

ANTONIO HERNÁNDEZ CALLEJAS
PRESIDENTE DE EBRO FOODS

“El modelo para el futuro debe ser híbrido y de innovación constante”

Para Grupo Ebro, que anualmente lanza 85 nuevos productos al mercado y destina un tercio de su presupuesto inversor a innovación, está claro que este concepto será estratégico para abordar el futuro. Un porvenir que deberá “imbuirse” de toda la transformación digital, pero en el que la clave radicará en “mantener una actitud de escucha activa y permanente para crear un vínculo emocional entre consumidor y marca”.

Balance de la última década

Hemos asistido a una década de grandes cambios que han originado una auténtica transformación del sector. La recuperación del consumo después de la crisis financiera de los años 2008 a 2010, la irrupción de las nuevas generaciones, los cambios sociodemográficos y el mayor número de hogares con menos miembros, las familias monoparentales, la globalización, la incursión de las nuevas tecnologías, el auge de las redes sociales, el afianzamiento de la sostenibilidad y la explosión del *e-commerce*, entre otros factores, han originado un nuevo escenario en el que los consumidores han sido y son los protagonistas de una auténtica revolución en el ámbito del gran consumo, con nuevas actitudes, nuevas necesidades y nuevos modos de consumir.

Desafíos futuros

Quizás el desafío más importante para Ebro, y para todos los que operamos en el sector, es que estamos ante un entorno cambiante que impacta en todos los eslabones de la cadena de valor y nos exige ser ágiles y tener una gran capacidad de anticipación, reacción y adaptación. A ello, tendríamos que añadir la lucha contra el cambio climático que incide directamente en la escasez y volatilidad de precios de las materias primas agrícolas; la circularidad del *packaging* y más concretamente la búsqueda de alternativas al plástico para los productos *convenience*; la eficiencia energética; los nuevos modelos de consumo; la fidelización de un consumidor que va fluctuando en función de la evolución de su entorno; la digitalización, no solo para los procesos de gestión y comercialización sino para reflejar también la trazabilidad, calidad y seguridad alimentaria... En definitiva, desafíos estamos viendo que habrá muchos, pero el principal radicará en saber adaptarnos rápidamente a los distintos escenarios que puedan acontecer.

Claves de la gestión

En Ebro los factores clave de gestión residen en que disponemos de una

estructura ligera y ágil que facilita la rapidez en la toma de decisiones, una *supply chain* fuerte y muy eficiente, una cartera de marcas líderes con productos diferenciados que gozan de la confianza del consumidor, una diversificación geográfica que nos permite hacer una lectura en tiempo real de lo que acontece en los principales mercados de arroz y pasta y por tanto anticiparnos, un equipo humano muy comprometido, una orientación total hacia el cliente, un equipo comercial de gran *expertise* y una política de innovación constante.

Relevancia del factor humano

Creo que el modelo para el futuro debe ser híbrido. Adaptarnos a los nuevos patrones de consumo no pasa por digitalizar todo el negocio ni por participar en el mayor número posible de plataformas *online*. Es necesario imbuirse de toda esta transformación digital, pero la clave principal estará en mantener una actitud de escucha activa y permanente con el consumidor, hablar su lenguaje y saber utilizar sus códigos y medios para crear un vínculo emocional entre consumidor y marca.

Conceptos esenciales

La innovación es y seguirá siendo clave en la estrategia de Ebro. En el entorno de los *commodities*, donde la presión por parte de las marcas blancas es constante, la innovación es nuestra principal herramienta para la diferenciación, la creación de valor añadido y la comercialización de productos que respondan a las necesidades específicas de los distintos segmentos de población, al tiempo que garanticen salud, bienestar, comodidad y placer. Aproximadamente, un tercio del presupuesto total de inversiones del Grupo Ebro se destina cada año a innovación y nuestra media anual de lanzamientos nuevos al mercado se sitúa en torno a 85 productos.

