

## EBRO FOODS 2014<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Antonio Hernández Callejas, Presidente de Ebro Foods volvía a España después de pasar varios días en Canadá y Estados Unidos. En el avión repasaba algunos puntos del plan estratégico 2013-2015 y preparaba la rueda de prensa que tendría cuando llegase a Madrid. Los siguientes años iban a ser cruciales para consolidar la estrategia que se empezó a diseñar en 2004. El objetivo principal de Ebro Foods era convertirse en un referente internacional del segmento “*meal solutions*”<sup>2</sup>, basándose en los conceptos de salud, placer y conveniencia y centrados en aquellos productos en los que ya estaban presentes: arroz, pasta y salsas; evidentemente deberían estar atentos a otros productos en los que pudieran tener el liderazgo mundial.

Al terminar de preparar la rueda de prensa y antes de descansar, Antonio comenzó a recordar los hechos más significativos desde la creación del grupo Ebro Puleva<sup>3</sup> en el año 2000 y cómo había pasado de dirigir la empresa familiar sevillana Arrocerías Herba, junto a sus tíos, su padre y su hermano Félix en 1989, a ser el Presidente del primer grupo alimentario español en 2014, líder global en el sector del arroz y segundo fabricante mundial de pasta, con una facturación en 2013 de 2.013 millones de euros y un beneficio antes de impuestos de 199 millones de euros. En esos años la facturación se había multiplicado por veinticinco y el beneficio por aún más. En el Anexo 1 aparecen los balances y cuentas de resultados de los últimos años.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro de San Telmo Business School, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Rocio Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2014, San Telmo Business School. 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del San Telmo Business School.

<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...

<sup>3</sup> Nombre de la compañía hasta la venta de la división láctea en 2010.

## LA CREACIÓN DEL GRUPO EBRO PULEVA

Ebro, compañía resultado de la fusión<sup>4</sup> realizada en 1998 entre Ebro Agrícolas y la Sociedad General Azucarera Española —SGAE—, era en esa fecha la primera empresa española y quinta europea del sector azucarero<sup>5</sup>. Además era la propietaria de distintas empresas que Ebro Agrícolas había comprado en un esfuerzo por diversificarse. También tenía participaciones financieras en otras empresas, pero, de todas ellas, sólo destacaba la arrocería sevillana Herba. La familia fundadora Hernández Barrera<sup>6</sup>, que mantenía el 40 por ciento de las acciones, seguía liderando la empresa.

En el 2000 el equipo directivo de la compañía era consciente de los riesgos que tenía el sector azucarero: estaba muy regulado y el azúcar era un producto muy estandarizado, donde la marca y la innovación no parecían relevantes. Además la regulación impuesta desde Bruselas hacía que el negocio fuese muy rentable pero el futuro era incierto. Por ello, las grandes compañías azucareras europeas empezaban a expandirse geográficamente y diversificaban vía ingredientes.

A finales de ese año, visto lo anterior, Ebro decidió fusionarse con Puleva, empresa española del sector lácteo y líder nacional en el segmento de las leches funcionales, constituyéndose así el primer grupo alimentario español con una facturación de 2.287 millones de euros y unos beneficios después de impuestos de 104 millones de euros. Además el 93 por ciento del ebitda se generaba en España y sólo el 7 por ciento con las marcas del grupo. Puleva estaba liderada por el financiero Javier Tallada tras la crisis financiera que sufrió la empresa a principios de los noventa después de comprar varias empresas competidoras e invertir en I+D. En los Apéndices 1 y 2 aparece un breve resumen de las historias de Herba y Puleva.

Tras la fusión se vendieron todas las participaciones en empresas y activos que no eran estratégicos y, en 2001, Ebro Puleva compró el 40 por ciento restante de Herba a la familia Hernández Barrera, alcanzando el 100 por ciento de la arrocería. Como decía D. Elías, tío de Antonio Hernández: *“Pasamos de la iglesia a la catedral”*.

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 millones de euros y Herba Internacional 16). El proceso de

---

<sup>4</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>5</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>6</sup> En el 2000 la familia Hernández Barrera poseía un 5 por ciento de las acciones de Ebro y un puesto en el Consejo de Administración, que estaba compuesto principalmente por cajas de ahorro y empresas públicas.

internacionalización había comenzado en 1986 y se había desarrollado en la década de los noventa.

El cuadro muestra la internacionalización del arroz con las adquisiciones de 1986 al 2000.

Filiales	País	Año de Adquisición	Ventas*	Rtdos*	Ventas**	Rtdos**
Arrozeiras Mundirarroz	Portugal	1986	4,143	386	38,534	3,739
Joseph Heap <sup>(2)</sup>	RU	1990	6,705	259	30,025	1,395
RFAC	Francia	1990	10,351	62	3,178	-10
Boost	Belgica	1991	31,917	395	60,407	392
Herto	Belgica	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)

(1) Sólo mercado industrial. (2) Principal suministrador de la industria (Kelloggs, Nestlé, etc.) en U.K.

## LA EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS DE EBRO PULEVA ENTRE 2001 Y 2014

A pesar de que los márgenes de la división azucarera eran elevados en 2001 y que la dirección de la división realizó todas las reestructuraciones posibles para ser más productivos, los cambios regulatorios realizados en Bruselas en 2006 hacían cada vez menos rentable el negocio azucarero cuyos márgenes para Ebro Puleva se fueron reduciendo como se puede ver en el cuadro siguiente:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Ventas</b>	751.9	703.5	736.7	726.1	652.3	687.1	653.7	536.6
<b>EBITDA</b>	144.2	157.5	158.6	158.9	119.5	96.9	79.9	48.6

Por otro lado, tras la fusión y durante los primeros años del siglo XXI, Puleva siguió lanzando otros tipos de leches funcionales como la leche con fibras solubles y, sobre todo, la leche enriquecida con Omega-3 que favorecía la reducción de colesterol. Otro elemento de la estrategia de Puleva había sido el lanzamiento de productos para segmentos específicos, especialmente para los niños y la tercera edad y la apuesta por los batidos. Dentro de este sector de leches funcionales, Puleva era líder en 2004 con un 42,7 por ciento de las ventas totales del sector; en segundo lugar con un 21,6 estaba el