

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Joyfull Drinks (Rumania)

Virginia Maracine
Academis de Studii Economice din Bucuresti

Luca Iandoli
University of Naples Federico II

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

JOYFULL DRINKS

El problema de un vistazo

Era viernes por la tarde, la lluvia se mezclaba con la nieve en los últimos días del crudo invierno de 2007, Radu Mincu entró en su oficina con una pila de papeles recién impresos en la mano izquierda y una humeante taza de té caliente en la otra. Se sentó en la silla de su mesa, puso los papeles sobre la mesa y lentamente se giró en su silla y miró por la ventana. Le encantaba su oficina, decorada con obras de arte moderno, que le proporcionaba un ambiente acogedor, y le transmitía un sentimiento inexplicable de confianza en sí mismo. Se sentía aliviado porque se las había arreglado para terminar de escribir los dos informes que tenía que desarrollar para dos altos directivos y que iban a ser presentados en la próxima reunión de la Junta. Sin embargo, estaba lejos de sentirse relajado con los informes ya que presentaban dos alternativas que en muchos aspectos ofrecían opciones estratégicas incompatibles, y Radu no estaba seguro acerca de cuál debía apoyar en la reunión de la Junta. Esperaba que un momento tranquilo con una taza de té le ayudaría a tomar una buena decisión.

Radu tomó un sorbo de té, se levantó y comenzó a caminar a través de la oficina. Su mente vagaba nueve años atrás, cuando después de vencer a una dura competencia, fue nombrado como Ayudante de Director de Marketing en *Bebidas Alegres Srl (JD Joyful Drinks,)*, la filial rumana de una empresa extranjera llamada *Bebidas Alegre International Ltd (JDI Ltd)*, que era muy conocida por su larga tradición en la producción de cerveza. Pero en ningún momento en los años posteriores a su llegada a JD, Radu se había enfrentado a una decisión tan importante para su propia carrera y el futuro de la empresa. Ocho años habían pasado desde la inauguración de la primera unidad de producción en Rumania en 1999. En 2007 JD Srl se encontraba en un punto de inflexión en cuanto a su desarrollo futuro. Se había programado una reunión del Consejo de Administración de la compañía para el próximo lunes, para discutir y definir la dirección hacia la

cual debía orientarse el desarrollo de la empresa. Los miembros de la Junta invitaron a Radu, como Gerente de Ventas, a unirse a la reunión.

Radu tenía 39 años de edad, era ingeniero, y tenía un Máster en Dirección de Marketing. Su superior directo en la jerarquía de la empresa era Ioan Ghinea, un economista de 46 años de edad con un un Máster en Finanzas Corporativas, que era el actual Director de Marketing de JD Srl (desde septiembre de 2003). El Director General (DG) de la compañía era Andrei Popescu, de 53 años de edad, con un postgrado en Ingeniería Gerencial y un Máster en Marketing Estratégico. A lo largo de su actividad en JD Srl, Radu había disfrutado trabajando con ellos, y en muchas ocasiones, había aprendido mucho, tanto del Sr. Ghinea como del Sr. Popescu. Para su sorpresa, aunque separados por varios niveles jerárquicos, los contactos, reuniones y discusiones con el Director General de la compañía eran muy frecuentes.

Radu había apreciado siempre la disponibilidad del Sr. Popescu y su voluntad de discutir abierta y directamente con sus subordinados cualquier aspecto relacionado con la actividad empresarial. Este tipo de colaboración creado y mantenido como una verdadera cultura de confianza entre los diferentes empleados de la compañía, les hacía considerar al Director General como mucho más que su jefe. Además, Radu y el señor Popescu, estaban vinculados de una manera peculiar por compartir su pasión por el estudio de la Historia, en particular de la historia nacional de Rumania. Radu Mincu había trabajado mucho, tanto o más que el Sr. Ghinea y el DG de la compañía para prepararse para la próxima reunión de la Junta. Para su sorpresa, los dos ejecutivos le habían pedido ayuda para escribir la documentación de apoyo para lo que parecían ser dos opciones muy diferentes, casi incompatibles, de estrategias de desarrollo.

Mientras tomaba su té, observaba su perfil reflejado en la ventana de la oficina. Toda su atención se centraba en la próxima reunión de la Junta. En su opinión, este era el evento más importante de su carrera profesional. Esperaba que su actuación consiguiera mantener la confianza y cumplir las expectativas de los altos directivos. Sin embargo, ya era viernes y no había tomado aún una decisión sobre la estrategia ideal para la empresa, y estaba empezando a sentirse inseguro sobre su

próximo movimiento. Años de experiencia de trabajo con colegas y miembros de la alta dirección aún no le habían preparado para esto. *"¿Cómo me he metido en una situación así?"* Se estaba diciendo a sí mismo. *"Después de todo, espero realmente tomar una decisión. Puedo construir un conjunto razonable de los argumentos a favor de ambas opciones. Ahora sabía lo que tenía que hacer, ser el abogado de ambas estrategias."* Se trataría de esbozar el futuro de la empresa en ambas situaciones, la participación en una discusión de los pros y los contras, asumiendo una postura neutral. Regresó a su escritorio, descolgó el teléfono e informó a su esposa que iba a llegar tarde. Sabía que iba a ser una larga noche de duro trabajo, pero sintió una vez más la adrenalina y el entusiasmo de los primeros años de su carrera en JD cuando venía a trabajar cantando y viajando en autobús ya que no tenía el sueldo suficiente como para pagar el coche que ahora tenía.

Respiró hondo y miró los dos archivos del escritorio: en el lado izquierdo, los documentos pedidos por Andrei Popescu, DG de JD Srl, y en el lado derecho las formuladas por Ioan Ghinea, Gerente de Marketing de JD Srl. "La Conservadora frente a la Visionaria", pensó, y decidió comenzar por la estrategia conservadora. Sin embargo, decidió no utilizar estos términos en la presentación a la Junta a fin de no crear ningún sesgo en la decisión y en su posición. En la gestión de hoy en día a nadie le gusta ser llamado conservador y a todo el mundo le gusta definirse como un gerente visionario, al menos en palabras. No, él quedaría en la jerga más neutral y técnica (frente a la diversificación), que es la forma en la que va a presentar las dos opciones. Le gustaba el hecho de que había encontrado los títulos de cada una de las propuestas, y se sintió inspirado.

La empresa

Bebidas Alegres Srl (JD Srl) era la rama rumana de una empresa extranjera, Bebidas Alegre International Ltd (JDI Ltd). JD Srl fue fundada en 1997 en Bucarest, y durante dos años se distribuyeron las marcas importadas de cerveza producida por JDI Ltd en varios países de Europa del Este y Europa Central. En 1999 JD Srl comenzó a producir cerveza en una planta de producción de nueva construcción en Rumanía. Tanto la política de desarrollo JDI Ltd como el director general de JD Srl buscaban altos estándares de calidad en la producción de cerveza. Como resultado, la fábrica de nueva construcción en Rumania era un proyecto de nueva creación que creó una de las fábricas

de cerveza más modernas de Europa en ese momento, con una inversión inicial de aproximadamente 56 millones de dólares. Desde entonces, la compañía había continuado desarrollando su actividad, aumentando sus volúmenes de ventas, de producción y distribución de una amplia cartera de productos, compuesta por las marcas Premium y Super Premium, diseñadas para los clientes rumanos con ingresos por encima de la media. En su entrada en el mercado de la cerveza rumana, JD Srl se enfrentaron a una fuerte competencia tanto por parte de los distribuidores de las marcas y productores internacionales, como de marcas locales que eran muy apreciadas por los consumidores rumanos. Sin embargo, el mercado estaba en expansión con un alto potencial de crecimiento, basado por un lado, en la preferencia del rumano por esta bebida y por otra lado, en la insuficiente oferta disponible hasta 1990.

En 2007 JD Srl tenía diez marcas en su cartera, una diferencia muy significativa con 1997, año de su entrada en el mercado, cuando la compañía tenía una sola marca. La capacidad de producción de la fábrica rumana había crecido rápidamente desde sus inicios, de 0,4 millones de hectolitros en 1999 a 0,590 hectolitros en 2001, 0,72 millones de hectolitros en 2002, 1,08 millones de hectolitros en 2003 y 2,1 millones de hectolitros al final de 2007, debido a una inversión total de 173 millones de dólares. El crecimiento de las ventas y el volumen de actividad fue acompañada de un crecimiento de la base de empleados de 310 personas en 1999 a 530 personas en los 2003 y 950 en 2007.

La tasa de crecimiento de JD Srl llevó a la empresa, entre los productores de cerveza de alta en Rumania, desde la posición 13ª en 1999 al 4º lugar en 2007. Para el año 2003 JD Srl se había convertido en el líder del mercado en el segmento de calidad de la cerveza internacional en Rumania. A finales de 2006, JD Srl había alcanzado una cuota de mercado del 8,7% de las ventas totales de cerveza en Rumania, pero con más de 50% del mercado global de cervezas internacionales producidas en Rumanía. En 2007, el volumen de ventas fue ocho veces mayor que en 1997 y la cuota de mercado era cinco veces mayor. La fábrica de cerveza rumana JD se situó entre las 10 fábricas de mayor éxito del Grupo JDI Ltd, de un total de 55 fábricas, a nivel internacional. Su capacidad de producción permitió a la empresa alcanzar un nivel de ventas de 1,83 millones de hectolitros, un volumen de negocios de US \$ 105 millones de dólares (7,5 veces más grande que en 1997) y un beneficio de 13,46 millones dólares USD (5,4 veces más

grande que en 1997). Durante este tiempo, el consumo medio de cerveza en Rumania era de 75-80 litros por habitante y año, la misma media que a nivel europeo. Aun así, estudios demostraron que existía potencial de crecimiento del consumo de cerveza, y que en 2008 podría alcanzarse un nivel de 85 a 90 litros per cápita.

La estrategia Premium

La estrategia propuesta por Andrei Popescu se basó en un análisis de JD negocio Srl durante el período 1999-2007, en el cual la empresa producía cerveza en la fábrica en Rumanía. Radu se mostró encantado cuando, dos meses antes, el director general de la empresa se le acercó para pedirle que trabajara en un análisis retrospectivo. Una vez más estaba listo para analizar los resultados del estudio que se había desarrollado durante los últimos dos meses y para marcar los momentos más importantes en el establecimiento de la empresa. Para JDI Ltd la decisión de entrar en el mercado rumano se hizo después de considerar muchos aspectos diferentes de la industria. En primer lugar, estudios de mercado del grupo internacional pusieron de relieve que los rumanos tenían una propensión buena para el consumo de cerveza de primera calidad (Rumania ocupa una posición superior dentro del Grupo Internacional en términos de ventas de cerveza de alta calidad, después de Dinamarca, Alemania, Italia y Turquía). En segundo lugar, se encontraron con un mercado competitivo con muchos jugadores activos. Y, por último, JDI encontró en Rumania todas las habilidades y competencias que se necesitaban para construir una planta de producción moderna.

La estrategia de desarrollo de JD Srl se basó en tres principios – calidad, estándares internacionales y innovación. Para mejorar la calidad del proceso de producción de cerveza, decidieron construir su propia fábrica de cerveza en lugar de modernizar una vieja, orientaron la producción de las marcas Premium y Super Premium a los consumidores de alto ingreso de Rumania. Después de una década, la construcción de la fábrica de cerveza JD Srl en Rumanía valió la pena, el esfuerzo que se hizo la convirtió en la más moderna de Europa. La realización de una nueva planta de producción fue acompañada por muchas iniciativas en materia de responsabilidad social de las empresas:

1. Apoyo a la Cultura y Arte rumana: La área de producción acoge una galería de arte permanente para jóvenes artistas rumanos patrocinados por la empresa.

2. Going Green: se construyó un flujo invertido para la recogida y reutilización en la agricultura de los residuos orgánicos resultantes del proceso de producción de cerveza. Además JD Srl persiguió la participación activa de las organizaciones nacionales e internacionales en la elaboración de normas de calidad e investigación en materia de garantía de calidad y protección del medio ambiente de los ecosistemas naturales de la región del Mar Negro (la identificación de métodos de conservación y rehabilitación y las tecnologías para controlar / evaluar el nivel de contaminación, y el entorno de las tecnologías y de las técnicas aplicadas en Rumania).
3. El diseño de programas sociales, culturales y humanitarios que sirvió al propósito de involucrar a JD Srl en el crecimiento de la vitalidad de la comunidad y también ayudando a resolver los problemas económicos de algunos miembros de la comunidad (estudiantes, jóvenes artistas, personas que tienen dificultades económicas de la zona rural).

Todas estas acciones fueron el resultado de la visión del CEO: "No podemos vender un producto a nuestros consumidores y pedirles que lo disfruten, siempre y cuando no esté satisfecho tanto en lo social como en lo económico". La calidad de vida y la calidad de los productos tenían que ir juntos en la visión de la empresa. Los esfuerzos de JD Srl para mantener el nivel de calidad de los productos fueron recompensados a través de los certificados internacionales de conformidad con la norma ISO 14000 y EN 45000 grupos de estándares, y se consiguieron frecuentes premios nacionales de excelencia en la calidad.

Era obvio que el objetivo principal de JD Srl al entrar en el mercado de bebidas de Rumania fue el de la obtención de la rentabilidad esperada y una buena cuota de mercado. En el mercado de la cerveza en Rumania en 2003 había una tasa de crecimiento del 12%, mientras que JD Srl tenía una tasa de crecimiento del 23%, una tasa mucho mayor que la del mercado. Desde esta perspectiva, la alta dirección de la empresa consideró que 2003 fue el año en que se superó su objetivo, convertirse en líderes en el segmento de calidad de la cerveza internacional en Rumania. En los siguientes tres años se invirtió en la capacidad de producción, lo que llevó a un aumento en las ventas con un porcentaje promedio anual de 18%. A finales de 2006, la capacidad de producción de JD Srl llegó a 1,4 millones de hectolitros por año, con una cuota de

mercado del 8,7 % de las ventas totales de cerveza en Rumania, pero con más de 50% de cuota del mercado global de cervezas internacionales producidas en Rumanía.

La propuesta del director general era seguir la misma estrategia de crecimiento. Si a principios del año 2007, la inversión total que JD Srl había llevado a cabo en el mercado de Rumania era de 115 millones de dólares, la realización de la segunda fábrica y un parque logístico con una superficie de 3,6 hectáreas, equivaldrían a una inversión total de 173 millones de dólares USD a finales de 2007, y una capacidad de producción en 2,1 millones de hectolitros. Esta capacidad permitirá a la compañía alcanzar un nivel de ventas de 1,83 millones de hectolitros, un volumen de negocios de 105 millones de dólares (7,5 veces más grande que en 1997) y un beneficio de 13,46 millones dólares (5,4 veces más grande que en 1997). Sin embargo, para que este crecimiento se logre, es necesario:

1. JD Srl tiene que mantener su perfil actual de consumidor objetivo y necesita identificar el conjunto de métodos para un aumento razonable de la cuota de mercado hasta un 12-13% de la producción de cerveza a nivel nacional.
2. La cartera de productos debe seguir siendo la misma; premium y super-premium son las marcas a producir.
3. Las marcas Super-Premium y Premium devuelven beneficios mucho mayores que las marcas de calidad media. Su producción y venta casi asegurarían el cumplimiento de objetivo de ganancias de la empresa en los años siguientes y el mantenimiento de la calificación de excelencia de calidad de JD Srl.
4. La participación de la compañía en la vida socio-cultural de la comunidad tiene que mantenerse y diversificarse. Otros consumidores, socios y colaboradores se han de añadir o involucrar (por ejemplo, las comunidades académicas).
5. La consolidación del espíritu de la 'JD Srl familia "entre los trabajadores para reforzar y aumentar participación en la adopción y aplicación de las decisiones con respecto a la evolución futura de la empresa.

Radu cerró el archivo pensando que estas últimas líneas reflejaban completamente al CEO de la compañía, Andrei Popescu. Incluso podía oírle decir: *"Con el fin de asegurar que nuestros consumidores paguen el precio de nuestra cerveza tenemos que convencerlos de su calidad. Y la calidad significa conocer y cumplir todas las expectativas del consumidor"*.

La estrategia de diversificación

Radu Mincu sentado en su silla, cerró los ojos por unos momentos y se sirvió otra taza de té. Había sido una lectura interesante, tal vez demasiado densa, por lo que necesitaba un descanso antes de 'saltar' al documento que describe la propuesta alternativa del Getente de Marketing, Ioan Ghinea. Abrió el archivo y analizó el título por unos momentos: "El desarrollo alternativo de JD Srl para el período 2008-2012". "La alternativa", repitió esta palabra involuntariamente en su mente un par de veces

La primera parte del estudio incluía en su mayoría los mismos datos históricos de JD desarrollo Srl, tan bien conocidos por Radu. Pero estaban formulados de forma diferente, como un argumento. Ioan Ghinea sostenía que la producción de cerveza tenía un perfil estacional marcado, y explicaba esto diciendo: "A pesar del espectacular desarrollo de las actividades de la empresa durante el período 1999-2007 (los mismos datos presentados en el estudio para el DG, Andrei Popescu), los aspectos técnicos, humanos, capital tecnológico y la logística de la compañía, apenas se usan a un 60% de su capacidad total anual, con ventas superiores en la temporada de calor y durante las vacaciones de invierno (referencia figura uno)."

Los costos de capital fijo y los recursos financiero (préstamos) fueron lineales durante todo el año, el capital fijo tuvo que ser rescatado, los intereses de los préstamos bancarios fueron pagados, los empleados remunerados, tanto en agosto, cuando las ventas de la empresa fueron de 160.000 litros, como en febrero, cuando estos disminuyeron a 76.000 litros. "Con un crecimiento promedio del 9% en los últimos 5 años, el mercado de la cerveza en Rumania está cerca de la madurez." Además de las ventajas de estar en esta etapa de desarrollo, la Srl JD tiene los riesgos que normalmente se asocian con su presencia en el mercado con un solo tipo de producto. Cualquier disminución importante en el consumo comprometería la rentabilidad de la empresa. En el mercado de la cerveza en Rumania, JD Srl se había posicionado entre el segmento de las marcas Premium y super-premium, dejando sin explorar el potencial de los consumidores de menores ingresos, que son mucho más numerosos en comparación con otros países europeos.

La multitud de datos y la información recolectada y procesada en los últimos meses, los estudios y simulaciones proporcionados por Radu al Gerente de Marketing, se había concluido con frases cortas y concisas, y finalizado con una sección de apéndice. El director de marketing también analizó la relación coste / gráfico ingresos, pero esta vez se incluyó la evolución del consumo de otras bebidas como refrescos, agua mineral e incluso leche. La conclusión es tan compacta como todo el documento en sí. La diversificación podría aumentar hasta un 80% (de 60 por ciento) el grado de utilización de los recursos de la empresa, compartida entre los productos de cerveza y refrescos, a saber:

1. La fuerza de trabajo,
2. IT & C,
3. Logística y embalaje (transporte, almacenes, etiquetado, manipulación, etc),
4. Económica-financiera de administración,
5. Los clientes,
6. Contratos,
7. Materiales auxiliares proveedores.

El director de marketing preveía dos problemas principales que se exponían al final del estudio:

1. Una evaluación de la inversión en los recursos estrictamente necesarios para producir refrescos (la línea tecnológica para la preparación del producto y la línea de embotellado);
2. Una evaluación del esfuerzo que supondría cambiar la cultura organizacional de un productor de cerveza de forma exclusiva.

Estos eran serios desafíos a la diversificación de su gama de productos, pero las recompensas eran potencialmente muy emocionantes.

Conclusión

Radu archivó el expediente, y su mente dió vueltas en un torbellino imparable de multitud de pensamientos, ideas y sentimientos. Sintió la necesidad de poner orden en este torbellino para lo que comenzó a construir una lista de los pros y los contras de cada una de las dos estrategias que acababa de leer. Admitió a sí mismo que se sentía más orientado a la estrategia de desarrollo del DG, Andrei Popescu. Estas fueron las cualidades que habían asegurado el éxito de la compañía entre los productores top de

cerveza rumana. Incluso con sus amigos, estaba orgulloso de llevar una camiseta o una gorra con el logotipo de la JD Srl o los eslogans que las diferentes agencias de publicidad hicieron para la promoción de las diferentes marcas producidas y comercializadas por la empresa. Él, tiene plena confianza en los productos de la empresa y también en las capacidades de gestión del señor Andrei Popescu, cuyo lema "menos, pero muy bueno" se convirtió con el tiempo, en su manera de ser.

Además, en este momento en particular, parecía imposible verse a sí mismo en la posición de un productor de agua dulce o de una bebida para niños, como solía hablar de los refrescos, no importa cuán natural o artificial fuesen. Esta nueva mezcla podría significar perder el control de los objetivos precisos y claros que su compañía había seguido siempre. Y al pensar en el tiempo, la inversión de dinero, y en el esfuerzo necesario para poner en marcha un nuevo mercado, estaba casi temblando.

Por otro lado, la dependencia de la estabilidad del negocio JD Srl en un único tipo de producto le hizo sentir ansiedad con respecto a las perspectivas de crecimiento del negocio y a los efectos de una posible reducción de la demanda de los consumidores rumanos. "Nunca pongas todos los huevos en la misma cesta", dice un viejo proverbio, y por lo general los proverbios tienen mucho de verdad. Sin embargo, la decisión de entrar en el mercado de refrescos le parecía un salto demasiado grande de JD Srl en comparación con su actividad real, su visión y su política de desarrollo. Pero Radu tuvo que parar y pensar "Tal vez mi confianza y apego al DG de la compañía me impide aceptar, de una manera más racional, la viabilidad de una estrategia de diversificación. O tal vez, incluso existe una tercera estrategia para el crecimiento en el mercado de bebidas de Rumania, una especie de término medio?" Radu necesitaba pensar en ello todo el fin de semana. Salió de la oficina y, mientras cerraba la puerta, pensaba en la influencia que su opinión y la presentación, podrían tener en la estrategia de desarrollo futuro de JD Srl. Radu no tenía una opinión sólida y definida respecto a las dos propuestas, o a la opción de un tercer enfoque, pero tendría que tener las cosas claras el lunes por la mañana.