

SPREAFICO¹

A primeros de enero de 2019, Raffaele Spreafico, CEO de Spreafico Francesco & F.lli S.p.A. (Spreafico), preparaba la reunión del consejo de administración en la que se revisarían los resultados del ejercicio 2018.

Aunque la facturación del Grupo había vuelto a aumentar un año más gracias al mayor volumen de productos comercializados, la rentabilidad no lo hacía al mismo ritmo. Desde hacía varios años el margen que la compañía percibía por kg de fruta producido y distribuido no sólo no aumentaba, sino que se iba reduciendo paulatinamente. Raffaele pensaba que no sólo era debido a las cada vez mayores presiones sobre los precios y los márgenes por parte de los clientes, grandes cadenas de supermercados italianos principalmente, sino también a la mayor presión competitiva, los aumentos en los costes de producción y, especialmente, a unos consumidores alejados de los productores que no llegaban a reconocer el valor de estos productos.

A su vez, fuentes expertas del sector aludían con frecuencia, en diversas publicaciones y congresos especializados, a los cambios y tendencias en los hábitos de consumo de los consumidores en general, y de frutas y hortalizas en especial. Los directivos de Spreafico pensaban que la empresa estaba muy bien posicionada para garantizar muchas de estas exigencias. Gracias a ello seguían creciendo en ventas año tras año, en un mercado muy competitivo. Sin embargo, y a pesar de conseguir precios medios más altos en sus productos *premium*, les costaba cada vez más convertir sus grandes esfuerzos en mejoras sostenibles de rentabilidad del conjunto de la empresa.

Sabían que para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el futuro deberían dejar de competir de la misma forma de siempre para acometer nuevas iniciativas. Pero ¿por qué nuevos caminos habría que optar, sin poner en peligro la situación tan ventajosa de la empresa en el mercado italiano y europeo?, ¿qué visión estratégica y qué criterios deberían iluminar las decisiones a corto y medio plazo que debía presentar al consejo?

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2019, San Telmo Business School. 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 San Telmo Business School. 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.

SPREAFICO: ANTECEDENTES

Francesco Spreafico, padre de Raffaele, fundó la empresa en 1963 en Dolzago (Lecco, norte de Italia) para la comercialización y distribución de productos hortofrutícolas. Francesco empezó su comercio de frutas y verduras utilizando una simple carretilla para vender frutas de puerta a puerta. Al poco tiempo incorporó como socios a dos de sus hermanos, Ferdinando y Carlo. En la década de los 70, los hermanos Spreafico agregaron a sus operaciones de negocio la producción de peras y manzanas en la región de Emilia Romagna.

En la década de 1980 la compañía vivió un crecimiento considerable, especialmente en su faceta de producción frutícola, agregando nuevas fincas en el norte de Italia y ampliando la capacidad de sus instalaciones de manejo y almacenamiento.

En los años 1990 el kiwi se convirtió en uno de los principales productos distribuidos por la empresa al adquirir una planta especializada en el procesado y empaquetado de esta fruta. En 1996 la compañía compró tierras para cultivar variedades verde y amarilla de kiwi, e incorporó algo más tarde nuevas unidades de almacenamiento de este producto.

Al mismo tiempo, los hijos de los fundadores (Cesare, Mauro, Raffaele, Simone y Giovanni Casiraghi) fueron incorporándose gradualmente a diferentes puestos gerenciales y ejecutivos de la empresa. Las principales funciones fueron asumidas por cada uno de ellos. A principios del siglo XXI, el nuevo equipo de gestión decidió dar un nuevo impulso al negocio y salir del modelo seguido hasta entonces de *“pocos productos-pocos clientes”*. De esta forma, se convirtió en S.p.A.; adquirió el grupo SIEF importador italiano de frutas y verduras; amplió su red de distribución en Italia y otros países, y comenzó a trabajar con los principales *retailers* de alimentación en Italia y en otros países, así como a desarrollar el negocio de *foodservice* en Italia, sin abandonar su negocio de siempre con los canales tradicionales de frutas y hortalizas. En 2005 Spreafico decidió comenzar a producir también en Chile para aumentar su capacidad de abastecimiento propia y ofrecer los mismos productos sin interrupción durante todo el año a su base de clientes.

La empresa sufrió en 2012 uno de sus reveses más importantes, cuando un gran incendio destruyó una de las instalaciones principales y más modernas del grupo junto con todas las oficinas centrales. Según Raffaele, *“fue gracias al apoyo y la gran fuerza de voluntad de todos los colaboradores de la empresa, trabajadores, clientes y proveedores, como pudimos superar ese momento tan difícil y consolidar la organización y cohesión de la empresa”*.

En 2014 se inició una nueva línea de negocio de frutas cortadas listas para el consumo (*fresh-cut*). *“Con esta evolución, la compañía quiere responder a las necesidades de los consumidores modernos, aportando soluciones de alta calidad y nivel de servicio”*, afirmaba Raffaele.

En enero de 2019 el grupo estaba estructurado en 3 divisiones:

- **Agrícola:** enfocada a la producción de frutas, con una alta especialización en kiwis y peras y otros productos complementarios (manzanas, ciruelas y cerezas). El cultivo se realizaba en fincas propias y a través de organizaciones de terceros productores. Por ejemplo, la OP² (organización de productores) “Kiwi Sole” reunía a todos los productores

² Las organizaciones de productores de frutas y hortalizas (OPFH) son una figura de la Unión Europea que reconoce asociaciones de productores que comercializan en común su producción, obteniendo ciertos

que producían kiwis para el grupo; en enero de 2019 contaba con más de 700 hectáreas propias (180 en Chile) y más de 2.000 hectáreas de otros 300 productores asociados.

Sus clientes eran las principales cadenas de supermercados italianas y europeas, quienes demandaban, en la mayoría de los casos, sus propias marcas privadas o producto sin marca (como era muy habitual para el sector hortofrutícola en Europa). La División de Producción Agrícola exportaba desde hacía años a varios destinos, como Europa (incluida Rusia hasta que la UE bloqueó la exportación a este país), Latinoamérica, Sudáfrica, y Medio y Lejano Oriente, especialmente peras y kiwis. En 2018 las exportaciones supusieron un 12 % de los ingresos de la compañía, un 50 % de la misma dirigida a países europeos. Según Raffaele: *“A través de la exportación tratamos de abrir mercados más interesantes para valorizar la producción de la empresa evitando la dependencia del mercado doméstico como único mercado. No se trata sólo de conseguir precios más altos, sino de desarrollar nuevas oportunidades de mercado para no saturar al mercado interno”*.

En 2016 Spreafico había constituido, junto con otras nueve empresas especializadas en kiwis y peras, el consorcio Origine para desarrollar conjuntamente los mercados asiáticos (China, Malasia, Corea del Sur y Vietnam, principalmente) y algunos otros más cercanos (España, Alemania y Francia, entre otros) bajo una marca única (Sweekey para el kiwi y Pera Italia para la pera) y estándares de calidad comunes. El objetivo era posicionarse en unos mercados de gran potencial aportando el volumen suficiente para poderlos abastecer. Para ofrecer a los clientes continuidad de oferta durante todo el año se incorporaron al consorcio dos empresas chilenas. Según Raffaele: *“Gracias a estos acuerdos y la política de marca seguida estamos logrando precios más altos, de un 15-20 % respecto a la media que solemos percibir”*.

Origine contaba con su propio equipo comercial para desarrollar programas conjuntos de todos los socios en mercados o clientes donde éstos no estaban presentes. Algunos miembros del consorcio defendían llegar, a medio-largo plazo, a que los socios renunciaran a sus actividades comerciales propias para unificarlas todas bajo Origine.

- **Tradicional y foodservice:** esta actividad había sido el origen de la empresa. Entre los clientes de esta división se contaban establecimientos tradicionales (fruterías), pequeñas y medianas cadenas de supermercados y establecimientos de hostelería para los que Spreafico actuaba como central de compra. La división contaba con cuatro plataformas en los más importantes mercados mayoristas de Italia, junto con la plataforma original ubicada en Dolzago.

La experiencia desarrollada por la empresa en clientes tan diversos les permitió abordar otro tipo de canales, como grandes cadenas de *foodservice*, líneas navieras y cruceros,

derechos a determinadas ayudas. Sus miembros pueden ser tanto Cooperativas como Sociedades Agrarias de Transformación (SAT), Sociedades Mercantiles u otras entidades con personalidad jurídica propia. Las competencias oficiales para su reconocimiento los suelen tener las administraciones públicas de la región, quienes también gestionan la aprobación de los programas operativos y las ayudas correspondientes. Los principales objetivos de una OPFH, además de comercializar conjuntamente, son planificar la producción de sus asociados adecuándola a la demanda del mercado; concentrar la oferta para tener mayor capacidad conjunta de negociación y de sostenimiento de los precios; reducir los costes de producción, y fomentar técnicas de cultivo y producción sostenibles.