

## “Tenemos infinitas posibilidades en fileteados con MDD”

Entrevista con Juan Carlos Morán, consejero delegado de Hemosa

El primer ejecutivo de la cárnica madrileña describe los objetivos de la estrategia iniciada con la puesta en marcha de sus nuevas instalaciones de Pinto (Madrid), capacitadas para mayores líneas de envasado, marca blanca e innovación. Ese objetivo de desarrollo en retail convive en Hemosa con la pretensión de aumentar las exportaciones, enfocadas básicamente Asia. “Sería ilógico para nosotros ir a vender a Francia”, apunta Juan Carlos Morán.

**Alimarket:** El negocio de Hemosa ha crecido incesantemente en estos años de crisis y pasó de 40 M€ en 2007 a 72 M en 2014. ¿Qué previsión de ingresos tiene la empresa para corto-medio plazo?

**Juan Carlos Morán:** Hemos registrado un incremento de negocio anual del 10%. En los próximos años, podemos llegar a 100 M€, cuando la nueva planta esté a pleno rendimiento y dependiendo de la evolución de los precios.

**A.:** Los principales pilares de ese aumento han sido el suministro a la distribución organizada en España y las exportaciones. ¿Qué peso tienen ahora esos dos canales en el negocio de la compañía?. Las ventas exteriores, que le supusieron unos 25 M€ de ingresos en 2014, corresponden casi en su integridad a carnes; prácticamente no exporta jamón, ¿no?

**J.C.M.:** En 2014, el canal retail y el negocio exterior representaron el 71,4% de los ingresos. Nuestra exportación de jamón es aún reducida, pero queremos aumentarla. En España, en ese producto no tenemos una marca muy reconocida, pero cuando vamos fuera a vender jamón serrano español, tenemos prácticamente el mismo nombre que los grandes fabricantes. El mercado nacional está muy maduro. Si no tienes una marca reconocida, tienes que ir a las trincheras.

**A.:** ¿Y qué papel van a jugar en la nueva estrategia de Hemosa las demás líneas de producto: canales/despieces, carnes fileteadas y elaborados frescos envasados?

**J.C.M.:** La carne a granel, es decir, los despieces sin marca, no son un objetivo prioritario de crecimiento. Si lo hay, bienvenido sea, pero no se persigue.

**A.:** ¿Además, Hemosa vende carne a granel para los mostradores de la distribución moderna?

**J.C.M.:** Sí, también. Esa línea sí es atractiva para el crecimiento. En cambio, no lo es la venta de materia prima para industria. Esa parte va decreciendo año tras año.

**A.:** Entonces, la estrategia de Hemosa se centra básicamente en las carnes y elaborados frescos envasados. ¿Es así?. Las nuevas instalaciones cuentan con mayor capacidad para esas líneas...

**J.C.M.:** Sí, y para productos de valor añadido. Díganos, soluciones integrales, como platos de base cárnica.

**A.:** Luego, aprecian nuevas posibilidades de diferenciación en el mercado de carnes... ¿Cuándo se podrían lanzar esas nuevas soluciones?



Juan Carlos Morán, CEO de Hemosa

**J.C.M.:** De momento, en las instalaciones de Pinto estamos desde noviembre del año pasado. Poner en marcha una planta es complicado, de modo que podremos comenzar a avanzar en innovación el año que viene.

En países como Inglaterra y Alemania, los lineales son absolutamente distintos a los que tenemos aquí. Por eso, en España, hay camino por andar y se puede hacer aún mucho, en cuanto a presentaciones, formatos (para singles, etc.).

**A.: ¿Que actividad se desempeña en la nueva planta de Pinto?**

**J.C.M.:** En esta instalación, hacemos elaborados frescos a granel, elaborados envasados y carnes frescas envasadas. La carne fresca a granel se produce y expide desde el matadero, Eurocentro de Carnes. Los elaborados frescos a granel van enfocados al mercado minorista/tradicional y los despachos de las cadenas. Los elaborados envasados y la carne envasada se destinan al libreservicio.

**A.: ¿Qué aspiración tiene Hemos a para la línea de carnes fileteadas y elaborados frescos envasados en libreservicio?**

**J.C.M.:** Ahora comercializamos 7.000 t de producto fresco envasado, entre carne y elaborados, y nuestro objetivo es llegar a hacer 12.000 t .

**A.: Se dijo que la nueva planta iba a permitir básicamente a Hemos a efectuar líneas más largas y crecer en fileteados con marca blanca. ¿Se ha conseguido ya aumentar desde esa factoría el suministro a retail y a los demás canales?**

**J.C.M.:** Una condición necesaria para hacer MDD es tener la certificación IFS. Nosotros, en la planta antigua, no podíamos obtenerla. En ésta, estamos en proceso de certificación. Tenemos la auditoría este año. Cuando obtengamos el certificado, ya podremos optar a hacer marca blanca.

**A.: Luego, hasta ahora, Hemos a no ha vendido nada de carnes envasadas con MDD; toda la línea va con la marca 'Hemos a', ¿no?. ¿En qué cadenas está presente?, ¿se trata de un suministro a nivel nacional?**

**J.C.M.:** Sí, toda la gama se comercializa con marca nuestra. Servimos a todas las grandes cadenas, salvo Mercadona y El Corte Inglés. En algunos clientes tenemos presencia nacional e incluso en las islas y en otras, sólo regional, porque son cadenas regionalizadas. A nivel nacional, estamos en Alcampo, en Lidl, Dia y Makro.

**A.: A la marca 'Hemos a' en carnes, la empresa ha sumado otra, 'La Villa'. ¿Cree que es posible para Hemos a aumentar también la venta de carnes con marca o el crecimiento de la compañía se va a dirigir más hacia las marcas de las cadenas?**

**J.C.M.:** 'La Villa' la hemos posicionado es un segmento más popular, en un precio más bajo. En el mercado nacional, la marca blanca ha crecido en los últimos años y ahora ya se está frenando un poquito. Pero nuestras posibilidades en marca blanca son infinitas, porque ahora no hacemos.

**A.: Hemos a fue una de las empresas pioneras en la venta de carnes fileteadas envasadas en España. ¿Qué posición ocupa hoy en este mercado y qué papel quiere jugar?. ¿Qué posibilidades de crecimiento aprecia en el mercado de carnes embarquetadas?**

**J.C.M.:** No nos preocupa nuestra posición en el mercado ni en un ranking. Vemos los crecimientos sostenidos que estamos logrando y eso nos hace apreciar que lo estamos haciendo bien. Esa es la recompensa que buscamos; es un trabajo de día a día.

En cuanto al mercado, ya está madurando mucho. En España, en el reparto de la tarta de la distribución de carnes sigue teniendo mucho peso el comercio tradicional, algo más del 40%. Eso supone 15-20 puntos de

participación por encima del resto de Europa, peso que aquí también adquirirá la moderna distribución. De esa fuga vendrá el aumento del mercado de carnes envasadas en España. Porque el crecimiento vegetativo de los carniceros es complicado; se van jubilando los especialistas y la tasa de reposición de las nuevas generaciones es muy baja.

**A.: ¿Y qué expectativas de exportación tiene Hemosa en carnes frescas envasadas?, ¿supone un gran condicionante el periodo de caducidad?**

**J.C.M.:** Efectivamente, por eso nos tenemos que limitar a los mercados más cercanos. Este año, hemos entrado en Francia, en Leclerc, y ahora estamos en contactos en Portugal.

**A.: De momento, desde 2009, el negocio exterior de Hemosa -de despieces/canales- se ha disparado. ¿Qué circunstancias propiciaron ese impulso?**

**J.C.M.:** Hemos invertido en ese mercado, con asistencia a ferias, análisis sobre el terreno, colaboradores, etc., y hemos recibido un retorno.

**A.: Los principales destinos exteriores de la carne de Hemosa no son los primeros destinos de la carne de porcino española. ¿Cómo se explica?**

**J.C.M.:** Sería ilógico para nosotros ir a vender a Francia, por la competencia que suponen las empresas catalanas, que se encuentran a bastante menos distancia de ese país. Así, su producto se ve menos encarecido que el nuestro por el transporte. Vendiendo en ese mercado al mismo precio que nosotros, ganan más. En suma, la logística nos penaliza y nosotros, en Francia, no somos competitivos respecto a las compañías catalanas. Pero, para países como Japón, la diferencia entre las distancias casi no se aprecia y el efecto sobre el precio final se diluye.

**A: En esa inclinación de Hemosa por mercados más lejanos incidirá también la menor concurrencia allí de oferta y, por tanto, la inferior competencia de comercializadores...**

**J.C.M.:** Sí, porque el número de empresas homologadas es menor. Además, un mercado como el francés es muy maduro y muy sensible al precio. En nuestro producto, 4 ó 5 céntimos representa mucho.

**A.: ¿Los países asiáticos encabezan la lista de destinos exteriores de Hemosa?, ¿Cómo se reparten esas operaciones entre la UE y países extracomunitarios?**

**J.C.M.:** La UE supone el 35-40% y el resto de países (asiáticos, repúblicas bálticas, países de África y Oceanía), el 60-65%. Por países, China, Corea y Japón son, con diferencia, nuestros principales destinos.

**A.: Hace unos años, Hemosa y Tello compraron unos terrenos muy extensos en Leganés (Madrid). ¿Se van a utilizar para montar una planta de carnes envasadas para exportación, no?.**

**J.C.M.:** No necesariamente; sería una planta de envasado. Pero, el proyecto está en stand by.

**A.: Entretanto, Hemosa ha redimensionado individualmente su proyecto para carnes envasadas, con el centro de Pinto y su nueva estrategia, y Tello ha anunciado su objetivo de invertir también para esa gama. ¿La materialización del proyecto conjunto, a través de Alimentación Hemosa Internacional, será una segunda fase?. ¿De qué va a depender su ejecución?**

**J.C.M.:** Entiendo que debe depender de la obtención de volúmenes críticos.

**A.: En general, ¿qué pretensión de negocio exterior tiene Hemosa?**

**J.C.M.:** La exportación supone ahora el 40% de nuestro negocio. El objetivo es crecer, pero con la rentabilidad deseada. Marcarse un objetivo es un poco pretencioso, porque su logro no depende sólo de nosotros. Estamos en un entorno muy cambiante. Hace unos años vendíamos mucho en Rusia; éramos uno de los principales operadores allí

y parecía que no iba a cambiar ese mercado. Nuestro objetivo es seguir exportando, si la rentabilidad de esos envíos es superior a la que obtenemos aquí.

Los ingresos obtenidos por las ventas exteriores está determinado por el mix de producto. La relación entre el volumen y el valor difiere en algunos de los mercados más lejanos. A allí, se están enviando, para alimentación humana, algunos productos que en Europa se destinan a alimentación animal. Así, en algunos destinos, al incluir los despojos, el precio medio baja. Dentro de nuestra producción, exportamos el 100% de los depojos y, en carnes, de todo tipo de cortes: nobles y menos nobles.

**A.: ¿Qué visión tiene sobre la actividad exportadora nacional de carnes?. ¿La carne española recibe buena acogida?**

**J.C.M.:** Sí, tiene buena acogida. Los clientes exteriores están empezando a confiar en la marca España, pero ha costado. Había un reconocimiento muy grande por el producto alemán, de Dinamarca, de EE.UU., etc., pero nuestro país no lo tenía. Hoy, empieza a haber esa valoración de la carne y las empresas españolas. Los exportadores son compañías más grandes, como la nuestra, con instalaciones capaces de hacer mayores volúmenes, con potencial para servir a países como China y Japón. Nosotros tenemos ahora un matadero top ten y podemos atender cualquier tipo de necesidad, cualquier tipo de envasado y cualquier tipo de cliente.

Toda esa capacitación ha hecho percibir a España como una potencia en carne, al mismo nivel prácticamente que Alemania. En ese sentido, hay que reconocer la labor que está haciendo Interporc, pues la interprofesional está abriendo puertas.

**A.: ¿Qué papel va a jugar en el desenvolvimiento futuro de Hemos a su planta anterior de Vallecas?. ¿Qué actividad se está realizando allí?.**

**J.C.M.:** El objetivo es dotar de contenido esa planta, que nos puede dar bastante recorrido. Ahora, la estamos acondicionando para instalar allí la actividad de deshuesado del jamón curado, elaborado que producimos en nuestro secadero de Barcience (Toledo). El deshuesado es la presentación que tiene una mayor proyección en jamón, tanto en el mercado nacional como fuera.

**A.: ¿Esas instalaciones se podría utilizar también para loncheado de jamón?**

**J.C.M.:** Lo veo difícil. Allí, tenemos bastante capacidad de crecimiento. Pero creemos que es mejor que las plantas estén lo menos diversificadas posible. Deben ser monoproducción, es decir, centros especializados.

---

Titulares Última Edición Impresa

Últimas noticias del sector