

Memoria Anual 2003 CCU



Indice

Carta del Presidente	2
Pilares Estratégicos CCU	
Rentabilidad	7
Crecimiento	9
Sustentabilidad	11
Reseña Histórica	13
Nivel Corporativo	
Introducción	17
Plan Estratégico 2002 - 2004	17
Modelo de Negocios	22
Plan Punto Máximo	26
Resultado Financiero Consolidado	26
Información Financiera según Segmentos de Negocios	27
CCU: Una Empresa que Potencia un Mejor Vivir	29
Cervezas en Chile	33
Cervezas en Argentina	39
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	45
Vinos	51
Pisco	57
Otros Negocios	61
Cervecería Austral S.A.	61
Compañía Cervecera Kunstmann S.A.	62
Información Adicional y Estados Financieros	63
Actividades y Negocios	64
Actividades del Comité de Directores	68
Accionistas Mayoritarios y Dividendos	70
Hechos Relevantes y Remuneraciones	72
Organización Societaria	76
Filiales y Coligadas de Compañía Cervecerías Unidas S.A.	77
Estados Financieros Consolidados y Notas	93
Estados Financieros Individuales y Notas	159
Declaración de Responsabilidad	202
Estados Financieros Resumidos de Filiales	203
Informe Social CCU 2003	209

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 segundo cervecero argentino, el tercer mayor embotellador de bebidas gaseosas en Chile, la tercera viña en el mercado local, el segundo exportador de vinos chilenos, el mayor embotellador de aguas minerales en Chile y el tercer productor de pisco. Adicionalmente, la Compañía participa en la producción de envases plásticos, posee el 50% de Cervecería Austral S.A. y de Compañía Cervecera Kunstmann S.A. Recientemente CCU ingresó al negocio de los confites. La Compañía mantiene contratos de licencia y/o joint ventures con Heineken Brouwerijen B.V., Anheuser-Busch Incorporated, PepsiCo Inc., Paulaner Brauerei AG, Schweppes Holding Ltd., Guinness Brewing Worldwide Limited y Watt's Alimentos S.A.

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.

En la 44ª Junta General Extraordinaria de Accionistas, se adoptó, entre otros acuerdos, el de reformar el estatuto de la sociedad, trasladando el domicilio social de la ciudad de Valparaíso a la ciudad de Santiago, y se fijó 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 2003: 5.595

Empleados	2003
Ejecutivos principales	40
Ejecutivos	147
Profesionales y técnicos	793
Trabajadores (EE. y OO.)	2.921
TOTAL	3.901

Nota: considera empleados permanentes. Incluye gerentes y sólo contiene dotación de planta. La dotación de de 33 personas de Cervecería Austral S.A. y de 45 personas de Compañía Cervecera Kunstmann S.A. no están incluidas en estas cifras.

Resumen Financieros Consolidados

(Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2003)

Estado Consolidado de Resultados	2003	2002	2001	2000
Ingresos de Explotación	384.064	349.350	374.088	355.583
Costos de Explotación	(189.204)	(172.157)	(176.934)	(163.347)
Gastos de Administración y Ventas	(148.998)	(139.051)	(151.743)	(149.889)
Resultado Operacional	45.863	38.142	45.411	42.346
Margen Operacional	11,9%	10,9%	12,1%	11,9%
Resultado No Operacional	13.601	(7.131)	3.811	(8.590)
Impuestos	(4.977)	(7.511)	(7.434)	(5.384)
Interés Minoritario y Otros	(398)	(1.214)	(1.865)	(778)
Utilidad Neta	54.088	22.286	39.924	27.594

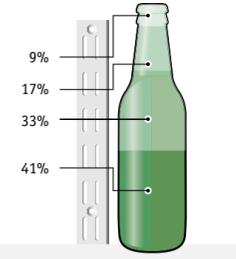
Balance General Consolidado	2003	2002	2001	2000
Total Activo Circulante	199.541	220.347	209.134	204.963
Total Activo Fijo	313.805	334.053	356.356	353.413
Otros Activos	63.253	104.246	89.278	111.300
TOTAL ACTIVO	576.598	658.647	654.768	669.676
Total Pasivo Circulante	120.603	123.490	109.706	116.171
Total Pasivo a Largo Plazo	138.948	55.436	75.425	87.641
Interés Minoritario	38.276	41.901	41.477	34.748
Total Patrimonio	278.772	437.820	428.161	431.117
TOTAL PASIVO	576.598	658.647	654.768	669.676

Otros Antecedentes Financieros	2003	2002	2001	2000
Volumen de Venta (miles de hectólitros)	11.138	10.208	9.968	9.785
EBITDA (resultado operacional + depreciación + amortización)	86.414	82.004	87.630	82.867
Margen EBITDA	22,5%	23,5%	23,4%	23,3%
Inversión en Activo Fijo	19.158	16.882	29.236	46.880
Número de Acciones al Cierre (miles)	318.503	318.503	318.503	318.503

Resultado Operacional por Segmento	2003	2002	2001	2000
Cervezas en Chile	36.753	27.272	30.054	29.054
Cervezas en Argentina	(3.665)	(11.175)	(7.059)	(5.841)
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	8.656	9.649	8.878	9.642
Vinos	3.801	9.163	9.676	5.588
Otros	319	3.232	3.862	3.903
TOTAL	45.863	38.142	45.411	42.346
Número Total de Empleados	3.901	3.908	3.892	4.332

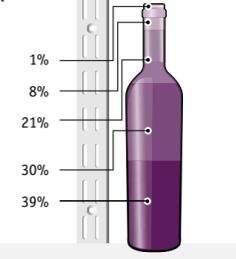
VOLUMEN DE VENTA

Vinos 9%
Cervezas en Argentina 17%
Cervezas en Chile 33%
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales 41%



INGRESOS DE EXPLOTACION

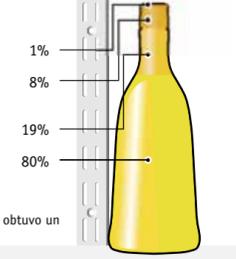
Otros 1%
Cervezas en Argentina 8%
Vinos 21%
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales 30%
Cervezas en Chile 39%



RESULTADO OPERACIONAL

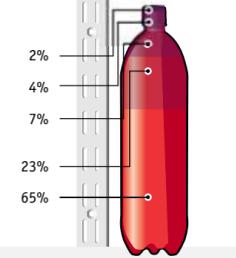
Otros 1%
Vinos 8%
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales 19%
Cervezas en Chile 80%

No considera Cervezas en Argentina que obtuvo un resultado operacional negativo



EBITDA

Otros 2%
Cervezas en Argentina 4%
Vinos 7%
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales 23%
Cervezas en Chile 65%





“Concluyendo, el año 2003 fue muy positivo para CCU, con récords históricos en volúmenes e ingresos por ventas, y crecimiento de 142,7% en la utilidad final. Adicionalmente, en 2003 hubo grandes avances en el Plan Estratégico 2002-2004, el que se basa en tres Pilares Estratégicos: Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad. El Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza) comenzó a dar sus frutos, generándose un crecimiento de 6,0% en los volúmenes vendidos; ingresamos exitosamente al negocio del pisco, y decidimos explorar el mercado de los productos “Listos para su Consumo” con la adquisición de Calaf. Durante el año 2004, la ejecución en el punto de venta será la principal prioridad de nuestro Plan Estratégico, la cual se llevará a cabo a través del Plan Punto Máximo, el que consiste en focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. El punto de venta es el Punto Máximo de todo el esfuerzo de nuestra Compañía”. (*)

(*) Extracto de la carta del Presidente

Carta del Presidente

Estimados accionistas:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración la memoria y los estados financieros de Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU) correspondientes al ejercicio 2003.

Los años 2003 y 2004 han sido denominados los "Años del Punto de Venta" en el marco de nuestro Plan Estratégico 2002-2004, por esta razón hemos querido ilustrar esta memoria con la imagen de nuestros canales de distribución. El desarrollo de la estrategia de CCU hacia el punto de venta se sintetiza en lo que hemos denominado Plan Punto Máximo, al que me referiré más adelante.

Estamos muy satisfechos con los resultados del año. Durante 2003 CCU obtuvo niveles máximos históricos en volúmenes e ingresos por ventas, alcanzando una utilidad neta consolidada de \$54.088 millones, superior en 142,7% a la obtenida el año anterior, incluida la utilidad extraordinaria obtenida en la venta de nuestra participación en la cervecera croata Karlovacka Pivovara d.d. (Karlovacka), la cual se detalla más adelante. El retorno sobre capital empleado (ROCE) después de impuestos fue de 9,0%, 1,2 puntos porcentuales por sobre el año 2002.

Los volúmenes consolidados aumentaron 9,0%, alcanzando a 11,1 millones de hectólitros (HL). Este crecimiento se explica por: las mayores ventas de cerveza tanto en Chile como en Argentina las que crecieron 6,0% y 18,7%, respectivamente; por las ventas de vino de Finca La Celia –filial de Viña San Pedro en Mendoza, Argentina– que comenzó a consolidar sus resultados a partir de enero de 2003; las exportaciones de vino de Chile que aumentaron 13,1%; los néctares que crecieron 20,7% y las gaseosas y minerales que incrementaron sus ventas 2,3% y 2,5%, respectivamente. A lo anterior hay que agregar el pisco, nuevo negocio al que CCU ingresó en febrero de 2003, el cual vendió 32 mil HL durante el año.

En 2003 los ingresos por ventas consolidados de la Compañía alcanzaron a \$384.064 millones, lo que representa un incremento de 9,9% con relación al año 2002. El crecimiento en la utilidad neta, la cual llegó a \$54.088 millones, se debe principalmente a un mayor resultado operacional de \$7.721 millones y un mejor resultado no operacional de \$20.732 millones. Este último como consecuencia de la venta de nuestra participación en la cervecera croata Karlovacka a Heineken N.V. en marzo de 2003 que generó una utilidad extraordinaria de \$20.321 millones. Si se considera esta ganancia extraordinaria, el ROCE alcanzó a 13,9%.

Por otra parte, cabe destacar el ingreso de Heineken N.V., en abril de 2003, a la propiedad de Inversiones y Rentas S.A. (IRSA) –empresa que controla CCU con 61,6% de su propiedad– luego de haber adquirido del grupo alemán Schörghuber el 50% de ésta. El restante 50% de IRSA pertenece a Quiñenco S.A. Dicha incorporación permitió que desde mediados del año 2003 CCU comenzara a producir y comercializar la cerveza Heineken, la marca más internacional del mundo, tanto en Chile como en Argentina.

Recordemos que el Plan Estratégico 2002-2004, el cual 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 2003, en el marco de dicho Plan Estratégico.

Nuestro principal segmento de negocios, Cervezas en Chile tuvo un muy buen desempeño, aumentando sus volúmenes 6,0%, su resultado operacional 34,8% y su participación de mercado a 89%. Estos positivos resultados se explican por: el exitoso Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza) que comenzó a implantarse el año 2001, un invierno más benigno en las zonas central y sur del país, la reactivación económica y la incorporación de Heineken a nuestro portafolio. A partir de junio de 2003 CCU Chile comenzó a producir y comercializar la cerveza Heineken, marca líder del segmento premium, el de mayor crecimiento en el mercado nacional. Lo anterior permitió fortalecer nuestra posición en este segmento, el que representa alrededor de 8% del mercado, donde CCU es líder con las marcas Royal, Austral, Kunstmann, Budweiser y



Guillermo Luksic Craig

Presidente del
Directorio de CCU

Paulaner, además de Heineken. Cristal, nuestra principal marca de cerveza, tuvo un destacado crecimiento de 4,3% luego del importante refuerzo de la marca durante el año 2002, el que fue denominado el "Año Cristal".

En cervezas en Argentina, nuestro desempeño también fue muy positivo, logrando aumentar 18,7% los volúmenes de venta, incrementando un punto nuestra participación de mercado, la cual llegó a 14%. Adicionalmente, obtuvimos un EBITDA de US\$5,5 millones, superior en US\$6,8 millones al del año anterior, producto de las mayores ventas y de la recuperación del precio en dólares desde US\$19 por HL en diciembre de 2002, a US\$30 por HL en diciembre de 2003. Estos valores aún están muy por debajo de los que habían antes de la devaluación (más de US\$50 por HL), pero muestran una tendencia positiva, la cual ha continuado el año 2004 luego de un aumento de precios realizado en febrero, que nos ha permitido alcanzar un precio promedio de US\$33 por HL. En materia

comercial, cabe destacar el considerable crecimiento de nuestras marcas Schneider y Santa Fe, las cuales incrementaron sus ventas durante el año en 19,9% y 16,2%, respectivamente. Al igual que en Chile, en junio de 2003 CCU Argentina comenzó a producir y comercializar la cerveza Heineken, lo que le da una ventaja en el segmento de las cervezas internacionales al contar con las marcas Heineken, Budweiser, Corona y Guinness. Volúmenes anualizados de prácticamente dos millones de HL y el alza de precios de febrero, nos hacen estar muy optimistas respecto del futuro de este segmento.

En el segmento de gaseosas, néctares y aguas minerales todas las categorías mostraron crecimiento durante el año 2003, destacando el incremento de 20,7% de néctar Watt's, el cual ha continuado con un excelente desempeño desde su relanzamiento hace cuatro años, alcanzando una participación de mercado de 52% en el segmento de néctares en botella durante 2003. En este período la Compañía introdujo dos nuevos sabores de néctares, manzana y tuttifrutilla, una mezcla de frutilla, manzana y ciruela. Amplió la oferta de productos en el segmento cola, con la introducción de Pepsi Twist y Pepsi Twist Light, con jugo de limón. Asimismo, continuó con su estrategia de fortalecer la categoría de los productos funcionales, aquellos que cumplen una función adicional a la de refrescar, con el lanzamiento de Kem Xtreme, una bebida con alto contenido de cafeína, la que se une a Cachantun O2 y Gatorade. Con ello, esta categoría creció más de tres veces, alcanzando ventas de 19 mil HL.

El segmento vinos aumentó sus volúmenes 24,9%, principalmente por la incorporación de Finca La Celia, que comenzó a consolidar sus resultados a partir de enero de 2003 y por el considerable aumento en las exportaciones de Viña Santa Helena. Esta última celebró un contrato de arriendo a largo plazo con opción de compra por una moderna bodega ubicada en el valle de Colchagua, VI Región, lo que le permite consolidar su presencia en dicho valle y su independencia comercial y enológica de su matriz Viña San Pedro (VSP). El resultado operacional del segmento vinos se vio afectado por la caída de los precios en dólares, además de la apreciación del peso chileno. VSP está tomando medidas para mejorar su rentabilidad, mediante la racionalización de costos, gastos, número de productos y empaques, la optimización de precios y la focalización en los principales mercados. En agosto, VSP formó Viña Tabalí, un joint venture en partes iguales con Agrícola Río Negro. Esta viña se ubica en el valle de Limarí, el más septentrional de Chile, donde se producen vinos de excelencia. Viña Tabalí resultó la más premiada en el "First Annual Wines of Chile Awards" realizado en diciembre de 2003 con un jurado formado por seis expertos ingleses y tres chilenos quienes distinguieron, como los mejores de su categoría, a sus vinos Chardonnay Reserva Especial 2003 y Syrah Reserva Especial 2002. Adicionalmente, le otorgaron medalla de bronce a su Cabernet Sauvignon Reserva 2002. Viña Tabalí, unida a Viña Altaír –joint venture con la prestigiosa viña francesa Château Dassault– la cual comenzará a comercializar sus vinos durante el segundo semestre del año 2004, fortalecerán la presencia de San Pedro en el segmento de vinos premium. Finalmente, durante 2003 VSP ordenó sus operaciones bajo la denominación comercial de "San Pedro Wine Group", reconociendo su carácter de holding vitivinícola. San Pedro Wine Group está formado por cinco unidades de negocios: San Pedro Mercado Exportaciones, San Pedro Mercado Doméstico, Viña Santa Helena, Finca La Celia y la Unidad de Nuevos Negocios, que comprende a Viña Tabalí y Viña Altaír.

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

Durante el mes de enero se presentaron los primeros resultados del Plan de Conocimiento del Consumidor II (PCC II), el que dice relación con una metodología de investigación de mercado que nos permite conocer más en profundidad al consumidor de cada una de nuestras principales marcas y de las de la competencia.

En el mes de febrero, CCU ingresó al negocio del pisco a través de su filial Pisonor S.A., con la marca Ruta Norte y solamente en el segmento de 35°, el más importante del mercado. Ruta Norte tuvo una excelente acogida por parte de los consumidores, logrando a fines de año una participación de 8% en el mercado del pisco y 12% del segmento 35°. Recientemente, en enero de 2004, Pisonor lanzó Ruta Sour, un pisco con sabor a limón y azúcar listo para su consumo, el cual ha sido muy bien recibido por los consumidores.

En el mes de febrero, en junta extraordinaria de accionistas, se aprobó el pago de un dividendo eventual por \$168.700 millones con cargo a utilidades retenidas, el cual se pagó en tres cuotas durante el año 2003. De esta forma se optimizó la estructura de capital de la Compañía.

A fines de marzo, vendimos a Heineken N.V. nuestra participación en Karlovacka, activo no estratégico para CCU por encontrarse alejado del cono sur de América Latina, generando una utilidad extraordinaria de \$20.321 millones.

En mayo, comenzó el diseño de la implantación de la nueva versión 8.4 del software PeopleSoft, la cual opera a través de Internet y estará en plena ejecución a mediados de 2004.

Transportes CCU completó la consolidación final y definitiva de la distribución conjunta de todos los productos de la Compañía en el mes de mayo. En septiembre definió el plan maestro del proyecto WMS (Warehouse Management System) que consiste en la administración inteligente de bodegas y la automatización de pedidos. Adicionalmente, implantó en noviembre el sistema de monitoreo y gestión de su flota a través de GPS en la zona central de Chile.

Durante el mes de julio el gobierno chileno retiró el proyecto de ley para subir los impuestos a la cerveza y al vino, recogiendo los argumentos presentados por la Asociación de Cerveceros de Chile y la Asociación de Viñas de Chile, corporaciones a las cuales pertenecen CCU y VSP, respectivamente. Estas asociaciones demostraron el daño que se produciría a la economía del país si se subían los tributos a la cerveza y al vino por la gran cantidad de empleos directos e indirectos que generan a lo largo de toda su cadena productiva y de comercialización.

Se fortaleció la relación comercial con Anheuser-Busch luego de la modificación en el mes de agosto del contrato de licencia para producir Budweiser en Argentina, ajustando sus condiciones de renovación a los cambios ocurridos en la situación económica del país.

En el mes de octubre se realizó la primera Convención de Ventas de CCU, la cual reunió a más de 1.000 personas, entre ellas los vendedores de todas las unidades de negocio de la Compañía. Aquí se presentaron todas las campañas de marketing de CCU para la temporada 2003-2004, incluyendo más de 70 nuevos comerciales para televisión.

Durante la Convención de Ventas del mes de octubre se lanzó el Plan Punto Máximo, orientado a perfeccionar la gestión de ventas de la Compañía, el cual se basa en cuatro pilares:

- Máxima segmentación
- Máxima ejecución
- Máximo margen
- Máxima satisfacción

El año 2003 CCU apoyó a la Teletón, la obra de beneficencia más importante de Chile que se encarga de los niños minusválidos, como lo ha hecho desde que comenzó esta iniciativa en 1978. En noviembre la Compañía intensificó su apoyo, haciéndose presente con cinco de sus principales marcas: Cristal, Cachantun, Ruta Norte, Gato de VSP y 7Up.

En diciembre la Compañía completó el proyecto “Homologación Total de Procesos (HTP)”, el cual estandarizó todas las funciones que se realizan al interior de CCU, lográndose importantes ahorros de gastos.

Hacia fines de año se diseñó un programa de mejores prácticas con Heineken, el cual contempla diversas áreas productivas y comerciales.

En el año 2003 CCU logró disminuir su capital empleado gracias a una eficiente gestión a través de la optimización de inversiones.

En enero de 2004 CCU ingresó al negocio de los confites con la creación de un joint venture entre su filial de gaseosas, minerales y néctares ECUSA y Lucchetti, una empresa de alimentos controlada por Quiñenco S.A. Este joint venture, que pertenece en partes iguales a las empresas antes mencionadas, adquirió los activos de Calaf, tradicional fábrica de confites con más de 100 años en el mercado chileno. Los productos Calaf son ahora vendidos en conjunto con las gaseosas, alcanzando a más de 90.000 clientes. Este nuevo desafío permitirá a ECUSA explorar la industria de los productos “Listos para su Consumo”, que tiene un tamaño similar a los negocios en los que participa hoy. La entrada a esta industria ofrece un interesante potencial de crecimiento para CCU.

En el mes de enero de 2004, CCU lanzó su libro de historia “CCU 150 Años Abriendo tu Mundo”, el cual recopila la trayectoria de la Compañía desde sus inicios y los múltiples aportes con los que CCU ha colaborado al desarrollo del país.

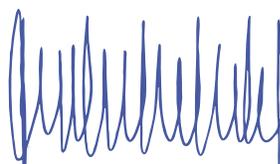
A partir del mes de marzo de 2004, se comenzó a trabajar en la elaboración del Plan Estratégico para el período 2005-2007, proceso en el cual participan el Directorio y los principales ejecutivos de la Compañía, quienes determinarán los lineamientos de este nuevo Plan Estratégico.

No quiero dejar de mencionar los importantes avances que ha experimentado durante el año 2003 el Modelo de Gestión de CCU, el que busca aumentar el valor para sus accionistas a través de la generación de valor para sus clientes y consumidores. Este Modelo de Gestión se explica en una sección específica de esta memoria.

Por último, en esta memoria se incorpora el primer Informe Social de CCU, lo que refleja nuestro compromiso como empresa con la Responsabilidad Social.

Concluyendo, el año 2003 fue muy positivo para CCU, con récords históricos en volúmenes e ingresos por ventas, y crecimiento de 142,7% en la utilidad final. Adicionalmente, en 2003 hubo grandes avances en el Plan Estratégico 2002-2004, el que se basa en tres Pilares Estratégicos: Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad. El Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza) comenzó a dar sus frutos, generándose un crecimiento de 6,0% en los volúmenes vendidos; ingresamos exitosamente al negocio del pisco, y decidimos explorar el mercado de los productos “Listos para su Consumo” con la adquisición de Calaf. Durante el año 2004, la ejecución en el punto de venta será la principal prioridad de nuestro Plan Estratégico, la cual se llevará a cabo a través del Plan Punto Máximo, el que consiste en focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. El punto de venta es el Punto Máximo de todo el esfuerzo de nuestra Compañía.

Para terminar, quiero agradecer en nombre del Directorio de CCU y del mío propio, el esfuerzo y dedicación de todas las personas que trabajan en la Compañía quienes han hecho posible los importantes logros obtenidos durante el año 2003, y la confianza depositada por los accionistas en nuestra gestión.



Guillermo Luksic Craig

Presidente del Directorio de CCU

Logros Plan Estratégico 2002 - 2004



Plan Punto Máximo

Durante el mes de octubre se lanzó el Plan Punto Máximo, el que consiste en focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. Este plan busca incrementar la rentabilidad a través de la obtención de mayores márgenes producto de una mejor administración del mix de productos y empaques en cada punto de venta.



Incorporación de Heineken N.V. como accionista de la Compañía y de su cerveza al portafolio de CCU

En abril de 2003, Heineken N.V. ingresó a la propiedad de Inversiones y Rentas S.A. (IRSA), sociedad controladora de CCU, tras la adquisición de 50% de IRSA al grupo alemán Schörghuber. Esto permitió que a mediados de año la Compañía comenzara a producir y comercializar la cerveza Heineken en Chile y Argentina. La cerveza Heineken mejorará la rentabilidad de CCU al potenciar su presencia en el mercado premium, que es el de más altos márgenes.



Aumento en la rentabilidad de CCU

El retorno sobre el capital empleado (ROCE) después de impuestos fue de 9,0%, 1,2 puntos porcentuales más que el año 2002. Si se considera la utilidad extraordinaria por la venta de la participación en la cervecera croata Karlovacka Pivovara d.d. (Karlovacka), el ROCE alcanzó a 13,9%. El aumento en la rentabilidad de CCU se explica principalmente por los segmentos de cerveza en Chile y Argentina que mejoraron considerablemente sus resultados a causa de las mejores condiciones económicas en ambos países que redundaron en mayores volúmenes de venta y márgenes más altos.



Proyecto HTP (Homologación Total de Procesos)

Durante el año se estandarizaron 70 procesos comunes que se realizaban de distinta forma al interior de CCU, logrando reducir costos y entregar un mejor servicio.



Pago de dividendo extraordinario

Durante el año se pagó un dividendo extraordinario de \$168.700 millones, \$529,7 por acción, el que unido al dividendo por las utilidades del año 2002 de \$64,6 por acción, representa 28% del precio al inicio del año. De esta forma se optimizó la estructura de capital de la Compañía.



Venta de Karlovacka Pivovara

En marzo, CCU vendió su participación en el segundo mayor cervecero croata, Karlovacka Pivovara d.d. generando una ganancia extraordinaria de \$20.321 millones.





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



Plan Punto Máximo

Durante el mes de octubre se lanzó el Plan Punto Máximo, el que consiste en focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. Este plan busca incrementar las ventas en cada uno de los puntos de distribución a través de una mejor ejecución y segmentación de los clientes y consumidores.



Incorporación de Heineken N.V. como accionista de la Compañía y de su cerveza al portafolio de CCU

En abril de 2003, Heineken N.V. ingresó a la propiedad de Inversiones y Rentas S.A. (IRSA), sociedad controladora de CCU, tras la adquisición de 50% de IRSA al grupo alemán Schörghuber. Esto permitió que a mediados de año la Compañía comenzara a producir y comercializar la cerveza Heineken en Chile y Argentina.

La incorporación de la cerveza Heineken al portafolio de CCU en Chile y Argentina permite aumentar los volúmenes y acceder a nuevos clientes y consumidores.



Consolidación del Plan ACC

Durante 2003 se continuó con el desarrollo del Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza). Como resultado de las iniciativas de este Plan, el consumo de cerveza en Chile creció 6,0% durante el año.



Innovación en los negocios actuales

Durante el año 2003 se realizaron las siguientes innovaciones en los negocios existentes: en vinos se formó Viña Tabalí, un joint venture entre Viña San Pedro (VSP) y Agrícola Río Negro, para producir vinos en el valle de Limarí; se lanzaron Kem Xtreme, una bebida con alto contenido de cafeína; Pepsi Twist y Pepsi Twist Light con jugo de limón; y los nuevos sabores de néctares Watt's manzana y tuttifrutilla, una mezcla de frutilla, manzana y ciruela.



Ingreso al negocio del pisco

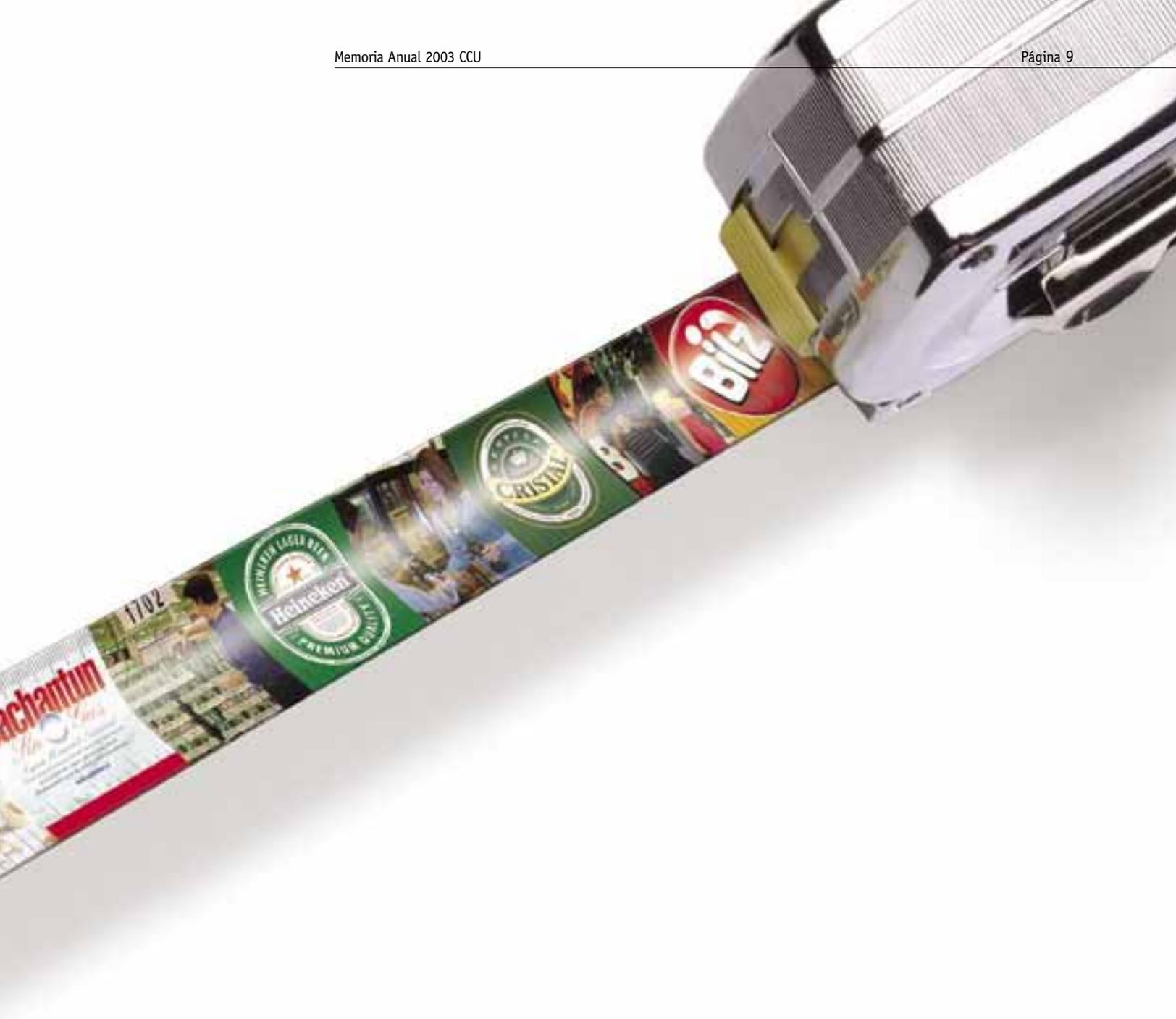
Muy buena acogida tuvo Ruta Norte, el nuevo pisco de CCU, alcanzando una participación de mercado de 8% en la categoría y 12% dentro del segmento de 35°, único en el que la Compañía estuvo presente durante 2003. En enero de 2004, se introdujo Ruta Sour, un pisco con sabor a limón y azúcar listo para su consumo, el cual también ha tenido una muy buena recepción por parte de los consumidores.



Ingreso a la industria de las golosinas

En enero de 2004 CCU ingresó al negocio de los confites con la creación de un joint venture entre su filial de bebidas gaseosas, minerales y néctares ECUSA y Lucchetti, una empresa de alimentos controlada por Quiñenco S.A. Este joint venture adquirió Calaf, tradicional fábrica de confites con más de 100 años en el mercado chileno. Este nuevo desafío permitirá a ECUSA explorar la industria de los productos "Listos para su Consumo", que tiene un tamaño similar a los negocios en los que participa hoy.





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



Plan Punto Máximo

Durante el mes de octubre se lanzó el Plan Punto Máximo, el que consiste en focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores.

Este plan busca mejorar el servicio y el valor agregado en el punto de venta, aumentando la satisfacción de los clientes y consumidores.



Incorporación de Heineken N.V. como accionista de la Compañía y de su cerveza al portafolio de CCU

En abril de 2003, Heineken N.V. ingresó a la propiedad de Inversiones y Rentas S.A. (IRSA), sociedad controladora de CCU, tras la adquisición de 50% de IRSA al grupo alemán Schörghuber. Esto permitió que a mediados de año la Compañía comenzara a producir y comercializar la cerveza Heineken en Chile y Argentina.

La incorporación de la cerveza Heineken a CCU aumentó la primera preferencia de sus marcas, mejorando la sustentabilidad y consistencia de su portafolio en el largo plazo.



PeopleSoft, versión 8.4

Durante mayo comenzó el diseño de la implantación de una nueva versión del software PeopleSoft, la versión 8.4, la cual permitirá manejar los sistemas de información de la Compañía a través de Internet y estará en plena ejecución a mediados de 2004.



Avances en Transportes CCU

Transportes CCU completó la consolidación final y definitiva de la distribución conjunta de todos los productos de la Compañía en el mes de mayo. En septiembre definió el plan maestro del proyecto WMS (Warehouse Management System) que consiste en la administración inteligente de bodegas y la automatización de pedidos. Adicionalmente implantó en noviembre el sistema de monitoreo y gestión de su flota a través de GPS en la zona central de Chile.



Fortalecimiento de la relación comercial con Anheuser-Busch

La firma de una modificación al acuerdo de licencia con Anheuser-Busch para producir Budweiser en Argentina, ajustándolo a la situación económica del país, asegura una mayor estabilidad a la relación de largo plazo entre ambas compañías.



Teletón 2003

En el mes de noviembre CCU participó en la Teletón, importante obra de beneficencia encargada de los niños minusválidos, como lo ha venido haciendo desde 1978 cuando comenzó esta cruzada a nivel nacional. En esta ocasión la Compañía intensificó su apoyo, participando con cinco de sus principales marcas: Cristal, Cachantun, Ruta Norte, Gato de VSP y 7Up.

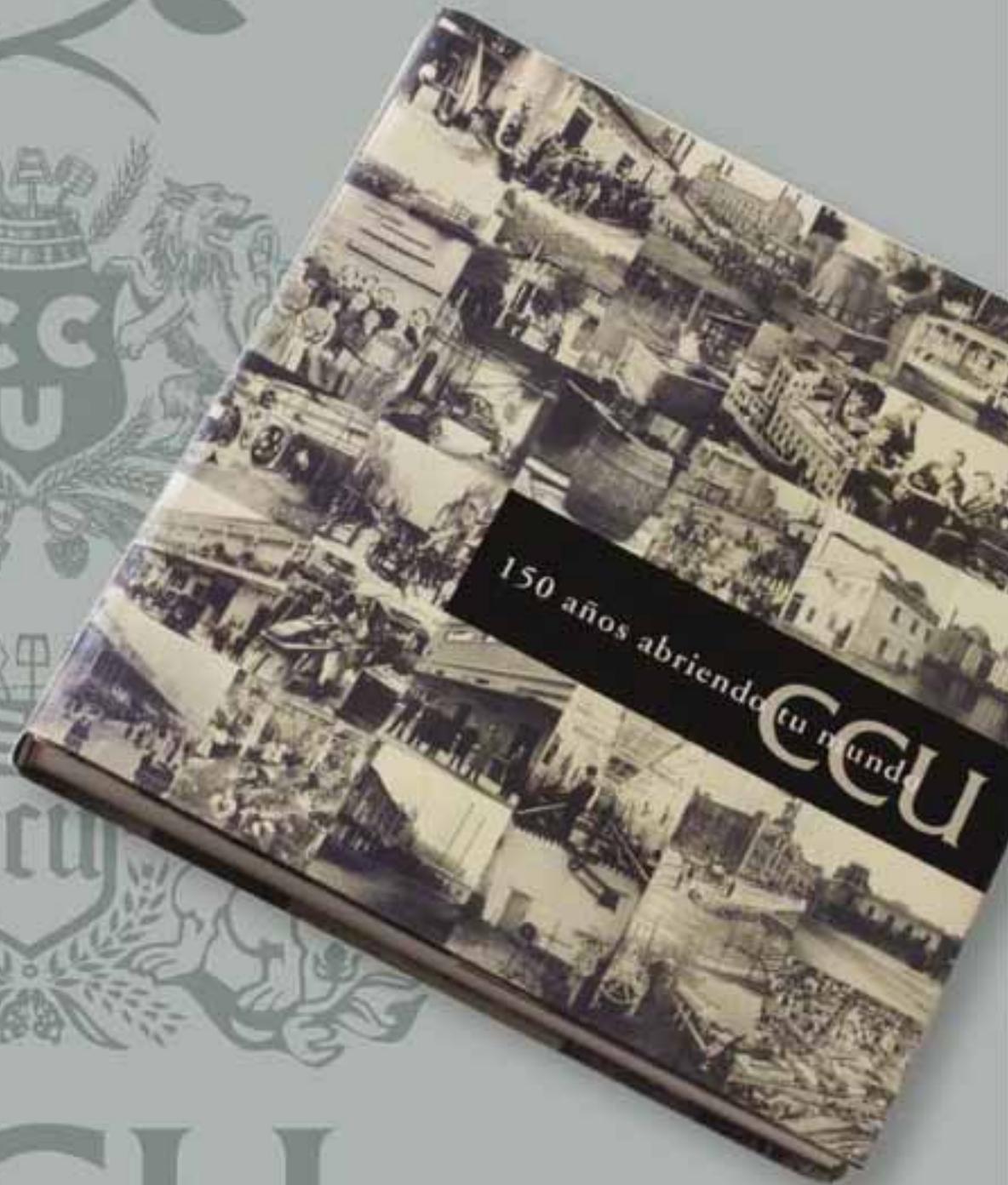




Sustentabilidad

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.



CCU

Reseña Histórica^(*)

“A sólo 32 años de la Independencia de Chile, en 1850, comenzó a operar en Valparaíso la fábrica de cerveza de don Joaquín Plagemann, y un año más tarde, en Valdivia, la fábrica de don Carlos Anwandter, que serían el origen de una de las tradiciones de sabor y calidad más importantes del país.

En aquellos días finalizaba el gobierno de don Manuel Bulnes, quien inauguró una época de prosperidad en nuestro país. Chile ya era uno de los primeros productores de cobre del mundo, se construía el ferrocarril de Caldera a Copiapó y se aprobaba el de Santiago a Valparaíso; se fundaba la Quinta Normal de Agricultura, la Universidad de Chile, la Escuela de Pintura y Escultura, la Escuela de Arquitectura, la Escuela de Artes y Oficios, y la actual Escuela Naval. Además se dictaba la Ley de Colonización, se fundaba Punta Arenas y se trasladaba la sede de gobierno a la antigua Casa de Moneda.

Llega 1889 y esa primera cervecera de Valparaíso se fusiona con la “Fábrica de Cerveza de Limache”, dando origen a la “Fábrica Nacional de Cerveza”, que luego amplía sus horizontes adquiriendo la “Fábrica de Cerveza y Hielo de Gubler y Cousiño”.

En enero de 1902, la “Fábrica Nacional de Cerveza” se constituye en sociedad anónima bajo la denominación de “Compañía Cervecerías Unidas”, empresa heredera de la experiencia, la cultura, el conocimiento, la mística de trabajo, la infraestructura y tecnologías empleadas por sus nobles antecesoras. Años más tarde, CCU adquiere la antigua fábrica de Anwandter, un conjunto de otras cerveceras regionales, las plantas de agua mineral Cachantun y Porvenir, e inicia la producción de Bilz, su primera bebida gaseosa.

En la década de los noventa, este espíritu traspasa las fronteras para contagiar los negocios de cervezas en Argentina y Croacia. Con la adquisición de Viña San Pedro S.A. alcanza a más de cincuenta países que comparten sus vinos en los cinco continentes... y la historia continuará con su incursión en el negocio del pisco.

Así, con la llegada del 2003, CCU celebra más de 150 años de tradición. En la actualidad es una multinacional chilena de bebestibles, que expandió su trayectoria más allá del negocio cervecero, haciéndose presente con sus cervezas, gaseosas, aguas minerales, néctares, vinos y piscos en todas las posibles instancias de encuentro al interior de la familia y con los amigos.”

() Párrafo tomado de la página 9 del libro “CCU 150 años abriendo tu mundo”.*



1850

Nace en Valparaíso la primera fábrica de cerveza en Chile, fundada por don Joaquín Plogemann.

1851

El inmigrante alemán don Carlos Anwandter establece la Compañía de Cerveza de Valdivia.

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).



1942

Se lanza al mercado cerveza Escudo.

1950

CCU adquiere la cervecera de la sociedad Floto y Cía. en La Serena

1959

CCU empieza a producir bajo licencia Pepsi-Cola.

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 1989 comienza a fabricar botellas plásticas.



1994

CCU ingresa al negocio del vino a través de la adquisición del 48,4% de Viña San Pedro S.A. (VSP), actualmente la segunda 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. Esta inversión es vendida en marzo de 2003 generando una utilidad de \$20.321 millones.

1995

CCU ingresa al mercado cervecero argentino a través de la adquisición de dos cervecías 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.

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.

1998

CCU Argentina adquiere las marcas y activos de Cervecería Córdoba.

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

Viña 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.

CCU adquiere el 100% de ECUSA, su filial productora de gaseosas y agua mineral.

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



1916

CCU se convierte en el principal productor de cerveza en Chile luego de la incorporación de las fábricas Ebner de Santiago, Anwandter de Valdivia y la Compañía Cervecería 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 1905.



1981

Se inaugura Cervecería Santiago, la planta más moderna del país a la fecha.



2000

CCU celebra 150 años de tradición, regalando el "Monumento a la Amistad" a la ciudad de Santiago.

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., mediante un acuerdo con Malterías Unidas para producir, vender y distribuir conjuntamente cerveza Austral en Chile y en el sur de Argentina.

Viña San Pedro S.A. adquiere Finca La Celia en Mendoza, Argentina, para exportar vino argentino a través de su red internacional de distribución.

1924

CCU adquiere las Cervecerías de Concepción y Talca.

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. (IRSA), la cual adquiere el 64,3% de CCU. En abril de 2003 el grupo Schörghuber vende su participación en IRSA a Heineken N.V.

2001

CCU lanza el Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza).

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

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 ultra premium en Chile.

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

Anheuser-Busch adquiere 20% de participación accionaria en CCU.

1927

CCU adquiere la Cervecería de Mitrovich Hermanos en Antofagasta.

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.

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 Cervecería Kunstmann S.A., una microcervecería ubicada en Valdivia.

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

La Compañía 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.

1933

CCU adquiere la cervecería de la sucesión de Jorge Aubel en Osorno.

1992

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

2003

CCU ingresa al negocio del pisco en el mes de febrero con la marca Ruta Norte, creando una nueva Unidad Estratégica de Negocios, Piscoconor S.A.

Heineken N.V., el segundo mayor cervecero a nivel mundial, ingresa a la propiedad de CCU a través de la adquisición de Finance Holding International (FHI), dueño del 50% de IRSA, accionista controlador de CCU.

La Compañía comienza a producir y comercializar la cerveza premium Heineken tanto en Chile como en Argentina.

CCU vende su participación en la cervecería croata Karlovacka Pivovara a Heineken N.V., generando una utilidad de \$20.321 millones.

1937

Comienza la construcción de la población obrera de Limache, desarrollando políticas habitacionales propias, anticipándose a la legislación futura.

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".

VSP constituye Viña Tabalí en sociedad con Agrícola y Ganadera Río Negro Ltda. con el fin de producir y comercializar vinos finos de exportación.

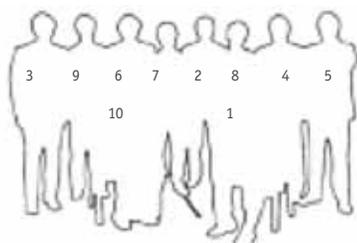
ECUSA y Lucchetti anuncian la creación de un joint venture para adquirir los activos de Calaf, una tradicional empresa que fabrica confites, galletas y chocolates. Esta transacción le permite a la Compañía explorar el mercado de los productos listos para comer, el cual presenta un gran potencial de crecimiento.





Nivel Corporativo

Directorio de CCU



PRESIDENTE

1. Guillermo Luksic Craig
Director de Empresas

VICEPRESIDENTE

2. Giorgio Maschietto Montuschi
Ingeniero

DIRECTORES

- | | |
|---|--|
| 3. Jorge Carey Tagle
Abogado | 7. Philippe Pasquet
Factor de Comercio |
| 4. Andrónico Luksic Craig
Director de Empresas | 8. Francisco Pérez Mackenna
Ingeniero Comercial |
| 5. Manuel José Noguera Eyzaguirre
Abogado | 9. Alejandro Strauch Aznarez
Arquitecto |
| 6. Carlos Olivós Marchant
Abogado | Presidente Honorario |
| | 10. Ismael Edwards Izquierdo
Abogado |

INTRODUCCION

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, néctares y pisco en Chile y los negocios de cerveza y vino en Argentina. 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). En enero de 2004 la Compañía ingresó al mercado de los confites con la creación de un joint venture entre su filial ECUSA y Lucchetti, una empresa de alimentos controlada por Quiñenco S.A.

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

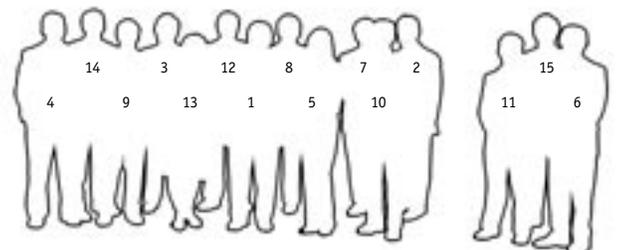
- a) A nivel interno, esto es el capital humano, el valor de sus marcas, el capital físico y cualquier otro activo, tangible o intangible alojado al interior de la Compañía; y
- b) A nivel externo, esto es el conocimiento y la relación con los clientes y consumidores, proveedores, la sociedad y -en general-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

Estos tres Pilares Estratégicos son la base del Plan Estratégico 2002-2004, tanto corporativo como de cada unidad de la compañía. 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 los años 2002 y 2003 y bajo el cual actuará el año 2004. Estos son:



Comité de Dirección de CCU

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <p>1. GERENTE GENERAL
Patricio Jottar Nasrallah
Ingeniero Comercial</p> <p>2. CONTRALOR GENERAL
Dirk Leisewitz Timmermann
Ingeniero Civil Industrial</p> <p>3. GERENTE DE INGENIERIA
Jorge Aninat Solar
Ingeniero Civil</p> <p>4. GERENTE DE TRANSPORTES CCU
Ricardo Bartel Jeffery
Ingeniero Civil Industrial</p> <p>5. GERENTE DE ASUNTOS CORPORATIVOS
Marisol Bravo Léniz
Ingeniero Comercial</p> | <p>6. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Pablo De Vescovi Ewing
Ingeniero Comercial</p> <p>7. GERENTE GENERAL ECUSA
Francisco Diharasarri Domínguez
Ingeniero Civil Industrial</p> <p>8. GERENTE GENERAL CERVECERA CCU CHILE
Johan Doyer
Ingeniero Civil Industrial</p> <p>9. GERENTE GENERAL VIÑA SAN PEDRO S.A.
Matías Elton Necochea
Ingeniero Comercial</p> <p>10. GERENTE GENERAL PISCONOR S.A.
Alvaro Fernández Fernández
Ingeniero Comercial</p> | <p>11. GERENTE DE DESARROLLO
Hugo Ovando Zalazar
Ingeniero Comercial</p> <p>12. GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Ricardo Reyes Mercandino
Ingeniero Civil de Industrias</p> <p>13. GERENTE DE ASUNTOS LEGALES
Margarita Sánchez Acevedo
Abogado</p> | <p>14. GERENTE GENERAL CERVECERA CCU ARGENTINA S.A.
Fernando Sanchis Sacchi
Contador Público</p> <p>15. GERENTE DE PLASCO
Santiago Toro Ugarte
Ingeniero Civil Industrial</p> |
|--|--|---|---|





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

En el Plan Estratégico todo está cuantificado, determinando con porcentajes y números que indican 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.

PILARES ESTRATEGICOS	INDICADORES DE GESTION CONSOLIDADOS (*)
RENTABILIDAD (60%) "Maximizar el valor de los negocios en su dimensión actual"	1. ROCE
	2. Gastos totales / Margen directo
	3. Utilidad neta
CRECIMIENTO (20%) "Incrementar la dimensión actual del valor de los negocios"	4. Participación de mercado ponderada
	5. Volumen nuevas categorías
	6. Otros líquidos valorados
SUSTENTABILIDAD (20%) "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
	a. Clima laboral b. Cultura

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

Adicionalmente, cada unidad de la Compañía cuenta con su propio Plan Estratégico para el período 2002-2004, los cuales, en su conjunto, permiten el logro de las metas corporativas. Durante el año 2004 se elaborará el nuevo Plan Estratégico de la Compañía para el período 2005-2007, el cual será presentado en la Memoria Anual 2004.

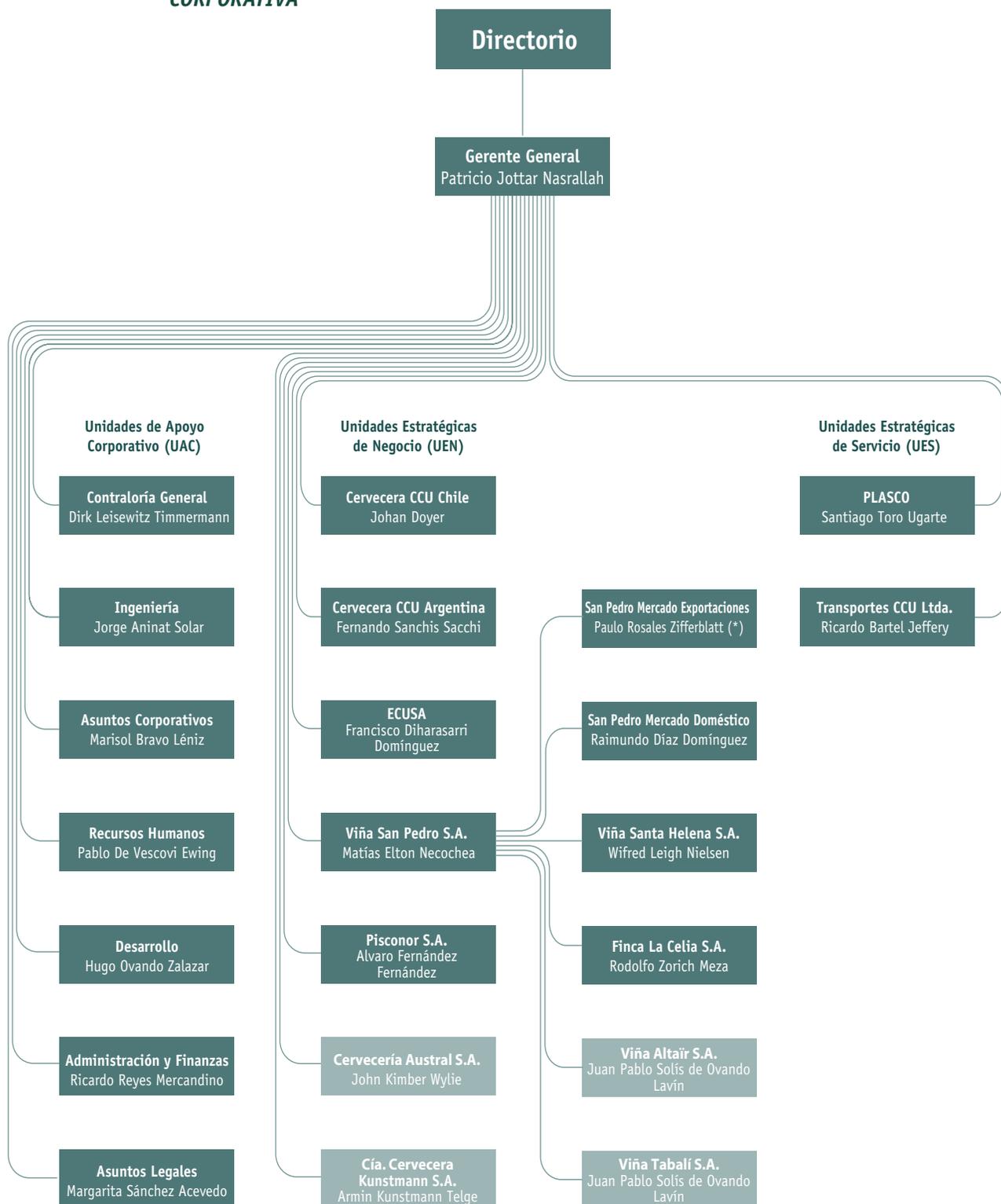
LOGROS DEL AÑO 2003

En el ámbito corporativo, los principales logros realizados durante el año 2003, en orden cronológico, fueron los siguientes:

- Durante el mes de enero se presentaron los primeros resultados del Plan de Conocimiento del Consumidor II (PCC II), el que dice relación con una metodología de investigación de mercado que permite el conocimiento del consumidor de cada una de las principales marcas de la Compañía y de las de la competencia.
- En febrero, CCU ingresó al negocio del pisco a través de su filial Pisonor S.A., con la marca Ruta Norte y solamente en la variedad de 35°, el cual representa 70% del mercado. Ruta Norte tuvo una excelente acogida por parte de los consumidores, logrando a fines de año una participación de mercado de 8% y 12% del segmento de 35°. Recientemente, en enero de 2004, Pisonor lanzó Ruta Sour, un pisco con sabor a limón y azúcar listo para su consumo, el cual ha sido muy bien recibido por los consumidores.

- En el mes de febrero, en junta extraordinaria de accionistas, se aprobó el pago de un dividendo eventual por \$168.700 millones con cargo a utilidades retenidas, el cual se pagó en tres cuotas durante el año 2003. De esta forma se optimizó la estructura de capital de la Compañía. Este dividendo extraordinario alcanzó a \$529,7 por acción, el que unido al dividendo por las utilidades del año 2002 de \$64,6 por acción, representó 28% del precio al inicio del año.
- A fines de marzo, CCU vendió a Heineken N.V. su participación en la cervecera croata Karlovacka Pivovara d.d. (Karlovacka), activo no estratégico para la Compañía por estar alejado del cono sur de América Latina generando una utilidad extraordinaria de \$20.321 millones.
- Transportes CCU completó la consolidación final y definitiva de la distribución conjunta de todos los productos de la Compañía en el mes de mayo.
- En el mismo mes comenzó el diseño de la implantación de una nueva versión del software PeopleSoft, la versión 8.4, la cual permitirá manejar los sistemas de información de la Compañía a través de Internet y estará en plena ejecución a mediados de 2004.
- Durante el mes de julio el gobierno chileno retiró el proyecto de ley para subir los impuestos a la cerveza y al vino, recogiendo los argumentos presentados por la Asociación de Cerveceros de Chile y la Asociación de Viñas de Chile, corporaciones a las cuales pertenecen CCU y VSP, respectivamente. Estas asociaciones demostraron el daño que se produciría a la economía del país si se subían los tributos a la cerveza y al vino por la gran cantidad de empleos directos e indirectos que generan a lo largo de toda su cadena productiva y de comercialización.
- Se fortaleció la relación comercial con Anheuser-Busch tras la firma en el mes de agosto de una modificación al acuerdo de licencia para producir Budweiser en Argentina, ajustándolo a la situación económica del país. De esta forma se aseguró una mayor estabilidad en la relación de largo plazo entre CCU y Anheuser-Busch.
- En septiembre se definió el plan maestro del proyecto WMS (Warehouse Management System) que consiste en la administración inteligente de almacenes y en la automatización de la confección de pedidos en las bodegas de la Compañía. Este proyecto comenzará con un piloto en el centro de distribución de Temuco, para luego extenderse al resto del país.
- En el mes de octubre se realizó la primera Convención de Ventas de CCU, la cual reunió a más de 1.000 personas, entre ellas a los vendedores de todas las unidades de negocio de la Compañía, a los directores y a los principales ejecutivos de CCU. Aquí se presentaron todas las campañas de marketing para la temporada 2003-2004, incluyendo más de 70 comerciales para televisión.
- Durante la Convención de Ventas del mes de octubre se lanzó el Plan Punto Máximo, que consiste en focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de clientes y consumidores.
- Durante el mes de noviembre Transportes CCU implantó en la zona central de Chile el sistema de monitoreo y gestión de flota a través de la tecnología GPS.
- En el mes de noviembre CCU participó en la Teletón, importante obra de beneficencia encargada de los niños minusválidos, como lo ha venido haciendo desde 1978 cuando comenzó esta cruzada a nivel nacional. En esta ocasión la Compañía intensificó su apoyo, participando con cinco de sus principales marcas: Cristal, Cachantun, Ruta Norte, Gato de VSP y 7Up.

ESTRUCTURA CORPORATIVA



- Unidades que consolidan
- Unidades que no consolidan

(*) A partir del 23 de marzo de 2004

- Hacia fines de año se diseñó un programa de mejores prácticas con Heineken N.V., el cual contempla diversas áreas productivas y comerciales.
- En diciembre se completó el proyecto “Homologación Total de Procesos (HTP)”, el cual estandarizó todas las funciones que se realizan al interior de CCU, lográndose importantes ahorros de gastos.
- A fines de año, CCU anunció el ingreso al negocio de los confites a través de un joint venture en partes iguales entre ECUSA y Lucchetti, empresa de alimentos controlada por Quiñenco S.A. El objetivo de esta empresa era adquirir los activos de Calaf, una tradicional empresa de confites con más de cien años de historia, operación que quedó concretada en enero de 2004.
- Durante el año 2003, la Compañía fue capaz de continuar gestionando en forma muy eficiente su capital empleado, logrando disminuirlo. Esto se logró optimizando las inversiones.
- En enero de 2004, CCU lanzó su libro de historia “CCU 150 Años Abriendo tu Mundo”. Esta importante obra recopila la trayectoria de la Compañía y resalta los aportes realizados por CCU al desarrollo del país durante más de un siglo y medio.

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

En abril de 2003 Heineken N.V., segundo mayor cervecero a nivel mundial, adquirió del grupo Schörghuber de Alemania, la empresa Finance Holding International (FHI), dueña del 50% de Inversiones y Rentas S.A., sociedad controladora de CCU con 61,6% de su propiedad. Como consecuencia de lo anterior, la Compañía comenzó a fines de junio a producir y comercializar Heineken, la cerveza más internacional del mundo, en los mercados chileno y argentino, fortaleciendo su posición en el segmento premium, el de mayor crecimiento en Chile durante los últimos años. Esta situación dejó en una inmejorable posición a CCU al contar dentro de su portafolio de productos con las dos cervezas de mayor venta en el mundo, Budweiser y Heineken.

MODELO DE NEGOCIOS

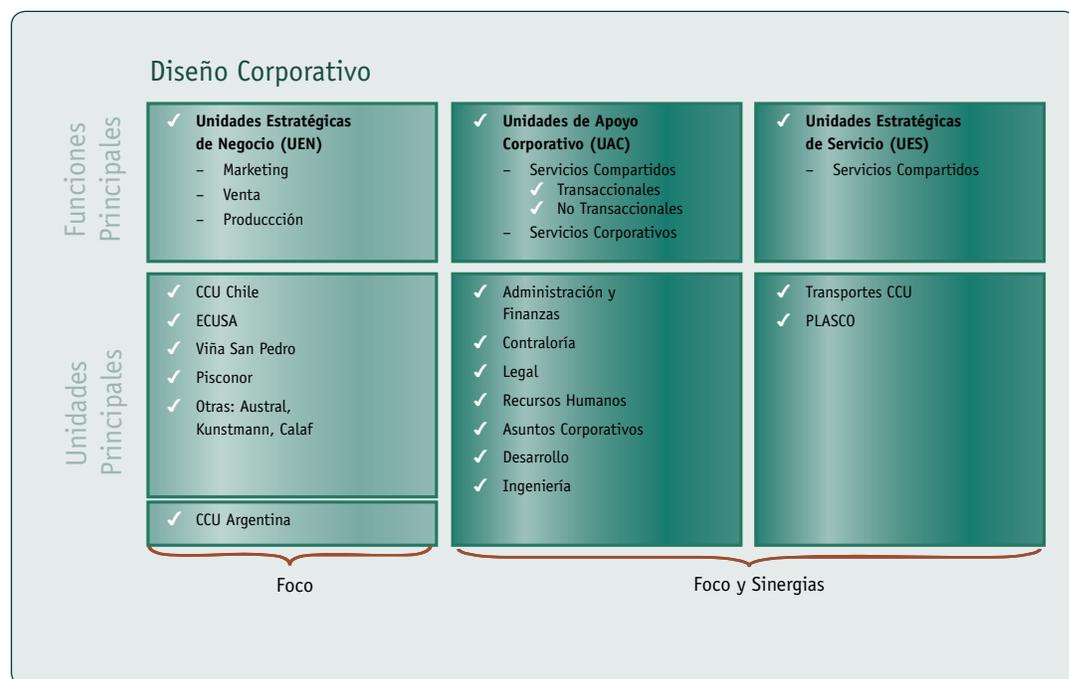
El **Modelo de Negocios** de CCU busca ordenar la gestión de todas sus unidades de modo de crear el máximo valor para sus accionistas a través de satisfacer las necesidades de sus consumidores, clientes, y otros grupos asociados.

Dicho modelo se basa en dos grandes componentes: (1) el **Diseño Corporativo** que facilita a cada una de las unidades de CCU focalizar su atención en el desempeño de funciones alineadas a sus objetivos particulares, y a la vez, capturar sinergias de la operación conjunta y coordinada entre ellas y (2) los **Procesos Directivos** que permiten diseñar, implementar y controlar planes estratégicos de manera coordinada y homóloga, en diversas dimensiones y alcances para cada una de las unidades de CCU.

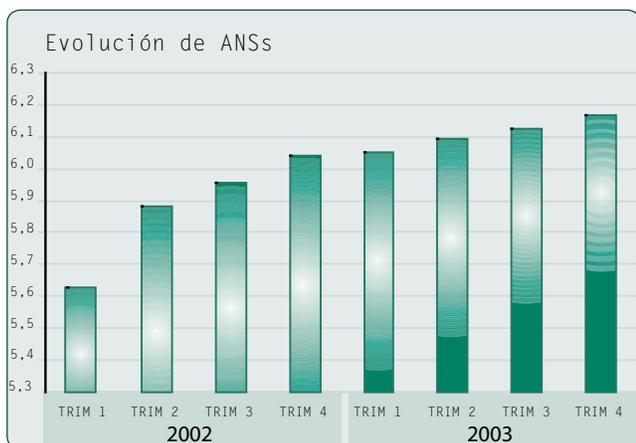
DISEÑO CORPORATIVO

El Diseño Corporativo de CCU busca focalizar a cada unidad en el desempeño de funciones alineadas a sus objetivos particulares, y a la vez, capturar sinergias de la operación conjunta y coordinada entre ellas. En base a la premisa anterior, el Diseño Corporativo de CCU distingue tres tipos de unidades: Unidades Estratégicas de Negocio (“UEN”), Unidades de Apoyo Corporativo (“UAC”) y Unidades Estratégicas de Servicio (“UES”).





La relación entre UEN, UAC y UES es regulada mediante Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que son contratos anuales que especifican tanto los servicios prestados como las variables de medición del nivel de servicio y el precio de los mismos. El nivel de servicio es evaluado directamente por los usuarios cuatro veces al año. En el cuadro "Evolución de ANSs" se presenta la evaluación de estos servicios en el tiempo.



El objetivo central de las UEN es satisfacer las necesidades de consumidores y clientes y por tanto focalizan su atención en las funciones de marketing, ventas y producción. Lo anterior permite a las UEN concentrar esfuerzos en tener: publicidad atractiva, ejecución de venta correcta, productos de excelente calidad, marcas con posicionamientos claros y con alta preferencia, participaciones de mercado crecientes y precios correctos. CCU cuenta con las siguientes UEN: Cervecería CCU Chile, Cervecería CCU Argentina, Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA), Viña San Pedro S.A., Cervecería Austral S.A., Compañía Cervecería Kunstmann S.A. (Kunstmann), y Pisonor S.A. (Pisonor).

El objetivo central de las UAC es entregar el nivel de servicio requerido tanto en Servicios Compartidos (servicios que se realizan en forma sinérgica para todas las unidades) como en Servicios Corporativos (servicios para el funcionamiento de CCU como un todo), capturando sinergias de la gestión centralizada de funciones, para lo cual se organizan focalizando su atención en las funciones de: Contraloría, Administración y Finanzas, Desarrollo, Recursos Humanos, Ingeniería, Asuntos Legales y Asuntos Corporativos.

El objetivo central de las UES es entregar el nivel de servicio requerido en los Servicios Compartidos prestados a las UEN, capturando sinergias de la gestión centralizada de sus respectivas funciones, organizándose en dos unidades principales: Fábrica de Envases Plásticos S.A. (PLASCO), focalizada en las funciones de diseñar y fabricar envases plásticos y Transportes CCU Ltda. (Transportes CCU), focalizada en las funciones de bodegaje, distribución y servicios administrativos de venta en Chile.

Las UEN, UAC y Transportes CCU reportan al Gerente General de CCU, y PLASCO a un directorio de usuarios que es presidido por este último.

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 son 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 CCU, 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, las UAC y UES, 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.



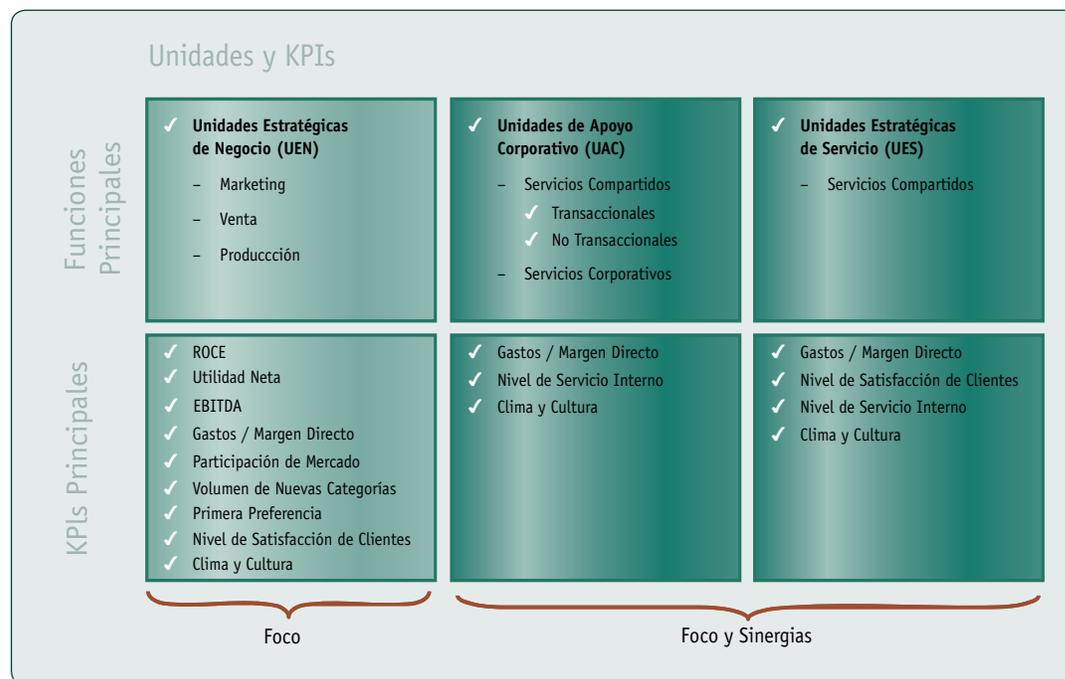
PROCESOS DIRECTIVOS

En CCU, todos los procesos que ordenan la toma de decisiones de alto nivel, desde la definición de planes estratégicos para entregar más valor a consumidores y clientes, hasta las decisiones de inversión de toda índole toman la forma de alguno de los cinco Procesos Directivos de CCU, estos son: (1) Proceso de Plan Estratégico, (2) Proceso de Modelo de Preferencia, (3) Proceso de Recursos Humanos, (4) Proceso de Presupuesto Operativo y (5) Proceso de Presupuesto de Inversiones.

Todas las unidades de CCU ordenan su gestión en torno a estos cinco Procesos Directivos mediante actividades definidas y calendarizadas en detalle con un año de anticipación, asegurando que las decisiones de alto nivel se ordenan y planifican para garantizar el mismo estándar y rigurosidad en la gestión. Adicionalmente, es parte integral de cada proceso la definición y control de los Indicadores Estratégicos Claves o KPIs (del inglés Key Performance Indicator) que permiten medir y gestionar los

avances de los Planes Estratégicos de CCU y sus unidades.

Los principales KPIs que utilizan las UEN en la medición de su gestión son: el ROCE, el nivel de gastos sobre margen directo, la participación de mercado, el volumen en nuevas categorías, la primera preferencia de sus marcas, el nivel de satisfacción de clientes y la cultura y el clima organizacional. A su vez, los principales KPIs que utilizan las UAC en la medición de su gestión son: el nivel de gastos sobre margen directo, el nivel de servicio interno (ANSs) y la cultura y el clima organizacional al interior de la UAC. Finalmente, los principales KPIs que utilizan las UES en la medición de su gestión son: el nivel de gastos sobre margen directo, el nivel de satisfacción de clientes, el nivel de servicio interno (ANSs) y la cultura y el clima organizacional al interior de la UES.



Asimismo, para garantizar prácticas de gestión homólogas a lo largo de CCU los Procesos Directivos son dirigidos centralmente, contando en cada caso con un Coordinador Principal de Proceso Directivo y con un Coordinador Secundario, de apoyo al anterior, para garantizar la ejecución exitosa de estos procesos en todas las unidades de CCU. A su vez, los responsables de la gestión exitosa de los Procesos Directivos al interior de cada unidad son los gerentes a cargo de ellas ya sean éstas UEN, UES o UAC. Todo lo anterior constituye un proceso formal de gestión, a lo que se le agrega la flexibilidad y capacidad de respuesta en el día a día de todas las unidades producto de la focalización de funciones que provee el Diseño Corporativo de CCU.

El Proceso de Plan Estratégico define para UEN, UES y UAC, Objetivos Estratégicos a tres años y Prioridades Estratégicas a un año. En su conjunto, los KPIs que miden el avance del Plan Estratégico Corporativo se definen en función de los Objetivos y Prioridades Estratégicas de cada ejercicio, y en cada unidad a partir de la función y de los Objetivos Estratégicos particulares de cada una de ellas. El Coordinador Principal de este Proceso es el Gerente de Desarrollo y el Coordinador Secundario el Gerente de Planificación Estratégica.

El Proceso de Modelo de Preferencia define y controla para las UEN objetivos: publicitarios, de punto de venta, de producto, de posicionamiento y preferencia de marca, de participación de mercado y de precio. Las UEN focalizan su atención en la gestión de estas siete dimensiones para cada una de sus marcas buscando entregar más valor a consumidores y clientes, en este sentido el Proceso de Modelo de Preferencia constituye para cada UEN el fundamento de su Plan Estratégico individual. El Coordinador Principal de este Proceso es el Gerente de Desarrollo y el Coordinador Secundario el Gerente de Investigación de Mercado.

El Proceso de Recursos Humanos define y controla para UEN, UAC y UES: los sistemas de incentivos, la gestión del talento, la cultura y el clima organizacional, el tamaño de la fuerza laboral y el presupuesto de remuneraciones. El Coordinador Principal de este Proceso es el Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador Secundario el Jefe de Proceso Directivo de Recursos Humanos.

El Proceso de Presupuesto Operativo define y controla para UEN, UAC y UES el presupuesto operativo de cada una de ellas. El Coordinador Principal de este Proceso es el Gerente de Administración y Finanzas y el Coordinador Secundario el Gerente de Planificación y Control Financiero.

El Proceso de Presupuesto de Inversiones define y controla para UEN, UAC y UES el presupuesto de inversiones de cada una de ellas. El Coordinador Principal de este Proceso es el Contralor General y el Coordinador Secundario el Gerente de Abastecimientos.

PLAN PUNTO MAXIMO

En octubre, durante la Segunda Convención Anual de Ventas de CCU, se lanzó el Plan Punto Máximo, orientado a maximizar la rentabilidad de la Compañía a través de una mejor segmentación y ejecución en el punto de venta, buscando una mayor satisfacción de los clientes y consumidores. Esta Convención reunió al Directorio de CCU, a sus principales ejecutivos y a la totalidad de la fuerza de venta de la Compañía.

El Plan Punto Máximo contempla los siguientes cuatro pilares:

- Máxima segmentación
- Máxima ejecución
- Máximo margen
- Máxima satisfacción

Máxima segmentación: Consiste en agrupar los clientes y consumidores en segmentos que identifiquen los productos, empaques, precios, merchandising y nivel de servicio adecuados a sus necesidades particulares.

Máxima ejecución: Consiste en ejecutar en cada segmento según los estándares definidos en términos de producto, empaque, precio, merchandising y nivel de servicio.

Máximo margen: Consiste en maximizar el margen del conjunto de productos vendidos en cada segmento.

Máxima satisfacción: Consiste en satisfacer cada segmento de consumidores y clientes adecuadamente.

Durante 2004 se implantarán diversas medidas orientadas a concretar el trabajo realizado el 2003 con la creación de este importante Plan:

- a) Implantar exitosamente un sistema de segmentación que ampliará considerablemente los segmentos en que se agrupa la vasta gama de clientes de CCU, reconociendo de mejor manera sus necesidades.
- b) Compensar a la fuerza de venta en función de los márgenes y ejecución realizada en el punto de venta, en adición a los volúmenes.
- c) Desarrollar un soporte tecnológico para la fuerza de venta de modo de facilitar la ejecución en cada segmento.

RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO

Durante el año 2003 la Compañía aumentó sus ventas 9,9%, las que llegaron a \$384.064 millones. Esta variación se explica principalmente por un incremento de 9,0% en los volúmenes consolidados. Los mayores volúmenes fueron consecuencia, esencialmente del crecimiento de cervezas en Argentina y Chile, gaseosas, néctares y vinos de exportación, los cuales se incrementaron 18,7%; 6,0%; 2,3%; 20,7% y 13,1%, respectivamente. Asimismo, el aumento en los volúmenes se explica por la consolidación del negocio de vino en Argentina y del ingreso al negocio del pisco. La única categoría que mostró una disminución en sus ventas físicas fue vinos en el mercado doméstico que decreció sus volúmenes 1,7% durante el año 2003.

En cuanto a los costos de explotación consolidados, éstos crecieron 9,9% alcanzando \$189.204 millones, manteniéndose constantes con relación a las ventas. Este incremento en los costos de explotación se debe principalmente al segmento vinos, por la incorporación de Finca La Celia (FLC), por el segmento de gaseosas y el ingreso al negocio del pisco.

Como consecuencia de los mayores ingresos de explotación, que fueron en parte compensados por mayores costos de explotación, el margen de explotación alcanzó a \$194.860 millones, 10,0% superior al obtenido el año anterior.

Por su parte, los gastos de administración y ventas aumentaron 7,2%, alcanzando a \$148.998 millones. Sin embargo, como porcentaje de las ventas, disminuyeron de 39,8% el 2002 a 38,8% el 2003, lo que es muy positivo si se considera que durante el año 2003 se agregaron los nuevos negocios de pisco en Chile y vinos en Argentina.

El resultado operacional consolidado aumentó 20,2%, alcanzando a \$45.863 millones, como resultado de los mayores ingresos y los menores gastos de administración y ventas como porcentaje de las ventas.

En cuanto al resultado no operacional, éste registró una utilidad de \$13.601 millones, que se compara con una pérdida de \$7.131 millones obtenida el año 2002. Este resultado se explica principalmente por la venta de la participación que poseía la Compañía en Karlovacka en marzo de 2003, la que generó una utilidad extraordinaria de alrededor de \$20.321 millones.

Como consecuencia de lo anterior, la utilidad neta alcanzó a \$54.088 millones durante el año 2003, 142,7% mayor que la registrada el año anterior.

El EBITDA (“earnings before interests, taxes, depreciation and amortization”, utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y que se calcula como el resultado operacional más depreciación y amortización operacional) que mide el flujo de caja operacional generado por la Compañía, alcanzó a \$86.414 millones durante el año 2003, 5,4% superior al registrado el 2002.

INFORMACION FINANCIERA SEGUN SEGMENTOS DE NEGOCIOS

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 y del negocio de pisco. 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. (VSP) 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.

Resultados Consolidados	2003	2002	2001	2000
Ingresos de Explotación				
Cervezas en Chile	149.672	135.820	135.234	130.611
Cervezas en Argentina	31.576	25.130	55.271	51.159
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	115.282	111.875	112.862	107.907
Vinos	82.568	75.909	70.288	54.952
Otros	19.590	15.199	17.365	14.114
Transacciones Intercompañías	(14.622)	(14.582)	(16.933)	(13.852)
Total	384.064	349.350	374.088	355.583
Costos de Explotación				
Cervezas en Chile	(59.183)	(57.614)	(54.899)	(50.619)
Cervezas en Argentina	(19.126)	(19.368)	(29.037)	(24.045)
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	(55.167)	(51.623)	(54.448)	(51.221)
Vinos	(55.578)	(47.225)	(43.922)	(37.363)
Otros	(14.773)	(10.908)	(11.561)	(9.040)
Transacciones Intercompañías	14.622	14.582	16.933	13.852
Total	(189.204)	(172.157)	(176.934)	(163.347)
Gastos de Administración y Ventas				
Cervezas en Chile	(53.737)	(50.934)	(50.281)	(51.812)
Cervezas en Argentina	(16.115)	(16.937)	(33.292)	(32.779)
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	(51.459)	(50.602)	(49.536)	(47.334)
Vinos	(23.189)	(19.520)	(16.691)	(12.169)
Otros	(4.498)	(1.059)	(1.943)	(1.288)
Total	(148.998)	(139.051)	(151.743)	(149.889)
Resultado Operacional				
Cervezas en Chile	36.753	27.272	30.054	28.180
Cervezas en Argentina	(3.665)	(11.175)	(7.059)	(5.665)
Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	8.656	9.649	8.878	9.352
Vinos	3.801	9.163	9.676	5.420
Otros	319	3.232	3.862	3.785
Total	45.863	38.142	45.411	42.346
Margen Operacional	11,9%	10,9%	12,1%	11,9%
Resultado No Operacional				
Ingresos Financieros	2.529	1.652	3.566	5.045
Utilidad Inversión en Empresas Relacionadas	19.740	870	718	1.308
Otros Ingresos Fuera de la Explotación	2.001	3.451	19.613	6.742
Amortización Menor Valor de Inversiones	(2.217)	(2.589)	(2.488)	(2.564)
Gastos Financieros	(5.661)	(3.871)	(6.457)	(7.615)
Otros Egresos Fuera de la Explotación	(4.051)	(2.933)	(8.645)	(11.374)
Corrección Monetaria	1.262	(3.711)	(2.496)	(132)
Total	13.601	(7.131)	3.811	(8.590)
Impuesto a la Renta	(4.977)	(7.511)	(7.434)	(5.384)
Interés Minoritario	(439)	(1.264)	(1.912)	(815)
Amortización Mayor Valor de Inversiones	41	50	47	36
Utilidad del Ejercicio	54.088	22.286	39.924	27.594
Otros Datos Relevantes				
Volumen de Venta (miles de hectólitros)	11.138	10.208	9.968	9.796
EBITDA (Resultado Operacional + Depreciación + Amortización)	86.414	82.004	87.630	82.867
Margen EBITDA	22,5%	23,5%	23,4%	24,0%

(Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2003)

CCU: Una Empresa que Potencia un Mejor Vivir

En esta memoria se incluye, por primera vez, el Informe Social CCU 2003, en el que se describe la relación de CCU con sus públicos y su contribución al progreso de cada uno.

(páginas 209 a 254)

Innovación, Calidad, Acción Inspiradora y Responsabilidad Social son los valores que guían el accionar de CCU cruzando en forma transversal todas las áreas, negocios y procesos conduciendo a la Compañía hacia una visión común.

1. INNOVACION

La innovación se traduce en el conocimiento de sus consumidores estando siempre atento a sus requerimientos y gustos, superando sus expectativas al entregarles nuevos productos, empaques y formatos orientados a las distintas ocasiones de consumo y a los gustos cada vez más diversos de las personas.

2. CALIDAD

La calidad está presente en toda la vida de CCU. Está en sus procesos productivos, sistemas de administración y comercialización, campañas de marketing y portafolio de productos. Es también el sello que tienen las relaciones con los clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, inversionistas y consumidores.

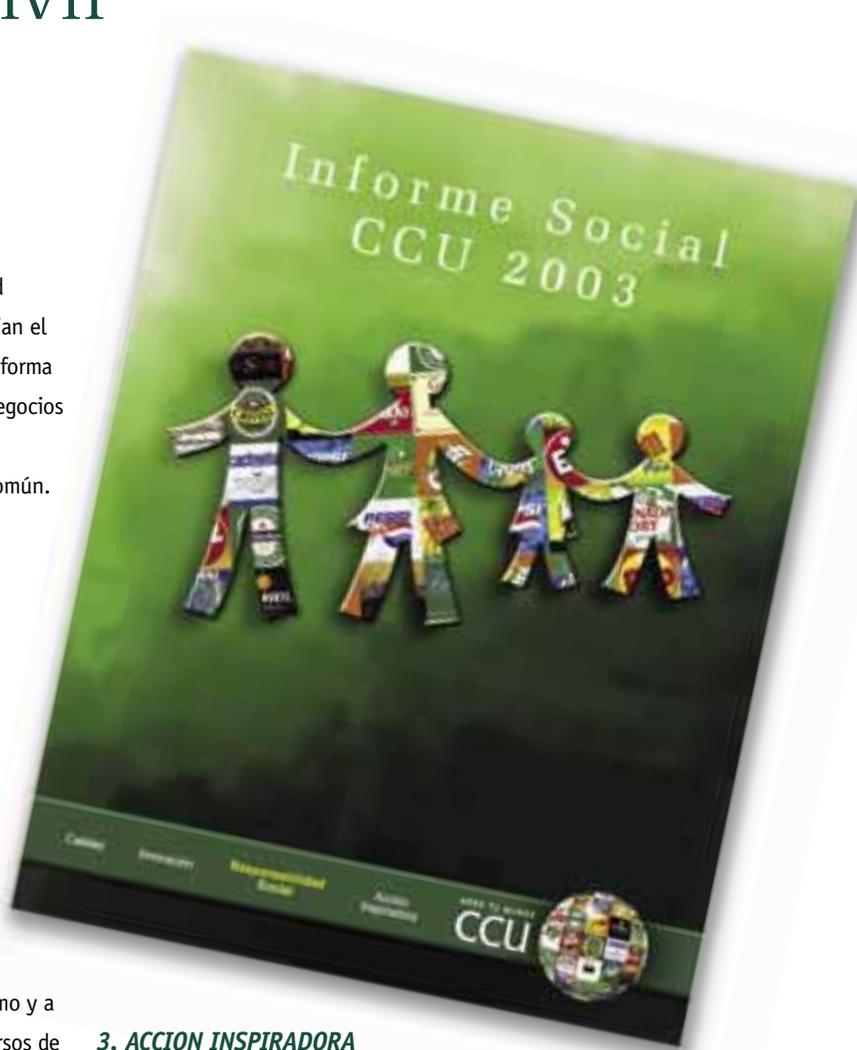
3. ACCION INSPIRADORA

CCU inspira a sus consumidores a elegir libremente, de manera informada y responsable, entre las diferentes opciones de productos que ofrece pensados para todas las ocasiones de consumo. CCU apoya a sus clientes potenciando sus capacidades y el trabajo mancomunado; motiva a su gente a dar lo mejor de sí, valorando la creatividad, iniciativa y el entusiasmo por cumplir desafíos promoviendo su desarrollo integral.

4. INFORME SOCIAL

Para CCU ser una empresa socialmente responsable es una opción que toma libremente y que trasciende a la obligatoriedad eventualmente impuesta por una legislación adoptando políticas y acciones que potencien un mejor vivir.

Ser socialmente responsable es un sello de calidad exigido por todos los públicos con que interactúa:



inversionistas, consumidores, comunidad, socios comerciales, proveedores, autoridades e instituciones con las que se relaciona.

La gente que trabaja en CCU es su motor de desarrollo, por eso se preocupa de capacitarla, de su seguridad y de que exista un clima y cultura que conduzcan al desarrollo conjunto.

Un programa de gestión ambiental, plantas con tecnología limpia y control de emisiones reflejan el compromiso de CCU con el medioambiente. Además, el apego a estrictas normas de calidad aseguran la excelencia en todos los procesos y productos de CCU.

Mediante una alianza de colaboración con los proveedores, una sólida relación con los clientes e interés permanente en los consumidores, la Compañía ha construido una historia de estrechos lazos con todos los actores que participan en el mundo de CCU.

Orientada a mejorar la calidad de vida de la comunidad, CCU focaliza

sus esfuerzos en programas que sean instancias de encuentro, que impulsen el crecimiento social y que transmitan valores positivos.

a) CCU y el Consumo Responsable de Alcohol

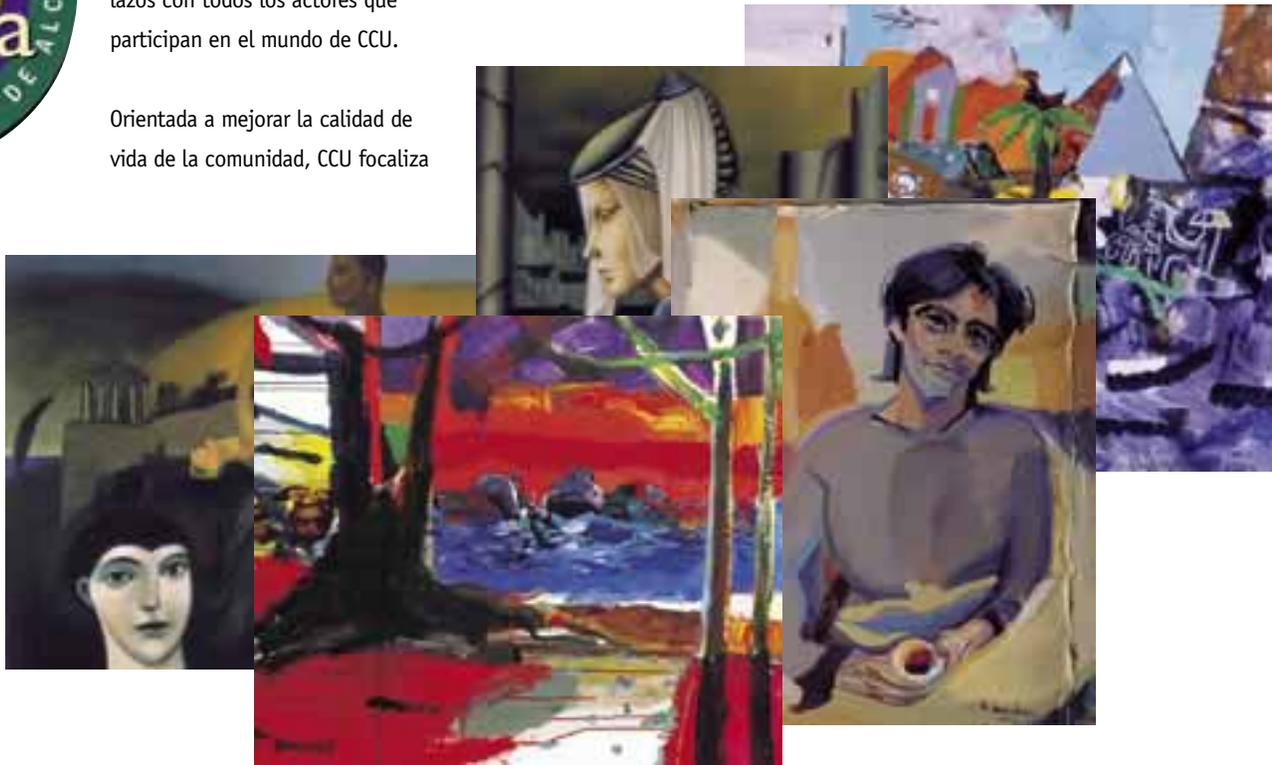
El programa "Educar en Familia" orientado a padres y madres de niños preadolescentes, demuestra el interés de CCU en promover el consumo responsable de alcohol. Mediante un taller organizado por CCU y conducido por profesionales especialistas, los padres de colegios municipalizados de diversas comunas reciben información y mensajes claves para apoyar y fortalecer su rol en la formación de sus hijos, promover una forma de beber moderada y responsable con base en la correcta información y el diálogo familiar.

Para que más personas tengan acceso al programa, el curso "Monitores del Taller Educar en Familia" capacita a representantes

de los colegios y apoderados para que impartan y repliquen el taller. Hasta la fecha, 166 colegios han participado en esta iniciativa alcanzando a 150 mil familias. En 2003, CCU extendió el programa implementándolo en colegios privados. Los empleados de CCU no han estado ajenos a esta iniciativa, que fue informada en reuniones grupales y que ha sido ampliamente difundida por la intranet de la Compañía.

Las marcas de CCU también realizan acciones orientadas a promover un consumo responsable de alcohol como la campaña "Pasa las llaves" de cerveza Cristal que, desde 1994, apunta a crear conciencia respecto a la prudencia de no conducir si se ha bebido.

Todos los años en el mes de septiembre, CCU realiza la campaña "En Estas Fiestas Patrias Sea Responsable" en conjunto con Carabineros. En ella se reparte en



todo el país información sobre consumo responsable de alcohol fomentando un comportamiento adecuado de automovilistas, peatones y ciclistas.

b) CCU Comprometida con la Cultura

“Acercar la Cultura a la Gente” es el compromiso de CCU adquirido desde hace muchos años. CCU mantiene una colección pictórica de más de 200 obras de destacados artistas chilenos contemporáneos. Con ella desarrolla iniciativas y actividades culturales y recreativas que promueven diversas manifestaciones de artistas nacionales. Las obras están disponibles para ser conocidas por todos a través del Museo Virtual CCU en la página www.ccu-sa.com.

A través de los programas “CCU en la Cultura” y “Cerveza Cristal en el Arte”, anualmente se realizan exposiciones itinerantes en regiones, municipalidades, colegios, universidades, bares y restaurantes.

En la sala de arte “Espacio Cristal” mensualmente se realizan exposiciones de artistas nacionales de diferentes tendencias y movimientos.

c) CCU y el Apoyo Solidario

A través del programa “Compartir con un Amigo” los trabajadores de CCU participan en acciones de apoyo a la comunidad aportando al mejoramiento de la calidad



de vida de niños residentes en hogares de menores de la Región Metropolitana. CCU y sus filiales apadrinan los hogares entregando su apoyo en diversas campañas.

En 2003, CCU se unió a Un Techo para Chile construyendo mediaguas en las comunas de Lampa y Quinta Normal, actividad en la que participaron los trabajadores y sus familiares.

Desde la primera Teletón, CCU ha estado apoyando esta cruzada solidaria. En 1978 Cristal fue pionera y siempre ha estado presente, en 2004 fueron cinco las marcas que participaron de esta hermosa obra: Cachantun, Ruta Norte, Gato de VSP y 7Up.

d) CCU y el Deporte

CCU cuenta con una larga historia de compromiso permanente con el deporte, apoyando instancias que fomentan su desarrollo, respaldando a grandes y promisorias

figuras, y entregándole al público competencias, torneos y juegos que estimulan el trabajo en equipo, el encuentro con los amigos y la entretención de la familia. Esta alianza es otro de los pilares de su Política de Responsabilidad Social, que también inspira a sus marcas.

El programa de fomento del deporte busca aportar a la comunidad información y herramientas que le permitan desarrollar una vida más sana y reforzar valores positivos. Así, se desarrolla un programa de donaciones de implementación deportiva que reciben colegios municipalizados del país, al igual que los centros de Teletón de Antofagasta y Temuco.

Además, este año tenistas de Teletón contaron con el apoyo de CCU que les ha permitido asistir a torneos de tenis en silla de ruedas a nivel mundial.

weiser.com



neiken



UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: CERVECERA CCU CHILE

Cervezas en Chile



PLAN ESTRATEGICO

CCU destina grandes esfuerzos a aumentar el consumo per capita de cerveza a través de la implantación de las iniciativas contenidas en el Plan ACC (Aumento de Consumo de Cerveza) por ser el líder indiscutido de la industria cervecera nacional con alrededor de 89% de participación de mercado. El Plan ACC contempla un conjunto de medidas estratégicas, las cuales abarcan el desarrollo de nuevos productos, empaques, canales, zonas y puntos de ventas, y una mayor implantación de planes comerciales 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 preferencia de los actuales consumidores.

Durante el año 2003 fructificaron las iniciativas del Plan ACC emprendidas los años anteriores, reflejándose en un aumento de los volúmenes de cerveza de 6,0%.

Como parte del Plan ACC, los años 2003 y 2004 fueron denominados los "Años del Punto de Venta". Con el objetivo de mejorar la presencia de las marcas en el mercado, se están aplicando diversas iniciativas, destacando la creación de la Gerencia de Trade Marketing, la cual comenzó desarrollando planes y programas por canales y puntos de



venta, resaltando el trabajo en el mercado inmediato, y el plan de frío incorporando coolers exclusivos y coolers especiales con temperaturas bajo cero para Cristal.

Cristal, la principal marca de cerveza de la Compañía, tuvo un destacado crecimiento de 4,3%, luego del importante refuerzo de la marca durante el año 2002, el que fue denominado el "Año Cristal".

Inmersos en el "Año del Punto de Venta", en 2003 se trabajó en el desarrollo del Plan Punto Máximo orientado a perfeccionar la gestión de ventas de la Compañía a través de focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. Los beneficios de este plan se comenzarán a percibir a lo largo del año 2004.

Luego de la entrada, en el mes de abril, de Heineken N.V. a la estructura de propiedad de la Compañía, se firmó un contrato de licencia para producir y comercializar la cerveza Heineken en Chile y Argentina. El 18 de junio CCU comenzó a vender la cerveza

Heineken con excelentes resultados en ambos países. En Chile, Heineken es la principal marca del segmento premium, que representa alrededor de 8% del mercado. Con este importante avance la Compañía consolidó su rol protagónico en dicho segmento, ostentando 69% de participación de mercado.

CCU Chile reunió a toda su fuerza de ventas desde Arica a Coyhaique en una gran convención en Santiago. En este evento se presentó el Plan Punto Máximo además de las campañas publicitarias y planes de ventas para la temporada 2003-2004. Para culminar se realizó una feria de marketing donde las principales marcas instalaron stands con entretenidas actividades.

ROCE

El retorno generado sobre el capital empleado en este segmento llegó a 24,0% durante 2003, 6,2 puntos porcentuales sobre el valor alcanzado el año 2002. Esta mejoría se explica por el crecimiento en los volúmenes y precios de cervezas en Chile como resultado de las iniciativas del Plan ACC y de la positiva evolución del consumo

privado en Chile, además de los menores costos producto de la apreciación del peso chileno.

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 las 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 89% 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, Escudo y Morenita lideran el segmento masivo. En el segmento premium se incorporó Heineken, producida y vendida bajo licencia, ampliando así la cartera de marcas internacionales en este segmento conformada por Budweiser y Paulaner. Además, la Compañía cuenta con las principales marcas premium nacionales, como lo





son: Royal, Austral y Kunstmann. Participa en el segmento de conveniencia con Dorada. Por último, las cervezas especiales Stones, cervezas con sabor y 2,5° de alcohol, forman un segmento desarrollado para la incorporación de nuevos consumidores.

Durante el año, la Compañía 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,

permitiendo además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Durante 2003 el indicador de Primera Preferencia aumentó a 92% para el total de marcas de cerveza.

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

Desde el año 2001, Transportes CCU Ltda. se convirtió en una importante Unidad Estratégica de Servicio (UES) que presta servicios a todas las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de CCU en bodegaje y distribución. 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 de logística más grande del país, en términos de volumen físico transportado y nivel de operaciones.

En julio de 2002, 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 Cervecería Austral S.A. que se dedica a la venta y distribución de los productos de Cervecería Austral y de CCU en el extremo sur de Chile.

RESULTADO OPERACIONAL

El negocio de cervezas en Chile generó ingresos por \$149.672 millones el año 2003, lo que significa un crecimiento de 10,2% en términos reales con respecto al año anterior. Este resultado

se explica por un incremento de 6,0% en los volúmenes de venta y un aumento de 4,1% en el precio promedio. El crecimiento de los volúmenes se explica por los siguientes factores: el exitoso Plan ACC que comenzó a implantarse el año 2001, un invierno con un clima más benigno en las zonas central y sur del país, la reactivación económica y la introducción de la cerveza Heineken al portafolio de CCU a fines de junio pasado. El mayor precio promedio es consecuencia principalmente de los dos aumentos realizados durante el año 2003, el primero en abril de 5% y el segundo entre los meses de octubre y noviembre de 3%. Estos aumentos fueron los primeros desde septiembre de 2001, última vez que la Compañía había reajustado sus precios.

El costo de explotación, por su parte, registró una disminución como porcentaje de las ventas desde 42,4% el año 2002 hasta 39,5% el año 2003, alcanzando a \$59.183 millones. Lo anterior se explica principalmente por los menores costos directos como resultado de la apreciación del peso chileno respecto del dólar estadounidense.

Los gastos de administración y ventas fueron \$53.737 millones, disminuyendo como porcentaje de las ventas desde 37,5% el año 2002 hasta 35,9% el año 2003. Esto se debe principalmente a menores gastos generales y de marketing, además de la dilución de gastos fijos.

De este modo, el resultado operacional del segmento aumentó

34,8% alcanzando a \$36.753 millones, lo que se tradujo en un crecimiento del margen operacional desde 20,1% el año 2002 hasta 24,6% el año 2003. Por su parte, el EBITDA llegó a \$55.778 millones, 19,4% superior al año anterior, lo que representa un margen sobre ventas de 37,3%.

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. En este objetivo se



Cervezas en Chile	2003	2002	2001	2000
Volumen (miles de hectólitros)	3.710	3.502	3.483	3.522
Ingresos de Explotación	149.672	135.820	135.234	130.611
Costos de Explotación	(59.183)	(57.614)	(54.899)	(50.619)
Gastos de Administración y Ventas	(53.737)	(50.934)	(50.281)	(51.812)
Resultado Operacional	36.753	27.272	30.054	28.180
Margen Operacional	24,6%	20,1%	22,2%	21,6%
EBITDA	55.778	46.728	46.680	45.910
Margen EBITDA	37,3%	34,4%	34,5%	35,2%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2003

Capacidad Instalada	
Capacidad instalada nominal por año (millones de hectólitros)	6,5
Capacidad utilizada en mes peak en base a producción	77%
Capacidad utilizada promedio en 2003	58%

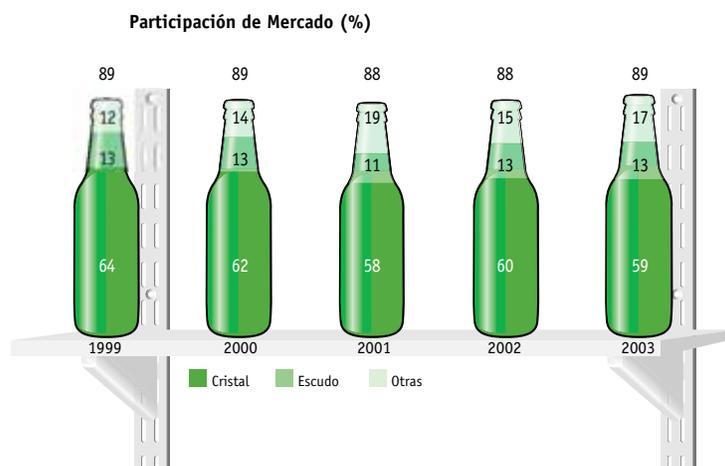
avanzó mucho durante 2003 y se continuará avanzando principalmente a través de seguir con el crecimiento del mercado cervecero, manteniendo la retornabilidad en la industria y la constante búsqueda de la excelencia operacional.

La excelencia operacional en el proceso de venta se obtendrá gestionando el mix óptimo de canales, mejorando la ejecución en

el punto de venta e implantando programas de satisfacción a clientes, entre otras iniciativas, las cuales están contenidas en el Plan Punto Máximo.

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 crezcan durante 2003 luego de haber estado estancados durante varios años. De acuerdo con el Plan ACC, los años 2003 y 2004 fueron denominados los "Años del Punto de Venta", como se explicó anteriormente. Durante el 2004 se llevará a cabo la implantación del Plan Punto Máximo y se trabajará en el nuevo Plan Estratégico para el período 2005-2007.



Budweiser
KING OF BEERS



UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: CCU ARGENTINA

Cervezas en Argentina



PLAN ESTRATEGICO

El año 2003 fue positivo para la Compañía en Argentina, a pesar de las dificultades económicas que aún enfrenta el país. Los volúmenes de venta de cerveza crecieron 18,7%, lo cual se reflejó en un incremento de un punto en su participación de mercado. El aumento en sus ventas se explica principalmente por las marcas Schneider, Budweiser y la incorporación de Heineken, todas ellas distribuidas a lo largo del país. Adicionalmente, CCU Argentina logró generar un flujo de caja positivo durante el año 2003. De

esta forma, la Compañía cumplió con los objetivos trazados luego de la crisis económica y política del año 2001 que condujo a la devaluación del peso argentino y llevó a replantear el Plan Estratégico para el período 2002-2004 de esta Unidad Estratégica de Negocios presentado en la Memoria Anual 2001. El nuevo foco

de CCU Argentina está centrado en mantener el valor de sus activos de largo plazo y tener su caja balanceada.

Luego de la entrada de Heineken N.V. a la estructura de propiedad de la Compañía, en el mes de abril se firmó un contrato de licencia para producir y comercializar la cerveza





Heineken en Chile y Argentina. El 18 de junio CCU comenzó a vender la cerveza Heineken con excelentes resultados. Heineken es la principal marca del segmento premium en Argentina, que representa alrededor de 3% del mercado, dentro del cual ella representa alrededor de un 70%. Con este importante avance la Compañía consolidó su rol protagónico en dicho segmento.

En el mes de agosto se modificó el acuerdo de licencia con Anheuser-Busch para producir Budweiser en Argentina hasta el año 2016, ajustando sus condiciones de renovación para reflejar los cambios

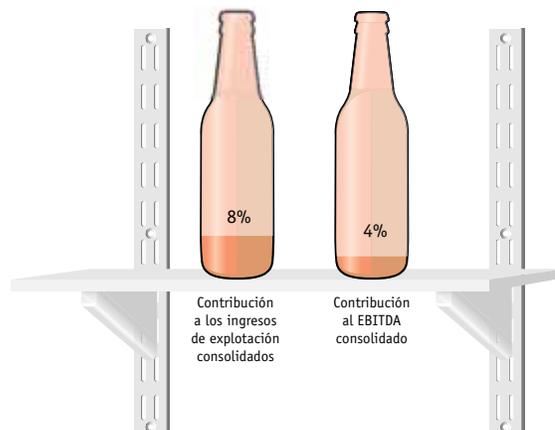
ocurridos en la situación económica del país. De esta forma se fortaleció la relación comercial entre CCU y Anheuser-Busch asegurando una mayor estabilidad en la relación de largo plazo entre ambas compañías.

El buen desempeño de los volúmenes de venta en Argentina, le permitieron a la Compañía consolidarse como la segunda empresa cervecera del país con una participación de mercado de aproximadamente 14%, un punto por sobre lo logrado el año 2002. El precio promedio de venta de la cerveza para CCU Argentina se ha estado recuperando, llegando a

US\$30 por hectólitro en diciembre de 2003, 60% por sobre el precio de diciembre de 2002, pero bajo los US\$50 por hectólitro de diciembre de 2001, antes de la devaluación. Este aumento del precio promedio ha mejorado en forma considerable la rentabilidad de CCU Argentina, pero aún no se logra el punto de equilibrio a nivel operacional. Esta positiva tendencia en los precios ha continuado el año 2004 luego de un aumento en febrero, que ha permitido alcanzar un precio promedio de US\$33 por hectólitro.

ROCE

Como se mencionó anteriormente, los resultados del negocio cervecero en Argentina mejoraron considerablemente, pero aún están afectados por la situación económica del país que no ha permitido que los precios se recuperen en forma más rápida. Esto ha causado que los retornos sobre el capital empleado no 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 si las perspectivas económicas continúan mejorando y permiten que los precios sigan recuperándose.



MARCAS

CCU Argentina, durante el 2003 aumentó su participación de mercado a 14%, de la cual Schneider representó 6%, Budweiser 3% y Heineken 1% (considera sólo 6 meses de venta), correspondiendo el resto a las marcas regionales Salta, Santa Fe, Córdoba y Rosario, y a las marcas importadas Guinness y Corona.

Durante el año, la Compañía 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 2003 el indicador de Primera Preferencia alcanzó 20% 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. Las cervezas Heineken y Budweiser son producidas 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, Heineken, 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 el sur del país sus productos son comercializados por Embotelladora Polar S.A. y en el norte por Embotelladora Guerrero, ambas embotelladoras de Coca-Cola en Argentina.



RESULTADO OPERACIONAL

Las ventas en el segmento de cervezas en Argentina aumentaron 25,6% medidas en pesos chilenos, alcanzando a \$31.576 millones. Esto se explica por un aumento de 18,7% en los volúmenes y de 6,3% en el precio promedio. Los mayores volúmenes se explican por el mejoramiento en la situación económica argentina y los precios por las dos alzas registradas durante el año 2003, la primera en marzo y la segunda en septiembre.



Por su parte, el costo de explotación fue de \$19.126 millones, 1,3% inferior al alcanzado el año 2002, disminuyendo como porcentaje de las ventas desde 77,1% hasta 60,6% el año 2003. Este menor costo se explica por la menor depreciación y la dilución de costos fijos.

Por su parte, los gastos de administración y ventas fueron \$16.115 millones, 4,9% inferiores a los gastos registrados el año

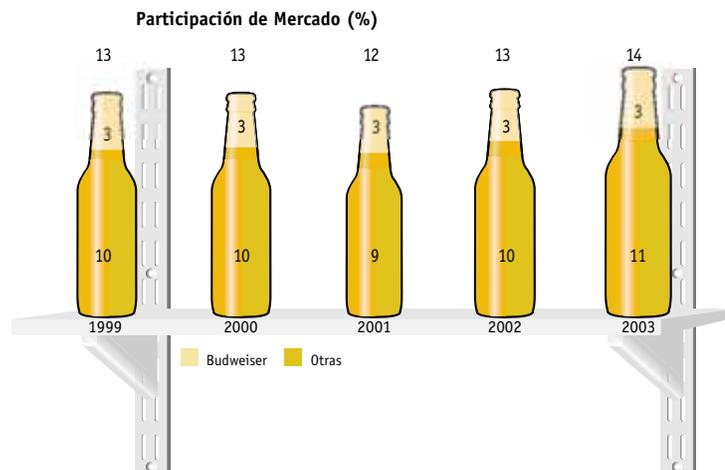
2002, disminuyendo como porcentaje de las ventas desde 67,4% el año 2002 hasta 51,0% el año 2003. Los menores gastos son principalmente consecuencia de una menor depreciación y menores eventualidades y castigos, parcialmente compensados por mayores gastos de transporte y marketing.

El resultado operacional, en consecuencia, mejoró considerablemente al pasar de una

pérdida de \$11.175 millones el año 2002, a una pérdida de \$3.665 millones el año 2003.

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



Cervezas en Argentina	2003	2002	2001	2000
Volumen (miles de hectólitros)	1.904	1.604	1.512	1.552
Ingresos de Explotación	31.576	25.130	55.271	51.159
Costos de Explotación	(19.126)	(19.368)	(29.037)	(24.045)
Gastos de Administración y Ventas	(16.115)	(16.937)	(33.292)	(32.779)
Resultado Operacional	(3.665)	(11.175)	(7.059)	(5.665)
Margen Operacional	-11,6%	-44,5%	-12,8%	-11,1%
EBITDA	3.285	(730)	3.386	2.907
Margen EBITDA	10,4%	-2,9%	6,1%	5,7%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2003

Capacidad Instalada	
Capacidad instalada nominal por año (millones de hectólitros)	2,9
Capacidad utilizada en mes peak en base a producción	88%
Capacidad utilizada promedio en 2003	66%

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 cuando la recuperación económica del país se consolide.

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 2003.

Las medidas tomadas para hacer más eficiente y competitiva a

CCU Argentina, las ganancias de participación de mercado con sus marcas Budweiser y Schneider, más la incorporación de Heineken, permiten estar optimistas respecto del futuro de CCU Argentina. De hecho, el año 2003 la situación de la Compañía en Argentina mejoró en forma considerable, acercándose al punto de equilibrio a nivel operacional.

Durante el año 2004 se trabajará en el nuevo Plan Estratégico para el período 2005-2007.





UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: ECUSA

Bebidas Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales



PLAN ESTRATEGICO

Durante el año 2003 la Embotelladora alcanzó importantes logros, destacando el crecimiento de néctares en botella, uno de los segmentos con mayor potencial de crecimiento debido a su bajo consumo per capita y a la tendencia mundial de consumir productos más naturales.

Las ventas de néctar Watt's aumentaron 20,7%, alcanzando a 340.056 hectólitros. Este excelente desempeño le permitió aumentar su participación de mercado en el segmento de jugos en botella desde 50% el 2002 a 52% el 2003. Continuando con las innovaciones en este segmento, se lanzaron los

sabores de manzana y tuttifrutilla, una mezcla de frutilla, manzana y ciruela.

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 abril la Compañía introdujo Kem Xtreme, una bebida con alto contenido de cafeína. Este lanzamiento se enmarca dentro de la estrategia de crecer en el segmento de los productos funcionales, aquellos que cumplen un rol adicional al de refrescar, apuntando a nichos de mercado de bajos volúmenes, pero altos márgenes.





Adicionalmente, en el mes de junio, la Compañía lanzó la botella PRB retornable de 2,5 litros para las marcas Bilz, Pap y Kem en la zona central del país. Este nuevo empaque permite defender la rentabilidad de la industria y ofrecerle un precio por litro más conveniente al consumidor. En diciembre se introdujo este empaque para la marca Pepsi.

También en junio, la Embotelladora introdujo la nueva agua purificada Glacier en la ciudad de Antofagasta en botella PET desechable de 2,25 litros con gas. En agosto, se introdujo en Santiago el botellón de 19,7 litros de Glacier para el segmento institucional, expandiendo su venta a Concepción y Viña del Mar en el mes de noviembre. Esta agua purificada tiene un menor costo de distribución que el agua mineral que debe ser envasada en origen, permitiendo ampliar la oferta de agua de la Compañía, alcanzando a una mayor parte de la población con un precio más accesible.

Durante el año se trabajó en el desarrollo del Plan Punto Máximo orientado a perfeccionar la gestión de ventas de la Compañía a través de focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. Los beneficios de este plan se comenzarán a percibir a lo largo del año 2004.

A fines de 2003, se anunció el joint venture entre la Embotelladora y Lucchetti para la adquisición de los

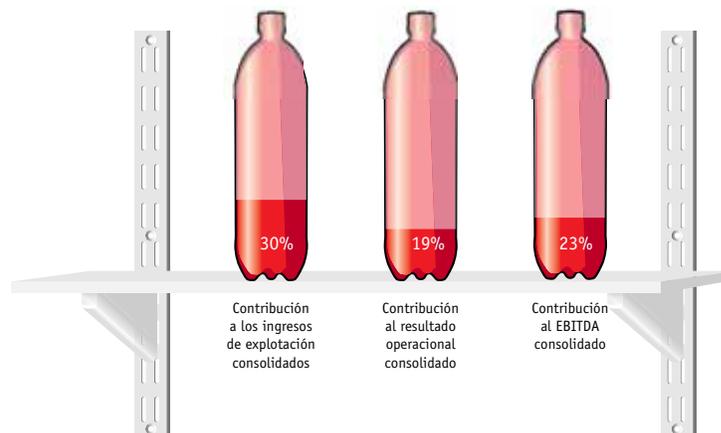
activos de Calaf, una tradicional empresa que fabrica confites, galletas y chocolates. Esta transacción le permite a la Compañía incursionar –con una pequeña inversión– en el mercado de los productos listos para comer, el cual se estima en alrededor de US\$1.000 millones, similar en monto al mercado en el cual ECUSA participa actualmente. De esta forma, se aprovechará la fuerza de venta de la Compañía que llega a más de 90.000 puntos de venta, para comercializar los productos Calaf los cuales se venden en los mismo lugares que las bebidas gaseosas. Este joint venture quedó perfeccionado en el mes de enero de 2004.

ROCE

El segmento de gaseosas, néctares y aguas minerales en Chile obtuvo un retorno sobre el capital empleado de 10,7% durante 2003, 1,7 puntos porcentuales bajo el año 2002. La rentabilidad de este segmento se vio negativamente afectada por los mayores costos de explotación que explican la disminución en el resultado operacional.

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, Kem Xtreme y Show; 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, Pepsi Light, Pepsi Twist y Pepsi Twist Light. En la categoría isotónica, la Embotelladora es líder con Gatorade, bebida isotónica número uno a nivel mundial, vendida en Chile bajo licencia de PepsiCo.

En el segmento de los néctares, la Compañía participa con la marca licenciada Watt's en la categoría de botellas, la cual a partir del año 2001 pasó a ser la más importante del segmento. A cuatro años de haber sido relanzados por la Embotelladora, son los líderes de esta categoría con 52% de las preferencias de los consumidores.

En cuanto a las aguas minerales, la Compañía es líder con 62%

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, la Compañía 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, y permitir además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Las marcas de gaseosas de la Embotelladora obtuvieron una Primera Preferencia de 19% durante el año 2003, las aguas minerales 73% y néctar Watt's 55%.

PRODUCCION

Las bebidas de la Embotelladora se producen y embotellan 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 embotelladas 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.

DISTRIBUCION

La Embotelladora vende sus productos en forma directa en las ciudades más importantes de Chile (Santiago, Rancagua, Concepción,

Gaseosas, Néctares y Aguas Minerales	2003	2002	2001	2000
Volumen (miles de hectólitros)	4.284	4.137	4.127	4.051
Ingresos de Explotación	115.282	111.875	112.862	107.907
Costos de Explotación	(55.167)	(51.623)	(54.448)	(51.221)
Gastos de Administración y Ventas	(51.459)	(50.602)	(49.536)	(47.334)
Resultado Operacional	8.656	9.649	8.878	9.352
Margen Operacional	7,5%	8,6%	7,9%	8,7%
EBITDA	19.450	20.394	20.419	21.387
Margen EBITDA	16,9%	18,2%	18,1%	19,8%

Cifras en millones de pesos al 31 de Diciembre de 2003

Capacidad Instalada	Gaseosas	Agua Mineral
Capacidad instalada nominal por año (millones de hectólitros)	10,3	2,5
Capacidad utilizada en mes peak en base a producción	44%	43%
Capacidad utilizada promedio en 2003	35%	29%

Viña del Mar, La Serena, Melipilla, Arica, Talca, Curicó, Chillán, Los Angeles, Temuco, Valdivia, Osorno y Puerto Montt), mientras que en el área rural y las ciudades del norte lo hace a través de la fuerza de venta de CCU Chile, en conjunto con cerveza, pisco

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.

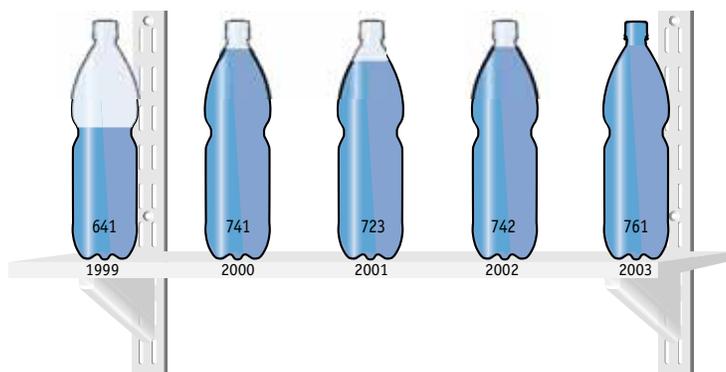
En la XII Región los productos de la Embotelladora son distribuidos por Comercial Patagona Ltda., en conjunto con los restantes productos de CCU y los productos de Cervecería Austral S.A.

RESULTADO OPERACIONAL

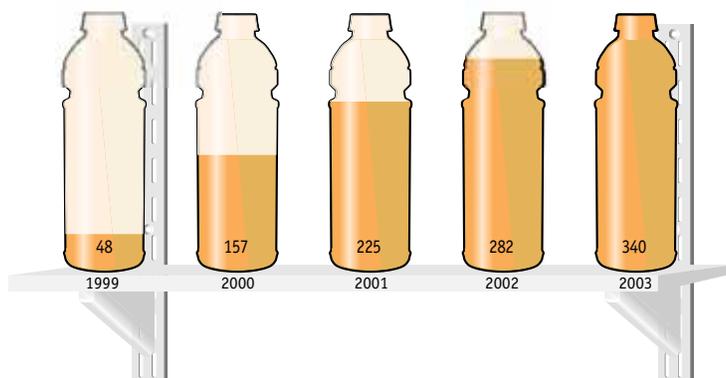
Los ingresos por ventas crecieron 3,0% llegando a \$115.282 millones. Este aumento se explica por los volúmenes del segmento que se incrementaron 3,6% en el año, los que se descomponen en crecimientos de 2,3% en gaseosas, 20,7% en néctares y 2,5% en minerales. Estos crecimientos en volúmenes fueron parcialmente compensados por una disminución en el precio promedio del segmento de 0,5%, el cual se descompone en bajas en gaseosas y agua mineral de 2,2% y 2,4%, respectivamente, y en un incremento de 1,1% en néctares.

Por su parte, el costo de explotación creció 6,9%,

Volumen de Agua Mineral (Mhl)



Volumen de Néctares





alcanzando a \$55.167 millones principalmente debido a la ausencia de los cambios en las garantías de envases y criterio contable de los inventarios ocurridos el año 2002.

Los gastos de administración y ventas como porcentajes de las ventas disminuyeron ligeramente de 45,2% a 44,6%, alcanzando a \$51.459 millones, explicados principalmente por menores remuneraciones y gastos generales.

Como consecuencia de lo anterior, el resultado operacional disminuyó 10,3%, alcanzando a \$8.656 millones, lo que equivale a un margen operacional de 7,5%. Por su parte, el EBITDA llegó a \$19.450 millones, 4,6% inferior al año anterior, lo que representa un margen sobre ventas de 16,9%.

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 trabajó durante el 2003 en hacer más eficientes y homogéneos todos los procesos.

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 segmentos, entre otras iniciativas, las cuales están contenidas en el Plan Punto Máximo.

Se continuará fortaleciendo el segmento de las bebidas colas, para lo cual se evaluarán diversas alternativas para hacer crecer esta importante categoría.

ECUSA espera hacer crecer el mercado de las aguas a través de continuas innovaciones, manteniendo su liderazgo indiscutido en aguas minerales.

En el caso de los néctares, la Compañía espera continuar con el excelente desempeño de esta categoría, agregando nuevos sabores y empaques.

ECUSA va a continuar con el desarrollo de productos funcionales, los cuales cumplen una función adicional a la de refrescar, tal como oxigenar, hidratar, energizar, alimentar, etc. De esta forma, la Compañía participará en nuevos nichos con altos márgenes.

Durante el 2004 la Compañía comenzará con la comercialización de los productos Calaf, golosinas, chocolates y galletas, permitiéndole medir sus capacidades para participar en el mercado de los productos listos para comer.

Durante el año 2004 se trabajará en el nuevo Plan Estratégico para el período 2005-2007.



Vinos

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: VIÑA SAN PEDRO

PLAN ESTRATEGICO

Durante 2003, Viña San Pedro S.A. (VSP) ordenó sus operaciones bajo la denominación comercial de "San Pedro Wine Group", para reconocer su carácter de holding vitivinícola, similar a los grandes grupos internacionales. San Pedro Wine Group está compuesto por cinco unidades de negocios: San Pedro Mercado Exportaciones, San Pedro Mercado Doméstico, Viña Santa Helena, Finca La Celia y la Unidad de Nuevos Negocios, la cual es responsable de Viña Altaïr y Viña Tabalí. Viña San Pedro separó sus negocios doméstico y de exportaciones; Viña Santa Helena se dedica solamente a exportar, los productos Santa Helena en el mercado nacional son comercializados a través de San Pedro Mercado Doméstico. Finca La

Celia (FLC) es la filial en Argentina que está enfocada principalmente en el negocio de exportación y que consolida sus resultados en VSP desde enero de 2003. Viña Altaïr es el joint venture entre VSP y la prestigiosa viña francesa Château Dassault. Finalmente, Viña Tabalí es un joint venture que se formó entre VSP y Agrícola Río Negro en agosto pasado, cuyos viñedos están ubicados en el valle de Limarí. Con esto, VSP cuenta con una gran



variedad de viñedos ubicados en los principales valles vitivinícolas chilenos: Limarí, Maipo, Cachapoal, Colchagua, Lontué, Maule, además de Mendoza en Argentina.

El resultado de la Viña durante el año se vio afectado principalmente por el desempeño del negocio exportador de San Pedro, su principal segmento de negocio. Este menor desempeño se explica por la mayor competencia a nivel



internacional que afectó los precios de la industria, los problemas de sobre stocks en algunos mercados y la apreciación del peso chileno durante los últimos meses de 2003. Sin embargo, VSP ha comenzado a tomar medidas para mejorar su rentabilidad a través de racionalizar costos y gastos, reducir el número de productos y empaques, optimizar los precios y enfocar sus esfuerzos en los principales mercados.

Durante el año 2003, la viña aumentó sus volúmenes exportados 13,1%, considerando las ventas de San Pedro y Santa Helena e incluyendo graneles, logrando mantener un crecimiento de dos dígitos desde el año 1995 luego que CCU adquirió el control de Viña San Pedro.

En el mercado doméstico, las ventas de San Pedro mostraron una leve disminución de 1,7% en volumen durante el año 2003 como consecuencia de un enfoque de la Viña en las marcas con mejor margen, lo que permitió incrementar la rentabilidad de este segmento de negocios.

Durante el año se trabajó en el desarrollo del Plan Punto Máximo orientado a perfeccionar la gestión

de ventas de la Compañía en el mercado doméstico a través de focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. Los beneficios de este plan se comenzarán a percibir a lo largo del año 2004.

Viña Santa Helena ha continuado con su buen desempeño desde que se separó de VSP en diciembre de 2001, estableciendo una estructura comercial y enológica independiente, aprovechando las infraestructuras de su matriz y CCU para el resto de los servicios. Durante 2003, Santa Helena logró posicionarse como la cuarta viña chilena en exportaciones, luego de haber vendido en el exterior 149.920 hectólitros, 83,7% más que el año 2002. Si se considera solamente el vino envasado, las exportaciones aumentaron 37,5% durante el año. Sus principales mercados fueron Suecia, Brasil, Dinamarca, Finlandia, Inglaterra y Alemania.

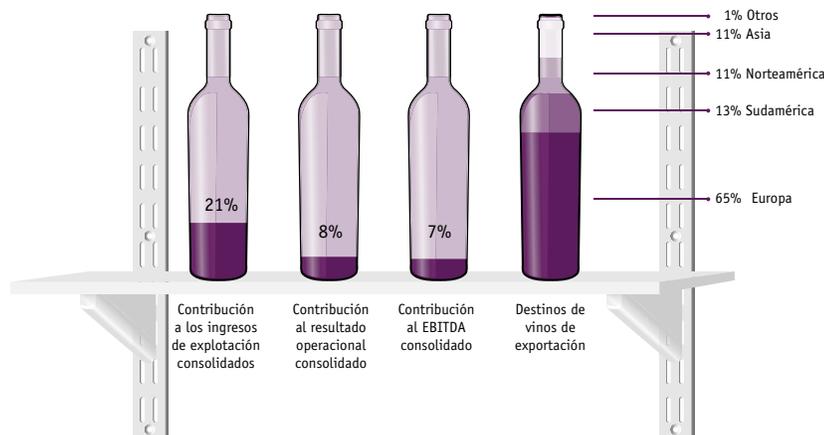
En noviembre, Viña Santa Helena celebró un contrato de arriendo de largo plazo con opción de

compra por una bodega en el valle de Colchagua, VI Región, con tecnología de última generación para producción y guarda de vino, rodeada de 90 hectáreas de viñedos con casi un siglo de antigüedad. Esto le ha permitido consolidar su presencia en dicho valle.

VSP continuó con su proceso de internacionalización mediante la consolidación de FLC, la cual participa principalmente en el mercado de exportación de vinos argentinos con las marcas La Celia, La Consulta y Furia. Las exportaciones de Finca La Celia alcanzaron a 168.500 hectólitros, 16 veces más que el año 2002 debido al gran volumen de granel vendido al exterior. Si se considera solamente el vino envasado, las exportaciones crecieron 164,9%, llegando a 20.250 hectólitros. Sus principales mercados fueron Reino Unido, Dinamarca y México.

Viña Altaïr, el joint venture entre VSP y Château Dassault, ubicada en Totihue, VI Región, comenzará a comercializar sus vinos ultra premium durante el año 2004. Estos vinos han sido fabricados con la más moderna tecnología y bajo las estrictas normas de calidad de Château Dassault.

En agosto, VSP amplió su oferta de vinos de distintos orígenes al formar el joint venture Viña Tabalí en partes iguales con Agrícola Río Negro, el cual se encuentra en el valle de Limarí, el más septentrional de Chile en cuanto a producción de vinos. En este valle se producen vinos de excelente calidad, especialmente en las variedades chardonnay, syrah y cabernet sauvignon, las cuales ganaron premios en el concurso "First Annual Wines of Chile Awards".





En marzo del año 2003, se extendió la línea de productos de la marca Las Encinas, presente solamente en el mercado nacional, la cual incluía únicamente el vino blanco seco, agregando las variedades sauvignon blanc, chardonnay y late harvest. El chardonnay tiene la particularidad de ser el primer vino de Viña San Pedro proveniente del valle de Casablanca.

ROCE

Considerando tanto el mercado doméstico como el de exportación, el segmento vinos obtuvo un retorno sobre el capital empleado de sólo 2,7%, explicado por los débiles resultados operacionales del año 2003.

MARCAS

Las marcas de VSP cubren todos los segmentos del mercado, éstas son: Cabo de Hornos, "1865", Castillo de Molina, Las Encinas, 35 Sur-35 South, Urmeneta, Gato y Etiqueta Dorada. Por otra parte, la cartera de Santa Helena comprende: Selección del Directorio, Siglo de Oro, Late Harvest,

Tradicición de Familia, Gran Vino y Santa Helena.

Por primera vez, el año 2003 VSP realizó una campaña masiva de vía pública en las ciudades de Miami y Londres con las marcas Gato y 35 South, respectivamente. Esto es el comienzo del esfuerzo que está realizando Viña San Pedro para crear valor de marca en los principales mercados internacionales en que participa.

Por tercer año consecutivo, Santa Helena se destacó como la principal marca de vino importado en Brasil.

Asimismo, la constante preocupación de la Viña por la calidad de sus vinos fue reconocida con 21 medallas para VSP y 26 para Santa Helena en diversas ferias y concursos a nivel nacional y en el extranjero. En los reconocimientos mencionados se incluyen medallas de oro y plata obtenidas por Cabo de Hornos, "1865", Castillo de Molina y 35 Sur en diversos concursos, así como Selección del

Directorio, Late Harvest y Siglo de Oro por el lado de Santa Helena.

Durante el año, la Compañía 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, permitiendo además medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. Durante 2003 el indicador de Primera Preferencia alcanzó 17% para el total de marcas de vino en Chile 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 983 hectáreas arrendadas a largo plazo.



El 2003, Viña San Pedro abasteció 24,4% de sus necesidades de vino con producción propia, mientras que el resto fue comprado a terceros en forma de vino y uva.

DISTRIBUCION

A partir del año 2000, Viña San Pedro comenzó a vender en Chile sus productos en forma directa. Anteriormente, la venta de vino se realizaba en conjunto con la cerveza, a través de CCU Chile. Ese año se empezó con un plan piloto en la ciudad de Concepción, luego esta iniciativa se expandió a Viña del Mar, Valparaíso y Santiago. En la actualidad el vino se vende en forma independiente en las principales ciudades de Chile, mejorando el foco dado a este producto con el objetivo de incrementar sus ventas.

El manejo de las bodegas y distribución se realiza en forma conjunta para cerveza, gaseosa, vino y pisco por la UES Transportes CCU Ltda., aprovechando las sinergias existentes entre los distintos negocios, lo que se refleja en menores costos. En las ciudades

más pequeñas y zonas rurales, donde el volumen de ventas no justifica contar con dos fuerzas de ventas separadas, el vino se continúa vendiendo junto con cerveza, gaseosa y pisco.

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

RESULTADO OPERACIONAL

Los ingresos del segmento de vinos se incrementaron 8,8% en el año, alcanzando a \$82.568 millones, debido a un aumento de 24,9% en los volúmenes de venta parcialmente

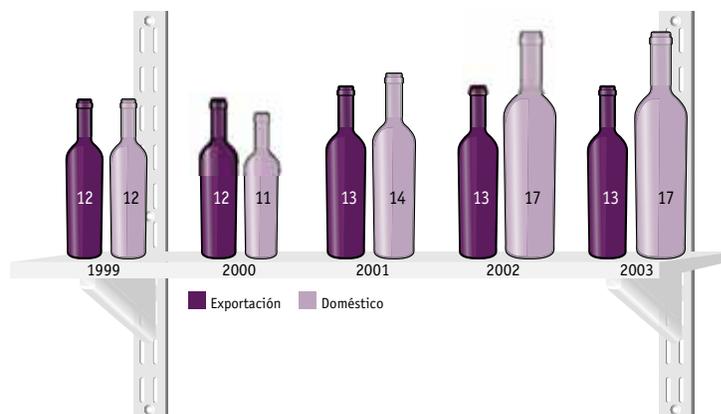
compensado por un precio promedio 12,9% menor que el año 2002. El incremento en los volúmenes consolidados se explica por aumentos de 13,1% en los volúmenes de exportaciones chilenas, y por las ventas de FLC, operación de Viña San Pedro en Argentina, la cual consolida desde principios del año 2003. Los incrementos mencionados fueron parcialmente compensados por una baja de 1,7% en los volúmenes del mercado doméstico en Chile. La baja en los precios se explica principalmente por la inclusión de FLC -la cual exporta gran cantidad de vino a granel-, y la baja en los precios de las exportaciones de Chile, tanto en términos de dólares, por la mayor competitividad en los mercados externos, como por el efecto de los menores retornos obtenidos por la apreciación del peso chileno.

Por su parte, el costo de explotación alcanzó a \$55.578 millones, 17,7% superior al registrado en el año 2002, principalmente explicado por las mayores ventas físicas.

Los gastos de administración y ventas alcanzaron a \$23.189 millones, 18,8% superior a los registrados el año anterior. Dicho incremento se explica principalmente por la consolidación de FLC y mayores gastos de transporte.

De este modo, el segmento obtuvo un resultado operacional de \$3.801 millones, 58,5% inferior al registrado en el año 2002. Asimismo, el EBITDA alcanzó a \$6.383 millones, representando una caída de 43,5%.

Participación de Mercado en Vino Doméstico y de Exportación (%)



Vino	2003	2002	2001	2000
<i>Volumen Total (miles de hectólitros)</i>	1.207	966	846	662
<i>Volumen Doméstico - Chile</i>	503	512	428	321
<i>Volumen de Exportación - Chile</i>	509	450	418	341
<i>Volumen Doméstico - Argentina</i>	27	5	0	0
<i>Volumen de Exportación - Argentina</i>	168	0	0	0
<i>Ingresos de Explotación</i>	82.568	75.909	70.288	54.952
<i>Costos de Explotación</i>	(55.578)	(47.225)	(43.922)	(37.363)
<i>Gastos de Administración y Ventas</i>	(23.189)	(19.520)	(16.691)	(12.169)
<i>Resultado Operacional</i>	3.801	9.163	9.676	5.420
<i>Margen Operacional</i>	4,6%	12,1%	13,8%	9,9%
EBITDA	6.383	11.300	11.987	7.619
<i>Margen EBITDA</i>	7,7%	14,9%	17,1%	13,9%

Cifras en millones de pesos al 31 de diciembre de 2003

Capacidad Instalada en 2003 (miles de hectólitros)	
<i>Capacidad instalada de vinificación nominal por año</i>	285
<i>Capacidad de guarda</i>	815
<i>Capacidad de envasado (lts/hr)</i>	53.200

Estos magros resultados esperan revertirse a través de racionalizar costos y gastos, reducir el número de productos y empaques, optimizar los precios y enfocar sus esfuerzos en los principales mercados.

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.

La principal prioridad definida por los accionistas de la Compañía es rentabilidad. Durante el 2003 la Viña se vio afectada por la creciente competencia internacional y por la apreciación del peso chileno, perjudicando su desempeño. Este objetivo se logrará principalmente a través de 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 en el mercado local se obtendrá alineando los incentivos a la fuerza de venta con los objetivos comerciales, gestionando el mix óptimo de canales, entre otras iniciativas, las cuales están contenidas en el Plan Punto Máximo.

En el primer año que consolida sus resultados con VSP, Finca La Celia aumentó 2,6 veces sus exportaciones desde Argentina a través de la red de distribuidores de VSP en el exterior, sin considerar las ventas de vino a granel. Esta positiva tendencia debiera continuar en los próximos años, mejorando la rentabilidad de esta operación.

Viña Santa Helena debe continuar con su estrategia de seguir abriendo

importantes mercados mundiales como segundo distribuidor de los vinos de la Compañía.

Viña Altaïr, el joint venture entre VSP y Château Dassault, comenzará a exportar sus vinos ultra premium durante el año 2004. Asimismo, Viña Tabilí también realizará sus primeras ventas, orientadas principalmente al mercado externo.

Durante el año 2004 se trabajará en el nuevo Plan Estratégico para el período 2005-2007.

Finalmente, Viña San Pedro intentará revertir los magros resultados obtenidos en 2003 a través de continuar racionalizando costos y gastos, reduciendo el número de productos y empaques, optimizando precios y enfocando sus esfuerzos en los principales mercados.



N
O E
RUTA NORTE.
PISCOLOGIA PURA.

LOGIA PURA

RUTA NORTE

RUTA NORTE
PISCOLOGIA PURA

Pisco

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: PISCONOR

PLAN ESTRATEGICO

De acuerdo a lo establecido 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 demostró tener 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\$113 millones el año 2002, lo que constituye una alternativa atractiva desde el punto de creación de valor para los accionistas de la Compañía.

Ruta Norte se introdujo al mercado en el mes de febrero de 2003, ofreciendo un pisco de 35 grados, segmento que representa alrededor



de dos tercios del mercado, en un formato de 700cc con altos estándares de calidad. Durante el año se vendieron 31.814 hectólitros en Chile, exportándose adicionalmente una pequeña cantidad de pisco.

En esta nueva aventura se intentó ser innovador en todo aspecto, usando un posicionamiento orientado a gente joven, inédito hasta el momento, ligando la marca a estilos de vida en vez de asociarla al origen o a su producción, y se diseñó una botella moderna con una etiqueta transparente, tapa larga y un producto de atractivo color dorado.

Continuando con las innovaciones, en el mes de septiembre se lanzó una nueva botella de 1.400cc, inédita en la industria, obteniendo resultados muy positivos.

Durante enero de 2004 Pisonor entró a la categoría del pisco sour listo para beber con la marca Ruta Sour. Este es el segundo mayor segmento y el de mayor crecimiento en la industria, representando a fines de 2003 15% de mercado. Este es un producto de gran calidad, por lo cual se esperan excelentes resultados, agitando la categoría del pisco sour listo para consumir.

Durante el año se trabajó en el desarrollo del Plan Punto Máximo orientado a perfeccionar la gestión de ventas de la Compañía a través de focalizar la ejecución comercial en máxima segmentación, máxima ejecución, máximo margen y máxima satisfacción de los clientes y consumidores. Los beneficios de este plan se comenzarán a percibir a lo largo del año 2004.

MARCAS

Pisonor 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. El concepto detrás de su campaña es la "Psicología", definida como el saber espontáneo que observa, estudia y explica todo el universo de los momentos de relax y entretenimiento, desde lo más actitudinal, simple y cotidiano. Todos somos Psicólogos.

A menos de un año de su lanzamiento, Ruta Norte ostenta 8% de participación de mercado; sin embargo, considerando sólo el segmento de 35 grados, único en el que participa, su participación es de 12%.

Durante el año, la Compañía introdujo el Modelo de Preferencia en este segmento, 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, y permitir además, medir en forma concreta el desempeño de los responsables de éstas. A menos de un año de su lanzamiento, el indicador de Primera Preferencia alcanzó a 7%.





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. Esta planta funciona con los más altos estándares de calidad y posee un laboratorio de última generación.

DISTRIBUCION

Pisconor vende sus productos, en conjunto con cerveza, a través de la fuerza de ventas de CCU Chile en todos los canales del país. 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.

Pisconor, ya ha realizado exportaciones, aprovechando la amplia red de distribuidores que posee Viña San Pedro en el exterior.

PERSPECTIVAS FUTURAS

En la Memoria Anual 2002 se presentó el Plan Estratégico de Pisconor para el período 2003-2004 el cual establecía las prioridades para este segmento de negocio.

El 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.

Otro objetivo busca lograr la consolidación de la marca Ruta Norte, 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.

Muy relacionado a la sustentabilidad de Ruta Norte en el tiempo, el objetivo de mantener la calidad del producto se consigue 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.

Para el año 2004 un importante desafío será consolidar la entrada al segmento de pisco sour con Ruta Sour, donde en el mes de enero de 2004 ingresó Pisconor con un producto novedoso y de excelente calidad.

Durante 2004 se trabajará en el Plan Estratégico para el período 2005-2007, basado en los importantes logros obtenidos desde el lanzamiento de Ruta Norte.



kunstmänn

Budweiser

Heineken

AUSTRA

Otros Negocios



CCU participa del 50% de Cervecería Austral S.A. (Austral) y de Compañía Cervecera Kunstmann S.A. (Kunstmann), las cuales están ubicadas en las ciudades de Punta Arenas y Valdivia. Hasta comienzos del año 2003, CCU también participaba en el negocio de cerveza en Croacia, mediante Karlovacka Pivovara d.d. (Karlovacka).

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: CERVECERIA AUSTRAL S.A.

CCU posee desde noviembre de 2000, una participación de 50% en Cervecería Austral. Dicha empresa opera una planta elaboradora de cerveza en el extremo sur de Chile, en la ciudad de Punta Arenas, con una capacidad anual de producción de aproximadamente 50.000 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, 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 1,4% a nivel nacional,

lo que representa 15% de la categoría premium, posicionando a Austral como la tercera marca más importante en dicho segmento.

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 al hecho de ser la cerveza más austral del mundo. Adicionalmente, estos



productos tienen una perspectiva de crecimiento muy importante en el sur de Argentina y en el exterior a través de exportaciones.

En marzo de 2003, Cervecería Austral obtuvo de parte de CCU la licencia para producir y comercializar las marcas Cristal, Escudo y Dorada en la zona de Punta Arenas.

Resultados Financieros

Durante el año 2003, el volumen de venta de Cervecería Austral alcanzó a 49.775 hectólitros, 44,7% más que en 2002, explicado principalmente por la distribución de los productos CCU durante todo el año en la zona de Punta Arenas, a través de su filial Comercial Patagona Ltda., lo que representó 23.700 hectólitros adicionales. Los ingresos por ventas alcanzaron a \$2.602 millones, 35,0% más que el año 2002, obteniendo una pérdida operacional de \$364 millones y una pérdida neta de \$324 millones, ambos resultados mejores que el año 2002. El resultado operacional negativo se explica, principalmente, por las importantes campañas de marketing realizadas para posicionar a Austral en el mercado premium a nivel nacional.

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: COMPAÑIA CERVECERA KUNSTMANN S.A.

CCU posee desde mayo de 2002, una participación de 50% en Compañía Cervecería Kunstmann S.A. Dicha empresa posee 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 0,6% a nivel nacional, concentrando sus ventas, principalmente en la zona sur del país. Adicionalmente, se ha exportado cerveza Kunstmann a Japón, cuyo monto ha ido creciendo anualmente.

Resultados Financieros

El volumen de venta de Compañía Cervecería Kunstmann S.A. alcanzó a 25.724 hectólitros durante el año 2003; 44,9% más que en 2002. Los ingresos por ventas alcanzaron a \$1.518 millones, obteniendo un resultado operacional de \$38 millones y una utilidad neta de \$78 millones. Este resultado se explica,

principalmente, por el significativo aumento de las ventas, producto de que a contar del segundo semestre de 2003 se inició la comercialización de la cerveza Kunstmann a través de la fuerza de venta de CCU Chile. Por otro lado disminuyeron los gastos de administración y ventas debido a menores remuneraciones.

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: KARLOVACKA PIVOVARA D.D.

Hasta marzo de 2003, CCU poseía una participación en Karlovacka, la segunda mayor compañía cervecera de Croacia. Dicha participación se materializó en septiembre de 1994 a través de la filial de CCU, Southern Breweries Establishment (SBE). SBE poseía el 68,8% de las acciones de Karlovacka, y a su vez, CCU era dueña de 50% de SBE. El 31 de marzo de 2003, CCU vendió su participación en Karlovacka a la cervecera holandesa Heineken N.V.

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

Glosario

CCU:

Compañía Cervecerías Unidas S.A. o la Compañía

Unidades :

UAC:

Unidades de Apoyo Corporativo; parte de la estructura corporativa que incluye funciones generales de apoyo y soporte al negocio.

UEN:

Unidades Estratégicas de Negocio; parte de la estructura corporativa que incluye las divisiones operacionales de la Compañía, las cuales están separadas en entidades.

UES:

Unidades Estratégicas de Servicio; parte de la estructura corporativa cuya función es dar servicios operativos a las distintas UEN.

KPIs (Key Performance Indicator) principales:

Permiten medir y gestionar los avances de los Planes Estratégicos de CCU y sus unidades.

Gastos/Margen Directo:

Mide comportamiento de la relación entre gastos y el del margen directo unitario de los productos que venden CCU y sus filiales, el cual resulta de dividir el margen directo (total de ingresos de la explotación menos los costos directos asociados) por el volumen total de ventas.

ROCE (Return on Capital Employed):

Retorno sobre el capital empleado (“Return on Capital Employed”) se mide dividiendo el resultado operacional por el capital empleado. Índice que permite medir la creación de valor en las unidades de negocio, así como asignar las metas y planes de incentivos de los ejecutivos de la Compañía.

Participación de Mercado:

Considera las participaciones de mercado en volumen de los negocios en los cuales participa la Compañía.

Volumen de Nuevas Categorías:

Considera los volúmenes vendidos de néctares, productos funcionales y la categoría Stones de cerveza.

Primera Preferencia:

Total de marcas de la Compañía señaladas en primer lugar por el entrevistado, al preguntarle por su preferencia entre todas las marcas de la categoría que se venden en el país.

Nivel de Satisfacción de Clientes:

Nota global del servicio al cliente que considera las siguientes dimensiones: calidad del producto, servicio/equipo de venta, servicio/equipo de distribución, soporte promocional, soporte publicitario, soporte técnico, condiciones comerciales, precio/valor de los productos de CCU y Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Clima y Cultura Organizacional:

Cultura: Porcentaje de similitud con el perfil cultural deseado.

Clima: Promedio del grado de acuerdo respecto de un cuestionario de 12 afirmaciones referentes al clima laboral.

Nivel de Servicio Interno

Calificación generada por los clientes del servicio según los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que cubre dimensiones cualitativas y cuantitativas.

Utilidad Neta:

Esta compuesta por la suma de la utilidad o pérdida operacional más la utilidad o pérdida no operacional, menos impuesto a la renta e interés minoritario, más la amortización del mayor valor de inversión.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization):

Corresponde al resultado operacional más depreciaciones y amortizaciones. Es una aproximación del flujo de caja operacional de la Compañía.

Margen EBITDA:

EBITDA dividido por el ingreso de explotación.

Margen Operacional:

Resultado operacional dividido por el ingreso de explotación.

Esta memoria contiene diversas afirmaciones o declaraciones que constituyen proyecciones de desarrollo futuro de la Compañía y de sus diversos negocios, reflejando las actuales expectativas o convicciones de su administración. Dichas proyecciones no garantizan los resultados finales, los que pueden diferir de los previstos en virtud de diversas causas, las más importantes de las cuales se encuentran especificadas bajo el acápite “Factores de Riesgo”, página 66 de este documento.

