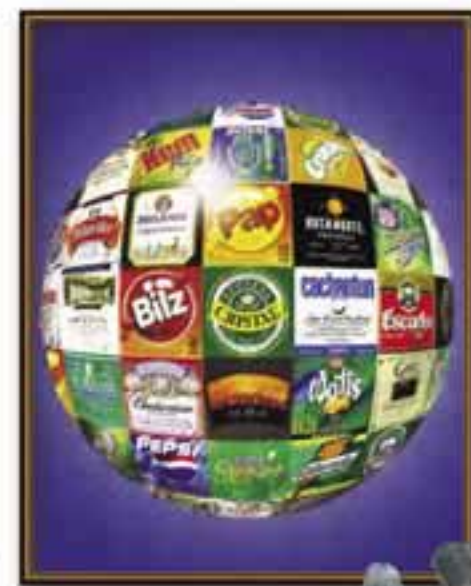


MEMORIA ANUAL 2002

CCU



RENTABILIDAD



SUSTENTABILIDAD



CRECIMIENTO



# Resumen Financiero Consolidado

(Cifras en millones de pesos chilenos al 31 de diciembre de 2002)

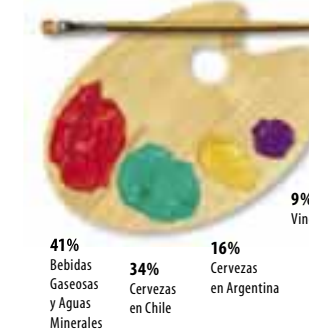
Estado Consolidado de Resultados	2002	2001	2000	1999
Ingresos de Explotación	345.891	370.384	352.062	334.475
Costos de Explotación	(170.622)	(175.182)	(161.730)	(151.351)
Gastos de Administración y Ventas	(137.674)	(150.240)	(148.405)	(138.578)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>37.594</b>	<b>44.962</b>	<b>41.927</b>	<b>44.546</b>
Margen Operacional	10,9%	12,1%	11,9%	13,3%
Resultado No Operacional	(6.891)	3.773	(8.504)	13.456
Impuestos	(7.436)	(7.360)	(5.331)	(7.997)
Interés Minoritario y Otros	(1.202)	(1.846)	(771)	(4.217)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>22.065</b>	<b>39.529</b>	<b>27.321</b>	<b>45.787</b>

Balance General Consolidado	2002	2001	2000	1999
Total Activo Circulante	219.086	207.063	202.934	218.274
Total Activo Fijo	330.658	352.828	349.914	352.178
Otros Activos	103.214	88.394	110.198	90.190
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>652.959</b>	<b>648.285</b>	<b>663.045</b>	<b>660.642</b>
Total Pasivo Circulante	122.267	108.620	115.020	106.688
Total Pasivo a Largo Plazo	55.720	74.678	86.773	100.516
Interés Minoritario	41.486	41.066	34.404	31.839
Total Patrimonio	433.485	423.922	426.848	421.599
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>652.959</b>	<b>648.285</b>	<b>663.045</b>	<b>660.642</b>

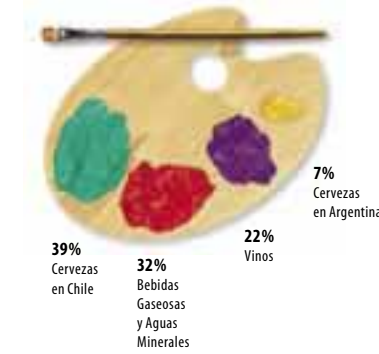
Otros Antecedentes Financieros	2002	2001	2000	1999
Volumen de Venta (miles de hectolitros)	10.208	9.968	9.785	9.349
EBITDA (resultado operacional + depreciación + amortización)	80.275	86.762	82.047	81.628
Margen EBITDA	23,2%	23,4%	23,3%	24,4%
Inversión en Activo Fijo	16.715	28.946	46.416	59.237
<b>Número de Acciones al Cierre (miles)</b>	<b>318.503</b>	<b>318.503</b>	<b>318.503</b>	<b>318.503</b>

Resultado Operacional por Segmento	2002	2001	2000	1999
Cervezas en Chile	27.294	29.756	28.766	29.482
Cervezas en Argentina	(11.808)	(6.989)	(5.783)	(568)
Bebidas Gaseosas y Aguas Minerales	10.107	8.790	9.547	6.696
Vinos	9.464	9.580	5.532	5.705
Otros	2.537	3.823	3.864	3.231
<b>TOTAL</b>	<b>37.594</b>	<b>44.962</b>	<b>41.927</b>	<b>44.546</b>
<b>Número total de Empleados</b>	<b>3.908</b>	<b>3.892</b>	<b>4.332</b>	<b>4.766</b>

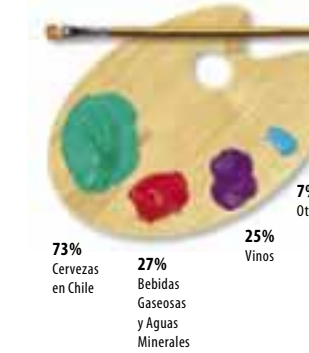
## VOLUMEN DE VENTA



## INGRESOS DE EXPLOTACION

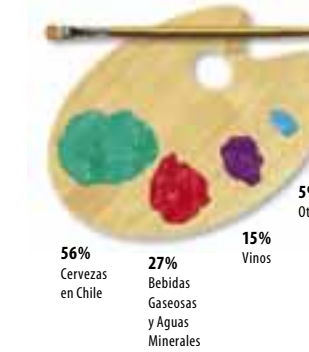


## RESULTADO OPERACIONAL (\*)



No considera Cervezas en Argentina que obtuvo un Resultado Operacional negativo

## EBITDA (\*)



No considera Cervezas en Argentina que obtuvo un EBITDA negativo

# Datos Generales

**Razón Social** : Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU)

**Rut** : 90.413.000-1

La empresa quedó constituida por escritura pública de 8 de enero de 1902, ante el entonces notario de Valparaíso don Pedro Flores Zamudio. Por Decreto Supremo N° 889 de 19 de marzo de 1902 se autorizó su existencia y quedó inscrita a fojas 49 N° 45 del Registro de Comercio de Valparaíso del año 1902.

Por acuerdo adoptado en la 44a Junta General Extraordinaria de Accionistas, entre otros, se reformó el estatuto de la sociedad, trasladándose el domicilio social de la ciudad de Valparaíso a la ciudad de Santiago, fijándose un texto refundido de dicho estatuto, el que consta de escritura pública otorgada, con fecha 4 de junio de 2001, ante la notario de Valparaíso doña María Ester Astorga Lagos, cuyo extracto se inscribió a fojas 18149 N° 14600 del Registro de Comercio de Santiago del año 2001.

**Casa Matriz** : Bandera 84, Piso 6, Santiago

**Casilla Postal** : 1977

**Código Postal** : 6500662

**Teléfono** : (56-2) 427-3000

**Fax** : (56-2) 427-3222

**e-mail** : ccuir@ccu-sa.com

**Internet** : www.ccu-sa.com

**Auditores Externos** : PricewaterhouseCoopers

Número de accionistas al 31 de diciembre de 2002: 5.552

<b>Empleados</b>	<b>2002</b>
Ejecutivos principales	37
Ejecutivos	129
Profesionales y técnicos	757
Trabajadores	2.985
<b>TOTAL</b>	<b>3.908</b>

Nota: considera empleados permanentes. Incluye gerentes y sólo contiene dotación de planta.

La dotación de 595 personas de Karlovacka Pivovara d.d., de 45 personas de Cervecería Austral S.A.

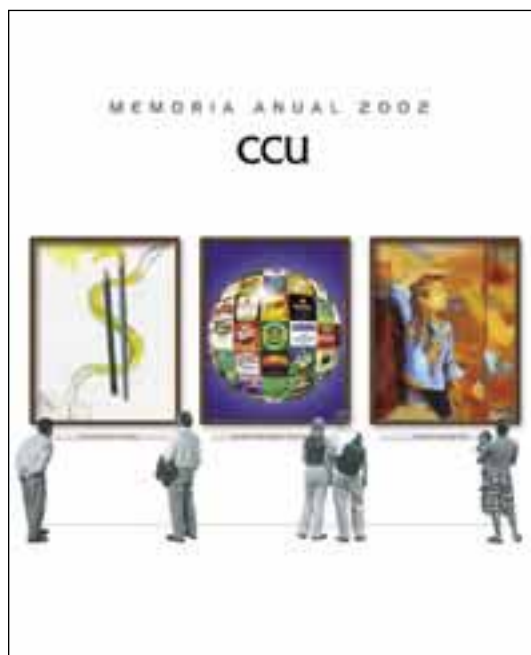
y de 42 personas de Compañía Cervecera Kunstmann S.A. no están incluidas en estas cifras.

# Indice

Carta del Presidente	2
<b>Pilares Estratégicos CCU</b>	
Rentabilidad	7
Crecimiento	9
Sustentabilidad	11
Historia	12
<b>Nivel Corporativo</b>	
Estructura y Funcionamiento	14
Plan Estratégico 2002- 2004	15
Logros 2002	18
Modelo de Preferencia	20
Resultado Financiero Consolidado	21
Información Financiera según Segmentos de Negocios	22
CCU: Abre tu Mundo	24
Cervezas en Chile	29
Cervezas en Argentina	35
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	41
Vinos	47
Pisco	53
Otros Negocios	57
Karlovačka Pivovara d.d.	58
Cervecería Austral S.A.	59
Compañía Cervecera Kunstmann S.A.	60
Actividades y Negocios	61
Actividades del Comité de Directores	64
Accionistas Mayoritarios y Dividendos	65
Hechos Relevantes y Remuneraciones	67
Organización Societaria	70
Filiales y Coligadas de Compañía Cervecerías Unidas S.A.	71
<b>Estados Financieros</b>	
Estados Financieros Consolidados y Notas	89
Estados Financieros Individuales y Notas	149
Declaración de Responsabilidad	189
Estados Financieros Resumidos de Filiales	191

## Descripción Básica

Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU o la Compañía) es una entidad diversificada con operaciones en Chile y Argentina. CCU es el mayor cervero chileno, el tercer cervecero argentino, el segundo mayor embotellador de bebidas gaseosas en Chile, la tercera viña en el mercado local, el segundo exportador de vinos chilenos y el mayor embotellador de aguas minerales en Chile. Adicionalmente, la Compañía participa de los negocios de producción de envases plásticos, posee el 50% de Cervecería Austral S.A. y de Compañía Cervecera Kunstmann S.A. además de un interés minoritario en Karlovačka Pivovara d.d., la segunda mayor cervecería de Croacia. Recientemente CCU ingresó al negocio del pisco. La Compañía mantiene contratos de licencia y/o joint ventures con Paulaner Brauerei AG, Anheuser-Busch Incorporated, Schweppes Holding Ltd., PepsiCo Inc. y Watt's Alimentos S.A.



*... durante el año 2002 hubo grandes avances en el Plan Estratégico 2002-2004, el cual está basado en tres Pilares Estratégicos: Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad. La mayoría de nuestros negocios en Chile aumentó sus volúmenes de venta o sus participaciones de mercado; decidimos ingresar al negocio del pisco, donde esperamos tener una participación de mercado relevante; y nuestra filial cervecera en Argentina logró crecer y financiarse con recursos generados por su operación a pesar de la difícil situación económica. En su conjunto, CCU alcanzó por primera vez en su historia un volumen de ventas superior a 10 millones de hectólitros (1.000 millones de litros). A lo anterior se suma el reconocimiento obtenido por CCU como "La Empresa más Admirada de Chile". Todo esto nos hace estar muy optimistas respecto al futuro. (\*)*

(\*) Extracto de la carta del Presidente



**Guillermo Luksic Craig**  
Presidente del  
Directorio de CCU

# Carta del Presidente

## ESTIMADOS ACCIONISTAS :

Tengo el agrado de someter a su consideración la Memoria y los Estados Financieros de Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU) correspondientes al ejercicio 2002.

El año recién pasado CCU enfrentó con éxito el complejo escenario de negocios en Chile y Argentina, superando por primera vez en su historia los 10 millones de hectólitros (1.000 millones de litros) vendidos. En Chile, nuestros volúmenes crecieron 1,8% a pesar de la debilidad en el consumo privado, la creciente competencia de las marcas de precio en el negocio de gaseosas y la disminución del precio del vino fruto de una sobreoferta de uva vinífera. En Argentina, a pesar de la difícil situación económica, nuestros volúmenes de cerveza crecieron 6,7% como consecuencia de una exitosa política comercial.

Lo anterior se tradujo en un aumento de volúmenes consolidados de 2,4%, destacando el 25,1% de incremento en néctares, los vinos en el mercado doméstico que crecieron 19,5%, las exportaciones de vino de Chile que lo hicieron en 10,1%, cervezas en Argentina 6,7%, minerales 2,6% y cervezas en Chile que creció 0,6%. El único segmento que disminuyó sus ventas durante el 2002 fue gaseosas que lo hizo en 2,1%.

En el año 2002 las ventas consolidadas de la Compañía alcanzaron a \$345.891 millones. Las ventas en Chile crecieron 2,2%, sin embargo las ventas consolidadas disminuyeron 6,6% con relación a 2001 -a pesar del alza en los volúmenes- por la fuerte devaluación en Argentina que no permitió traspasar a precios el alza de los costos en dólares de las materias primas.

La utilidad neta consolidada del año 2002 alcanzó a \$22.065 millones, levemente inferior a la obtenida en el año 2001, si deducimos de ésta la ganancia extraordinaria generada en dicho año por la venta de la participación que poseía la Compañía en la cervecera peruana Backus & Johnston. La utilidad del año 2001 fue de \$39.529 millones, la que habría alcanzado a \$23.833 millones, si se resta la ganancia extraordinaria mencionada anteriormente. CCU fue capaz de conseguir este resultado a pesar del difícil ambiente de negocios en Argentina y la débil demanda interna en Chile, generando un resultado operacional consolidado de \$37.594 millones y un EBITDA de \$80.275 millones, sólo 7,5% menor al obtenido en 2001, lo que demuestra la sustentabilidad y fortaleza de nuestra generación de resultados.

Recordemos que el Plan Estratégico 2002-2004, que fue presentado en la Memoria Anual 2001, consta de tres Pilares Estratégicos: Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad, siendo éstos la base del actuar de la Compañía. A continuación describiré las principales actividades realizadas por cada segmento de negocio, así como las acciones corporativas realizadas durante el año 2002, en el marco de dicho Plan Estratégico.

Nuestro principal segmento de negocios, Cervezas en Chile, aumentó sus volúmenes 0,6%, a pesar de la disminución del precio del vino, que es un producto sustituto en algunas ocasiones de consumo. El 2002 se denominó el "Año Cristal", con el objetivo de fortalecer el valor de nuestra principal marca, realizándose numerosas actividades promocionales y de marketing que incluyeron la renovación de la etiqueta de Cristal. Dentro de estas actividades destacó el concierto de Roger Waters, ex líder del conjunto Pink Floyd, siendo uno de los espectáculos musicales más importantes realizados en Chile en los últimos años. Adicionalmente, en enero de 2003 Cristal comenzó a auspiciar al Club Deportivo de la Universidad Católica, que cuenta con uno de los principales equipos de fútbol del país, totalizando con esto 15 equipos patrocinados. En materia de innovación de empaques, destacó el lanzamiento de una nueva botella plástica no retornable de 1,5 litros para la categoría "Stones", cervezas con sabor y baja graduación alcohólica creada el año 2001. Estas iniciativas forman parte del Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza) que tiene por objeto incrementar el consumo per capita de cerveza en Chile.

En Argentina, nuestro desempeño en términos de venta de cerveza fue muy positivo ya que logramos aumentar nuestros volúmenes 6,7%, ganando un punto de participación de mercado en un ambiente muy competitivo y de crisis económica, con incremento del desempleo y caída del PIB. Este crecimiento en los volúmenes se explica principalmente por dos factores: en primer lugar la exitosa campaña publicitaria llevada a cabo por nuestra marca Schneider, la cual incrementó sus volúmenes 15% y la hizo merecedora del premio Mercurio de Plata otorgado por la Asociación Argentina de Marketing. En segundo lugar, la iniciativa de igualar el precio de Budweiser con el de la marca más vendida en ese país, para la botella de litro retornable, principal empaque del mercado argentino. A esto se debe sumar el auspicio que Budweiser hace desde marzo de 2002 a River Plate, uno de los equipos de fútbol más importantes de Argentina. Gracias a estas dos iniciativas los volúmenes de Budweiser crecieron 13% durante el año 2002. Aún no se ha podido trasladar a precios el incremento de los costos de la materia prima debido a la crisis económica y al ambiente fuertemente competitivo del mercado. A lo anterior hay que agregar que CCU Argentina cumplió el principal objetivo financiero del Plan de Contingencia aprobado por el Directorio al producirse la devaluación, el que consistía en generar en dicho país los recursos suficientes para financiar sus operaciones sin la necesidad de mayor endeudamiento o aumentos de capital.

En el segmento de gaseosas, néctares y aguas minerales destacó el crecimiento de 25,1% de néctar Watt's que obtuvo una venta de 282 mil hectólitros, continuando con el excelente desempeño que le ha permitido pasar a ser líder en el segmento de jugos en botella con una participación de mercado de 50% a tres años de su relanzamiento. En el año 2002 destacó el fortalecimiento de la línea de productos bajos en calorías con la introducción de Bilz Light, Pap Light y Agua Tónica Canada Dry Light, en el segmento gaseosas y, los sabores naranja y durazno light, en la categoría de néctares. Las aguas minerales tuvieron un buen desempeño durante el 2002, incrementando sus volúmenes 2,6%, lo que se reflejó en un aumento de su participación de mercado, la cual llegó a 63%. Adicionalmente, en agosto se comenzó a distribuir Gatorade en el mercado chileno, la bebida para deportistas de mayor venta en el mundo.

El segmento vinos continuó con un importante desarrollo, especialmente en el mercado nacional, el cual creció 19,5% con relación al año 2001, aumentando su participación de mercado de 14% el 2001 a 17% el 2002, producto de la consolidación de la nueva fuerza de venta. En el mercado externo, Viña San Pedro S.A. (VSP) a nivel consolidado

incrementó sus exportaciones 10,1%, logrando por octavo año consecutivo crecimientos de dos dígitos. Durante el año fueron lanzados nuevos productos, destacando las variedades carmenère y malbec del vino premium "1865". La marca Castillo de Molina también amplió su gama al incorporar las cepas carmenère y syrah. Adicionalmente, la línea Gato Premium introdujo las variedades syrah y malbec, esta última producida en Argentina por Finca La Celia. Nuestra filial en Argentina también comenzó a producir el vino Gato para el mercado local, supliendo las exportaciones que se realizaban desde Chile, las cuales dejaron de ser competitivas luego de la devaluación. En materia de exportación, Finca La Celia prácticamente duplicó sus envíos desde Argentina el año 2002, alcanzando a 9.752 hectólitros, siendo sus principales destinos Dinamarca, Reino Unido y Brasil. Por otra parte, Viña Santa Helena, en su primer año de vida independiente, logró posicionarse durante 2002 como la octava viña más grande de Chile en cuanto a exportaciones, vendiendo 81.627 hectólitros al exterior, 25,9% más que el año anterior. Finalmente, VSP inició la construcción de la moderna planta de Viña Totihue -el joint venture con la viña francesa Château Dassault- lo que le permitirá a VSP participar del segmento de vinos "ícono". Como queda de manifiesto, durante el año 2002 Viña San Pedro puso un especial énfasis en el desarrollo de estos nuevos proyectos, los que le permitirán seguir creciendo en el futuro en la medida que éstos vayan alcanzando su madurez.

Durante el año, CCU realizó también diversas actividades corporativas, las que paso a detallar en los siguientes párrafos.

En el mes de mayo, CCU adquirió el 50% de la Compañía Cervecería Kunstmann S.A., una microcervecería ubicada en la ciudad de Valdivia, con el objeto de incrementar su presencia en el segmento premium.

En los meses de mayo y junio se realizaron por primera vez encuestas para medir la cultura y el clima laboral al interior de la Compañía, lo que continuará realizándose anualmente para mejorar la gestión de recursos humanos.

En julio, el Directorio de CCU aprobó la iniciativa de ingresar al negocio del pisco, lo que se materializó en febrero de 2003 cuando CCU, a través de su filial Pisonor S.A., comenzó a comercializar este producto bajo la marca Ruta Norte, con el propósito de obtener una importante participación de mercado.

En el área de recursos humanos, entre los meses de septiembre y octubre, se realizaron por primera vez en la Compañía evaluaciones de desempeño ascendentes, esto significa que los supervisores fueron evaluados por sus supervisados, pasando a tener una importante retroalimentación para desarrollar mejor sus funciones.

En noviembre finalizó la primera etapa del "Plan de Conocimiento del Consumidor" (PCC), obteniéndose valiosa información del consumidor específico de cada una de nuestras marcas, lo cual permitirá a CCU estar más cerca de las necesidades de estos, pudiendo satisfacerlas en forma más efectiva.

Hacia finales del 2002, Transporte CCU consolidó la distribución conjunta de todos sus productos en un mismo camión, quedando un pequeño remanente que incorporará en abril de 2003.



A fines de año se inició el proyecto "Homologación Total de Procesos (HTP)" para estandarizar todas las funciones que se realizan al interior de la Compañía. Esto permitirá continuar reduciendo costos y mejorando el servicio al incorporar las mejores prácticas de la industria.

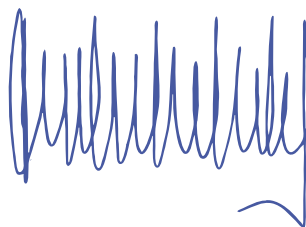
En el año 2002 la Compañía logró disminuir su capital empleado gracias a su eficiente gestión, que se reflejó en menores inversiones netas y disminuciones en las cuentas por cobrar.

En junta extraordinaria de accionistas realizada el 26 de febrero de 2003 se aprobó un dividendo eventual de \$168.700 millones, a cuenta de utilidades retenidas, que se pagará durante el año y cuyo propósito es optimizar la estructura de capital de la Compañía. Este importante dividendo, que recibirán todos los accionistas de CCU, es posible gracias a su muy buen desempeño, la consistencia de su estrategia y la fortaleza de sus proyecciones futuras.

Todos estos esfuerzos realizados por la Compañía fueron reconocidos, cuando en el mes de agosto CCU fue distinguida como "La Empresa más Admirada de Chile", según una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers y "El Diario" a más de 4.800 ejecutivos de alrededor de 1.700 empresas, siguiendo el mismo procedimiento utilizado a escala mundial por PricewaterhouseCoopers y "Financial Times". Esto constituye un gran orgullo para todos quienes integramos el Mundo CCU.

Concluyendo, ***durante el año 2002 hubo grandes avances en el Plan Estratégico 2002-2004, el cual está basado en tres Pilares Estratégicos: Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad. La mayoría de nuestros negocios en Chile aumentó sus volúmenes de venta o sus participaciones de mercado; decidimos ingresar al negocio del pisco, donde esperamos tener una participación de mercado relevante; y nuestra filial cervecera en Argentina logró crecer y financiarse con recursos generados por su operación a pesar de la difícil situación económica. En su conjunto, CCU alcanzó por primera vez en su historia un volumen de ventas superior a 10 millones de hectólitros (1.000 millones de litros). A lo anterior se suma el reconocimiento obtenido por CCU como "La Empresa más Admirada de Chile". Todo esto nos hace estar muy optimistas respecto al futuro.***

Finalmente, en nombre del Directorio de CCU y del mío propio, quiero agradecer el esfuerzo y dedicación de todas las personas que trabajan en la Compañía y la confianza depositada por los accionistas en nuestra gestión.



**Guillermo Luksic Craig**

Presidente del Directorio de CCU



# Rentabilidad

Maximizar el valor de los negocios en su dimensión actual

- a) Optimizando márgenes directos, reduciendo gastos y -en general- generando excelencia operacional (hacer las cosas mejor y a menor costo en forma permanente) en todos sus procesos, y
- b) Optimizando el capital empleado.

## Logros Plan Estratégico 2002 - 2004



### 1) Dividendo Extraordinario

La junta extraordinaria de accionistas celebrada el 26 de febrero de 2003 aprobó un dividendo eventual por \$168.700 millones con cargo a utilidades retenidas, el cual se pagará durante el año. El propósito de este dividendo es optimizar la estructura de capital de la Compañía. Este importante dividendo, que recibirán todos los accionistas de CCU, es posible gracias a su muy buen desempeño, la consistencia de su estrategia y la fortaleza de sus proyecciones futuras.



### 2) Exitosa implantación de Plan de Contingencia en Argentina

Durante el año se implantó en forma exitosa el Plan de Contingencia elaborado en diciembre de 2001 para enfrentar la crítica situación económica que atravesaba ese país. Se cumplió su principal objetivo financiero, el cual era que el negocio generase suficientes recursos para financiar sus operaciones, sin la necesidad de incrementar su deuda, ni recurrir a nuevos aportes de capital. Adicionalmente, los volúmenes de cerveza en Argentina crecieron 6,7% durante el año a pesar de la crisis, lo que se reflejó en un aumento de su participación de mercado desde 12% a 13% el año 2002.



### 3) Puesta en marcha del programa de Homologación Total de Procesos (HTP)

Se inició el proyecto "Homologación Total de Procesos (HTP)" en la Compañía para estandarizar todas las funciones que se realizan al interior de CCU. Se identificaron 68 procesos que no se realizan de la misma forma en las distintas unidades. Al uniformizar estas funciones con las mejores prácticas de la industria, se logrará reducir costos y entregar un mejor servicio, logrando excelencia operacional.



### 4) Consolidación de la distribución de todos los productos de la Compañía

A fines de año, Transportes CCU consolidó la distribución conjunta de todos sus productos en un mismo camión, quedando un pequeño remanente que se incorporará en abril de 2003.



### 5) Eficiente gestión del capital empleado de CCU

Durante el año 2002, la Compañía fue capaz de gestionar en forma muy eficiente su capital empleado, logrando disminuirlo. Esto fue consecuencia de menores inversiones netas y disminución de cuentas por cobrar.



# Crecimiento

Incrementar la dimensión actual del valor de los negocios

- a) En los negocios actuales, vía nuevos productos, atender nuevas necesidades, nuevos canales, nuevas ocasiones de consumo y quitarle mercado a la competencia, o
- b) Entrando a nuevos negocios y categorías.

## Logros Plan Estratégico 2002 -2004



**1) CCU supera los 1.000 millones de litros (10 millones de hectólitros) vendidos a nivel consolidado**

La Compañía logró un nuevo hito al superar los 1.000 millones de litros vendidos. Durante el 2002 CCU vendió a nivel consolidado 10,2 millones de hectólitros en Chile y Argentina, considerando cervezas, gaseosas, agua mineral, néctares y vinos.



**2) Decisión de entrar al negocio del pisco**

El Directorio aprobó la iniciativa de ingresar al negocio del pisco en su sesión del mes de julio. Luego de sentar las bases de este nuevo segmento de negocio, CCU comenzó a comercializar este producto bajo la marca Ruta Norte en febrero de 2003, con el objeto de obtener una importante participación de mercado.



**3) Compra del 50% de Cervecería Kunstmann S.A.**

Con el propósito de aumentar la presencia de CCU en el mercado premium de cerveza, en mayo se adquirió el 50% de la propiedad de la Compañía Cervecería Kunstmann S.A., una tradicional cervecería ubicada en la sureña ciudad de Valdivia.



**4) Comercialización de Gatorade en Chile**

Durante el mes de agosto ECUSA comenzó a distribuir Gatorade en Chile, bebida isotónica número uno en el mundo destinada a los deportistas. Este producto funcional, además de refrescar, permite recuperar las sales minerales perdidas durante la práctica de deporte o actividad física.



**5) En el segmento vino, Finca La Celia comienza a producir vino Gato en Argentina para el mercado doméstico y Viña Santa Helena tiene un exitoso primer año de operación independiente**

Las dos filiales de VSP se destacaron durante el año. Finca La Celia comenzó en agosto a producir vino Gato para el mercado argentino, supliendo las exportaciones que se realizaban desde Chile, las cuales quedaron fuera de mercado luego de la devaluación del peso. El vino Gato es producido en Argentina en las variedades cabernet sauvignon, malbec, merlot y sauvignon blanc, y es distribuido a través de Danone. Por su parte, Viña Santa Helena tuvo un desempeño muy positivo durante su primer año como viña independiente. Sus volúmenes exportados crecieron 25,9%, ubicándose como la octava viña chilena en término de exportaciones.



MUNDO CCU



# Sustentabilidad

Asegurar el valor de la Compañía con visión de largo plazo, sobre bases de rentabilidad y crecimiento que se mantengan más allá del período de planificación

- a) A nivel interno, esto es el capital humano, el valor de sus marcas, el capital físico y cualquier otro activo, tangible o intangible alojado al interior de la Compañía; y
- b) A nivel externo, esto es el conocimiento y la relación con sus clientes, consumidores, proveedores, la sociedad y -en general- con los grupos asociados a la Compañía.

## Logros Plan Estratégico 2002 - 2004



### 1) CCU es elegida "La Empresa más Admirada de Chile en el Año 2002"

A fines de agosto, CCU fue distinguida como "La Empresa más Admirada de Chile" según una encuesta realizada por Pricewaterhouse Coopers y "El Diario" a más de 4.800 ejecutivos de alrededor de 1.700 empresas, siguiendo el mismo procedimiento utilizado a escala mundial por Pricewaterhouse Coopers y "Financial Times".



### 2) Plan ACC: Exitoso "Año Cristal"

Se continuó con el desarrollo del Plan ACC (Aumento Consumo de Cerveza). En este ámbito, el año 2002 fue el "Año Cristal", realizándose numerosas iniciativas orientadas a fortalecer el valor de la principal marca de la Compañía, dentro de las cuales destacó el lanzamiento de numerosas campañas publicitarias, la modernización de la etiqueta de Cristal y el concierto de Roger Waters, ex líder del conjunto Pink Floyd, uno de los principales espectáculos musicales realizados en Chile en los últimos años. Gracias al Plan ACC, CCU fue capaz de incrementar ligeramente los volúmenes de cerveza, a pesar de la disminución del precio del vino.



### 3) Encuesta para medir la cultura y el clima laboral en CCU

En los meses de mayo y junio se realizaron por primera vez encuestas a la totalidad del personal de la Compañía para medir la cultura y el clima laboral, las que continuarán realizándose anualmente para mejorar la gestión de recursos humanos.



### 4) Realización de evaluaciones ascendentes

Entre los meses de septiembre y octubre se realizaron, por primera vez en la Compañía, evaluaciones ascendentes, esto quiere decir que los supervisores fueron evaluados por sus supervisados, logrando una importante retroalimentación para desarrollar mejor sus funciones.



### 5) Creación del Plan de Conocimiento del Consumidor (PCC)

En el mes de noviembre finalizó la primera etapa del "Plan de Conocimiento del Consumidor" (PCC), el cual obedece al cuarto Objetivo Estratégico de la Compañía que dice relación con incrementar el conocimiento de los hábitos y tendencias generales del consumidor y del consumidor específico de cada una de las marcas de la Compañía.



**1850**

Nace en Valparaíso la primera fábrica de cerveza en Chile, perteneciente a don Joaquín Plagemann.



**1889**

La primera cervecera de Valparaíso se fusiona con la Fábrica de Cerveza de Limache, dando origen a la Fábrica Nacional de Cerveza.



**1901**

La Fábrica Nacional de Cerveza adquiere la Fábrica de Cerveza y Hielo de Gubler y Cousiño.



**1902**

En enero, la Fábrica Nacional de Cerveza se constituye en sociedad anónima con el nombre de Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU).



**1916**

CCU pasa a ser el principal productor de cerveza en Chile luego de la incorporación de las fábricas Ebner de Santiago, Anwandter de Valdivia y la Compañía Cervecera La Calera.

CCU ingresa al negocio de las bebidas gaseosas con Bilz, luego de la incorporación de Ebner, empresa que introdujo Bilz al mercado nacional en 1907.



**1960**

La Compañía amplía su gama de productos con la entrada al negocio del agua mineral luego de la adquisición de Cachantun.



**1979**

Se crea la Fábrica de Envases Plásticos S.A. (PLASCO) para la producción de cajas plásticas, la cual en 1991 comienza a fabricar botellas plásticas.



**1986**

El grupo Luksic, a través de Quiñenco S.A., y el grupo alemán Schörghuber, a través de Paulaner-Salvator AG, forman en partes iguales la empresa Inversiones y Rentas S.A., la cual adquiere el 66,7% de CCU.



**1996**

Se modifica la estructura organizacional de CCU, creándose una estructura matricial dividida en Unidades de Apoyo Corporativo y Unidades Estratégicas de Negocios.

Se inicia la segunda colocación de acciones en el exterior a través de ADRs, en conjunto con una oferta para los accionistas locales. Este proceso concluye a comienzos de 1997 con un aumento de capital de aproximadamente US\$155 millones.



**1997**

Se modifica pacto de accionistas entre CCU y BAESA con relación a ECUSA, permitiéndose a CCU la designación del Gerente General y de la mayoría de los miembros del Directorio de ECUSA.



**1998**

CCU Argentina adquiere las marcas y activos de Cervecería Córdoba.

Anheuser-Busch aumenta su participación en CCU Argentina desde 4,4% hasta 8,2% luego de un aumento de capital por US\$50 millones.

CCU comienza su incursión en el mercado peruano, a través de la adquisición de acciones de Backus & Johnston, la mayor cervecera peruana. El 2001 se venden las acciones de esta empresa las cuales alcanzaban a 6,7% del capital con derecho a voto, generando una utilidad de US\$25 millones.



**1999**

Vina San Pedro completa moderna planta de vinificación y envasado en Molina.

Puesta en marcha en Temuco de una de las plantas cerveceras más modernas del mundo, con una capacidad inicial de 120.000 hectólitros al mes.

Se adquiere el 45% de las acciones de ECUSA que estaban en poder de BAESA, con lo cual CCU posee el 100% de su filial productora de gaseosas y agua mineral.

Anheuser-Busch aumenta su participación en CCU Argentina desde 8,2% hasta 10,8% luego de un aumento de capital por US\$5,9 millones.

ECUSA lanza línea de néctares Watt's con nuevos empaques y sabores.

# Historia





**1990**

CCU firma un contrato para producir y distribuir la cerveza alemana Paulaner en Chile.

CCU adquiere Agua Mineral Porvenir S.A.I., ubicada en Casablanca, Chile.



**1992**

CCU es la segunda empresa chilena y tercera latinoamericana en colocar ADRs en el mercado norteamericano.



**1993**

CCU relanza Cristal, su principal marca de cerveza con la introducción de la botella de litro con tapa rosca, acuñando el eslogan "Única, Grande y Nuestra".



**1994**

CCU ingresa al negocio del vino a través de la adquisición del 48,4% de Viña San Pedro S.A. (VSP), la tercera viña más grande de Chile.

La Compañía crea la empresa Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA) junto con Buenos Aires Embotelladora S.A. (BAESA), para la producción y comercialización de gaseosas y aguas minerales.

CCU entra al negocio cervecero en Croacia, a través de la adquisición del 26,9% de Karlovacka Pivovara d.d.



**1995**

CCU ingresa al mercado cervecero argentino a través de la adquisición de dos cervecerías regionales: Compañía Industrial Cervecera S.A. de Salta y Cervecería Santa Fe S.A.

CCU forma un joint venture con Anheuser-Busch para producir y vender Budweiser en Argentina.

La Compañía firma un contrato con Guinness Brewing Worldwide Limited para distribuir cerveza Guinness en Chile.



**2000**

CCU celebra 150 años de tradición de calidad.

Viña San Pedro S.A. adquiere Finca La Celia en Mendoza, Argentina, de 611 hectáreas, con sus marcas e instalaciones productivas. De esta forma VSP exportará vino argentino a través de su red internacional de distribución.

CCU firma un acuerdo con Anheuser-Busch para exportar desde Argentina Budweiser a Brasil, Paraguay y Chile.

CCU adquiere el 50% de Cervecería Austral S.A., la cual cuenta con un 0,6% de participación de mercado.



**2001**

CCU comienza la implantación en Chile del plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza).

ECUSA firma contrato con CS Beverages Limited, Canada Dry Corporation Limited y Schweppes Holdings Limited para continuar con la embotellación de las marcas Crush y Canada Dry en Chile.

Viña San Pedro S.A. firma un acuerdo con Château Dassault, viña francesa ubicada en Saint Emilion. La asociación tiene por objeto producir vinos super premium en Chile.

Se forma Transportes CCU Ltda. para realizar de forma conjunta la distribución, cobranza y manejo de bodegas de todos los productos de la Compañía.

Se independiza Viña Santa Helena de Viña San Pedro, creando una nueva empresa con una estructura comercial y enológica separada de la matriz VSP.



**2002**

La Compañía logra récord histórico de ventas al superar los 1.000 millones de litros a través de sus marcas de cervezas, gaseosas, agua mineral, néctares y vinos, tanto en Chile como en Argentina.

CCU adquiere el 50% de Compañía Cervecera Kunstmann S.A., una microcervecera ubicada en Valdivia.

La Compañía comienza con la venta y distribución de Gatorade en Chile, la bebida isotónica número uno en el mundo.

CCU es distinguida como "La Empresa más Admirada de Chile" según una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers y "El Diario" a aproximadamente 4.800 ejecutivos de todo el país.

## DIRECTORIO DE CCU



**PRESIDENTE**  
Guillermo Luksic Craig  
Director de Empresas



**VICEPRESIDENTE**  
Giorgio Maschietto Montuschi  
Ingeniero



**DIRECTOR**  
Johannes Bauer Spiegel  
Abogado



**DIRECTOR**  
Jorge Carey Tagle  
Abogado



**DIRECTOR**  
Peter Hellich Sandler  
Ingeniero



**DIRECTOR**  
John S. Koyka  
Master en Administración y  
Finanzas Internacionales



**DIRECTOR**  
Andónico Luksic Craig  
Director de Empresas



**DIRECTOR**  
Manuel José Noguera Eyzaguirre  
Abogado



**DIRECTOR**  
Francisco Pérez Mackenna  
Ingeniero Comercial



**PRESIDENTE HONORARIO**  
Ismael Edwards Izquierdo  
Abogado

# Nivel Corporativo

## ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

Desde sus inicios, en 1850, como una pequeña cervecera en el puerto de Valparaíso, Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU) ha crecido y se ha transformado en una compañía diversificada de líquidos valorados con operaciones en Chile y Argentina. CCU participa en los negocios de cerveza, vino, bebidas gaseosas, agua mineral y néctares en Chile y el negocio de cerveza en Argentina. Desde 1994 participó también en el mercado croata a través de la cervecera Karlovacka Pivovara d.d. (Karlovacka). Adicionalmente, la Compañía se encuentra presente en el resto del mundo con las exportaciones de vino realizadas a través de su filial Viña San Pedro S.A. (VSP). Dicha composición de negocios y productos se refleja en su estructura de ingresos, de los cuales 22,0% provino de fuera de Chile en el año 2002; y en materia de productos, el de mayor importancia es la cerveza, representando 46,1% de los ingresos totales. En febrero de 2003 CCU ingresó al negocio del pisco, a través de su filial Pisoncor S.A.

CCU cuenta con una estructura matricial, la que se compone de:

- Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Unidades Estratégicas de Soporte (UES)
- Unidades de Apoyo Corporativo (UAC)

Las UEN se encuentran focalizadas únicamente en tres aspectos: producción, marketing y venta de sus respectivos productos, lo que les permite asegurar una excelente calidad de éstos, un mejor desarrollo de sus marcas, mayor conocimiento de sus mercados, una ejecución más eficiente en el punto de venta y una mejor coordinación de toda la cadena de producción y venta. CCU cuenta con las siguientes UEN: Cervecera CCU Chile, Cervecera CCU Argentina, Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA), Viña San Pedro S.A., Cervecería Austral S.A., Compañía Cervecera Kunstmann S.A. (Kunstmann), Karlovacka y Pisoncor S.A.

Las UES tienen por función dar servicios operativos a las distintas UEN. CCU cuenta con dos UES; la primera es Fábrica de Envases Plásticos S.A. (PLASCO), cuya función es satisfacer las necesidades de envases plásticos y cajas de las distintas UEN; la segunda es Transportes CCU Ltda. (Transportes CCU), la que centraliza el bodegaje, distribución y cobranza de todos los productos CCU. Los servicios otorgados por las UES se establecen de común acuerdo con las UEN, los cuales son regulados por contratos llamados Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS).

A su vez, las UAC realizan dos tipos de funciones: actividades corporativas y centralizan las labores administrativas, comunes a todas las UEN y UES. CCU cuenta con las siguientes UAC: Contraloría, Administración y Finanzas, Desarrollo, Recursos Humanos, Ingeniería, Asuntos Legales y Asuntos Corporativos. Los servicios otorgados por las UAC también están regulados por los ANS. Estos se establecieron para definir los servicios que deben prestar tanto las UAC como las UES, los cuales luego son evaluados trimestralmente por sus clientes internos.

Las UEN y UAC reportan al Gerente General, y las UES a un directorio de usuarios que es presidido por este último. Esta estructura permite la máxima focalización comercial de las UEN, a la vez que incrementa las sinergias a través de las UES y UAC. Al concentrar los servicios y procesos en estas unidades, se genera una masa crítica que permite ser altamente eficientes y contar con tecnología de punta, logrando obtener excelencia operacional a lo largo de toda la organización.

La máxima instancia de toma de decisiones de la Compañía es el Directorio, al cual reporta el Gerente General. Este organismo sesiona mensualmente y se encuentra constituido por nueve miembros representantes de los accionistas. Asimismo, un número más reducido de directores, junto a algunos ejecutivos, se reúnen quincenalmente en el Comité de Negocios. En dicha instancia se revisa la estrategia de la Compañía, las principales iniciativas a emprender y otros hechos de especial relevancia que luego serán resueltos por el Directorio.

Conforme a lo establecido por la Ley de Sociedades Anónimas, existe un Comité de Directores formado por tres directores, dos de ellos independientes del accionista controlador, y uno vinculado a este último. Las principales funciones de este Comité son: revisar los informes de los auditores independientes y los estados financieros antes de ser sometidos a la junta de accionistas; proponer al Directorio los auditores independientes y clasificadores de riesgo de la Compañía; revisar acuerdos o contratos en los cuales algún director pueda tener participación y aquellos entre empresas relacionadas. Asimismo, el Comité de Directores debe examinar las políticas de remuneraciones y compensaciones de los gerentes y ejecutivos principales de la Compañía, y cualquier otra función que definan los estatutos de la Compañía, o que le solicite la junta de accionistas o el Directorio.

El máximo órgano de dirección en el ámbito de la administración de la Compañía es el Comité de Dirección, el cual está formado por los gerentes de las UEN y las UAC, siendo presidido por el Gerente General. Dicho Comité sesiona semanalmente para elaborar, y luego implantar, los planes estratégicos de la Compañía una vez que éstos son aprobados por el Directorio.

## PLAN ESTRATEGICO 2002-2004

El Plan Estratégico 2002-2004, el cual fue presentado en la Memoria Anual 2001, está basado en tres Pilares Estratégicos:

- 1) **Rentabilidad:** Maximizar el valor de los negocios en su dimensión actual
  - a) Optimizando márgenes directos, reduciendo gastos y -en general- generando excelencia operacional (hacer las cosas mejor y a menor costo en forma permanente) en todos sus procesos, y
  - b) Optimizando el capital empleado.
  
- 2) **Crecimiento:** Incrementar la dimensión actual del valor de los negocios
  - a) En los negocios actuales, vía nuevos productos, atender nuevas necesidades, nuevos canales, nuevas ocasiones de consumo y quitarle mercado a la competencia, o
  - b) Entrando a nuevos negocios y categorías.

- 3) Sustentabilidad:** Asegurar el valor de la Compañía con visión de largo plazo, sobre bases de rentabilidad y crecimiento que se mantengan más allá del período de planificación
- A nivel interno, esto es el capital humano, el valor de sus marcas, el capital físico y cualquier otro activo, tangible o intangible alojado al interior de la Compañía; y
  - A nivel externo, esto es el conocimiento y la relación con los clientes y consumidores, proveedores, la sociedad y -en general- con los grupos asociados a la Compañía.

Estos tres Pilares Estratégicos son la base del Plan Estratégico 2002-2004, tanto corporativo como de cada UEN, UES y UAC. Desde el punto de vista de las prioridades, se establecieron las siguientes ponderaciones: **60% Rentabilidad, 20% Crecimiento y 20% Sustentabilidad**. De estas prioridades se derivaron seis Objetivos Estratégicos, los cuales establecieron el marco bajo el cual actuó la Compañía el año 2002 y bajo el cual actuará en los próximos dos años. Estos son:

- Rentabilizar los negocios actuales**
- Crecer e innovar en los negocios actuales**
- Alcanzar excelencia operacional en los procesos de venta y distribución**
- Incrementar el conocimiento de los hábitos y tendencias generales del consumidor y del consumidor específico de cada una de las marcas de la Compañía**
- Implantar una gestión estratégica de recursos humanos**
- Crecer en nuevas categorías y evaluar otros líquidos valorados**

En el Plan Estratégico todo está cuantificado; determinando con porcentajes y números dónde está la Compañía y a dónde quiere llegar. A continuación, en el cuadro se presentan los indicadores de gestión a nivel consolidado, separados por cada uno de los tres Pilares Estratégicos. Estos indicadores son evaluados mensualmente para medir el estado de avance del Plan Estratégico para el período 2002-2004.

Adicionalmente, cada UEN, UES y UAC cuenta con su propio Plan Estratégico para el período 2002-2004, los cuales, en su conjunto, permiten el logro de las metas corporativas. Los planes estratégicos de los distintos segmentos de negocios están detallados más adelante en esta memoria.

PILARES ESTRATEGICOS	INDICADORES DE GESTION CONSOLIDADOS (*)
<b>RENTABILIDAD (60%)</b> "Maximizar el valor de los negocios en su dimensión actual"	1. ROCE
	2. Gastos totales / Margen directo
	3. Utilidad neta
<b>CRECIMIENTO (20%)</b> "Incrementar la dimensión actual del valor de los negocios"	4. Participación de mercado ponderada
	5. Volumen nuevas categorías
	6. Otros líquidos valorados
<b>SUSTENTABILIDAD (20%)</b> "Asegurar el valor de la Compañía con visión de largo plazo"	7. Indicadores de primera preferencia de las marcas de la Compañía
	8. Recursos humanos <ol style="list-style-type: none"> <li>Clima laboral</li> <li>Cultura</li> </ol>

(\*) Cada indicador se encuentra cuantificado para los años 2002, 2003 y 2004

**COMITE DE  
DIRECCION DE CCU**



**GERENTE GENERAL**  
Patricio Jottar Nasrallah  
Ingeniero Comercial



**CONTRALOR GENERAL**  
Dirk Leisewitz Timmermann  
Ingeniero Civil Industrial



**GERENTE DE INGENIERIA**  
Jorge Aninat Solar  
Ingeniero Civil



**GERENTE DE ASUNTOS  
CORPORATIVOS**  
Marisol Bravo Léniz  
Ingeniero Comercial



**GERENTE DE RECURSOS  
HUMANOS**  
Pablo De Vescovi Ewing  
Ingeniero Comercial



**GERENTE GENERAL  
CERVECERA CCU CHILE**  
Francisco Diharasari Domínguez  
Ingeniero Civil Industrial



**GERENTE GENERAL  
VIÑA SAN PEDRO S.A.**  
Matías Elton Necochea  
Ingeniero Comercial



**GERENTE GENERAL  
PISCONOR S.A.**  
Alvaro Fernández Fernández  
Ingeniero Comercial



**GERENTE GENERAL ECUSA**  
Sergio Guzmán Lagos  
Ingeniero Comercial



**GERENTE DE DESARROLLO**  
Hugo Ovando Zalazar  
Ingeniero Comercial



**GERENTE DE ADMINISTRACION  
Y FINANZAS**  
Ricardo Reyes Mercandino  
Ingeniero Civil de Industrias



**GERENTE DE ASUNTOS LEGALES**  
Margarita Sánchez Acevedo  
Abogado



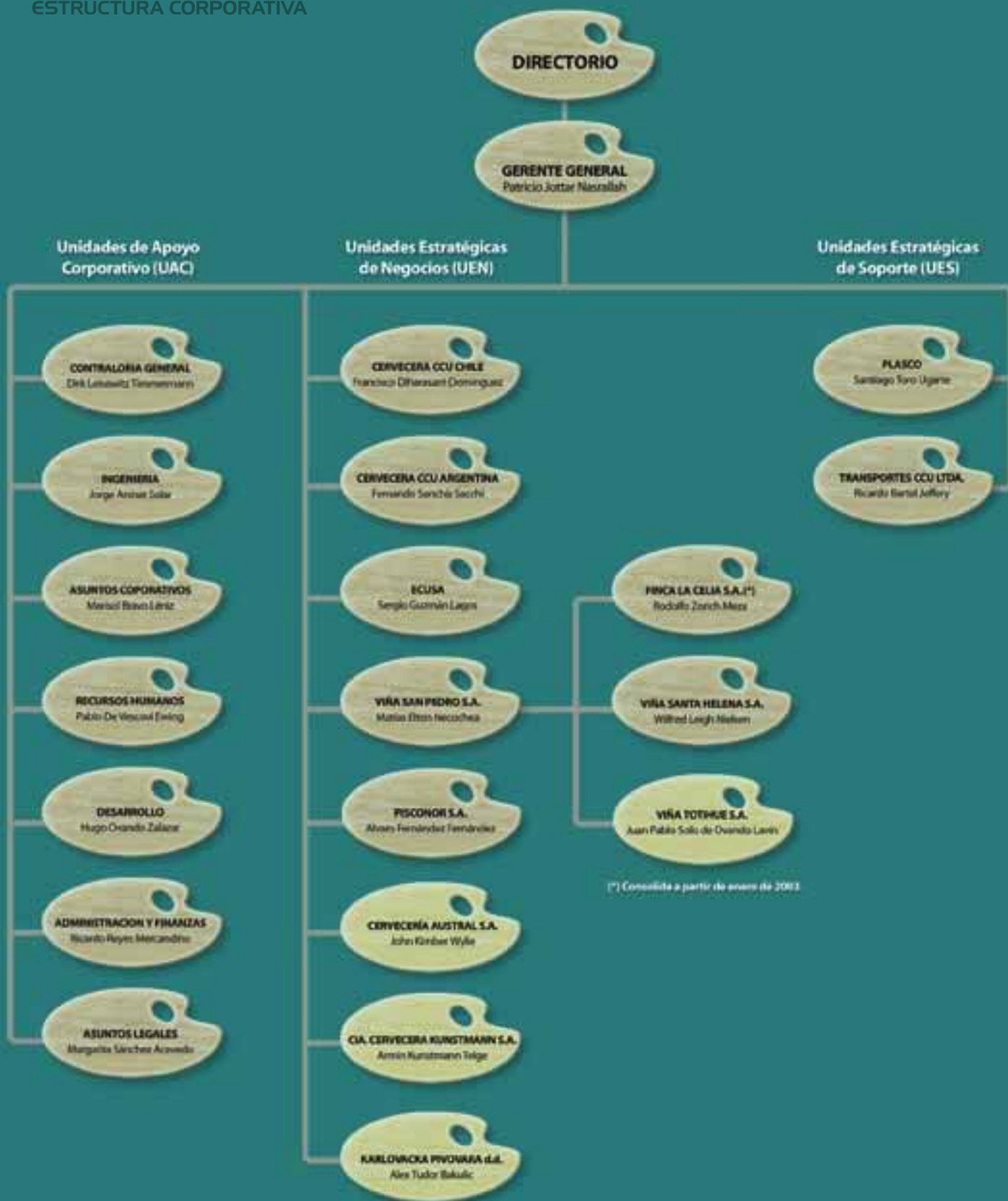
**GERENTE GENERAL CERVECERA  
CCU ARGENTINA S.A.**  
Fernando Sanchis Sacchi  
Contador Público

## Logros del año 2002

En el ámbito corporativo, los principales logros realizados durante el año 2002, en orden cronológico, fueron los siguientes:

- La Compañía logró un nuevo hito al superar los 1.000 millones de litros vendidos. Durante el 2002 CCU vendió a nivel consolidado 10,2 millones de hectólitros en Chile y Argentina, considerando cervezas, gaseosas, agua mineral, néctares y vinos.
- Durante el año se implantó en forma exitosa el Plan de Contingencia elaborado en diciembre de 2001 para enfrentar la crítica situación económica que atravesaba ese país. Se cumplió su principal objetivo financiero, el cual era que el negocio generase suficientes recursos para financiar sus operaciones, sin la necesidad de incrementar su deuda, ni recurrir a nuevos aportes de capital. Adicionalmente, los volúmenes de cerveza en Argentina crecieron 6,7% durante el año a pesar de la crisis, lo que se reflejó en un aumento de su participación de mercado desde 12% a 13% el año 2002.
- Se continuó con el desarrollo del Plan ACC. En este ámbito, el año 2002 fue el "Año Cristal", realizándose numerosas iniciativas orientadas a fortalecer el valor de la principal marca de la Compañía, dentro de las cuales destacó el lanzamiento de numerosas campañas publicitarias, la modernización de la etiqueta de Cristal y el concierto de Roger Waters, ex líder del conjunto Pink Floyd, uno de los principales espectáculos musicales realizados en Chile en los últimos años. Gracias al Plan ACC, CCU fue capaz de incrementar ligeramente los volúmenes de cerveza, a pesar de la disminución del precio del vino.
- Con el propósito de aumentar la presencia de CCU en el mercado premium de cerveza, en mayo se adquirió el 50% de la propiedad de la Compañía Cervecería Kunstmann S.A., una tradicional cervecera ubicada en la sureña ciudad de Valdivia.
- En los meses de mayo y junio se realizaron por primera vez encuestas a la totalidad del personal de la Compañía para medir la cultura y el clima laboral, las que continuarán realizándose anualmente para mejorar la gestión de recursos humanos.
- El Directorio aprobó la iniciativa de ingresar al negocio del pisco en su sesión del mes de julio. Luego de sentar las bases de este nuevo segmento de negocio, CCU comenzó a comercializar este producto bajo la marca Ruta Norte en febrero de 2003, con el objeto de obtener una importante participación de mercado.
- Durante el mes de agosto ECUSA comenzó a distribuir Gatorade en Chile, bebida isotónica número uno en el mundo destinada a los deportistas. Este producto funcional, además de refrescar, permite recuperar las sales minerales perdidas durante la práctica de deporte o actividad física.
- Las dos filiales de VSP se destacaron durante el año. Finca La Celia comenzó en agosto a producir vino Gato para el mercado argentino, supliendo las exportaciones que se realizaban desde Chile, las cuales quedaron fuera de mercado luego de la devaluación del peso. El vino Gato es producido en Argentina en las variedades cabernet sauvignon, malbec, merlot y sauvignon blanc, y es distribuido a través de Danone. Por su parte, Viña Santa Helena tuvo un desempeño muy positivo durante su primer año como viña independiente. Sus volúmenes exportados crecieron 25,9%, ubicándose como la octava viña chilena en término de exportaciones.
- A fines de agosto, CCU fue distinguida como "La Empresa más Admirada de Chile" según una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers y "El Diario" a más de 4.800 ejecutivos de alrededor de 1.700 empresas, siguiendo el mismo procedimiento utilizado a escala mundial por PricewaterhouseCoopers y "Financial Times".

ESTRUCTURA CORPORATIVA



Karlovska Pivovara d.s., Cervecería Austral S.A., Cia. Cervecería Kunstmann S.A. y Viña Totihue S.A. no consolidan.

- Entre los meses de septiembre y octubre se realizaron, por primera vez en la Compañía, evaluaciones ascendentes, esto quiere decir que los supervisores fueron evaluados por sus supervisados, logrando una importante retroalimentación para desarrollar mejor sus funciones.
- En el mes de noviembre finalizó la primera etapa del “Plan de Conocimiento del Consumidor” (PCC), el cual obedece al cuarto Objetivo Estratégico de la Compañía que dice relación con incrementar el conocimiento de los hábitos y tendencias generales del consumidor y del consumidor específico de cada una de las marcas de la Compañía.
- A fines de año, Transportes CCU consolidó la distribución conjunta de todos sus productos en un mismo camión, quedando un pequeño remanente que se incorporará en abril de 2003.
- Se inició el proyecto “Homologación Total de Procesos (HTP)” en la Compañía para estandarizar todas las funciones que se realizan al interior de CCU. Se identificaron 68 procesos que no se realizan de la misma forma en las distintas unidades. Al uniformizar estas funciones con las mejores prácticas de la industria, se logrará reducir costos y entregar un mejor servicio, logrando excelencia operacional.
- Durante el año 2002, la Compañía fue capaz de gestionar en forma muy eficiente su capital empleado, logrando disminuirlo. Esto fue consecuencia de menores inversiones netas y disminución de cuentas por cobrar.

Conjuntamente con estas actividades concretadas en el ámbito corporativo, cada UEN realizó importantes acciones durante el año. Dichas acciones serán discutidas más adelante en las secciones correspondientes a cada segmento de negocio.

La junta extraordinaria de accionistas celebrada el 26 de febrero de 2003 aprobó un dividendo eventual por \$168.700 millones con cargo a utilidades retenidas, el cual se pagará durante el año. El propósito de este dividendo es optimizar la estructura de capital de la Compañía. Este importante dividendo, que recibirán todos los accionistas de CCU, es posible gracias a su muy buen desempeño, la consistencia de su estrategia y la fortaleza de sus proyecciones futuras.

## MODELO DE PREFERENCIA

El Modelo de Preferencia fue desarrollado internamente con el objetivo de monitorear sistemáticamente el desempeño de cada una de las marcas de la Compañía, buscando valorizarlas y darles vigencia en el largo plazo.

El Modelo de Preferencia está basado en la premisa que el valor de una marca está reflejado en su Primera Preferencia. De acuerdo a este Modelo, la Primera Preferencia de una marca se determina por tres causas y produce dos efectos. Entre las causas de la Primera Preferencia se encuentran aquellas variables que representan los puntos de contacto de la marca con el consumidor, siendo éstas publicidad, imagen en el punto de venta y calidad del producto. Por su parte los efectos de la Primera Preferencia son la cuota de mercado y el precio.

CCU diseñó una serie de indicadores que le permiten medir en forma más eficiente cada una de las causas y efectos de la Primera Preferencia, con el objeto de evaluar sistemáticamente el estado de cada una de sus marcas. Asimismo, este modelo permite medir el desempeño de cada uno de los responsables de las marcas, no sólo en el área de marketing, sino también en las áreas de calidad, producción, ventas y distribución.

Durante el 2002, CCU fue capaz de incrementar su Primera Preferencia Consolidada desde 26% a 27%, destacando los resultados de néctares, minerales, cervezas en Chile y gaseosas. Esta cifra consolidada consiste en el promedio ponderado, por el tamaño de mercado, de las Primeras Preferencias individuales, que oscilaron entre más de 86% en cervezas en Chile y



12% en cervezas en Argentina. Este aumento en el patrimonio de las marcas de CCU es uno de los principales vehículos para generar valor al interior de la Compañía.

Durante el año se creó el "Plan de Conocimiento del Consumidor" (PCC), el cual obedece al cuarto Objetivo Estratégico de la Compañía que dice relación con incrementar el conocimiento de los hábitos y tendencias generales del consumidor y del consumidor específico de cada una de las marcas de la Compañía. El PCC se divide en dos áreas, el PCC I y el PCC II. El primero se relaciona con el conocimiento general de los consumidores, sus hábitos y preferencias; el segundo con el conocimiento del consumidor de cada producto, empaque y canal. Este Plan se integró dentro del Modelo de Preferencia, a través de la entrega anual de dos informes (PCC I y PCC II) con el objetivo de contribuir a las marcas a preparar sus estrategias para el Modelo de Preferencia del año siguiente.



### RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO

En el año 2002 la Compañía aumentó sus ventas en Chile 2,2%. Sin embargo, a nivel consolidado disminuyeron 6,6% como consecuencia de la devaluación en Argentina, llegando a \$345.891 millones. Esta variación se explica por un incremento de 2,4% en los volúmenes consolidados y una disminución de 8,5% en los precios reales. Los mayores volúmenes fueron consecuencia, principalmente, del crecimiento de cervezas en Argentina, vino en el mercado doméstico y néctares, los cuales se incrementaron 6,7%, 19,5% y 25,1%, respectivamente. Asimismo, crecieron los volúmenes de vinos de exportación, cervezas en Chile y minerales en 10,1%, 0,6% y 2,6%, respectivamente; mientras que las gaseosas disminuyeron 2,1%.

En cuanto a los costos de explotación consolidados, éstos disminuyeron 2,6% alcanzando \$170.622 millones. Esta baja se explica principalmente por menores remuneraciones y gastos de mantención.

Como consecuencia de los menores ingresos de explotación, que fueron en parte compensados por la disminución en los costos de explotación, el resultado de explotación alcanzó a \$175.269 millones, 10,2% inferior al obtenido el año anterior.

Por su parte, los gastos de administración y ventas disminuyeron 8,4%, alcanzando a \$137.674 millones. Esto se explica principalmente por menores salarios, gastos de marketing y transportes. Los gastos de administración y ventas, como porcentaje de las ventas, disminuyeron de 40,6% el 2001 a 39,8% el 2002.

El resultado operacional consolidado alcanzó a \$37.594 millones, 16,4% inferior al año anterior, como resultado de los menores ingresos y los mayores costos de explotación como porcentaje de las ventas. Este resultado operacional se descompone en un resultado 4,6% inferior en los negocios en Chile, el cual pasó desde \$51.110 millones en 2001 a \$48.772 millones durante el año 2002, y una pérdida operacional en Argentina de \$11.178 millones, superior a la pérdida de \$6.149 millones obtenida en el 2001.

En cuanto al resultado no operacional, éste registró una pérdida de \$6.891 millones, que se compara con \$3.773 millones de utilidad obtenidos el 2001. Este resultado se explica principalmente por la venta de la participación que poseía la Compañía en la cervecera peruana Backus & Johnston S.A.A. en marzo de 2001, la que generó una utilidad extraordinaria de \$15.696 millones ese año.

Como consecuencia de lo anterior, la utilidad neta alcanzó a \$22.065 millones durante el año 2002, 44,2% menor que la registrada el año anterior.

El EBITDA ("earnings before interests, taxes, depreciation and amortization", utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) que mide el flujo de caja operacional generado por la Compañía, alcanzó a \$80.275 millones durante el año 2002, 7,5% inferior al registrado el 2001.

## **INFORMACION FINANCIERA SEGUN SEGMENTOS DE NEGOCIO**

En la tabla siguiente, los resultados operacionales son separados en cuatro segmentos de negocios principales, "cervezas en Chile", "gaseosas, aguas minerales y néctares", "cervezas en Argentina" y "vinos". Una quinta categoría, "otros", incluye los resultados operacionales de la división de envases plásticos PLASCO. Este formato de presentación del resultado operacional permite analizar el desempeño de la Compañía en función de productos y regiones.

Para construir los resultados de cada segmento, tanto los ingresos como los costos de explotación se clasifican asignando exclusivamente categorías de productos definidas en cada segmento. Por ejemplo, los ingresos y costos de explotación del segmento vinos consideran la operación consolidada de este producto, incluyendo no sólo la utilidad de Viña San Pedro S.A. sino también aquella generada por CCU Chile y CCU Argentina en la distribución de estos productos. Adicionalmente, los gastos de administración y ventas de cada segmento incluyen gastos generales de la matriz, los que son asignados con criterios que buscan reflejar el uso de estos servicios por parte de cada segmento. Lo mismo ocurre con los volúmenes de venta; por ejemplo, los volúmenes del segmento vino, no coinciden con los de VSP, pues no consideran las ventas a filiales que a su vez no se concretan en ventas a terceros.

<b>RESULTADOS CONSOLIDADOS</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>Ingresos de Explotación</b>				
Cervezas en Chile	134.474	133.895	133.327	132.127
Cervezas en Argentina	24.881	54.724	52.223	50.263
Bebidas Gaseosas y Aguas Minerales	110.794	111.744	110.150	100.512
Vinos	75.158	69.592	56.094	50.965
Otros	15.224	17.193	14.407	12.799
Transacciones Intercompañía	(14.641)	(16.765)	(14.140)	(12.191)
<b>Total</b>	<b>345.891</b>	<b>370.384</b>	<b>352.062</b>	<b>334.475</b>
<b>Costos de Explotación</b>				
Cervezas en Chile	(56.594)	(54.356)	(51.671)	(47.214)
Cervezas en Argentina	(19.229)	(28.750)	(24.545)	(24.029)
Bebidas Gaseosas y Aguas Minerales	(51.338)	(53.909)	(52.286)	(49.203)
Vinos	(46.859)	(43.487)	(38.139)	(34.719)
Otros	(11.242)	(11.446)	(9.228)	(8.074)
Transacciones Intercompañía	10.081	16.765	14.140	11.888
<b>Total</b>	<b>(170.622)</b>	<b>(175.182)</b>	<b>(161.730)</b>	<b>(151.351)</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>				
Cervezas en Chile	(50.586)	(49.783)	(52.889)	(55.430)
Cervezas en Argentina	(17.460)	(32.963)	(33.461)	(26.802)
Bebidas Gaseosas y Aguas Minerales	(49.349)	(49.045)	(48.318)	(44.612)
Vinos	(18.835)	(16.525)	(12.422)	(10.542)
Otros	(1.445)	(1.924)	(1.315)	(1.494)
Transacciones Intercompañía	0	0	0	303
<b>Total</b>	<b>(137.674)</b>	<b>(150.240)</b>	<b>(148.405)</b>	<b>(138.578)</b>
<b>Resultado Operacional</b>				
Cervezas en Chile	27.294	29.756	28.766	29.482
Cervezas en Argentina	(11.808)	(6.989)	(5.783)	(568)
Bebidas Gaseosas y Aguas Minerales	10.107	8.790	9.547	6.696
Vinos	9.464	9.580	5.532	5.705
Otros	2.537	3.823	3.864	3.231
<b>Total</b>	<b>37.594</b>	<b>44.962</b>	<b>41.927</b>	<b>44.546</b>
<i>Margen Operacional</i>	<i>10,9%</i>	<i>12,1%</i>	<i>11,9%</i>	<i>13,3%</i>
<b>Resultado No Operacional</b>				
Ingresos Financieros	1.635	3.531	4.995	9.419
Utilidad Inversión en Empresas Relacionadas	862	711	1.295	1.014
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	3.587	19.419	6.676	10.518
Amortización Menor Valor de Inversiones	(2.563)	(2.463)	(2.539)	(1.590)
Gastos Financieros	(3.833)	(6.394)	(7.540)	(6.722)
Otros Egresos Fuera de la Explotación	(2.904)	(8.559)	(11.261)	(2.061)
Corrección Monetaria	(3.674)	(2.471)	(130)	2.877
<b>Total</b>	<b>(6.891)</b>	<b>3.773</b>	<b>(8.504)</b>	<b>13.456</b>
Impuesto a la Renta	(7.436)	(7.360)	(5.331)	(7.997)
Interés Minoritario	(1.252)	(1.893)	(807)	(4.250)
Amortización Mayor Valor de Inversiones	50	47	36	33
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>22.065</b>	<b>39.529</b>	<b>27.321</b>	<b>45.787</b>
<b>Otros Datos Relevantes</b>				
Volumen de Venta (miles de hectólitros)	10.208	9.968	9.796	9.349
<b>EBITDA (Resultado Operacional + Depreciación + Amortización)</b>	<b>80.275</b>	<b>86.762</b>	<b>82.047</b>	<b>81.628</b>
Margen EBITDA	23,2%	23,4%	23,3%	24,4%

(Cifras en millones de pesos chilenos al 31 de diciembre de 2002)

# CCU: Abre tu Mundo

Innovación, Calidad, Acción Inspiradora y Responsabilidad Social son los cuatro valores corporativos que orientan las acciones empresariales y comerciales de CCU, cruzando en forma transversal a todas las áreas, negocios y procesos, conduciendo a la Compañía hacia una visión común.

## 1) Innovación

La Innovación se traduce en el conocimiento de sus consumidores, sorprendiéndolos con nuevos productos, empaques y formatos, orientados a las distintas ocasiones de consumo y a los gustos cada vez más diversos de las personas. El motor de este propósito es el conocimiento integral de su público, lo que le permite saber qué requiere y, más aún, superar sus expectativas a través de las diferentes marcas.

## 2) Calidad

La Calidad es un valor que habla de cómo se trabaja en CCU, siendo un concepto presente desde los procesos productivos, pasando por los sistemas de administración y comercialización, cubriendo hasta la presentación y campañas de marketing del portafolio de productos. Es también el sello que tienen las relaciones con los clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, inversionistas y consumidores. Dentro de esta línea destacan las certificaciones internacionales de calidad otorgadas a las instalaciones productivas, como HACCP (Sistema de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos) a las plantas de Salta y Santa Fe en Argentina; ISO 9000 a la Fábrica de Envases Plásticos (PLASCO) y la planta de Cachantun, y el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a Finca La Celia en Argentina.

## 3) Acción Inspiradora

CCU se compromete con lo que denomina la Acción Inspiradora, motivando a sus consumidores a elegir libremente, de manera responsable e informada, entre las diversas opciones de calidad y productos que ofrece; apoyando el negocio de sus clientes, potenciando sus capacidades y el trabajo mancomunado; inspirando a su gente a dar lo mejor de sí, valorando la creatividad, la iniciativa y el entusiasmo por el cumplimiento de nuevos desafíos; y promoviendo el desarrollo integral de sus empleados entregándoles la capacidad de tomar decisiones informada y responsablemente.

## 4) Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social se encuentra inserta en la tradición de más de 150 años de historia en Chile; hoy, es un tema inscrito dentro del Plan Estratégico bajo el Pilar de Sustentabilidad. Considerado un imperativo ético clave para alcanzar el éxito de los negocios, la Responsabilidad Social forma parte de las operaciones comerciales y administrativas, alcanzado incluso a los procesos de toma de decisiones. En este marco, CCU busca contribuir al bienestar de la comunidad, promoviendo una mejor calidad de vida y una existencia más digna para las personas, a través de iniciativas y acciones desarrolladas con continuidad sostenida en el tiempo.

La visión de CCU apunta a ser reconocida como la empresa que potencia un mejor vivir. Este desafío la motiva a desarrollar un Programa de Responsabilidad Social, que bajo un enfoque educativo se sustenta en cuatro compromisos: promoción del consumo responsable de alcohol, resguardo del medioambiente, acercar la cultura a la gente y apoyar solidariamente a la comunidad.

### a) Consumo Responsable de Alcohol

CCU ha desarrollado programas educativos que promueven el consumo responsable de alcohol, basándose en la certeza de que su ingesta –al igual que la de todos sus productos– es beneficioso si se hace de manera responsable y moderada; y perjudicial si se cae en el exceso.

Desde este punto de vista, la empresa, sustenta su negocio de bebidas alcohólicas en un consumidor adulto y responsable. Por lo tanto, la comunicación y las estrategias de publicidad realizadas para sus marcas de cerveza y vinos están dirigidas a un público mayor de 18 años.

Dentro de esta línea, CCU cuenta con dos proyectos educativos:

- 1) El programa "Educar en Familia", desarrollado para apoyar y fortalecer el papel de los padres en la formación de sus hijos, está centrado en la promoción de un estilo o forma de beber moderado y responsable, basándose en la entrega de información correcta dentro de un marco de diálogo familiar. Dirigido a apoderados de niños que cursan 6° año básico, consiste en un taller conducido por profesionales especialistas, apoyados con material impreso y audiovisual.

Como complemento a este programa, CCU creó el "Taller de Monitores" que tiene por finalidad capacitar a padres, orientadores y profesores para que repliquen el taller "Educar en Familia" en sus establecimientos educacionales.

- 2) El programa "Educar en Fiestas Patrias", desarrollado por CCU, junto a Carabineros de Chile y a la Comisión Nacional de Educación del Tránsito (CONETRA), entrega recomendaciones sobre un comportamiento seguro en materia de tránsito.

## Programa Educar en Familia



Guía para que Padres y Apoderados  
Conversen con sus Hijos sobre el  
Consumo Responsable de Alcohol



### **b) Cuidado del Medioambiente**

Con el objeto de contribuir al desarrollo sustentable, el cuidado del medioambiente es un tema de interés para CCU, orientando sus esfuerzos a la protección del entorno natural que rodea sus operaciones productivas, tanto como el fomento de una mayor conciencia ecológica en la comunidad.

Para ello, en sus instalaciones productivas, busca reducir el uso de recursos naturales; reciclar todos los recursos que sea posible; manejar programada y cuidadosamente el consumo de recursos; buscar maneras de mejorar la gestión en este ámbito. En este contexto sus negocios y procesos trabajan en concordancia y respeto con las leyes, regularizaciones y permisos que protegen el medioambiente, junto con minimizar los impactos de sus procesos productivos.

La Política Medioambiental de CCU otorga las directrices a sus plantas elaboradoras de cerveza, vinos y bebidas refrescantes, contemplando el tratamiento y reciclaje de desechos industriales, la optimización del recurso agua y plantación de áreas verdes.

En cuanto a su relación con la comunidad, en las instalaciones de su cervecería en Temuco se levanta un vivero de árboles nativos, donde se cultivan alrededor de 100.000 ejemplares para ser donados a diversas entidades y a proyectos de paisajismo urbano y plazas, entre otros.

Una de las instituciones más favorecidas con este programa es la Fundación Integra, beneficiándose anualmente con la entrega de 400 especies para generar un entorno natural en sus establecimientos, junto con propiciar que los 66.000 niños preescolares que acoge aprendan sobre la flora chilena.



### **c) Acercar la Cultura a la Gente**

Con el propósito de promover una mejor calidad de vida para la comunidad y, a la vez, contribuir al crecimiento integral de las personas, el Programa "CCU en la Cultura" se suma a los compromisos de Responsabilidad Social, siendo pionera en auspicios a actividades culturales, con la campaña "Cerveza Cristal en el Arte".



Desde 1994, CCU apoya diversas manifestaciones culturales, como pintura, escultura, literatura, danza, fotografía, ópera, música y teatro. Estas formas de acercamiento a la comunidad, ofrecen a las personas la posibilidad de potenciar sus estilos de vida, conectarse con sus intereses y activar una forma de ser.

Acercar el arte a la gente es el desafío del mundo cultural de CCU y con su prestigiosa colección pictórica de más de 200 obras de artistas chilenos contemporáneos recorre Chile con su programa de Exposiciones Itinerantes Regionales, contribuyendo a descentralizar la plástica y permitiendo –a la fecha– que más de 25 ciudades chilenas hayan podido apreciar los valores estéticos del arte chileno. Se unen exposiciones itinerantes orientadas a universitarios, clientes, y la comunidad a través de sus municipalidades, entre otras. Para quienes navegan en Internet, CCU creó el Museo Virtual CCU ([www.mav.cl/museoccu/](http://www.mav.cl/museoccu/)) vitrina electrónica que detalla la técnica empleada, biografía y corriente estética donde se inserta la obra de los artistas que integran su colección.

Cabe resaltar el Espacio Cristal en el Hotel Carrera, un atractivo bar-galería que ofrece a artistas emergentes la posibilidad de exponer sus trabajos.

Dentro de otra línea cultural, el 2002 CCU inició su Programa “Acercar la Literatura a la Gente”, creando el Taller Entrelibros, desarrollado con la “Revista de Libros” de El Mercurio; junto al programa radial “Vuelan las Plumas”.

La música es otra manifestación cultural que cuenta con CCU. Por más de siete años ha apoyado a la Corporación de Amigos del Teatro Municipal y el 2002 se sumó a un convenio con el Teatro Municipal para aportar nuevos recursos a este centro artístico, que permitirá ofrecer varias funciones gratuitas.

#### **d) Apoyo Solidario**

Para CCU, contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas es invertir en un mejor futuro. Ser un buen ciudadano corporativo es parte del espíritu que ha inspirado a la Compañía y, dentro de él, el programa de Apoyo Solidario consta de un Plan Anual de Donaciones y el Programa Compartir con un Amigo.

El Plan Anual de Donaciones entrega becas y fondos a instituciones chilenas sin fines de lucro orientadas a la educación. Destacan, por ejemplo, los aportes a la Fundación Juan Pablo II, Fundación Pascual Baburizza, Fundación Make a Wish y Corporación Amigos del Teatro Municipal, entre otras.

Adicionalmente, desde 1999, CCU promueve entre sus trabajadores el programa “Compartir con un Amigo”, creando así un espacio solidario para que participen activamente en las diversas acciones de apoyo de la empresa a hogares de menores, ancianos y madres solteras, entre otros. A la vez, este programa ofrece al personal de CCU la oportunidad de ejercer su vocación social, llevando alegría a niños de diversos centros de acogida para Navidad.

Por último, cuando la comunidad enfrenta momentos difíciles, como inundaciones, terremotos y otras catástrofes, CCU colabora ágilmente con envíos de gaseosas, néctar y agua mineral a los municipios de las zonas damnificadas.





# *Cervezas en Chile*

PLAN ESTRATEGICO

ROCE

MARCAS

PRODUCCION

DISTRIBUCION

RESULTADO OPERACIONAL

PERSPECTIVAS FUTURAS

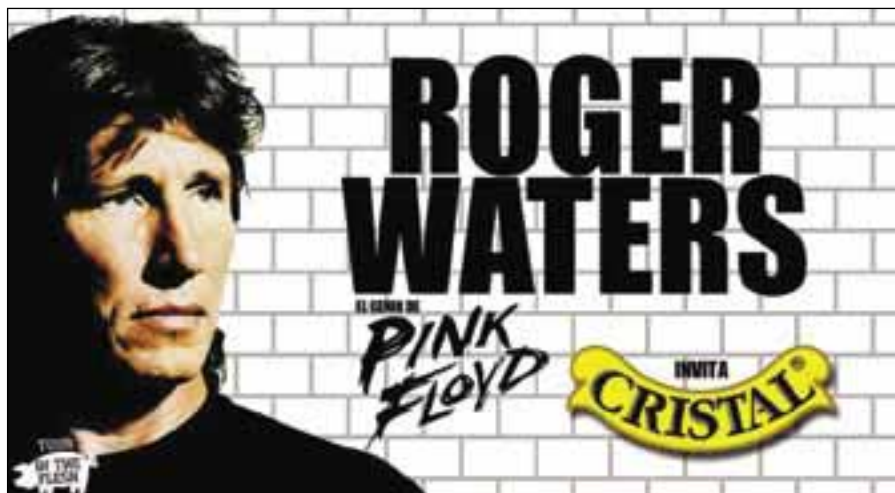
"Horizontes de Cristal" Pablo Domínguez



UNIDAD ESTRATEGICA

DE NEGOCIOS:

CERVECERA CCU CHILE



### PLAN ESTRATEGICO

CCU es líder en la industria cervecera nacional, donde posee alrededor de 88% de participación de mercado. Por esta razón, ha continuado destinando grandes esfuerzos a aumentar el consumo per capita de cerveza a través de la implantación de todas aquellas iniciativas contenidas en el Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza). Este Plan contempla el desarrollo de un conjunto de medidas estratégicas, las cuales abarcan nuevos productos, empaques, canales de distribución, y un mayor desarrollo del marketing y ejecución en el punto de venta, con el objetivo de aumentar las ocasiones de consumo y atraer a nuevos consumidores; además del fortalecimiento de las marcas tradicionales y la lealtad de los actuales consumidores.

El 2002, como parte del Plan ACC, fue denominado el "Año Cristal". Con el objetivo de fortalecer el valor de la principal marca de la Compañía, se realizaron numerosas actividades promocionales y de marketing obteniendo muy buenos resultados, mejorando sus indicadores de marca. Estas actividades incluyeron, entre otras, la realización de 24 nuevos comerciales para Cristal, la renovación de su etiqueta y el concierto de Roger Waters, ex líder del conjunto Pink Floyd, uno de los espectáculos musicales más importantes realizados en Chile en los últimos años.

En el mes de mayo, CCU adquirió el 50% de la propiedad de Compañía Cervecería Kunstmann S.A. (Kunstmann), la que produce tres tipos de cerveza premium: Kunstmann Lager, Anwandter Original Bock y Toro Bayo Pale Ale, marcas que junto a Austral, Paulaner, Budweiser y Royal permitirán a CCU fortalecer su posición en el segmento premium, la categoría de mayor crecimiento en los últimos años. De esta forma, se está cumpliendo con uno de los seis Objetivos Estratégicos del segmento Cervezas en Chile para el período 2002-2004, el cual consiste en hacer crecer el mercado premium, aumentando la participación de la Compañía en éste. De hecho, durante el año 2002 CCU aumentó su participación de mercado en este segmento de 45% el año 2001, a 53% el año 2002; segmento que representó aproximadamente 7% del mercado total.

En agosto, se lanzó una botella plástica de litro y medio no retornable para Lemon y Orange Stones. Este nuevo formato mantiene la línea juvenil, innovadora y refrescante de Stones, cerveza con sabor y 2,5° de alcohol, permitiendo ser compartida con la familia y amigos gracias a un envase práctico, liviano e irrompible.

CCU Chile reunió por primera vez en su historia a toda su fuerza de ventas desde Arica a Coyhaique en la I Convención de Ventas en Santiago. Este evento contempló una visita a la planta cervecera de Santiago, luego se realizaron exposiciones sobre los desafíos del área de ventas y los planes y estrategias de las distintas marcas de cervezas, charlas motivacionales, culminando con una feria de marketing donde estaban presentes todas las cervezas comercializadas por la Compañía. Debido al buen resultado, esta iniciativa se repetirá anualmente.

En enero de 2003 Cristal comenzó a auspiciar al Club Deportivo de la Universidad Católica, el cual cuenta con uno de los principales equipos de fútbol de Chile, totalizando con esto el patrocinio de 15 equipos.



### ROCE

El retorno generado sobre el capital empleado en este segmento llegó a 18,2% durante 2002, 1,5 puntos porcentuales bajo el valor alcanzado el año 2001. Esta disminución se explica por el consumo privado en Chile que continuó deprimido durante el 2002, además de los mayores costos afectados por el tipo de cambio y los precios que no se han reajustado desde septiembre de 2001. Sin embargo, este sigue siendo el segmento que genera el mayor retorno debido a la posición de liderazgo que posee en el mercado, la cual le da un alto nivel de eficiencia.

### MARCAS

Uno de los tres Pilares Estratégicos de CCU es la Sustentabilidad, dentro de ello juega un rol primordial construir y preservar el valor de sus marcas, factor que ha jugado un papel fundamental en su consolidación como líder de la industria cervecera chilena. Son sus marcas las que poseen las más altas preferencia y recordación en el mercado, y le confieren a la Compañía alrededor de 88% de participación de mercado.



CCU posee un muy amplio portafolio de productos, el cual le permite llegar a todos los segmentos de consumo con sus distintas marcas. Cristal y Escudo lideran el segmento masivo. En el segmento premium se incorporó Kunstmann, vendida bajo licencia, ampliando así la cartera de marcas nacionales en este segmento conformada por Royal Guard, Royal Light y Austral. Además, la Compañía está presente con las marcas extranjeras Paulaner, producida bajo licencia, y las importadas Budweiser y Guinness. Las marcas Dorada y Morenita, junto a Morenita Especial del Sur, lideran el segmento popular con alrededor de 9% de participación de mercado. Por último, el segmento de las cervezas con sabor, Lemon y Orange Stones representa alrededor de 2% del total de cervezas vendidas en Chile.

Durante el año, CCU siguió desarrollando su Modelo de Preferencia, con el cual mide el valor de sus marcas. Con este modelo, la Compañía realiza un seguimiento periódico de los indicadores de preferencia, obteniendo información que luego se traduce en un eficiente y oportuno método de toma de decisiones para cada marca, lo que permite además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Durante 2002 el indicador de Primera Preferencia aumentó a 86% para el total de marcas de cerveza.

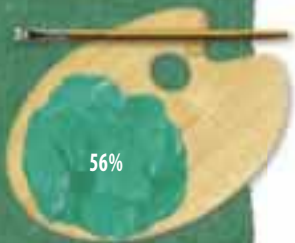
CONTRIBUCION A LOS INGRESOS DE EXPLOTACION CONSOLIDADOS



CONTRIBUCION AL RESULTADO OPERACIONAL CONSOLIDADO



CONTRIBUCION AL EBITDA CONSOLIDADO



## PRODUCCION

CCU Chile posee una red de tres plantas productivas de alto nivel tecnológico ubicadas estratégicamente a lo largo de Chile en las zonas norte, centro y sur del país, con una capacidad total de 6,5 millones de hectólitros al año. Estas plantas están ubicadas en las ciudades de Antofagasta, Santiago y Temuco, siendo esta última la más reciente y moderna, la cual posee los más altos estándares tecnológicos del mundo cervecero. A través de sus instalaciones la Compañía satisface sin problemas la actual demanda, teniendo la posibilidad de aumentar su nivel de producción a un bajo costo, acorde a las necesidades del mercado.

## DISTRIBUCION

A partir del año 2001, se transformó Transportes CCU Ltda., convirtiéndose en una importante Unidad Estratégica de Soporte (UES) que presta servicios a todas las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de CCU en bodegaje, distribución y cobranza. Transportes CCU Ltda. es la unidad encargada de la logística y distribución de la totalidad de los productos de la Compañía, destacando como la empresa logística más grande del país, en términos de volumen físico transportado y nivel de operaciones.

En julio de 2002, Viña San Pedro comenzó a vender los productos de Compañía Cervecería Kunstmann en Viña del Mar, encargándose Transportes CCU de su logística y distribución. Luego se incorporaron las ciudades de Santiago, Concepción, Chillán y Los Angeles. Ese mismo mes, Comercial Patagona Ltda. comenzó a distribuir todos los productos de la Compañía en la XII Región del país. Comercial Patagona Ltda. es una filial de Cervecera Austral S.A. que se dedica a la venta y distribución de los productos de Cervecera Austral y de CCU en el extremo sur de Chile.

## RESULTADO OPERACIONAL

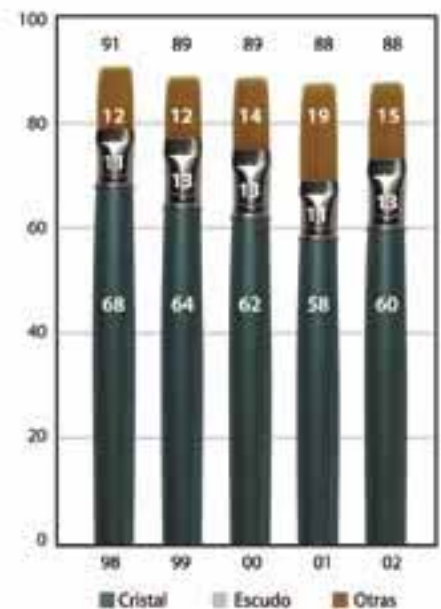
El negocio de cervezas en Chile generó ingresos por \$134.474 millones el año 2002, lo que significa un crecimiento de 0,4% en términos reales con respecto al año anterior. Este resultado se explica por un incremento de 0,6% en los volúmenes de venta, parcialmente compensado por una caída de 0,4% en el precio promedio.

El costo de explotación, por su parte, registró un incremento de 4,1%, alcanzando a \$56.594 millones. Lo anterior se explica principalmente por el aumento de los costos directos como resultado de la depreciación del peso chileno respecto del dólar estadounidense y la mayor depreciación.

Los gastos de administración y ventas fueron \$50.586 millones, lo que representa un aumento de 1,6% respecto del año anterior. Esto se debe principalmente a mayores gastos de marketing y depreciación, parcialmente compensados por menores remuneraciones.

De este modo, el resultado operacional del segmento alcanzó a \$27.294 millones, 8,3% inferior al obtenido el año 2001, lo que

PARTICIPACION DE MERCADO (%)



CERVEZAS EN CHILE	2002	2001	2000	1999
Volumen (miles de hectólitros)	3.502	3.483	3.522	3.445
Ingresos de Explotación	134.474	133.895	133.327	132.127
Costos de Explotación	(56.594)	(54.356)	(51.671)	(47.214)
Gastos de Administración y Ventas	(50.586)	(49.783)	(52.889)	(55.430)
Resultado Operacional	27.294	29.756	28.766	29.482
<i>Margen Operacional</i>	20,3%	22,2%	21,6%	22,3%
EBITDA	44.966	46.218	45.455	44.335
<i>Margen EBITDA</i>	33,4%	34,5%	34,1%	33,6%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2002

CAPACIDAD INSTALADA	2002
Capacidad instalada nominal por año (millones de hectólitros)	6,5
Capacidad utilizada en mes peak en base a producción	76%
Capacidad en mes peak en base a venta	83%
Capacidad utilizada promedio en 2002	54%

se tradujo en un margen operacional de 20,3%. Este menor resultado operacional es consecuencia de la ausencia de reajustes de precio desde septiembre de 2001, no traspasándose las alzas en los costos a los consumidores. Por su parte, el EBITDA llegó a \$44.966 millones, 2,7% inferior al año anterior, lo que representa un margen sobre ventas de 33,4%.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

En la Memoria Anual 2001 se presentó el Plan Estratégico de Cervezas en Chile para el período 2002-2004 el cual establecía las prioridades para este segmento de negocio que se resumían en seis Objetivos Estratégicos.

La principal prioridad definida por los accionistas de la Compañía es Rentabilidad. Este objetivo se logrará principalmente a través del crecimiento del mercado cervecero, manteniendo la retornabilidad en la industria y la constante búsqueda de la excelencia operacional, para lo cual se está trabajando en hacer más eficientes y homogéneos todos los procesos de la Compañía.

La excelencia operacional en el proceso de venta se obtendrá alineando los incentivos a la fuerza de venta con los objetivos comerciales, gestionando el mix óptimo de canales, entre otras iniciativas.

El objetivo de aumentar el consumo per capita de cerveza es el gran desafío que enfrenta CCU Chile, para lo cual seguirá ejecutando el Plan ACC. La exitosa implantación de este Plan ha permitido que los volúmenes de cerveza no hayan disminuido a pesar de la aguda caída del precio del vino en los últimos años, uno de los principales sustitutos de la cerveza en Chile. De acuerdo con el Plan ACC, el año 2002 fue denominado el "Año Cristal", como se explicó anteriormente. El año 2003 será el "Año del Punto de Venta" dándole especial importancia a la gestión de merchandising de los productos en los canales de venta.



# *Cervezas en Argentina*

PLAN ESTRATEGICO

ROCE

MARCAS

PRODUCCION

DISTRIBUCION

RESULTADO OPERACIONAL

PERSPECTIVAS FUTURAS

UNIDAD ESTRATEGICA

DE NEGOCIOS:

CCU ARGENTINA S.A.

## PLAN ESTRATEGICO

El desempeño de la Compañía en Argentina se vio afectado por la grave crisis económica y política que condujo a la devaluación del peso argentino, lo cual llevó a la necesidad de replantear el Plan Estratégico para el período 2002-2004 de esta Unidad Estratégica de Negocios que fue presentado en la Memoria Anual 2001. El nuevo foco de CCU Argentina está centrado en dos aspectos: mantener el valor de sus activos de largo plazo y mantener su caja balanceada.

Dentro del primer objetivo, la Compañía logró aumentar sus ventas 6,7% en volumen, lo cual se reflejó en un incremento de un punto en su participación de mercado. El aumento en sus ventas se explica por las marcas Budweiser y Schneider, ambas distribuidas en todo el país.

En febrero de 2002, se puso el precio de Budweiser –en envase de un litro retornable– al mismo nivel que la marca líder del mercado, de acuerdo con la estrategia comercial definida al ingresar al mercado argentino. Adicionalmente, en marzo Budweiser comenzó a auspiciar a River Plate, uno de los equipos de fútbol más populares de Argentina, logrando un mayor vínculo entre la marca más vendida en el mundo y el consumidor transandino. Estas dos acciones permitieron el crecimiento de 13% en las ventas de Budweiser durante el 2002.

Schneider tuvo un excelente desempeño durante el año, aumentando sus volúmenes 15%, gracias a una exitosa campaña publicitaria radial que realizó un conocido personaje de la televisión argentina, Flavio Pedemonti. Esta campaña fue galardonada con el Premio Mercurio de Plata, otorgado por la Asociación Argentina de Marketing a las campañas más exitosas en estrategia de negocios.

## ROCE

Como se mencionó anteriormente, los resultados del negocio cervecero en Argentina se han visto afectados por la situación económica imperante en ese país. Considerando la inestabilidad de ésta, y dado el alto nivel de competitividad reinante, la industria nuevamente se ha visto imposibilitada de mostrar crecimiento durante el año 2002. Los elementos antes mencionados no han permitido que los retornos sobre el capital empleado sean positivos. Sin embargo, CCU Argentina se encuentra en una buena posición, luego de haber reducido costos y gastos en forma importante y haber ganado participación de mercado, para obtener retornos positivos una vez que la situación económica del país mejore.

## MARCAS

CCU Argentina, durante el 2002 aumentó su participación de mercado a 13%, de la cual Schneider representó 5% y Budweiser 3%, correspondiendo el resto a las marcas regionales: Salta, Santa Fe, Córdoba y Rosario, y a las marcas importadas, Guinness y Corona.





Durante el año, CCU siguió desarrollando su Modelo de Preferencia, con el cual mide el valor de sus marcas. Con este modelo, la Compañía realiza un seguimiento periódico de los indicadores de preferencia, obteniendo información que luego se traduce en un eficiente y oportuno método de toma de decisiones para cada marca, lo que permite además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Durante el 2002 el indicador de Primera Preferencia alcanzó 12,0% para el total de marcas de cerveza de la Compañía en Argentina.



### PRODUCCION

CCU Argentina produce en sus dos plantas, ubicadas en las ciudades de Salta y Santa Fe, sus marcas regionales además de Schneider. La cerveza Budweiser es producida solamente en Santa Fe debido a sus exigentes estándares de calidad. Argentina es el único país en América Latina y uno de los nueve en el mundo donde se produce Budweiser fuera de Estados Unidos.

### DISTRIBUCION

CCU Argentina vende y distribuye sus marcas Budweiser, Schneider, Corona y Guinness, en todo el país, y las marcas regionales Salta, Santa Fe, Córdoba, y Rosario en sus respectivas ciudades.



La comercialización es llevada a cabo a través de la propia fuerza de venta directa o utilizando distribuidores mayoristas para llegar a los lugares más alejados. En los suburbios del Gran Buenos Aires sus productos son comercializados por Danone, una de las principales empresa de productos lácteos y agua mineral a nivel mundial, y en el sur del país por Embotelladora Polar S.A.

### RESULTADO OPERACIONAL

Las ventas en el segmento de cervezas en Argentina disminuyeron 54,5% medidas en pesos chilenos, alcanzando a \$24.881 millones. Esto se explica por una caída de 57,6% en el precio promedio que fue parcialmente compensada por un incremento de 6,1% en los volúmenes. La disminución del precio es producto de la devaluación del peso argentino y de la situación competitiva que no ha permitido traspasar aún a precios los mayores costos derivados de la misma devaluación.

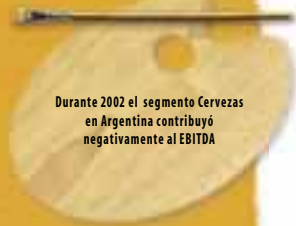
#### CONTRIBUCION A LOS INGRESOS DE EXPLOTACION CONSOLIDADOS



#### CONTRIBUCION AL RESULTADO OPERACIONAL CONSOLIDADO



#### CONTRIBUCION AL EBITDA CONSOLIDADOS



Por su parte, el costo de explotación fue de \$19.229 millones, 33,1% inferior al alcanzado el 2001. Sin embargo, como porcentaje de las ventas aumentó de 52,5% el año 2001 a 77,3% el 2002 como consecuencia de los costos directos indexados al dólar y de la depreciación mantenida en dólares históricos.

Por su parte, los gastos de administración y ventas alcanzaron \$17.460 millones, 47,0% inferiores a los gastos registrados en el 2001. Sin embargo, como porcentaje de las ventas crecieron desde 60,2% el año 2001 a 70,2% el 2002, principalmente debido a la depreciación que se ha mantenido en dólares históricos.

El resultado operacional, en consecuencia, representó una pérdida de \$11.808 millones, superior a la pérdida de \$6.989 millones obtenida en 2001.

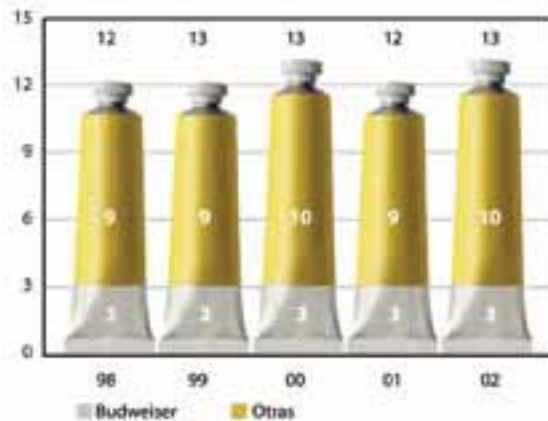
### PERSPECTIVAS FUTURAS

El Plan Estratégico de CCU Argentina para el período 2002-2004, que fue presentado en la Memoria Anual 2001, se vio alterado por la crisis económica por la cual atravesó el país y que llevó a la devaluación del peso argentino. Producto de esta situación, y ajustándose a la nueva realidad, CCU Argentina debe concentrarse principalmente en dos aspectos:

- 1) Mantener el valor de sus activos de largo plazo
- 2) Mantener su caja balanceada

El primer objetivo, mantener el valor de sus activos de largo plazo, se refiere esencialmente a sus marcas, plantas productivas y capital humano. Es primordial no descuidar los activos de largo plazo, de forma tal de poder contar con ellos una vez que la situación económica se revierta.

PARTICIPACION DE MERCADO (%)



CERVEZAS EN ARGENTINA	2002	2001	2000	1999
Volumen (miles de hectólitros)	1.604	1.512	1.552	1.579
Ingresos de Explotación	24.881	54.724	52.223	50.263
Costos de Explotación	(19.229)	(28.750)	(24.545)	(24.029)
Gastos de Administración y Ventas	(17.460)	(32.963)	(33.461)	(26.802)
Resultado Operacional	(11.808)	(6.989)	(5.783)	(568)
<i>Margen Operacional</i>	-47,5%	-12,8%	-11,1%	-1,1%
EBITDA	(1.707)	3.353	2.879	6.730
<i>Margen EBITDA</i>	-6,9%	6,1%	5,5%	13,4%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2002

CAPACIDAD INSTALADA	2002
Capacidad instalada nominal por año (millones de hectólitros)	2,9
Capacidad utilizada en mes peak en base a producción	82%
Capacidad utilizada en mes peak en base a venta	87%
Capacidad utilizada promedio en 2002	54%

El segundo objetivo de la empresa consiste en poder operar exitosamente en Argentina sin la necesidad de suministrar nuevos capitales a la filial, ni aumentar su nivel de endeudamiento, meta plenamente alcanzada durante el año 2002.

Las medidas tomadas para hacer más eficiente y competitiva a CCU Argentina, más las ganancias de participación de mercado con sus marcas Budweiser y Schneider, permiten estar optimistas respecto del futuro de CCU Argentina, una vez que la deprimida situación económica se revierta.





# *Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales*

PLAN ESTRATEGICO

ROCE

MARCAS

PRODUCCION

DISTRIBUCION

RESULTADO OPERACIONAL

PERSPECTIVAS FUTURAS



## UNIDAD ESTRATEGICA

### DE NEGOCIOS:

#### ECUSA.

## PLAN ESTRATEGICO

Durante el año 2002 la Embotelladora alcanzó importantes logros, destacando los crecimientos en los mercados de néctares en botella y agua mineral, los dos segmentos con mayor potencial de crecimiento debido a sus menores consumos per capita, y al fortalecimiento de sus marcas.

Durante el 2002, las ventas de néctar Watt's crecieron 25,1%, llegando a

281.724 hectólitros. Este excelente desempeño le permitió aumentar su participación de mercado en el segmento de jugos en botella desde 43% el 2001 a 50% el 2002. Continuando con las innovaciones en este segmento, se lanzaron las versiones light, de bajas calorías, para los sabores naranja y durazno.



En el mercado de las gaseosas, las marcas CCU mejoraron sus indicadores creciendo su Primera Preferencia de 8,9% el 2001 a 9,3% el 2002. Durante el año, se lanzaron Bilz Light y Pap Light orientadas a los padres cada vez más preocupados de la alimentación balanceada, tanto propia como de sus hijos. A fines de año se introdujo Show Cherry, nuevo sabor a cereza bajo la marca Show.

Schweppes realizó importantes campañas publicitarias para sus marcas Crush y Canada Dry Ginger Ale. Esta última retornó al apoyo publicitario en televisión y eventos, organizando el Canada Dry Golf Tour a lo largo de todo el país, lo cual le permitió mejorar en forma importante sus indicadores de marca. Adicionalmente, en noviembre Schweppes amplió su gama de productos con la introducción de Agua Tónica Light.

En el segmento de aguas minerales la Compañía mantuvo su liderazgo, aumentando fuertemente sus indicadores de marca, de 68% el 2001 a 74% el 2002, e incrementando su participación de mercado de 62% a 63% en el mismo período.

En el marco de la estrategia implantada por la Compañía de crecer en nuevos negocios, en agosto se lanzó Gatorade en Chile, la bebida isotónica número uno en el mundo. Gatorade se clasifica dentro de la categoría de productos funcionales ya que además de refrescar cumple con la función de hidratar y recuperar las sales minerales de quienes han practicado algún deporte.

## ROCE

El segmento de gaseosas, néctares y aguas minerales en Chile obtuvo un retorno sobre el capital empleado de 12,9% durante 2002, 1,0 punto porcentual por sobre el año 2001. La rentabilidad de este segmento se vio positivamente afectada por los menores costos de explotación que compensaron la disminución en las ventas valoradas.

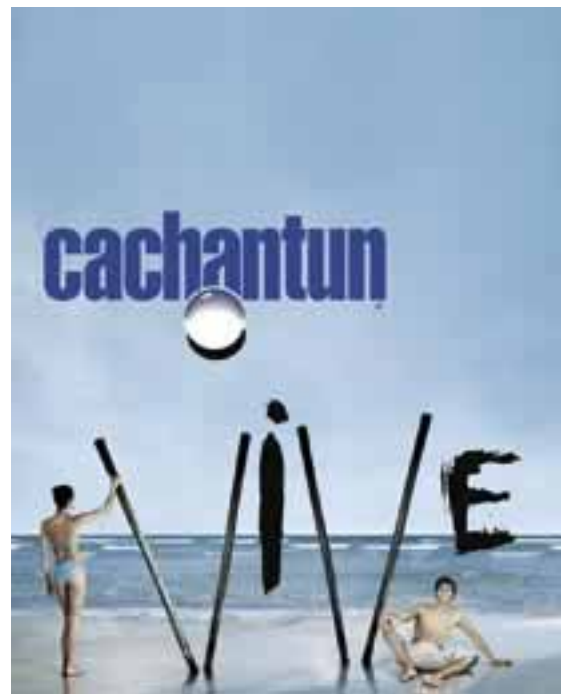
## MARCAS

La Compañía, líder en el segmento de las bebidas con sabor, cuenta con una participación de mercado de 23%. En este segmento posee una amplia cartera de marcas, compuesta por las marcas CCU: Bilz, Bilz Light, Pap, Pap Light, Kem y Show, con sus tres sabores, manzana, naranja y cherry; las marcas licenciadas de Schweppes Holdings Ltd.: Crush, Crush Light, Limón Soda, Ginger Ale, Agua Tónica y Agua Tónica Light, y de PepsiCo: 7Up y 7Up Light. En el segmento de las bebidas colas, también bajo licencia de PepsiCo, la Compañía fabrica y comercializa Pepsi y Pepsi Light. En el mes de enero de 2003 la Embotelladora lanzó Pepsi Twist y Pepsi Twist Light, con jugo de limón, ampliando la gama de productos en el segmento de las bebidas cola, el mayor del mercado.

En el segmento de los néctares, la Compañía participa con néctar Watt's en la categoría de botellas, la cual a partir del año 2001 pasó a ser la más importante del segmento. A sólo tres años de haber sido relanzados por la Embotelladora, son los líderes de esta categoría con 50% de las preferencias de los consumidores.

En cuanto a las aguas minerales, la Compañía es líder con 63% de participación de mercado. Su principal marca es Cachantun, con sus versiones sin gas, con gas, light gas y Cachantun O2; además de Porvenir, la cual se comercializa con y sin gas.

Durante el año, CCU siguió desarrollando su Modelo de Preferencia, con el cual mide el valor de sus marcas. Con este modelo, la Compañía realiza un seguimiento periódico de los indicadores de preferencia, obteniendo información que luego se traduce en un eficiente y oportuno método de toma de decisiones para cada marca, lo que permite además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Las marcas de gaseosas de la Embotelladora aumentaron su Primera Preferencia a 19% durante el año 2002, las aguas minerales lo hicieron a 74% y néctar Watt's se incrementó a 54%.



## PRODUCCION

Las bebidas de la Embotelladora se producen y embottellan en las plantas que la Compañía posee en Antofagasta, Santiago y Talcahuano, desde donde son distribuidas a todo el país.

Asimismo, las aguas minerales Cachantun y Porvenir son embottelladas en su fuente natural en Coinco, VI Región, y Casablanca, V Región, respectivamente; desde donde son transportadas a los centros de distribución del sistema CCU, a lo largo de todo el país.

#### CONTRIBUCION A LOS INGRESOS DE EXPLOTACION CONSOLIDADOS



#### CONTRIBUCION AL RESULTADO OPERACIONAL CONSOLIDADO



#### CONTRIBUCION AL EBITDA CONSOLIDADOS



## DISTRIBUCION

La Embotelladora vende sus productos en forma directa en las ciudades más importantes de Chile (Santiago, Rancagua, Concepción, Viña del Mar, Melipilla, Arica, Talca, Curicó, Chillán, Los Angeles, Temuco, Valdivia, Osorno y Puerto Montt), mientras que en el área rural y ciudades pequeñas lo hace a través de la fuerza de venta de CCU Chile, en conjunto con cerveza y vino. De esta forma se logra un mayor foco en la venta de gaseosas, agua mineral y néctar, al mismo tiempo que se aprovechan las sinergias en la distribución conjunta de todos los productos de la Compañía realizada por Transportes CCU Ltda.

En la XII Región los productos de la Embotelladora son distribuidos desde julio de 2002 por Comercial Patagona Ltda., en conjunto con los restantes productos de CCU y los productos de Cervecería Austral S.A.

## RESULTADO OPERACIONAL

Los volúmenes en el segmento aumentaron 0,2% en el año, los que se descomponen en incrementos de 25,1% en néctares y 2,6% en minerales que fueron paráticamente compensados por una caída de 2,1% en gaseosas. Asimismo, el precio promedio de gaseosas, néctares y agua mineral disminuyó 1,1%, 1,3% y 6,0%, respectivamente. Como resultado de lo anterior, los ingresos por venta en el segmento disminuyeron 0,9% en el año, llegando a \$110.794 millones.

Por su parte, el costo de explotación decreció 4,8%, alcanzando a \$51.338 millones debido principalmente a los menores costos directos y depreciación. Como porcentaje de las ventas disminuyó desde 48,2% a 46,3%.

Asimismo, el segmento registró gastos de administración y ventas por \$49.349 millones, 0,6% superiores a los registrados en 2001. Dicho incremento se explica principalmente por mayor depreciación y gastos de marketing, parcialmente compensado por menores remuneraciones.

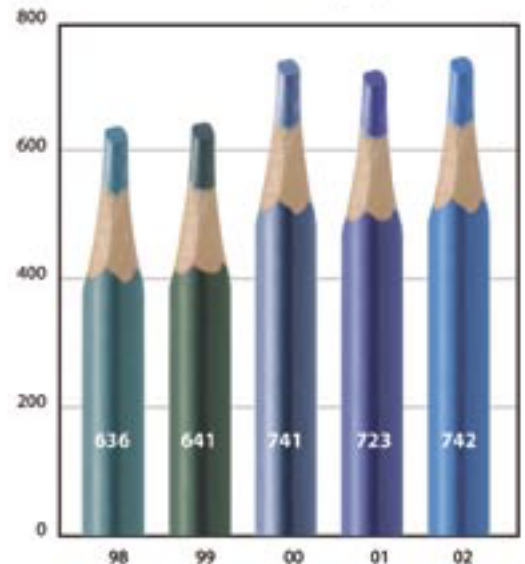
Como consecuencia de lo anterior, el resultado operacional aumentó 15,0%, alcanzando a \$10.107 millones, lo que equivale a un margen operacional de 9,1%, 1,2 puntos superior al año 2001. Por su parte, el EBITDA llegó a \$21.329 millones, 5,5% superior al año anterior, lo que representa un margen sobre ventas de 19,3%.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

En la Memoria Anual 2001 se presentó el Plan Estratégico de ECUSA para el período 2002-2004 el cual establecía las prioridades para este segmento de negocio que se resumían en siete Objetivos Estratégicos.

La principal prioridad definida por los accionistas de la Compañía es Rentabilidad. Este objetivo se logrará principalmente a través del crecimiento y la constante búsqueda de la excelencia operacional, para lo cual se está trabajando en hacer más eficientes y homogéneos todos los procesos.

#### VOLUMEN DE AGUA MINERAL (M hl)







GASEOSAS Y AGUAS MINERALES	2002	2001	2000	1999
Volumen (miles de hectólitros)	4.136	4.127	4.051	3.761
Ingresos de Explotación	110.794	111.744	110.150	100.512
Costos de Explotación	(51.338)	(53.909)	(52.286)	(49.203)
Gastos de Administración y Ventas	(49.349)	(49.045)	(48.318)	(44.612)
Resultado Operacional	10.107	8.790	9.547	6.696
<i>Margen Operacional</i>	9,1%	7,9%	8,7%	6,7%
EBITDA	21.329	20.217	21.176	18.712
<i>Margen EBITDA</i>	19,3%	18,1%	19,2%	18,6%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2002

CAPACIDAD INSTALADA EN 2002	GASEOSAS	AGUA MINERAL
Capacidad Instalada nominal por año (millones de hectólitros)	10,3	2,5
Capacidad utilizada en mes peak	38%	47%
Capacidad utilizada promedio en 2002	31%	31%

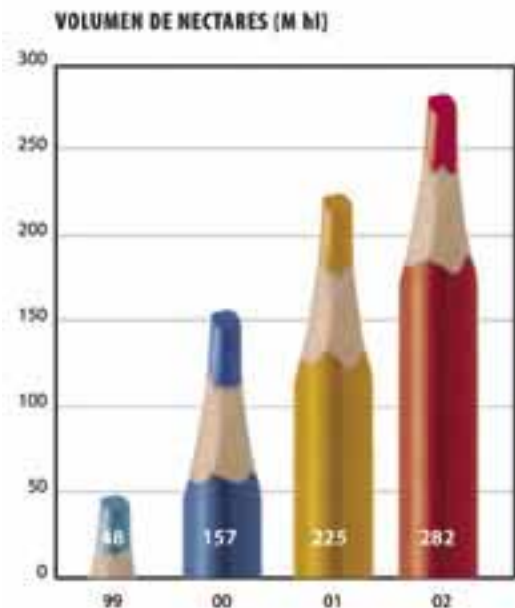
La excelencia operacional en el proceso de venta se obtendrá alineando los incentivos a la fuerza de venta con los objetivos comerciales, gestionando el mix óptimo de canales, entre otras iniciativas.

Se fortalecerá el segmento cola con la introducción de nuevas variedades de Pepsi, tales como Pepsi Twist y Pepsi Twist Light que fueron lanzadas en enero de 2003.

ECUSA espera mantener su alta participación de mercado en aguas minerales y hacer crecer este mercado a través de continuas innovaciones.

En el caso de los néctares, la Compañía espera continuar creciendo a través de innovaciones adicionales en sabores, empaques y nuevos productos.

ECUSA va a continuar con el desarrollo de productos funcionales, los cuales cumplen un fin adicional al de refrescar, tal como oxigenar, hidratar, energizar, alimentar, etc. De esta forma, la Compañía participará en nuevos nichos de alto margen.





# *Vinos*

PLAN ESTRATEGICO

ROCE

MARCAS

PRODUCCION

DISTRIBUCION

RESULTADO OPERACIONAL

PERSPECTIVAS FUTURAS

**UNIDAD ESTRATEGICA**

**DE NEGOCIOS:**

**VIÑA SAN PEDRO S.A.**

## **PLAN ESTRATEGICO**

Durante el año destacó el positivo desempeño de las ventas de Viña San Pedro S.A. (VSP) en el mercado doméstico, las que crecieron 19,5% en comparación al 2001. Este aumento se explica por la consolidación de la nueva fuerza de venta con que cuenta VSP en las ciudades de Concepción, Viña del Mar, Santiago, Chillán, Los Angeles, Temuco y Valdivia, la cual realiza una operación mucho más focalizada. Adicionalmente, las exportaciones de VSP continuaron creciendo a tasas de dos dígitos, como lo ha venido haciendo desde el año 1995, luego que CCU adquirió el control de Viña San Pedro. El año 2002 las exportaciones aumentaron 10,1%. Asimismo, la Viña continuó consolidando su proceso de internacionalización mediante el aumento en los volúmenes de venta de Finca La Celia, su filial en Argentina, la cual participa principalmente en el mercado de exportación de vinos argentinos. Las exportaciones de Finca La Celia alcanzaron a 9.752 hectólitros, prácticamente el doble que el año 2001. Sus principales mercados fueron Dinamarca, Reino Unido y Brasil.

Luego de su separación de VSP, en diciembre de 2001, Viña Santa Helena estableció una estructura comercial y enológica independiente, aprovechando la infraestructura de su matriz y CCU para el resto de los servicios. De esta manera, cada viña comenzó a comercializar sus productos en forma separada, permitiéndole a la Compañía llegar a los mercados internacionales con productos de dos viñas distintas, pudiendo así contar con más de un distribuidor por país. A un año de su independencia de VSP, Viña Santa Helena se ubicó como la octava viña chilena en exportaciones, luego de haber vendido en el exterior 81.627 hectólitros, 25,9% más que el año 2001.

En marzo del año 2002, se expandió la línea de vinos premium "1865", agregando las variedades carmenère y malbec. Castillo de Molina también incorporó nuevas cepas a su línea de productos, Castillo de Molina Carmenère en agosto y Castillo de Molina Syrah en el mes de noviembre. La marca 35 Sur estuvo muy activa durante el año con el auspicio de eventos de diversos deportes de primer nivel, como polo, vela, esquí y golf. El vino Gato Premium incorporó dos nuevas cepas a su repertorio, en marzo se introdujo Gato Premium Syrah y en diciembre se lanzó Gato Premium Malbec, producido en Argentina por Finca La Celia.

Para fortalecer su presencia en el segmento de botellas en el mercado nacional, Viña San Pedro introdujo en el mes de agosto la marca Amigo, vino popular en botella de 700 cc en variedades blanco y tinto.

En agosto, Finca La Celia comenzó la producción de vino marca Gato en Argentina para abastecer el mercado doméstico, luego que las exportaciones desde Chile quedaran fuera de mercado después de la devaluación. Finca La Celia produce Gato en las variedades cabernet sauvignon, malbec, merlot y sauvignon blanc.

## **ROCE**

Considerando tanto el mercado doméstico como el de exportación, el segmento vinos obtuvo un retorno sobre el capital empleado de 10,7%, ligeramente por sobre el alcanzado el año 2001.

## **MARCAS**

Las marcas de VSP cubren todo los segmentos del mercado y estas son: Cabo de Hornos, "1865", Late Harvest San Pedro, Castillo de Molina, Las Encinas, 35 Sur, Urmeneta, Gato, Gato Premium, Gato Export, Santo Tomás, Flor del Maipo, Jazz, Etiqueta Dorada y Amigo. Por otra parte, la cartera de Santa Helena comprende: Selección del Directorio, Siglo de



Oro, Tradición de Familia, Gran Vino y Santa Helena. Adicionalmente, Finca la Celia comercializa sus productos con las marcas: La Celia, La Consulta, Angaro, Magallanes, Don Eugenio, Amancay, Altivo y Furia.

En el mercado de exportación destacó el vino Gato Negro como el más vendido en Noruega durante el año 2002. Esto demuestra la importancia de la marca Gato a nivel internacional, siendo una de las marcas de vino chileno más exportada.

Asimismo, la constante preocupación de la Viña por la calidad de sus vinos fue reconocida internacionalmente con 14 medallas para VSP y 13 para Santa Helena en diversas ferias y concursos internacionales. En los reconocimientos mencionados se incluyen medallas de oro y plata obtenidas por Castillo de Molina, Cabo de Hornos, "1865", 35 Sur y Siglo de Oro en diversos concursos internacionales.

Durante el año, CCU siguió desarrollando su Modelo de Preferencia, con el cual mide el valor de sus marcas. Con este modelo, la Compañía realiza un seguimiento periódico de los indicadores de preferencia, obteniendo información que luego se traduce en un eficiente y oportuno método de toma de decisiones para cada marca, lo que permite además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Durante 2002, el indicador de Primera Preferencia alcanzó 16% para el total de marcas de vino de la Compañía.

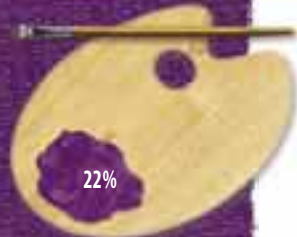


## PRODUCCION

Viña San Pedro posee 2.900 hectáreas plantadas, 2.500 de las cuales se encuentran en Chile y 400 pertenecen a Finca La Celia en Argentina. Adicionalmente, la Viña cuenta con 1.420 hectáreas arrendadas a largo plazo.

El 2002, Viña San Pedro abasteció alrededor de 23,7% de sus necesidades totales de vino con producción propia, mientras que el resto fue comprado a terceros en forma de vino y uva. Debido a la mayor capacidad de vinificación con que cuenta, VSP pudo comprar un mayor porcentaje de uvas que de vino, con una consiguiente mejoría en los costos y en la calidad de su producto.

#### CONTRIBUCION A LOS INGRESOS DE EXPLOTACION CONSOLIDADOS



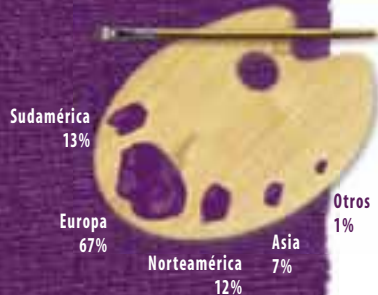
#### CONTRIBUCION AL RESULTADO OPERACIONAL CONSOLIDADO



#### CONTRIBUCION AL EBITDA CONSOLIDADO



#### DESTINOS DE VINOS DE EXPORTACION



## DISTRIBUCION

Durante el año 2002, Viña San Pedro continuó con el proceso de vender vinos en forma directa, incorporando en enero las ciudades de Temuco y Valdivia. La consolidación de esta nueva estrategia comercial es la que explica el excelente desempeño que tuvo el segmento de vinos doméstico, con un aumento de 19,5% en sus volúmenes durante el año.

El manejo de las bodegas, distribución y cobranza se realiza en forma conjunta para cerveza, gaseosas y vinos por la UES Transportes CCU Ltda., aprovechando las sinergias existentes entre los distintos negocios, reduciendo costos y mejorando el foco dado a los vinos con el objetivo de incrementar sus ventas. En las ciudades más pequeñas, donde el volumen de ventas no justifica contar con dos fuerzas de ventas separadas, el vino se continúa vendiendo junto con cerveza y gaseosas.

En la XII Región los productos de Viña San Pedro son distribuidos desde julio de 2002 por Comercial Patagona Ltda., en conjunto con los restantes productos de CCU y los productos de Cervecería Austral S.A.

En el exterior, una de las principales fortalezas de VSP consiste en la consolidada red de distribuidores que abarca los cinco continentes, llevando sus vinos a 66 países. Durante el año 2002 Viña San Pedro concretó importantes acuerdos, uno con Vins & Sprit AB -importante empresa de bebidas alcohólicas dueña del vodka Absolut- principalmente para los países escandinavos y otro con Mitsubishi para el mercado chino. Adicionalmente, VSP comenzó a exportar a México a la cadena internacional Walmart, la cual tiene presencia en diez países.

En Argentina, los productos de Finca La Celia son comercializados por CCU Argentina y por Danone, una de las principales empresas de productos lácteos a nivel mundial.

## RESULTADO OPERACIONAL

Los ingresos del segmento de vinos se incrementaron 8,0% en el año, alcanzando \$75.158 millones, lo cual se explica por los crecimientos en los volúmenes de los mercados doméstico y de exportación de Chile que aumentaron 19,5% y 10,1%, respectivamente. Sin embargo, los precios disminuyeron 8,7% en el mercado doméstico, y aumentaron 0,5% en exportaciones. La caída en el precio doméstico se explica principalmente por la abundante cosecha registrada en el país el año 2002, disminuyendo el precio de la materia prima, lo cual fue traspasado a los consumidores.

Por su parte, el costo de explotación alcanzó \$46.859 millones, 7,8% superior al registrado en 2001, principalmente explicado por las mayores ventas. Los gastos de administración y ventas alcanzaron a \$18.835 millones, 14,0% superior a los registrados el año anterior. Dicho incremento se explica por una mayor actividad de marketing, acompañada de mayores gastos generales y remuneraciones.

De este modo, el segmento obtuvo un resultado operacional de \$9.464 millones, ligeramente inferior al registrado en 2001. Asimismo, el EBITDA estuvo en línea con el alcanzado el año anterior, llegando a \$11.825 millones.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

En la Memoria Anual 2001 se presentó el Plan Estratégico de Viña San Pedro para el período 2002-2004 el cual establecía las prioridades para este segmento de negocio que se resumían en siete Objetivos Estratégicos.

VINOS	2002	2001	2000	1999
Volumen total (miles de hectólitros)	966	846	662	564
Volumen Doméstico	512	428	321	287
Volumen de Exportación	455	418	341	277
Ingresos de Explotación	75.158	69.592	56.094	50.965
Costos de Explotación	(46.859)	(43.487)	(38.139)	(34.719)
Gastos de Administración y Ventas	(18.835)	(16.525)	(12.422)	(10.542)
Resultado Operacional	9.464	9.580	5.532	5.705
<i>Margen Operacional</i>	12,6%	13,8%	9,9%	11,2%
EBITDA	11.825	11.868	7.543	7.478
<i>Margen EBITDA</i>	15,7%	17,1%	13,4%	14,7%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2002

CAPACIDAD INSTALADA (miles de hectólitros)	2002
Capacidad instalada de vinificación nominal por año	237
Capacidad de guarda	751
Capacidad de envasado (lts/hr)	53.200

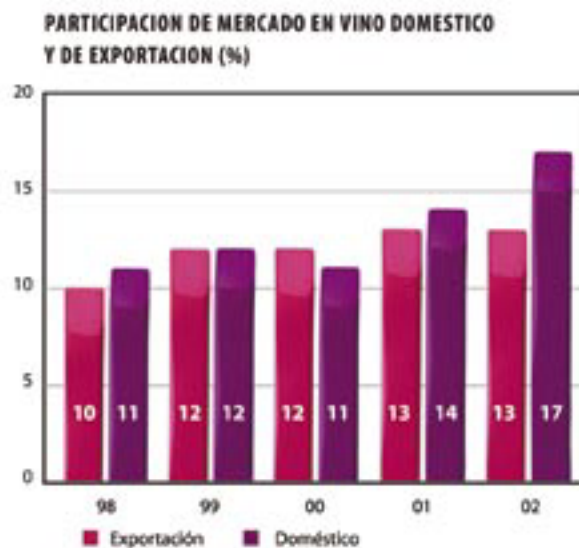
La principal prioridad definida por los accionistas de la Compañía es Rentabilidad. Este objetivo se logrará principalmente a través del crecimiento y la constante búsqueda de la excelencia operacional, para lo cual se está trabajando en hacer más eficientes los procesos.

La excelencia operacional en el proceso de venta se obtendrá alineando los incentivos a la fuerza de venta del mercado doméstico con los objetivos comerciales, gestionando el mix óptimo de canales, entre otras iniciativas.

Finca La Celia obtuvo muy buenos resultados durante el año 2002, prácticamente duplicando sus exportaciones desde Argentina a través de la red de distribuidores de VSP en el exterior. Esta tendencia debiera continuar en los próximos años. A partir del año 2003 Finca la Celia comenzará a consolidar sus resultados en Viña San Pedro, dejando de ser una filial en período de desarrollo.

Viña Santa Helena tuvo un muy buen desempeño durante el año 2002, debiendo seguir por esta senda para aumentar la presencia de sus vinos en los principales mercados mundiales.

Finalmente, Viña San Pedro explorará la posibilidad de invertir en algún otro país del Nuevo Mundo vitivinícola para ampliar la variedad de vinos que pueda ofrecer a su extensa red de distribuidores en el exterior.









" El Viajero " Andrés Díaz

# *Pisco*

PLAN ESTRATEGICO

MARCAS

PRODUCCION

DISTRIBUCION

PERSPECTIVAS FUTURAS

UNIDAD ESTRATEGICA

DE NEGOCIOS:

PISCONOR S.A.

## PLAN ESTRATEGICO

Siguiendo lo trazado en el Plan Estratégico de CCU, en Septiembre de 2002 se creó la filial Pisonor S.A., con el objeto de entrar al negocio del pisco. Esta filial tiene como misión producir y comercializar pisco, para ser uno de los líderes de la industria en el mediano plazo.

El negocio del pisco tiene interesantes perspectivas para CCU, debido a que posee sinergias significativas con las otras líneas de productos en los aspectos de ventas, distribución, producción y servicios compartidos. Asimismo, la estacionalidad de su consumo lo hace perfectamente complementario a los otros productos que distribuye la Compañía.

Lo anterior se refuerza por el hecho que la industria del pisco es una de las 10 principales industrias de consumo masivo que existen en el país, con ventas que de acuerdo a ACNielsen alcanzaron a US\$ 126 millones el año 2000, lo que constituye una alternativa atractiva desde el punto de creación de valor para los accionistas de la Compañía.

## MARCAS

Pisonor S.A. decidió penetrar el mercado del pisco con una nueva marca, Ruta Norte, enfocada a un segmento de hombres y mujeres jóvenes, consumidores habituales que buscan calidad y asocian su marca de pisco a su estilo de vida. La marca se introdujo al mercado en el mes de febrero de 2003 y el concepto detrás de su campaña es la "Piscología", definida como el saber espontáneo que observa, estudia y explica todo el universo de los momentos de relajación y entretenimiento, desde lo más actitudinal, simple y cotidiano, todos somos Psicólogos.

## PRODUCCION

El pisco se produce en la planta que la Compañía posee en Vicuña, Valle de Elqui, IV Región de Chile, desde donde el producto es distribuido a todo el país. En una primera etapa, se fabrica solamente en la versión de 35°, la cual representa aproximadamente 70% del mercado de pisco en Chile.

## DISTRIBUCION

Pisonor S.A. vende sus productos a través de la fuerza de ventas de CCU Chile en todos los canales del país, en conjunto con cerveza. De esta forma se aprovechan las sinergias existentes en la venta como asimismo en la distribución conjunta de todos los productos de la Compañía realizada por Transportes CCU Ltda.





### PERSPECTIVAS FUTURAS

El Plan Estratégico para el período 2003-2004 establece las prioridades para este segmento de negocio de la Compañía. Este plan consta de cuatro Objetivos Estratégicos, los cuáles están basados en los Pilares Estratégicos de Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad.

- 1. Lanzar y consolidar Ruta Norte**
- 2. Asegurar la distribución del producto y ejecución de las actividades de merchadising.**
- 3. Obtener el año 2004 un resultado operacional positivo**
- 4. Asegurar en el tiempo la calidad del producto**

El primer objetivo, relacionado al crecimiento del volumen de ventas y consolidación de la marca en la mente de los consumidores se conseguirá a través de una estrategia de marketing consistente y permanente en el tiempo.

El segundo objetivo busca lograr la consolidación de nuestra marca, para lo cual es clave la ejecución en el punto de venta, lo que a su vez constituye una diferenciación significativa respecto a las capacidades que posee la competencia. Esto permitirá apoyar la preferencia por Ruta Norte y finalmente captar consumidores.

Asimismo, con respecto a los índices de Rentabilidad, el objetivo de Piscoconor es tener una operación rentable el año 2004, la que se conseguirá con un fuerte crecimiento en el volumen de venta y un control estricto de los niveles de inversión y gastos.

Finalmente, y muy relacionado a la Sustentabilidad de Ruta Norte en el tiempo, el objetivo de mantener la calidad del producto se conseguirá con estrictos controles de calidad, permanencia de una planta que esté en el estado del arte en cuanto a tecnología de destilación y guarda, el aporte de asesoría externa de expertos y la capacitación constante del personal clave de la empresa.





Luque 2013

# *Otros Negocios*

KARLOVACKA PIVOVARA d.d.

CERVECERIA AUSTRAL S.A.

COMPAÑIA CERVECERA KUNSTMANN S.A.



CCU participa también en el negocio de cerveza en Croacia, mediante Karlovacka Pivovara d.d. (Karlovacka). Adicionalmente, CCU posee el 50% de Cervecería Austral S.A. (Austral) y de Compañía Cervecería Kunstmann S.A. (Kunstmann), las cuales están ubicadas en las ciudades de Punta Arenas y Valdivia, respectivamente.

### **UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: KARLOVACKA PIVOVARA d.d.**

CCU posee desde septiembre de 1994, una participación en Karlovacka, la segunda mayor compañía cervecera de Croacia. Dicha participación se materializa a través de la filial de CCU, Southern Breweries Establishment (SBE). SBE posee el 68,8% de las acciones de Karlovacka, y a su vez, CCU posee el 50% de SBE.

Karlovacka está presente en la industria cervecera de Europa Central desde 1854. Posee un amplio portafolio de marcas que incluye marcas propias, importadas y licenciadas. Las marcas propias son: Karlovacko, Karlovacko Rally (cerveza sin alcohol), Karlovacko Zimsko (cerveza de invierno), y Karlovacko Crno, una cerveza negra lanzada en noviembre de 2001. Las importadas son Paulaner Premium Pils y Paulaner Hefeweiss. Bajo licencia de CCU, Karlovacka produce la cerveza premium Crystal desde abril de 2001. En conjunto, estos productos acumulan una participación de mercado de 22%.

Por otra parte Karlovacka Pivovara distribuye vinos de VSP en el mercado croata, estos vinos son: Castillo de Molina, 35 Sur, Gato Negro y Gato Blanco.

Durante 2002, Karlovacka Pivovara d.d. mantuvo sus esfuerzos por fortalecer su posición dentro del mercado croata mediante el aumento de sus campañas publicitarias, reflejándose en el éxito del empaque 250cc twist off, el cual fue introducido al mercado el año 2001. Asimismo, se realizó un nuevo plan de merchandising y se reentrenó a la fuerza de venta.

Los productos de Karlovacka se elaboran en su planta cervecera en la ciudad de Karlovac, a 40 kilómetros de la capital Zagreb. La distribución de los productos se realiza a través de los centros de distribución ubicados a lo largo de Croacia, y abastece aproximadamente a 15.000 clientes, los cuales sirven a más de 35.000 puntos de ventas.

#### **Resultados Financieros**

Durante el año 2002, el volumen de venta de Karlovacka Pivovara alcanzó a 819.620 hectólitros, 5,8% menos que en 2001, explicado principalmente por una disminución de 9,1% en las ventas en el mercado nacional, parcialmente compensada por un aumento de 12,6% en las exportaciones. Esto se reflejó en una disminución de 2,2% en los ingresos de explotación, los que alcanzaron a 329,8 millones de kunas. Por su parte, el resultado operacional llegó a 27,0 millones de kunas, 16,8% bajo el año 2001, y la utilidad neta totalizó 26,0 millones de kunas, 19,5% menor al resultado de 2001. La disminución de las ventas domésticas se explica por el aumento de los impuestos a la cerveza, lo que llevó a incrementar los precios, haciendo decrecer el mercado cervecero croata. El resultado del año se vio afectado principalmente por el proceso de reestructuración que llevó a cabo la Compañía -lo que implicó un importante aumento en las indemnizaciones por años de servicio- por el incremento de la depreciación de botellas a raíz del lanzamiento en Bosnia y Herzegovina de nuevos empaques, y por los mayores gastos de marketing.



## UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS: CERVECERIA AUSTRAL S.A.

CCU posee desde noviembre de 2000, una participación de 50% en Cervecería Austral. Dicha empresa tiene una planta elaboradora de cerveza en el extremo sur de Chile, en la ciudad de Punta Arenas, con una capacidad anual de producción de 44.000 hectólitros de cerveza, siendo la cervecera más austral del mundo. El 50% restante pertenece al grupo Malterías Unidas.

Cervecería Austral está presente en la industria cervecera nacional desde 1896. Sus marcas son: Maracaibo, König, Imperial, Polar Imperial y Austral. Siendo estas dos últimas las principales marcas ubicadas ambas en el segmento premium del mercado nacional. En conjunto, dichas marcas poseen una participación de mercado de 1% a nivel nacional, lo que equivale a 14% del segmento premium.

A partir de octubre del 2001, CCU Chile comenzó a vender cerveza Austral a través de todo el país, poniéndose en marcha un plan de marketing que destaca su carácter premium y el hecho de ser la cerveza más austral del mundo. Para el año 2002, esta venta ascendió a 36.261 hectólitros. Adicionalmente, estos productos tienen una perspectiva de crecimiento muy importante en el sur de Argentina y en el exterior a través de exportaciones.

### Resultados Financieros

Durante el año 2002, el volumen de venta de Cervecería Austral alcanzó a 33.695 hectólitros, 46,2% más que en el 2001, explicado principalmente porque durante el segundo semestre de 2002 Cervecería Austral comenzó a vender y distribuir los productos de CCU, a través de su filial Comercial Patagona Ltda. en la zona de Punta Arenas, lo que aportó un total de 14.637 hectólitros. Los ingresos por ventas alcanzaron a \$1.908 millones, obteniendo una pérdida operacional de \$507 millones de pesos y una pérdida neta de \$415 millones de pesos. El resultado operacional negativo se explica principalmente por el marketing involucrado para posicionar Austral en el mercado premium y la caída de los volúmenes, tanto de Argentina como Punta Arenas.



## UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS: COMPAÑÍA CERVECERA KUNSTMANN S.A.

CCU posee desde mayo de 2002, una participación de 50% en Compañía Cervecería Kunstmann S.A. Dicha empresa tiene una planta elaboradora de cerveza en la ciudad de Valdivia, a 850 kilómetros al sur de Santiago, con una capacidad de producción anual de 30.000 hectólitros de cerveza. El 50% restante pertenece a Cervecería Valdivia S.A., ligada a la familia Kunstmann.

Kunstmann inició sus operaciones en 1991. Sus marcas son: Kunstmann Lager, Anwandter Original Bock y Toro Bayo Pale Ale, todas ellas ubicadas en el segmento premium del mercado nacional, el de más alto crecimiento en los últimos años. En conjunto, dichas marcas poseen una participación de mercado de 0,5% a nivel nacional, concentrando sus ventas, principalmente en la zona sur del país.

En el mes de julio de 2002, Viña San Pedro comenzó a vender cerveza Kunstmann en un plan piloto en la ciudad de Viña del Mar. En el mes de agosto extendió la venta de esta cerveza premium a través de su fuerza de venta en las ciudades de Santiago, Concepción, Chillán y Los Angeles. Durante el año, las ventas de Viña San Pedro representaron 13,6% del total de ventas de cerveza Kunstmann en el país.

### Resultados Financieros

El volumen de venta de Compañía Cervecería Kunstmann S.A. alcanzó a 12.695 hectólitros entre los meses de abril y diciembre de 2002, ya que esta sociedad empezó a operar en abril de 2002. En términos anualizados, la venta de cerveza Kunstmann alcanzó a 17.754 hectólitros el año 2002, 10,4% más que en 2001. Los ingresos por ventas alcanzaron a \$773 millones, obteniendo una pérdida operacional de \$248 millones y una pérdida neta de \$260 millones. El resultado negativo se explica, principalmente, por no contar con el primer trimestre de operaciones, el más relevante para la Compañía, y por los costos no recurrentes de puesta en marcha de la nueva sociedad.

(Nota: De acuerdo con los principios contables generalmente aceptados en Chile, CCU no consolida los resultados de Karlovacka Pivovara, de Cervecería Austral, ni los de Compañía Cervecería Kunstmann)





# Actividades y Negocios

Compañía Cervecerías Unidas S.A. posee un indiscutido liderazgo en el mercado nacional de bebidas y una consolidada presencia en los mercados extranjeros donde participa. Los modernos procesos productivos, la eficiente gestión comercial y una estructura organizacional que permite aprovechar de la mejor manera las sinergias entre las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), las Unidades Estratégicas de Soporte (UES) y las Unidades de Apoyo Corporativo (UAC), han permitido a CCU realizar una positiva gestión a pesar del entorno económico que afectó a la región durante el año 2002.

Dentro de las actividades realizadas por la Compañía destacan las siguientes:

## **Producción de Cervezas en Chile**

CCU cuenta con tres plantas productivas ubicadas en las ciudades de Antofagasta, Santiago y Temuco. En estas plantas, la Compañía elabora un diverso portafolio de productos. Sus marcas propias son Cristal, Morenita, Royal Guard, Royal Light, Escudo, Dorada, Lemon Stones y Orange Stones. Junto con ello, bajo licencia, produce la cerveza premium Paulaner.

La comercialización de cerveza se realiza en botellas de vidrio y plástico, latas de aluminio y en barriles de acero inoxidable para la cerveza en schop.

## **Producción de Bebidas Analcohólicas y Néctares**

Dentro del segmento gaseosas y néctares, elabora los productos Crush, Crush Light, Limón Soda Canada Dry, Ginger Ale Canada Dry, Agua Tónica Canada Dry, Agua Tónica Canada Dry Light, Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Twist, Pepsi Twist Light, Seven Up, Seven Up Light y Watt's, todos bajo licencia, junto a las marcas propias Bilz, Bilz Light, Pap, Pap Light, Kem y Show.

La Compañía cuenta con tres plantas productivas ubicadas en las ciudades de Antofagasta, Santiago y Talcahuano.

## **Embotellación de Aguas Minerales**

Las aguas minerales Cachantun y Porvenir son producidas y comercializadas en el país por Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA). La Compañía cuenta con dos fuentes naturales donde es embotellada el agua mineral: Cachantun en Coinco, VI Región, y Porvenir en Casablanca, V Región.

## **Producción y Comercialización de Cervezas en el Extranjero**

CCU participa en la producción y comercialización de cervezas en el extranjero con instalaciones en Argentina, en las ciudades de Salta y Santa Fe, y en Croacia, en la ciudad de Karlovac. En Argentina, sus principales marcas son Schneider, Santa Fe, Salta, Córdoba, Rosario, y bajo licencia, Budweiser. En Croacia, su marca líder es Karlovacko. Asimismo, CCU exporta cerveza a diversos países.

## **Producción de Vinos**

CCU complementa su línea de bebidas con la elaboración de los vinos de Viña San Pedro S.A., los cuales se comercializan en el mercado nacional y extranjero. Sus principales marcas son Gato, Urmeneta, Las Encinas, 35 Sur, Castillo de Molina, "1865", Cabo de Hornos, Jazz, Santo Tomás, Late Harvest y la línea de Viña Santa Helena con Selección del Directorio, Siglo de Oro, Tradición y Gran Vino. Los vinos se comercializan en botellas de vidrio, empaques de cartón, garrafas y a granel.

La Compañía cuenta con plantas productivas en las ciudades de Lontué, Molina y Santa Cruz.

El año 2000, Viña San Pedro adquirió Finca La Celia, ubicada en el departamento de San Carlos, al sur de la provincia de Mendoza, Argentina. Finca La Celia exporta vinos bajo las marcas Angaro, La Consulta y La Celia.

## **Producción de Pisco**

CCU entró al negocio del pisco durante el año 2002 a través de su filial Pisonor S.A., comenzando su comercialización en febrero de 2003 bajo la marca Ruta Norte. La Compañía cuenta con una planta productiva en el valle del Elqui, IV Región.

## **Comercialización, Distribución y Venta de Cervezas, Vinos, Pisco, Gaseosas y Productos Naturales, Aguas Minerales y Néctares**

CCU Chile Ltda., ECUSA, Viña San Pedro S.A. y Pisonor S.A. son las filiales de CCU encargadas directamente de las actividades productivas y comerciales en el país. A su vez, la distribución de los productos está a cargo de la sociedad Transportes CCU Ltda. En Argentina estas operaciones son desarrolladas por las filiales de CCU Argentina S.A.

## **Fabricación y Comercialización de Botellas Plásticas**

Fábrica de Envases Plásticos S.A. (PLASCO) produce prácticamente la totalidad de las botellas plásticas retornables y no retornables utilizadas por CCU Chile y ECUSA.

## **Importación, Venta y Distribución de Cervezas Importadas**

En Chile, el portafolio de cervezas importadas por CCU está integrado por una amplia variedad de productos reconocidos mundialmente, como la afamada cerveza negra Guinness; Budweiser de Anheuser-Busch, la cerveza más vendida en el mundo, distribuida desde 1996 en todo Chile, que se sumó a Paulaner Oktoberfest, Paulaner Premium Pils y Paulaner Hefeweiss. En Argentina se importan las cervezas Guinness y Corona, y en Croacia las cervezas Paulaner.

## **Abastecimiento de Malta**

En Chile y Argentina, CCU realiza compras locales e importaciones de malta a proveedores de primera línea.

## **Contratos**

CCU tiene contratos de licencia y distribución para las marcas y productos Pepsi, Crush, Canada Dry, Watt's y la cerveza premium Paulaner, otorgándole a la Compañía exclusividad para embotellar y comercializar este producto en el país.

En cuanto a la cerveza Budweiser, en Chile la Compañía cuenta con un contrato de distribución, ya que es importada. En cambio en Argentina, CCU fabrica Budweiser, bajo un contrato de licencia exclusiva para la producción y comercialización de este producto.

Para satisfacer sus requerimientos de una de las principales materias primas en la elaboración de cervezas, anualmente CCU celebra contratos de compraventa de malta, tanto en el mercado local como internacional.

## **Mercados**

De acuerdo a su política de expansión y diversificación de mercados, CCU ha consolidado su presencia en los países donde realiza operaciones productivas y comerciales.

En todos estos mercados, la política global de la Compañía consiste en trabajar para optimizar la calidad de sus productos y procesos de elaboración, junto con ello mantiene una atención directa y personalizada con sus clientes, principalmente a través de personal local.

La comercialización de sus productos está dirigida básicamente al comercio minorista, integrado por supermercados, restaurantes, botillerías, fuentes de soda y otros. De esta forma, CCU atiende a través de sus filiales alrededor de 95.000 clientes en Chile. Sus principales clientes son Distribuidora y Servicio S.A. (D y S), Supermercados Santa Isabel S.A. e Hipermercado Jumbo Ltda.

La Compañía es líder en el mercado cervecero local, con una participación de aproximadamente 88%. Su principal competidor es Cervecería Chile S.A. que cuenta con alrededor de 11% del mercado.

En el caso de gaseosas, CCU es el segundo mayor embotellador con aproximadamente 23% del mercado. Los embotelladores de Coca Cola poseen una participación de alrededor de 65%.

CCU es el principal productor de agua mineral con 63% del mercado, su competidor más importante es Vital con una participación de 29%.

En el segmento de los néctares en botellas, la Compañía, a través de néctar Watt's, es líder con 50% de éste, siendo su principal competidor los productos Andina con 34% de participación.

Viña San Pedro es el segundo exportador de vinos de Chile con 13% de los envíos, luego de Concha y Toro que posee 16% del mercado. En el mercado doméstico VSP es la tercera viña con 17% de éste, la preceden Concha y Toro con 23% y Santa Rita con 21% de participación.

En Argentina, CCU es la tercera cervecera con una participación de 13%. El líder es Quilmes con 62%, seguido de AmBev con 17% del mercado cervecero.

Los datos de participaciones de mercado provienen de estimaciones internas, estudios de ACNielsen Chile S.A., Asociación de Viñas de Chile A.G., y Cámara de la Industria Cervecería Argentina (CICA).

## **Actividades Financieras**

La Compañía invierte sus excedentes de caja en depósitos a plazo, fondos mutuos y pactos. En ocasiones, para financiar sus inversiones, recurre al mercado de capitales buscando alternativas que minimicen sus costos de financiamiento. Asimismo, realiza operaciones de seguro de cambio para evitar el descalce de monedas.

## Investigación y Desarrollo

Investigación y desarrollo de nuevos productos, de marcas y mercados se realizan periódicamente y se llevan a gasto. La Compañía no invierte grandes recursos en investigación y desarrollo tecnológicos, pues se beneficia del contrato de asistencia técnica que posee con el grupo Paulaner para Chile y del de licencia con Anheuser-Busch para la producción de cerveza en Argentina.

## Políticas de Inversión y Financiamiento

Las inversiones que realiza la Compañía están orientadas, tanto a la reposición normal de activos operacionales, modernizaciones y nuevas instalaciones para ampliar y mejorar la capacidad productiva, así como a la adquisición -con fines de crecimiento- de participaciones en empresas afines a sus actividades tanto en Chile, como en el exterior.

El financiamiento de las inversiones proviene del flujo operacional generado por la Compañía, de la colocación de acciones, bonos e instrumentos similares, y de la contratación de nuevos créditos, velando por mantener una adecuada estructura para minimizar los costos de capital, así como plazos y niveles de endeudamiento compatibles con la generación de sus flujos de caja operacionales.

## Factores de Riesgo

Los principales factores de riesgo inherentes a esta actividad son los propios de los mercados en donde opera, tanto en Chile como en el exterior, reflejándose en los precios y volúmenes de venta de los productos elaborados y comercializados por la Compañía y sus filiales. Los principales factores de riesgo incluyen, entre otros, el éxito de CCU en la ejecución de su programa de inversiones, la naturaleza y el grado de competencia futura en las principales áreas de comercialización de la Compañía, y los acontecimientos políticos y económicos en Chile, Argentina, Croacia y otros países en que CCU actualmente realiza negocios o prevé hacerlo en el futuro.

En términos financieros, la Compañía cuenta con una rentabilidad positiva y se encuentra con un nivel de solvencia adecuado, calificado como A- por Fitch Ratings, y BBB+ por Standard & Poor's.

## Seguros

CCU y sus filiales mantienen contratos anuales en compañías aseguradoras de primera clase para cautelar todos sus bienes, asegurando sus edificios, maquinarias, vehículos, materias primas, productos en proceso y terminados, entre otros. Las pólizas cubren daños por incendios, terremotos y otros factores de la naturaleza, el hombre y demás.

## Marcas y Patentes

En Chile y el extranjero, CCU y sus filiales son titulares de diversas marcas registradas, bajo las cuales comercializan sus productos. En el mercado nacional, su portafolio de marcas en el rubro de cervezas está integrado por Cristal, Escudo, Royal Guard, Royal Light, Morenita, Dorada, Lemon Stones y Orange Stones. En Argentina, cuenta con Schneider, Salta, Santa Fe, Córdoba y Rosario; y en otros países, entre otras, con Andes y Aysén.

Dentro del segmento de gaseosas y aguas minerales, en Chile CCU cuenta con las marcas Bilz, Bilz Light, Pap, Pap Light, Kem, Show, Cachantun, Cachantun Light, Cachantun O2 y Porvenir.

También la Compañía reúne importantes licencias para su uso en Chile de marcas nacionales e internacionales registradas, de propiedad de terceros, como Paulaner, Budweiser, Austral y Kunstmann en cervezas, junto a Crush, Canada Dry, Pepsi y Seven Up en gaseosas, Gatorade en bebidas funcionales y Watt's en néctares.

# Actividades del Comité de Directores

## I. INTEGRANTES

El Comité de Directores está integrado por los Sres. John S. Koykka, Jorge Carey Tagle y Francisco Pérez Mackenna, directores los dos primeros independientes del controlador, y el tercero vinculado al controlador. La Secretaria del mismo es la abogada de la sociedad Sra. Margarita Sánchez Acevedo.

## II. ACTIVIDADES

Durante el ejercicio 2002, el Comité ha sesionado regularmente, celebrando una sesión al mes.

Consta de las actas respectivas las materias tratadas, para cuyo análisis el Comité ha contado permanentemente con la información y antecedentes proporcionados por la Gerencia General y demás Gerencias, así como también con informes de los Auditores Externos.

Entre las materias que han sido objeto de examen por el Comité, se describen brevemente a continuación, las principales de ellas:

1. Examen de la política de contratación de seguros, riesgos que se encuentran cubiertos, bienes asegurados, montos asegurados, valor de las primas, coberturas y deducibles.
2. Examen de los procedimientos en que se desarrollan las actividades de Auditoría Interna y revisión de las recomendaciones formuladas y su aplicación. Revisión del cumplimiento del Plan Anual de Auditorías internas practicadas durante el ejercicio 2001 y revisión del plan del año 2002.
3. Análisis de una síntesis de normas de comportamiento que hacen explícitas las relaciones entre la Compañía y sus trabajadores, de manera de asegurar su desarrollo profesional, de seguridad en el trabajo, y sobre eventuales conflictos de interés.
4. Examen del procedimiento y normativa para la filial CICSA de Argentina, respecto de la recepción como medio de pago de bonos provinciales y regionales.
5. Revisión de los Estados Financieros Individual y Consolidado al 31 de Diciembre de 2001, así como también de los Estados Financieros trimestrales (FECU) del año 2002.
6. Revisión del contrato con los auditores externos y definición de la política de contratación de servicios y asesorías con auditores externos. Evaluación de la declaración y confirmación de los auditores externos de su independencia en el desempeño de sus funciones según Norma N° 1 del Independence Standards Board (ISB) de Estados Unidos.
7. Revisión de los contratos con las empresas Clasificadoras de Riesgos.
8. Análisis de la Circular N° 1.591 de la SVS, relativa al uso del Sistema de Envío de Información en Línea (SEIL) para el envío de la información correspondiente a los estados financieros, resúmenes de hechos esenciales y declaración de responsabilidad correspondientes a las Fecus trimestrales y al informe anual de resultados.
9. Informe al Directorio de los contratos con sociedades relacionadas o en los que un director tenga interés.
10. Revisión de la Política de Remuneraciones y Planes de Compensación a los gerentes y ejecutivos principales.
11. Examen de la Ley Sabarnes-Oxley dictada por el Congreso de Estados Unidos, la cual contiene normas que se aplican a las sociedades extranjeras que transan sus valores en dicho país. Asimismo, frente a esta ley se revisaron los procedimientos a seguir para asegurar que la difusión de la información contable, tributaria, legal y societaria a revelar sea completa, oportuna y exacta.
12. Análisis de la metodología de valorización de activos en CCU Argentina, ECUSA, Viña San Pedro, Austral y Southern Breweries Establishment con arreglo a la Norma 142 (FAS 142) emitida por el Financial Accounting Standards Board (FASB) de Estados Unidos.
13. Revisión general de las marcas comerciales y nombres de dominio vigentes de CCU y filiales.
14. Examen del informe de Control Interno emitido por los auditores externos y del estado de implementación de las recomendaciones formuladas.
15. Examen de la Política de Capacitación y Plan de Seguridad Laboral vigentes.
16. Revisión de juicios con terceros y contingencias derivadas de tres casos de apropiación indebida.

## III. GASTOS

Durante el ejercicio 2002, el Comité mismo no incurrió en gastos de asesoría de terceros para el desarrollo de sus labores, debido a que en su funcionamiento se limitó a emplear recursos internos de la sociedad.

# Accionistas Mayoritarios y Dividendos

Al 31 de diciembre de 2002, el total de acciones suscritas y pagadas al cierre del ejercicio asciende a 318.502.872.

## ACCIONISTAS CON MAS DE 10% DEL CAPITAL CON DERECHO A VOTO :

	<b>Nº Acciones</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Inversiones y Rentas S.A.</i>	196.137.960	61,58%
<i>Anheuser-Busch International Holdings, Inc. Chile II Ltda.</i>	63.695.333	20,00%

Inversiones y Rentas S.A. (IRSA), accionista controlador de CCU, es una sociedad anónima chilena cuyos socios son las sociedades Quiñenco S.A. y FHI Finance Holding International BV (FHI), las cuales poseen cada una de ellas el 50% del capital accionario de IRSA. Con fecha 14 de abril de 1994 los accionistas de IRSA, celebraron un pacto de accionistas, el que fue depositado en el Registro de Accionistas de la Compañía con fecha 15 de diciembre de 2000 y enviado a la Superintendencia de Valores y Seguros el 11 de enero de 2001.

Quiñenco S.A. es una sociedad anónima abierta constituida de acuerdo a las leyes chilenas y su controlador es la familia Luksic. Las personas naturales vinculadas indirectamente y controladoras de Quiñenco S.A. son los Sres. Andrónico Luksic Abaroa, RUT 1.926.613-3, Andrónico Luksic Craig, RUT 6.062.786-K, Guillermo Luksic Craig, RUT 6.578.597-8 y Jean Paul Luksic Fontbona, RUT 6.372.368-1.

FHI Finance Holding International BV es una sociedad de responsabilidad limitada holandesa, cuyo controlador es Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG, una sociedad encomandita alemana. La persona natural vinculada indirectamente y controladora de Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG (SSCHKG) es el Sr. Stefan Schörghuber, alemán, RUT 48.019.606-6. En enero de 2003, Quiñenco S.A. anunció un acuerdo con la sociedad SSCHKG que le da el derecho a esta última, dentro de un plazo de tres años, de enajenar sus acciones en FHI o, en su defecto, a vender sus acciones en IRSA, a Heineken International B.V.

El accionista, distintos del controlador, que posee más de 10% del capital social, es Anheuser-Busch International Holdings, Inc. Chile II Limitada, RUT N° 77.551.720-4.

## DOCE MAYORES ACCIONISTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002 :

	<b>Nº Acciones</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Inversiones y Rentas S.A.</i>	196.137.960	61,58%
<i>Anheuser-Busch International Holdings, Inc. Chile II Ltda.</i>	63.695.333	20,00%
<i>JPMorgan Chase Bank (representante tenedores ADR)</i>	24.133.205	7,58%
<i>Banchile Corredores de Bolsa S.A.</i>	3.360.329	1,06%
<i>AFP Provida S.A. Fondo C</i>	3.035.472	0,95%
<i>AFP Habitat S.A. Fondo C</i>	2.419.463	0,76%
<i>AFP Provida S.A. Fondo B</i>	1.062.890	0,33%
<i>Compass Group Chile S.A.</i>	808.160	0,25%
<i>Larraín Vial S.A. Corredora de Bolsa</i>	795.476	0,25%
<i>The Chile Fund Inc.</i>	788.794	0,25%
<i>Bolsa Electrónica de Chile Bolsa de Valores</i>	788.285	0,25%
<i>Compañía de Seguros de Vida Consorcio Nacional S.A.</i>	755.807	0,24%

Durante el ejercicio 2002, no hubo transacciones por parte de accionistas mayoritarios, ni de ejecutivos de la Compañía, ni de personas relacionadas.

#### RESUMEN DE INFORMACION BURSATIL

Año	Número de Acciones	Monto (miles de \$)	Precio Promedio
<b>2000</b>			
Primer trimestre	12.010.791	10.990.785	2.970,34
Segundo trimestre	7.293.114	16.818.872	2.321,56
Tercer trimestre	2.536.041	6.421.579	2.524,85
Cuarto trimestre	4.227.815	10.030.269	2.357,20
<b>2001</b>			
Primer trimestre	30.820.145	89.272.506	2.917,97
Segundo trimestre	13.776.254	39.580.611	2.840,09
Tercer trimestre	1.829.134	5.153.596	2.803,48
Cuarto trimestre	9.810.384	23.213.916	2.373,62
<b>2002</b>			
Primer trimestre	6.007.494	13.304.135	2.214,59
Segundo trimestre	9.040.305	18.436.525	2.039,37
Tercer trimestre	6.439.039	12.627.705	1.961,12
Cuarto trimestre	24.449.138	48.626.679	1.988,89

#### POLITICA DE DIVIDENDOS:

La política de dividendos informada por el Directorio en la última Junta General Ordinaria de Accionistas, celebrada el día 26 de abril de 2002, consiste en distribuir el 50 % de la utilidad líquida de cada ejercicio.

Utilidad distribuible del ejercicio finalizado el día 31 de diciembre de 2002:

Utilidad neta	M\$22.064.886
Déficit acumulado periodo de desarrollo filial	(M\$1.490.485)
<b>Utilidad distribuible</b>	<b>M\$20.574.401</b>

Por consiguiente, el reparto del dividendo provisorio N° 221, pagado en enero de 2003, equivale a 34,06% de dicha utilidad.

#### DIVIDENDOS (Valores históricos)

Fecha	Tipo/n°	Monto	Por Acción	Utilidad Año
14 de mayo de 2003	Eventual n°222	M\$56.375.008	\$177,00000	Util. retenidas ejer. ant.
10 de enero de 2003	Provisorio n°221	M\$7.007.063	\$22,00000	2002
8 de mayo de 2002	Def. eventual n°220	M\$10.510.595	\$33,00000	2001
11 de enero de 2002	Provisorio n°219	M\$10.510.595	\$33,00000	2001
9 de mayo de 2001	Def. eventual n°218	M\$29.178.685	\$91,61200	Util. retenidas ejer. ant.
9 de mayo de 2001	Definitivo n°217	M\$2.353.099	\$7,38800	2000
15 de enero de 2001	Provisorio n°216	M\$10.510.595	\$33,00000	2000
15 de mayo de 2000	Definitivo n°215	M\$12.309.767	\$38,64884	1999
10 de enero de 2000	Definitivo n°214	M\$8.281.075	\$26,00000	1999

# Hechos Relevantes y Remuneraciones

Durante el ejercicio 2002 y entre el día 1 de enero a 10 de marzo de 2003, se ha informado a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y a las bolsas de valores, lo siguiente:

## EN CARACTER DE HECHO ESENCIAL:

- Con fecha 13 de mayo de 2002, se informa que la Compañía adquirió el día 10 de mayo de 2002 un porcentaje mayoritario de "Inversiones Trovador S.A.", sociedad que cuenta entre sus activos con un porcentaje de la sociedad "Compañía Cervecera Kunstmann S.A.", pasando a ser la primera de las nombradas una sociedad filial de CCU y la última una sociedad coligada de la misma.
- Con fecha 24 de mayo de 2002, se complementa la información relativa a la adquisición de un porcentaje mayoritario de la sociedad anónima cerrada "Inversiones Trovador S.A."

## EN CARACTER DE HECHO RELEVANTE

- Con fecha 3 de abril de 2002, se comunica el acuerdo del Directorio de proponer a la Junta General Ordinaria de Accionistas, a celebrarse el día 26 de abril de 2002, la aprobación del reparto del Dividendo Definitivo N° 220, de \$33 por acción, ascendente en total a \$10.510.594.776 con cargo a la utilidad del ejercicio 2001.
- Con fecha 27 de febrero de 2003, se comunica el acuerdo adoptado en la Junta General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el día 26 de febrero, de repartir con cargo a utilidades retenidas de ejercicios anteriores un Dividendo Eventual de \$168.700 millones, el que se pagará en parcialidades, y cuya primera parte de \$177 por acción, se paga a contar del día 14 de marzo de 2003, y el saldo restante en los montos y fechas que determine el Directorio dentro del plazo que se extiende hasta el día 31 de octubre de 2003.

## OTROS ANTECEDENTES:

- Con fecha 4 de enero de 2002, se comunica que el Directorio de CCU ha acordado una reorganización empresarial, y con tal objeto la filial Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA) ha procedido a aumentar su capital mediante la emisión de acciones de pago, aumento que CCU entera con el aporte de los derechos y acciones respectivas que posee en Southern Breweries Establishment, CCU Argentina S.A. y CCU Cayman Limited.
- Con fecha 1 de febrero de 2002, se informa el efecto contable de la devaluación ocurrida en Argentina en los resultados consolidados de CCU al 31 de diciembre de 2001.
- Con fecha 1 de febrero de 2002, se comunica que el día 27 de febrero de 2002 se pondrá a disposición de la Junta Nacional de Cuerpos de Bomberos de Chile, la suma de \$5.592.602, correspondiente al dividendo N° 208 pagado el año 1997, y que no fuera cobrado por los accionistas.
- Con fecha 3 de abril de 2002, se informa el acuerdo del Directorio de citar a Junta General Ordinaria de Accionistas para el día 26 de abril de 2002. Además, se envían tres ejemplares de la Memoria del ejercicio 2001.
- Con fecha 15 de enero de 2002, se complementa información sobre reorganización empresarial de CCU, explicitando las relaciones de propiedad de la matriz con filiales y coligadas después de la mencionada reorganización, así como el tratamiento contable a aplicar en el aumento de capital de Embotelladoras Chilenas Unidas S.A.
- Con fecha 26 de abril de 2002, se da cuenta que Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. y Cervecera CCU Chile Ltda., constituyeron una sociedad filial denominada "Vending CCU Limitada", cuyo objeto, entre otros, es la comercialización y venta al por menor de bebidas en general y otros productos por medio de máquinas automáticas de expendio directo al público.
- Con fecha 23 de mayo de 2002, se comunica que el día 12 de junio de 2002 se pondrá a disposición de la Junta Nacional de Cuerpos de Bomberos de Chile, la suma de \$9.390.336, correspondiente al dividendo N° 209 pagado el año 1997, y que no fuera cobrado por los accionistas.
- Con fecha 24 de octubre de 2002, se informa respecto a los efectos producidos en la Compañía por las variaciones en el tipo de cambio y otras variables económicas que han afectado a América Latina durante el período comprendido entre los meses de enero a septiembre de 2002.
- Con fecha 15 de noviembre de 2002, se informa que en reunión de Directorio celebrada el 5 de noviembre de 2002 se dio cuenta de la formación entre CCU y ECUSA de la sociedad "Inversiones ECUSA S.A.", haciéndose presente que esta sociedad llevará su contabilidad en dólares.
- Con fecha 26 de noviembre de 2002, se informa que el 22 de noviembre de ese mismo año, Inversiones Trovador S.A., sociedad filial de CCU, vendió a su matriz la totalidad de las acciones de que era titular en Compañía Cervecera Kunstmann S.A., conservando esta última la calidad de coligada de CCU.

- Con fecha 22 de enero de 2003, se informa el acuerdo del Directorio de citar, a petición del accionista mayoritario, a Junta General Extraordinaria de Accionistas para el día 26 de febrero de 2003.

## REMUNERACION DEL DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL

Conforme a lo acordado en la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad, la remuneración de los directores consiste en una dieta mensual fija de UF 100 por director y el doble para el Presidente, cualquiera que sea el número de sesiones que se efectúen en el mes, y una participación equivalente al 5% de los dividendos que se distribuyeren. Adicionalmente, los directores integrantes del Comité de Directores y del Comité de Negocios perciben una dieta de UF 17 por cada sesión a que asisten.

De acuerdo a lo anterior, los directores recibieron durante el año 2002 y 2001 por dieta y participación, respectivamente, las siguientes remuneraciones (cifras en miles de pesos de diciembre del 2002):

Directores	Rut	Dieta (*)	Participación 2002	Gastos	Dieta (*)	Participación 2001	Gastos
Guillermo Luksic Craig	6.578.597-8	41.490	120.113	82	41.521	245.989	-
Giorgio Maschietto Montuschi	4.344.082-9	22.304	80.075	-	15.633	-	-
Johannes Bauer Spiegel	48.025.928-9	21.169	120.113	38.257	20.904	245.989	47.258
Jorge Carey Tagle	4.103.027-5	22.875	80.075	-	14.497	-	-
Rosita Covarrubias Gatica	6.089.295-4	-	40.037	-	6.690	245.989	-
Thomas Fürst Freiwirth	2.634.675-4	-	40.038	-	8.681	245.989	11.906
Peter Hellich Sandler	48.032.413-7	20.034	120.113	17.149	20.050	245.989	16.165
John S. Koykka	48.077.080-3	21.740	110.103	97	19.510	-	-
Felipe Lamarca Claro	4.779.125-1	-	10.009	-	1.675	245.989	-
Andrónico Luksic Craig	6.062.786-K	20.034	120.113	-	20.050	245.989	-
Manuel José Noguera Eyzaguirre	5.894.519-6	20.034	120.113	-	20.050	245.989	-
Francisco Pérez Mackenna	6.525.286-4	26.264	120.113	-	26.020	245.989	4.160

(\*) Dieta incluye remuneración de miembros del Comité de Directores y Comité de Negocios

Durante el año 2002, el Directorio incurrió en gastos de asesoría económica de terceros por M\$29.221 (M\$27.536 el año 2001).

Asimismo los Directores y administradores de la sociedad matriz que se indican, recibieron durante el año 2002 las remuneraciones brutas, por concepto de dietas, que se señalan a continuación, por el desempeño de sus cargos de directores en las empresas filiales que se individualizan:

CCU Argentina S.A.:							
Directores	Rut	Dieta	Participación 2002	Gastos	Dieta	Participación 2001	Gastos
Guillermo Luksic Craig	6.578.597-8	20.457	-	2.572	19.047	-	4.291
Thomas Fürst Freiwirth	2.634.675-4	18.152	-	-	22.706	-	-
Johannes Bauer Spiegel	48.025.928-9	15.709	-	1.799	16.461	-	4.291
Peter Hellich Sandler	48.032.413-7	10.742	-	1.799	12.493	-	4.291
Francisco Pérez Mackenna	6.525.286-4	20.457	-	1.910	21.498	-	4.291
Patricio Jottar Nasrallah	7.005.063-3	20.457	-	-	22.706	-	-

Compañía Industrial Cervecera S.A.:							
Directores	Rut	Dieta	Participación 2002	Gastos	Dieta	Participación 2001	Gastos
Guillermo Luksic Craig	6.578.597-8	846	-	1.766	810	-	-
Thomas Fürst Freiwirth	2.634.675-4	846	-	1.766	810	-	-
Johannes Bauer Spiegel	48.025.928-9	846	-	1.766	810	-	-
Peter Hellich Sandler	48.032.413-7	846	-	1.766	810	-	-
Francisco Pérez Mackenna	6.525.286-4	846	-	1.766	810	-	-
Patricio Jottar Nasrallah	7.005.063-3	846	-	1.766	810	-	-



**Embotelladoras Chilenas Unidas S.A.:**

<b>Directores</b>	<b>Rut</b>	<b>Dieta</b>	<b>Participación 2002</b>	<b>Gastos</b>	<b>Dieta</b>	<b>Participación 2001</b>	<b>Gastos</b>
Guillermo Luksic Craig	6.578.597-8	22.937	-	-	21.537	-	-
Thomas Fürst Freiwirth	2.634.675-4	22.937	-	-	21.537	-	-
Johannes Bauer Spiegel	48.025.928-9	22.939	-	-	21.503	-	-
Francisco Pérez Mackenna	6.525.286-4	22.937	-	-	21.537	-	-
Patricio Jottar Nasrallah	7.005.063-3	22.937	-	-	21.537	-	-

**Viña San Pedro S.A.:**

<b>Directores</b>	<b>Rut</b>	<b>Dieta</b>	<b>Participación 2002</b>	<b>Gastos</b>	<b>Dieta</b>	<b>Participación 2001</b>	<b>Gastos</b>
Thomas Fürst Freiwirth	2.634.675-4	6.675	10.780	-	7.354	5.372	-
Johannes Bauer Spiegel	48.025.928-9	4.670	10.780	-	5.336	5.372	-
Francisco Pérez Mackenna	6.525.286-4	8.013	10.780	-	7.352	5.372	-
Patricio Jottar Nasrallah	7.005.063-3	17.866	21.559	-	17.377	10.744	-

Los ejecutivos principales de ccu s.a. son los siguientes:

<b>Nombre</b>	<b>Rut</b>	<b>Profesión</b>	<b>Cargo</b>
Patricio Jottar Nasrallah	7.005.063-3	Ingeniero Comercial	Gerente General
Dirk Leisewitz Timmermann	4.483.742-0	Ingeniero Civil Industrial	Contralor General
Jorge Aninat Solar	5.892.124-6	Ingeniero Civil	Gerente de Ingeniería
Marisol Bravo Léniz	6.379.176-8	Ingeniero Comercial	Gerente de Asuntos Corporativos
Pablo De Vescovi Ewing	6.284.493-0	Ingeniero Comercial	Gerente de Recursos Humanos
Hugo Ovando Zalazar	7.109.694-7	Ingeniero Comercial	Gerente de Desarrollo
Ricardo Reyes Mercandino	7.403.419-5	Ingeniero Civil de Industrias	Gerente de Administración y Finanzas
Margarita Sánchez Acevedo	4.940.451-4	Abogado	Gerente de Asuntos Legales

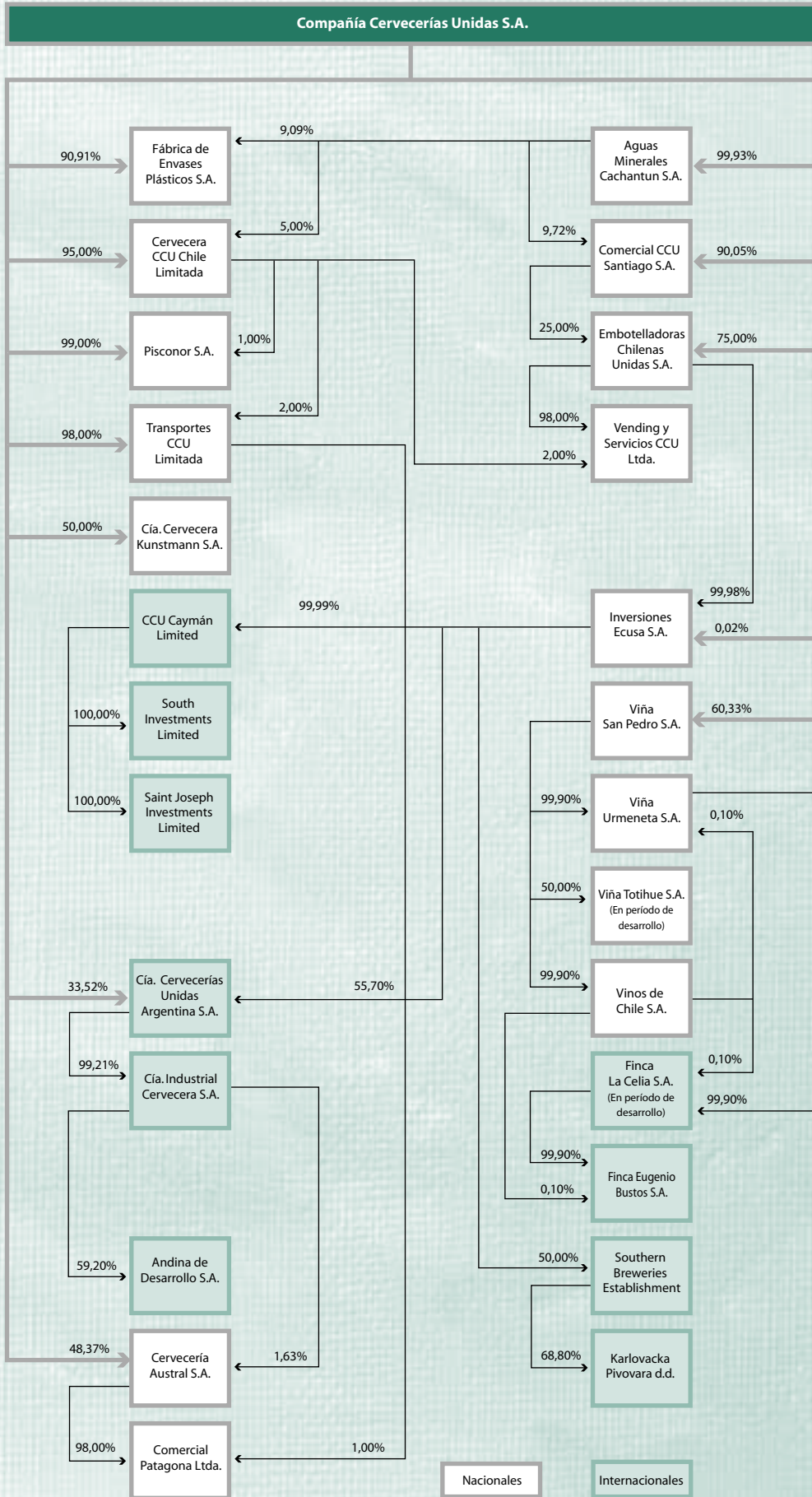
La remuneración percibida durante el año 2002 por los ejecutivos antes mencionados más los Gerentes Generales y gerentes de área de las cinco Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), 37 personas en total, incluyendo bonos, asciende a M\$3.626.287 (35 ejecutivos y M\$4.103.316 el año 2001). La Compañía otorga a los gerentes un bono anual, de carácter facultativo, discrecional y variable, no contractual, que se asigna sobre la base del grado de cumplimiento de metas individuales y corporativas y en atención a los resultados del ejercicio. No existen sistemas de incentivos mediante pago en acciones u opción de compra de acciones de la Sociedad.

Los Gerentes Generales de las UEN, filiales de CCU S.A., son los siguientes:

<b>UEN</b>	<b>Nombre</b>	<b>Rut</b>	<b>Profesión</b>
Cervecera CCU Chile Ltda.	Francisco Diharasarri Domínguez	7.034.045-3	Ingeniero Civil Industrial
Viña San Pedro S.A.	Matías Elton Necochea	6.552.241-1	Ingeniero Comercial
Pisconor S.A.	Alvaro Fernández Fernández	8.552.804-1	Ingeniero Comercial
Embotelladoras Chilenas Unidas S.A.	Sergio Guzmán Lagos	6.868.240-1	Ingeniero Comercial
Cervecera CCU Argentina S.A.	Fernando Sanchis Sacchi	(*)	Contador Público

(\*) El Sr. Sanchis es ciudadano argentino, su documento nacional de identidad argentino es 14.477.334

**ORGANIZACION SOCIETARIA**



# Filiales y Coligadas de Compañía Cervecerías Unidas S.A.

<b>COMERCIAL CCU SANTIAGO S.A.</b>	
<i>Razón social</i>	COMERCIAL CCU SANTIAGO S.A. (Comercial CCU Stgo. S.A.)
<i>Naturaleza jurídica</i>	Sociedad anónima cerrada
<i>Capital suscrito y pagado</i>	M\$11.369.782
<i>% participación total</i>	99,76%
<i>% de la inversión sobre el activo total de la matriz</i>	6,4432%
<i>Objeto social</i>	Efectuar inversiones en toda clase de bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporales y especialmente en acciones, opciones de compra y venta de acciones, bonos, debentures, efectos de comercio, planes de ahorro, cuotas de fondos mutuos, cuotas o derechos en sociedad y en toda clase de valores mobiliarios; adquirir, enajenar y explotar toda clase de bienes inmuebles; realizar y/o participar, directa o indirectamente en la actividad de transporte aéreo y terrestre de carga y pasajeros; la fabricación, elaboración y comercialización de cervezas, bebidas alcohólicas, aguas minerales y gaseosas, y bebidas en general.
<i>Directorio</i>	Patricio Jottar Nasrallah (Presidente) Dirk Leisewitz Timmermann (Vicepresidente) Francisco Diharasarri Domínguez Ricardo Reyes Mercandino
<i>Gerente</i>	Dirk Leisewitz Timmermann Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah, Dirk Leisewitz Timmermann, Ricardo Reyes Mercandino y el Gerente de la sociedad son gerentes de la matriz.
<i>Principales contratos entre Comercial CCU Santiago S.A. y la matriz</i>	Contrato de asesoría y asistencia técnica Contrato de cuenta corriente mercantil

**EMBOTELLADORAS CHILENAS UNIDAS S.A., FILIALES Y COLIGADAS**

Razón social	EMBOTELLADORAS CHILENAS UNIDAS S.A. (ECUSA, ECCUSA, Embotelladora CCU o Embotelladora CCU S.A.)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$122.514.833
% participación total	99,94%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	29,4432 %
Objeto social	La fabricación, envase, compra, venta, distribución, importación y exportación de toda clase de jugos, bebidas alcohólicas, analcohólicas, aguas minerales, concentrados, mermeladas, así como toda clase de productos y artículos alimenticios, realizar operaciones por cuenta propia y ajena, tomar representaciones nacionales y extranjeras. La compra, venta, arrendamiento, y en general la adquisición y enajenación de bienes raíces y la realización de toda clase de negocios inmobiliarios; la compra, venta, arrendamiento, y en general la adquisición y enajenación de bienes muebles, tanto corporales como incorporales, incluyendo acciones, bonos, debentures y otros valores mobiliarios, instrumentos financieros y efectos de comercio en general, como asimismo de marcas comerciales y demás privilegios y/o derechos de propiedad industrial; la celebración de cualquier otro acto o contrato concerniente a las actividades industriales y de negocios antes enunciadas, así como cualquier otro negocio similar o análogo, y todas las operaciones accesorias que fueren necesarias, conducentes o convenientes para la complementación del objeto social arriba expresado.
Directorio	Guillermo Luksic Craig (Presidente) Thomas Fürst Freiwirth Francisco Pérez Mackenna Johannes Bauer Spiegel Patricio Jottar Nasrallah
Gerente General	Sergio Guzmán Lagos Los directores señores Guillermo Luksic Craig, Francisco Pérez Mackenna y Johannes Bauer Spiegel son directores de la matriz y el director señor Patricio Jottar Nasrallah es Gerente General de la misma.
Principales contratos entre Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. y la matriz:	Contrato arrendamiento y opción de compra máquinas Contrato de prestación de servicios, asesoría y asistencia técnica Contrato licencia uso software Contrato arrendamiento y subarrendamiento bodegas Contrato de licencia marcas Bilz, Pap y Kem Contrato de cuenta corriente mercantil

**VENDING Y SERVICIOS CCU LIMITADA (\*)**

Razón social	VENDING Y SERVICIOS CCU LIMITADA (Vending CCU Ltda.)
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada
Capital suscrito y pagado	M\$259.364
% participación total	99,94%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,0408 %
Objeto social	La comercialización al por menor de bebidas analcohólicas en general y de mercaderías, entre otras formas, a través de la utilización de máquinas automáticas de expendio directo al público; la mantención, reparación, arriendo, subarriendo, y la entrega en comodato de toda clase de equipos y máquinas expendedoras a industrias, oficinas y a personas naturales o jurídicas; la realización de todo tipo de negocios o actividades que se relacionen directa o indirectamente con el objeto social y que acuerden los socios.
Directorio	Sergio Guzmán Lagos Rafael Gálmez de Pablo Francisco Diharasarri Domínguez
Gerente	Víctor Oliva Lablée
Principales contratos entre Vending y Servicios CCU Limitada y Compañía Cervecerías Unidas S.A.	Contrato de cuenta corriente mercantil

(\*) Vending y Servicios CCU Limitada se constituyó por las socias Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. y Cervecera CCU Chile Limitada, mediante escritura pública de fecha 15 de marzo de 2002, otorgada en la Notaría de Santiago de don Juan Ricardo San Martín Urrejola, publicada en extracto en el Diario Oficial N° 37.225 del 3 de abril de 2002, e inscrita a fojas 7849 bajo el N° 6415 del Registro de Comercio de Santiago del año 2002.

**INVERSIONES ECUSA S.A., FILIALES Y COLIGADAS (\*)**

Razón social	INVERSIONES ECUSA S.A. (Inversiones ECUSA o Invecusa)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$88.728.253
% participación total	99,94%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	18,8295%
Objeto social	1) Inversión, compra, venta, distribución, suministro, exportación, importación, arrendamiento y, en general, la comercialización y explotación en el extranjero, por cuenta propia y ajena, de toda clase de bienes inmuebles y muebles, sean ellos corporales o incorporales, especialmente acciones de sociedades anónimas abiertas o cerradas, derechos en sociedades de cualquier naturaleza jurídica e instrumentos de créditos, bonos, debentures y demás valores mobiliarios, negociarlos y transferirlos a cualquier título, aportarlos, cederlos, administrarlos y percibir sus frutos, dividendos, intereses y reajustes; 2) Formación de toda clase de sociedades civiles y comerciales, cualquiera sea su objeto, y la adquisición de derechos, intereses o acciones en ellas, sean éstas anónimas, abiertas o cerradas, colectivas, de responsabilidad limitada, en comandita, asociación o cuentas en participación, pudiendo concurrir como socia o gestora de estas últimas; 3) Elaboración, envasado, distribución, importación, exportación y comercialización en el extranjero de toda clase de bebidas alcohólicas y analcohólicas en general, aguas minerales, néctares y jugos, y de las materias primas necesarias para su elaboración, de envases de todo tipo y de otros bienes corporales muebles que digan relación con la industria de las bebidas antes indicadas; 4) En general, la sociedad podrá realizar todos los actos y celebrar todos los contratos que sean necesarios o conducentes al objeto social previsto.
Directorio	Ricardo Reyes Mercandino (Presidente) Dirk Leisewitz Timmermann Sergio Guzmán Lagos
Gerente General	Sergio Guzmán Lagos Los directores señores Dirk Leisewitz Timmermann y Ricardo Reyes Mercandino son gerentes de la matriz.
Principales contratos entre Inversiones ECUSA S.A. y Compañía Cervecerías Unidas S.A.	Contrato de cuenta corriente mercantil

(\*) Por escritura pública de fecha 27 de septiembre de 2002, otorgada en la Notaría de Santiago de don Juan Ricardo San Martín Urrejola, Compañía Cervecerías Unidas S.A. y Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. constituyeron una sociedad anónima cerrada bajo la razón social de INVERSIONES ECUSA S.A. Un extracto de dicha escritura se inscribió a fojas 26.767 N° 21.711 del Registro de Comercio de Santiago de 2002 y se publicó en el Diario Oficial del 8 de octubre de 2002. Compañía Cervecerías Unidas S.A. suscribió y pagó en el acto de constitución el 0,0158% del capital accionario; y Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. suscribió el 99,9842% restante, el que pagó con fecha 30 de octubre de 2002, mediante el aporte en dominio de 118.077.003 acciones de Compañía Cervecerías Unidas Argentina S.A., de 16.999 acciones de CCU Cayman Limited y de la totalidad de sus derechos sociales en Southern Breweries Establishment (SBE), correspondientes al 50% del capital social de ésta. En consecuencia, INVERSIONES ECUSA S.A. es la actual titular del 55,70% de Compañía Cervecerías Unidas Argentina S.A., del 99,99% del capital accionario de CCU Cayman Limited, del 50% de los derechos sociales en Southern Breweries Establishment (SBE).

**COMPAÑIA CERVECERIAS UNIDAS ARGENTINA S.A. Y FILIALES (Filial de Inversiones ECUSA S.A. (\*))**

Razón social	COMPAÑIA CERVECERIAS UNIDAS ARGENTINA S.A. (CCU Argentina)	
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada (Argentina)	
Capital suscrito y pagado	M\$113.621.614	
% participación directa	89,18%	
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	13,9000 %	
Objeto social	Realizar por cuenta propia o de terceros o asociada a terceros, las siguientes actividades: el aporte y la inversión de capitales en empresas o sociedades constituidas o por constituirse, la participación - en dinero o en especie - en otras sociedades por acciones, y la adquisición, enajenación o transferencia de títulos, acciones, debentures, facturas, remitos y valores mobiliarios en general, nacionales o extranjeros, títulos, bonos y papeles de crédito de cualquier tipo o modalidad, creados o por crearse; toma y otorgamiento de toda clase de créditos, con o sin garantía real, emisión de debentures, obligaciones negociables, papeles de comercio y bonos, otorgamiento de avales y garantías, todo ello, con exclusión de las actividades comprendidas en la ley de entidades financieras o que requieran el concurso del público. A tal fin, la Sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones y ejercer los actos que no sean prohibidos por las leyes y su estatuto.	
Directorio	<b>Titulares</b>	<b>Suplentes</b>
	Guillermo Luksic Craig (Presidente)	Juan Javier Negri
	Thomas Fürst Freiwirth (Vicepresidente)	Federico Busso
	Francisco Pérez Mackenna	Luis Miguel Incera
	Johannes Bauer Spiegel	Carlos María Fariña
	Patricio Jottar Nasrallah	
	Peter Hellich Sandler	
	Fernando Sanchis Sacchi	
Alejandro Strauch		
Gerente General	Fernando Sanchis Sacchi	
	Los directores señores Guillermo Luksic Craig, Francisco Pérez Mackenna, Johannes Bauer Spiegel y Peter Hellich Sandler son directores de Compañía Cervecerías Unidas S.A. y el director señor Patricio Jottar Nasrallah es Gerente General de la misma.	
Principales contratos entre Compañía Cervecerías Unidas Argentina S.A. y CCU S.A.	Contrato cuenta corriente mercantil	

(\*) Con fecha 30 de octubre de 2002, Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. aportó a Inversiones ECUSA S.A., entre otros bienes, las 118.077.003 acciones de que era titular en Compañía Cervecerías Unidas Argentina S.A., en pago de las acciones suscritas por ella en el acto de constitución de la nueva sociedad de inversiones. En consecuencia, a contar de esa fecha, Compañía Cervecerías Unidas Argentina S.A. pasó a ser filial de Inversiones ECUSA S.A. Ver nota de Inversiones ECUSA S.A.

**COMPAÑIA INDUSTRIAL CERVECERA S.A. (Filial de CCU Argentina S.A.)**

Razón social	COMPAÑIA INDUSTRIAL CERVECERA S.A. (CICSA)	
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima abierta (Argentina)	
Capital suscrito y pagado	M\$97.601.180	
% participación	88,48%	
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	11,5967%	
Objeto social	<p>Realizar por cuenta propia o de terceros, en sociedad o asociada con terceros, las siguientes actividades:</p> <p>a) Industriales: la elaboración, fraccionamiento y comercialización de cerveza y malta, de sus productos derivados, anexos y afines, y de bebidas gaseosas y aguas minerales; la conservación de alimentos y elaboración de subproductos.</p> <p>b) Comerciales: compra y venta de bienes muebles y propiedad industrial correspondiente a los rubros cerveza, malta, agua mineral, sus derivados y elaboraciones.</p> <p>c) Agropecuarias: explotación de establecimientos agrícola-ganaderos, frutícolas, cultivos forestales y granjas</p>	
Directorio	<b>Titulares</b>	<b>Suplentes</b>
	Carlos López Sanabria (Presidente)	Luis Miguel Incera
	Guillermo Luksic Craig (Vicepresidente)	Pablo Germain
	Thomas Fürst Freiwirth	Carlos Alberto de Kemmeter
	Johannes Bauer Spiegel	
	Francisco Pérez Mackenna	
	Peter Hellich Sandler	
	Patricio Jottar Nasrallah	
	Los directores señores Guillermo Luksic Craig, Francisco Pérez Mackenna, Johannes Bauer Spiegel y Peter Hellich Sandler son directores de Compañía Cervecerías Unidas S.A. y el director señor Patricio Jottar Nasrallah es Gerente General de la misma.	
Principales contratos entre Compañía Industrial Cervecera S.A. y CCU S.A.	Contrato de prestación de servicios, asesoría y asistencia técnica	

**ANDINA DE DESARROLLO S.A. (Filial de Compañía Industrial Cervecera S.A.)**

Razón social	ANDINA DE DESARROLLO S.A.	
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada (Argentina)	
Capital suscrito y pagado	M\$43.734	
% participación total	52,38%	
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,0043%	
Objeto social	Agrícola	
Directorio	<b>Titulares</b>	<b>Suplentes</b>
	Carlos López Sanabria (Presidente)	Daniel Alurralde
	Luis D. Patrón Uriburu (Vicepresidente)	

**SOUTHERN BREWERIES ESTABLISHMENT**

Razón social	SOUTHERN BREWERIES ESTABLISHMENT
Naturaleza jurídica	Establishment (Liechtenstein)
Capital suscrito y pagado	M\$8.428
% participación total	49,97%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	2,8732 %
Objeto social	La inversión y administración de los activos de la sociedad y sólo dentro de este ámbito especialmente la adquisición, administración y disposición de los bienes raíces, valores negociables, participaciones y derechos, así como la conducción de todos los negocios relacionados con este objeto. No se dedica al comercio en un sentido estrictamente mercantil.
Directorio	Peter Goop Andrónico Luksic Abaroa Guillermo Luksic Craig Thomas Fürst Freiwirth Ramón Jara Araya

**KARLOVACKA PIVOVARA d.d. (Filial de Southern Breweries Establishment)**

Razón social	KARLOVACKA PIVOVARA d.d.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima (Croacia)
Capital suscrito y pagado	M\$20.678.415
% participación	34,38%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	3,0091%
Objeto social	Producción y elaboración de bebidas y alimentos, negocios financieros, servicios de transporte, mantención y comercio exterior.
Directorio	Zoran Posinovec (Presidente) Patricio Jottar Nasrallah (Vicepresidente) Peter Hellich Sandler Jorge Aninat Solar Patricio Balmaceda Tafra El señor Peter Hellich Sandler es director de Compañía Cervecerías Unidas S.A. y los señores Patricio Jottar Nasrallah y Jorge Aninat Solar son gerentes de la misma.
Principales contratos entre Karlovacka Pivovara d.d. y Compañía Cervecerías Unidas S.A.	Contrato de asesoría y asistencia técnica



**CCU CAYMAN LIMITED Y FILIALES (Caymán Islands, B.W.I.) (Filial de Inversiones ECUSA S.A. (\*))**

Razón social	CCU CAYMAN LIMITED
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada (Islas Caymán)
Capital suscrito y pagado	M\$16.393.656
% participación total	99,94%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	7,0392%
Objeto social	Realizar actividades de inversión de carácter financiero, comercial y mercantil, efectuar negociaciones y otras operaciones, correduría de bienes raíces, agentes de propiedades y vendedores de todo tipo de bienes, incluyendo servicios, ejercer todos los poderes y facultades a que tenga derecho, en su calidad de propietaria de acciones, valores o cualesquiera otros títulos, comprar, vender, arrendar, hipotecar y en general disponer de bienes muebles, inmuebles y derechos corporales, constituir sociedades de cualquier naturaleza, constituir garantías en favor de terceros, efectuar cualquier actividad comercial que los Directores de la Compañía estimen conveniente. Puede dedicarse a cualquier giro, y realizar cualquier actividad encaminada a alcanzar dichos objetivos, salvo limitación o prohibición contenida en las leyes sobre sociedades de las Islas Caymán.
Directorio	Francisco Pérez Mackenna El director señor Francisco Pérez Mackenna es director de Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. y de Compañía Cervecerías Unidas S.A.
Principales contratos entre CCU Caymán Limited y CCU S.A.	Contrato de cuenta corriente mercantil

(\*) Con fecha 30 de octubre de 2002, Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. aportó a Inversiones ECUSA S.A., entre otros bienes, las 16.999 acciones de que era titular en CCU Cayman Limited, en pago de las acciones suscritas por ella en el acto de constitución de la nueva sociedad de inversiones. En consecuencia, a contar de esa fecha, CCU Cayman Limited pasó a ser filial de Inversiones ECUSA S.A. Ver nota de Inversiones ECUSA S.A.

**SOUTH INVESTMENTS LIMITED (Filial de CCU Caymán Limited)**

Razón social	SOUTH INVESTMENTS LIMITED
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada (Islas Caymán)
Capital suscrito y pagado	M\$6.637.139
% participación total	99,94%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	2,6868%
Objeto social	Amplio, puede dedicarse a cualquier giro y realizar cualquier actividad, salvo limitación o prohibición establecida en la Ley de Sociedades de Islas Caymán.
Directorio	Patricio Jottar Nasrallah Dirk Leisewitz Timmermann Ricardo Reyes Mercandino Todos los directores son gerentes de Compañía Cervecerías Unidas S.A. y el señor Patricio Jottar Nasrallah es a su vez director de Embotelladoras Chilenas Unidas S.A.
Principales contratos entre South Investments Limited y CCU S.A.	Contrato de cuenta corriente mercantil

**SAINT JOSEPH INVESTMENTS LIMITED (Filial de CCU Caymán Limited)**

Razón social	SAINT JOSEPH INVESTMENTS LIMITED
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada (Islas Caymán)
Capital suscrito y pagado	M\$9.393.616
% participación total	99,94%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	3,8464%
Objeto social	<i>Amplio, puede dedicarse a cualquier giro y realizar cualquier actividad, salvo limitación o prohibición establecida en la Ley de Sociedades de Islas Caymán. Sin constituir una enumeración taxativa, la sociedad puede realizar actividades de inversión de carácter financiero, comercial y mercantil, efectuar negociaciones y otras operaciones; ejercer todos los poderes y facultades a que tenga derecho en su calidad de propietaria de acciones, valores o cualesquiera otros títulos; comprar, vender, arrendar, hipotecar y en general disponer de bienes muebles, inmuebles y derechos corporales; constituir sociedades de cualquier naturaleza; otorgar garantías en favor de terceros; y en general efectuar cualquier actividad comercial que los Directores de la Compañía estimen conveniente.</i>
Directorio	<i>Patricio Jottar Nasrallah Dirk Leisewitz Timmermann Ricardo Reyes Mercandino Todos los directores son gerentes de Compañía Cervecerías Unidas S.A. y el señor Patricio Jottar Nasrallah es a su vez director de Embotelladoras Chilenas Unidas S.A.</i>
Principales contratos entre Saint Joseph Investments Limited y CCU S.A.	<i>Contrato de cuenta corriente mercantil</i>

<b>CERVECERA CCU CHILE LIMITADA</b>	
Razón social	CERVECERA CCU CHILE LIMITADA (Cervecera CCU Chile Ltda., CCU Chile Ltda. o CCU Chile)
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada
Capital suscrito y pagado	M\$ 15.000.000
% participación total	99,99%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	4,0610 %
Objeto social	Elaboración, compra, venta, importación y exportación de todo tipo de bebidas alcohólicas, cervezas, vinos, aguas minerales, néctares, jugos concentrados, artículos de plástico y sus derivados, materias primas, productos elaborados, partes, piezas, envases de todo tipo, y otros bienes corporales muebles que digan relación con la industria de las bebidas en general y del plástico; la elaboración, comercialización, importación y exportación de alimentos de cualquier clase u origen; el transporte, distribución y comercialización de esos productos o bienes, ya sea en el mismo estado o transformados; la realización de publicidad y propaganda comercial, por cuenta propia o ajena, por sí o a través de terceros, de los productos referidos precedentemente; la compra, venta, arrendamiento y explotación en general, por cuenta propia o ajena, de toda clase de espacios publicitarios en cualesquiera medios de comunicación y/o difusión, incluidos los medios de transmisión electrónica, Internet, redes computacionales y de bases de datos en general, así como el desarrollo, implementación, creación y diseño en páginas web; la compra, venta, importación, exportación, arrendamiento y en general la explotación de toda clase de elementos, artículos y bienes o activos publicitarios, promocionales, de propaganda y/o marketing; la producción y realización, por cuenta propia o ajena de toda clase de publicaciones científicas, artísticas, culturales o de publicidad, directamente o a través de terceros; el estudio y ejecución de todo tipo de obras y proyectos de ingeniería y construcción, por cuenta propia o ajena, incluyendo la realización de loteos, subdivisiones y obras de urbanización en general; la compra, venta, arrendamiento, y en general la adquisición y enajenación de bienes raíces y la realización de toda clase de negocios inmobiliarios; la compra, venta, arrendamiento, y en general la adquisición y enajenación de bienes muebles, tanto corporales como incorporeales, incluyendo acciones, bonos, debentures y otros valores mobiliarios, instrumentos financieros y efectos de comercio en general, como asimismo de marcas comerciales y demás privilegios y/o derechos de propiedad industrial; la celebración de cualquier otro acto o contrato concerniente a las actividades industriales y de negocios antes enunciadas, así como cualquier otro negocio similar o análogo, y todas las operaciones accesorias que fueren necesarias, conducentes o convenientes para la complementación del objeto social arriba expresado; y la realización de cualquier otro negocio civil o de comercio permisible que acuerden las socias.
Directorio	Patricio Jottar Nasrallah (Presidente) Dirk Leisewitz Timmermann Ricardo Reyes Mercandino Francisco Diharasarri Domínguez Jorge Aninat Solar
Gerente	Francisco Diharasarri Domínguez Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah, Dirk Leisewitz Timmermann, Ricardo Reyes Mercandino y Jorge Aninat Solar son gerentes de la matriz.
Principales contratos entre Cervecera CCU Chile Limitada y la matriz	Contrato de arrendamiento marcas comerciales Contrato de prestación de servicios, asesoría y asistencia técnica Contrato de arrendamiento de envases Contrato de arrendamiento planta industrial Contrato de arrendamiento depósitos y bodega Contrato arrendamiento de vehículos Contrato de cuenta corriente mercantil

**FABRICA DE ENVASES PLASTICOS S.A.**

Razón social	FABRICA DE ENVASES PLASTICOS S.A. (PLASCO S.A. o PLASCO)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$6.827.871
% participación total	99,99%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	2,7143%
Objeto social	Fabricación, elaboración, producción, importación, compra, exportación, venta, distribución y comercialización de todo tipo de productos de plástico y sus derivados, materias primas, artículos, mercaderías, productos, implementos, partes, piezas, envases, y otros bienes corporales muebles que digan relación con la industria del plástico; la distribución, comercialización, exportación, venta, y en general la enajenación, de esos bienes, ya sea en el mismo estado o transformados; la realización de toda clase de actividades y la celebración de cualquier otro acto o contrato concerniente a la industria del plástico, y toda otra especie de insumos y elementos relacionados con los fines antedichos, así como cualquier otro negocio similar, análogo, y todas las demás operaciones accesorias que fueren necesarias, conducentes o convenientes para la complementación del objeto social arriba expresado.
Directorio	Patricio Jottar Nasrallah (Presidente) Dirk Leisewitz Timmermann (Vicepresidente) Francisco Diharasarri Domínguez Sergio Guzmán Lagos
Gerente	Santiago Toro Ugarte Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah y Dirk Leisewitz Timmermann son gerentes de la matriz.
Principales contratos entre Fábrica de Envases Plásticos S.A. y la matriz	Contrato de prestación de servicios, asesoría y asistencia técnica Contrato de arrendamiento planta industrial Contrato de arrendamiento bodega Contrato de arrendamiento y opción de compra activos Contrato de cuenta corriente mercantil

**TRANSPORTES CCU LIMITADA**

Razón social	TRANSPORTES CCU LIMITADA (Transportes CCU Ltda.)
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada
Capital suscrito y pagado	M\$26.998
% participación total	99,99%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,0048%
Objeto social	<i>Prestar servicios de transporte de carga; arrendamiento, subarrendamiento, mantención y reparación de toda clase de vehículos; importación, distribución, compra y venta de partes, piezas y repuestos de los mismos y de accesorios e insumos para ellos; servicios de asesoría en materia de tráfico y transporte en general; servicios de bodegaje y distribución de materias primas, insumos, concentrados y/o productos terminados, sean éstos elaborados y/o comercializados por Compañía Cervecerías Unidas S.A., cualesquiera de sus filiales y/o por terceros; servicios de asesoría, administración, coordinación y/o gestión en materia de otorgamiento de créditos, recaudación, pago, cobranza y demás funciones de tesorería y caja; servicios de asesoría, administración y control de inventarios de materiales de empaque, insumos, concentrados, productos terminados y demás activos de terceros, sean éstos sociedades relacionadas o no; e instalación, retiro, mantención y reparación de máquinas conservadoras, enfriadoras y/o expendedoras de bebidas alcohólicas y analcohólicas en general, y de los elementos y accesorios de aquéllas.</i>
Directorio (*)	<i>Patricio Jottar Nasrallah (Presidente)</i> <i>Dirk Leisewitz Timmermann</i> <i>Francisco Diharasarri Domínguez</i> <i>Sergio Guzmán Lagos</i> <i>Matías Elton Necochea</i> <i>Alejandro Novoa Cruz</i>
Gerente	<i>Ricardo Bartel Jeffery</i> <i>Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah y Dirk Leisewitz Timmermann son gerentes de la matriz.</i>
Principales contratos entre Transportes CCU Limitada y la matriz	<i>Contrato de prestación de servicios, asesoría y asistencia técnica</i> <i>Contrato de arrendamiento de gruas</i> <i>Contrato de arrendamiento y subarrendamiento oficinas y bodegas</i> <i>Contrato de cuenta corriente mercantil</i>

(\*) Por escritura pública de fecha 31 de diciembre de 2002, otorgada en la Notaría de Santiago de don Juan Ricardo San Martín Urrejola, las socias Compañía Cervecerías Unidas S.A. y Cervecera CCU Chile Limitada modificaron el estatuto social de Transportes CCU Limitada ampliando el número de directores de 5 a 6 miembros, designando CCU S.A., en la misma escritura, al sexto director Sr. Alejandro Novoa Cruz. Un extracto de dicha escritura se inscribió a fojas 5.064 N° 4.019 del Registro de Comercio de Santiago de 2003 y se publicó en el Diario Oficial del 22 de febrero de 2003, rectificado en Diario Oficial de fecha 26 de febrero de 2003.

**AGUAS MINERALES CACHANTUN S.A.**

Razón social	AGUAS MINERALES CACHANTUN S.A. (Cachantun o Cachantun S.A.)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$2.439.726
% participación total	99,93%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	1,7127 %
Objeto social	La explotación de la fuente de agua mineral denominada Cachantun, ubicada en la comuna de Coinco, en la Sexta Región, y otras fuentes de agua mineral; la fabricación, distribución y comercialización de toda clase de productos naturales, bebidas analcohólicas y demás productos similares, como asimismo, de vinos, cervezas, productos lácteos y alimentos de cualquier origen, y de los insumos industriales tales como tapas tipo corona, envases de plástico y/o vidrio, cajas plásticas y etiquetas; y la realización de inversiones en toda clase de bienes muebles e inmuebles, corporales o incorporales, tales como acciones, bonos, debentures, efectos de comercio, valores mobiliarios, y la venta y comercialización de los mismos.
Directorio	Dirk Leisewitz Timmermann (Presidente) Ricardo Reyes Mercandino Francisco Diharasarri Domínguez
Gerente	Ricardo Reyes Mercandino Los directores señores Dirk Leisewitz Timmermann y Ricardo Reyes Mercandino, quien es también el Gerente de la sociedad, son gerentes de la matriz.
Principales contratos entre Aguas Minerales Cachantun S.A. y la matriz	Contrato usufructo y licencia de uso marcas aportados a ECUSA Contrato cuenta corriente mercantil

**PISCONOR S.A.**

Razón social (*)	PISCONOR S.A. (Pisconor)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$1.028
% participación total	99,99%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,0002
Objeto social (**)	La elaboración, envasado, distribución, importación, exportación y comercialización de toda clase de bebidas alcohólicas y analcohólicas en general, aguas minerales y néctares, y de las materias primas necesarias para su elaboración, de envases de todo tipo y de otros bienes corporales muebles que digan relación con la industria de las bebidas antes indicadas; el transporte y distribución de esos productos o bienes, ya sea en el mismo estado o transformados; la realización de publicidad y propaganda comercial, por cuenta propia o ajena, por sí o a través de terceros, de los productos referidos precedentemente; el estudio y ejecución de todo tipo de obras y proyectos de ingeniería y construcción, por cuenta propia o ajena, incluyendo la realización de loteos, subdivisiones y obras de urbanización en general; la compra, venta, arrendamiento, y en general la adquisición y enajenación de bienes raíces y la realización de toda clase de negocios inmobiliarios; la compra, venta, arrendamiento, y en general la adquisición y enajenación de bienes muebles, tanto corporales como incorporeales, incluyendo acciones, bonos, debentures y otros valores mobiliarios, instrumentos financieros y efectos de comercio en general, como asimismo de marcas comerciales y demás privilegios y/o derechos de propiedad industrial; la celebración de cualquier otro acto o contrato concerniente a las actividades industriales y de negocios antes enunciadas, así como cualquier otro negocio similar o análogo, incluyendo la realización de inversiones en sociedades dedicadas directa o indirectamente a cualquiera de esas actividades; y todas las operaciones accesorias que fueren necesarias, conducentes o convenientes para la complementación del objeto social antes expresado.
Directorio	Patricio Jottar Nasrallah (Presidente) Dirk Leisewitz Timmermann Ricardo Reyes Mercandino
Gerente	Alvaro Fernández Fernández Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah, Dirk Leisewitz Timmermann y Ricardo Reyes Mercandino son gerentes de la matriz.
Principales contratos entre Pisconor S.A. y la matriz	Contrato cuenta corriente mercantil

(\*) Por acuerdo adoptado en la Segunda Junta General Extraordinaria de Accionistas de la sociedad, celebrada el día 25 de noviembre de 2002, y cuya acta se redujo a escritura pública con esa misma fecha, en la Notaría de Santiago de don Juan Ricardo San Martín Urrejola, se acordó reemplazar el nombre de Inversiones Trovador S.A. por el de Pisconor S.A. Un extracto de dicha escritura se inscribió a fojas 32.454 N° 26.246 del Registro de Comercio de Santiago de 2002 y se publicó en el Diario Oficial del 3 de diciembre de 2002.

(\*\*) Por acuerdo adoptado en la Primera Junta General Extraordinaria de Accionistas de la sociedad, celebrada el día 6 de agosto de 2002, y cuya acta se redujo a escritura pública con fecha 8 de agosto de 2002, en la Notaría de Santiago de don Juan Ricardo San Martín Urrejola, se acordó ampliar el objeto social en la forma indicada. Un extracto de dicha escritura se inscribió a fojas 20.993 N° 17.113 del Registro de Comercio de Santiago de 2002 y se publicó en el Diario Oficial del 13 de agosto de 2002.

**VIÑA SAN PEDRO S.A., FILIALES Y COLIGADAS**

Razón social	VIÑA SAN PEDRO S.A.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima abierta (Inscripción S.V.S. Rol 393)
Capital suscrito y pagado	M\$60.631.461
% participación total	60,33 %
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	8,4355%
Objeto social	La producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación por cuenta propia o ajena, de toda clase de productos agrícolas, en especial de los vitivinícolas; la producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación, por cuenta propia o ajena, de toda clase de bebidas, sean éstas vinos, licores, cervezas, o de cualquier naturaleza, alcohólicas o analcohólicas y de las materias primas de las mismas, el aprovechamiento industrial y comercial de los subproductos y derivados de los artículos que anteceden; la prestación de servicios relacionados con los mismos rubros; la representación de empresas nacionales y extranjeras, la distribución y comercialización de los productos nacionales o importados de los bienes anteriormente mencionados y de productos alimenticios en general.
Directorio	Patricio Jottar Nasrallah (Presidente) Rafael Aldunate Valdés Johannes Bauer Spiegel Ernesto Edwards Risopatrón Thomas Fürst Freiwirth Fernán Ibañez Alvarelos Francisco Pérez Mackenna
Gerente General	Matías Elton Necochea Los directores señores Johannes Bauer Spiegel y Francisco Pérez Mackenna son directores de la matriz y el director señor Patricio Jottar Nasrallah es Gerente General de la misma.
Principales contratos entre Viña San Pedro S.A. y la matriz	Contrato de venta y distribución Contrato de arrendamiento de máquinas Contrato de prestación de servicios y asesoría Contrato de arrendamiento y opción de compra cajas plásticas Contrato de cuenta corriente mercantil

**VINOS DE CHILE S.A. (Filial de Viña San Pedro S.A.)**

Razón social	VINOS DE CHILE S.A. (Vinex S.A., Viña Santa Helena S.A. o Santa Helena S.A.)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$67.010
% participación total	60,26 %
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,1530%
Objeto social	La producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación por cuenta propia o ajena, de toda clase de productos agrícolas, en especial los vitivinícolas; la producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación, por cuenta propia o ajena de toda clase de bebidas, sean éstas vinos, licores cervezas, o de cualquier naturaleza, alcohólicas o analcohólicas, y de las materias primas de las mismas, el aprovechamiento industrial y comercial de los subproductos derivados de los artículos que anteceden; la prestación de servicios relacionados con los mismos rubros; la representación de empresas nacionales y extranjeras, la distribución y la comercialización de los productos nacionales o importados de los bienes anteriormente mencionados y de productos alimenticios en general.
Directorio	Dirk Leisewitz Timmermann (Presidente) Alvaro Fernández Fernández Ricardo Reyes Mercandino
Gerente General	Wilfred Leigh Nielsen Los directores señores Dirk Leisewitz Timmermann y Ricardo Reyes Mercandino son gerentes de Compañía Cervecerías Unidas S.A.



**VIÑA URMENETA S.A. (Filial de Viña San Pedro S.A.)**

Razón social	VIÑA URMENETA S.A.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$24.799.212
% participación total	60,32 %
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	2,0897%
Objeto social	La producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación por cuenta propia o ajena, de toda clase de productos agrícolas, en especial de los vitivinícolas; la producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación, por cuenta propia o ajena de toda clase de bebidas, sean éstas vinos, licores, cervezas, o de cualquier naturaleza, alcohólicas o analcohólicas y de las materias primas de las mismas, el aprovechamiento industrial y comercial de los subproductos derivados de los artículos que anteceden; la prestación de los servicios relacionados con los mismos rubros; la representación de empresas nacionales y extranjeras, la distribución y la comercialización de los productos nacionales o importados de los bienes anteriormente mencionados y de productos alimenticios en general y la realización de inversiones en sociedades dedicadas a la producción, compraventa, distribución, importación, exportación y comercialización de toda clase de vinos, licores, cervezas y bebidas alcohólicas y analcohólicas y de la materias primas de las mismas.
Directorio	Karl Huber Camalez (Presidente) Juan Pablo Solis de Ovando Lavín Matías Elton Necochea
Gerente General	Matías Elton Necochea

**FINCA LA CELIA S.A. (Filial de Viña Urmeneta S.A.)**

Razón social	FINCA LA CELIA S.A.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada (Argentina)
Capital suscrito y pagado	M\$24.549.155
% participación total	60,32 %
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	2,0849%
Objeto social	Realizar por cuenta propia, de terceros y/o asociada a terceros, en el país o en el exterior, las siguientes actividades: a) La producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación por cuenta propia o ajena, de toda clase de productos agrícolas, en especial de los vitivinícolas; b) la explotación, administración y arriendo, por cuenta propia o ajena, de predios agrícolas, bodegas, viñedos y establecimientos comerciales del rubro vitivinícola; c) la producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación, por cuenta propia o ajena de toda clase de bebidas, sean estas vinos, licores, cervezas o de cualquier naturaleza, alcohólicas y de las materias primas de las mismas; d) el aprovechamiento industrial y comercial de los subproductos y derivados de los artículos que anteceden; e) la prestación de servicios relacionados con los mismos rubros; f) la representación de empresas nacionales y extranjeras, la distribución y comercialización de los productos nacionales o importados de los bienes anteriormente mencionados y de productos alimenticios en general.
Directorio	Juan Javier Negri (Presidente) Fernando Sanchis Sacchi (Suplente)
Gerente General	Rodolfo Zorich Meza

<b>FINCA EUGENIO BUSTOS S.A. (Filial de Finca La Celia S.A.)</b>	
Razón social	FINCA EUGENIO BUSTOS S.A.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada (Argentina)
Capital suscrito y pagado	M\$719
% participación total	60,32%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,0003%
Objeto social	La sociedad tiene por objeto dedicarse por cuenta propia o de terceros o asociados a terceros, tanto en el país como en el extranjero, a las siguientes operaciones o actividades: a) Comerciales: Mediante la compra y venta y/o permuta, distribución, importación, exportación y comercialización de productos y subproductos agrícolas, en especial relacionados a la vitivinicultura; de mercaderías, maquinarias, bienes muebles en general y sin restricción alguna; patentes de invención, marcas, diseños y modelos industriales relacionados con la actividad agrícola y alimenticia; la prestación de servicios relacionados con esa actividad; comisiones, mandatos, consignaciones y representaciones. b) Industriales: Mediante la producción, industrialización, fabricación, transformación o elaboración, distribución, importación y exportación de productos y subproductos agrícolas y de toda clase de bebidas con o sin alcohol; sean éstas vinos, licores, cervezas, jugos y de las materias primas de las mismas. c) Agropecuarias: Mediante la explotación y administración en todas sus formas de establecimientos y predios agrícolas, especialmente bodegas y viñedos.
Directorio	Adolfo Romera (Presidente) Alfredo Zavala (Suplente)

<b>VIÑA TOTIHUE S.A. (Coligada de Viña San Pedro S.A.)</b>	
Razón social	VIÑA TOTIHUE S.A.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$4.935.489
% participación total	30,16%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,2482%
Objeto social	La producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación por cuenta propia o ajena, de toda clase de productos vitivinícolas; la producción, industrialización, comercialización, distribución, importación y exportación, por cuenta propia o ajena de vinos y licores y de las materias primas de los mismos; el aprovechamiento industrial y comercial de los subproductos derivados de vinos y licores; y de las materias primas de los mismos; la explotación de marcas comerciales; la prestación de servicios relacionados con los mismos rubros señalados precedentemente; la representación de empresas nacionales y extranjeras en relación con dichos rubros y actividades, y en general, la celebración de cualquier acto o contrato y el desarrollo de cualquier actividad relacionada directa o indirectamente con los rubros y actividades señalados anteriormente.
Directorio	Laurent Dassault (Presidente) Guillermo Luksic Craig Johannes Bauer Spiegel Pascal Chatonnet Gerard Limat Patricio Jottar Nasrallah
Gerente General	Juan Pablo Solís de Ovando Lavín  Los directores señores Guillermo Luksic Craig y Johannes Bauer Spiegel son directores de Compañía Cervecerías Unidas S.A. y el señor Patricio Jottar Nasrallah es Gerente General de la misma.

**CERVECERIA AUSTRAL S.A.**

Razón social	CERVECERIA AUSTRAL S.A. (Austral S.A.)
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$3.998.290
% participación total	49,81%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,3144 %
Objeto social	<p>La ejecución y desarrollo por cuenta propia o de terceros, o asociada con terceros, de las siguientes actividades: a) la inversión en todas sus formas y en todo tipo de bienes, corporales o incorporales, muebles o inmuebles, vinculados al negocio de la malta, cebada, derivados de malta, cerveza y comercialización y distribución de bebidas y licores en general; b) la prestación de toda clase de servicios y asesorías vinculados al rubro cervecero, maltero y sus derivados, y de bebidas y licores en general, a toda clase de personas o empresas, y ya sea directamente o por intermedio de sociedades que cree o en las que participe al efecto; c) el desarrollo y la inversión en productos relacionados con lo anterior; d) la compra, venta, exportación, importación, fabricación, elaboración, producción, transporte o distribución de toda clase de productos, mercaderías y de toda clase de bienes en general vinculados al rubro de la malta, cebada, derivados de malta, cerveza, bebidas y licores en general; e) constituir toda clase de sociedades pudiendo desarrollar las actividades propias de su giro social por sí misma o a través de las sociedades que constituya o en las que se incorpore como socia o accionista; f) representar personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, en todo tipo de negocios relacionados con el giro social; g) la ejecución de todos los actos y contratos civiles y comerciales conducentes a la realización del giro, incluyendo la compra, venta, adquisición, enajenación, a cualquier título de toda clase de bienes y participar como socia o accionista de otras sociedades o empresas cuyo objeto se relacione con el giro social; h) todas las demás que acuerden los socios relacionadas con el giro social, tanto en el país como el exterior.</p>
Directorio	<p>Eduardo Chadwick Claro (Presidente)</p> <p>Andrés Herrera Ramírez</p> <p>Cristian Mandiola Parot</p> <p>Patricio Jottar Nasrallah</p> <p>Dirk Leisewitz Timmermann</p> <p>Alvaro Fernández Fernández</p>
Gerente	<p>John Kimber Wylie</p> <p>Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah y Dirk Leisewitz Timmermann son gerentes de Compañía Cervecerías Unidas S.A.</p>

**COMERCIAL PATAGONA LIMITADA (\*)**

Razón social	COMERCIAL PATAGONA LIMITADA
Naturaleza jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada
Capital suscrito y pagado	M\$1.000
% participación total	50,30%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,0001%
Objeto social	El objeto de la sociedad es: a) compra, venta, adquisición, enajenación, importación, exportación, comercialización y distribución en cualquier forma de bebidas alcohólicas, analcohólicas y productos afines; b) prestación de servicios de transporte de carga en general, ya sea con vehículos propios o de terceros, dentro y fuera del país; c) arrendamiento, subarrendamiento, mantención y reparación de toda clase de vehículos; d) servicios de asesoría en materia de tráfico y transporte en general; e) servicios de bodegaje y distribución de materias primas, insumos, concentrados, productos terminados y cualquier otra clase de bienes corporales muebles, incluyendo todas aquellas operaciones comerciales, industriales o financieras que directa o indirectamente se relacionen con dicha actividad; f) prestación de todo tipo de servicios y asesorías técnicas, profesionales, administrativas, contables, de coordinación y gestión en materia de otorgamiento de créditos, recaudación, pago, cobranzas y demás funciones de tesorería y caja y otras complementarias de lo anterior; g) instalación, retiro, mantención y reparación de máquinas conservadoras, enfriadoras y/o expendedoras de bebidas alcohólicas y analcohólicas en general, y de los elementos y accesorios de aquéllas; h) prestación de servicios de publicidad, propaganda y marketing e i), en general, la realización de cualquier acto o la celebración de cualquier contrato que los socios acuerden.
Administración (*)	John Kimber Wylie Alberto Moreno Figueroa Alvaro Fernández Fernández Patricio Jottar Nasrallah Dirk Leisewitz Timmermann Andrés Herrera Ramírez Los señores Patricio Jottar Nasrallah, Dirk Leisewitz Timmermann y Alberto Moreno Figueroa son gerentes de Compañía Cervecerías Unidas S.A.

(\*) Comercial Patagona Limitada, fue constituida por las socias Transportes CCU Limitada, Malterías Unidas S.A. y Cervecería Austral S.A., en un 1% del capital social cada una de las dos primeras y en el 98% restante esta última, según consta de escritura pública de fecha 15 de marzo de 2002, otorgada en la Notaría de Santiago de don Patricio Raby Benavente, inscrita a fojas 148 vta. N° 81 del Registro de Comercio a cargo del Conservador de Bienes Raíces de Punta Arenas de 2002, y publicada en el Diario Oficial de fecha 2 de abril del mismo año. Conforme a lo estipulado en la cláusula tercera del Estatuto, la administración, uso de la razón social y representación judicial y extrajudicial de Comercial Patagona Limitada corresponde a Transportes CCU Limitada, quien la ejercerá mediante la designación de una o más personas naturales por escritura pública anotada al margen de la inscripción social.

**COMPAÑÍA CERVECERA KUNSTMANN S.A.**

Razón social	COMPAÑÍA CERVECERA KUNSTMANN S.A.
Naturaleza jurídica	Sociedad anónima cerrada
Capital suscrito y pagado	M\$1.406.241
% participación total	50,00%
% de la inversión sobre el activo total de la matriz	0,1003%
Objeto social	La producción, compra, venta, distribución, importación, exportación y comercialización en cualquier forma, por cuenta propia o de terceros, de toda clase de cervezas, y de los insumos, máquinas, materias primas, y productos destinados a fabricarlas, producirlas, conservarlas y transportarlas, como también todas las actividades relacionadas con las indicadas.
Directorio	Armin Kunstmann Telge (Presidente) Patricio Jottar Nasrallah Matías Elton Necochea Fernando Barros Tocornal Roberto Kunstmann Leuschner (suplente) Dirk Leisewitz Timmermann (suplente) Alvaro Fernández Fernández (suplente) Walter Scherp S. (suplente)
Presidente Ejecutivo	Armin Kunstmann Telge Los directores señores Patricio Jottar Nasrallah y Dirk Leisewitz Timmermann son gerentes de Compañía Cervecerías Unidas S.A.
Principales contratos entre Compañía Cervecería Kunstmann S.A. y Compañía Cervecerías Unidas S.A.	Contrato de asesoría