



Universidad de Navarra

F-794
2-206-011

Grupo Bonet: crisis en la dirección financiera

El 1 de enero de 2001, Juan Bonet empezaba su nueva etapa en la empresa propiedad de su familia, Grupo Bonet, como director general y presidente del consejo de administración. Se enfrentaba a una situación muy delicada y complicada. Los accionistas le habían pedido encontrar una solución urgente para salvar la empresa. Si no era posible encontrar esta solución, habría que analizar la posibilidad de vender la empresa que su padre, José Bonet, había fundado en 1964.

Los problemas principales con los que se encontraba Juan Bonet eran de carácter financiero y requerían una solución urgente para evitar cualquier problema con las entidades financieras:

- El último ejercicio no había sido nada bueno. El resultado neto de explotación iba a ser negativo. Estas cifras no se podían presentar a los bancos porque iban a suponer el cierre.
- Se había detectado un error en el sistema informático del inventario de las existencias, cuyo impacto negativo no se había contabilizado en los resultados presentados, por lo que éstos no eran reales.
- El anterior director financiero había realizado facturas ficticias y las había descontado en los bancos para poder generar liquidez.

Caso preparado por el Profesor Ahmad Rahnema y M^a José Estapé, Asistente de Investigación, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Abril de 2006.

Copyright © 2006, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, envíe un fax al 34 932 534 343, escriba a Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/4/06

Juan necesitaba actuar de forma inmediata y encontrar soluciones para afrontar esta situación, ya que las entidades bancarias estaban esperando los resultados del ejercicio 1999 para mantener o no el apoyo a la empresa.

La empresa

El Grupo Bonet está formado por tres empresas, que son: Establecimientos Bonet, S.A., Envasados Bonet, S.A.U. y Bonva, S.A.U. Su actividad es la elaboración, envasado y comercialización de sidra, mosto, zumos, vinagres derivados de la manzana, néctares, licores y otros derivados de las frutas.

El comienzo de la empresa se remonta a 1964, cuando la familia Bonet, liderada por los hermanos José y Alberto Bonet, deciden separarse de sus anteriores socios en la empresa Arnau, S.A. e iniciar su andadura en solitario; los hermanos fundan en Berga la empresa Establecimientos Bonet, S.A.

Los inicios de la empresa fueron complicados, pero con muchas horas de trabajo, esfuerzo e ilusión, la empresa empezó a dar sus frutos. Por ejemplo, para la compra de maquinaria, José Bonet tuvo que desplazarse varias veces a Alemania con un coche modelo Doffine y con el dinero escondido en la tapicería para no tener problemas en la frontera.

A finales de los años setenta, para buscar nuevas oportunidades de negocio, deciden incorporar el mosto a su cartera de productos. También es en esta época cuando, preocupado por la calidad del producto, se incorpora una línea de pasteurizado. Con ella conseguían elaborar todos los productos sin tener que añadir ningún aditivo ni conservante.

En 1988, Teresa Bonet, hija de José Bonet, se incorpora a la empresa como directora técnica. Acaba de terminar la carrera de químicas y su función dentro de la empresa será estar a cargo de la calidad, del laboratorio y del área de desarrollo de nuevos productos, responsabilidades que hasta entonces había asumido José Bonet.

El crecimiento de las ventas y las exigencias cada vez mayores de los clientes hacen que la empresa empiece a ver la necesidad de disponer de unas instalaciones nuevas. Comienzan a buscar terrenos en la zona, pero todas las gestiones que realizan son infructuosas. Al final, y por medio de un colega de otra empresa, les ponen en contacto con las autoridades de otra comunidad autónoma en donde les dan buenas expectativas. Las conversaciones avanzan y finalmente llegan a un acuerdo para trasladar la empresa a la nueva comunidad autónoma. La única condición que se impone es que sea una empresa de nueva creación y que esté domiciliada en la comunidad. Ante esta situación, se decide crear una nueva sociedad, denominada Envasados Bonet, S.A., que pertenecerá 100% a Establecimientos Bonet, S.A. En enero de 1996 se inician las actividades en las nuevas instalaciones.

Los años noventa vinieron marcados por la incorporación de profesionales no miembros de la familia al equipo directivo, así como por cambios en la estructura organizativa de la empresa. La modificación organizativa coincide con la salida de Alberto Bonet del equipo directivo y la entrada de su hijo Pablo Bonet, para sustituirle en su puesto en el consejo. En la nueva estructura planteada, se restan funciones a la

figura del director técnico, que corresponde a Teresa Bonet, la cual no acepta la situación en la que queda (véase Anexo 3). Ante este problema, José Bonet, presidente del grupo, comienza a presionar a Juan Bonet (su hijo y entonces presidente del consejo de administración) para que cambie esta situación. Juan Bonet tiene que enfrentarse a su padre, ya que esta decisión se ha tomado en el consejo y no se puede cambiar. Juan Bonet comienza a tener problemas familiares dentro de casa.

Llegada de Juan Bonet como director general

A finales de diciembre de 2000, y tras la dimisión del director general por motivos familiares, el consejo de administración nombra a Juan Bonet como director general y presidente del consejo de administración. Al incorporarse Juan Bonet al grupo familiar como director general, el principal problema con el que se encuentra es que no se han alcanzado los objetivos durante muchos años, hay fuertes tensiones de tesorería y, además, existe un gran endeudamiento. Por otra parte, también había que tener en cuenta el resto de problemas arrastrados (el error del sistema de inventarios, el problema de las facturas ficticias, problemas familiares...).

El año 2000 había seguido con una buena tendencia en los mercados de exportación, pero en cambio el mercado nacional estaba estancado. Además, no había capacidad de reacción para el año en curso, como reflejan los estados financieros que se presentan en los Anexos 1 y 2.

Al final del ejercicio 2000 se consiguen unas ventas de 14.902.000 euros y unos beneficios netos de 697.000 euros. Se había conseguido dar la vuelta a la situación, pero todavía había muchas cosas por hacer.

A finales del año 2000 se empieza a preparar el primer plan estratégico para el período 2001–2003. Se había demostrado que el negocio daba beneficios y también se había recobrado la confianza de los bancos, por lo que se podían mirar las cosas desde otra óptica.

El mercado de sidra y mostos

Tanto el sector de la sidra como el del mosto se caracterizan por ser mercados maduros, por lo que tienen fuertes barreras de entrada debido a que los márgenes son muy reducidos.

Sidra: El mercado de la sidra presenta varios segmentos: sidra achampanada, sidra refrescante y sidra strong (véanse Anexos 4 y 5). El mercado de la sidra achampanada, que es el más importante, se caracteriza por ser:

- Mercado tradicional.
- Mercado maduro.
- Fuerte estacionalidad (Navidad). El consumo de celebración representa el 60% del volumen.
- Sensible al precio.