

GRAFUSA-INTERSNACK

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

Aquella mañana de marzo de 2019, mientras preparaba el Consejo de Administración en el que se aprobarían las cuentas de 2018, Agustín Gregori recordaba las palabras de su tío Alfredo *“mientras disfrutemos del negocio nunca venderemos”*. La diversión continuaba, haciendo honor al eslogan de la marca (*“con Grefusa... ¡empieza lo bueno!”*), y sí, habían vendido —pero una participación minoritaria, el 25,1%— para formalizar una *joint venture* con Intersnack, un socio industrial que hablaba su mismo lenguaje, respetaba la esencia de Grefusa, y mantenía una forma de trabajar en las antípodas de la política que seguían los fondos de inversión. Gracias a esta alianza, la familia estaba más ilusionada que nunca con un proyecto de crecimiento, que aspiraba a alcanzar una facturación de 200 millones de euros a cinco años vista.

Grefusa había ajustado su visión. Ahora querían ser líderes en *snacks* y frutos secos en el sur de Europa. La reciente adquisición de la portuguesa Frutorra permitiría abordar con garantías la categoría de frutos secos, origen de Grefusa, pero que había sido relegada como consecuencia de la *comoditización* sufrida. Además, pretendía ser un operador europeo relevante en *snacking* saludable con la marca Snatt’s.

“Gracias a nuestra alianza con Intersnack, el camino a seguir por esta compañía en los próximos cinco años está claro. No nos caben dudas al respecto: tenemos que desarrollar frutos secos, traer marcas y productos de Intersnack a España, Portugal e Italia y vender nuestra marca Snatt’s en Europa a través de Intersnack”.

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 © enero 2020, 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 entrecorridos reproducen las opiniones del Director General de GREFUSA, Agustín Gregori, así como de los miembros del Comité de Dirección.

Con todo, y a pesar de la claridad en la ruta diseñada, Agustín Gregori consideraba que los principales desafíos vendrían de la mano del consumidor. Los *millennials* eran ya los nuevos consumidores y aunque habían crecido de la mano de los productos Grefusa, sus gustos y preferencias cambiaban. Además, el envejecimiento de la población generaba otros desafíos, pero también nuevas oportunidades para el fenómeno del *snacking* saludable, donde las preferencias de los *millennials* y las generaciones anteriores coincidían.

Agustín Gregori estaba convencido de que, gracias a los últimos movimientos —la alianza con Intersnack y la adquisición de Frutorra— sumados a la capacidad innovadora de Grefusa, serían, una vez más, capaces de abordar los desafíos futuros.

GRAFUSA 2019, EL ARTE DE LAS ALIANZAS

Grefusa cerró el ejercicio 2018 con una cifra de negocios de 111,7 millones de euros, (+9% respecto a 2017). Este crecimiento tuvo lugar en todos sus canales, destacando el aumento del 4% en alimentación y del 7% en internacional. En esta expansión, la gama de *snacking* saludable de la compañía, Snatt's, continuaba jugando un papel fundamental, siendo la marca con mayor crecimiento y proyección internacional, facturando el 17% de las ventas en España y el 87% de las ventas internacionales de Grefusa (ver Anexo 1).

2018 había sido el año de las alianzas y, de cara al futuro, Agustín Gregori mantenía su intención de participar y firmar nuevas alianzas con empresas líderes italianas o españolas para reforzar su presencia en *snacks* y frutos secos en el sur de Europa.

El acuerdo con Intersnack

En marzo de 2018, Grefusa anunció la firma de una alianza con Intersnack, para aumentar sus ventas internacionales y, a su vez, dar entrada a la firma europea en el mercado ibérico. El acuerdo supuso la adquisición por Intersnack del 25,1% de las acciones de la empresa de la familia Gregori, que mantendría el 74,9% restante. Además, dicho acuerdo incluía la obligación por Intersnack de comprar en el futuro su participación a cualquier miembro que quisiera salir de la compañía, a un múltiplo de EBITDA predeterminado, pero respetando el derecho de adquisición preferente por el resto de miembros de la familia.

“Nos conocíamos de antiguo: en 2003 se produjo su primera oferta de compra, y habíamos mantenido un flirteo con momentos de mayor acercamiento pero sin llegar a nada. Nos atraía, sobre todo, la consistencia de su trayectoria”.

Intersnack, por su origen como empresa familiar, tenía una visión muy distinta a las de las multinacionales. Consideraba que no existía una cultura común en su mercado natural, Europa, por lo que respetaban las marcas y el *management* en cada uno de los países en los que entraban, centralizando procesos como compras o finanzas.

La base del acuerdo era la complementariedad geográfica y de productos. Intersnack no tenía presencia en la Península Ibérica. Además, contaba con un *portfolio* de marcas líderes y de alta calidad en cada uno de los países en los que estaba presente. Con la firma del acuerdo, Grefusa se integraba como una unidad de negocio, obteniendo la exclusiva para la venta de sus productos en España, Portugal e Italia, a precios intercompra, esto es, con márgenes reducidos. Grefusa tenía asegurada su asistencia a todas las reuniones de desarrollo de la unidad de negocio para el sur de Europa.

La singularidad de Snatt's había despertado el interés de Intersnack, que no contaba en su *portfolio* con ningún producto de características similares, si bien quedó fuera del acuerdo de integración. Eso sí, Intersnack ofrecía su apoyo para el desarrollo de Snatt's a nivel europeo pero, a petición de Grefusa, sobre la base de un análisis país a país que incluyese un plan de negocio consensuado y con la excepción de España, Italia y Portugal, mercados que Grefusa se reservaba en exclusiva.

La compra conjunta de productos y tecnología, el acceso a las innumerables patentes de la alemana y la integración en sus procesos eran "añadidos" clave para la mejorar la eficiencia de Grefusa.

Al objeto de desarrollar el acuerdo a la máxima velocidad, Grefusa modificó la composición de su Consejo de Administración, de tal manera que el CEO de Intersnack, Marteen Leerdam, entrara a formar parte del mismo, además de dos representantes de la familia, siendo uno de ellos un antiguo consejero independiente. Por último, se incorporó también al Director de Desarrollo, el cual quedaba a cargo de coordinar y desarrollar todos los proyectos y planes con Intersnack (ver Anexo 2).

La adquisición de Frutorra Pimenta

En noviembre de 2018, Grefusa dio un paso más en su estrategia de expansión internacional con la compra del 70% de la compañía lusa Frutorra Pimenta, creada en 1988 y propiedad de la familia Fernandes Pimenta. Frutorra estaba especializada en frutos secos: anacardos, cacahuetes y pistachos entre otros. Sus instalaciones se situaban en la localidad portuguesa de Degraças (Coímbra), con una plantilla de 50 trabajadores y una facturación superior a los 17 millones de euros (ver Anexo 3).

Desde 2015 había apostado por desarrollar una marca propia, y en fechas recientes había lanzado una línea de productos *premium*. Pero, sobre todo, era uno de los actores principales del mercado portugués en la producción de frutos secos para marcas de distribución. Entre sus clientes figuraban cadenas como Pingo Doce, Recheio, Auchan, Continente y DIA. Joao Fernandes, tercera generación y director general de Frutorra, venía manifestado su interés por aumentar su presencia en los mercados internacionales, para lo cual buscaba alianzas con otros operadores.

Gracias al acuerdo con Grefusa, ésta adquiriría el 70% del capital de la compañía portuguesa, permaneciendo el resto en manos de los fundadores, que seguirían