

# Red sindical Mondelēz

Noviembre de 2016



## ¿Qué impulsa a Mondelēz?

Mondelēz es un empleador particularmente agresivo debido a que depende estratégicamente de niveles elevados e insostenibles de deuda para financiar a sus altos ejecutivos y a grandes accionistas de la empresa, a expensas de invertir en la construcción de un negocio de alimentos sostenible. Debido a la precariedad de su estructura y estrategia financieras, Mondelēz se fía de arreglos a corto plazo y de un enérgico recorte de costos para aumentar los márgenes en lugar de aumentar el volumen de ventas e invertir en innovación. Pero los costos no se pueden recortar interminablemente antes de poner en peligro al negocio en su conjunto.

Mondelēz tiene los altos niveles de deuda típicos de una compra apalancada, modelo que también ha sido adoptado por Kraft Heinz, con los mismos resultados. Mondelēz ha cargado simultáneamente la deuda para impulsar (en los papeles) su rentabilidad sobre el patrimonio, mientras que financia la recompra de acciones y dividendos. El elevado coeficiente de deuda deja a la empresa y a sus trabajadores y trabajadoras altamente vulnerables a los cambios en tasas de interés, ingresos por ventas, fluctuaciones monetarias, retiros de mercado, etc., todo lo cual puede desembocar en presiones sobre el flujo de caja.

## Deuda creciente

Durante los últimos tres años, la relación entre deuda a largo plazo y capital de la compañía ha estado creciendo, con lo que aumentan los riesgos para la empresa y la fuerza laboral, mientras Mondelēz lucha para cumplir con el pago de capital e intereses de sus préstamos. Mondelēz hasta ahora ha podido cumplir sus obligaciones solo a través de la refinanciación de deuda gracias a tasas de interés sin precedentes por lo bajas e inyecciones de dinero en efectivo que requieren la venta habitual de partes rentables de la empresa. Al aumentar el pasivo con relación al patrimonio, la capacidad de Mondelēz para cubrir sus gastos de intereses ha sido cuestionable por lo menos una vez en los últimos tres ejercicios económicos, especialmente en 2013 cuando el coeficiente de cobertura de intereses fue de 1,495. El coeficiente de cobertura de intereses expresa la capacidad de la empresa para cubrir sus costos de endeudamiento, es decir, el grado de tensión con que una empresa puede pagar los gastos de intereses sobre la deuda pendiente. Estar por debajo de 1,5 es un terreno peligroso; una proporción de 1 significaría insolvencia, donde todo el efectivo que entra, sale para pagar intereses.

¿Qué podría suceder a una empresa muy apalancada como Mondelēz si las tasas de interés subieran? ¿O si se sumergieran las ventas? ¿O se vieran afectadas por un aumento en los precios de las materias primas y los ingredientes? ¿Cómo cubriría el pago de intereses? El negocio y la fuerza laboral son muy vulnerables a cambios repentinos en el entorno empresarial.

Otra forma de verlo es la dificultad de Mondelēz para cumplir con sus obligaciones a corto plazo con sus activos a corto plazo (es decir, efectivo). Los actuales coeficientes de liquidez

de Mondelēz, las mediciones que indican la capacidad de pagar obligaciones a corto plazo, de los últimos cinco ejercicios económicos, en gran parte, han estado por debajo de 1. Que sea inferior a 1 puede indicar imposibilidad de pagar obligaciones a corto plazo. Sin embargo, Mondelēz tiene un flujo de caja positivo y líneas bancarias disponibles (que no aparecen en el balance de la compañía) que representan efectivo accesible para que la compañía pague sus obligaciones a corto plazo. Sin estas líneas bancarias, Mondelēz podría estar en problemas a corto plazo. Y la posibilidad de mantener estas líneas de crédito abiertas depende en parte de un flujo de caja razonable.

### Cuota de mercado decadente

Como consecuencia de la mala gestión y conducción del negocio a corto plazo, Mondelēz ha visto disminuciones de su participación en el mercado. Como se informó en 2015, "si bien se encuentra en una categoría de rápido crecimiento, el crecimiento [de ingresos] ha desaparecido por completo de sus operaciones en curso, según se ha informado. A medida que la compañía se ha centrado en aumentar los márgenes a través de la fijación de precios y reducción de costos, ha perdido cuota de mercado".<sup>1</sup> En 2016, Mondelēz ha perdido participación en el mercado del chocolate. Al ser una de las empresas menos rentables del sector, no puede sostener el aumento de los costos del cacao tanto tiempo como su competencia. Por lo tanto, ha pasado los mayores costos a los consumidores y se ha vuelto menos competitiva. Sin embargo, en el caso de Toblerone en el Reino Unido, Mondelēz optó por abaratar su producto en lugar de aumentar los precios. Como resultado, se enfrentó a la reacción de los consumidores.



### Un mejor camino para Mondelēz y su fuerza laboral

¿Hay un camino mejor para Mondelēz que beneficie tanto a la compañía como a su fuerza de trabajo? Creemos que sí. El aumento de las inversiones en investigación, innovación y expansión en categorías de productos que reflejen las transformaciones en la demanda de consumo hacia alimentos saludables y orgánicos sería beneficioso para el crecimiento de Mondelēz. Mondelēz anunció que pretende obtener el 50% de sus ingresos de bocadillos de bienestar en 2020. Para alcanzar este objetivo, Mondelēz tendría que aumentar sus gastos

<sup>1</sup> Fuente:

[http://m.foodbusinessnews.net/articles/news\\_home/Business\\_News/2015/03/Mondelez\\_gaining\\_momentum.aspx?ID=%7B33382E07-D904-4729-BDA8-58CA882D59E3%7D&p=1&cck=1](http://m.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Business_News/2015/03/Mondelez_gaining_momentum.aspx?ID=%7B33382E07-D904-4729-BDA8-58CA882D59E3%7D&p=1&cck=1)

en I+D por lo menos al porcentaje de ventas netas que tenía antes de la escisión de 2012: 1,96%. Mientras esté luchando por dinero en efectivo y buscando constantemente soluciones fáciles para financiar la abultada rentabilidad de los accionistas, será difícil de lograr.

Mondelēz tendría que concentrarse también en mejorar la calidad de las ganancias a largo plazo. Ganancias de buena calidad significa que las ganancias de un período determinado debieran (1) representar la economía subyacente del negocio y (2) ser persistentes y predecibles...<sup>2</sup> Mondelēz no ha hecho ninguno de las dos cosas con su uso persistente de mediciones sin recurrir a los Principios contables generalmente aceptados (GAAP por su sigla en inglés) desde su creación, lo cual en gran medida ha engañado a los inversores y ha sustentado artificialmente los resultados financieros de la empresa eliminando numerosos "costos típicos de hacer negocios, especialmente una empresa internacional como Mondelēz. Quizás, lo más engañoso ha sido retirar las fluctuaciones de tasas de cambio de los ingresos orgánicos netos de Mondelēz, ya que el 76% de las ventas se generaron fuera de Estados Unidos en 2015. "<sup>3</sup>

Por último, la reducción de costos en Mondelēz alcanzó nuevos niveles en 2016. Mondelēz promete "productividad" adicional en la cadena de suministros y otros ahorros de costos para apalancar los márgenes y ofrecer aún más dinero en efectivo a sus ávidos accionistas: En la conferencia de Consumer Analyst Group de Nueva York (CAGNY) a comienzos de 2016, Mondelēz anunció planes para reducir la inversión de capital en un considerable porcentaje durante los próximos tres años, de acuerdo con la dirección establecida por Kraft antes de que la compañía se dividiera. A pesar del deseo de la compañía de ofrecer una mayor productividad, en el mediano plazo los recortes en los gastos de capital llevarán a una disminución de la productividad.

Reducir la inversión en su fuerza laboral es un callejón sin salida para Mondelēz, así como una catástrofe para los trabajadores y trabajadoras. En los últimos tres años, la compañía ha mostrado una disminución de la productividad como consecuencia de su falta de inversión de capital. Mondelēz debe invertir en lugar de reducir interminablemente los costos.

Es más importante que nunca que la fuerza laboral de Mondelēz permanezca unida y organizada frente a una empresa que trata de generar ganancias con improvisados recortes y reducción de costos, en lugar de invertir sabiamente en su fuerza laboral y en sus negocios. La Red Sindical Mondelez de la UITA fue creada para ayudar a los trabajadores y trabajadoras de Mondelēz a mantenerse unidos y organizados. Comuníquense con su afiliada a la UITA para participar más y las afiliadas se pueden poner en contacto con [Sarah.Meyer@iuf.org](mailto:Sarah.Meyer@iuf.org) para obtener más información.



**Red sindical Mondelēz**

**<http://www.iuf.org>**

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.investopedia.com/university/accounting-earnings-quality/earnings2.asp>

<sup>3</sup> Fuente: <http://seekingalpha.com/article/3963526-numerous-issues-around-mondelez-international>