

**Garde, Hugo**

*Molinos Río de la Plata*

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**

**Departamento de Administración**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2003). *Molinos Río de la Plata* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-molinos-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



**Pontificia Universidad Católica Argentina**  
“Santa María de los Buenos Aires”

**Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**  
**Departamento de Administración**

## Molinos Río de la Plata

Molinos Río de la Plata fue fundada en el año 1902 por Bunge y Born que se dedicaban desde el año 1884 a la exportación de cereales, decidieron fundar un molino harinero en dique III, que para la época fue una planta con procesos de fabricación innovadores.

Con posterioridad en el año 1925 la dirección de la organización tomó la decisión de diversificar las actividades económicas y comerciales.

Este proceso de diversificación consistió en la fabricación de aceites vegetales, además por medio de una cooperación económica desarrollaron el mercado de los cultivos de arroz. En el año 1933 comenzó la elaboración de arroz. En el año 1942 desarrollaron el mercado de la hierba mate y comenzaron su fabricación.

Por el año 1950 persistiendo con la política de diversificación deciden incluir en la organización productos de mayor valor agregado orientados a satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores. Lanzaron en 1955 el producto “Vitina” de sémola, en 1956 la harina leudante “Blancaflor”, en 1956 el biscochuelo “Exquisita”, en 1963 margarina “Delicia”, en 1966 aceite de uva “Río”, en 1968 Mayonesa “RI-K”.

Con la idea de continuar satisfaciendo la demanda de los consumidores lanzan entre 1970/1980 gelatinas baja calorías, arroz parboilizado, fortificado e integral. En 1972 el rebozador “Preferido”.

Continúa el proceso de diversificación y en 1978 adquieren la empresa de pastas “Matarazzo”. En 1985 compran la empresa “Fanacoa” y es fusionada con Molinos Río de la Plata. En 1990 adquieren el Frigorífico Tres Cruces productor de salchichas “Vieníssima” y fiambres “Tres Cruces”. En 1995, ingresaron en el mercado de jugos con la compra de la marca “Pindapoy”. En 1997, lanzan al mercado los productos congelados con la marca “Granja del Sol” y en 1998 los productos “Exquisita Bakery Listo”.



A comienzos del año 1999, Pérez Companc Family Group adquiere el control accionario de Molinos a Bunge International, del grupo Bunge y Born, por un monto de alrededor de 400 millones de dólares. En la actualidad Pérez Companc es poseedor del 63% de las acciones de la empresa.

Molinos Río de la Plata S.A. (Molinos), es una de las compañías líderes del mercado alimenticio argentino con una amplia trayectoria. Produce y comercializa productos de consumo masivo de marca, siendo uno de los principales proveedores del sector supermercadista, y exporta productos de marca y a granel (en especial aceites y harinas industriales)

A partir de la adquisición de la organización, los nuevos accionistas tomaron una serie de medidas a fin de revertir la tendencia negativa de los resultados de la empresa.

La decisión de conducir esta empresa con una historia de más de 100 años para iniciar un proceso reconversión recayó en la incorporación de Juan Manuel Fon para el cargo de gerente general, quien estaba trabajando en Estados Unidos para Philip Morris.

Previo a la adquisición por el grupo Pérez Companc la estructura organizativa de la firma era la división por áreas de negocios. A partir de la incorporación de Fon se reestructuró y adoptó una organización funcional. El efecto de esta medida fue la reducción de la planta de gerentes.

Se implementó una nueva cultura que consistía en el trabajo en equipo, simplicidad de las tareas, tomar decisiones rápidas y se unificó la fuerza de ventas con la idea de que el cliente tuviese un solo interlocutor.

Esta reestructuración organizacional redujo en un 17,5% el personal de la empresa y se despidieron a 700 personas. La idea central en recursos humanos es la de atraer a jóvenes profesionales para que desarrollen su carrera en la firma.

En la actualidad, se puede decir que es una organización que se focaliza en el consumidor en base a tres ideas marco que son: liderazgo por la mejora continua en costos y productividad, liderazgo en marcas por innovación y liderazgo por la excelencia en la ejecución.

De tal manera que el éxito de Molinos se encuentra sustentado en sus valores y principios y que por encima de toda la diferenciación para lograr su



posicionamiento está en la excelencia de la gente que forma la organización por encima de la tecnología.

En referencia a esto, los valores en que sustenta su misión son el desarrollo personal, la sinceridad, calidad, seguridad y medio ambiente, ética en base a establecer relaciones justas y transparentes entre los empleados, clientes, consumidores y la comunidad y por último desarrollo e innovación que es la diferencia competitiva entre administrar y adaptarse al medio ambiente buscando nuevos desafíos y metas a alcanzar.

Las características del personal que contrata Molinos es la siguiente:

- Ser flexibles.
- Tener una buena formación académica.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser pro-activos y dinámicos.
- Tener capacidad analítica.
- Dominar idiomas inglés y/o portugués.
- Ser creativos e innovadores.
- Actitud de liderazgo.

Bajo los lemas “ser el número uno o un fuerte número dos” y “tolerancia cero a los negocios deficitarios”, Molinos emprendió su estrategia de desarrollar y fortalecer las líneas de productos de mayor penetración en el mercado.

Esta nueva política hizo que se concentrara en su core business, es decir en sus marcas líderes, y eliminar aquellos negocios no atractivos por no ser rentables o no estar alineados con su enfoque estratégico. Por consiguiente fueron básicamente tres las políticas encaradas en este sentido:

- Adquisición de empresas y marcas, y alianzas estratégicas.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Reducción y des-inversión en el negocio de *commodities* y venta de empresas y marcas no alineadas a su cartera de marcas líderes.

A continuación se muestra el posicionamiento de las marcas líderes.

Cat. de Producto	Posición	2001	2000	Variación
------------------	----------	------	------	-----------



Aceites	Líder	48,6	48,6	0,0
Harinas	Líder	52,8	59,0	-6,2
Premezclas para Tortas	Líder	49,2	51,1	-1,9
Rebozadores	Líder	53,9	52,6	1,3
Salchichas	Líder	48,0	46,4	1,6
Pastas Secas (1)	Líder	29,1	25,8	3,3
Pastas Frescas (1)	Líder	18,0	18,0	0,0
Tapas (1)	Líder	4,7	3,1	1,6
Vegetales (2)	Líder	46,5	34,1	12,4
Refritos de pollo	Líder	61,3	59,0	2,3
Hamburguesas	Segundo	27,6	13,6	14,0
Yerba mate	Segundo	14,4	15,2	-0,8
Arroz	Segundo	11,4	11,9	-0,5
Margarinas	Segundo	39,1	41,4	-2,3
Premezclas para Postres	Segundo	24,3	22,3	2,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CCR.

Notas:

(1) Corresponde actualmente a Pastas del Plata SA, sociedad controlada por Molinos.

(2) Corresponde actualmente a Congelados del Plata SA, sociedad controlada por Molinos.

A continuación se detallan el listado de marcas de la organización por categoría de producto:

- Aceites: Cocinero / Lira / Patito / Ideal / Valdivia / La Patrona / Gallo / Fritolim / Tute / Reno
- Pastas Secas: Don Vicente / Matarazzo / Lucchetti / Favorita / La Bella / Regio / Olímpico / Letizia / Bon Appetit / Piove / Colombo / Buen Sol
- Pastas Frescas: Matarazzo / Favorita
- Prepizzas: Matarazzo



- Pastas y Pizzas Congeladas: Matarazzo
- Pastas con Salsa: Matarazzo / Lucchetti
- Yerba Mate: Nobleza Gaucha / Chamigo / Pico de Oro
- Sémola: Vitina
- Vegetales y Pescados Congelados: Granja del Sol / Iglo
- Empanados de Pollo: Granja del Sol / Iglo
- Hamburguesas: Good Mark / Granja del Sol / Wilson
- Salchichas: Vienísima / Wilson / Hamond
- Premezclas: Blancaflor
- Harinas: Blancaflor / Favorita / Letizia / Toay
- Margarinas: Manty / Delicia / Blancaflor
- Tapas: Blancaflor / Matarazzo
- Pan Rallado y Rebozador: Preferido / Favorita
- Milanesas Congeladas: Granja del Sol
- Bizcochuelos: Exquisita / Favorita / Betty Crocker
- Cubretortas: Exquisita / Betty Crocker
- Gelatinas, Postres, Helados, Flanes, Mousse, Magdalenas y Piononos: Exquisita
- Fiambres: Tres Cruces / Wilson
- Jugos de Fruta: Pindapoy
- Arroz : Máximo / Cóndor / Cerro Blanco / Bari

En el nuevo proceso iniciado en el año 1999 se adquirieron empresa, marcas y también se des-invirtió en negocios no rentables, el efecto de este nuevo enfoque ha dado los siguientes resultados económicos:

En millones de Pesos	2001	2000	1999	1998
VENTAS	621,5	611,3	820,6	1.082,7
Mercado local	468,9	478,0	580,6	742,7
Mercado externo	152,6	133,3	240,0	340,0
RESULTADO OPERATIVO	48,2	37,2	36,9	2,0
(% sobre ventas)	8	6	4	0
RESULTADO NETO	24,3	19,6	4,4	(40,4)
(% sobre ventas)	4	3	1	(4)
ROE: Resultado neto/Patrimonio neto (%)	6	5	1	(14)
Resultado por acción (pesos)	0,10	0,08	0,02	(0,23)



EBITDA (*)	86,7	71,1	64,6	41,1
(% sobre ventas)	14	12	8	4

### **Aquisición de empresas y marcas**

Adquisiciones de empresas y marcas:

- Marcas de pastas y harinas fraccionadas de Cargill: “Leticia”, “Olímpico”, “Eggio”, “Regio” y “Toay”.
- Licencia de las marcas de premezcla de “Betty Crocker” y “Betty Crocker and Spoon Design”.
- Fagnani Hnos. S.A. dueña de la marca de pastas “Don Vicente”.
- a Wyeth Whitehall de Argentina de la marca y la línea de producción de “Fritolim”, líder del mercado de rocíos vegetales oleosos.
- a Lucchetti de Chile de su filial Lucchetti Argentina S.A., así como la licencia de la marca de pastas “Lucchetti” para Argentina y Uruguay (por 25 y 5 años respectivamente).
- Marca de hamburguesas “Good Mark”.
- sub. licencia por 3 años de la marca “Igló” de alimentos congelados

### **Alianzas estratégicas:**

- En harinas industriales con Cargill S.A. Se forma Trigalia S.A. (Ver Anexo I)
- Con empresas Carozzi en Chile. Se cierra la subsidiaria de Molinos en aquel país y se firma un acuerdo de distribución con Carozzi.
- Con Carrau y Cía. En Uruguay. Se cierra la subsidiaria de Molinos en ese país y se firma un acuerdo de distribución con Carrau y Cía..
- Cambio de distribuidores en Brasil. Acuerdo con distribuidores: Empresa Brasileira de Distribucao Ltda. Y Cami Alimentos S.A.

Lanzamiento de nuevos productos:

- Yerba mate saborizada, yerba mate en latas coleccionables, yerba mate suave, de la marca Nobleza Gaucha
- Aceto Balsámico di Módena y aceite de oliva Lira Variedades de la marca Lira,



- Margarina especial para tortas, mezcla para pizzas caseras, de la marca Blancaflor,
- Pastas con salsas, línea de pastas Matarazzo Ricceta Originale, de la marca Matarazzo,.
- Bocaditos de pollo rebozados con papas fritas (Palotes) de la marca Granja del Sol,
- Salchichas Vieníssima Super Sabor de la marca Vieníssima
- Implementación de Molinos online, el primer servicio de compras por internet que además ofrece información para el sector, promociones y logística.

### **Reducción y Des-inversión en el negocio de commodities, cierre y venta de empresas y marcas no rentables o no alineadas a su cartera de marcas líderes.**

- Cierre de la subsidiaria de Molinos en Chile.
- Cierre de la subsidiaria de Molinos en Uruguay.
- Venta de las marcas de salsas y condimentos Ri-K, Fanacoa, Gourmet y Supra, entre otras, a Refinarías de Maíz S.A. y Bestfoods.
- Des-inversión del negocio de commodities a través de la firma de un joint venture con Cargill S.A. para la conformación de la empresa Trigalia S.A. (ver 1).
- Des-inversión del negocio de grasas, adquirido por Calsa.
- Reducción de las exportaciones de productos a granel (commodities), en especial aceite

#### **(1)Trigalia S.A.**

La alianza estratégica en harinas industriales con Cargill SA.

En septiembre de 1999 comenzó a operar una nueva sociedad –Trigalia S.A.- en el mercado de harinas industriales. Esta alianza estratégica en forma de un Joint Venture tiene como accionistas a Molinos y Cargill con un 35% y 65% de participación accionaria respectivamente. Esta alianza les permitirá a ambas compañías alcanzar las economías de escala y la eficiencia operativa que impone un mercado cada vez más competitivo.

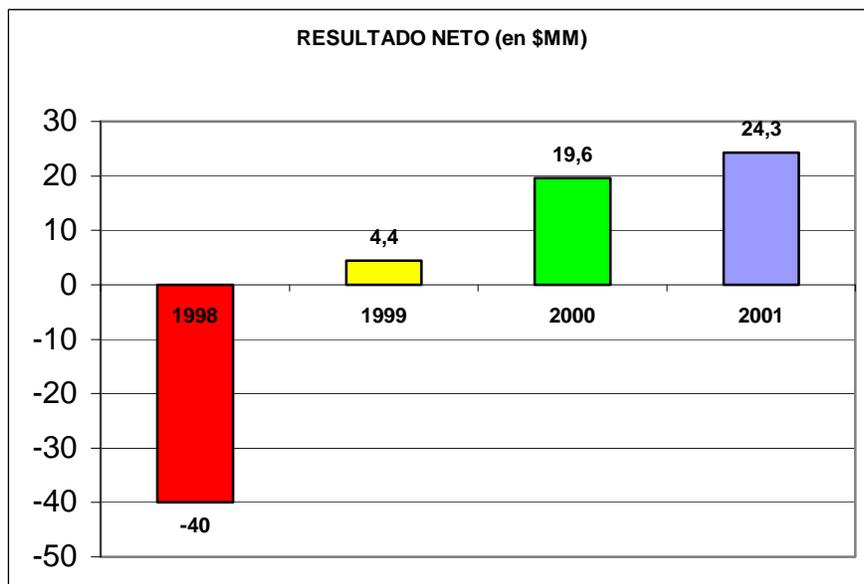
De esta forma, Molinos pudo reducir su exposición en el mercado de harinas industriales, donde había registrado fuertes pérdidas durante los últimos tres años y se concentró en la comercialización de productos para el consumo hogareño,



conservando el negocio de harinas fraccionadas bajo las marcas líderes “Blancaflor” y “Favorita”.

Desde un punto de vista financiero, Molinos recibió \$30,5 millones como compensación de aportes integrados a la sociedad, fondos que fueron utilizados para la reducción del endeudamiento. Adicionalmente, se transfirió el capital de trabajo del negocio, compuesto básicamente por inventarios de trigo y créditos por ventas. Como resultado de esta operación la empresa redujo sensiblemente su nivel de inventarios de trigo y además disminuyó la volatilidad de sus ingresos. Trigalia presenta hoy una gestión con fuertes sinergias y un claro liderazgo como el mayor complejo harinero del país.

Por otra parte para garantizar el suministro en tiempo y forma de harinas fraccionadas y de harina para consumo interno, se concertaron contratos de aprovisionamiento con Trigalia. En julio de 2001, Molinos y Cargill modificaron su acuerdo, a partir del cual Molinos tiene la posibilidad de ejercer una opción de venta a Cargill del 100% de su participación accionaria en Trigalia. Dicha opción podrá ser ejercida por la compañía a partir de diciembre de 2003.



En relación a la reestructuración financiera la organización redujo sensiblemente su endeudamiento. Al principio los accionistas hicieron un aporte de 100 millones,



para reducir el pasivo, se hicieron ventas de activos fijos y empresas como así también existió una reorganización administrativa.

Las consecuencias de estas decisiones enunciadas fueron:

- Cierre de 7 plantas improductivas;
- Venta del edificio central de Paseo Colón y construcción de las nuevas oficinas en Victoria, provincia de Buenos Aires, donde funcionaba su centro de distribución;
- Reducción de los gastos de estructura de 334 millones a 224 millones, de los cuales 34 millones correspondieron a costos laborales;
- Reducción de gastos fijos, reflejado en casi todos los rubros;
- Reducción de su deuda de 378 millones en 1998 a 110 millones en 2000;
- El endeudamiento de la empresa disminuyó al 28%, esto significa que a medida que la empresa adoptó la estrategia y fue concentrando su core business en productos con alto valor agregado, mejoró su estructura general de endeudamiento.

En relación al comercio internacional la organización tiene la idea de consolidar sus operaciones de exportaciones en más de 45 países.

La modalidad de desarrollar negocios internacionales es por medio de oficinas propias en algunos países y en otros casos actúan con representantes comerciales.

Los productos que está exportando en la actualidad son Aceite “Cocinero” e “Ideal”, pastas “Matarazzo”, harina de trigo “Favorita”, arroz “Máximo”, premezclas “Exquisita”.

Los principales países destino de exportaciones son: Rusia, Brasil, Colombia, Perú, Cuba, Chile, Uruguay, Paraguay, Venezuela, MEI, Sudáfrica, Medio Oriente y Oriente, donde las distintas marcas de Molinos mantienen considerables participaciones de mercado.

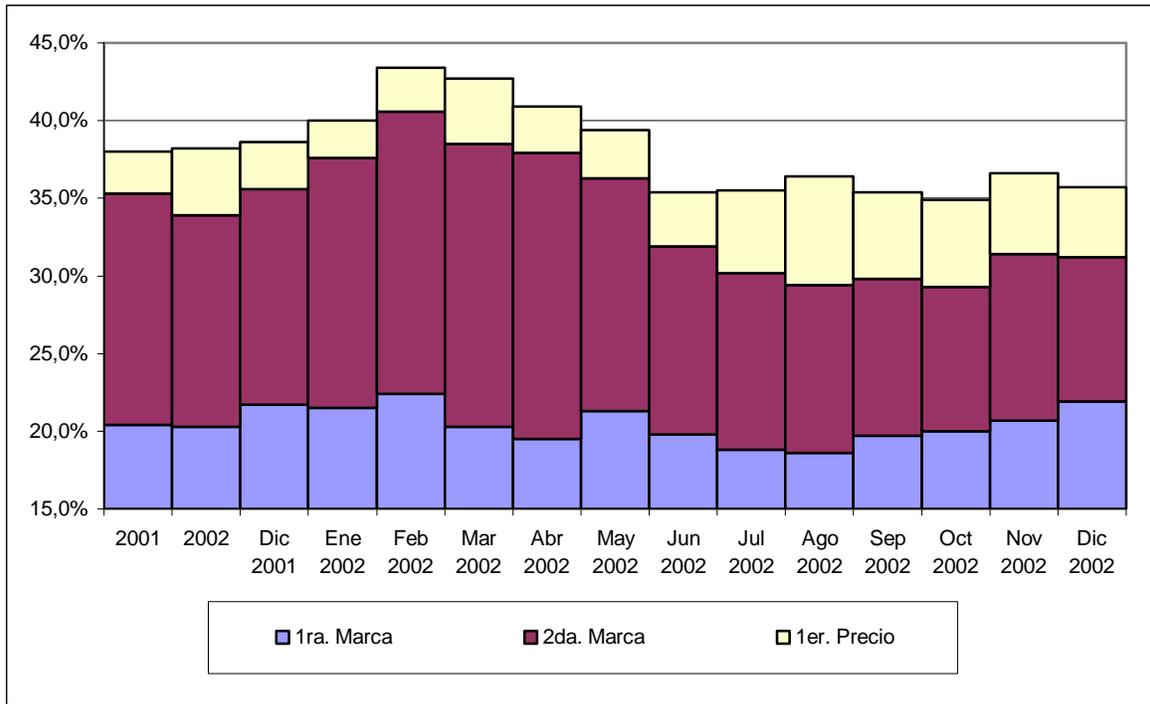
Cerró un acuerdo de complementación industrial con la firma Chumak de Ucrania. Por medio del mismo Molinos producirá aproximadamente unas 1.000 toneladas de aceite de girasol envasado en sus instalaciones en la ciudad de Kakhovka, Ucrania, destinadas a abastecer el mercado de países de la Mancomunidad de Estados Independientes (MEI), incluyendo la Federación Rusa.

Molinos posee el principal y más competitivo complejo productivo en aceites envasados del país y en virtud del peso de esta categoría de producto en el complejo aceitero global, es uno de los más competitivos del mundo.



Además, en pastas, harinas y arroz ha desarrollado una posición sumamente competitiva que le permite ofrecer sus productos a todo el mundo.

Datos relevantes en moneda constante	2002	2001	2000	1999
Ventas	2009,4	1356,3	1334,0	1790,6
mercado local	988,4	1023,1	1043,1	1266,9
mercado externo	1021,0	333,2	290,9	523,7
Resultado operativo	84,2	93,1	81,1	80,6
% sobre ventas	4,2%	6,9%	6,1%	4,5%
Intereses financieros	-44,8	-31,8	-31,2	-66,3
Resultado (antes del impacto de la devaluación y provisiones extraordinarias)	25,6	52,9	42,7	9,6
Impacto de la devaluación y provisiones extraordinarias	109,9			
Resultado neto	-84,3	52,9	42,7	9,6
% sobre ventas	-4,2%	3,9%	3,2%	0,5%
EBITDA	177,7	179,0	155,1	159,8
% sobre ventas	8,8%	13,2%	11,6%	8,9%
EBITDA (intereses financieros)	4,0	5,7	5,0	2,4



#### Preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el nuevo enfoque estratégico de la firma Molinos?
- 2.- ¿Cuáles son las bases de los principios del liderazgo en costo?
- 3.- ¿Sobre que bases se sustenta su liderazgo en el mercado?
- 4.- ¿Cómo implementan el liderazgo en ejecución?
- 5.- ¿Identifique el modelo estratégico de Molinos?

#### Preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la estrategia comercial de Molinos?
- 2.- ¿Cuál ha sido desde sus orígenes el hilo conductor en materia comercial que persiste aun en la actualidad?

#### Preguntas

- 1.- ¿Qué clase de organización tenía Molinos antes de la reestructuración?
- 2.- ¿Qué diseño organizativo adoptó y cuáles son sus ventajas?



## Preguntas

- 1.- En base al modelo de negocios que propones Hamel y Prahalad ¿cuáles son las competencias esenciales de Molinos?
- 2.- ¿Cuáles son los pilares para poner el foco estratégico en el cliente del mañana?



# Guía de solución posible del caso Molinos

Antecedentes de la Organización  
Desarrollo del negocio a través de los años



## HISTORIA DE MOLINOS RÍO DE LA PLATA

1902 Fundada por Bunge y Born

1925 Diversificación de las actividades económicas y comerciales

Fabricación de aceites vegetales

1933 Comienza la elaboración de arroz

1942 Desarrolla el mercado de la yerba mate y comienza su fabricación

1950 Productos de mayor valor agregado

1955 "Vitina" de sémola

1956 Harina leudante "Blancaflor"

1956 Biscochuelo "Exquisita"

1963 Margarina "Delicia"

1966 Aceite de uva "Río"

1968 Mayonesa "RI-K"

1970/1980 gelatinas bajas calorías, arroz parboilizado, fortificado e integral



## CAPITAL ACCIONARIO ACTUAL

1999 “Pérez Companc Family Group” adquiere el control accionario de Molinos a Bunge International en U\$S 400 millones

En la actualidad Pérez Companc es poseedor del 63% de las acciones de la empresa

Molinos Río de la Plata SA (Molinos) es una de las compañías líderes del mercado alimenticio argentino

Produce y comercializa productos de consumo masivo de marca

Es uno de los principales proveedores del sector supermercadista

Exporta productos de marca y a granel (en especial aceites y harinas industriales)



## CONTINUACIÓN DE LA HISTORIA

1972 Rebozador “Preferido”

1978 Adquisición de la empresa de pastas “Matarazzo”

1985 Compra de la empresa “Fanacoa” y fusión con Molinos

1990 Adquisición del Frigorífico Tres Cruces

1995 Ingreso al mercado de jugos con la compra de la marca “Pindapoy”

1997 Lanzamiento al mercado de productos congelados con la marca  
“Granja del Sol”

1998 Línea de productos “Exquisita Bakery Listo”

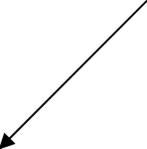


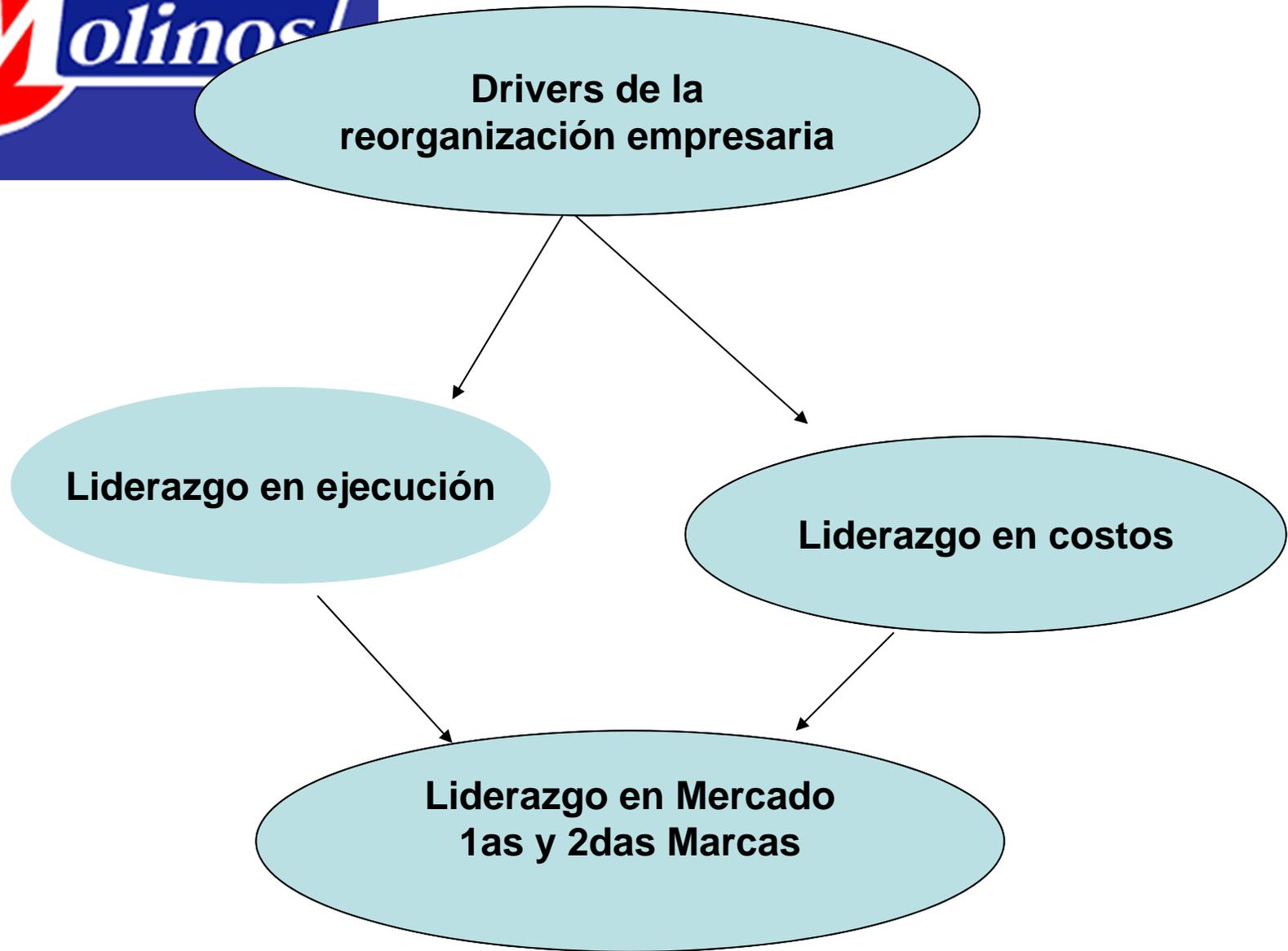
**Una Historia de más de 100 años**

**Estructura organizativa por  
Áreas de negocios**  
Antes de la adquisición

**Organización funcional**

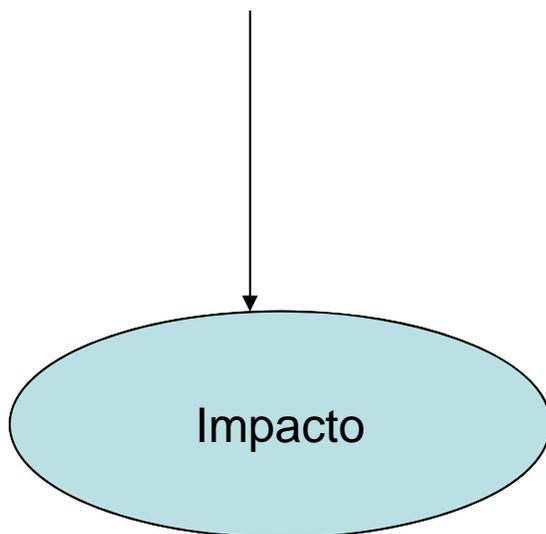
**Reestructuración empresarial**







**Liderazgo en ejecución**



Agilidad para la toma de decisiones.

Más económica que la organización por áreas de negocios

Unificación de la fuerza de ventas

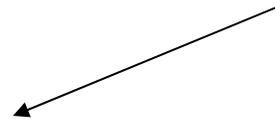
Ahorro de costos

Menor plantel gerencial

Mejor calidad en la toma de decisiones



Reorientación  
Estratégica



Core Business

- Ser en Número 1 o 2 en el posicionamiento de Marcas
- Tolerancia cero a los negocios Deficitarios

- Concentración en marcas líderes
- Lanzamiento de nuevos productos
- Discontinuar el negocio de commodities



## **ADQUISICIÓN DE EMPRESAS Y MARCAS, Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Marcas de pastas y harinas fraccionadas de Cargill: Letizia, Olímpico, Eggio, Regio y Toay

Licencia de las marcas de premezcla de Betty Crocker y Betty Crocker and Spoon Design

Fagnani Hnos. S.A. dueña de la marca de pastas Don Vicente

Wyeth Whitehall de Argentina de la marca y la línea de producción de Fritolim, líder del mercado de rocíos vegetales oleosos

Lucchetti de Chile de su filial Lucchetti Argentina S.A., así como la licencia de la marca de pastas Lucchetti para Argentina y Uruguay (por 25 y 5 años respectivamente)

Marca de hamburguesas Good Mark.

Sublicencia por 3 años de la marca Iglo de alimentos congelados.



## **ADQUISICIÓN DE EMPRESAS Y MARCAS, Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

En harinas industriales con Cargill S.A.. Se forma Trigalia S.A.

Con empresas Carozzi en Chile. Se cierra la subsidiaria de Molinos en aquel país y se firma un acuerdo de distribución con Carozzi.

Con Carrau y Cía. En Uruguay. Se cierra la subsidiaria de Molinos en ese país y se firma un acuerdo de distribución con Carrau y Cía.

Cambio de distribuidores en Brasil. Acuerdo con distribuidores: Empresa Brasileira de Distribucao Ltda. y Cami Alimentos S.A.



## LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

Yerba mate saborizada, yerba mate en latas coleccionables, yerba mate suave, de la marca Nobleza Gaucha

Aceto Balsámico di Módena y aceite de oliva Lira Variedades de la marca Lira

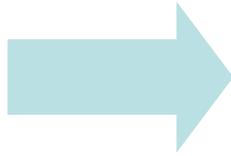
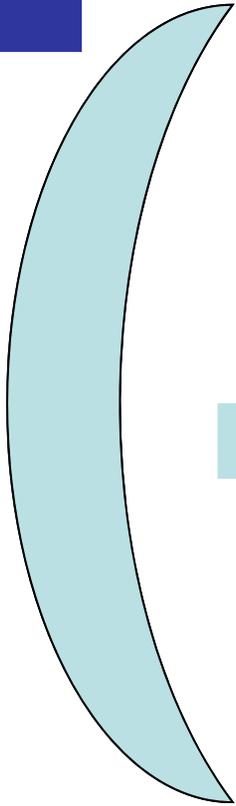
Margarina especial para tortas, mezcla para pizzas caseras, de la marca Blancaflor

Pastas con salsas, línea de pastas Matarazzo Ricceta Originale, de la marca Matarazzo



Se relanza una Nueva empresa con un nuevo enfoque estratégico

**Impacto de estas decisiones**



- Reorganización de su estructura y management**
- Concentración en su core business**
- Reestructuración financiera**



Liderazgo  
En ejecución

Posicionamiento

***El personal que contrata***

Competencias  
Esenciales  
Del personal  
En Molinos  
  
Core Competences

- Ser flexibles.***
- Tener una buena formación académica.***
- Saber trabajar en equipo.***
- Ser pro-activos y dinámicos.***
- Tener capacidad analítica.***
- Dominar idiomas inglés y/o portugués.***
- Ser creativos e innovadores.***
- Actitud de liderazgo.***



**Liderazgo en costos**  
**¿es compatible con ser los**  
**Nº 1 y Nº2 en**  
**MARCAS?**

Reorganización de procesos

Clave



Capacidades  
Del  
personal



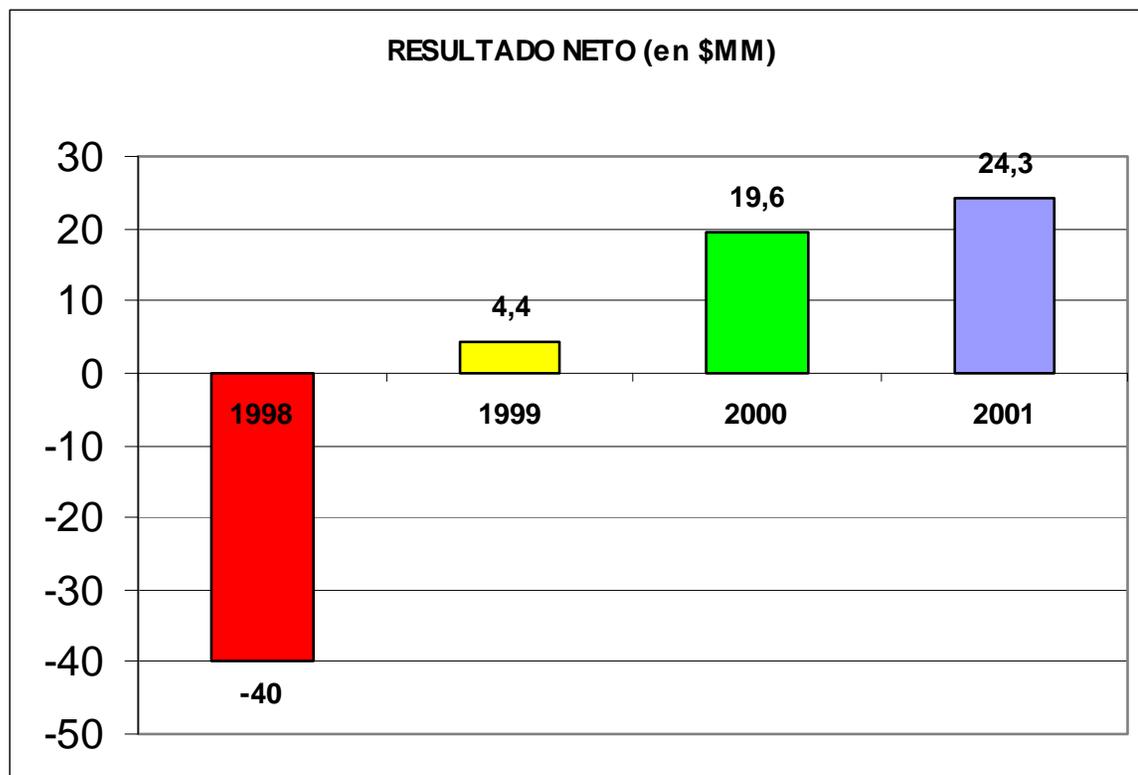
Liberan fondos para  
invertir en los negocios  
definidos en su  
estrategia



Core business  
Marcas



## EFFECTOS DE LA NUEVA ESTRATEGIA





## POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

