

PASTAS GALLO: LA CREACIÓN DE VALOR PARA UNA *LOVE BRAND*¹

INTRODUCCIÓN

Fernando Fernández Soriano², CEO de Pastas Gallo, estaba reunido en diciembre de 2022 con su equipo directivo en la sede de la empresa, en Sant Cugat del Vallés (Barcelona), para debatir sobre los resultados obtenidos durante el año y reflexionar ante los retos que la empresa tenía para 2025.

El año 2022 había sido muy inestable desde el punto de vista geoeconómico, debido al comienzo de la guerra de Ucrania y sus consecuencias económicas, como la subida constante de la inflación. Aunque el EBITDA de la compañía había continuado su senda de crecimiento iniciada en 2020, los años sucesivos presentaban retos importantes e inciertos para la empresa.

Fernando y su equipo habían tomado medidas desde 2021 para intentar disminuir el impacto de la inflación en la estrategia de su empresa. Eran conscientes de que los consumidores podían adoptar nuevas pautas de comportamiento en la compra que afectarían de forma negativa a la hora de aceptar las innovaciones de Gallo y que — probablemente— les inclinarían a comprar las marcas de distribución –MDD–, como ya hicieron durante la crisis económica de 2008.

La empresa tenía que seguir creciendo y para ello debía incorporar más consumidores y más ventas. El Grupo Pastas Gallo había tomado varias decisiones, entre las que se encontraban: el lanzamiento de una gama de caldos, la adquisición de una empresa

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, con la colaboración de la asistente de investigación Belén Díaz Carrillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2023 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 Fernando Fernández Soriano había regresado al Grupo Pastas Gallo en 2019 tras la adquisición por Proa Capital de la mayoría de su capital. Con anterioridad había sido director de marketing de esta empresa, antes de desempeñar el cargo de director general de Gallina Blanca, de donde procedía cuando se reincorporó a Pastas Gallo. Su experiencia directiva también la había adquirido en Henkel Iberia y en la antigua Nutrexpa, fabricante de la marca Cola Cao.

elaboradora de comida asiática y propuestas específicas de sus productos clásicos para algunos segmentos de consumidores.

La gran duda que tenía Fernando y su equipo era si estas decisiones serían adecuadas para reforzar la posición de mercado de la marca Gallo y conseguir crecer frente a las adversidades del entorno y la complejidad de un mercado maduro como la pasta.

“Cuando llegué de nuevo a Gallo tenía claro varias cosas; la pasta es un producto muy desvalorizado y la MDD se vende a la mitad del precio de Gallo. Consideramos que había que ofrecer una visión más actual del producto para dar respuesta a los gustos de los nuevos consumidores y reforzar la transversalidad de la marca, su potencial y, por supuesto, internacionalizarla; pero ¿cómo hacerlo?” comentaba Fernando Fernández.

PASTAS GALLO: UNA MARCA CON HISTORIA

Pastas Gallo fue fundada en 1946 por D. José Espona Bañarés, en Barcelona. El Sr. Espona (1926-1997) era un fabricante de harina que observó que mientras en España la pasta se elaboraba con harina procedente del trigo blando, en Italia se utilizaba el trigo duro. Decidió especializarse en esta modalidad de trigo, pese a la oposición de los fabricantes de pasta (que aducían que a su público no les gustaría un producto que no se deshacía, ni blanqueaba el agua de cocción) y pese a que el Ministerio de Agricultura de la época era muy intervencionista y debía autorizar todo lo que se producía, cuándo se hacía y a qué precio.

Pastas Gallo consiguió imponer el trigo duro en pocos años; comenzó a crecer y adquirió otras empresas locales de pasta.

Esta empresa familiar se caracterizó, desde sus inicios, por realizar constantes innovaciones para obtener una calidad diferenciadora, que apoyaba con fuertes y novedosas campañas publicitarias dirigidas al consumidor. Su estrategia, sostenida en el tiempo, le llevó a tener una posición de liderazgo como marca de fabricante en el mercado español, donde tenía una cuota de mercado del 35% en 2022. (Véase Anexo 1: Cronología de hitos de Pastas Gallo).

La empresa integraba toda la cadena de valor, desde el origen hasta la comercialización. En 2022 contaba con tres factorías –Granollers (Barcelona), que elaboraba pastas secas y refrigeradas; El Carpio (Córdoba), especializada en pastas secas y localizada cerca de zonas productora de trigo duro; y Esparraguera (Barcelona), dedicada a multicereales y sin gluten— que le permitían comercializar una amplia gama de productos en el mercado español. Esta integración era una de las señas de identidad de la empresa y constituía una importante ventaja competitiva.

El desarrollo y la selección de los ingredientes –variedades de trigo duro– unido a los procesos –molino propio– seguían siendo la base de los atributos racionales de Gallo en

2022. Estos atributos le permitían ofrecer una textura de producto siempre *al dente* – “No se pega, no se pasa” – como beneficio funcional preferido por los consumidores.

La empresa empleaba a 563 personas en 2022 y obtuvo una facturación de 186 millones de euros en 2021, con un EBITDA de 27,5 millones de euros. Su plan estratégico para 2025 tenía como objetivo alcanzar una facturación de 300 millones de euros.

El cambio de propiedad

La empresa, donde trabajaban los seis hijos del Sr. Espona, continuó creando valor desde su fallecimiento a los 70 años, hasta el de su viuda en 2011. Tras esta fecha uno de los hijos decidió vender su participación a los otros hermanos.

“Tras el fallecimiento de mi padre, afrontamos el problema sucesorio con la firma de un estricto protocolo familiar. No obstante, la realidad se fue imponiendo. Además de los cinco hermanos que permanecemos en el accionariado (dos, con alrededor de los 65 años y tres, con 50), los nietos también tenían un rango de edad amplio (desde los 8 hasta los 40 años) y alguno mostraba inquietud por participar en la empresa, algo que estaba muy acotado por la aplicación del protocolo familiar. Tras varios años de debate, acordamos vender la empresa en 2018.

Mis hermanos Carlos, Pedro y yo misma, reinvertimos parte del importe de la venta en Gallo a los dos meses, aunque, ahora, como accionistas minoritarios”, comentaba Silvia Espona Massana³, hija del fundador.

El fondo de inversión ProA Capital⁴ adquirió la mayoría del capital⁵ en 2019. El 18% del capital pertenecía a tres hermanos Espona (Carlos, Pedro y Silvia) y el resto, a otros inversores que acompañaron al fondo de inversión. (Véase Anexo 2: Estructura corporativa del Grupo Gallo).

“Nosotros en ProA estamos analizando sectores de forma permanente para invertir y el de la pasta siempre nos pareció atractivo por su estabilidad y consistente crecimiento. Cuando se nos presentó la oportunidad de Gallo, no lo dudamos porque la fortaleza de su marca era muy sólida y veíamos oportunidad de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos relacionados con la pasta e incluso un poco más allá, como se ha hecho.

³ Silvia Espona fue la directora de marketing de Gallo de 2013 a 2019, y de comunicación entre 1992 y 2013.

⁴ ProA Capital era una de las principales gestoras independientes de capital privado de España fundada en 2007 —www.proacapital.com— y especializada principalmente en compañías familiares líderes en sus sectores. Algunas de sus participadas eran SABA, Avizor, Grupo Palacios, Eugin Suanfarma, Grupo Vips, IPD, Amara o La Casa de las Carcasas, entre otras.

⁵ Referencia a la “La Vanguardia” —5 de julio de 2019—: “ProaA Capital pagará 227 millones de euros por la compra de Pastas Gallo”.