

PURINA Y SU ESTRATEGIA ECOSISTEMA EN LA NUTRICIÓN DE MASCOTAS EN EUROPA¹

“Creemos que cuando las personas y las mascotas se unen, la vida se enriquece. Nuestro propósito es enriquecer la vida de las mascotas y de las personas que las aman.”

Creencia y propósito de Purina

INTRODUCCIÓN

En un precioso día de principios de febrero de 2023, a orillas del lago Lemán en Vevey (Suiza), Bernard Meunier² —vicepresidente ejecutivo de las unidades estratégicas de Negocio, Marketing y Ventas de Nestlé— se planteaba cómo contribuir a una nueva impulsión del proyecto de ecosistema que había lanzado en 2017 en Europa para la categoría de alimentación de mascotas.

En aquel momento era CEO de Nestlé Purina PetCare en Europa, Oriente Medio y Norte de África (EMENA en adelante). Aquel proyecto se fundamentaba en un pionero modelo de negocio digital —similar al que se había lanzado en paralelo en EE.UU., donde Purina era líder indiscutible del mercado de alimentación para mascotas—. El proyecto consistía en el inicio de una transformación digital que les llevaría del negocio de la nutrición para mascotas (*petfood business*) al negocio del cuidado de mascotas (*petcare business*), que era más amplio.

El propósito que movió a Nestlé Purina PetCare hasta 2010 era alimentar a las mascotas para que estuvieran sanas y felices. A partir de ese momento hubo un cambio progresivo en el propósito de la compañía que se amplió a “enriquecer la vida de las mascotas y de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y José María Camacho Baena, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² En el siguiente *link* se recoge su trayectoria profesional:

<https://www.nestle.com/aboutus/management/executive-board/bernard-meunier>

las personas que las aman”. Ahora la nutrición ya no era lo único importante; debían ir más allá para adentrarse en el cuidado de las mascotas.

La estrategia y su visión era la de buscar asociaciones en el mundo del bienestar de las mascotas. El poderoso vínculo que se establecía entre las mascotas y las personas, y la pasión de los dueños por sus mascotas podía ayudar a crear comunidades robustas que acrecentaran el valor que ya ofrecían a sus clientes.

La dinámica de un entorno cada vez más digital, el continuo crecimiento del mercado de la alimentación para mascotas y las nuevas generaciones de clientes estaban provocando cambios importantes. Había que seguir decidiendo qué hacer para que el ecosistema lanzado en 2017 adquiriera una mayor dimensión. Era necesario seguir tomando decisiones acerca de cómo llegar a más consumidores mediante plataformas digitales centradas en el compromiso con la comunidad.

Purina quería ser el centro de una red de organizaciones de bienestar de mascotas en todo el mundo, con la innovación y la sostenibilidad de fondo, y ayudándose de una ajustada analítica de datos. El objetivo era ensanchar su propuesta de valor y llegar al mercado con más precisión y mejores resultados.

Bernard pensaba, después de una de sus reuniones periódicas con su sucesor al frente de Purina —Jeff Hamilton—, que aquella estrategia de ecosistema era solo el principio del camino. La meta era seguir incrementando el vínculo emocional de los amantes de mascotas con la marca Purina como motor de crecimiento de la cuota de mercado.

¿Qué *marketing* basado en datos lograría una mayor conversión en ventas? ¿Qué nuevos pasos debían seguir implementando para hacer crecer ese ecosistema? ¿Qué elementos de dicho ecosistema, lanzado en Europa, servirían de ayuda al posible ecosistema asiático —que aún ni se había lanzado—, o al estadounidense —ya en marcha—? ¿Sería fácil trasladar esa estrategia de ecosistema a otras marcas de Nestlé?

LA HISTORIA DE PURINA

Purina PetCare Company era la división de alimentos para mascotas de Nestlé que se creó el 12 de diciembre de 2001 como consecuencia de la fusión entre Friskies Nestlé Petcare Company y la estadounidense Ralston Purina Company.

El origen de Purina se remonta a 1894, cuando su fundador, William H. Danforth, comenzó a producir alimento para animales de granja, principalmente para caballos, bajo el nombre de Purina Mills. En aquel tiempo la mayoría de la población vivía de trabajar el campo ayudándose de caballos. Ya en 1927 desarrollaron también la marca de alimentación para perros y otros animales de compañía. La marca predominante para cada animal se conocía generalmente como "Chow", por lo que había "Purina Horse Chow", "Purina Dog Chow", "Purina Cat Chow", etc.

El negocio de la alimentación animal de Purina Mills, aunque también tenía una división de comida para humanos, fue comprado por Nestlé, cuya marca Friskies era la marca líder de otros alimentos para mascotas en Estados Unidos.

Según el acuerdo de compra, Nestlé adquirió la totalidad de las acciones de Ralston Purina para EE.UU. a 33,50 dólares por cada acción. La oferta representaba una prima del 36% sobre el precio de cierre del 12 de diciembre de 2001. En el momento de la adquisición la empresa tenía una valoración de 10.300 millones de dólares (10.000 millones de capital más 1.200 millones de deuda neta, menos 900 millones de las inversiones financieras).

Desde que Nestlé adquirió el negocio de Friskies con la compra de la empresa Carnation en 1985 había considerado el cuidado de animales de compañía como un área de crecimiento estratégico. Desde entonces comenzó a realizar diversas adquisiciones, como Alpo en 1994, Spillers en 1998 y Cargill Argentina en 2000, entre otras.

Nestlé siempre había buscado diversificar intereses financieros y encontrar sinergias en investigación, dentro de lo que cabía, en sectores con potencial de crecimiento y en compañías líderes. En cualquier caso, siempre había partido de la base de que sus ganancias debían provenir exclusivamente de su actividad industrial. La meta de Nestlé era convertirse en el líder mundial del sector alimentario.

Para Nestlé, la adquisición de otros negocios era un instrumento estratégico y de desarrollo, así como un método de lucha eficaz contra la competencia. Helmut Maucher —CEO de Nestlé desde 1980 a 1997— otorgó mucha importancia a que la empresa no se convirtiera en un conglomerado; había que mantenerla en el sector alimentario y en los dominios próximos a la salud: productos dietéticos, oftalmológicos y cosméticos.

No obstante, el siguiente CEO —Peter Brabeck (1997-2008)— anunció que el crecimiento se lograría a través de crecimiento interno, correspondiente a dos tercios, y mediante adquisiciones, el tercio restante. Las adquisiciones tuvieron el objetivo de consolidar la posición de Nestlé en categorías como el agua embotellada, el café, los helados, los productos infantiles y la comida para animales. Así, la compra de Ralston-Purina en 2001 dio lugar a una plataforma mundial de comida para animales. Era la transformación de la visión de Nestlé: pasar de ser una compañía de alimentación y bebidas, tecnológica y de procesos, a ser una empresa enfocada a la nutrición, la salud y el bienestar.³

³ Vid. Caso DGI-263 Nestlé: La evolución del negocio de la empresa líder del sector en 2017 (San Telmo Business School)