

## **GRUPO CHERKIZOVO: EL LÍDER DE PRODUCTOS CÁRNICOS EN RUSIA<sup>1</sup>**

En 2016, el Grupo Cherkizovo era el mayor productor de cárnicos y el mayor grupo agroindustrial verticalmente integrado de Rusia. Los ingresos consolidados de la empresa en 2015 habían sido 77.000 millones de rublos (unos 1.143 millones de euros al cambio medio de 2015). Mediante crecimiento orgánico y adquisiciones, los beneficios netos del Grupo habían crecido a un ritmo medio anual del 25% en los 6 años anteriores.

A pesar de este éxito, en 2016 el equipo directivo encabezado por el CEO Sergey Mikhailov, miraba al futuro tratando de superar nuevos retos: ¿Dónde encontrar oportunidades de crecimiento cuando el consumidor contaba cada vez con menos ingresos y el precio de la carne bajaba? ¿Cómo dar respuesta a las crecientes exigencias de la distribución para incrementar el nivel de servicio? ¿Era el momento adecuado para realizar más adquisiciones? ¿Estaba Cherkizovo preparada para ser competitiva a nivel mundial y exportar a mercados internacionales? No eran preguntas sencillas, especialmente en un ambiente geopolítico caldeado, que había dado lugar desde 2014 a sanciones y embargos comerciales mutuos entre la Unión Europea y EEUU por un lado y Rusia por otro, y que incidían plenamente en este sector.

### **LA HISTORIA DE CHERKIZOVO**

En 2016 el fundador y Presidente del Consejo de Administración, Igor Babaev, y su familia controlaban el 65% de las acciones del grupo (el 35% restante se negociaba en las bolsas de Londres y Moscú). El Sr. Babaev, nacido en el sur de Rusia, había hecho un Máster en el Instituto Politécnico de Krasnodar al comenzar su carrera en el sector cárnico<sup>2</sup>. Antes de cumplir los treinta ya era director general de una de las mayores

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel González-Toruño en colaboración con Anylyu Vidal Romero como asistente de investigación, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2016, 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. Para solicitar copias o permiso para reproducir este caso, por favor, póngase en contacto con el Departamento de Edición de Casos llamando al +34 954975004 o por correo electrónico a [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Igor Babaev se graduó en el Instituto Politécnico Estatal de Krasnodar y se doctoró en el Instituto Tecnológico de Industria Alimentaria de Moscú

fábricas de carne de la Unión Soviética y más adelante se le puso a cargo de la distribución de carne en el sur de Rusia. En 1988, Babaev fue nombrado ingeniero jefe de la Planta de Elaboración de Productos Cárnicos Cherkizovsky en Moscú. Eran los últimos años del periodo soviético.

La planta original de Cherkizovo era la típica procesadora alimentaria soviética: se había inaugurado en 1974, siendo las salchichas cocidas y los perritos calientes el 83% de su producción. Ésta era la más pequeña de las seis plantas procesadoras de carne que abastecían Moscú. Babaev se convirtió en director de la planta en 1991 y la dirigió durante el proceso de privatización de la nueva Rusia capitalista que empezó en 1992 bajo el mandato de su primer presidente elegido democráticamente, Boris Yeltsin.

Anticipándose a las reformas económicas de la Rusia post-soviética, Babaev constituyó una sociedad de responsabilidad limitada en diciembre de 1991 con los 600 empleados de la planta. Los términos del acuerdo de privatización con el Fondo de Propiedades Estatales de Moscú permitían que Cherkizovsky reinvirtiera los beneficios de la planta en el negocio, beneficiando así a los accionistas con el incremento del valor de la empresa. Al mismo tiempo, varias agencias del gobierno local de Moscú hicieron una inversión de unos 15 millones USD en Cherkizovsky Ltd. sin interferir en la gestión de la empresa

En un periodo de dos años, el propio Babaev hizo inversiones adicionales de capital en la empresa y compró acciones de aquellos empleados que querían vender. Con la ayuda de un préstamo bancario personal, aumentó su participación en Cherkizovsky Ltd. a más del 60%. Durante este periodo, se lanzó un proceso masivo de modernización y expansión de la planta, aumentando la plantilla a unos 3.000 trabajadores. Babaev continuó comprando acciones de los empleados y en 1995, el Fondo de Propiedades Estatales de Moscú le vendió el 6% de su participación del 18% en la empresa. Ya en 1997, Babaev era propietario del 82% de Cherkizovsky, el gobierno de Moscú lo era del 12% y el 6% restante pertenecía a los empleados<sup>3</sup>.

En estos años y los siguientes, el Sr. Babaev y su equipo mejoraron la planta y expandieron las funciones de marketing y ventas dentro de la empresa. El colapso de la URSS llevó al colapso de la agricultura; casi toda la carne se importaba del extranjero, exponiendo a la industria a una fuerte dependencia del dólar. De esta forma, cuando el rublo se desplomó en 1998, el precio del pollo se dobló y hasta triplicó en un periodo de 3 semanas.

Babaev entendió que era necesario sustituir las importaciones en el mercado alimentario, por lo que compró y reformó instalaciones de producción avícola, granjas porcinas, molinos de pienso y plantas de procesado de carnes. En su opinión, la integración vertical era una opción estratégica basada en la necesidad de asegurar un abastecimiento estable de carne. *“Para mí, Grupo Cherkizovo es más que un simple negocio. Veo que nuestra empresa tiene la misión de proporcionar al ciudadano ruso productos de calidad a precios asequibles”*, comentó el Sr. Babaev.

---

<sup>3</sup> Parte de la información sobre los primeros años de la empresa ha sido extraída del caso “The Cherkizovsky Group (A)”, de Harvard Business School, caso número 9-399-119, de 1999.

En 2001, el primogénito de Babaev, Sergey Mikhailov, se incorporó a la empresa como director de marketing de productos procesados. En 2003 llegó a Director General de AIC Cherkizovsky y en 2005 se convirtió en CEO del Grupo Cherkizovo. Sergey se había graduado en Finanzas en Georgetown University (EEUU). Antes de su incorporación al negocio familiar, había trabajado para el banco de inversiones Goldman Sachs y para Morgan Stanley y había fundado y dirigido su propia empresa de telecomunicaciones.

En 2005 los complejos agroindustriales de AIC Cherkizovsky y AIC Mikhailovsky (ambos con participación mayoritaria de la familia) se fusionaron en Grupo Cherkizovo y seguidamente en 2006 se llevó a cabo con éxito una OPV<sup>4</sup> de casi el 30% de las acciones en las bolsas de Moscú y de Londres. En 2009, los ingresos consolidados de la empresa superaron por primera vez el umbral de los 1.000 millones USD. En 2012, se dio un paso más hacia la integración vertical con la creación de la división de grano, cosechando por primera vez el grano en terrenos propios.

## **EL NEGOCIO**

Grupo Cherkizovo era uno de los mayores productores de carne en Rusia con una producción de más de 800.000 toneladas de carne en 2014. La empresa controlaba todas las etapas de la producción: el cultivo, la producción del grano, la formulación y producción de pienso, la incubación de los huevos, la crianza porcina y avícola, el matadero y el procesamiento y distribución de la carne. Ese año las ventas alcanzaron 68 mil millones de rublos con un EBITDA de 17 mil millones.

El grupo estaba organizado en cinco divisiones: Avícola, Porcina, Carnes Procesadas, Piensos y Grano. Tenía 8 plantas de producción de ciclo completo, 5 modernas instalaciones de producción porcina, 6 plantas de carnes procesadas, 6 molinos de pienso y más de 140.000 hectáreas de tierras de cultivo. Era el Nº 2 en Rusia en producción avícola y carnes procesadas, y Nº 3 en cerdo. El Anexo 1 ofrece una visión general de las cinco Divisiones señalando su posición en el mercado, productos, marcas, instalaciones y capacidades. La evolución de la empresa en los últimos años, tanto en volumen como en ingresos, se puede ver en el Anexo 2.

El ciclo de inversión era largo en el sector agrícola, por lo que la mayoría de las empresas estaban muy endeudadas y Cherkizovo no era una excepción. Obtenía financiación de los bancos al interés habitual de 12-14%, sin embargo, el gobierno tenía un sistema de reembolso de gastos financieros para las empresas agrícolas. El coste efectivo de la deuda de Cherkizovo fue del 3,5% en 2014 y del 3,3% en 2015. Cherkizovo no tenía deuda en divisa extranjera, lo que la había protegido contra las sucesivas devaluaciones del rublo en los últimos años.

---

<sup>4</sup> Oferta Pública de Venta de Acciones.