

GRAFUSA-INTERSNACK

La consolidación de la planificación estratégica (A)^{1,2}

En diciembre de 2017, Agustín Gregori, Consejero Delegado de Grefusa, colgaba el teléfono más que satisfecho con el desarrollo de la conversación con Maarten Leerdam, Consejero Delegado de Intersnack Group, uno de los principales fabricantes de *snacks* salados en Europa. Si todo transcurría según lo previsto, en el primer trimestre del año entrante, se anunciaría la firma de una *joint venture* entre ambas empresas.

El objetivo del acuerdo en ciernes era aprovechar las redes de distribución de Intersnack para comercializar productos de Grefusa en los mercados europeos, al tiempo que Grefusa abriría la puerta de entrada de España y Portugal al gigante alemán. Aún no estaba definido qué gama de productos de Intersnack se pondría a la venta en España, ni cuáles de los de Grefusa saldrían al extranjero, si bien sobre el papel se apreciaba complementariedad.

Para Agustín Gregori, la alianza contribuiría de manera destacada a la consecución de los tres grandes objetivos que marcarían el siguiente periodo de planificación: crecimiento, expansión y solidez. Aunque las perspectivas al cierre del ejercicio 2017 eran positivas, superando los 102 millones de euros de facturación, el desempeño internacional de Grefusa era muy mejorable, con tan solo un peso del 5% sobre la misma. Muy poco para una empresa que en 2013 había diseñado un plan para crecer en el mercado internacional. La alianza podía suponer un punto de inflexión en la trayectoria exterior del Grupo.

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

Copyright © diciembre 2019, 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 Los textos entrecorriados reproducen las opiniones del Director General de GREFUSA, Agustín Gregori, así como de los miembros del Comité de Dirección.

A pesar de su entusiasmo, Agustín Gregori era consciente de que todavía quedaban muchas cuestiones por rematar: ¿qué porcentaje de la propiedad de Grefusa quedaría en manos de la empresa alemana y a qué precio?, ¿sería capaz Grefusa de comercializar en España, con marca Grefusa, productos de Intersnack y viceversa?, ¿podría aprovechar Grefusa alguna de las muchas marcas de Intersnack en Iberia para ofrecerla en exclusiva a Mercadona?, ¿podría Grefusa, gracias a la alianza con Intersnack, lanzar en toda Europa la gama de Snatt's?, ¿era igual crecer inorgánicamente siendo adquirido por Intersnack que adquiriendo Grefusa a otros competidores?

EL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016

Objetivos

En el último Plan Estratégico elaborado por Grefusa se habían marcado una serie de objetivos generales en cuanto a canales de venta, categorías de producto, costes, diversificación e implantación geográfica.

En lo que respecta a los canales de venta, se pretendía consolidar el liderazgo ostentado en la distribución no organizada en España, al mismo tiempo que se apostaba por crecer en el canal de alimentación moderna, que iba ganando cuota al anterior en los últimos años.

En relación a las categorías de producto, el objetivo era el de seguir liderando en pipas y horneados, doblar el volumen y extender el surtido en maíz y mantenerse como el segundo operador en *snacks* de cereales.

Respecto a los costes, la meta era el ahorro de tres millones de euros de forma inmediata en 2013, a través de la digitalización de la información de la empresa en general, pero en especial la de la distribución no organizada, con el objeto de elaborar una programación de operaciones mucho más eficiente e implantar una cultura de mejora continua.

Para poder hacer más rentables las rutas de este canal de distribución no organizada, se había planificado explorar la comercialización de productos complementarios como las *chuches*, la bollería industrial o los *snacks* de chocolate comprados a terceros.

Geográficamente, la cornisa cantábrica era una zona en la cual Grefusa no era líder y se planteaba la posible adquisición de algún competidor local. En cuanto a la internacionalización, se apostaba por introducir la categoría de *snacks* de cereales con la marca Snatt's y el concepto de *snacking* saludable en Alemania, Italia, Reino Unido y el Benelux y explorar con las categorías de pipas y maíz en Rumanía, Bulgaria y Turquía.

Evolución de Grefusa en el periodo 2013-2016

La implementación del plan arrancó con un mal ejercicio. 2013 se cerró con unos ingresos de 83,9 millones de euros, un 7% inferiores a los contabilizados un año antes, y se obtuvo un beneficio neto de 2,2 millones de euros, pobre resultado en relación a los 3,4 millones del ejercicio previo. La salida del país de inmigrantes³ de origen ecuatoriano, rumano y marroquí, como consecuencia de la crisis económica redujo el consumo de pipas y maíz, las categorías estrella de Grefusa en aquel momento.

Sin embargo, en 2014 esta situación se revirtió, iniciando una tendencia de crecimiento que se mantuvo hasta sobrepasar la barrera de los 100 millones de euros en el ejercicio 2016. Por lo que respecta a resultados, se siguió una tendencia similar, experimentando un crecimiento del 9%, en el ejercicio 2016, fruto no sólo del incremento de ventas, sino del esfuerzo en la mejora de la productividad. Entre otras medidas, Grefusa instauró un sistema de mejora continua en producción *“con un nivel de implicación tan alto que nos vimos obligados a llevar a cabo un proceso de selección de propuestas ante la imposibilidad de acometerlas todas”*.

En materia de exportación, se comenzó la comercialización de Snatt's en países como Italia, Francia, Países Bajos, Bélgica, Portugal y Rusia, alcanzando unas ventas de 3 y 5 millones al cierre de los ejercicios 2014 y 2015, respectivamente.

La distribución no organizada, conocida como canal impulso, era la principal fuente de rentabilidad de la empresa. Para atenderlo, Grefusa disponía de una red 52 distribuidores que trabajan bajo su modelo. Si bien, a nivel de conjunto (mercado español de *snacks*) el canal se había estancado, Grefusa consiguió crecer en cuota en dicho canal (+2% en 2016).

“Para nosotros los detallistas son socios. No les vendemos productos, sino que les pedimos que nos confíen un espacio de venta en el lineal, normalmente expositores, y nuestra responsabilidad es aumentar las ventas y la rentabilidad de ese espacio en su beneficio. En el canal de detalle no organizado atendemos a 50.000 pequeños puntos de venta”.

Animada por este posicionamiento dentro del canal, Grefusa se embarcó, con más o menos éxito, en diversas iniciativas de diversificación ante el proceso de concentración al que estaba sometido. *“No tenía sentido que por un kiosco cada día pasaran, de media, diez proveedores, con sus correspondientes albaranes y/o facturas y que cada uno tuviera sus medios de distribución. En Grefusa queríamos liderar una potencial concentración, canalizando la venta de más productos”*.

Así, se pusieron en marcha iniciativas como las *“Grefu chuches”*, golosinas fabricadas por terceros y envasadas con la marca Grefusa o una colaboración con Chocolates Valor.

³ Según datos del INE, en el periodo 2012-2014 la población española pasó de 46.818.216 a 46.507.760 habitantes.