

GREFUSA^{1,2}

*“Gregori resume su reto en que debe vender productos de alimentación que no están en la lista de la compra”.
Expansión 10/12/2012.*

Tras abordar el relevo generacional en la organización y dar por finalizado el proceso de desinversión relativo a fracasados intentos de diversificación, Agustín Gregori actual CEO y tercera generación familiar, se encontraba inmerso en el diseño del Plan Estratégico 2013-2015. Hasta la fecha, la innovación, con una media de 12 lanzamientos por año, y la destacada posición en el canal impulso (distribución no organizada, DNO) constituían las fortalezas competitivas de Grefusa.

El cierre del ejercicio 2012 había superado las expectativas y, la tendencia era compartida por el resto de sus competidores. *“Las empresas españolas dedicadas a la fabricación de productos de aperitivo incrementaron el pasado año su facturación un 4 %, hasta los 1.890 millones de euros, a pesar de la caída generalizada del consumo. (...) Según la Asociación de Fabricantes de Aperitivos (AFAP), uno de los principales motivos de este crecimiento era la apuesta de las empresas por la innovación y por la búsqueda de nuevos productos, formatos y sabores.”*³

Sin embargo no era oro todo lo que relucía. La coyuntura económica hacía mella en el consumo de impulso fuera del hogar, lastrando los resultados del canal DNO, bastión tradicional de la empresa. A ello había que sumar un trasvase del consumo a la

¹Caso de la División de Investigación San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo (ADECA 09), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

distribución organizada, territorio natural de una competencia fuerte, con una capacidad financiera y de ejecución comercial infinitamente superior.

Había muchas alternativas sobre la mesa: internacionalización, actuaciones en DNO, alianzas estratégicas, adquisición de empresas..., pero pocos los cartuchos disponibles. La determinación del objetivo y la certeza del disparo serían claves para el futuro de Grefusa.

UNA COMPAÑÍA OCTOGENARIA, LÍDER EN INNOVACIÓN⁴

1.- El camino hasta los *snacks*

Los orígenes de Grefusa se remontaban a 1929, con la apertura por José Gregori Furió de un almacén de productos agrícolas en la localidad de Alzira. En 1950, se especializó en cacahuete. Seis años después, nace el nombre de Grefusa como marca comercial, resultado de la unión de los dos apellidos del fundador. El primer relevo generacional se produjo en 1962 con sus hijos, Alfredo y Agustín Gregori Perepérez. Se iniciaron en una nueva actividad, el tueste de frutos secos, con muy pocos medios, tostando primero en un horno de pan, para adquirir, más tarde, un horno y una envasadora automática.

En 1986, Grefusa dio un golpe de timón en su singladura. Hasta esa fecha se había dedicado en exclusiva a los frutos secos. Alfredo y Agustín decidieron abandonar la categoría y adentrarse en el mundo de los aperitivos.

“Estábamos atentos a la evolución del sector, inmerso en un proceso de concentración. El fruto seco se iba a convertir, inexorablemente, en un commodity. La progresiva bajada de los precios era el aviso a navegantes sobre el panorama futuro del sector, en el que nos sería imposible diferenciarnos por innovación y calidad. Decidimos abandonar la categoría y desarrollarnos en aperitivos, donde sí podíamos generar innovación, calidad y una marca”.

“Fue una decisión muy complicada: dejar de hacer lo que dominas, por una nueva actividad que no conoces, donde no te sirve la distribución y en la que tienes que invertir de manera intensiva, superando lo que produces en un año. Con todo, en menos de dos años, reconvertimos nuestro negocio retomando la senda del crecimiento”.

Los hermanos Gregori Perepérez decidieron abordar el mercado a través del canal impulso, un canal desconocido para los grandes competidores, al no estar monitoreado por las grandes consultoras de mercados. Seleccionaron como público objetivo los niños menores de 16 años, adoptando el formato de ración y precio a 25 pesetas⁵.

⁴ Ver Anexo 1: Principales hitos históricos de Grefusa.

⁵ 15 céntimos de euro

“Cuando entramos a producir aperitivos observamos que las multinacionales se movían por cuotas de mercado y que el canal impulso no se analizaba. Decidimos entrar ahí, para ser invisibles. En 1994, facturábamos 4.000 millones de pesetas y nuestra cuota de mercado era... ¡cero! Fue entonces cuando la competencia se dio cuenta de que existíamos, pero ya era tarde”.

“Los primeros snacks que lanzamos al mercado fueron los “Grefusitos”, dentro de la categoría de extrusionados, ya que se trataba de un mercado en clara expansión y con un coste de adquisición de tecnología accesible. Posteriormente, en 1988, se puso en marcha una nueva línea de elaboración y fritura de pellets⁶, en la que empezamos a fabricar, entre otros, “Papadelta”, un producto ya veterano, pero que seguía gozando de gran aceptación en el mercado”.

“En 1990, volvimos a nuestros orígenes retomando la categoría de frutos secos con el lanzamiento de “El Piponazo”, uno de los mayores éxitos de Grefusa de todos los tiempos, la pipa ideal para el consumidor adulto, más grande y de mejor pelado”.

“Al año siguiente fue Gublins, reforzando los snacks, y dos años después MisterCorn, el primer maíz gourmet para adultos, fruto de una innovación en el proceso y en la variedad del maíz y un envasado estilo gourmet”.

El líder de la categoría reaccionó lanzando una agresiva campaña basada en precio: lanzó su “Línea Joven” a 25 pesetas y regalos (Tazos⁷).

“En aperitivos lo que hacía y hace prácticamente todo el mundo es tener una gama bastante común de aperitivos (patatas tradicionales, onduladas, con sabores, pellets fritos, extrusionados con sabor a queso...), con pequeñas diferencias respecto al líder (Pepsico), a un precio más bajo. En nuestra etapa inicial, parte de nuestra gama correspondía a estas categorías consideradas básicas. Cuando Pepsico comenzó con promociones fuertes, todos nuestros productos más comunes dejaron de funcionar. Aquellos otros en los que habíamos innovado, como Gublins o PapaDelta, crecían a pesar de la presión. A partir de ahí decidimos que debíamos renunciar a las categorías con más volumen, que no competiríamos en precio, y que debíamos desarrollar una estrategia de diferenciación”.

Agustín Gregori Bernabeu, nieto del fundador, se incorporó a Grefusa en 1993, tras finalizar un MBA en Londres, como comercial en una de la zonas más complicadas y alejadas de la central en aquel momento, Málaga y Campo de Gibraltar. Sus logros en el área comercial impulsaron su promoción interna. En 1998 se convirtió en Director Comercial, haciéndose cargo de la empresa como CEO en el año 2001.

⁶ Denominación genérica, utilizada para referirse a pequeñas porciones de material aglomerado o comprimido..

⁷ Figuras en general circulares de una pulgada de diámetro con dibujos de caricaturas. Las compañías de snacks los incluyeron en sus envases durante los años 90'. Los tazos llegaron a España de la mano de Matutano a finales de 1994, y se podían conseguir como “regalo” dentro de las diferentes bolsas de patatas fritas y aperitivos de la compañía.