

## EBRO FOODS<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Antonio Hernández Callejas, Presidente de Ebro Foods (hasta junio de 2010 Ebro Puleva), volvía a España después de pasar varios días en EEUU. En 2004 fue nombrado Consejero Delegado y, desde entonces, la compañía había cambiado radicalmente. A finales de 2008 se había vendido la división azucarera, germen del grupo, y hacía menos de un mes que se había firmado el acuerdo para la venta de la división láctea a la multinacional francesa Lactalis.

Antonio se encontraba en el avión revisando el borrador del nuevo plan estratégico 2010-2012. Empezaba una nueva etapa y los siguientes años iban a ser cruciales para enfocar y asentar la estrategia. El objetivo principal era convertirse en un referente internacional del segmento “meal solutions”<sup>2</sup> ampliando la gama de productos basados en los conceptos de salud, placer y conveniencia.

En ese momento, comenzó a rememorar los hechos más significativos desde la creación del grupo Ebro Puleva en el 2000 y cómo personalmente, había pasado de dirigir la empresa familiar sevillana Arrocerías Herba, junto a su padre y tíos con una facturación de 79 millones de euros en 1989, a ser el Presidente del primer grupo alimentario español en 2009, líder mundial en el sector del arroz y segundo fabricante mundial de pasta; con una facturación en 2009 de 2.197 millones de euros y un beneficio antes de impuestos de 173 millones de euros.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Ángel Ortega Sánchez, alumno en práctica del curso CIPE de San Telmo, bajo la supervisión del Profesor Antonio García de Castro, con la colaboración de **PricewaterhouseCoopers**. Actualizado en 2010 por la asistente de investigación Dña. Rocio Reina Paniagua para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Copyright © Junio 2007. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida su reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo. Rev. Junio 2010.

<sup>2</sup> Meal solutions: Soluciones para la comida. Elaboración de productos y platos semipreparados, listos para tomar, dada la facilidad en su preparación: pasta con salsas, arroz preparado,...

## LA CREACIÓN DEL GRUPO EBRO PULEVA

### Ebro, una compañía azucarera

Ebro era una compañía resultado de la fusión<sup>3</sup> realizada en 1998 entre Ebro Agrícola y la Sociedad General Azucarera Española -SGAE-; la unión de las dos empresas configuró un grupo que contaba en esa fecha con 14 fábricas azucareras, más de 4.500 trabajadores y una producción de 782.000 toneladas de azúcar; estas cifras la situaban como la primera empresa española y quinta europea del sector azucarero.<sup>4</sup>

Ebro tenía participaciones financieras en otras empresas como IANSA, compañía azucarera líder en Chile, en la que tenía un 23 por ciento; también participaba en Jesús Navarro, S.A. propietaria de la marca de especias Carmencita, en la conservera Vasco de Gama, en la empresa de plantas ornamentales Volckert Pérez Borrás, en la arrocera sevillana Herba con una participación del 60 por ciento. Herba había sido adquirida en 1989 a la familia Hernández Barrera mediante pago en metálico y el 2 por ciento de acciones de Ebro, Cía. de Azúcar y Alcoholes.

En Octubre de 2000, la estructura accionarial de Ebro era: 13,8 por ciento en manos de Saint Louis Sucre (tres puestos en el Consejo de Administración), 7,8 en manos de KIO (dos puestos en el Consejo), 7,2 por ciento pertenecía a Caja Duero, 5 a la familia Hernández Barrera, 4,5 a la empresa pública MERCASA, 3,4 a Caja España (estos cuatro últimos con un puesto cada uno en el Consejo. Además el Consejero de Mercasa era Jaime Carbó, que será posteriormente Director General del Grupo), 2,6 a Corporación Financiera Galicia, 2,6 a Alycesa (SEPI<sup>5</sup>) y otros minoritarios con un 11,9. Se estimaba un free float de aproximadamente un 42 por ciento.

En ese momento, el equipo directivo de la compañía azucarera observaba los riesgos que tenía la empresa. El sector estaba muy regulado y el azúcar era un producto muy estandarizado, donde la marca y la innovación no parecían relevantes. La regulación impuesta desde Bruselas hacía que el negocio fuese rentable pero el futuro era incierto.<sup>6</sup> Por ello, las grandes compañías azucareras europeas empezaban a expansionarse geográficamente, diversificaban productos y comenzaban a apostar fuertemente por las marcas. Ebro, hasta entonces no había invertido en I+D, ni había intentado posicionar marcas reconocidas en los mercados.

---

<sup>3</sup> La citada fusión se llevó a cabo ante la posible amenaza de que Saint Louis Sucre lanzara una OPA hostil sobre Ebro Agrícolas a finales de 1997. Desde un principio, la Ministra de Agricultura del gobierno español, D<sup>a</sup> Loyola de Palacio, se mostró contraria a dejar que capital extranjero controlara Ebro Agrícola.

<sup>4</sup> Con una producción mayor estaban la cooperativa alemana Sudzucker con 2.386.000 toneladas, la cooperativa francesa Eridania-Beghin Say con 2.140.000, la multinacional inglesa British Sugar con 1.144.000 y la empresa francesa Saint Louis Sucre con 855.000 toneladas.

<sup>5</sup> Sociedad Estatal de Participaciones Industriales.

<sup>6</sup> Desde que la Francia Napoleónica sufriese el boicot azucarero, la remolacha empezó a ser una fuente productora de azúcar, a pesar de que se trataba de una industria mucho menos eficiente que la de la caña de azúcar. Debido a ello, siempre había estado protegida con aranceles y precios regulados.

## La integración con Puleva

A finales del año 2000, Ebro se fusionó con Puleva<sup>7</sup>, constituyéndose el primer grupo alimentario español con una facturación de 2.287 millones de euros y unos beneficios de 104 millones de euros. El 93 por ciento del ebitda del grupo se generaba en España y sólo el 7 por ciento con las marcas del grupo. El Apéndice I recoge una breve historia de Puleva.

El nuevo grupo se convirtió en la segunda empresa alimentaria por nivel de facturación en el mercado español y la primera de propiedad española, pero estaba aún alejado de las principales empresas europeas del sector alimentario. En los Apéndices III Y IV aparecen datos de las principales compañías alimentarias en el mundo.

La primera decisión de la empresa nacida de la fusión fue vender las participaciones de Ebro que no eran estratégicas o en las que no conseguían ser propietarios únicos. Así, vendieron todas las empresas excepto el 23 por ciento de IANSA y el 60 por ciento de Herba. A su vez se vendieron inmuebles no productivos o de escasa rentabilidad; por todas estas operaciones la compañía ingresó 180 millones de euros. En 2001, Ebro compró el 40 por ciento restante de Herba a la familia Hernández Barrera, alcanzando el 100 por cien. En ese proceso y en sucesivas etapas, dos ramas de la familia Hernández Barrera abandonaron el accionariado de Ebro.

Entonces, Herba facturaba 392 millones de euros (36 por ciento correspondían a Herba Industrial, el 14 por ciento a Herba Comercial y el 50 por ciento a Herba Internacional). El ebitda era de 34 millones de euros (12 millones de euros Herba Industrial; Herba Comercial 6 y Herba Internacional 16), con 6 molinos arroceros, 2 plantas de vaporizado, 3 de envasado, 1 de arroz rápido y 1 de platos cocinados y precocinados, y 572 personas. El Apéndice II muestra los hechos más significativos de la historia de Herba y en el cuadro la internacionalización de 1986 al 2000.

Filiales	País	Año	Ventas*	Rtdos*	Ventas**	Rtdos**
Arrozeiras Mundirarroz	Portugal	1986	4.143	386	38.534	3.739
Joseph Heap <sup>(2)</sup>	Reino Unido	1990	6.705	259	30.025	1.395
RFAC	Francia	1990	10.351	62	3.178	-10
Boost	Bélgica	1991	31.917	395	60.407	392
Herto	Bélgica	1991	2.218	228	17.271	559
Mundiriso <sup>(1)</sup>	Italia	1995	607	-204	37.544	-543
Herba Hellas <sup>(1)</sup>	Grecia	1999	391	36	8.646	15
Mundiriz	Marruecos	2000	438	-171	5.382	185
Euryza	Alemania	2000	65.873	461	72.097	1.828

\* Ventas y resultados –en miles de euros- del año en que fueron adquiridas.

\*\* Ventas y resultados –en miles de euros- en 2002 de las empresas adquiridas hasta el año 2000 (incluido)

<sup>(1)</sup> Sólo mercado industrial. <sup>(2)</sup> Principal suministrador de la industrial (Kellogs, Nestlé, etc.) en U.K.

<sup>7</sup> Empresa española del sector lácteo y líder nacional en el segmento de mayor valor añadido, las leches funcionales.