

UNILEVER FOOD SOLUTIONS¹

“Desde 2003 a 2008 la hostelería vivió años dorados con crecimientos muy positivos de forma sostenida, generando un gran crecimiento para las divisiones de foodservice de las principales compañías. Durante aquellos años el crecimiento de Unilever Food Solutions (UFS) fue muy superior tanto al del mercado como al de la media de las principales empresas del sector.

Algo cambió en el verano de 2008: fue un año difícil y 2009 fue todavía más complicado. De hecho, fue mucho más difícil de lo que todo el sector preveía. Aun así, las ventas de UFS decrecieron menos de lo que lo hizo el mercado.

Los que hicieron los deberes salieron más rápido de la crisis y ese fue nuestro caso. En 2010 el mercado continuó bajando, aunque menos que en 2009, pero UFS logró crecer.

La central de UFS nos exige ahora un objetivo muy agresivo: crecer de forma sostenida, hasta doblar el volumen del negocio en los próximos años. No es fácil, pues las expectativas no son muy positivas y se espera un mercado bastante plano o incluso decreciente.

Creo que estamos bien posicionados y tenemos una gran propuesta de valor, centrada en ofrecer soluciones profesionales al chef en la cocina, en el «back-of-the-house», que es donde vendemos la mayoría de nuestros productos.

Nuestro objetivo es muy ambicioso, pero si no explicamos a los restauradores los usos y aplicaciones de nuestros productos y lo que pueden hacer por su negocio, les dará igual comprar un producto nuestro o de la competencia. Aquí no podemos contar con los medios tradicionales de comunicación «mass media». ¿Cómo conseguir que nos conozcan más operadores de hostelería? Al de las bebidas le reciben cada semana, pero nosotros somos alrededor de un 2% y un 3% del volumen de compra de un hostelero. ¿Cómo conseguir ser más relevantes, llegar a más operadores y generarles interés para que escuchen nuestros mensajes y compren nuestros productos?»²

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores José Antonio Boccherini Bogert y Julio Audicana Arcas, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Anylú Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2013, Instituto Internacional San Telmo. 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.

² Las citas a lo largo del Caso hacen referencia a las opiniones del equipo directivo de Unilever Food Solutions, recogidas en entrevistas realizadas para la elaboración del mismo.

UNILEVER: UN LÍDER GLOBAL DEL GRAN CONSUMO

Con una facturación global de 44.262 millones de euros en 2010, Unilever era una de las principales compañías de productos de consumo del mundo (anexo 1). Gestionaba una cartera de marcas globales que se complementaban con marcas locales en los 180 países en los que operaba, desarrollando su actividad en cuatro áreas de producto (anexo 2):

- «Savoury»³, mayonesas y salsas frías y margarinas: generó en 2010 un 32% del volumen de negocio.
- Helados y bebidas: 19% del volumen de negocio.
- Cuidado personal: 31% del volumen de negocio.
- Cuidado del hogar: 17% del volumen de negocio.

Asimismo, su actividad se dividía en tres zonas geográficas (anexo 2):

- Asia, África y Europa Central y del Este: generó en 2010 un 40% del volumen de negocio y un 36% del beneficio operativo. Fue la zona que mayor crecimiento en ventas experimentó en 2010.
- América: 33% del volumen de negocio y 34% del beneficio operativo.
- Europa occidental: 27% del volumen de negocio y 30% del beneficio operativo. En 2010, las ventas decrecieron un 0,5%.

En ese mismo año, la empresa obtuvo un 53% de sus ventas en mercados emergentes y esperaba seguir creciendo en ellos. En Europa y América del Norte los mercados se mantuvieron planos y la compañía no esperaba una mejora significativa en un futuro cercano⁴. Unilever tenía 167.000 empleados en todo el mundo. En España tenía aproximadamente 1.200 empleados, facturó 651 millones de euros en el 2010 y contaba con dos fábricas: en Aranjuez (especializada en detergentes y suavizantes) y en Leioa (especializada en mayonesas, salsas y margarinas). Dos tercios de sus materias primas eran agrícolas y había hecho una fuerte apuesta por la sostenibilidad, que se traducía en el compromiso, expresado por su máximo ejecutivo Paul Polman, de reducir en 2020 a la mitad la huella medioambiental procedente de sus productos, mejorar la salud y el bienestar de 1.000 millones de personas y obtener el 100% de sus materias primas agrícolas de fuentes sostenibles⁵.

“Este plan es una clara apuesta para mostrar a todos los grupos de interés cómo la

³ Unilever denominaba «savoury» a la categoría formada por sopas y caldos, aderezos y salsas (excepto salsas frías: mayonesas y aliños).

⁴ Fuente: www.unilever.com/investorrelations/annual_reports/AnnualReportandAccounts2010/Ourfootprint.aspx?WT.LHNAV=Our_footprint, consultada el 24 de abril de 2011.

⁵ Fuentes: www.unilever.com/sustainability/introduction/ceo/index.aspx y www.unilever.com/images/OutlookandriskAR10tcm13259508.pdf, consultadas el 24 de abril de 2011.

sostenibilidad está integrada en la agenda de negocio de la compañía, cuya visión es trabajar para ayudar a crear un futuro mejor cada día, con el objetivo de doblar el tamaño del negocio al mismo tiempo que reducir su impacto medioambiental”.

La competencia de Unilever eran empresas como Nestlé (la mayor compañía de alimentación del mundo, con ventas de 85.100 millones de euros), Procter & Gamble (que operaba en las áreas de belleza e higiene, salud y bienestar y cuidado del hogar, con unas ventas de 53.815 millones de euros⁶) y Kraft (con una amplia oferta de productos de alimentación y unas ventas de 33.544 millones de euros)⁷. Aunque las categorías de producto de estos competidores no eran exactamente las mismas que las de Unilever, todos tenían áreas en las que coincidían, siendo Unilever la que contaba con mayor diversidad de categorías, lo cual le permitía estar presente en cada momento del día del consumidor. De hecho, en 2.000 millones de hogares se consumía cada día un producto de Unilever.

UNILEVER FOOD SOLUTIONS (UFS): LA DIVISIÓN DE *FOODSERVICE* DE UNILEVER

“Las tendencias mundiales indican que el consumo fuera del hogar, a largo plazo, está creciendo. UFS posiciona a Unilever para sacarle valor a esta tendencia y para entender mejor las tendencias de cocina que utilizan nuestros chefs y que luego serán trasladadas al hogar por los consumidores.”

Unilever Food Solutions (UFS) era la división de *foodservice* de Unilever que abordaba los mercados de hostelería y restauración en 74 países⁸.

La división era el resultado de la fusión entre los años 1998-2001 de los negocios de hostelería de Bestfoods⁹ y Unilever (y Starlux en España). UFS se constituyó como una unidad de negocio independiente, con su propia cuenta de resultados, su estrategia y su dirección general. Sin embargo, compartía el «*back office*» de Unilever, apoyándose en su infraestructura administrativa, en su I+D, en su tecnología, en su cadena de aprovisionamiento y suministro y, por supuesto, en sus marcas¹⁰.

A lo largo de 2011, UFS cambió su imagen corporativa para unificarla con la del grupo, buscando una mayor alineación con la imagen global y el uso de la marca Unilever como marca paraguas (anexo 3).

La misión de UFS se centraba en desarrollar soluciones completas que ayudasen a sus clientes finales (los operadores de hostelería y restauración) a hacer crecer su negocio,

⁶ El 5 de abril de 2011, P&G anunció la venta de Pringles, su división de aperitivos, a Diamond Foods.

⁷ Fuentes: páginas web de las compañías y elaboración propia. Datos correspondientes al año 2010.

⁸ Fuente: http://www.unileverfoodsolutions.com/company/media-center/press-releases/detail-1104.unilever_food_solutions_relaunches_with_global.html.

⁹ Bestfoods aportó al grupo marcas como Knorr y Hellmann's, así como el negocio de *foodservice* que era mucho más grande, fuerte y reputado que el de Unilever. El negocio de *foodservice* de Unilever, por el contrario, era una operación periférica orientada a vender en este mercado los productos de alimentación del grupo.

¹⁰ Fuente: “*The Unilever Foodsolutions Journey (A): taking on a new challenge*”, Caso IMD-3-1775, 2007.