

FACULTAD DE COMERCIO DE HARVARD

9-703-516

2 de mayo de 2003

Ice-Fili

"No se puede derrotar a una nación que disfruta tomar helado a menos 10 grados Celsius".

Winston Churchill

Sobrevivir en la industria de los helados en Rusia durante once años desde la caída de la ex Unión Soviética no era una tarea menor (consulte los Anexos 1 y 2). Tener éxito en estos tiempos turbulentos era casi sorprendente para los observadores de la industria. En 2002, Ice-Fili, una empresa mediana rusa con más de 25 millones de dólares en ventas, era el mayor productor de helado de Rusia. Sorprendentemente, había sobrevivido a varias famosas empresas internacionales como Ben & Jerry's, que abandonó el mercado ruso en 1997, y Unilever, que partió en 2001. Ice Fili no sólo realizó una transición exitosa de los severos controles del régimen soviético a la incipiente economía rusa de mercado abierto en 1997, sino que también había encontrado su camino a través de la época difícil de la crisis financiera rusa de 1998.

Ice-Fili luchaba para mantener su liderazgo en la participación del mercado en el cada vez más competitivo mercado ruso de los helados que había disminuido durante los últimos años a aproximadamente quinientos millones de dólares en ventas. Nestlé, que realizaba mucha publicidad, era el competidor más feroz de Ice-Fili. Mientras se dejó a muchos productores de helados luchando en una sistema de kioscos de helados ya saturado, Baskin & Robbins y Haagen-Dazs se habían posicionado como productores de helados de primera calidad, distribuyendo sus productos en redes de restaurantes y cafés con franquicia. En el otro extremo del espectro competitivo, los pequeños productores regionales de cremas heladas, de quienes se pensaba tenían menores costos de producción que Ice-Fili y otros productores con sede en Moscú, estaban haciendo fuertes avances en los mercados metropolitanos más importantes.

Anatoliv Shamanov, director ejecutivo de Ice-Fili, luchaba con algunas cuestiones estratégicas fundamentales: ¿Podía Ice-Fili mantener su ventaja en el mercado sobre Nestlé? ¿Debía invertir en su propia cadena de cafés para encontrar nuevas rutas minoristas para sus productos? ¿Cómo podía competir Ice-Fili contra los productores regionales sin involucrarse en una guerra de precios? Y, ¿cómo podía Ice-Fili atraer el talento necesario para administrar en una economía de mercado competitiva?

El consumo de helado en Rusia

Existen muchas historias que explican cómo los rusos llegaron a amar el helado. Según una de ellas, el zar Pedro el Grande trajo el helado desde Francia en el Siglo XVII; no obstante, otra historia afirmaba que el helado obtuvo su popularidad luego de la revolución bolchevique en 1917 cuando llegó al alcance de las masas y no sólo de los nobles.² Otra leyenda del helado ruso sostenía que los vendedores de helado eran tan numerosos en el

clima bajo cero del invierno como en el verano. Según un gerente de Baskin & Robbins en Rusia: "Los rusos toman aún más en el invierno, aunque suene extraño. Quizás sea porque en el verano se derrite para cuando uno llega al hogar, en invierno uno puede tardar lo que quiera en tomarlo".³

Sin embargo, a pesar de esas observaciones casuales, las estadísticas de la industria indicaron que el consumo ruso de helado alcanzaba su pico en los meses estivales, mostrando fuertes diferencias estacionales (consulte el Anexo 3). En 2001, los rusos consumieron 2,5 kilogramos de helado per capita, en comparación con los 16 Kg consumidos en Estados Unidos, 17 Kg en Francia y 18 Kg en Canadá.⁴ El helado era considerado fundamentalmente como un refrigerio no costoso consumido "al pasar", lo que daba como resultado un mayor número de compras espontáneas en kioscos o puestos en la calle que en supermercados y almacenes (consulte el Anexo 4). Según un analista comercial ruso: "Los fabricantes nacionales [rusos] han hecho pocos esfuerzos para posicionar al helado como un producto familiar, y estaban satisfechos con el consumo espontáneo, compulsivo. El helado no es un producto costoso, y mucha gente puede comprarlo. Sin embargo, la gente aún no lo considera como algo que pueden tomar en casa de postre". En comparación, más de un tercio del mercado estadounidense de helados de 20 mil millones de dólares estaba destinado al consumo en el hogar.

El helado tradicional ruso contenía aproximadamente un 15% de grasa láctea, en comparación con el 10% encontrado en las principales marcas occidentales (consulte el Anexo 5). Esto contribuyó al sabor único del helado ruso,⁶ que era menos dulce y más aireado que el producto helado típico de Estados Unidos y Europa (que recordaba a la crema batida). Además, el helado tradicional ruso estaba hecho completamente con ingredientes naturales y no contenía conservantes. Se pensaba que los consumidores rusos generalmente se preocupaban más por los conservantes que por los niveles de grasa en los alimentos. Según un representante del sindicato de la industria: "millones de extranjeros, luego de llegar a Moscú y probar nuestros helados, han proclamado al helado ruso como el mejor del mundo".⁷

En la venta de helados, muchos productos competían por los dólares del consumidor, incluso la cerveza (Baltica y decenas de otras marcas nacionales), gaseosas (principalmente Pepsi y Coca-Cola), yogures, chocolates (Mars, Nestlé y numerosos actores nacionales como Red October), y otros productos de confitería. Los productores de estos productos a menudo gastaban mucho más en publicidad que los productores de helado.⁸ En 2001, los productores de helado gastaron menos de 5 millones de dólares en publicidad en Rusia (1% de las ventas), mientras que la industria de bebidas gastó casi 200 millones de dólares (el 7% de las ventas).⁹

Las industrias de cerveza, gaseosas y confitería gozaban de una mayor demanda del mercado en vez de la tendencia descendente que sufría la industria del helado. En 2000, la producción de helado disminuyó un 3,5% desde el año anterior en comparación con la producción de productos de confitería, que subió un 8%, las gaseosas un 25% y la cerveza un 23%.¹² Un experto de la industria declaró: "En la actualidad, los estudiantes prefieren tomar cerveza en vez de helado".¹³ El mercado ruso de cerveza había crecido entre 20 y

25% anualmente desde 1997.¹⁴ Rusia tenía más de 300 cerveceras que cubrían el 99% de la demanda de cerveza del mercado interno.

Desafíos Rusos

Antes de la disolución de la Unión Soviética en 1991, el estado controlaba el planeamiento, producción y distribución de productos alimenticios y el helado no fue la excepción.¹⁶

A fines de la década de 1980, la capacidad del helado aumentó sustancialmente cuando el presidente de la Unión Soviética, Mijail Gorbachov, reasignó las fábricas de alcohol a la producción de helado como parte de su campaña contra el alcohol.¹⁷ Esta decisión tuvo como resultado el agregado de 25 nuevas fábricas de helado, lo que llevó el total a 76. La industria rusa de helados producía 468 toneladas en 1990 (el año pico de producción) de un total de casi 800 mil toneladas en toda la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. No obstante, en la década siguiente, las empresas de helado de Rusia sufrirían dos graves golpes económicos que tuvo repercusiones en todas las industrias de la ex Unión Soviética.

Mercado abierto Para fines de 1991, la situación política y económica se había hecho tan inestable que la Unión Soviética se disolvió. Boris Yelstin se convirtió en el presidente de Rusia, la mayor de las repúblicas que lograban ser independientes. Durante los dos años siguientes, Rusia realizó un cambio marcado de una economía manejada por el Estado a una economía de mercado abierto, que alentaba la empresa libre y la competencia a través de la privatización y la liberalización de los precios.¹⁹ En el proceso, hubo una caída drástica en la producción de helado; en 1991-1992 la producción bajó a niveles que se habían experimentado por última vez en la década de 1970. Las empresas extranjeras de helado, que incluían a Ben & Jerry's, Baskin & Robbins, Nestlé y Unilever, arribaron al mercado ruso para capitalizar la oportunidad del mercado abierto.

Para los productores nacionales, inclusive Ice-Fili, estos cambios económicos condujeron a una parálisis temporal. Bajo el sistema Estatal, estas empresas se concentraban en la fabricación y el almacenamiento de helado, y no eran responsables por la realización de otras acciones en la cadena de valor. Por otra parte, con sus enormes capacidades de congelamiento y fabricación, también estaban involucrados en el almacenamiento y la venta mayorista de carne, leche y pescado. Cuando se abrieron los mercados, los productores nacionales necesitaron importantes inversiones financieras para actualizar la tecnología de producción, modernizar la infraestructura, desarrollar mejores soluciones de comercialización y packaging, desarrollar redes de concesionarias y distribuidores, y crear nuevos canales de distribución. Algunos fabricantes se asociaron con empresas locales de distribución, que a su vez se convirtieron en accionistas. Algunos recurrieron a la venta de productos helados extranjeros o se expandieron a mercados nuevos como la producción de manteca, mayonesa, pan, pescado, salchichas y productos de confitería para compensar sus ingresos menguantes.

Crisis financiera de 1998 La industria nuevamente cambió para peor cuando Rusia declaró el cese de pagos de su deuda en agosto de 1998, lo que dio como resultado un colapso financiero y la devastación del rublo en dos tercios. Muchas empresas extranjeras redujeron sus importaciones al mercado ruso porque los consumidores rusos ya no podían comprar productos importados.²⁰

Algunos competidores extranjeros, como por ejemplo Nestlé, que ya habían invertido en plantas locales de producción en 1997, se las arreglaron para salir de la crisis impulsando la producción local de helado en lugar de importar sus marcas mundiales. Sin embargo la mayoría de los inversores nuevos sentían que el mercado ruso era demasiado riesgoso y permanecieron alejados.²¹ La crisis afectó también a los productores nacionales de helado que tuvieron que reducir rápidamente su dependencia a los materiales importados utilizados en sus producciones. Durante el período de la crisis, las importaciones de helado a Rusia disminuyeron de 19.000 toneladas a 6.000 toneladas por año, mientras que las exportaciones comenzaron a aumentar (consulte el Anexo 6). Para el año 2000, Rusia exportaba más de 11.000 toneladas de helado, principalmente a ex estados de la Unión Soviética.

Ice-Fili

*"Hay un dicho ruso: 'Un mal soldado es el que no sueña en convertirse en general'. Incluso las empresas pequeñas sueñan en ser grandes algún día".*²²

Shamanov

En 1937, el gobierno soviético fundó la empresa "Moshladokombinat N 8" (actualmente Ice-Fili) en las afueras de Moscú. Se convirtió en la primera fabricante industrial soviética de helado a gran escala, y producía casi 25 toneladas de helado por día (la segunda fábrica de helado más grande del mundo, después de una fábrica de Boston). Durante las siguientes seis décadas, la fábrica sufrió importantes modernizaciones de equipo, y en 2001 era capaz de producir 200 toneladas de helado por día. Un quinto de su producción total se vendía en Moscú (consulte el Anexo 7 para ver las finanzas de la empresa).²³

Anatoliv Vladimirovich Shamanov se unió a "Moshladokombinat N 8" en 1968, luego de graduarse en el Instituto de Tecnología de Leningrado (actualmente San Petersburgo), habiéndose especializado en herramientas y equipo de refrigeración y compresión.²⁴ Shamanov abandonó la empresa en 1974 y trabajó en una variedad de puestos en otras empresas especializadas de alimentos congelados y helados antes de volver a "Moshladokombinat N 8" en 1998 como director ejecutivo.

La empresa se privatizó en 1992 como una sociedad por acciones y fue rebautizada "Ice-Fili". Shamanov condujo a Ice-Fili a través del trabajoso proceso de reestructuración necesario para hacer a la empresa competitiva en la nueva economía de mercado. Al hacer comentarios sobre los desafíos, reflexionó: "Tuvimos que cambiar todo: nuestra tecnología, nuestros envases, nuestra manera de hacer negocios. Sin embargo, el aspecto más difícil e importante fue cambiar nuestra psicología. Tuvimos que ajustarnos al hecho de que ya nada se nos iba a regalar. Estábamos flotando libremente y teníamos que sobrevivir por nuestra cuenta sin la ayuda de nadie. Algunas personas no se adaptaron y partieron".

Producto Los fabricantes rusos de helado produjeron un número relativamente pequeño de productos de helado, predominantemente en sabores de vainilla y chocolate. Eran típicamente unos tamaños de una única porción envasados como refrigerios, diseñados para ser vendidos desde refrigeradores en kioscos y tiendas a

clientes que pasaban caminando. Según expertos rusos en comercialización, los productores rusos fabricaban sólo doscientos productos relacionados con el helado, mientras que Baskin & Robbins sólo en Estados Unidos ofrecía 650 variedades.²⁵ En 2002, Ice-Fili ofrecía 170 productos de helados diferentes (consulte el Anexo 12). Todos los años Ice-Fili agregaba alrededor de 20 productos nuevos, que típicamente incluían la modificación de recetas tradicionales o agregados más avanzados, como por ejemplo helado bañado en caramelo que explotaba en la boca.²⁶ Otras innovaciones de productos de Ice-Fili incluían un helado para diabéticos vuelto a presentar en 1998 para los 140.000 diabéticos de Moscú, y en 2002, Ice-Fili presentó el primer producto de helado con sabor y textura de estilo estadounidense (vainilla con fruta seca) para el consumo hogareño en Rusia.²⁷ Además, ese mismo año, la Exposición Mundial de Alimentos de Moscú otorgó a Ice-Fili una medalla de plata en la categoría "Producto del año" por "Bralash" (un producto de helado que incluía crema pastelera con hojuelas de maíz). Ice-Fili fue la única empresa de helados que recibió un premio.²⁸

La marca de helado bandera de la empresa, presentada en 1964, era "Lakomka", un refrigerio helado cilíndrico con cobertura de chocolate. Lakomka era aún una de las tres marcas de helado más reconocidas de Rusia, y para 2001, era responsable por el 30% del volumen de ventas de Ice-Fili.²⁹ Sin embargo, debido al legado soviético de Lakomka, Ice-Fili no podía registrarla como su propia marca; por ende, a fines de la década de 1990, al menos otras cinco empresas comenzaron a producir Lakomka. Leningradskoe, un helado de vainilla con forma de briqueta bañado en chocolate, fue otro producto famoso de Ice-Fili, aunque muchas empresas nacionales rusas también fabricaron el mismo producto. Además de estos productos genéricos, otras marcas tradicionales de Ice-Fili incluían Leningradskoe y Batonchiki Fili, que representaba una porción importante de las ventas de Ice-Fili.

En 2002, el helado ruso producido nacionalmente se encontraba entre los más baratos del mundo.³⁰ Los precios de los helados variaban de 2,5 rublos (8,5 centavos) a 15 rublos (aproximadamente 50 centavos) por porción. Ice-Fili fijó el precio de sus productos a aproximadamente 6 rublos colocándolos en la categoría de nivel medio; Nestlé posicionó algunas de sus marcas en la categoría de helados de primera a 10 rublos (o más) por producto, mientras que los productos regionales llenaban la categoría de precios bajos entre 3 y 4 rublos.³¹ Según un ejecutivo de Ice-Fili: "Un cambio del 10% en el precio minorista no hará mucha diferencia en la conducta de compra del consumidor, aunque una modificación del 50% sí lo hará. Hay sólo leves cambios estacionales en los precios".³²

En 2002, la popularidad del helado al por mayor vendido en cajas, contenedores y baldes incrementó significativamente en las áreas metropolitanas más importantes a medida que el segmento de consumo hogareño del mercado se hacía más importante. Los refrigerios tradicionales de una única porción continuaron siendo el segmento dominante en regiones menos pudientes.

Para continuar obteniendo ganancias durante períodos de estancamiento y para reducir el costo general del producto, muchas empresas nacionales de refrigeración y productores de helados aprovecharon sus infraestructuras, sus instalaciones de producción y sus instalaciones de almacenamiento frío para diversificar sus operaciones produciendo otros productos como por ejemplo alimentos congelados y carne.³⁴ Ice-Fili tenía una producción limitada de mayonesa y otros productos con contenido graso, así como también cobertura para helado.³⁵

Fabricación

La producción de helado variaba según la demanda estacional, y los niveles promedio de producción en temporada alta eran de aproximadamente 3 veces el promedio de producción en temporada baja. El volumen de producción podía variar entre 10 toneladas por día a 150 toneladas diarias.³⁶ En 2002, la capacidad de fabricación estimada de la industria rusa del helado entera varió de 500.000 a 880.000 toneladas por año.³⁷ No obstante, los volúmenes de producción eran significativamente más bajos. Además, el proceso de producción de helados en Rusia era diferente al utilizado en estados Unidos (consulte el Anexo 8).

En 1999, los márgenes de ganancia para la producción de helado se calculaban en 15-20%, una disminución del rango de 30-40% registrado en 1998. No obstante, este margen era elevado inclusive medido por los estándares de la industria alimenticia rusa donde, por ejemplo, la rentabilidad en la industria de productos de confitería en 1999 fue de 6-8%, una disminución del 14% en 1998.³⁸

El helado en Rusia estaba sujeto a un impuesto al valor agregado. Éste se incrementó del 10% al 20% a comienzos de 2000, cuando el helado fue reclasificado como producto de lujo. Muchos productores de helado intentaron ejercer presión para lograr una reforma al 10% de la clasificación impositiva para el helado, sosteniendo que todos los ingredientes del helado son "alimentos socialmente importantes" sujetos a un IVA del 10%.⁴⁰ Shamanov comentó sobre los efectos del aumento del IVA: "Gran cantidad de fondos fue extraída de proyectos de inversión a pagos de impuestos". En julio de 2002, el IVA descendió a su nivel anterior de 10% para productos de helado basados en la leche, aunque permaneció al 20% para los helados basados en fruta y las paletas heladas.⁴¹

Ice-Fili, al igual que otros productores nacionales de helado, se vio afectada por la tendencia bajista en la demanda de los consumidores en Rusia. En 2000, produjo 20.000 toneladas de helado en comparación con las 29.500 producidas en 1998 (consulte el Anexo 1c). Las exportaciones de la empresa representaban menos del 1% de las ventas en el año 2000.⁴² Estas exportaciones estaban dirigidas principalmente a ex estados soviéticos, Europa Oriental e Israel, país para el cual Ice-Fili contaba con un helado kosher especial. En 2001, las exportaciones de Ice-Fili aumentaron ligeramente a 12 toneladas de helado.⁴³

Ice-Fili daba empleo a aproximadamente 550-600 personas en su fábrica de Moscú de las cuales 200 eran trabajadores estacionales. Más del 40% de los empleados habían estado trabajando en la empresa durante más de 20 años.⁴⁴

Materias primas Los ingredientes principales del helado ruso eran leche condensada, leche en polvo, azúcar, manteca y aditivos saborizantes (para obtener un desglose detallado de costos relativos de los ingredientes de los helados consulte el Anexo 9). Los carbohidratos como el azúcar, constituían alrededor del 15% del volumen del producto (más elevado en helados de agua y helados de fruta); las proteínas de leche en polvo y otros productos lácteos constituían un 10%; las grasas de manteca, productos lácteos, o aceite de palma que variaban según el tipo de helado (15% para el helado *plombir*, 10% para el helado de crema y 5% para el helado de leche); y el equilibrio lo brindaban componentes no nutritivos y de relleno como agua.⁴⁵

El uso de porcentajes variados de grasa de leche afectaban el valor de palatabilidad, cremosidad, consistencia, color, textura, digestibilidad y energía del producto terminado.⁴⁶ Un productor podía utilizar una variedad de leches en polvo cuyos contenidos grasos variaran de 1,5 a 25% y de 27 a 98,5% de contenido de proteínas. Siguiendo el legado de los fabricantes tradicionales de helado ruso, Ice-Fili se enorgullecía por utilizar únicamente ingredientes naturales de alta calidad, eliminando el uso de cualquier conservante o colorante artificial. En lugar de utilizar todos ingredientes basados en leche, algunos productores de helados, inclusive Nestlé, elegían usar aceite de palma o de coco y conservantes como alternativas de reducción de costos. Según Andrei Kabuzenko, director comercial de Ice-Fili: “Modificar los parámetros de estos ingredientes puede reducir costos, aunque el sabor se vería afectado. En el caso de productores que usan aditivos, el sabor el sabor podría corregirse ya que es se trata incluso de un producto aditivo de sabor cremoso, pero para Ice-Fili, que no utiliza aditivos, la calidad de nuestros ingredientes es lo más importante”.⁴⁷

Los productores extranjeros utilizaban conservantes químicos para aumentar la duración de sus productos de helado de alrededor de 6 meses a casi 18 meses. No obstante, los fabricantes tradicionales de helado ruso usaban exclusivamente ingredientes naturales. Si bien esto hacía que el helado ruso fuera superior en calidad, no se conservaba tan bien como el otro. En consecuencia, era difícil almacenarlo y transportarlo, y por ende se incrementaban los costos generales.

Durante principios de la década de 1990, los productores rusos de helado tuvieron que depender de materias primas importadas para producir sus helados. No podían depender de la calidad ni de la cantidad de ingredientes de fuentes nacionales, e importaban todo desde los palillos de madera para el helado hasta los desinfectantes utilizados en las plantas de fabricación.⁴⁸ Shamanov comentó: “De hecho, la industria rusa del helado invertía en el exterior en vez de en el país”.⁴⁹ Esta dependencia en fuentes extranjeras variaba según las empresas, pero se calcula que las empresas de helado de Moscú han importado más del 50% de sus equipos y componentes alimenticios”.⁵⁰

Luego de la devaluación de 1998, la situación competitiva había cambiado y los productores rusos dependían mucho más de los proveedores locales para obtener sus materias primas. Una excepción importante para el helado de Ice-Fili era la nata líquida con un 82% de contenido graso, que se importaba de Nueva Zelanda para poder lograr los niveles de grasa necesarios (porque la manteca rusa contenía sólo un 72% de grasa). Otros insumos importados eran material de packaging de Italia, estabilizadores de Dinamarca, y

aceite de coco para endurecer el bañado de chocolate.⁵¹ Ice-Fili utilizaba de tres a cuatro proveedores para cada uno de sus ingredientes más importantes. Según Kabuzenko: "No es problema encontrar proveedores nuevos, ya que constantemente recibimos ofertas."⁵² Los precios de los ingredientes nacionales tendían a fluctuar significativamente durante el año, siendo el punto más elevado a principios de mayo y el punto más bajo a fines de agosto. Por ejemplo, un kilogramo de leche en polvo fluctuaba de un pico de 52 rublos a un piso de 28 rublos y un kilogramo de azúcar fluctuaba entre un pico de 12 rublos y un piso de 9 rublos.⁵³

Equipamiento y tecnología A principios de la década de 1990, la industria rusa del helado estaba muy por detrás de su homóloga occidental en capacidades técnicas de producción, uso de ingredientes y packaging. Alexander Kladiy, especialista jefe de producción de Ice-Fili, calculó que a principios de dicha década la mayoría de las empresas rusas se encontraban entre 40 y 60 años atrasadas con respecto al nivel tecnológico mundial.⁵⁴ Los expertos sostenían que las empresas líderes en la industria soviética de los helados se había desarrollado inicialmente al ritmo de Estados Unidos, habiendo importado la mayor parte de su equipamiento de fabricación de Estados Unidos desde la década de 1930 hasta la de 1960. No obstante, en las décadas de 1960 y 1970, Rusia quedó notablemente por detrás de los estándares mundiales de la industria.

Según Zoya Marakova, gerente de la instalación de producción de Ice-Fili: "Ice-Fili es la única empresa que puede hacer funcionar maquinaria tan antigua tan bien como lo hace".⁵⁶ Ice-Fili invirtió sumas importantes de su flujo de caja generado internamente a fines de la década de 1990 para la modernización, la puesta a punto, y la expansión. Shamanov observó: "Durante los últimos dos años, la compañía tuvo que aportar \$8 millones de su propio bolsillo."⁵⁷ En 2002, la mayor parte de la producción de helados de Ice-Fili dependió de su equipo recién importado. La excepción fueron cuatro productos de helado tradicionales de Ice-Fili que habían sido introducidos en el mercado en la era soviética. Estas cuatro marcas aún se producían utilizando el equipamiento de la generación antigua, y representaban el 25% de la capacidad general de producción de Ice-Fili".⁵⁸

Los mayores proveedores de equipamiento de helados de Ice-Fili eran empresas danesas y estadounidenses porque el equipamiento de helado ruso aún era de baja calidad, tenía poca variedad y le faltaba flexibilidad para ser utilizado para la producción de diversos tipos de helado.⁵⁸ En 1999, el 90% del equipamiento utilizado por los fabricantes rusos de helado para producir y vender helado era importado.⁵⁹ La maquinaria utilizada para congelar y envasar, en particular, era equipamiento altamente especializado, que costaba entre 1,5 y 2 millones de dólares por línea de producción completa.⁶⁰

Sin embargo, la base de proveedores locales se estaba desarrollando a gran velocidad. Nacieron algunas empresas de fabricación de equipamiento para la producción de helado a partir de esfuerzos de conversión militar. Algunas empresas de defensa en busca de nuevos pedidos acudieron a los productores de helado. Comenzaron modernizando equipamiento antiguo pero luego continuaron desarrollando equipos completamente nuevos. El desarrollo fue financiado conjuntamente por los productores de helado. En 2001, había por lo menos 10 empresas privadas de equipamiento para helados en Rusia, Ucrania y los países bálticos.

Distribución

En 2001, había cinco canales minoristas para el helado en kioscos, mini mercados, almacenes tradicionales llamados "*gastronom*s", supermercados y restaurantes rusos (consulte el Anexo 10).

Los kioscos eran el canal más grande y representaban el 49% de la distribución total de helado. Los kioscos de helado eran pequeñas estructuras tipo cabinas donde las transacciones se realizaban a través de pequeñas ventanas.⁶³ Generalmente había poco o nada de lugar de almacenamiento, y muy poco lugar para que el vendedor se pudiera sentar. Comúnmente ofrecían una gama muy acotada de tipos de helado. Las numerosas ubicaciones de kioscos en áreas metropolitanas promovía las compras impulsivas de helado. En 1999, Moscú contaba con aproximadamente 11.000 puntos de venta de helado, de los cuales 1.600 eran kioscos que vendían solamente helado. Según un observador de la industria: "El mercado callejero en Rusia, especialmente en Moscú, ya está saturado con kioscos que venden helado en cada esquina".⁶⁴ La mayoría de los competidores nacionales peleaban por su participación del mercado a través del sistema de kioscos.

Los mini mercados, que representaban el 25% de las ventas de helados, eran apenas más grandes que los kioscos, pero aún capitalizaban con los compradores impulsivos pues estaban ubicados convenientemente cerca de estaciones de subterráneo y eran especialmente comunes en ciudades rusas más grandes como Moscú y San Petersburgo. Ofrecían una gama limitada de alimentos y bebidas, y se comparaban a las tiendas de autoservicio de Estados Unidos.

Los *gastronom*s se caracterizaban por el sistema de servicio de mostradores donde las compras de diferentes grupos de productos (carne, lácteos, etc.) se realizaban individualmente en mostradores designados dentro de la tienda. En áreas más remotas y menos pudientes, los *gastronom*s eran aún las cadenas minoristas dominantes. En términos generales, los *gastronom*s representaban aproximadamente el 17% del consumo ruso de helados.

Uno de los canales de crecimiento más veloz que surgieron a fines de la década de 1990 fueron los supermercados, que lentamente reemplazaban a los *gastronom*s en las ciudades más importantes como Moscú y San Petersburgo. A pesar de su crecimiento, aún eran pequeños (alrededor del 2% de las ventas totales de helado en 2002). La mayoría de los grandes supermercados eran empresas rusas, pero para 2002, importantes cadenas internacionales, como SPA de Holanda y Metro de Alemania, también habían ingresado en el mercado ruso o habían anunciado su decisión de hacerlo.

En un esfuerzo por llegar al consumidor impulsivo durante los meses estivales, los *gastronom*s, los mini mercados y los kioscos ponían carros de helados en las calles. Muchos productores también proporcionaban a los minoristas exhibidores refrigeradores con sus marcas para conservar sus productos, pero a menudo, los minoristas utilizaban estos exhibidores para conservar productos de la competencia y también otros alimentos congelados.

El otro pequeño canal minorista eran los restaurantes y los cafés, que estaban dominados por extranjeros como Baskin & Robbins y Haagen-Dazs. Los competidores nacionales aún tenían que competir exitosamente en esta área, aunque los expertos de la industria pensaban que éste era un gran segmento sin explotar. Aproximadamente el 30% de las ventas de helado en occidente se realizaba en restaurantes y cafés, aunque este segmento representaba sólo el 3% de las ventas de helado en Moscú con una mayor proporción en Moscú y en san Petersburgo y considerablemente menor en las regiones más remotas.⁶⁵ En 2002, Ice-Fili comenzó también a proveer a la cadena de restaurantes Pizza Hut en Rusia con sus productos de helados.

En 2002, el 80% de la distribución de helado de Ice-Fili ocurría a través de kioscos y mini mercados. Ice-Fili tenía contrato con decenas de empresas, tales como Eskimo-Fili, que típicamente tenía sus propios kioscos y carritos, y contrataba a su propio personal para manejarlos.

Ice-Fili también dependía de los servicios de decenas de pequeñas empresas de distribución, como por ejemplo Service-Fili, una empresa de distribución afiliada pero independiente responsable por entregar aproximadamente el 15% de los productos totales de helado a gastronomas y mini mercados. Service-Fili poseía sus propios refrigeradores y camiones que llevaban el logo de Ice-Fili. Según Alexander Grigas, director ejecutivo de Service-Fili: "Nuestras entregas son en su mayoría a Moscú y no somos exclusivos. En el mismo camión llevamos aproximadamente la mitad de productos de Ice-Fili, un cuarto de productos de competidores y un cuarto de un producto de un segundo competidor".⁶⁶ Service-Fili en promedio atendería 250 puntos de venta por día y alrededor de un total de 2000 en Moscú. De éstos, 100-200 eran restaurantes, 100 escuelas (de las cuales deseaban retirarse debido a la baja rentabilidad), 300 gastronomas, y el resto mini mercados.⁶⁷ Estas empresas distribuidoras dependían de la prestación de servicios adicionales para poder asegurar y mantener los contratos. Por ejemplo, Service-Fili ofrecía servicios secundarios como la promoción de marcas de helado y materiales de sitio de servicio.⁶⁸

Además, Ice-Fili utilizaba empresas como Alter-West e Inka, que distribuían a almacenes regionales. Para estas empresas, el helado comprendía sólo el 20% del volumen de distribución. El resto estaba dedicado a la distribución de otros alimentos congelados.

Tradicionalmente, Ice-Fili no había participado en actividades de distribución debido a la gran inversión de capital y economías de escala requeridas para desarrollar estas redes. Según los directores de Ice-Fili, esta era un área crítica para el éxito futuro. Según director: "Aunque Ice-Fili cuenta con la mayor variedad de productos en comparación con el puñado de productos de Nestlé, en Rusia existe el doble de probabilidades de encontrar un producto de Nestlé en vez de uno de Ice-Fili. La distribución será el nuevo campo de batalla; la disponibilidad del producto será clave".⁶⁹

Marketing

Históricamente, los productores de helado de Rusia no habían necesitado realizar amplias actividades de marketing o de publicidad. Sin embargo, la apertura de los mercados rusos en 1992 creó una oportunidad para que las empresas extranjeras aprovecharan su rica

experiencia en marketing obtenida en el exterior e invirtieran en el desarrollo de sus marcas en Rusia. Nestlé y Mars (especialmente en la industria de los productos de confitería) tuvieron bastante éxito en el uso de esta estrategia.

El éxito temprano de estas multinacionales subrayó la falta de experiencia de los productores locales. Según un observador de la industria: "El viejo tipo de gerente (de los productores con sede en Moscú) piensa que si desarrollan una nueva línea, o un nuevo tipo de helado, el negocio crecerá sin haber estudiado siquiera la demanda y la competencia potenciales. Como resultado, periódicamente hay capacidad excesiva y fábricas semiocupadas durante varios meses o que directamente no funcionan. Más precisamente, el marketing está ausente. Es uno de los puntos débiles de los fabricantes locales".

La industria del helado mostró una tendencia similar a la observada en otras industrias de bienes de consumo en Rusia, por la cual el 90 por ciento de las empresas invertían la mayor parte de sus dólares de marketing en publicidad televisiva. Las multinacionales extranjeras, como Unilever o Nestlé, representaban el 75 por ciento de la publicidad televisiva anual en la industria del helado. Consciente de sus deficiencias propias, Ice-Fili lanzó su primera campaña de publicidad por TV en dos canales rusos con alcance nacional y en el canal MTV ruso en el año 2001. Aunque Ice-Fili sabía que éste era un paso en la dirección correcta, los avisos prácticamente no mencionaban el nombre de la compañía ni los productos. De acuerdo con el director de marketing de la empresa, Alexei Grekov, Ice-Fili recién había empezado a desarrollar estrategias de marketing, y sobre todo la manera de dirigir los productos al grupo de mercado apropiado: "Tenemos 170 productos de helado diferentes. Realmente necesitamos concentrarnos en reducir el número de productos y focalizarnos en diferenciar los que ya tenemos".

Shamanov reconoció que las iniciativas de marca estaban estrechamente ligadas al nuevo foco de marketing de Ice-Fili: "Los competidores están creciendo rápidamente y en estos últimos dos años ha aumentado la cantidad de ingresantes, especialmente desde las regiones del sur y de Siberia". Dado el cambio previsto de los puestos y los hábitos de compra por impulso del consumidor a un consumo más familiar en el hogar, Ice-Fili era optimista respecto de sus capacidades para reorientarse hacia un grupo de mercado más focalizado, en el cual pudiera aprovechar su rol como empresa fabricante del único helado tradicional ruso enteramente natural y basado en leche. En el año 2001, se estimaba que los costos de marketing y publicidad de Ice-Fili eran de US\$ 500.000 al año.

En un intento por impulsar las ventas de helados durante mediados de la década de 1990, Ice-Fili contrató a la agencia de publicidad rusa Advice para desarrollar el nuevo packaging de sus productos. El diseñador de Advice desarrolló este nuevo envase siguiendo el estilo de los años '50, para engendrar emociones de afecto que atrajeran la atención del consumidor.

Organización y cultura corporativas

Ice-Fili tenía una estructura organizacional funcional: finanzas, producción, comercio, tecnología y sistemas de recompensas (o recursos humanos).

Desde el año 2000, el foco corporativo había estado puesto en la reestructuración de la organización para aumentar la productividad y la eficiencia. Antes, la estructura organizacional de Ice-Fili era bastante compleja e ineficiente. Además, los costos fijos eran muy altos y la empresa necesitaba mejores procesos para diversificar los costos en mayores volúmenes. Un ejemplo fue la unificación de la estructura de compensación salarial de los trabajadores de producción de 177 niveles de salarios diferentes en uno solo basado en la idoneidad, las dificultades de la tarea, los riesgos/peligros para la salud, las horas extras y la iniciativa individual. Bajo este nuevo sistema, los trabajadores recibían un castigo financiero por llegar tarde, fumar y otras infracciones similares. Para la alta gerencia, su nueva compensación constaba de un salario básico más una bonificación, pero con premios más pequeños y castigos más grandes. Otros impulsores organizacionales para reducir los costos y aumentar las eficiencias en la producción incluyeron los cambios de recetas, de packaging y de los procesos relativos a los residuos.

Según Dmitri Pis'mennyi, director financiero de Ice-Fili: "Necesitamos un mejor control y una mejor gestión en todas nuestras unidades estructurales. Creo que el 80 por ciento de nuestro éxito radica en definir los objetivos correctos, tales como el organigrama correcto, los planes de negocios estratégicos y los planes operacionales. Pero lo más importante es encontrar a la gente adecuada y definir metas correctas. Hay una cita de Stalin que dice lo siguiente: "El capital de recursos humanos lo decide todo".

En el año 2001, la empresa atravesó varios cambios gerenciales. Alter-West, una empresa de distribución dedicada a la distribución de helado desde 1992, tenía una participación accionaria del 37 por ciento en Ice-Fili. La sociedad inicial le había permitido a Ice-Fili desarrollar rápidamente capacidades de distribución cuando se abrieron los mercados. Sin embargo, para marzo de 2001, debido a la presión ejercida por Alter-West y por el gobierno de Moscú^a, Shamanov fue reemplazado por un ex director de Alter-West. Inmediatamente después, se produjo una puja gerencial que obstaculizó las actividades de producción de Ice-Fili pero, para julio de ese mismo año, Shamanov había regresado a su cargo de CEO de Ice-Fili. También obtuvo una participación mayoritaria en la empresa.

La compañía buscó constantemente gerentes jóvenes y talentosos, entre los 30 y 40 años de edad, con la capacidad de prosperar en una economía de mercado abierta. La cultura corporativa de Ice-Fili podría describirse mejor como "abierta y cooperativa". Zoya Marakova dijo lo siguiente: "Todos trabajamos unidos. Cuando tenemos un problema o una dificultad, asumimos todos juntos el compromiso de resolverlo". En particular, parecía haber una fuerte afinidad con el helado entre los empleados de Ice-Fili. Shamanov sonríe y dice: "El helado es un producto muy dulce. Genera sonrisas y hace feliz a la gente y, naturalmente, esto se transfiere a nuestro entorno laboral".

Crecimiento futuro. Los directores de Ice-Fili enfrentaron el desafío de recaudar los US\$ 50 millones necesarios para financiar el futuro crecimiento. Estos planes de crecimiento incluyeron la diversificación geográfica hacia Europa del Este y Alemania, y también el aprovechamiento potencial de una oportunidad de "cash cow" para producir hielo seco y venderlo al exterior para fines de construcción, usos médicos y para la industria de las bebidas, como la cerveza, la Coca y la Pepsi. Shamanov deseaba seguir desarrollando la cultura de pequeña familia de la compañía. Sin embargo, el director financiero de Ice-Fili

esperaba que la empresa considerara quizá la posibilidad de una oferta pública inicial en algún momento, pero sentía que a esa fecha estaban muy lejos todavía de esa meta: "La principal preocupación de la compañía es estar en forma para salir al mercado de los títulos públicos en algún momento del año que viene. Estamos procurando afianzarnos con más normas que son comunes en Occidente, tales como la adopción de la norma internacional ISO 9000".

Ice-Fili era optimista sobre el lanzamiento de sus helados en Occidente. En ese momento, sólo vendía algunos de sus productos a California. La compañía creía que había todavía demasiadas diferencias entre las normas de fabricación de helados rusas y las que preferían los consumidores occidentales.

Los competidores

En el año 2002, surgió una rivalidad entre los productores de helados multinacionales y los productores regionales radicados en Moscú (vea la Figura 11). La industria creció de casi cien compañías en 1996 a 150 en 1998 y 300 en el 2002. Ice-Fili seguía siendo el principal competidor en el grupo local con alrededor de un 5 por ciento de participación de mercado en ese año, aunque esa participación había caído en los últimos años debido a las nuevas plantas de producción de las empresas lácteas y las compañías privadas (vea la Figura 1b).

En 1998, los productores de helado radicados en Moscú se unieron para formar la Asociación Rusa de Productores de Helado, en un intento por combinar los recursos y mejorar la demanda de helados del consumidor. Inicialmente, estaba integrada por sólo cinco miembros pertenecientes a Moscú, Kolomna, San Petersburgo y Krasnodar pero, para el año 2000, reunía ya a 32 empresas, incluyendo a Ice-Fili, Service Koldo y Metelitsa. Una de las metas principales del grupo era una campaña de marketing conjunta, por la cual todos sus productos se unirían bajo una sola marca y logo.

En 1999, la asociación tomó la decisión de redefinir a la norma GOST, una norma mínima del estado que determinaba la clasificación del helado, los requisitos de composición de los insumos y los métodos de evaluación de la calidad. El objetivo era asegurar que no se engañara al consumidor con el uso de sustitutos de la leche y la manteca.

En los tiempos de la Unión Soviética, teníamos un sistema de requisitos técnicos que garantizaba la alta calidad. Nosotros (la asociación de productores) nos esforzaremos por asegurar que la nueva norma (estatal) GOST informe con claridad al consumidor qué ingredientes componen el helado. Si desea un helado hecho con sustitutos, es problema del consumidor. Sólo buscamos proteger la calidad tradicional de los helados rusos y sus productores. Queremos revigorar el prestigio y preservar la popularidad de nuestro helado.

La asociación deseaba también que la norma GOST sirviera como punto de convocatoria para criticar a las marcas importadas de helado que utilizaban más preservantes y menos grasas que los helados rusos.

Productores regionales

Algunos productores creían que la mayor amenaza del mercado del helado ruso provenía de los productores regionales. Muchos de estos actores se habían establecido recientemente, no tenían la herencia de un viejo sistema de gestión que se remontaba a los tiempos de la Unión Soviética, y tenían nuevas plantas de fabricación que generaban significativas ventajas en los costos. La calidad del producto era variada, al igual que el packaging; en realidad algunos productores distribuían los productos exclusivamente en conos de *waffle*. Las empresas regionales gozaban además de las ventajas de alquileres y costos laborales más bajos, lo que contribuía a sus ventajas de costos.

Si bien los fabricantes de helados pequeños, locales y recién establecidos ofrecían una variedad más limitada de productos, representaban alrededor del 30 por ciento del mercado interno. El drástico aumento en la cantidad de productores regionales fue el resultado del achicamiento del mercado de productos congelados importados, afectados por la crisis de 1998. Para algunos ex mayoristas de carne y pescado congelado fue relativamente sencillo dedicarse a la producción de helado, dado que ya tenían capacidades de producción y almacenamiento en frío. Como resultado de su ingreso, la capacidad de producción de helados aumentó un 30 por ciento en 1999, con respecto a los niveles de 1997. De acuerdo con un ejecutivo de la Asociación Rusa de Productores de Helado: "Ya no hay necesidad de transportar el helado desde Kamchatka, en el Lejano Oriente, por ejemplo, a Rusia central porque hay productores locales en todas partes". Mientras los productores radicados en Moscú perdían su participación en la capital así como en otras regiones de Rusia, les resultaba difícil atribuirlo a un competidor regional superior. El director ejecutivo de la Asociación afirmó: "Si bien sería demasiado decir que los fabricantes de helado de Moscú están acorralados por competidores más exitosos de las regiones, se están sintiendo cada vez menos cómodos a medida que los productos de los fabricantes regionales se tornan más competitivos".

Además, los productores regionales, deseosos de aumentar su participación de mercado, eran considerados como más flexibles. De acuerdo con una empresa de distribución: "El año pasado no pudimos ponernos de acuerdo con ninguno de los productores de Moscú para que nos suministren el helado con gusto a fresas. Durante la temporada de verano, este tipo de helado era económico y muy popular. Terminamos resolviendo el problema a través de los productores regionales. El verano próximo, tres productores regionales van a proveernos este tipo de helado".

Para el año 2002, algunos productores regionales contaban con estrategias de crecimiento especialmente agresivas no sólo en sus mercados locales sino también en Moscú y en otros mercados metropolitanos. Inmarko, una compañía de Siberia que empezó como distribuidor y minorista de helados, instaló dos plantas de fabricación y recientemente subcontrató la fabricación a otras dos. Además, Russkii Holod, otro productor regional, que coincidentemente tiene también su sede en Siberia, tenía planeado abrir una nueva fábrica de helado para fines del 2002. La empresa tenía ya 150 puestos en Moscú y los expertos de la industria pronosticaban que esta cifra se duplicaría relativamente pronto.

Compañías extranjeras

Después de la crisis financiera de 1998, las compañías extranjeras se fueron, tal como hizo Ben & Jerry's, o se ocuparon de la producción interna mediante plantas de producción regionales, como hicieron Nestlé y Baskin & Robbins.

Ben & Jerry

En 1992, Ben & Jerry's lanzó un *joint venture* (unión transitoria de empresas), Icevercks, para fabricar helado para el mercado ruso. En línea con la misión social y económica de la empresa, el *joint venture* fue diseñado para alentar la cooperación internacional y la comprensión global mientras, a la vez, proveía un modelo de empresa privada de pequeña escala. Recibieron fondos de la Agencia de los Estados Unidos para Desarrollo Internacional para ayudar financieramente al emprendimiento, que era una sociedad 50/50 entre inversionistas rusos y Ben & Jerry's. Se construyó una planta de producción en la región de Karelia, al norte de San Petersburgo por su similitud con Vermont, lugar de nacimiento de Ben & Jerry's. El primer local de "bolas" de helado abrió en la ciudad de Petrozavodsk en 1992.

Ben & Jerry adaptó sus recetas al uso de los ingredientes locales. Y esto fue un desafío ya que la leche, crema y azúcar se procesaban de manera diferente en Rusia y, por lo tanto, le daban a los ingredientes un sabor distinto al que estaban acostumbrados los productores de Vermont. Se importaron grandes cantidades de sabores como vainilla, chocolate y café de los Estados Unidos, pero a medida que fue aumentando la demanda de sabores mixtos exóticos como Chocolate Fudge Brownie (Helado de chocolate con trozos de auténtico brownie de chocolate) y Apple Pie ice cream (helado de tarta de manzana), se buscaron versiones locales de los insumos y aparecieron variaciones en el producto, especialmente, la galleta sandwich finlandesa que tenía un sabor similar a las galletitas Oreo de Estados Unidos.

En febrero de 1997, cinco años después de haber desembarcado en Rusia, Ben & Jerry's se retiró del *joint venture* por tres razones: los altos costos operativos, la falta de sistemas modernos de distribución mayorista en Rusia que impedía la expansión de su participación de mercado y los limitados recursos de gestión local. Según Bram Kleppner, gerente del sector de operaciones rusas de Ben & Jerry's, el *joint venture* nunca fue rentable. Mientras otras compañías internacionales de helado habían decidido quedarse debido a las altas inversiones de capital, esta empresa decidió, en cambio, aceptar la unión como una pérdida y donar sus equipos instalados.

Unilever

En 1994, Unilever absorbió a uno de los productores de perfumería y cosméticos más antiguos y famosos de Rusia y expandió sus operaciones a una línea completa de productos para el hogar. Se propusieron disminuir gradualmente las importaciones mientras compraban más suministros en el país para reducir los costos de producción. Pero recién en 1998 Unilever decidió incursionar en el mercado ruso de los helados lanzando la marca Algida. Unilever era un productor de helados líder en muchos otros mercados y, generalmente, procuró construir una participación líder en cada mercado donde operaba. Tercerizó la fabricación de helados en Rusia en dos fábricas de Moscú e importó el helado

que producía en sus propias fábricas de Turquía y Hungría. Se estimaba que los rusos consumían entre 1.000-1.500 toneladas de Algida por año. Para distribuir esta marca, Unilever adquirió 3.000 puestos, un tercio de los cuales se encontraba en Moscú.

Unilever vendió 17 marcas de helado en Rusia. Entre 1999-2000, Unilever invirtió aproximadamente USD 6,2 millones en material promocional de Algida y USD 1,2 millones para publicitar su marca importada Vienetta de tortas heladas. Sin embargo, para febrero de 2001, prácticamente se había retirado del mercado de helados ruso deteniendo toda la comercialización y producción de helados. Todavía era posible encontrar ocasionalmente algunas de sus marcas de helado en el mercado ruso porque los distribuidores locales las importaban directamente.

Los representantes de Unilever desestimaron su salida de la industria de los helados como un experimento, una oportunidad "para estudiar el mercado ruso de los helados". Los competidores tuvieron una opinión más crítica porque sintieron que el fracaso de Unilever radicaba en una deficiente distribución de su producto. De acuerdo con los representantes de Unia-Trade, distribuidor de helados ruso, Unilever confió la distribución de los helados a una compañía que distribuía otros productos de Unilever pero no tenía experiencia en este sector. Según otros observadores, muchos locales de almacén durante los principales meses del verano no recibían el helado Algida a tiempo y colocaban los helados en las heladeras de los productos de la competencia. Otros, en cambio, consideraron que los consumidores rusos se cansaron de los helados importados por su bajo contenido de grasas y optaron por los helados tradicionales rusos.

Baskin-Robbins

Baskin-Robbins fue fundada en 1945 en Glendale, California, y se convirtió en subsidiaria de propiedad total de Allied Brewery en 1973, que luego fue comprada, en 1978, por Allied Domeq PLC, grupo internacional focalizado en el área alimenticia, de las bebidas y el ocio con sede en Londres. En 1986, se creó Baskin-Robbins Incorporated e incluyó dos nuevas subsidiarias, Baskin-Robbins USA y Baskin-Robbins International. El 8 de junio de 1990, esta empresa fue pionera al ingresar en el mercado ruso abriendo la primera heladería junto con un café sobre la vereda (sobre la conocida Arbat Street de Moscú) como *joint venture* con Mosrestoranservis, entidad del gobierno de Moscú que brindaba bienes y servicios a los restaurantes de la región. La operación fue parte de una iniciativa agresiva de expansión global por parte de Baskin-Robbins que incluyó 3.500 locales en más de 44 países.

Baskin-Robbins fue la primera operación de franquicias estadounidense en la Unión Soviética para vender sus productos en moneda rusa. En general, la empresa ofrecía al mercado ruso 60 de los 650 gustos de helado, incluyendo los sabores tradicionales de helados con nuez, tarta de queso con frambuesa y pepas de chocolate con menta. Los gerentes de Baskin-Robbins dijeron: "Una vez que los soviéticos prueben nuestras cremas Pralines'n, su vida nunca volverá a ser la misma". Los sabores de helados más costosos que utilizaban alcohol y otros ingredientes caros no se vendían en los mercados de helados rusos.

Una sola bola de helado costaba 30 Rublos, comparados con los 6-12 Rublos que costaba el helado nacional que se compraba en los puestos. La empresa pudo mantener su atractivo de marca internacional así como también los precios que eran significativamente más altos que el de los helados rusos tradicionales. Un ejecutivo de la compañía señaló: "Casi todos los ingredientes que usamos son importados, sólo el azúcar se produce internamente. El próximo año (2001), no obstante, se podrán utilizar cremas rusas si alcanzan una calidad aceptable".

Al igual que sus operaciones en otros países, Baskin-Robbins inundó el mercado ruso por medio de un sistema de franquicias por el cual las compañías y emprendedores independientes dirigían confiterías y locales bajo la marca Baskin-Robbins. Focalizándose en el segmento de los restaurantes/confiterías del mercado ruso de los helados, la compañía disfrutó de pocos competidores (si es que de hecho había alguno). Baskin-Robbins respaldó a los titulares de las franquicias con respecto al diseño, marketing, capacitación de personal y publicidad. Comúnmente, se capacitaba a los gerentes en el centro de capacitación corporativa y sede central de Baskin-Robbins en California, y recibían material de pre-capacitación que incluía cintas de video, preparadas por la compañía; pero, para las franquicias rusas, se capacitaba a los gerentes en lugares específicos. Según un inversionista ruso:

Rusia definitivamente está retrasada en el negocio de las franquicias. Pero Baskin-Robbins, pionero en el negocio de las franquicias en todo el mundo, logró triunfar aquí. El secreto de nuestro éxito es el know-how ya establecido de la compañía, el conocimiento de nuestro operador del mercado ruso y el deseo de aceptar riesgos.

En mayo de 1996, Baskin-Robbins lanzó la producción de helados en su nueva fábrica construida en Moscú, que costó USD 30 millones y tenía una capacidad de producción de hasta 16.000 toneladas de helado por año. Era una de las fábricas de la compañía de mayor tamaño en el mundo entero y su capacidad permitía atender a 1.000 confiterías de Baskin-Robbins. Sin embargo, en el año 2001, la capacidad utilizada rondaba entre el 7-12%. La red de titulares de las franquicias de la compañía constaba de 105 confiterías en aproximadamente 35 ciudades de Rusia y la Confederación de Estados Independientes.

Nestlé

Henry Nestlé negoció su primer acuerdo con Alexander Vencel, hombre de negocios de San Petersburgo, a fines del siglo XIX asegurando a Nestlé como proveedor de productos lácteos para el Imperio Ruso. Esto permitió a Nestlé tener una relación muy fuerte y prolongada con Rusia, en comparación con otros competidores extranjeros de helados.

Este gigante de los alimentos suizo, continuando con su estrategia de inversión de largo plazo, comenzó a invertir activamente en la producción y desarrollo local de productos alimenticios y bebidas que satisficieran el gusto y las tradiciones rusas. Fue serio en el uso de componentes suministrados localmente para estos productos, una práctica que, en definitiva, permitió a Nestlé mantenerse durante las severas fluctuaciones económicas rusas que afectaron considerablemente a otras multinacionales que habían intentado ingresar al mercado ruso a principios de las década de los '90. Al haber invertido antes en

infraestructura local, Nestlé desarrolló sus propias instalaciones de almacenamiento independientes, y redes de distribución y comercialización que incluyeron puestos y heladeras con su marca. La exitosa estrategia de Nestlé en otros países fue mantener bajos los costos de producción utilizando producción local para sus productos de marca principales. Además, invirtió significativamente en la capacitación y desarrollo del personal local.

Nestlé invirtió USD 20 millones en la producción de helado entre 1996 y 1999. En junio de 1996, adquirió una participación mayoritaria de una empresa de helados de la región de Moscú. La fábrica producía 9.500 toneladas en 1997 y 13.00 toneladas en 1998. En junio de 1998, Nestlé adquirió la participación mayoritaria de una fábrica de helados en Krasnodarsliy Krai (en el sur de Rusia). Realizó significativas inversiones de capital para modernizar y expandir ambas plantas y desarrollar una infraestructura e instalaciones que le permitieran cumplir con los estándares de fabricación internacional de Nestlé. En el año 2000, Nestlé tenía la segunda participación de mercado después de Ice-Fili y producía entre 16.000 y 17.000 toneladas.

Nestlé produjo un helado ruso no tradicional (utilizando leche y grasas vegetales) bajo nuevas marcas como “Eskimo Kimo” y “Rozochka” (vea figura 13), que costaba entre 8-13 Rublos la porción (27-43 centavos de dólar). La mayoría de sus marcas rusas se desarrollaron especialmente para el mercado ruso. Por ejemplo, el producto “48 Kopeek” de Nestlé estaba relacionado con el helado *plombir* ruso tradicional en briquetas de 250 gramos que era muy popular en los tiempos de la Unión Soviética y costaba exactamente 48 Kopeek^b en ese entonces. Nestlé publicitó activamente otras marcas de helado como “Extreme” y “Mega” por medio de amplias campañas televisivas.

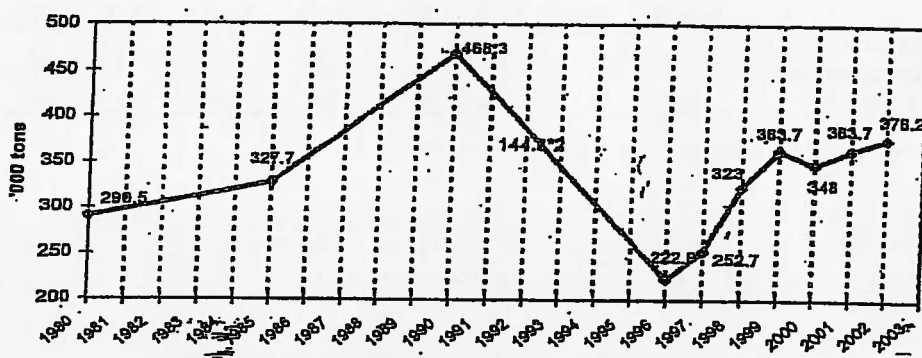
Una participante de la industria comentó la fuerte presencia de Nestlé en el mercado ruso de los helados: “Le puedo asegurar que en dos o tres años sólo habrá una marca en el mercado ruso –Nestlé– a menos que nosotros –los productores internos– combinemos nuestros esfuerzos para luchar por ese mercado”. Muchos productores locales de helados le temían a la clase de dominación que Nestlé había mostrado en Egipto, donde en unos pocos años, había logrado derrotar a 23 productores de helados locales para convertirse finalmente en el único productor de helados del país.

^aVarias reparticiones del gobierno ruso adquirieron participaciones minoritarias en la mayoría de las privatizaciones de principios de los años '90.

^b 100 kopeeks equivalen a 1 Rublo.

Exhibit 1a Ice cream production in USSR in 1980-2002

ice-cream production in Russia in 1980-2002



Source: Compiled by case writers from Ice-Fili documents and Goskomstat Russia data

Exhibit 1b Production and consumption of ice cream in Russia

	1980	1985	1990	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Production volume (thousands of tons)	290.5	327.7	468.3	222.9	252.7	323.0	363.7	348.0	363.7	376.2
CAGR, %	N.A.	2.4%	7.4%	-11.6%	13.4%	27.8%	12.6%	-4.3%	4.5%	3.4%
Consumption Volume (thousands of tons)	290.4	327.7	468.4	221.4	250.1	327.7	365.8	348.4	362.0	374.4
CAGR, %	N.A.	2.4%	7.4%	-11.7%	13.0%	31.0%	11.6%	-4.5%	3.6%	3.4%
Consumption per capita, kg	2.1	2.3	3.15	1.5	1.7	2.2	2.5	2.4	2.5	2.6
CAGR, %	N.A.	1.8%	6.5%	-11.6%	13.3%	29.4%	13.6%	-4.0%	4.2%	4.0%
Population, million	138.3	142.5	148.7	147.6	147.1	146.7	146.3	145.6	144.8	144.0
CAGR, %	N.A.	0.6%	0.9%	-0.1%	-0.3%	-0.3%	-0.3%	-0.5%	-0.5%	-0.6%

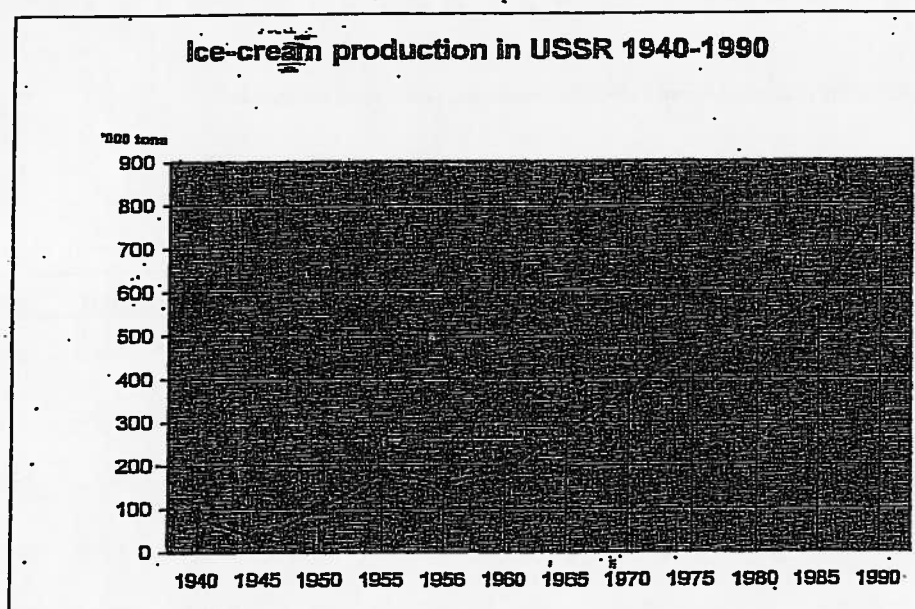
* By May 1998, half of ice cream companies changed to 10% VAT, which lead to significant increase of production volumes.

Source: Compiled by case writers from Ice-Fili documents and Goskomstat (Russian State Statistics Committee) data

Exhibit 1c Production of ice cream by Ice-Fili

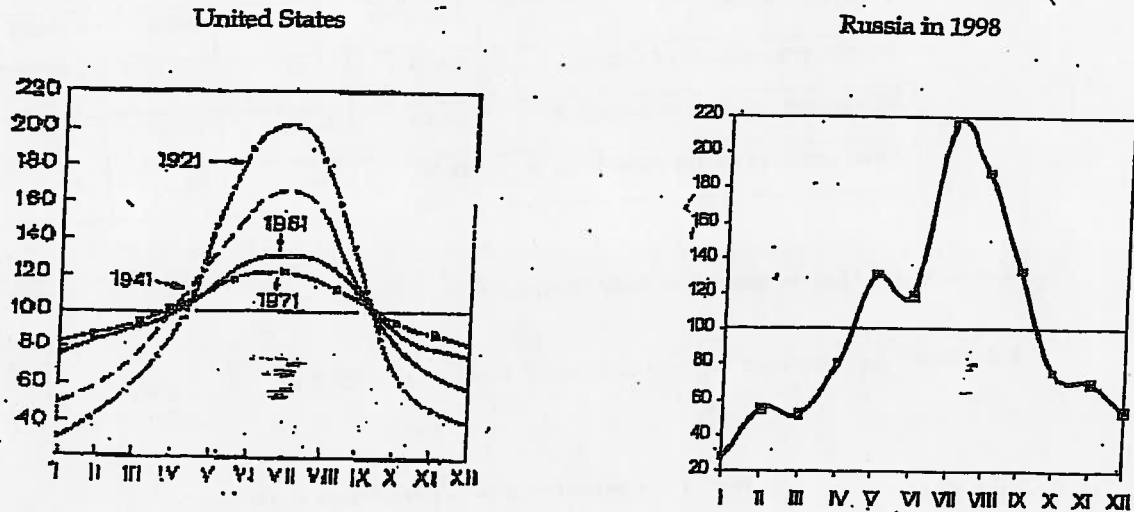
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Production Volume (thousands of tons)	12	16	14	15	15	26	27.5	22	20	19
Market share (%)	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	6.8	10.3	8.5	6.0	5.7	5.2

Source: Compiled by case writers from company documents

Exhibit 2 Ice cream production in USSR in 1940-1990

Source: Compiled by case writers from Ice-Fili documents

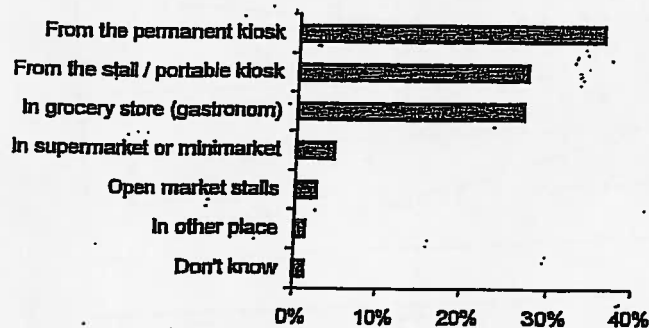
Exhibit 3 Seasonality of Ice Cream Consumption Comparison



Seasonal index (average 100) – vertical axis
Months – horizontal axis

Source: Compiled from www.d2d.ru (03/03/2002)

Exhibit 4 Where most frequent purchases of ice cream occur



Source: Adapted from the article "Ice cream: How to find a buyer," Ice Cream and Frozen Foods Magazine, Volume 1, 2001.

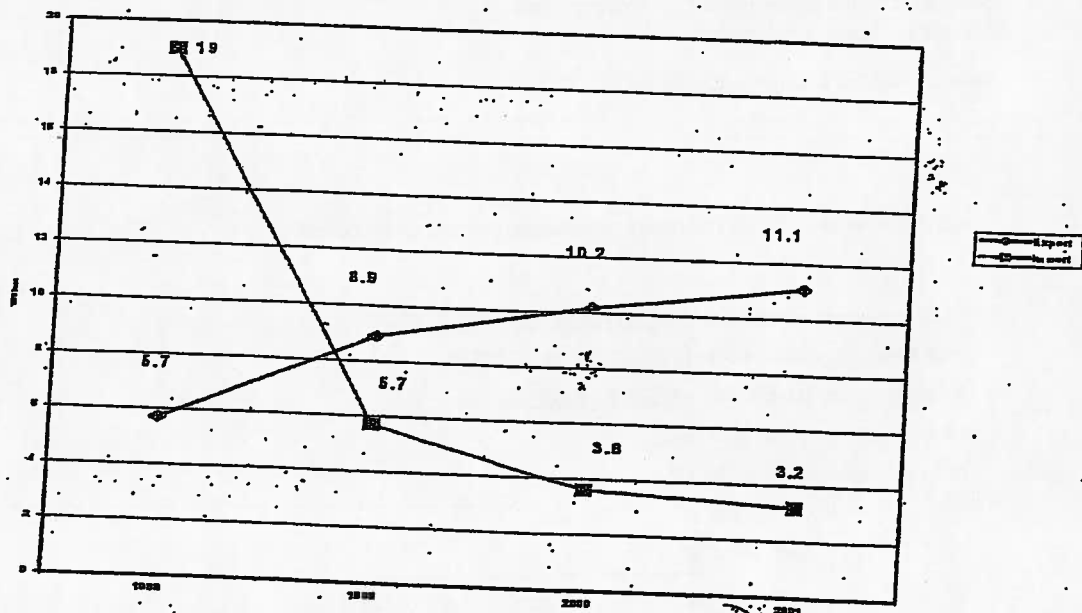
Exhibit 5 Standards for Ice Cream Production

Type of ice-cream	Plombir	Cream	Milk	Sorbet
Minimum content of fat, %	12-15	8-10	2.8-3.5	0
Minimum content of sugar, %	14-16	12-14	15-16	27
Total content of dry products, %	38-39	32	29	30

Source: Compiled by case writers from Ice-Fili documents

Exhibit 6 Imports and Exports of Russian Ice Cream 1998-2001

Export and Import of Russian Ice-cream in 1998-2001



Source: Adapted from "Production and realization of ice-cream and frozen foods," Ice Cream and Frozen Foods Magazine, Issue 2, 2002

Exhibit 7a Ice-Fili Financial Statement (in thousands of US Dollars)

For the end of the year	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Assets						
Cash	107	197	248	466	1,324	1,752
Accounts receivable	2,211	2,055	620	3,570	2,275	1,281
Cash reserves and inventory	3,801	3,971	6,521	6,896	11,372	8,376
Other working capital	219	150	423	679	1,801	537
Total working capital	6,338	6,373	7,812	11,611	16,772	11,945
Intangible assets	1	8	11	10	5	4
PP&E	4,069	2,757	3,458	6,001	9,512	10,265
Other assets	1,424	1,468	1,364	728	571	2,519
Total assets	11,832	10,606	12,645	18,350	26,860	24,733
Liabilities & Equity						
Accounts Payable	1,161	1,124	2,642	3,016	2,945	1,953
Short term debt	29	31	-	-	-	-
Other current liabilities	4	0.2	1	2,064	3,735	2,784
Total current liabilities	1,194	1,155	2,643	5,080	6,680	4,737
Long term liabilities	-	-	-	-	-	-
Equity	10,638	9,451	10,002	13,270	20,180	19,996
Total equity and liabilities	11,832	10,606	12,645	18,350	26,860	24,733
Income Statement						
Sales	25,147	27,206	32,672	35,988	68,892	34,083
Cost of Goods Sold	19,512	24,004	28,798	31,307	56,497	20,302
Gross profit	5,635	2,139	2,903	3,253	9,175	10,006
Income before taxes	1,951	2,121	2,816	3,809	8,612	10,259
Income Tax	249	394	727	1,067	2,756	3,506
Net Income	1,702	1,727	2,090	2,742	5,856	6,753
Return on Assets	14.4%	16.3%	16.5%	14.9%	21.8%	27.3%
Return on Equity	16.0%	18.3%	20.9%	20.7%	29.0%	33.6%

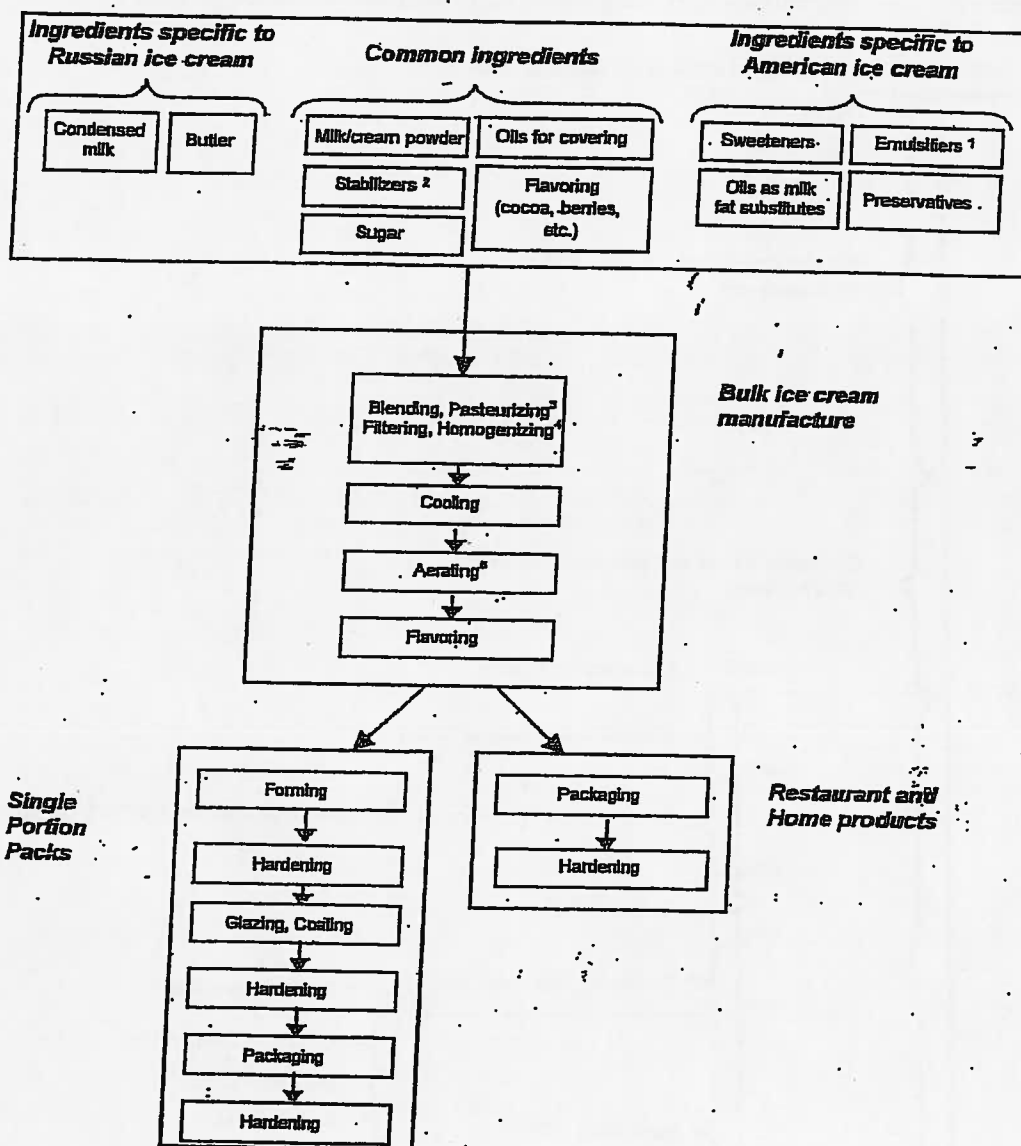
Source: Compiled by case writers from company documents

Exhibit 7b Ice-Fili Financial Statement (in thousands of Russian Rubles)

For the year ending on the year	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Assets						
Cash	3,114	5,447	5,902	6,200	7,680	8,936
Accounts receivable	64,584	56,713	14,767	47,483	13,196	6,533
Cash reserves and inventory	110,989	109,609	155,195	91,716	65,955	42,711
Other working capital	6,392	4,138	10,064	9,032	10,446	2,737
Total working capital	185,079	175,907	185,928	154,431	97,277	60,917
Intangible assets	37	221	267	135	32	20
PP&E	118,823	76,080	82,295	79,814	55,168	52,352
Other assets	41,571	40,512	32,473	9,677	3,309	12,847
Total assets	345,510	292,720	300,963	244,057	155,786	126,136
Liabilities & Equity						
Accounts Payable	33,908	31,024	62,889	40,116	17,083	9,960
Short term debt	857	857	-	-	-	-
Other current liabilities	106	7	32	27,448	21,663	14,198
Total current liabilities	34,871	31,888	62,921	67,564	38,746	24,158
Long term liabilities	-	-	-	-	-	-
Equity	310,639	260,832	238,042	176,493	117,040	101,978
Total equity and liabilities	345,510	292,720	300,963	244,057	155,786	126,136
Income Statement						
Sales	734,289	750,901	777,593	478,641	399,574	173,826
Cost of Goods Sold	569,736	662,513	685,385	416,388	327,684	103,542
Gross profit	164,553	59,029	69,097	43,269	53,216	51,029
Income before taxes	56,973	58,535	67,034	50,657	49,948	52,319
Income Tax	7,268	10,882	17,294	14,192	15,985	17,883
Net Income	49,705	47,653	49,740	36,465	33,964	34,436
Return on Assets	14.4%	16.3%	16.5%	14.9%	21.8%	27.3%
Return on Equity	16.0%	18.3%	20.9%	20.7%	29.0%	33.8%
Average exchange rate (Rubles for 1 US Dollar)	29.2	27.6	23.8	13.3	5.8	5.1

Source: Compiled by case writers from company documents

Exhibit 8 Simplified Ice Cream Production Process



¹ Emulsifiers such as lecithin, and mono and diglycerides provide uniform whipping qualities to the ice cream during freezing, as well as providing a smoother, drier body and texture to the frozen form.

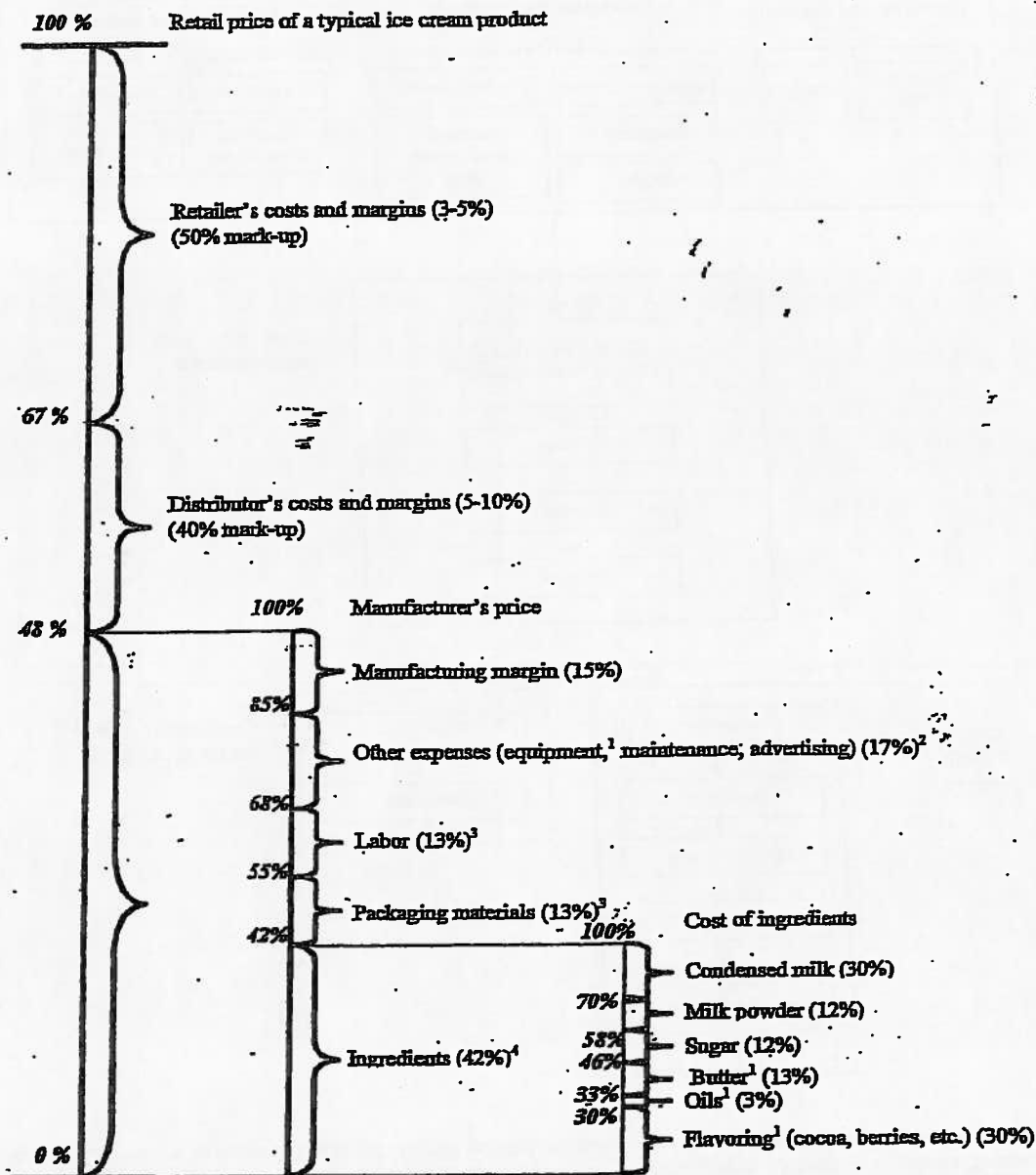
² Stabilizers such as plant derivatives are used in small amounts to prevent the formation of ice crystals and to make the ice cream smoother.

³ Pasteurization refers to the process of heating a beverage or other food, such as milk or beer, to a specific temperature for a specific period of time in order to kill microorganisms that could cause disease, spoilage, or undesired fermentation.

⁴ Homogenization refers to the process that makes milk uniform in consistency by emulsifying the fat content.

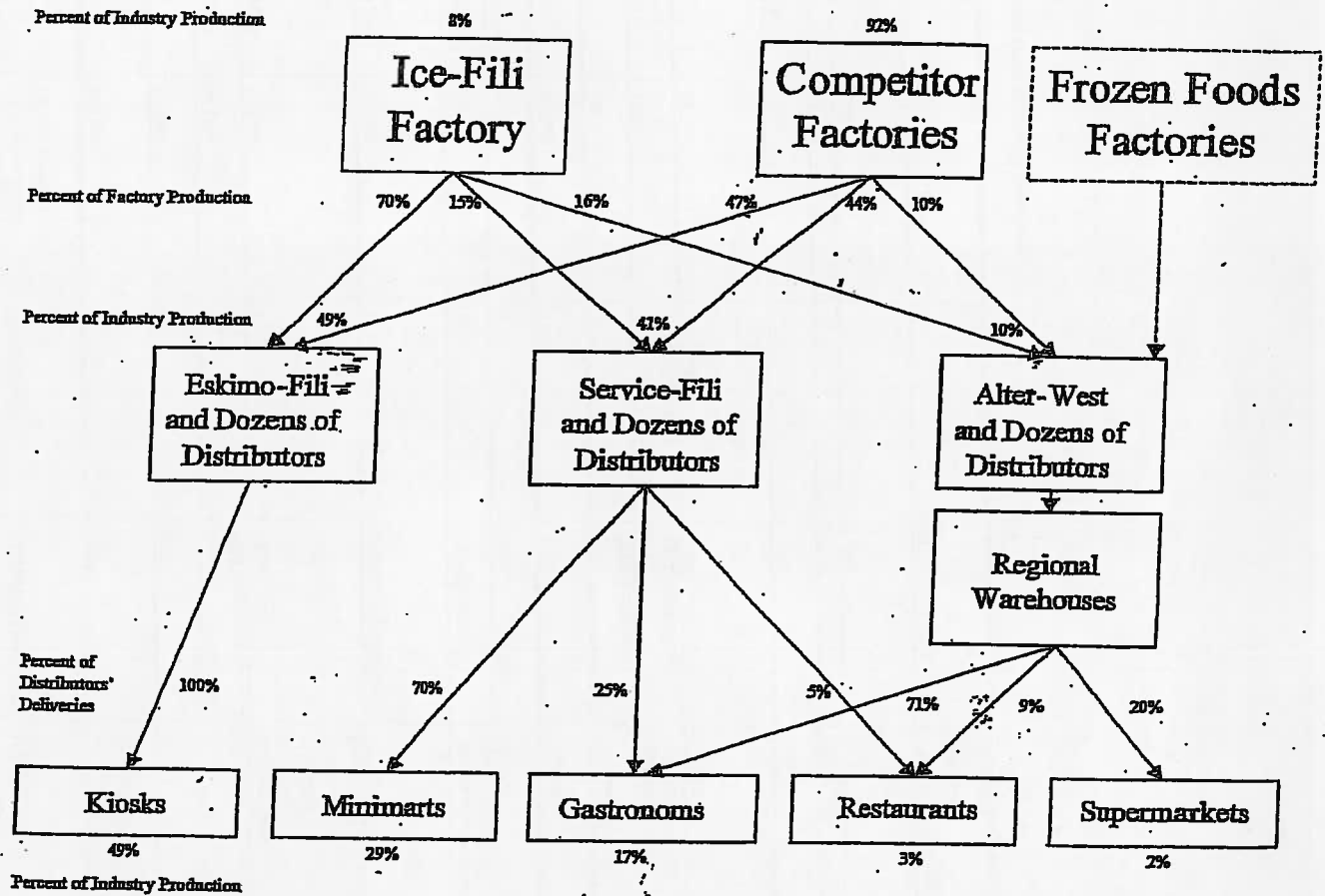
⁵ Air is pumped in (about 50%) to make the product lighter.

Source: Compiled by case writers from interviews and www.idf.org

Exhibit 9 Cost Structure for Ice Cream delivered in Moscow (exclusive of VAT)¹ These expenses may be subject to import duties² Approximately 60% production related expenses. (80% were line-specific expenses, 20% were plant overhead)³ Approximately 90% production related expenses. (80% were line-specific expenses, 20% were plant overhead)⁴ Dairy fat substitutes could provide up to a 50% savings

Source: Case writer estimates

Exhibit 10 Representative Ice cream distribution channels



Source: Case writer estimates based on interviews

Exhibit 11 Selected Competitors in Russian Ice cream market

Company	Location	Daily Production Capacity	Number of Factories	Date of Establishment	Largest Brand Names	Number of Ice cream Products	Vertical Integration (Beyond Production)	Non-Ice Cream Products
Ice-Fill	Moscow	200 tons	1	1997	"Ikonka", "Balanchik-Fill"	170	Distribution Some local retail	Dairy products such as margarine and mayonnaise
Berries Holod	Moscow	70 tons	1	1950	N.A.	100	Distribution	Wholesaler of wide range of food products
Berries Robbin	Moscow region	62 tons	1	1988, 1996 (production)	N.A.	30	Retail Distributed local retail	None
Metelisa	Moscow region	50 tons	1	1998	Ice cream cakes "Vesnitsa", "Metelisa", "Volshebnyi shokolad"	50	Distribution	None
Nezif	Moscow region Le. Krasnodarskiy kray	45 tons	2	1997 (local production)	"48 kopeck"	25	Distribution	Coffee, chocolate, confectionary, pet food, bottled water, cereal
Almaz-West	Moscow region	N.A.	1	1998 (production)	Ice cream cakes "Long you", "Silver rain"	80	Distribution	Russian berries, mushrooms
Kolbasa-Mel Kolodokombinat	Moscow region	N.A.	1	N.A.	"Alanka"	N.A.	None	N.A.
Petroholod	St. Petersburg	50 tons	1	1939, 1946 (production)	"Piterklos"	80	Distribution Local retail	Storage and wholesale trade of food products
Lipelskiy	Lipetsk	100 tons	1	1962, 1980 (production)	"Lipelskiy"	100 (1 brand)	Local Cakes and retail	Rich feeding
Imaretco	Norvskiy, Omsk	90 tons	2 + 2 contracts for manufacturing	1992, 1996 (production)	"Sibiryak", "Kasha", "Magnit", "Pribor"	80 (15 brands)	Distribution	None
Rusnaki Holod	Barnaul	65 tons	1 + contract manufacturing + 1 planned in Moscow in 2002	1987	"Zabava"	120	Distribution Retail	N.A.
Pakhka morechenogo	Vladivostok	N.A.	1	1988	N.A.	30	None	N.A.
Yelga Field	Saratov	N.A.	1	1963	"Morozko"	10 to 15	Distribution	N.A.
Belgi Medved	Vladimir	N.A.	1	1993	N.A.	10 to 20	None	None
Kaluzhskiy Hladokombinat	Kaluga	N.A.	1	1953	"Dudinka", "Vostok", "Gulliver"	50 (10 brands)	Distribution	Wholesaler of wide range of food products

Source: - Compiled by case writers from company websites

Exhibit 12 A Small Sample of the 170 Ice-Fili Products

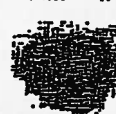
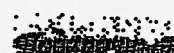
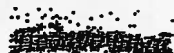
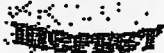
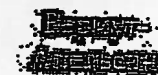
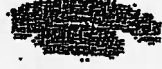
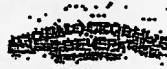
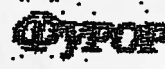
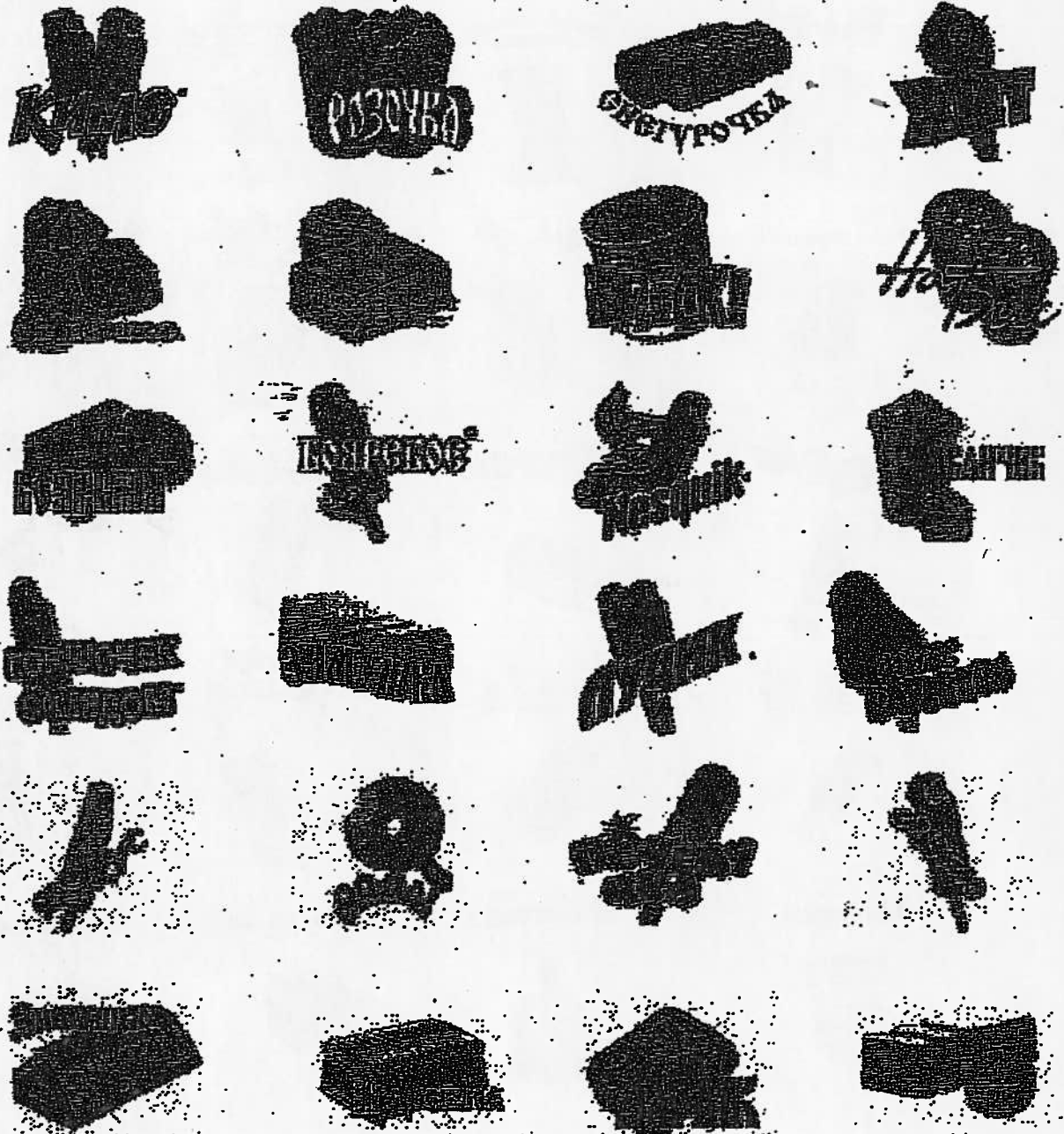


Exhibit 13. Nestlé Brands in Russia

Source: www.Nestle.ru