

Qualitat i salut són els dos eixos que ven Grefusa en el mercat internacional dels aperitius. La companyia valenciana ha crescut espectacularment en aquest sector, i fins i tot ha posat un peu al succulent mercat de l'aviació comercial, amb la creació de Wondair.

Grefusa: d'Alzira al cel

L'empresa valenciana Grefusa s'ha pogut situar entre les primeres companyies europees dins el mercat competitiu dels aperitius. El creixement durant els darrers anys, amb una mitjana de més del 20% anual, ha permès a la companyia d'Alzira d'invertir en nous productes i emprendre l'expansió cap a uns altres sectors, com el transport aeri. A partir de l'any vinent, la seua empresa aèria, Wondair, tindrà vint-i-quatre aerotaxis que es desplaçaran a qualsevol punt de l'estat espanyol. Pel que fa a la divisió alimentària, Grefusa ja disposa de quatre factories: una Portugal, dues a Valladolid i la seu central a Alzira, al cor de la comarca de la Ribera Alta.

Una de les claus del creixement de la companyia alzirenya ha estat jugar fort a favor de la innovació i la professionalització sense perdre la identitat d'empresa familiar.

Els orígens de Grefusa es remunten a l'any 1929, quan el fundador, Josep Gregori Furió, va crear un magatzem de productes agrícoles a Alzira. Als anys cinquanta va consolidar la vocació comercial i es va especialitzar en la producció del cacauet. El 1952 l'èxit de l'activitat de l'empresa el va obligar a registrar una marca comercial, que fou Grefusa (Gregori Furió S.A.)

Dels cacauets als refrigeris. Als anys seixanta s'incorporen al negoci familiar Alfred Gregori i Agustí Gregori, que reconverteixen l'empresa en un torrador de fruita seca. L'any 1988 els gestors prenen una decisió que canvia radicalment el futur de

l'empresa: abandonen progressivament el torrador de cacau i fruita seca i se centren en la producció d'aperitius, grana (*pipes*) i refrigeris (*snacks*). L'any 2000, la generació familiar següent, encapçalada per Agustí Gregori Bernabeu, nét del fundador, pren el relleu de l'empresa amb l'objectiu de professionalitzar-ne l'estructura i emprendre una ampliació ambiciosa de tota la gamma de productes. El resultat de tota aquesta transformació ha estat un ascens extraordinari de les xifres de negoci. Les vendes l'any 1988 varen ser de 5 milions d'euros; en canvi, l'any passat Grefusa i les societats filials varen arribar a 104 milions d'euros. L'any 1988, Grefusa donava ocupació a 50 persones; l'any passat, el nombre de treballadors de l'empresa va arribar a més de 900.

A Grefusa no s'ha oblidat la tradició per a fer un producte modern. Agustí Gregori, conseller delegat de l'empresa, assenyala: "Una de les claus de la nostra estratègia ha estat saber barrejar l'experiència en la fabricació de refrigeris i fruita seca amb la inversió en recerca i desenvolupament de nous productes."

L'estratègia de creixement de Grefusa s'ha basat en el prestigi de marca i en el fet de no tractar de competir per preu. L'esforç dels gestors de l'empresa alzirenya s'ha centrat a cercar la diferenciació respecte als competidors. Dins d'un sector en què tradicionalment ha estat molt difícil aquesta diferenciació, Grefusa ha pogut situar marques líder molt recognoscibles per al consumidor, com ara Piponazo o Mr. Corn. La salut ha esdevingut un dels prin-



cipals valors afegits dins del sector de l'alimentació. D'ací ve que una de les prioritats dels responsables de Grefusa haja estat de fabricar uns productes que tinguen les màximes garanties sanitàries. D'aquesta manera, ha estat la primera empresa de l'estat espanyol, dins del sector de l'aperitiu, que ha obtingut el segell de qualitat ISO 9002, que garanteix la qualitat total en tots els processos d'elaboració. També compleix la normativa europea vigent en HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, és a dir, anàlisi de perills i punts crítics de control). L'aposta per productes que oferisquen una imatge com més saludable millor és un bon camí per a diferenciar-se dels altres fabricants.

El repte de la internacionalització. La recerca de la qualitat i la diferenciació del producte mitjançant la inversió tecnològica han estat les claus de l'enlairament espectacular de Grefusa durant els darrers anys. La principal conseqüència d'aquest creixement ha estat una forta expansió, tant nacional com internacional. La consolidació de la marca ha permès a Grefusa de lluitar als mercats internacionals contra els competidors nord-americans i europeus més potents. Per a Agustí Gregori, un dels



factors d'aquesta consolidació ha estat "l'agilitat de l'estructura empresarial i la capacitat de Grefusa per fer sortir nous productes que s'anticipen a les tendències del mercat". Els constants canvis de gust i producte són una de les característiques del sector de l'aperitiu. Per això, una prioritat de Grefusa és la recerca i creació de noves categories de producte que s'anticipen a la competència i puguen tenir cabuda en un

mercado tan voluble. En aquest context, la creació de nous productes marca la diferència. Per aquest motiu, Grefusa ha basat els avantatges competitius en la capacitat d'innovar més bé i més de pressa que no pas els rivals. És a dir, Grefusa ha desenvolupat una gran capacitat per a crear noves línies de producte que connecten amb les tendències del mercat. Això li ha permès d'ésser una de les tres primeres marques

europèes dins del sector dels aperitius. "Alguns dels nostres principals competidors tenen processos de producció repartits per molts centres i no poden innovar o millorar a la mateixa velocitat que nosaltres. Abans el gran es menjava el xicotet; ara el ràpid es menja el lent", sentència Agustí Gregori. Aquesta estratègia de creixement basada en R+D és la que ha permès que l'empresa d'Alzira estiga preparada en l'actualitat per a competir en mercats molt evolucionats com ara l'europèu, el japonès i el nord-americà. "Ens dirigim a uns mercats madurs que estiguen preparats per a valorar els paràmetres de qualitat i salut que oferim. Per això les prioritats del nostre creixement seran a Europa, al Japó i als Estats Units. Volem que la nostra marca siga una garantia de salut per al consumidor. Per això fugim de marques blanques i ens centrem en els mercats més exigents", diu Javier Sabata, director de màrqueting.

Dels aperitius a l'avió. El fort creixement en el negoci dels aperitius ha permès a Grefusa de crear un grup d'empreses que ja no sols es dediquen al sector de l'alimentació, sinó que es diversifiquen i s'expandeixen cap a uns altres sectors emergents. D'aquesta manera durant els anys vinents, Grefusa desenvoluparà una nova iniciativa empresarial mitjançant la creació d'una companyia aèria pròpia, Wondair. El grup alzireny ha obert una nova línia de mercat amb la creació d'un servei d'aerotaxi que és nou a Europa. Per fer realitat el projecte, l'empresa ha adquirit 24 avions, que rebran l'any 2009. La divisió aèria de Grefusa proporcionarà avions de 4 places a 6 per als clients que vulguen desplaçar-se a qualsevol punt de la península Ibèrica a uns preus semblants als de les companyies convencionals, però amb més qualitat de servei i sense haver d'esperar per agafar el vol. Segons les previsions, les primeres operacions començaran l'any vinent, mentre esperen la flota d'avions definitiva que arribarà d'ací a dos anys. Wondair tindrà una plantilla de 200 persones i té previst d'assolir l'any 2012 uns ingressos anuals de 95 milions d'euros.

Alexandre Carbó