



Antonio Hernández Callejas

Presidente ejecutivo de Ebro Foods

“El consumidor nos empuja a ser un actor social y agente de cambio”

En Ebro Foods ya están trabajando en su próximo plan estratégico 2022-2024, que continuará enfocando “nuestros esfuerzos en los negocios ‘convenience’, fresco y ‘premium’ con marcas innovadoras y fuertes”, avanza el presidente de la compañía, quien atisba que la segunda mitad de 2021 (tras un primer semestre que ha mantenido los efectos favorables del covid-19) será complicada por los impactos inflacionistas y la guerra de precios, que “nos exigirá adoptar soluciones más creativas”.

■ POR JESÚS C. LOZANO

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Sevilla, Antonio Hernández Callejas comenzó su carrera profesional en 1979 en Arrocerías Herba, empresa fundada por su abuelo y germen del actual grupo Ebro, que es la primera compañía española del sector de la alimentación por facturación, beneficios, capitalización bursátil y presencia internacional, siendo además líder mundial en el sector del arroz y segundo grupo global en pasta.

Navarro de nacimiento, Hernández Callejas atesora una amplia y prolífica experiencia directiva. “Nuestro estilo de gestión directo y ágil que huye de la burocracia nos hace singulares y convierte a cada empleado en un *profit center*”, subraya, al tiempo que también reflexiona acerca de las principales enseñanzas aprendidas en este periodo tan oscuro padecido por culpa del virus de Wuhan: “Debemos ser más transparentes con la información y más

protectores de los sistemas sanitarios y de investigación, ya que quienes nos van a ayudar a salir de esta situación son las vacunas y no los políticos”.

Ebro Foods ha cerrado la venta de Ronzoni en Estados Unidos, lo que se añade a otras recientes desinversiones en el país y Canadá. ¿Por qué está perdiendo importancia Norteamérica en Ebro Foods?

Norteamérica sigue siendo uno de nuestros dos primeros mercados. La decisión de desinvertir en el negocio tradicional de pasta seca y mantener únicamente nuestra marca *premium* Garofalo fue tomada en base a la evaluación que hicimos del negocio y su adecuación a la estrategia y parámetros de rentabilidad del grupo, no de las posibilidades que ofrece Norteamérica. Tenemos un 23% de cuota de mercado en el sector del arroz con un liderazgo incuestionable y continuamos realizando importantes inversiones orgánicas

en capex en esa zona. Por otro lado, también somos líderes de pasta fresca en Canadá con Olivieri, que es una actividad que seguirá siendo estratégica.

Por otra parte, Ebro Foods nos tenía acostumbrados durante los años más recientes a realizar adquisiciones y no ventas. ¿A qué se debe este cambio en la tendencia?

Si miramos la historia de Ebro en los últimos diez años, podemos ver que ha habido operaciones de calado en ambos sentidos. Sin ir más lejos, le recuerdo que también vendimos Azucarera y Puleva, empresas muy rentables y de primer nivel, pero a las que en nuestras manos ya no las veíamos mucha capacidad de crecimiento. Más recientemente hemos desinvertido también en el negocio bio y, sin embargo, hemos reforzado nuestra presencia en *premium*. Es decir, en Ebro hacemos análisis muy rigurosos de estrategia y en virtud de ello tomamos las decisiones que consideramos más

convenientes para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad del grupo.

En cuanto a resultados, Ebro Foods ha cerrado el primer trimestre de 2021 con un incremento del 10,6% en su beneficio neto, pero con una disminución del 17,5% en la facturación...

La comparativa en ventas con el ejercicio anterior se ve distorsionada por los extraordinarios picos de demanda que registró el grupo con la irrupción de la pandemia en marzo de 2020. No obstante, hemos iniciado 2021 de una manera muy positiva en ventas gracias a la buena evolución de nuestras marcas que continúan fuertes en todos sus mercados y que nos permiten crecer un 6,5% respecto a la cifra del primer trimestre de 2019.

Y ello tras lograr en 2020 el mejor ejercicio de la historia de la compañía, con desarrollos del 35,7% y del 15,1% en beneficio y cifra de negocio, respectivamente. Aunque la situación generada por la pandemia ayudó, ¿cuál fue el secreto para conseguir estas cifras?

La clave radica en ser fieles a nuestra estrategia, en tener una gran anticipación a los cambios en los mercados por nuestro conocimiento profundo del arroz y del trigo, en nuestra importante implantación internacional y en disponer de marcas muy fuertes que ofrecen un efecto compensador de los desequilibrios que puntualmente puedan afectar a un determinado mercado o país.

Habla de una "importante" implantación internacional de Ebro Foods. ¿Cuánto representa actualmente España sobre el total de las ventas de la compañía?

Actualmente, el grupo tiene 33 filiales propias en Europa, América, África y Asia. España representa menos del 10% de nuestro negocio.

¿Qué perspectivas de evolución alberga Ebro Foods para 2021 y cómo cree que evolucionarán los

focos de inflación que tensan el mercado de las materias primas y transportes?

2021 va a ser un año difícil. En el primer semestre todavía se han mantenido los efectos favorables de la covid-19, pero ya en el segundo los impactos inflacionistas van a constituir un reto muy importante porque, aunque son un problema general para toda la industria, nos exigirá adoptar soluciones más creativas. Nos preocupan los fletes, que se han triplicado encareciendo enormemente las importaciones desde Asia. En este sentido, conviene señalar que somos los principales vendedores de Basmati en Europa y los primeros de Jazmin tailandés en Estados Unidos, y en algunos casos cuesta más el transporte que la mercancía. También se ha disparado el transporte interno en Estados Unidos por la carencia de conductores como consecuencia del auge del *delivery*. Y, por otro lado, la subida del petróleo afecta a los costes de los envases.

¿De qué manera harán frente a estos incrementos en los costes?

Esta sucesión de aumentos de precios a la que nos enfrentamos resulta difícil de repercutir ya que, por una parte, la distribución sigue en su continua lucha por ganar cuota de mercado y, por otra, nos encontramos con un perfil de consumidor más depauperado y con mayor sensibilidad al ahorro por lo que pueda pasar. No obstante, intento ser positivo y conforme a nuestras fortalezas quiero pensar que este ejercicio también será bueno para el grupo.

En esa lucha de la distribución por ganar cuota de mercado aflora una guerra de precios. ¿Cuáles son las armas para combatir la guerra de precios que existe actualmente en el sector?

Las empresas de la alimentación no tenemos medios para combatir las guerras de precios entre distribuidores, eso es algo que compete al gobierno. Nosotros somos actores pasivos que vemos con preocupación que se reduzcan los márgenes porque eso acaba restando valor y empobreciendo y arruinando a toda la cadena.

“Vemos con preocupación que se reduzcan los márgenes porque eso acaba restando valor y empobreciendo y arruinando a toda la cadena”

Entonces, ¿qué papel puede jugar Ebro Foods ante esta situación?

Nuestro papel seguirá siendo el de estar cerca del consumidor, ofreciéndole productos diferenciados que le aporten atributos de salud, calidad y placer que nos permitan continuar seguir siendo su primera elección.

¿Qué balance, fundamentalmente cualitativo, realiza del plan estratégico de Ebro Foods que termina este 2021?

Sin duda, será muy positivo. Hemos aumentado la rentabilidad de nuestros negocios en momentos difíciles, hemos vendido la pasta seca de Norteamérica a múltiplos elevados, hemos afianzado nuestro liderazgo en arroces aromáticos con la compra de Tilda, hemos invertido más de 330 millones de euros en capex incidiendo especialmente en las nuevas plantas de vasitos, instantáneos y pasta fresca, hemos repartido casi 600 millones de euros en dividendos... En definitiva, hemos realizado cosas muy importantes.

Ebro Foods comenzará a trabajar en breve sobre su nuevo plan estratégico 2022-2024. ¿Cuáles serán los principales baluartes de la compañía?

Seguiremos centrándonos en hacer muy bien todo aquello en lo que ya somos muy buenos y continuaremos enfocando nuestros esfuerzos hacia los negocios *convenience*, fresco y *premium*, con marcas innovadoras y fuertes.

Pipas USA, Calidad con destino España

La Asociación Americana del Girasol, conocida en España como Pipas USA, tiene como objetivo desarrollar y ofrecer un producto de la mejor calidad. Con el apoyo de fondos públicos y privados, sus procesadores desarrollan tecnologías de última generación en la producción y control de calidad de la materia prima.

Las pipas de girasol americanas proceden de diferentes Estados del país, como Colorado, Kansas, Minnesota, Nebraska, Dakota del Norte, Dakota del Sur y Texas. Se obtienen contando con productores equipados para conseguir cultivos de alta calidad e involucrados en proyectos que buscan lograr la mejor genética de las semillas.

Además, la producción del mercado americano se diferencia por su capacidad para desarrollar híbridos no OGM (organismos genéticamente modificados), y por la calidad y tamaño de sus semillas, ideales para la exportación.

Estados Unidos es uno de los mayores proveedores de semillas de girasol en el mundo. Algunos de sus clientes más relevantes son Turquía, México y España. De hecho, España se ubica entre los tres mayores importadores de pipas de girasol en Europa.

Poniendo en valor el mercado de las pipas de girasol



Es un mensaje de la Asociación Americana del Girasol (National Sunflower Association) • www.sunflowerusa.com

Sobre Pipas USA y la Asociación Americana del Girasol (National Sunflower Association). Pipas USA es la denominación que utiliza la Asociación Americana del Girasol en España para nombrar e identificar a la pipa de girasol procedente de Estados Unidos. Con sede en Dakota del Norte (EEUU), esta asociación sin ánimo de lucro representa los intereses de los agricultores y productores de girasol estadounidenses y promueve el consumo de sus derivados en diversos mercados internacionales. Además, tiene como objetivo principal llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo para la selección de nuevas variedades, y estudiar nuevas técnicas de producción y utilización del producto de acuerdo con los convenios que suscribe el Departamento de Agricultura de EE.UU.

muy personal

- **Nombre y apellidos:** Antonio Hernández Callejas.
- **Cargo directivo:** Presidente ejecutivo de Ebro Foods desde abril de 2005.
- **Lugar de nacimiento:** Tudela (Navarra), 1955.
- **Estado civil:** Casado.
- **Aficiones:** Pescar y hacer ejercicio.
- **Película favorita:** Cualquier comedia divertida.
- **Lugar para unas vacaciones perfectas:** El Puerto de Santa María (Cádiz).



¿Cuáles son los principales elementos diferenciales que presenta actualmente Ebro Foods frente a sus competidores?

A nivel organizativo, nuestro estilo de gestión directo y ágil que huye de la burocracia nos hace singulares y convierte a cada empleado en un *profit center*. Además, la innovación y la apuesta por el valor añadido nos diferencian y nos hacen una empresa reconocible.

El año pasado comentó que “la crisis generada por el covid-19 ha alumbrado tres fortalezas de Ebro Foods, que son implantación global, flexibilidad del sistema productivo y equipo comprometido”. ¿Suscribe, un año después, este comentario?

Sin duda. Quizás puntualizaría que no ha sido un alumbramiento, sino un refuerzo, ya que esas fortalezas han estado siempre presentes dentro de la organización.

Asimismo, también enfatizó que “debemos orientar los procesos hacia una producción sostenible y solidaria, entendiendo que somos agentes activos del cambio”. En este sentido, ¿qué papel puede desempeñar Ebro Foods en la sociedad como motor de compromiso y concienciación social?

En Ebro ya somos agentes de cambio en aquellas áreas geográficas en las que estamos presentes. En todas ellas generamos valor y riqueza para nuestros grupos de interés a través de la creación y el mantenimiento del empleo, el pago de impuestos, las

inversiones en nuevas instalaciones, el desarrollo de programas de inclusión y progreso social, la sostenibilidad de nuestros procesos productivos, del cultivo y de nuestros agricultores, etc. Estamos haciendo una importante labor y en este sentido estamos muy orgullosos de los programas tanto sociales como agrícolas que desarrollamos, por ejemplo, en India y Marruecos, donde la mejora del bienestar de las comunidades locales es una de nuestras principales preocupaciones.

De los cambios provocados por la pandemia en el sector de gran consumo, ¿cuáles considera que han venido para quedarse?

Posiblemente el auge del *e-commerce* y el aumento de la flexibilidad y el teletrabajo. Veo también un menor consumismo cuantitativo en los negocios de textil y un consumidor más analítico en cuanto a lo que recibe por lo que paga.

¿Qué cree que pedirá el consumidor a las marcas alimentarias en el futuro inmediato?

Fundamentalmente, transparencia, confianza, seguridad, sostenibilidad y diálogo. La tecnología ha acercado no solo a las marcas, sino también a las empresas y sus directivos, a tener un diálogo con el consumidor, que como ya he mencionado nos empuja a ser un actor social y un agente de cambio.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que debe enfrentarse Ebro Foods en el futuro inmediato?

Quizás, el desafío más importante para Ebro y para todos es que estamos ante un entorno cambiante en el que tenemos que ser ágiles y tener una gran capacidad de anticipación, reacción y adaptación.

¿Qué posición adopta ante conceptos en auge como digitalización y sostenibilidad ambiental?

En cuanto a digitalización y sostenibilidad ambiental, más que conceptos son hechos que ya están aquí, que han llegado para quedarse y en los que estamos trabajando activamente. La sostenibilidad ambiental es clave para Ebro, ya que la base de nuestro negocio es la naturaleza. Y la digitalización es imprescindible en un grupo como el nuestro, no solo para los procesos de gestión y comercialización, sino para reflejar también la trazabilidad, calidad y seguridad alimentaria.

¿Qué aprendizajes ha extraído del impacto generado por la pandemia y de qué manera influyen en su gestión empresarial?

Principalmente, el ser consciente de que somos mucho más vulnerables de lo que pensábamos, que hay que ser más transparentes con la información y más protectores de los sistemas sanitarios, de investigación y de I+D+i. Quienes nos van a ayudar a salir de esta situación son las vacunas y no los políticos. Y a nivel de gestión empresarial, como mencioné al inicio de la entrevista, algunos de los efectos más inmediatos y positivos de la pandemia son flexibilidad, teletrabajo, reducción de viajes e incremento del uso de las nuevas tecnologías.

IRRESISTIBLE SABOR, *máxima calidad*



La calidad y el sabor más irresistible continúan presentes en nuestros mercados durante todo el año gracias a los kiwis Zespri™. Una marca referente en calidad con variedades como el kiwi Zespri™ SunGold™, de aspecto dorado con un sabor deliciosamente dulce y jugoso.

Descubre más en [ZESPRI.COM](https://www.zespri.com)

Síguenos en:    

CUIDARTE ES TU *placer*


KIWIFRUIT