

BONDUELLE EN RUSIA ¹

Guillaume Debrosse, Director General de Bonduelle en Rusia, apagó su ordenador y el teléfono móvil en la tarde del 26 de septiembre de 2014 para evitar distraerse con correos entrantes y llamadas. Quería concentrarse en la preparación de la próxima reunión con su equipo directivo. Tras un mes al frente de la filial rusa, que asumió después de 4 años como Director General del negocio de fresco en Francia, Bélgica y Luxemburgo, la reunión era importante para diseñar los planes para el resto del año fiscal y necesitaba revisar los objetivos y reflexionar sobre los planes y las prioridades.

Bonduelle era el líder en el mercado ruso de verduras en conserva, con una fuerte posición (número uno) en maíz, guisantes y alubias. Las ventas se recuperaron con fuerza los dos últimos años, tras la crisis económica de 2009, y las expectativas del grupo, así como los objetivos, eran altos. Una manera de alcanzarlos era continuar desarrollando la gama de productos, pero la tarea se hacía cada vez más compleja a medida que el mercado maduraba. Una segunda oportunidad era desarrollar la gama de verduras congeladas, que se había lanzado hacía dos años, para convertirla en una parte mayor del negocio, acercándose a la media del grupo (un tercio del negocio global). Y había también una oportunidad con los productos frescos (ensaladas y verduras en bolsas, un quinto del negocio del grupo, que todavía no se había lanzado en Rusia).

Debrosse tenía ante sí un desafío exigente para los próximos años. ¿Cómo continuar desarrollando el negocio de conserva, extendiendo el reconocimiento de marca a otros productos? ¿Cómo desarrollar el negocio de congelado? ¿Era el momento adecuado para lanzar la gama de productos frescos? ¿Era la organización actual adecuada para este negocio? ¿Qué debía priorizarse? ¿Cómo construir el equipo necesario? ¿Cómo podía afectar al negocio la incertidumbre creciente derivada de la reciente crisis de Ucrania y cómo manejarlo? En otras palabras, ¿cómo asegurar el crecimiento tanto a corto como a largo plazo en el país?

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert con la colaboración de la asistente de investigación D^a. Ludmila Gologurski, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2016, San Telmo Business School. España .

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

GRUPO BONDUELLE: UN LIDER MUNDIAL EN VERDURAS Y PRODUCTOS VEGETALES

Bonduelle S.A., una empresa de gestión familiar con sede en Lille, Francia, era el fabricante líder de vegetales preparados en Europa. Ofrecía verduras y hortalizas listas para consumir a consumidores y empresas de restauración en más de 100 países, con 4 tecnologías: conserva, congelado, fresco y preparado (listo para comer).

Un poco de historia: construyendo el negocio de conserva (1926-1968)².

En 1853, dos miembros de la familia Bonduelle, Louis Bonduelle y Louis Lesaffre, se unieron para abrir una destilería. Más tarde, la familia dividió los activos entre sus dos ramas y los Bonduelle siguieron operando la granja familiar. Pierre y Benoît Bonduelle lanzaron el negocio de latas de conserva en 1926, instalando para ello algunos equipos básicos en un antiguo granero y plantando 16 hectáreas de guisantes. La empresa aumentó la plantación en 1936 a 230 hectáreas y expandió su instalación de enlatado. No obstante, hasta 1947 la empresa se limitó a producir y enlatar, encargando las ventas y la distribución a otra empresa. En ese año, lanzó la marca Bonduelle y dejó de utilizar la red de ventas de su distribuidor. Bonduelle se convirtió en una marca de guisantes en conserva ampliamente reconocida. El crecimiento superó rápidamente la capacidad de la finca propia y Bonduelle empezó a desarrollar una red de agricultores proveedores en el norte. En 1957 lanzó un nuevo producto, los guisantes con zanahorias en conserva, que posicionó a la empresa como la marca líder en el mercado francés de vegetales en conserva. En 1963 se construyó una nueva instalación productiva en Estrées-en-Chausée y se sembraron 600 hectáreas de guisantes. La empresa también se estableció en otras zonas agrícolas de Francia.

El negocio de vegetales congelados y la expansión europea (1968-1990).

En 1968 se lanzó la segunda línea de negocio (vegetales congelados) en respuesta a una petición de un mayorista francés.

A medida que se desarrollaba el Mercado Común Europeo, Bonduelle se expandió fuera de Francia, abriendo filiales en Alemania (1969), Italia (1972), Reino Unido y Bélgica (1973) y prescindiendo de los importadores locales. A mediados de los 70 más de la mitad de las ventas se realizaban fuera de Francia. Se diversificó también a nuevos cultivos, como maíz y champiñones. La expansión continuó a casi todos los países europeos, a menudo mediante la adquisición de una empresa local. En 1989 se compró Cassegrain, un productor francés de conservas vegetales de gama alta. A finales de 1980 la empresa era el líder europeo de vegetales congelados y en conserva.

² La información de esta sección y las siguientes se ha obtenido de www.bonduelle.com/en/group/history.html www.company-histories.com/Bonduelle-SA-Company-History.html y www.prodimarques.com/sagas_marques/bonduelle/bonduelle.php (consultados el 4 de agosto de 2014).

La expansión más allá de Europa Occidental, la salida a bolsa y el fresco (1990-2014).

La caída del muro de Berlín dio paso a la expansión hacia Europa del Este y Central, que empezó con la República Democrática Alemana en 1990 y siguió con la República Checa, Polonia y Hungría, en este caso mediante la adquisición de una factoría en Nagyköros, que se convirtió más tarde en la mayor instalación de enlatado de maíz del grupo. En 1994 la compañía entró en Eslovaquia y Rusia y creó una filial en Brasil, a la que siguió otra en Argentina en 1996.

Un año más tarde la empresa hizo un tercer salto tecnológico y estratégico con la adquisición de la francesa *Salade Minute* y sus cuatro plantas, entrando en el mercado de vegetales y ensaladas frescos (cortados y lavados). La acción se reforzó más tarde con la adquisición de Cielo & Campo en 1998 (segundo productor italiano de vegetales de cuarta gama³) y Ortobelli en 2001 (el líder italiano en vegetales frescos). Esta categoría tenía principios de conservación opuestos: debía cosecharse durante todo el año, el envasado debía realizarse lo más cerca posible del punto de venta y los vegetales debían consumirse antes de diez días tras su producción. En 2003 se adquirió Vita, una empresa alemana de ensaladas. En 2000, la compañía empezó a cultivar 156 hectáreas en Torre Pacheco (en la región de Murcia, al sur de España) para producir materias primas para ensaladas para sus plantas de Francia, Alemania e Italia⁴.

Para financiar su expansión, Bonduelle salió a bolsa en 1998, cotizando en el mercado secundario de la Bolsa de París⁵.

En 2004 la compañía inauguró una factoría en Krasnodar (Rusia) y su marca se convirtió en la número uno en Rusia. Tres años más tarde, adquirió Aliments Carrière, un productor canadiense de vegetales en conserva y congelados propietario de la marca Arctic Gardens. La compra dio acceso a 39.500 hectáreas de tierras de cultivo.

En 2012, Bonduelle tenía un plan bastante avanzado para construir una nueva planta en Ucrania que permitiría superar la saturación de la capacidad productiva en Europa del Este. Sin embargo, el proyecto se suspendió y se sustituyó por la adquisición de los activos industriales de Kelet Food⁶ en Hungría (Nyiregyhaza, al noreste de Budapest) y

³ Cuarta gama: vegetales frescos que se seleccionan, se clasifican, se cortan (y en ocasiones se mezclan) y se envasan en bolsas o bandejas selladas, para su venta listas para consumir en crudo o tras cocinar.

⁴ La instalación española producía 4.400 toneladas de ensaladas que debían entregarse antes de un día a las fábricas. Bonduelle anunció en 2013 planes para añadir 100 hectáreas más. Fuente: "*Bonduelle mise sur Murcia pour ses salades d'hiver*", 5 April 2013, www.lavoixdunord.fr/economie/bonduelle-s-engage-pour-rendre-ses-legumes-encore-plus-verts-ia0b0n2272170, consultado el 7 agosto 2014).

⁵ En 2014, la familia (150 herederos) tenía el 52,5% de las acciones y el 68,5% de los derechos de voto.

⁶ La factoría enlataba maíz dulce y guisantes para marcas de distribución y operaba muy por debajo de su capacidad. Estaba situada en una zona diferente a las otras dos factorías húngaras, lo cual permitía una mejor distribución de los riesgos agrícolas. Fuente: Nota de prensa de Bonduelle, 31 enero 2012, (www.reuters.com/article/2012/01/31/idUS199009+31-Jan-2012+HUG20120131), consultado 4 agosto 2014).