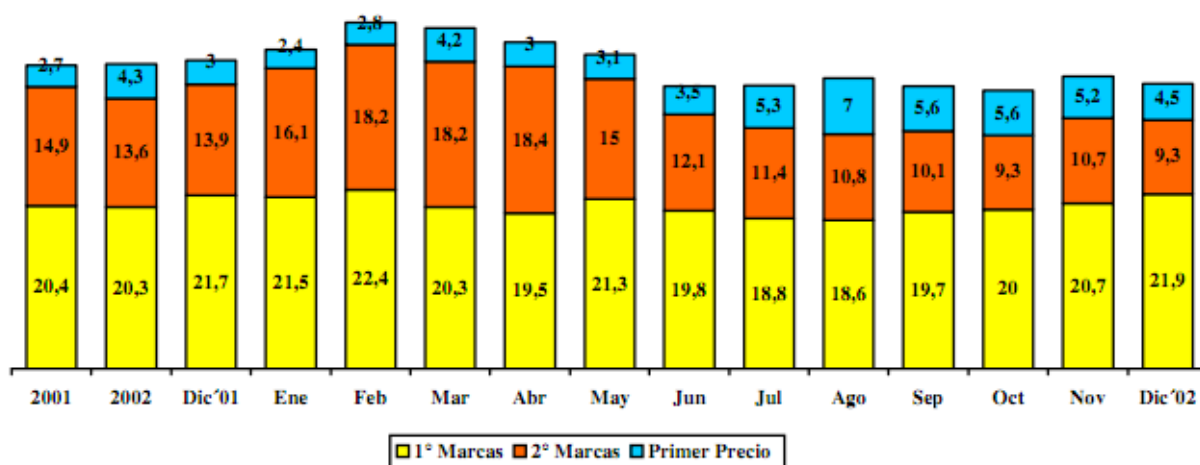
Como explica Guillermo García, gerente general de Molinos, la rentabilidad de las empresas tiene una correlación directa con el “premium” de la marca. Esto se debe a que mayor innovación genera mayor inversión, generando un círculo virtuoso. Molinos venía transitando ese círculo hasta el año 2002, en el que, a partir de un cambio sustantivo en la

demanda, debieron sacar al mercado marcas que tenían pero que antes prácticamente limitaban su venta.

Por dos o tres años, la empresa sostuvo una mayor oferta de marcas B o C, es decir marcas que no eran conocidas ni reconocidas por los consumidores. Estas eran, por ejemplo, harina Favorita y fideos La Bella. La idea del relanzamiento de estas marcas era no perder la competitividad que Molinos ya había adquirido en el mercado. La demanda por las segundas y terceras marcas (especialmente el último caso) había aumentado notoriamente durante el 2002 (ver Gráfico 1), por lo que la empresa no podía dejar de abastecer al nuevo segmento de consumidores creados por la crisis. Asimismo, estas marcas contaban con una ventaja, ya que al ser respaldadas por la marca Molinos que era símbolo de calidad entre los consumidores, aumentaba su preferencia de compra dado que lo que ellos buscaban era calidad al mejor precio posible.



Gráfico 1: Performance Nacional por Tipo de Marca.



Categorías consideradas: Hamburguesas, Aceites, Pastas Secas, Premezclas, Harinas, Rebozadores, Salchichas, Arroz, Alimentos para niños, Margarinas.

Fuente: Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance 2002.

Sin embargo, el lanzamiento de nuevas marcas también se vio acompañado por una extensión de línea de las marcas tradicionales y líderes de la empresa. “Consciente de que uno de los pilares de Molinos es la innovación, supimos adaptarnos al nuevo contexto del país y logramos, a través de lanzamientos de nuevos productos y extensiones de línea, ampliar

y

agregar valor al portfolio de Molinos” (Molinos Río de la Plata. Memoria y Balance, 2003: 16). Así, por ejemplo, optaron por extender la línea Cocinero, líder en la categoría de aceites. La extensión consistió en nuevos aderezos para ensalada (Cocinero Light, Cocinero Vinagre y Cocinero Jugo de Limón) y salsa de soja (Cocinero Soja). También surgieron nuevas variedades de pastas secas dentro de la línea de Don Vicente y nuevos sabores de Patitas, cómo también premezclas para torta fritas, milanesas de soja y tortas caseras bajo la marca Blancaflor y una harina reforzada con el nombre Favorita Nutrihierro. De esta manera lograban ofrecer productos tradicionales con un valor agregado. Granja del Sol también se amplió, agregando los anillos de espinaca a la categoría de vegetales congelados, cuya plataforma de expertise y experiencia le permitió además entrar en la de milanesas de sojas. Finalmente, Exquisita también extendió su línea con las magdalenas y budín de pan.

Otro cambio introducido por Molinos fue la reducción de gramajes. Como explicado anteriormente, el nuevo perfil de consumidores contaba con un presupuesto semanal, y a veces incluso diario, por lo que no podían darse el lujo de comprar un paquete que trajera la cantidad necesaria de ese insumo para un mes. Si bien el precio por mayor era más conveniente, ellos sólo podían costear el precio por menor. Fue por eso que Molinos decidió reducir los gramajes en algunos negocios, reduciendo así el “out of pocket” y otorgando rentabilidad a los clientes. Un ejemplo claro es la oferta de gelatina en sobre “Exquisita” que reducía el valor unitario y por lo tanto atraía a aquellos consumidores que habían disminuido o directamente abandonado su consumo.

El hecho de que Molinos ya ofreciera sus productos fraccionados, significaba no solamente conveniencia sino también practicidad para los consumidores, que no dependían de los dueños de almacén para adquirir una pequeña cantidad de lo que necesitaban. No obstante, Molinos también se preocupó por llegar a estos canales de distribución (los almacenes de barrio) ya que los clientes, debido a la frecuencia de sus compras, ya prácticamente no iban más a los supermercados. Para ello, consolidaron un plan de integración y desarrollo de distribuidores en todo el país. Asimismo, se ocuparon y preocuparon por el continuo abastecimiento del mercado para no decepcionar a los clientes.

La reducción de gramaje y el lanzamiento de nuevas marcas y extensiones de algunas ya existentes, significaron un gran gasto en comunicación y promoción para la empresa. Durante el 2002, Molinos invirtió 24 millones de pesos en diferentes campañas de promoción, como por ejemplo publicidades televisivas, menciones de los nombres de las marcas en programas de cocina, presencias durante los partidos de fútbol del mundial 2002, shows de cocina y packagings originales, llamativos e innovadores. Además de la publicidad particular e individual para cada una de las marcas del portfolio de la empresa, Molinos llevó a cabo una campaña institucional en televisión abierta conducida por Julián Weich. La idea era recordar a la gente sobre la calidad de sus productos a través de diferentes lecciones sobre cómo alimentarse sana y económicamente. Finalmente, Molinos invirtió fuertemente en los cambios de packaging de los productos. Estos pasaron a ser más económicos, para de esta manera bajar los costos de la empresa y poder brindar un precio más competitivo a los consumidores. Asimismo también se llevaron a cabo cambios en cuánto al tamaño del paquete debido a la reducción de gramajes.

Molinos entró en la crisis con mucha solidez financiera, gracias a las previsiones llevadas a cabo durante los diez años anteriores, mejorando los niveles de eficiencia y de endeudamiento. Sin embargo, el año 2000 encontró a la empresa totalmente focalizada en el mercado argentino. En ese momento, aprendieron algo que ya sabían pero que no tenían capitalizado. Según el punto de vista del gerente general de Molinos, hay que tener, siendo argentino, una pata exportadora sólida y de tamaño que te permita compensar la evolución de los dos negocios.

Es por eso que Molinos a partir de la crisis empieza a manejar dos negocios simultáneamente. Por un lado, el de consumo masivo cuya estrategia corporativa seguía siendo la misma de los 90, aunque las formas empleadas para alcanzarlas (estrategias de negocios y funcionales) fueron cambiando.

Por otro lado, empezó a manejar el negocio de molienda de soja, que se genera a partir de la crisis. En el año 2003 adquieren una planta de molienda de soja y empiezan a concentrarse en la exportación de graneles, ya que esto les permitía compensar los riesgos de la caída en el mercado local contribuyendo significativamente con el cash flow y rentabilidad de la empresa. Aprendieron que la Argentina tiene una volatilidad de consumo

muy alta y fue por eso que en el 2003, a efectos de tener dos patas equilibradas entre el mercado local volátil, sujeto a tipo de cambio, evolución de los salarios y desempleo, y el mercado internacional, comenzaron a focalizarse en una de las competencias centrales del país, como lo es la producción de soja y su industrialización.

Para que el negocio prospere, Molinos optó por realizar una inversión muy importante en la planta de molienda de soja recientemente adquirida. Esta inversión implicaba un riesgo muy alto a efectos del cash flow de la empresa. Sin embargo, la organización decidió llevarla adelante ya que veía el potencial de este negocio y la forma en que ayudaría a la empresa a crecer a pesar de la crisis: la industria de la molienda de soja se mostraba muy próspera debido principalmente a que las exportaciones habían aumentado gracias a la devaluación de la moneda. Contar con un apoyo económico en el mercado internacional disminuía el riesgo de la empresa, no tanto el legislativo que hasta hoy en día sigue siendo muy alto porque cambian constantemente las normas, sino el riesgo de demanda argentina (que se veía compensado por la demanda internacional).

Esta inversión les permitió crear la planta de molienda de soja más grande del mundo, ubicada en la zona de San Lorenzo, Rosario, que hoy en día ya produce 20 mil toneladas de soja por día, es decir 6 millones de toneladas por año, lo que representa un 15% de la producción argentina.

No obstante, hay pocas compañías en el mundo que, como Molinos, manejan simultáneamente dos negocios tan disímiles. El negocio de soja tiene un perfil de gente muy diferente al negocio de marcas, centrándose el primero en la contratación de traders, economistas y agrónomos, más que expertos en marketing y ventas como el segundo. También son muy disímiles los salarios en ambos negocios, como también la visión de los mismos, siendo una más globalizada y la otra más local. Sin embargo, la compatibilidad fue posible gracias a un gran esfuerzo realizado en el departamento de recursos humanos durante los años de la crisis.

Molinos había llevado a cabo una reducción de personal previa a la crisis como medida preventiva. Una vez desatada la misma, Molinos prácticamente no llevó a cabo más cambios respecto al personal. No creen en la terciarización, lo que representa para ellos una definición ideológica. Están convencidos de que Molinos tiene una escala tal que los servicios que requiere los puede efectuar por si mismo con un nivel de eficiencia muy alto.

Es por eso que para manejar los dos negocios simultáneamente decidieron exigir un gran esfuerzo al departamento de recursos humanos, antes que exteriorizar el manejo de personal del negocio de la soja.

Estos esfuerzos permitían, no solamente dispensar de la terciarización, sino además que los negocios compartieran ventajas, aumentando la competitividad de la empresa. Por ejemplo, los agrónomos contratados por el negocio de la molienda de soja brindan servicios gratis al negocio de las marcas, tales como dónde comprar el arroz, la cosecha de trigo para la pasta, dónde guardar los granos, cómo hacer para que no se pudran, etc.

Por lo tanto, podemos ver que efectivamente la inversión en el negocio de la molienda de soja era una gran oportunidad competitiva para Molinos durante la crisis del 2001, dados la gran cantidad de beneficios que le otorgaba. Sin embargo, éstos no solamente se limitaban a la disminución del riesgo de la demanda argentina y la maximización de los recursos humanos de la empresa. El manejo de los dos negocios también disminuía el porcentaje de deuda anual de la compañía. Al tener un negocio exportador, Molinos contaba con un crédito de IVA en moneda local que generalmente depende de la voluntad del gobierno para cobrarlo. Sin embargo, como ellos también manejaban un negocio local, éste último utilizaba el crédito de la exportación como medio de pago para su débito de IVA. De esta manera, Molinos se convertía, y se coloca hoy, como el exportador que menos crédito fiscal tiene en la Argentina. Esto le permite tener una deuda anual del 4% en vez del 15% (deuda que se tendría en caso de no contar con la pata exportadora).

5. CAPÍTULO IV: Resultados tras los Cambios Estratégicos

5.1 CCU Argentina

5.1.1 Resultados a corto plazo (2004 / 2005).

CCU Argentina se vio fuertemente favorecida por los cambios estratégicos que introdujo como respuesta a la crisis. El redimensionamiento estructural y eficientización de su estructura de gastos le valió a la empresa un ahorro de más de diez millones de dólares (ver Anexo V, Tabla 1). Esto le brindaba a CCU una base de gastos estructurales muy competitiva.

La incorporación de Heinken al portfolio de CCU, le permitió crear un portfolio de marcas más sólido a la vez que generaba una masa crítica más fortalecida de 2 millones de hectolitros. Este aumento se dio en todos los territorios, pero de forma más significativa en Buenos Aires, donde el volumen de ventas aumentó en un 30% para el 2004 respecto al 2002 (ver Anexo V, Tabla 2). Esto, además, se logró gracias a la fuerte presencia de las marcas de CCU en los diferentes puntos de venta tras el acuerdo de distribución firmado con Coca-Cola que fortalecía la presencia de las marcas de CCU en los distintos canales (ver Anexo V, Tabla 3).

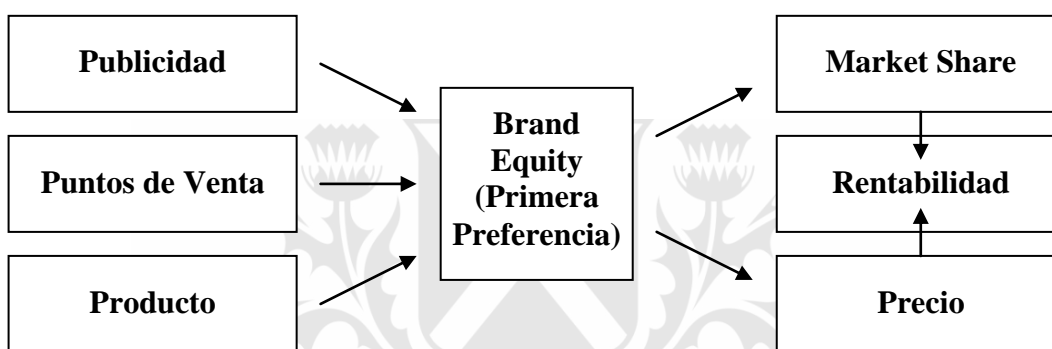
Mantener una política financiera conservadora también favoreció a CCU ya que le permitió en una primera instancia mantenerse libre de deudas, y por tanto, de intereses para luego optimizar su exposición contable y capital de trabajo. Esto lo colocaba en una situación económico-financiera muy fuerte (ver Anexo V, Gráfico 1).

Finalmente, el reposicionamiento de sus marcas le proporcionó una estrategia comercial más renovada y consistente. Las marcas se fortalecieron. Schneider, por ejemplo, pasó a ser la tercera cerveza más vendida del país, lo cuál aumentaba la primera preferencia de la compañía (llegó en el 2002 al 19% - ver Anexo V, Gráfico 2). Según Fernando Sanchis, la primera preferencia se logra a partir de la publicidad, los puntos de venta y la calidad de producto. La eficiencia en la ejecución de estos tres pilares son los que llevan a un consumidor a preferir una marca respecto de la otra.

Una vez adquirida la primera preferencia, se generan tres beneficios. En primer lugar, aumenta el market share. Segundo, el hecho de que los consumidores prefieran la marca da lugar a que la misma pueda subir el precio. Finalmente, al aumentar la participación de mercado y el precio del producto, inevitablemente aumenta la rentabilidad de la empresa.

Las causas y las consecuencias de la primera preferencia son resumidas en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 1: Primera Preferencia según CCU Argentina



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Fernando Sanchis.

De esta manera, al aumentar la primera preferencia de las marcas tras un reposicionamiento de las mismas, inevitablemente aumentó la participación de mercado de CCU. Lo que había sido un 10% a principios del 2000, llegaba al 15,4% en el 2004 (ver Anexo VI, Gráfico 1).

A su vez, también aumentó el precio por hectolitro. Pudieron recuperar en parte el precio pero aún se encontraban lejos de su nivel pre-devaluación. En el 2002, el precio en dólares por hectolitro había bajado en un 67%, pasando de 56,1 dólares en el 2000 a 18,4 dólares por hectolitro en el 2002. Para el 2004, se había logrado una pequeña recuperación, consiguiendo un aumento del 42% del precio (que llegaba a 32,8 dólares por hectolitro para el 2004 – ver Anexo V, Gráfico 3). Si bien todavía no llegaban al precio pre-crisis, se encontraban encaminados para hacerlo.

En base a todos estos avances, los resultados económicos generales de CCU mejoraron. Al aumentar el volumen producido y las ventas, pudieron mejorar el resultado operacional,

por lo que el EBITDA (es decir las ganancias brutas, antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) mejoró notablemente, pasando de un resultado negativo a uno positivo en solo dos años (ver Tabla 2).

Tabla 2: Resultados Económicos CCU (MM U\$) (2002 – 2004)

	2002	2003	2004	Variación
Volumen	1.569	1.854	2.047	14,2%
Venta Neta	32,6	50,4	68,0	44,5%
R. Operacional	-15,8	-5,9	-1,1	73,5%
R. Final	-24,0	-9,7	-5,4	52,7%
EBITDA	-1,5	5,4	8,9	500,0%

Fuente: CCU Argentina.

5.1.2 Resultados a largo plazo (actualidad).

Hoy en día CCU ya cuenta con un 23% de participación en el mercado cervecero y un 25% de primera preferencia de sus marcas. Esto, le ha permitido aumentar notablemente sus volúmenes de venta los cuales alcanzan prácticamente los 4 millones de hectolitros en el mercado local. Las exportaciones han adquirido una dimensión impensable, representando un valor de 251 mil hectolitros. La distribución también ha mejorado. Hoy en día cuentan con un 52% de cobertura de la distribución física y un 81% de la ponderada y el precio por hectolitro ha superado ampliamente el precio pre-devaluación alcanzando los 75,3 dólares por hectolitro.

Como podemos ver, CCU ha crecido notoriamente. No solamente respecto al 2001, sino respecto a toda su historia operativa. La empresa que había empezado con 300 empleados, hoy da trabajo a más de mil personas, está consolidado como el segundo productor de cerveza del país y cuenta con un EBITDA de 53,2 miles de millones de dólares. (Ver Anexo VI para ilustraciones de todos los datos de esta sección).

5.2 Molinos Río de la Plata

5.2.1 Resultados a corto plazo (2004 / 2005)

El lanzamiento de segundas marcas al mercado le permitió a Molinos no perder competitividad durante la crisis. Gracias a esto, las ventas del negocio de marcas aumentaron, generando 1186,1 millones de pesos en el 2004, comparados a los 1152 millones de pesos del 2003 (ver Anexo VII, Gráfico 1).

Este aumento se debió, en gran parte, a que la mayoría de los productos de Molinos acrecentó su participación de mercado en cada una de las categorías en que la empresa participa. Así, los productos que más aumentaron su participación fueron las Margarinas, Delicia y Manty, cuyo market share subió del 32,9% del 2003 al 40,4% en el 2004. En cuanto a las marcas que perdieron participación, estos casos no resultaron muy preocupante para la empresa ya que eran oscilaciones muy pequeñas. Tal es el caso de la Yerba, cuya participación bajó del 13% en 2003 al 12,7% en 2004 (ver Anexo VII, Tabla 1).

A pesar de esto, la participación de mercado general de Molinos aumentó, por lo que también aumentó su rentabilidad. El resultado operativo del 2004 en el negocio de marcas generó 39,7 millones de pesos (ver Anexo VII, Gráfico 2).

Por otro lado, la incorporación de Molinos en el negocio de la molienda de soja también trajo resultados positivos. Cuando Molinos Río de la Plata comenzó a participar en este negocio, el mismo se encontraba en condiciones óptimas de operabilidad, por lo que representó un gran apoyo para la empresa cuyo mercado local sufría caídas drásticas de la demanda y por ende del volumen. En el 2003, primer año de actividad productiva de la planta de molienda de soja, se cosecharon 35 millones de toneladas de soja y 3,5 millones de toneladas de girasol. Esto proporcionaba un aporte significativo a las ganancias y rentabilidad de la compañía.

Sin embargo, durante los años posteriores, 2004 y 2005, la industria se volvió altamente volátil, principalmente debido a las expectativas cambiantes respecto de las cosechas en Estados Unidos y Brasil. Es por eso, que en el 2004 las cosechas registraron algunas bajas.

No obstante, ya para el año 2005, los resultados se habían recuperado y mejorado, principalmente debido a un aumento en la demanda nacional de estos productos.

Así, la cosecha de soja subió a 38,3 millones de toneladas y la de girasol alcanzó los 3,7 millones de toneladas para el 2005. Las ventas en el negocio de graneles pasó de ser 1304 millones de pesos en el 2003 a 1762,7 millones de pesos en el 2004, lo que significaba un aumento del 35% respecto del período anterior (ver Anexo VII, Gráfico 1).

Como se puede ver, en ambos negocios, los resultados económicos fueron positivos, por lo que se puede concluir que los cambios estratégicos introducidos fueron exitosos. Por lo menos a corto plazo, ya que la empresa en el 2004 presentaba un EBITDA de 48,5 millones de dólares (ver Tabla 3).

Tabla 3: Resultados Económicos Molinos Río de la Plata (2002 – 2004)

En millones de pesos (1)	2004	2003	2002
Ventas	2.948,8	2.451,6	1.940,8
Marcas			
Mercado Local	883,6	822,6	864,8
Mercado Externo	302,5	332,7	264,3
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1.186,1	1.155,3	1.129,1
Graneles			
Mercado Local	61,0	88,2	50,9
Mercado Externo	1.701,7	1.208,1	760,8
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1.762,7	1.296,3	811,7
Ganancia (pérdida) del ejercicio (antes de impuestos)	5,5	73,3	-87,5
% sobre ventas	0,2%	3,0%	-4,5%
RESULTADO NETO	21,2	1,0	-84,9
INFORMACION EN DOLARES CORRIENTES			
VENTAS	992,9	833,9	581,1
Mercado Local	318,1	309,8	274,2
Mercado Externo	674,8	524,1	306,9
INTERESES FINANCIEROS	11,4	18,0	22,0
EBITDA (2)	48,5	67,4	62,7
EBITDA / INTERESES FINANCIEROS	4,3	3,7	2,8

(1) Toda la serie está expresada en pesos de febrero de 2003 ajustados hasta la fecha por el IPIM (Índice de Precios Mayoristas).

(2) EBITDA: Resultado operativo + Amortizaciones + Depreciaciones (expresado en dólares corrientes)

Fuente: Molinos Río de la Plata. Memoria y Balance 2004

5.2.2 Resultados a largo plazo (actualidad).

Molinos Río de la Plata es una empresa que hoy cuenta con 21 plantas industriales, 10 centros de distribución y 5000 empleados. Los negocios que atiende, que a principios del 2000 se encontraban disparejos, hoy han alcanzado un equilibrio tanto en el mercado nacional como internacional, representando el negocio de marcas el 40% de los ingresos de Molinos, mientras que el negocio de graneles aporta el 60%. Las ventas del negocio de marcas para el año 2009 fueron de 2271,6 millones de pesos en el mercado local y 425,4 millones en el internacional, y las del negocio de graneles 330,7 millones a nivel nacional y 5007,6 millones en carácter de exportaciones.

Es evidente, entonces, que Molinos no ha hecho más que crecer. Ha crecido 10 veces más respecto de la caída de la economía argentina en el 2001, pero lo que es más importante, más de 3 veces respecto a la época anterior a la crisis. Su ganancia neta acumulada del 2009 llegó a 238 millones de pesos, y su EBITDA creció llegando a los 690,1 millones de pesos y representando el 8% sobre las ventas. (Ver Anexo VII para ilustraciones de todos los datos de esta sección).

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se pueden observar varias conclusiones. La primera de ellas es que, efectivamente, el contexto situacional en el que opera una compañía afecta las estrategias de la misma. Los obstáculos u oportunidades que presenta el entorno obligan a las organizaciones a adaptarse a las nuevas circunstancias y desarrollar estrategias que le permitan sortear las dificultades o aprovechar los eventos. Así, tanto CCU Argentina como Molinos Río de la Plata debieron analizar el panorama del país en el 2001 y a partir de eso adecuar sus planes de acción a las demandas del mercado.

Sin embargo, también se puede concluir que las que acompañan y se adaptan a los cambios del entorno son las estrategias funcionales y de negocios, no las corporativas. En el caso de CCU, por ejemplo, la empresa seguía buscando consolidar su participación en el mercado, creando valor de marca y preferencia de consumidor. Lo que cambió fue la manera de hacerlo, la traducción de la estrategia corporativa a los cursos de acción. Así, pasó de una estrategia de intenso crecimiento en los 90 a una estrategia de crecimiento sustentable basado en la concentración de esfuerzos y recursos detrás de sus activos principales y la consolidación de una estructura de gastos y procesos de suma eficiencia a partir de la crisis del 2001. El enfoque, con el cambio de contexto, pasó del crecimiento a la eficiencia, pero en ambos casos el objetivo a largo plazo era el mismo: consolidarse como segundo productor de cerveza en el mercado argentino.

Lo mismo sucedió con Molinos. En palabras del Gerente General de la empresa, “La estrategia corporativa de Molinos era y es del campo a la mesa con el mayor valor agregado posible. Lo que si cambió fue la forma, cómo también los negocios que atendía”. De esta manera, Molinos implementó cambios estratégicos en respuesta a los cambios en las necesidades de los consumidores, como el lanzamiento de segundas marcas, la expansión de línea de algunas de las marcas líderes y la reducción de gramajes. A su vez, también se introdujo en un nuevo negocio, el de la molienda de soja.

A partir de estos dos ejemplos, claramente se puede ver que se necesitan introducir cambios para sobrellevar los obstáculos que presenta el entorno volátil en el que uno se desenvuelve. No obstante, la meta sigue siendo la misma. Así como hay que pasar los periodos de tranquilidad, hay que pasar los periodos turbulentos, llenos de trastornos y generalmente difíciles. Éstos representan una piedra más en el camino para poder llegar a

donde la empresa quiere. La organización mantiene la misma visión y misión que no pueden cambiar, ya que si los valores cambian dejarían de ser valores, mientras que, como explican los autores Collins y Porras, los que sí deberían cambiar son las prácticas y estrategias (Collins y Porras, 1996).

En tercer lugar, también se puede llegar a la conclusión de que no existe una sola manera de enfrentar la crisis. Esto se ve en el hecho de que tanto CCU como Molinos llevaron a cabo cambios estratégicos diferentes para enfrentar una misma situación. Si bien tuvieron algunos puntos en común como una ampliación de la cobertura de distribución y el mantenimiento de una política financiera austera, mientras que CCU reposicionaba sus marcas, Molinos optó por ampliarse, lanzando segundas marcas y expandiendo las líneas de sus marcas líderes.

La diferencia en los cambios se debe más que nada a la industria en que cada empresa se desenvuelve y las fortalezas internas con las que cuenta cada una. CCU, por su parte, participa de la industria cervecera, la cual es muy sensible a los cambios en los ingresos y el poder adquisitivo de los consumidores. Al no comercializar productos básicos, la demanda puede bajar considerablemente ocasionando grandes pérdidas para la empresa. Es por eso que sus cambios estratégicos se focalizaron en no dispersar los recursos de la compañía y concentrarlos detrás de los activos más relevantes de la misma, es decir, sus marcas más importantes, buscando, así, maximizar la preferencia del consumidor

Por su parte, Molinos opera en una industria cuya demanda en tiempos de crisis disminuye pero de una manera, dentro de todo, sutil ya que los alimentos son insumos básicos que no pueden ser reemplazados ni eliminados de los gastos de los consumidores. Es por eso que sus cambios estratégicos se concentraron en simplemente satisfacer las necesidades de los consumidores. Así, ofrecieron productos de segundas marcas como también empaques con cantidades pequeñas para responder al nuevo poder adquisitivo de sus clientes que necesitaban precios más bajos. Además, también expandieron la línea de productos de sus marcas líderes para aquellos que, más que precio, buscaban cierto valor agregado.

Cada empresa, entonces, va a optar por aquellos cambios estratégicos que mejor se adecuen a sus necesidades, a sus fortalezas y debilidades internas como también a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, por lo que inevitablemente, surgen estrategias diferentes. Sin embargo, y llegando a una nueva conclusión, eso no significa

que algunas estrategias sean mejores que otras. Tanto CCU como Molinos superaron la crisis del 2001, obteniendo excelentes resultados y creciendo importantemente tanto a corto como a largo plazo, superando los resultados económicos no solamente generados por la crisis, sino también los registrados en fechas anteriores.

Consecuentemente se puede concluir que, a pesar de introducir cambios estratégicos diferentes, ambas obtuvieron resultados positivos logrando sobrellevar exitosamente la crisis argentina del 2001, por lo que evidentemente no existe un cambio mejor que el otro, sino simplemente cambios distintos bien ejecutados. Según Fernando Sanchis, la clave de éxito detrás de cualquier ejecución pasa esencialmente por implementarla bajo lo que él llama “La Fórmula de las 4 C”: Creatividad, Consistencia, Contundencia y Continuidad. El Gerente General de CCU está convencido de que además de ser imprescindible contar con una Estrategia clara de negocios, también es clave la eficacia en la Ejecución de la misma. Es por eso que señala que en la medida que uno logre articular estas cuatro C en forma simultánea en la ejecución de la estrategia, el éxito debería estar asegurado. Así, sin importar cuál sea el cambio a ejecutar, ya sea un plan estratégico, un programa de calidad, una campaña de marketing o un plan de ventas, ni cual sea su envergadura o importancia, todos pueden ser exitosos en la medida que “Las 4 C” se encuentren presentes en su ejecución.

Finalmente, se puede concluir que los cambios introducidos por las empresas ante el nuevo contexto generado por la crisis del 2001, fueron en algunos casos permanentes, y en otros no. CCU, por ejemplo, decidió comprimir su producción y mantener un Cash Flow = 0 durante los años de crisis, como también reducir el personal de la empresa, pero posteriormente estos cambios fueron revertidos. La producción creció, la cantidad de empleados aumentó y CCU volvió a realizar inversiones que le permitían crecer. Por otro lado, sin embargo, el reposicionamiento de sus marcas sí generó un cambio permanente, ya que éstas siguen compitiendo en las categorías a las que se trasladaron durante la crisis. La distribución es otro cambio que permaneció con el tiempo, ya que el acuerdo con Coca-Cola se sigue manteniendo.

Molinos por su parte, relanzó marcas secundarias que, una vez superada la crisis, retiró nuevamente del mercado. No obstante, por otro lado, la ampliación de la distribución, la expansión de línea de productos de algunas marcas y la reducción de gramaje en algunos casos, se mantuvieron hasta el día de hoy. Lo mismo sucedió con el negocio de la molienda

de soja, que no solamente se mantuvo, sino que creció de manera descomunal, pasando a representar un 60% de las actividades de Molinos y, por lo tanto, el principal negocio de la empresa.

Se puede apreciar con este trabajo, entonces, que si bien es inevitable llevar a cabo cambios temporales que permitan enfrentar la crisis, también se generan cambios permanentes que aprovechan la situación para generar negocios y nuevas prácticas que fomentan el crecimiento de las empresas a futuro.

“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a las personas y países porque la crisis trae progresos. [...]. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia” – Albert Einstein.

A partir de lo estudiado, los casos CCU Argentina y Molinos Río de la Plata, parecen ratificar lo arriba señalado.



Universidad de
San Andrés

7. BIBLIOGRAFÍA

- Belmar, Isaac. “Cinco estrategias básicas para tiempos de crisis”
<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/practicacrisis.msp>.
(Acceso el 30 de Septiembre de 2010).
- Cavallo, Domingo Felipe. “Estanflación. Inflación con Recesión. Cómo evitar un nuevo “Rodrigazo” y otros peligros de la economía kirchnerista”, Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 2003.
- CCU Argentina. “Acerca de CCU Argentina”
<http://www.ccu.com.ar/acerca-de-ccu.html>.
(Acceso el 20 de Agosto de 2010).
- Cirigliano, Carla. “Estrategias frente a situaciones de crisis”. 2004.
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrasicris.htm>.
(Acceso el 28 de Septiembre de 2010).
- Collins J. y Porras J; “Building your company’s vision”, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 1996. Volumen 74. Número 5.
- Collis D, Montgomery C; “Competing on resources: Strategy in the 1990’s”, Harvard Business Review, Julio - Agosto 1995. Volumen 86. Número 7/8.
- Collis, D. y Ruckstad, M. “¿Puede usted decir cuál es su estrategia?”. Harvard Business Review, Abril 2008. Volumen 86. Número 4
- Cortés Conde, Roberto. “La Crisis Argentina de 2001 – 2002”, Cuadernos de Economía, Diciembre 2003. Año 40, Número 121.

- Del Giudice, F.M. “¿Cuáles fueron los cambios en las estrategias de las empresas argentinas en respuesta a la crisis económica de 2001 y 2002? Un estudio del sector vitivinícola y las telecomunicaciones.” Trabajo de licenciatura, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2009.
- Hambrick, D y Nadler. M. “Navigating change: how CEO’s, top teams, and boards steer transformation”, Harvard Business School Press. Boston, 1998.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. “Competiendo por el futuro”, Editorial Ariel. Barcelona, 1995.
- Hitt, M et al. “Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización”, International Thomson Editores. México, 1999.
- Inda, Norberto. “El dolor de ya no ser ni tener”, Diario Clarín, 17 de marzo de 2002.
- Kobert, N. “Cut the fat, not the muscle: cost-improvement strategies for long-term profitability”, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J., 1995.
- Mastellone, J. “Estrategias en el sector bancario argentino a partir de la crisis de 2001”, Trabajo de licenciatura, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2004.
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2001”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311201.pdf>
 (Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2002”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311202.pdf>
 (Acceso el 20 de febrero de 2011).

- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2003”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311203.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2004”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311204.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2005”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311205.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2006”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311206.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2007”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311207.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2008”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311208.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata, “Memoria y Balance 2009”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/balances/311209.pdf>
(Acceso el 20 de febrero de 2011).
- Molinos Río de la Plata S.A. “Nuestra Compañía”.
<http://www.molinos.com.ar/NuestraCompania/index.asp>.
(Acceso el 1 de Septiembre de 2010).

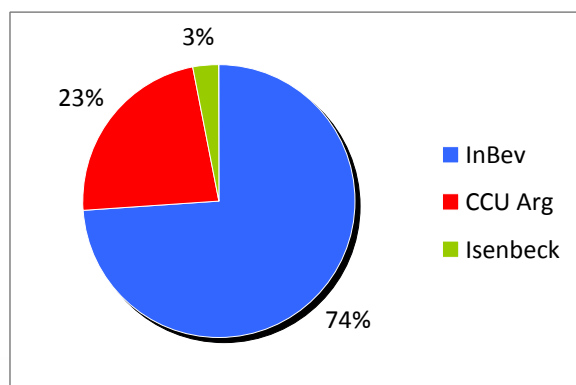
- Pearce II, J. y David, F. “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, The Academy of Management (1987 – 1989), Mayo 1987. Volumen 1. Número 2.
- Porter, M. “Competitive Advantage”. The Free Press. Nueva York, 1985.
- Porter M., “What is Strategy”, Harvard Business Review, Noviembre - Diciembre 1996. Volumen 74. Número 6.
- Rapetti, Victoria. “Cómo capturar mercado y reposicionarse en distintos contextos. Estudio del caso La Estrella Argentina”, Trabajo de licenciatura, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2007.
- Rebossio, Alejandro. “La crisis delineó un nuevo tipo de consumidor, mucho más exigente”, Diario La Nación, 25 de marzo de 2002.
- Reboursin, Enrique “Por la fuerte reducción de la demanda y los nuevos hábitos de consumo llegó la hora de reformular los canales estratégicos”, Diario La Nación, 3 de noviembre de 2002.
- Rodríguez Bisuti, Sabrina. “Estrategia de Marketing. Crisis y Post Crisis”, Trabajo de licenciatura, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2004.
- Sabsay, Fernando. “Los presidentes Argentinos. Quiénes fueron, qué hicieron, cómo vivieron”, Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 2003.
- Sainz, Alfredo. “Consumidores cada vez más racionales”, Diario La Nación, 31 de diciembre de 2001.
- Sainz, Alfredo. “El 85% de los argentinos cambió de marca por la crisis”, Diario La Nación, 15 de mayo de 2002.
- Sainz, Alfredo. “Cuestionan la venta de Quilmes a Brahma”, Diario La Nación, 8 de junio de 2002.

- Sainz, Alfredo. “Un camino del petróleo a los alimentos”, Diario La Nación, 23 de julio de 2002.
- “Schneider: tercera cerveza más vendida en Argentina”, Diario Ámbito Financiero (Edición Online), 7 de octubre de 2003.
http://www.ambito.com/economia/av_empresarios/noticia_com.asp?id=1510
(Acceso el 20 de abril de 2011).
- Serra, R. et al. “La estrategia de las empresas y la crisis”
<http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/DTN28.PDF>.
(Acceso el 1 de octubre de 2010).
- Sopeña, Germán. “Tras el vértigo, la última carta posible”, Diario La Nación, 20 de marzo de 2001.
- Stang, Silvia. “Estiman que en el país hay 3,2 millones de desocupados”, Diario La Nación, 7 de febrero de 2002.
- Stang, Silvia. “Los supermercados volvieron a sufrir una caída en sus ventas”, Diario La Nación, 27 de marzo de 2003.

8. ANEXOS

8.1 ANEXO I: Características de CCU Argentina.

Gráfico 1: Market Share de la Industria Cervecera en 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por CCU Argentina.

Tabla 1: Principales Hitos en la Historia de CCU Argentina.



Fuente: CCU Argentina

Tabla 2: Lista de Marcas del portfolio de CCU Argentina.

Marca (por orden alfabético)	Responsabilidad de CCU
Bieckert	Producción y Distribución
Birra Moretti	Importación y Distribución
Budweiser	Producción y Distribución / Exportación
Córdoba	Producción y Distribución
Corona	Importación y Distribución
Guinness	Importación y Distribución
Heineken	Producción y Distribución / Exportación
Imperial	Producción y Distribución
Kunstmann	Importación y Distribución
Negra Modelo	Importación y Distribución
Otro Mundo	Importación y Distribución
Palermo	Producción y Distribución
Paulaner	Producción y Distribución
Red Bull	Distribución
Salta	Producción y Distribución
Santa Fe	Producción y Distribución
Schneider	Producción y Distribución / Exportación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por CCU Argentina

8.2 ANEXO II: Formularios empleados por CCU para optimizar procesos y estructuras.

Formulario 1: Organigrama y Funcionograma.

Empresa				
Nombre				
Apellido				
Años en Cía				
Edad				
Cargo				
C. Costo				
Costo en \$ 1/6/99 al 31/5/00				
Reporta a (Primario)				
Le Reportan (en N° exc. Sec.)				

FUNCIONAGRAMA

Empresa	Función	Gerente a Cargo	Misión / Propósito	Actividades Principales	Sistemas Informáticos utilizados	Secretaria

Fuente: CCU Argentina.

Formulario 2: Ejemplo de Resumen de Trabajo.

Puesto: Cobrador
Sector: Administración de clientes

Descripción de Actividades	Tiempo min	%	Nro. Trans. (2)	Aclaraciones
1 Activación Telefónica Clientes	1,00	13	15 llamados diarios	
2 Visitas Clientes	3,50	44	3 por día	
3 Generación Informes	0,50	6	1 por semana	Tiempo Realización informe: 2,5 Hs.
4 Almuerzo	1,00	13	Diario	
5 Rendición de Cobranzas	0,50	6	Diario	
6 Reuniones Varias	0,25	3		
7 Reunión Revisión de Zona	0,50	6	1 Semanal	Reunión con Supervisores de Venta
8 Actividades varias	0,75	9		
9		0		
10		0		
Total Horas (1)	8,00			

(1) El total de horas debe sumar 8

(2) Solo en los casos que corresponda y la mejor estimación que podamos hacer

Universidad de
San Andrés

Fuente: CCU Argentina.

8.3 ANEXO III: Características de Molinos Río de la Plata

Tabla 1: Crecimiento de la Participación de Mercado de las Marcas Líderes (2009 – Total Nacional en porcentaje).

Marcas Líderes Leading Brands	2008	2009
Matarazzo		
Pastas Secas > Dry Pasta	13,4	13,9
Pastas Frescas (*) (1) > Fresh Pastas	24,3	21,0
Lucchetti		
Pastas > Pasta	11,8	12,8
Caldos (litros) > Soup cubes (liters)	4,9	5,7
Arroz > Rice	6,8	6,5
Sopas (litros) > Soup (liters)	7,9	11,6
Exquisita		
Horneables > Bakeables	54,4	55,9
Gelificables (porción) > Gelatins (per serving)	29,5	30,0
Vienísima		
	32,9	33,2
Patitas *(2)		
	85,2	85,6
GDS (*)		
Vegetales > Vegetables	53,8	52,0
Congelados de Pollo > Frozen Chicken	80,8	85,0
Preferido		
	55,8	54,9
Gallo		
	15,3	15,5
Arlistán		
	20,4	21,5

Fuente: Molinos Río de la Plata

Tabla 2: Principales Marcas y Categorías (2009)

Marcas Líderes Principales <i>Main Leading Brands</i>	
Matarazzo	Pastas secas > <i>Dried Pastas</i>
Lucchetti	Pastas secas, arroz, caldos, sopas > <i>Dried Pastas, Rice, Soup Cubes, Soups</i>
Vieníssima	Salchichas > <i>Hot Dogs</i>
Patitas	Alimentos congelados > <i>Frozen Foods</i>
Granja del Sol	Alimentos congelados > <i>Frozen Foods</i>
Preferido	Pan rallado y rebozador > <i>Breadcrumbs and Breading</i>
Exquisita	Horneables /gelificables > <i>Bakeables/Gelatins and Desserts</i>
Gallo	Arroces > <i>Rice</i>

Marcas Emblemáticas <i>Emblematic Brands</i>	
Cocinero	Aceites > <i>Cooking Oils</i>
Blancaflor	Harinas > <i>Flours</i>
Favorita	Harinas, pastas > <i>Flours, Pastas</i>
Nobleza Gaucha	Yerbas > <i>Yerba Mate</i>
Cruz de Malta	Yerbas > <i>Yerba Mate</i>
Manty	Margarinas > <i>Margarines</i>

Marcas Especialistas <i>Specialist Brands</i>	
Don Vicente	Pastas > <i>Pastas</i>
Good Mark	Hamburguesas > <i>Hamburgers</i>
Lira	Aceites > <i>Cooking Oils</i>
Minerva	Jugo de Limón > <i>Lemon Juice</i>
Arlistán	Cafés > <i>Coffees</i>

Fuente: Molinos Río de la Plata

8.4 ANEXO IV: Efectos de la Crisis en el País e Industrias.

Tabla 1: Evolución de las tasas de actividad, empleo, desocupación y subocupación para el total de aglomerados desde 1990 en adelante.

Años	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación Horaria	Subocupación Horaria	
					demandante (1)	no demandante (1)
Mayo 1990	39,1	35,7	8,6	9,3		
Octubre 1990	39,0	36,5	6,3	8,9		
Junio 1991	39,5	36,8	6,9	8,6		
Octubre 1991	39,5	37,1	6,0	7,9		
Mayo 1992	39,8	37,1	6,9	8,3		
Octubre 1992	40,2	37,4	7,0	8,1		
Mayo 1993	41,5	37,4	9,9	8,8		
Octubre 1993	41,0	37,1	9,3	9,3	4,1	5,2
Mayo 1994	41,1	36,7	10,7	10,2	4,8	5,4
Octubre 1994	40,8	35,8	12,1	10,4	5,4	5,0
Mayo 1995	42,6	34,8	18,4	11,3	7,0	4,3
Octubre 1995	41,4	34,5	16,6	12,5	7,7	4,8
Mayo 1996	41,0	34,0	17,1	12,6	8,1	4,5
Octubre 1996	41,9	34,6	17,3	13,6	8,5	5,1
Mayo 1997	42,1	34,6	16,1	13,2	8,4	4,8
Octubre 1997	42,3	35,3	13,7	13,1	8,1	5,0
Mayo 1998	42,4	36,9	13,2	13,3	8,2	5,1
Agosto 1998	42,0	36,5	13,2	13,7	8,5	5,2
Octubre 1998	42,1	36,9	12,4	13,6	8,4	5,2
Mayo 1999	42,8	36,6	14,5	13,7	8,9	4,8
Agosto 1999	42,3	36,2	14,5	14,9	9,2	5,7
Octubre 1999	42,7	36,8	13,8	14,3	9,1	5,2
Mayo 2000	42,4	35,9	15,4	14,5	9,5	5,0
Octubre 2000	42,7	36,5	14,7	14,6	9,3	5,3
Mayo 2001	42,8	35,8	16,4	14,9	9,6	5,3
Octubre 2001	42,2	34,5	18,3	16,3	10,7	5,6
Mayo 2002	41,8	32,8	21,5	18,6	12,7	5,9
Octubre (2) 2002	42,9	35,3	17,8	19,9	13,8	6,1
Mayo (3) 2003	42,8	36,2	15,6	18,8	13,4	5,4

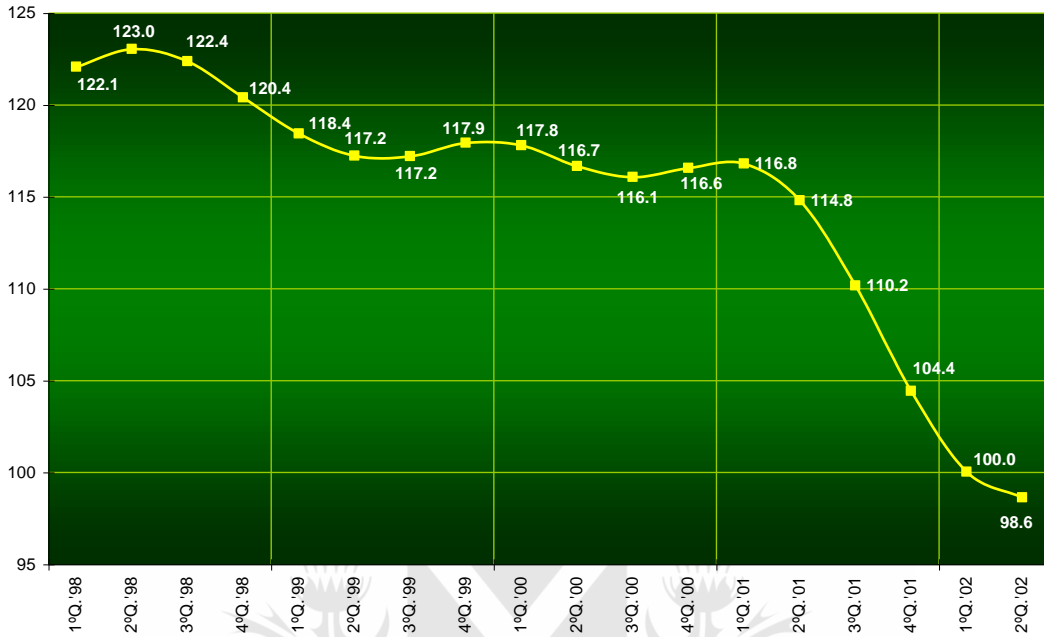
(1) Demandante y no demandante. Para este período se consigna la tasa de subocupación horaria total.

(2) Hasta **mayo 1995** el relevamiento se realizaba en 25 aglomerados. En octubre de ese año se incorporaron Concordia, Río Cuarto y Mar del Plata-Batán. Y en la onda de **octubre 2002** se incorporaron tres nuevos aglomerados: Viedma-Carmen de Patagones, San Nicolás-Villa Constitución y Rawson-Trelew. A partir de esta medición, la Encuesta se releva en un total de 31 aglomerados urbanos.

(3) Los resultados de Mayo 2003 no incluyen el aglomerado Gran Santa Fe, cuyo relevamiento se postergó debido a las inundaciones.

Fuente: INDEC

Gráfico 1: Evolución de la Actividad Económica en Argentina (Serie Ajustada, Base 1993 = 100%)



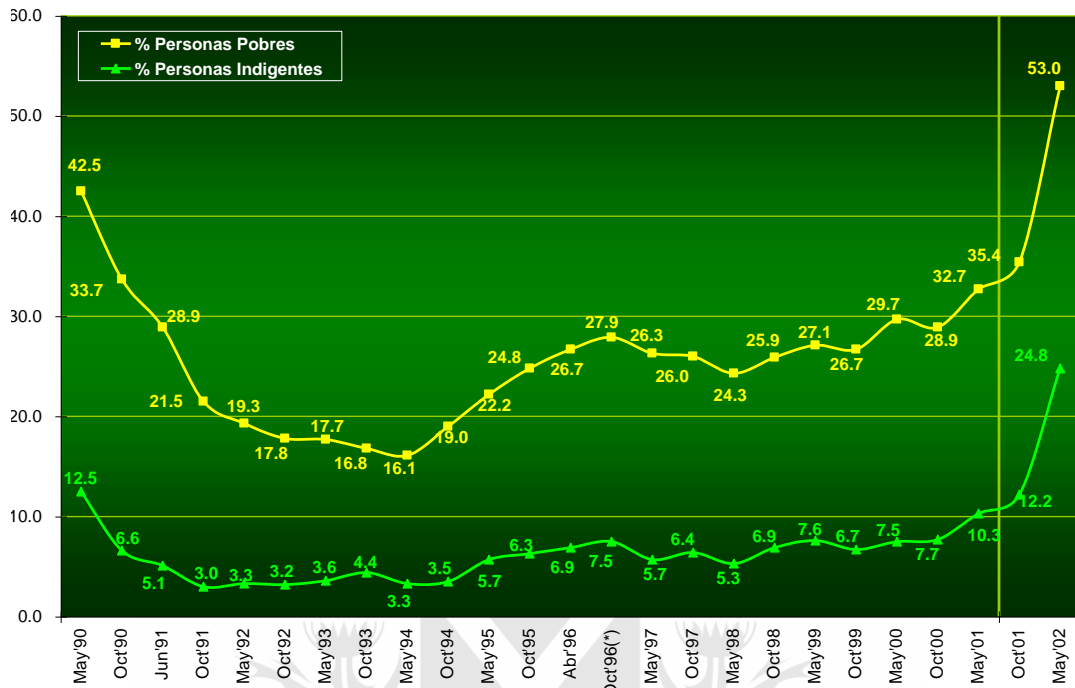
Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 2: Evolución del PBI en Argentina (en miles de millones de dólares).



Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 3: Pobreza e Indigencia en Argentina



Fuente: CCU Argentina

Cuadro 1: Hábitos de los consumidores.

Tipo de Decisión	Jun. '98	Jun. '99	Jun '00	Sep. '01	Mar '02
MARQUISTA "Prefiero comprar alta calidad aunque tenga que pagar más dinero"	55%	40%	36%	25%	10%
RACIONAL "Si bien la marca no es la más reconocida, tiene un standard de calidad & precio"	35%	45%	47%	53%	69%
ECONOMICO "Si bien la marca no es bien conocida, la compro por el precio"	10%	15%	17%	21%	21%

Fuente: CCU Argentina.

Cuadro 2: Nuevo tipo de Consumidor a partir de la Crisis.

CAMBIO DE HABITOS

¿En qué producto percibió el aumento de precios?



¿Reemplazó las marcas líderes por otras?

Productos	Si	Por más baratas	Por marcas del súper	Volvera a las líderes
De almacén	80	70	34	73
De limpieza	69	83	15	73
De perfumera	69	84	14	77
Lácteos	62	73	26	75
Gaseosas	59	77	19	78

¿Qué prefiere?

Más cantidad pero segundas marcas
57%



Menos cantidad pero mejor calidad
43%

Fuente: Moiguer

LA NACION

Estrategias de control de gastos

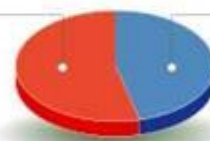


Canales de compra

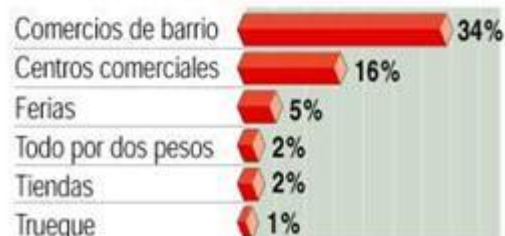
En %	Enero	Marzo
Super e hipermercados	83	75
Autoservicios	32	40
Almacenes	15	22
Otros	4	2

¿Optó por algún canal de compra alternativo?

Si 54% No 46%



Canales alternativos



Fuente: Moiguer

LA NACION

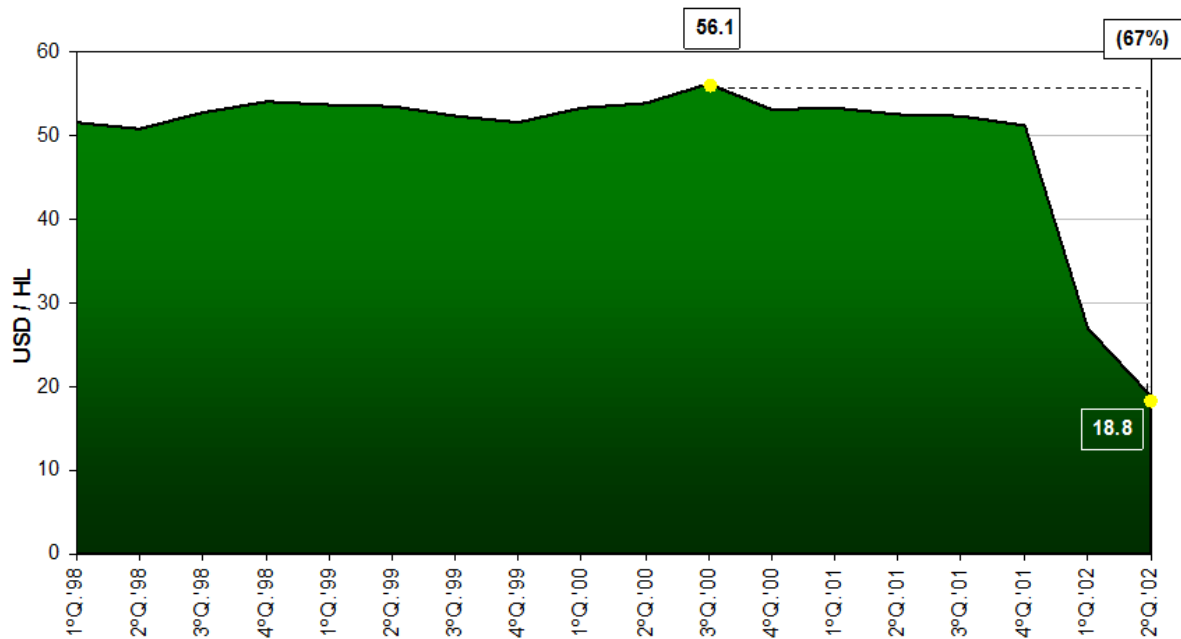
Fuente: “La crisis delineó un nuevo tipo de consumidor”. Diario La Nación, 25.03.2002.

Cuadro 3: Participación de Mercado (Industria Cervecera, 2002).



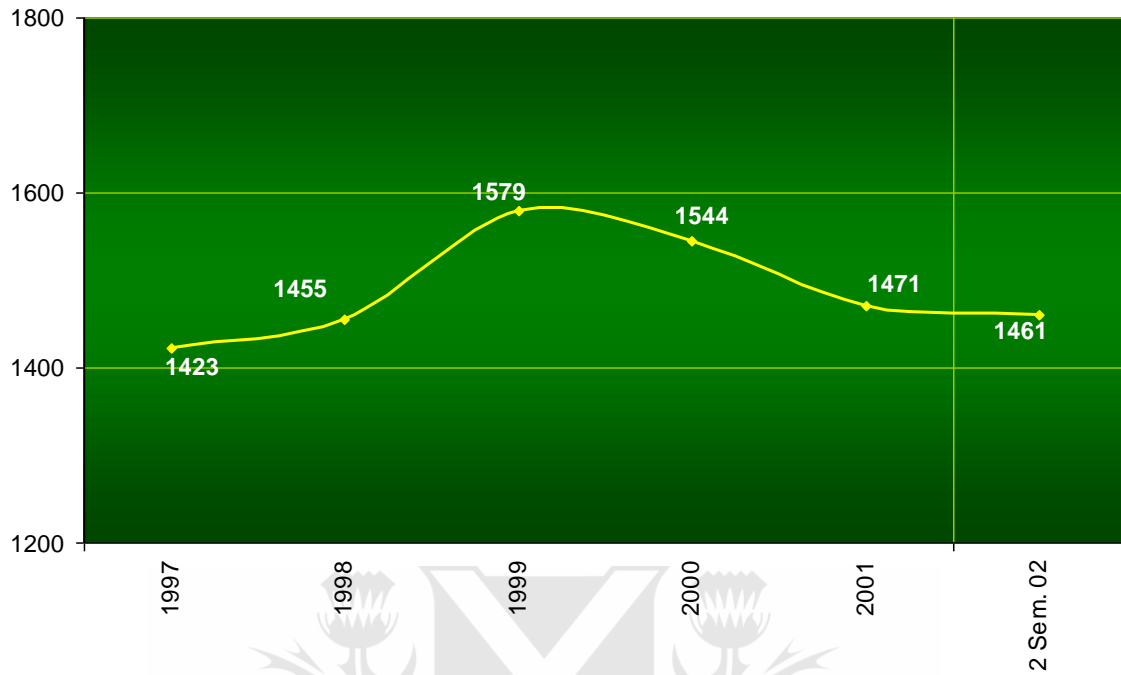
Fuente: “Cuestionan la venta de Quilmes a Brahma”, Diario La Nación, 08.06.2002.

Gráfico 4: Evolución de los Precios de CCU Argentina (en dólares por hectolitro).



Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 5: Volúmenes de Venta de CCU Argentina (en miles de hectolitros).



Fuente: CCU Argentina.



8.5 ANEXO V: Resultados a corto plazo obtenidos por CCU Argentina a partir de los Cambios Estratégicos implementados.

Tabla 1: Resultados obtenidos a partir del Redimensionamiento Estructural (en millones de dólares).

<u>Iniciativa</u>	<u>Fecha</u>	<u>Ahorros</u> <u>\$MM</u>	<u>Headcount</u>
I) Booz Allen	1999 - 2000	6.7	(186)
II) Análisis Granular	Ago. 2001	2.5	(8)
III) Redimensionamiento △ 1.200.000HLS	En. 2002	1.0	(32)
<u>TOTAL</u>		<u>10.2</u>	<u>(226)</u>

Fuente: CCU Argentina.

Tabla 2: Volúmenes de Ventas de CCU Argentina por región (en miles de hectolitros).

REGION	2004E	2003	2002	2004E vs.	2004E vs.
	TH. HL	TH. HL	TH. HL	2003	2002
CAP. & GBA	430,9	360,9	305,7	19,4%	41,0%
INTERIOR	1.291,4	1.197,8	1.033,9	7,8%	24,9%
NOA	324,7	294,2	229,4	10,4%	41,5%
TOTAL CCU-A	2.047,0	1.852,9	1.569,0	10,5%	30,5%

Fuente: CCU Argentina.

Tabla 3: Situación Geográfica a partir del Acuerdo de Distribución con Coca-Cola.

<u>Territorio</u>	<u>% de Ventas</u>		<u>Distribución Física</u>	
	<u>Coca-Cola</u>	<u>CCU-A</u>	<u>Coca-Cola</u>	<u>CCU-A</u>
NOA	16%	10%*	98	38
NEA	7%	3%**	95	26
Sur / PBA	9%	7%	95	29
TOTAL	32%	20%	96	32

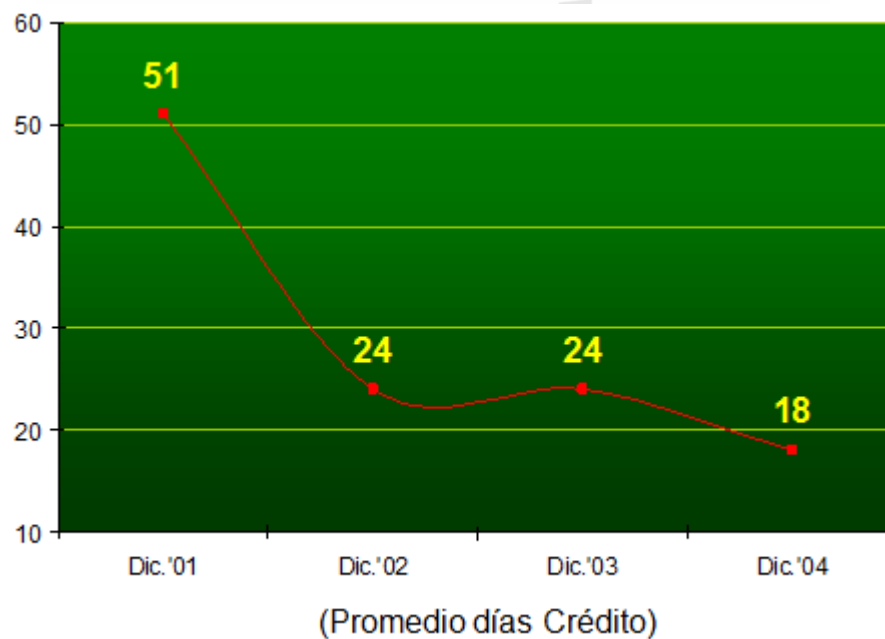
(*) Excluye Ciudad de Salta

(**) Sólo incluye las ciudades de Fomosa, Corrientes, Posadas y Resistencia

Fuente: CCU Argentina.

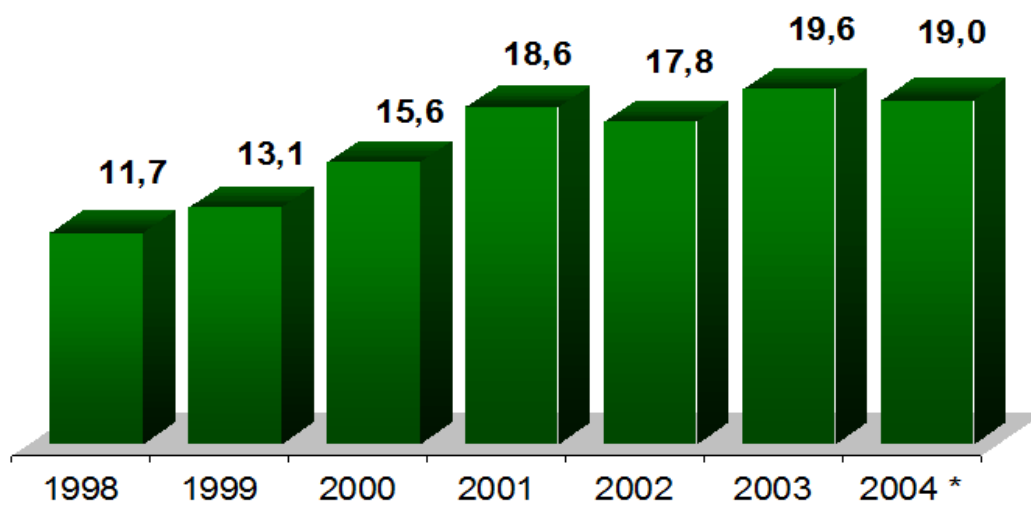


Gráfico 1: Capital de Trabajo de CCU Argentina.



Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 2: Evolución Primer Preferencia de CCU Argentina.

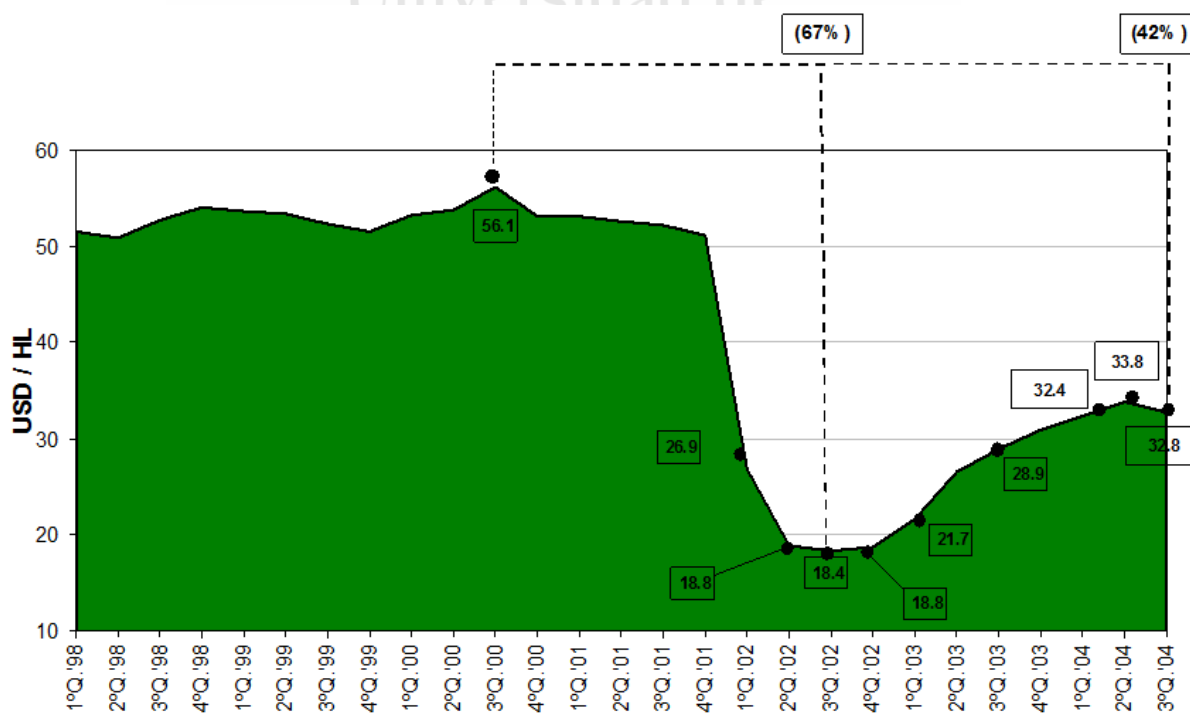


*2004: Estimado



Fuente: CCU Argentina.

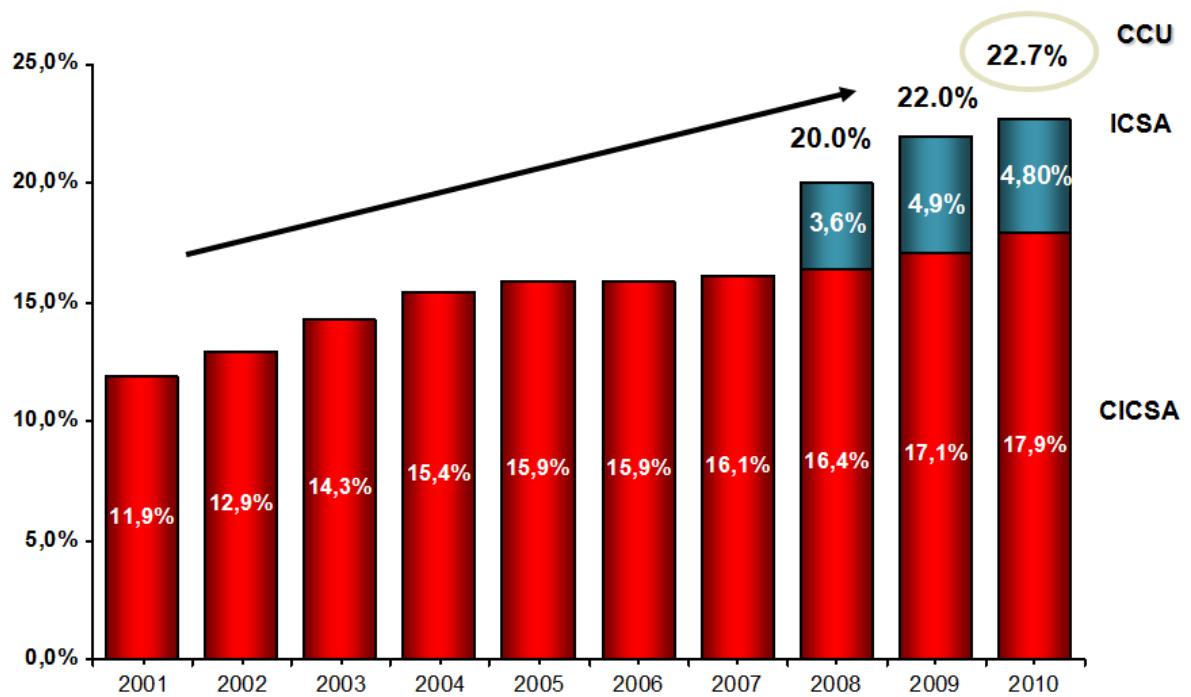
Gráfico 3: Evolución de Precios de CCU Argentina (en dólares por hectolitro).



Fuente: CCU Argentina.

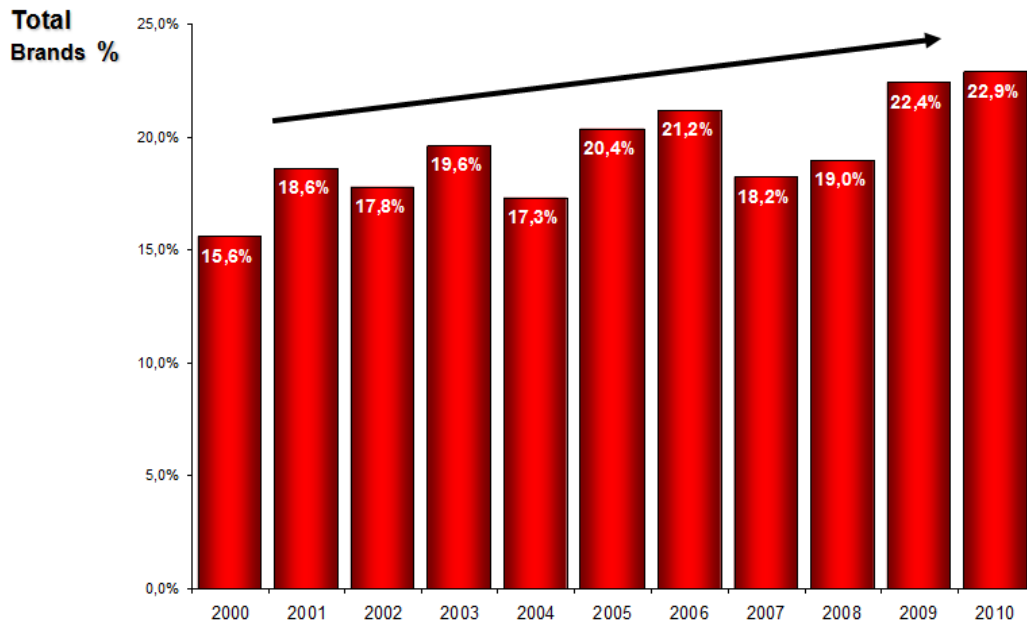
8.6 ANEXO VI: Resultados a largo plazo obtenidos por CCU Argentina a partir de los Cambios Estratégicos implementados.

Gráfico 1: Evolución de la Participación de Mercado de CCU Argentina.



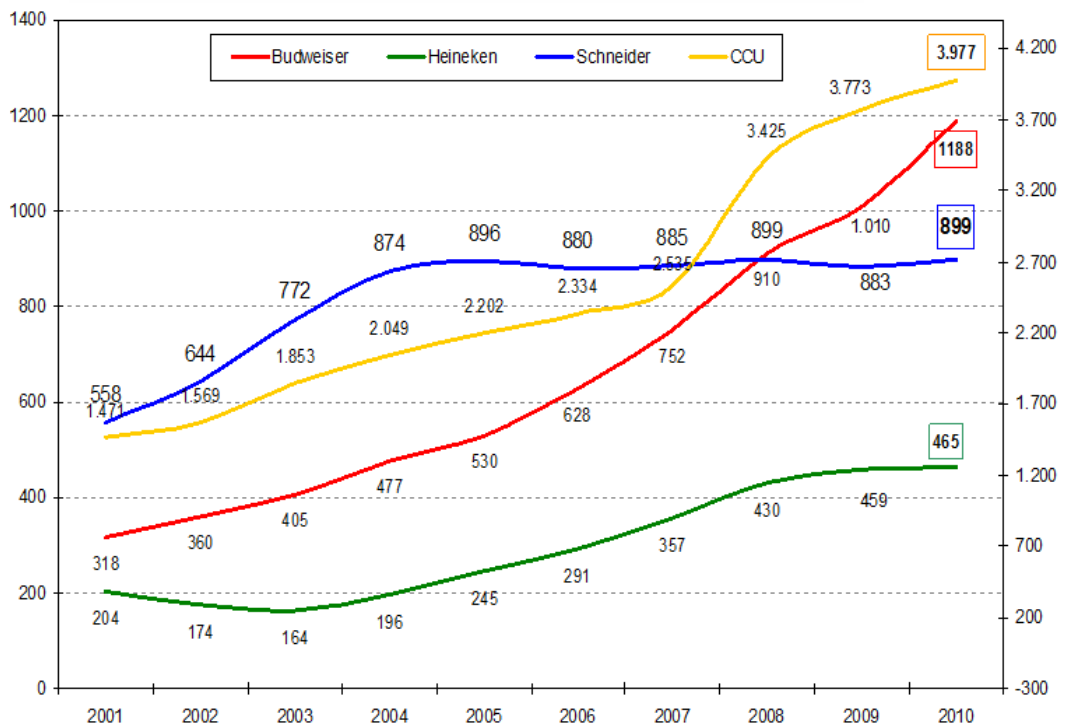
Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 2: Evolución de la Primera Preferencia de CCU Argentina.



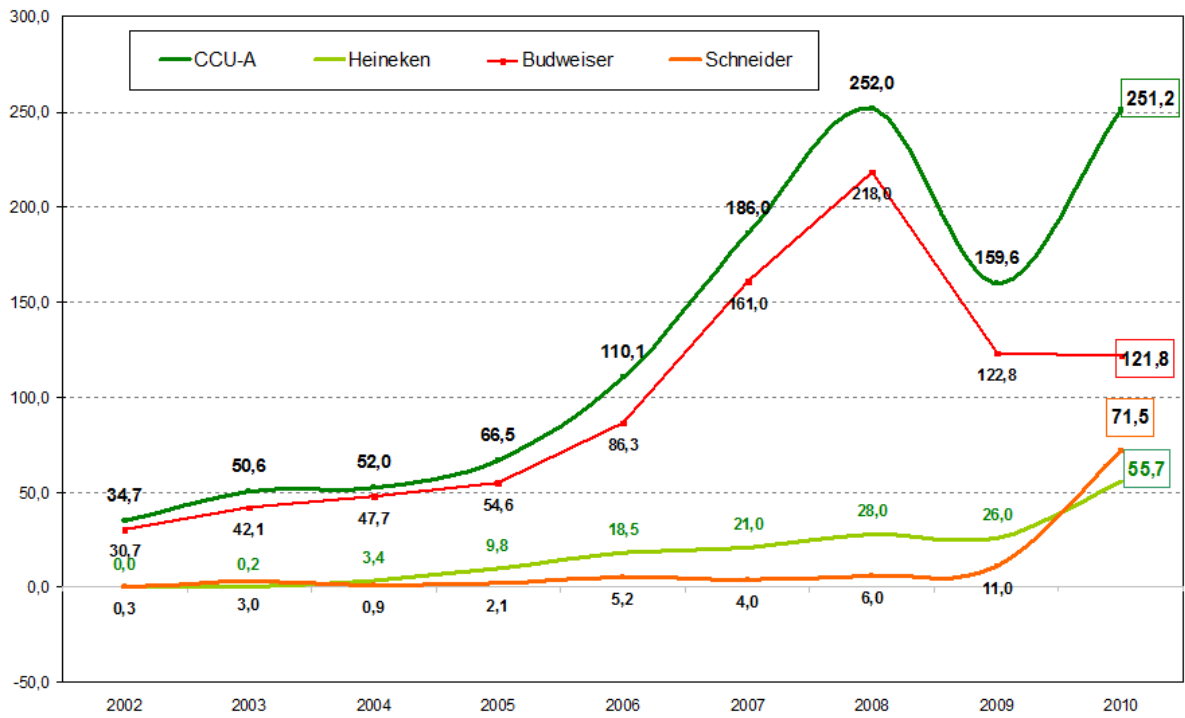
Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 3: Evolución de los Volúmenes de Venta de CCU Argentina (en miles de hectolitros).



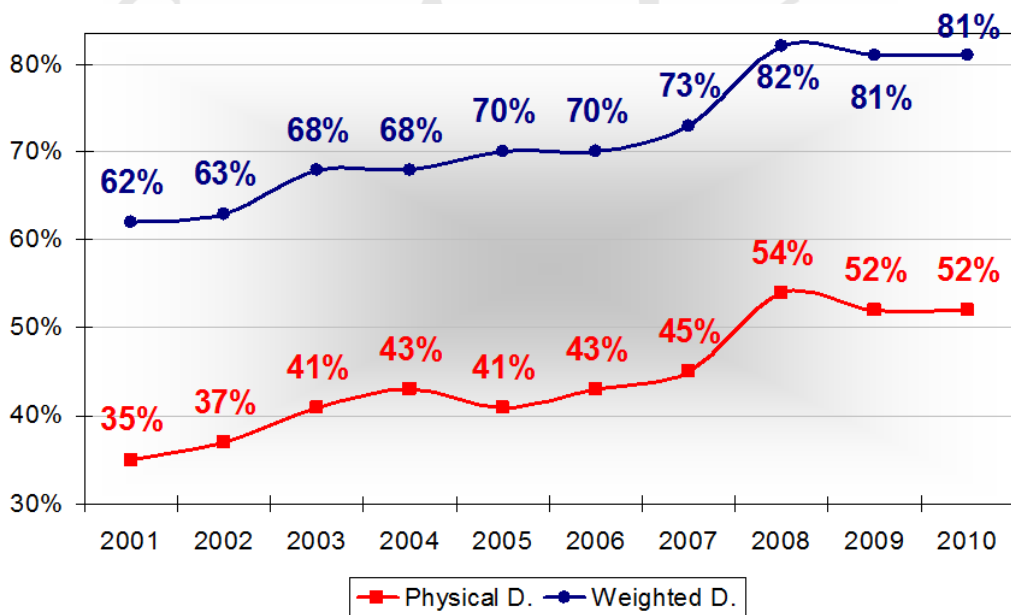
Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 4: Evolución de los Volúmenes de Exportación de CCU Argentina (en miles de hectolitros).



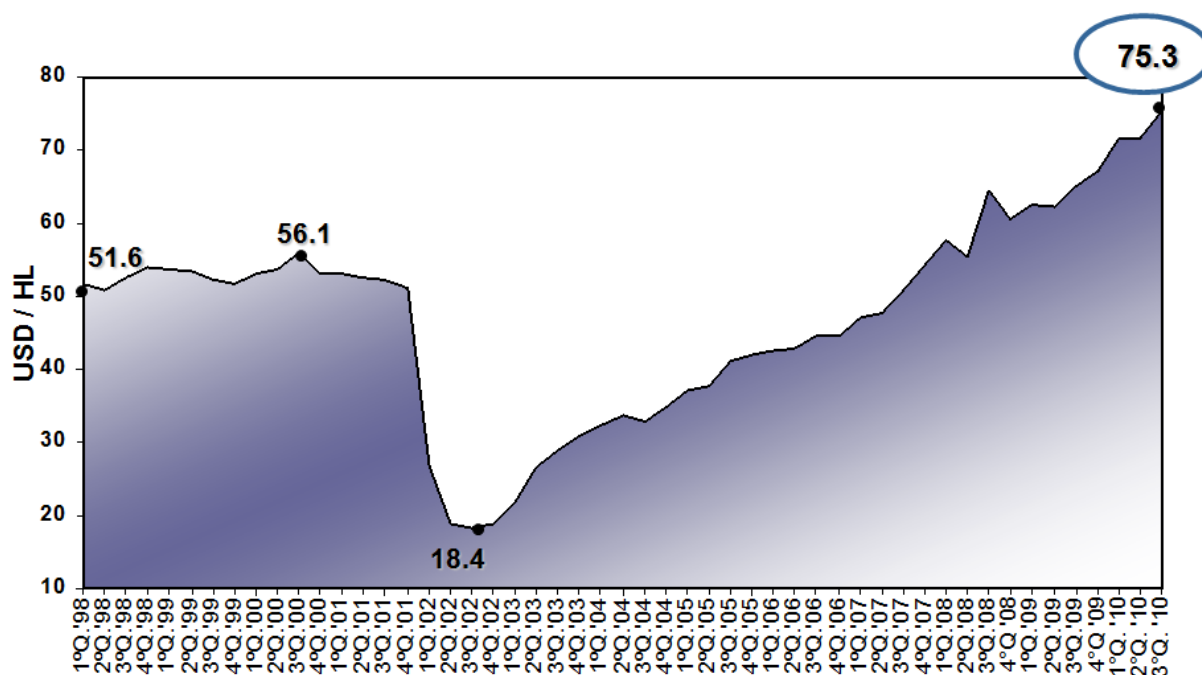
Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 5: Evolución de la Distribución Física y Ponderada de CCU Argentina.



Fuente: CCU Argentina.

Gráfico 5: Evolución de Precios de CCU Argentina (en dólares por hectolitro).



Fuente: CCU Argentina.

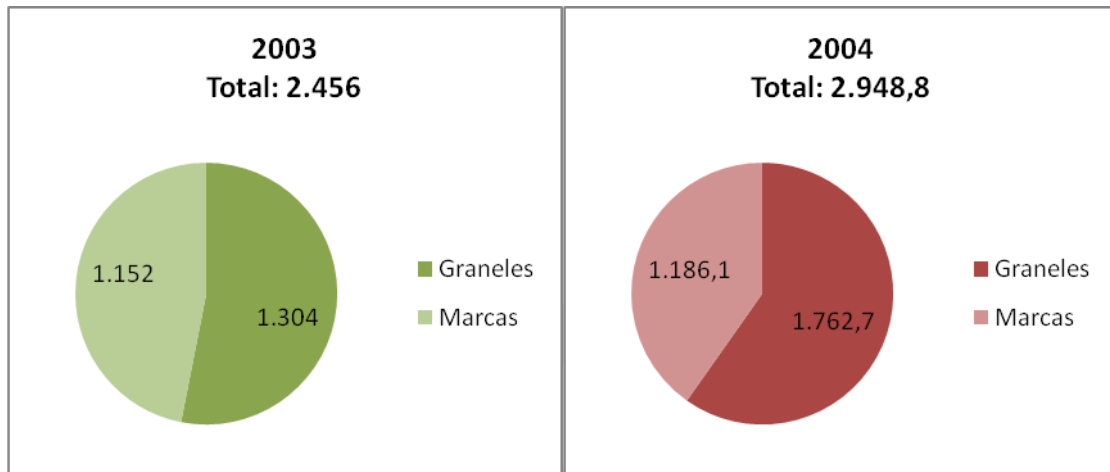
Tabla 1: Evolución de los Resultados Económicos de CCU Argentina (en mil millones de dólares).

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Net Revenues	76,9	32,7	50,4	68,7	87,5	102,1	115,1	204,6	246,4	298,4
Operating Result	(9,2)	(15,6)	(5,9)	0,2	4,8	7,2	8,1	15,8	33,3	43,7
Net Income	(18,5)	(22,2)	(7,8)	3,4	1,7	2,1	2,4	7,4	19,2	25,6
EBITDA	6,3	(1,5)	5,4	10,2	14,7	18,3	20,0	29,4	42,3	53,2
EBITDA Margin	8,2%	(0,05%)	10,7%	14,8%	16,8%	17,9%	17,4%	14,4%	17,2%	17,8%
ROCE	(6,9%)	(12,3%)	(5,5%)	0,1%	4,3%	6,4%	6,0%	10,8%	18,8%	27,8%

Fuente: CCU Argentina.

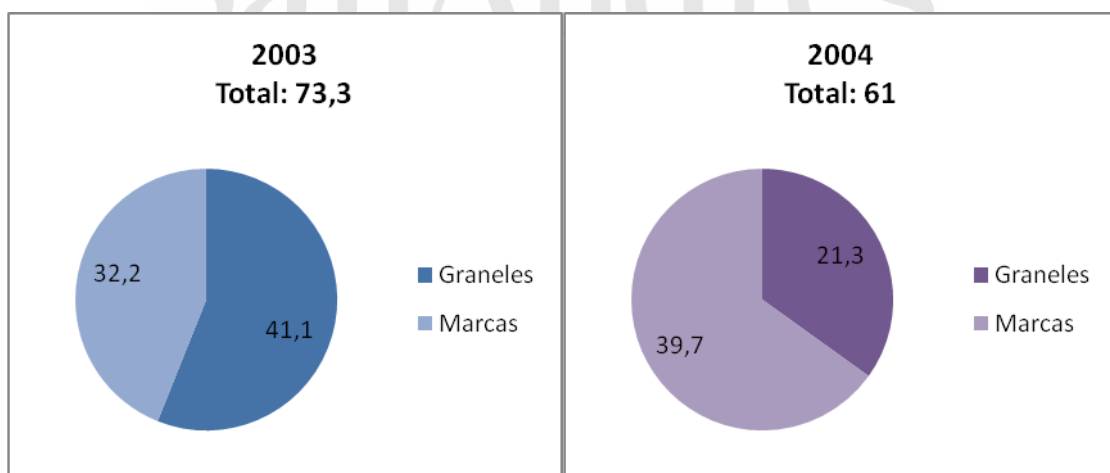
8.7 ANEXO VII: Resultados a corto plazo obtenidos por Molinos Río de la Plata a partir de los Cambios Estratégicos implementados.

Gráfico 1: Evolución de Ventas por Negocio de Molinos Río de la Plata (en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance, 2003 y Memoria y Balance 2004.

Gráfico 2: Evolución de Resultado Operativo de Molinos Río de la Plata (en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance, 2003 y Memoria y Balance 2004.

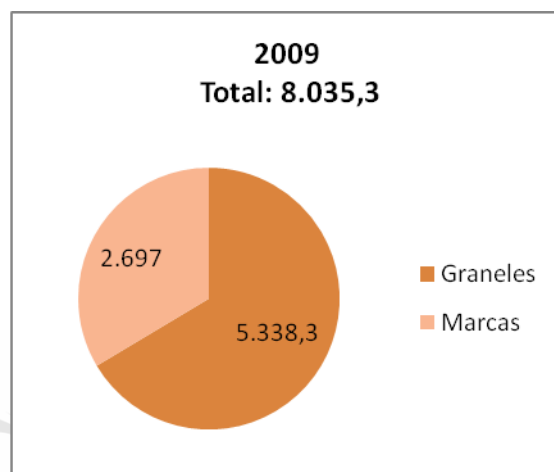
Tabla 1: Evolución de la Participación de Mercado de Molinos Río de la Plata por categoría.

Categoría	2004	2003
Pastas Secas	36,2	33,7
Matarazzo	6,9	6,2
Don Vicente	3,4	3,3
Lucchetti	6,5	5,3
Favorita	8,0	7,2
Aceite Trad	39,0	41,7
Cocinero	16,1	18,5
Aceites Especiales	64,7	58,9
Horneables	50,2	47,3
Exquisita	44,6	42,8
Yerba	12,7	13,0
Nobleza Gaucha	8,2	8,7
Harinas	33,4	30,6
Favorita	17,6	15,4
Blancaflor	13,3	12,5
Margarinas	40,4	32,9
Manty	4,3	3,3
Delicia	20,8	18,6
Vienas	42,2	42,3
Vienísima	20,9	21,6
Hamburguesas	19,1	20,2
Good Mark	9,3	11,8
Granja del Sol	3,3	3,6
Rebozador	52,1	51,8
Preferido	42,1	41,8
Arroz	11,5	10,5
Máximo	5,6	5,3

Fuente: Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance, 2004.

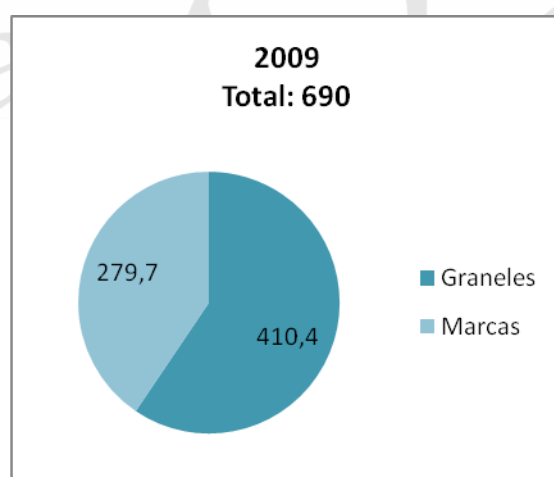
8.8 ANEXO VIII: Resultados a largo plazo obtenidos por Molinos Río de la Plata a partir de los Cambios Estratégicos implementados.

Gráfico 1: Ventas por Negocio de Molinos Río de la Plata (en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance, 2009.

Gráfico 2: Resultado Operativo de Molinos Río de la Plata (en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance, 2009.

Tabla 1: Evolución de los Resultados Económicos de Molinos Río de la Plata.

En millones de pesos In millions of Argentine pesos	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	2.766,8	4.248,6	5.656,3	8.008,2	8.035,3
Sales					
Marcas > Brands	1.214,1	1.296,0	1.592,4	2.600,5	2.697,0
Mercado Local > Domestic Market	930,2	996,1	1.255,0	2.093,7	2.271,6
Mercado Externo > Foreign Market	283,9	299,9	337,4	506,8	425,4
Mercado Externo excluido Peru > Foreign Market excluded Peru	258,3	265,0	292,8	443,3	425,4
Graneles > Bulk Grains	1.552,7	2.952,6	4.063,9	5.407,7	5.338,3
Mercado Local > Domestic Market	55,2	57,2	122,7	261,3	330,7
Mercado Externo > Foreign Market	1.497,5	2.895,4	3.941,2	5.146,4	5.007,6
Ganancia del ejercicio	72,5	68,8 ⁽¹⁾	378,9	335,3	290,4
Fiscal Year Earnings (antes de impuestos) (before taxes)					
% sobre ventas % on sales	2,6%	1,6%	6,7%	4,2%	3,6%
Resultado Neto	42,8	56,7 ⁽¹⁾	322,5	207,6	237,5
Net Result					
EBITDA (2):	224,4	253,9 ⁽¹⁾	563,2	598,9	690,1
EBITDA Marcas	144,5	135,1	173,6	296,1	279,7
EBITDA Brands					
% sobre ventas % on sales	11,9%	10,4%	10,9%	11,4%	10,4%
EBITDA Graneles	79,9	118,8 ⁽¹⁾	389,6	302,8	410,4
EBITDA Bulk Grains					
% sobre ventas % on sales	5,1%	4,0%	9,6%	5,6%	7,7%
EBTDA (3)	177,7	196,1	485,3	522,7	558,4

Fuente: Molinos Río de la Plata, Memoria y Balance, 2009.