

HÉCTOR HERNÁNDEZ-PONS EL EMBAJADOR DE LA MEXICAN FOOD

El CEO de Grupo Herdez, al margen de sus compras en México (Nutrisa), está decidido a ser un jugador relevante en Estados Unidos; para los analistas, su empresa es el nuevo ejemplo de una compañía mexicana que aspira a ser una referencia global.

POR ZACARÍAS RAMÍREZ TAMAYO
FOTOGRAFÍA: FERNANDO LUNA ARCE

A mediados de 2009, Héctor Hernández-Pons pasó unos días en un rancho en medio de la nada, cerca de un lago rodeado de montañas, sin televisión ni teléfono celular, pero con cañas de pescar. No era su primera vez en Black Lake, una zona alta del estado de Colorado, en Estados Unidos, donde sus socios de Hormel tienen un rancho. Tampoco se trataba de una visita igual a las anteriores.

Su anfitrión era Jeffrey M. Ettinger, CEO de esta empresa de alimentos procesados con sede en Austin, Minnesota, y socia de Herdez desde 15 años atrás. Esta vez no era una visita de cortesía para estrechar los lazos de confianza. Por el contrario. Las semanas previas, los equipos de ambas compañías habían discutido ni más ni menos sobre la continuidad de su alianza o la pertinencia de romper relaciones y que cada una tomara su propio camino.

Herdez se sentía capaz de acrecentar su negocio en Estados Unidos sin la ayuda de Hormel, sobre todo después de la asociación que había formado con Grupo Kuo, dos años antes. Fernando Senderos Mestre, presidente del Consejo de Administración de Grupo Kuo, es un viejo conocido de Hernández-Pons. Así, las compañías mexicanas habían analizado incluso la opción de ir juntas por el mercado de alimentos en el vecino país; esto es, poner en la misma canasta las marcas *La Victoria* y *Embasa*, de Kuo; y *Doña María*, *Herdez* y *Búfalo*, de Herdez.

El plan entusiasmaba a Hernández-Pons, quien recibió las riendas de Herdez en 2004 de su hermano mayor Enrique. En cambio, se sentía insatisfecho con la alianza con Hormel, pues le parecía que Herdez se perdía el buen momento que vivía la comida mexicana en Estados Unidos. “El mercado latino estaba mal atendido por nosotros y bien atendido por otros”, recuerda Hernández-Pons.

Según su diagnóstico, Hormel insistía en ofrecer productos *tex-mex* con marcas estadounidenses, cuando el gusto de los consumidores se movía hacia productos mexicanos más “auténticos”, tanto en sabor como en marca, lo que dejaba a Herdez fuera de la jugada.

“(El acuerdo) no avanzaba mucho, éramos una parte muy pequeña para ellos”, señala el CEO de Herdez.

Cuando la reunión en Black Lake terminó, Hernández-Pons y Ettinger habían rubricado un nuevo acuerdo: en lugar de una alianza comercial, crearían una empresa conjunta, a partes iguales, para llegar al mercado con marcas ya existentes de las dos compañías; más las nuevas que crearían y las que trajeran consigo las empresas que adquirirían. El mensaje entre líneas era claro: Herdez quería perfilarse como un jugador de peso en Estados Unidos.

Técnicamente, la propuesta había sido elaborada en las semanas previas por ejecutivos de Hormel y evaluada por el

equipo de Herdez. Así que todo lo que hicieron Hernández-Pons y Ettinger fue formalizar el trato. Unos meses después, en octubre, ambas empresas anunciaron el nacimiento de MegaMex.

La creación de MegaMex es el paso que más ha apreciado el mercado de valores de lo hecho por Herdez. Los analistas lo ven como la evidencia de que la compañía está dispuesta a pelear a fondo por los millones de consumidores en Estados Unidos que gustan de la comida mexicana. Fue así que ese mismo octubre, los inversionistas intercambiaron 120 millones de títulos de la compañía, una cantidad espectacular para una acción de la que en los tres años anteriores sólo se comercializaron 12 millones.

Herdez mantiene el interés del mercado con más noticias. El pasado 13 de mayo, liquidó la compra en 2,976 millones de pesos (MDP) del total de las acciones de Nutrisa (cadena de tiendas de helados, alimentos saludables y complementos nutricionales). Su plan es colocarse al frente del mercado de esta categoría de productos saludables, así como transformar las más de 300 sucursales de Nutrisa, en locales que combinen la heladería y la tienda con la venta de café para consumir *in situ*.

Pero lo que más atrae la atención de los analistas es su arremetida en Estados Unidos. Aunque sus ventas en ese país representan 20% de todos los ingresos de la compañía, son las que más hacen sonar la caja registradora. Ahí sus ingresos aumentan 41%, por supuesto que eso es gracias a las adquisiciones, pero para el mercado no deja de ser un buen signo de que Herdez tiene mucho por avanzar.

Herdez, según las expectativas de los analistas, es uno de los ejemplos más recientes de la *operación dominó* de la penetración de empresas mexicanas en mercados estratégicos; es la que bien podría seguir los pasos de Bimbo, Gruma, Femsa, que hoy son referencias globales.

ESTADOS UNIDOS Y MÁS ALLÁ

La raíz para conquistar Estados Unidos empezó a germinar.

En 2010, MegaMex adquirió Don Miguel, empresa que trajo a la mesa productos hechos con tortilla y alimen-



FOTO: FRANK LYNNEN / HERDEZ

De un total de 13 plantas y ocho centros de distribución, Herdez tiene una planta y un centro en Estados Unidos.

EU: LA SALSA NOQUEA A LA CATSUP

POR SARAYD LUNA

Hace seis años, un pequeño local móvil de los llamados *pop-up*, dedicado a la comida mexicana y con servicio tres días a la semana, abrió sus puertas en el barrio neoyorquino de Brooklyn bajo el nombre de *Hecho en Dumbo*. Ante la buena respuesta de los comensales, tiempo después decidió abrir todos los días y contratar más personal. Pero no fue suficiente.

Hecho en Dumbo se mudó en 2010 al sitio donde se encuentra ahora, un establecimiento más grande en el costado este de Manhattan, una de las zonas de moda en Nueva York, pero aún así la espera de los clientes para recibir mesa puede tardar una hora. "Nuestro éxito es parte del auge que vive la cocina mexicana", dice su propietario, el chef Daniel Mena.

La tendencia culinaria a la que se refiere Mena alcanza a todo Estados Unidos. El año pasado, el mercado de alimentos y bebidas de origen hispano se valuó en 8,200 millones dólares (MDD), 3% más que en 2011 y 8.2% que tres años antes, dice el informe *Hispanic Foods and Beverages in the US*, publicado por Packaged Facts.

Ello explica que las ventas de las distintas salsas casi dupliquen a las de catsup y que se consuman más tortillas que pastas italianas, panes para hamburguesas o hot dogs y bagels, indica el informe. La industria de la tortilla, por ejemplo, creció 3.6% de 2007 al año pasado y ya hace dos años acumulaba ingresos por 3,100 MDD, según IBIS World.

En total, la industria de alimentos procesados registró pedidos por 538,000 MDD en 2006, un aumento de 27% contra diez años antes; según el Departamento de Comercio de Estados Unidos. Algunas de las compañías que lideran el sector - Pepsico, Tyson Foods, Nestle, Kraft Foods, Anheuser-Busch, JBS USA, Dean Foods, General Mills, Smithfield Foods y Mars, según Food Processing - tienen líneas de productos inspiradas en el gusto latino.

Pero las que disputan frontalmente ese mercado son Quirch Food, Ruiz Foods, López Foods, Gusto Packing, Ole Mexican Foods y Bartlett Dairy, las cuales aparecen entre las 50 empresas de propiedad hispana más grandes de Estados Unidos en 2011, según la revista *Hispanic Business*.

Otras marcas consolidadas y también identificadas con lo latino son Goya, Bush's, La Preferida, Old El Paso, Las Palmas, Rosarita, Del Monte, Herdez, La Costeña, Corporación Gruma, Morena, Doña María y Progresso. Y entre las que se han sumado a la disputa en tiempos recientes están Frontera, Mucho Sabor y Cacique.

Hecho en Dumbo necesita de muchas de ellas. "Usamos casi puros productos frescos, pero no podemos dejar de comprar Coca Cola de México, Sidral, Lecherita, salsas Valentina y Cholula o chile Tajín", dice el chef Mena. "También adquirimos productos como queso tipo Cotija producido en Brooklyn, o chocolate artesanal estilo oaxaqueño que se hace en Massachusetts".

Las grandes empresas de alimentos tienen la ventaja de su amplia cobertura geográfica, mientras que las pequeñas gozan de buenos márgenes gracias a que no hacen grandes gastos de *marketing*, dice Nils C. Van Liew, experto de la industria, en un análisis para Value Line. En general, todas son un negocio seguro durante recesiones económicas, complementa.

El terreno ganado por los productos "latinos" en los anaqueles y por locales como *Hecho en Dumbo* son reflejo de claras tendencias demográficas: el censo de 2010 cuantificó 309.3 millones de habitantes en Estados Unidos; de ellos, 21.2 millones nacieron en AL y El Caribe -son 53% de toda la población de origen extranjero- y 11.6 millones en México, según el Census Bureau. Los nacidos en México son la minoría más grande en el vecino país y viven sobre todo en estados como California, Texas, Florida y Nueva York. El Census Bureau estima que para 2060, uno de cada tres estadounidenses será de origen hispano, y que este grupo social sumará 128.8 millones.

Por tanto, el auge de lo latino en Estados Unidos está lejos de terminar. En cuatro años el mercado de alimentos y bebidas de origen hispano será 31% más grande de lo que es ahora, advierte en un informe Packaged Facts.

tos congelados, además de estar mejor posicionada que Herdez en los anaqueles de las tiendas de conveniencia. Al año siguiente compró Freisherized, cuya marca emblemática, *Wholy Guacamole*, le permitió capturar a consumidores más sofisticados, incluidos los anglosajones, que lo usan como aderezo.

“Lo que nos llevó todo esto fue a ofrecer la solución completa de comida mexicana, que no hay en el mercado de Estados Unidos”, dice Hernández-Pons. “Estamos en todas las partes del consumo de productos mexicanos, en todos los segmentos; el general, el más sofisticado, con diferentes marcas y productos”.

Herdez crece a doble dígito en Estados Unidos gracias a estas compras; luego vino lo de Nutrisa, y eso le gusta al mercado, dice Marisol Huerta, analista del sector bebidas y alimentos de Banorte-IXE.

Otro de los factores que agrada al mercado es que las aguas en las que nada Herdez son estables y sobre todo profundas: el mercado mexicano de alimentos procesados está valuado en 6,000 millones de dólares (MDD) y el de comida mexicana en Estados Unidos se tasa en otra cantidad similar. El mercado de comida mexicana envasada en el vecino país se ha sofisticado y segmentado: el nicho de la tortilla, la salsa y los totopos, tiene un valor estimado de 3,400 MDD; el de comida congelada y botanas como tacos y enchiladas, se valúa en 1,100 MDD; el de chiles, quesos, enchiladas, guacamole y verduras, valdría 1,000 MDD; mientras que el de las fajitas, la sopa de tortilla y las empanadas es una categoría valuada en 100 MDD.

Herdez está muy lejos de las multinacionales mexicanas de alimentos. Aún con la incorporación de Nutrisa, sus ingresos alcanzarán los 12,362 MDP, que equivalen a 17.4% de lo que factura Gruma y a sólo 6.4% de las ventas de Bimbo, la más globalizada del sector.

Pero Herdez va en esa misma ruta. Las ventas de la compañía fuera de México, sobre todo en Estados Unidos, llegaron a 20% del total, y Hernández-Pons calcula que una vez que MegaMex digiera del todo las dos empresas adquiridas y compre alguna más, los ingresos foráneos podrían llegar a 30% del total.



La carta fuerte de Herdez en Estados Unidos: tener productos para todos los segmentos en los que se divide el mercado.

FOTO: FRANK LYNEV / HERDEZ

SE ESTIMA QUE EL VALOR DEL MERCADO DE COMIDA MEXICANA EN ESTADOS UNIDOS ES DE 6,000 MDD; EL NICHO MÁS JUGOSO VALDRÍA 3,400 MDD (TORTILLA, SALSA Y TOTOPOS).

GRANDES BOCADOS

Adquisiciones hechas por Herdez.

Adquisición	Año	Precio (MDD)	Ventas últimos 12 meses (MDD)	% Adquirido	Comprador
Don Miguel	2010	173	173	100	MegaMex (Herdez+Hormel)
Fresherized Foods	2011	158	158	100	MegaMex (Herdez+Hormel)
Aires del Campo	2011	2.7	2.7	50	Herdez
Nutrisa	2013	248.1	248.1	100	Herdez

FUENTE: ACCIVAL Y RECOPIACIÓN PROPIA.

El desahogo del conflicto comercial entre México y Estados Unidos en torno al atún, podría acercar a Herdez a esa meta: la compañía tiene una flota de siete barcos atuneros y podría dirigir parte de su producción al mercado de altos márgenes (Estados Unidos); para ello, la Organización Mundial de Comercio tiene que desahogar los recursos legales que interpuso Estados Unidos después de que fallara a favor de México en 2011. El plan es tener bien atendido al mercado estadounidense y luego ir a otros mercados que ya están en su mira, reconoce el CEO de Herdez.

Sus productos también ya están en Canadá y Guatemala, y la compañía se

prepara para relanzar su negocio de distribución en España y llegar a Inglaterra.

El siguiente paso en este plan es lograr que sus antiguos socios, los estadounidenses de McCormick y los italianos de las pastas Barilla, acepten sumar sus productos a las exportaciones de Herdez en esos países, agrega Hernández-Pons. “Estamos tratando de no quedarnos en territorio local con los socios que tenemos aquí, sino de salir a otros mercados”, señala.

EL SAZÓN DE HÉCTOR

Cocinar la alianza de la que surgió MegaMex no fue fácil. Cuando el proyecto estaba a punto de naufragar, hubo quien

arrojó un lazo para salvarlo. Ese alguien es un estadounidense: Ron Fielding.

Fielding se jubiló en diciembre pasado, pero cuando se discutía la sociedad con Herdez ocupaba una vicepresidencia y estaba a cargo de la división de abarotes y desarrollo corporativo de Hormel.

Un día de la primera mitad de 2009, sin avisar a nadie en la compañía, voló a México con el único fin de platicar con Héctor Hernández-Pons. Fueron a cenar solos y ahí el estadounidense se dijo no nada más convencido de apoyar la alianza, sino que estaba dispuesto a sellar el trato en ese momento.

Fielding había entrado a trabajar a Hormel 15 años antes como gerente de ventas regionales en Arlington, Texas. Un año más tarde ya era vicepresidente de HFIC (Hormel Foods International Corporation), la subsidiaria dedicada a exportaciones. A partir de ahí, empezó a escalar hacia altos cargos ejecutivos; todos vinculados al crecimiento del negocio de abarotes.

Aunque con una trayectoria muy distinta, la historia de Héctor tiene algunos rasgos semejantes a los de Fielding. Aún recuerda cuando, todavía muy joven, acompañaba a los empleados a visitar a los tenderos y darles pruebas de mayonesa y convencerlos de ofrecerla a sus clientes, que para entonces estaban acostumbrados a la crema, a pesar de que la mayonesa tenía una gran ventaja: no era necesario ponerla en hielo para conservarla.

La mayonesa es uno de los productos emblemáticos de Herdez, pero en el mercado se le conoce por otro nombre: McCormick, porque es fruto de la alianza a partes iguales con la empresa estadounidense de este mismo nombre creada en el lejano 1947, después de que Enrique Hernández-Pons, padre de Héctor, había entrado a trabajar junto con un hermano Ignacio en la compañía propiedad del padre de ambos, Ignacio Hernández del Castillo.

En 1991, Herdez entró a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), pero el control familiar de la compañía permaneció intacto. Tras la muerte de Enrique Hernández-Pons padre, su primogénito Enrique se hizo cargo de la presidencia y Héctor de la vicepresidencia y de los



negocios internacionales, hasta 2004, cuando se invirtieron los puestos.

Apenas Héctor Hernández-Pons tomó el control, Herdez inició una reestructura bajo dos directrices: adelgazamiento y enfoque, con el fin de bajar la deuda con bancos que superaba los 1,000 MDP; una quinta parte de sus ventas.

Fue entonces que se deshizo del negocio de productos de cuidado personal, desapareció Herdez Europa, vendió barcos sardineros, dejó de dedicarse a la siembra de fruta, cerró una planta en Veracruz y aumentó producción en San Luis Potosí. Luego de firmar un contrato de distribución con Ocean Spray International, empresa de bebidas de arándano, en 2007, Héctor volvió a la tarea de quitarle peso a la lancha con la venta del negocio de sardinas y, además, cerró una planta en Baja California.

También puso fin al patrocinio publicitario de eventos deportivos –como el Herdez Racing Team–, por ser un gasto que se había vuelto una tradición pero que los analistas no entendían. “Muchos mexicanos recordarán que Herdez patrocinaba eventos deportivos y carreras de autos, en lugar de pensar en la compañía reestructurada”, escribió el año pasado Julio Zamora, analista de Accival, en su reporte de inicio de cobertura.

En 2008, tras amagos entre Herdez y Del Fuerte, negocio de alimentos de Grupo Kuo, para ver quién compraba a quien, ambas empresas acordaron unir fuerzas y crear la alianza Herdez-Del Fuerte, lo que significó poner en un sólo menú las marcas *Del Fuerte* (verduras), *Nair* (atún), *Embasa* (salsa de tomate) y *Blasón* (café).

La siguiente fase del plan de Hernández-Pons era la internacionalización, y ahí las cosas tampoco andaban bien.

Para entonces, a Enrique le parecía que estaba claro que el convenio comercial con Hormel, que su padre Enrique Hernández-Pons había rubricado con los ejecutivos estadounidense en un encuentro en el puerto de Acapulco a mediados de los años 90, había perdido la brújula, y que había que afrontarlo. Su equipo le había hecho saber ese diagnóstico a sus contrapartes en Hormel en más de una ocasión,



pero al parecer en los altos mandos en Estados Unidos no había interés en hacer algo distinto.

Y ahí estaba ahora, en una mesa frente a Fielding y su propuesta de rehacer la alianza. Tras pensar en la determinación de su interlocutor para viajar a verlo, en su trayectoria en Hormel y en los números clave de su propuesta, Hernández-Pons le dijo que lo de la alianza era trato hecho y que sólo había que formalizarlo.

No se equivocó con respecto a Fielding: una vez creada la alianza Herdez-Hormel, fue él quien llevó Don Miguel y Freshrized a la mesa de MegaMex. “(Ron Fielding) tiene mucha pasión por el negocio, siempre que había una traba él la resolvía”, celebra Hernández-Pons. “Ahora que se jubiló le hicimos un homenaje, porque a él le debemos MegaMex”.

LA PUNTA DE LANZA

También favoreció a Herdez el hecho que los accionistas relevantes le hayan dado al mercado fichas para jugar. En 2010, la familia Hernández-Pons y Alfredo Harp Helú, presidente del consejo de Grupo Martí y poseedor de 21.3% de las acciones de la compañía (según reporte de Accival de abril de 2012), vendieron alrededor de 10% de los títulos en circulación. Y dos años más tarde, hubo otra venta por el equivalente a 5.7% de los títulos.

El resultado es que en ese 2010 se comercializaron en la BMV más títulos de Herdez que nunca: 293.3 millones, con un valor de 5,241 MDP, según el mismo reporte de Accival. Además de la reestructura y la disponibilidad de acciones de la compañía, a Herdez le vino bien el gran apetito que había en esas fechas en América Latina por

las empresas de consumo. Esos analistas encontraron en Herdez a una empresa estable, conservadora y bien manejada, dice un analista que pidió el anonimato.

El apetito por las acciones de la compañía se mantuvo en los dos años siguientes, aunque no en la misma intensidad. Según reportes más recientes de la compañía, en el mercado circulan 49% de las acciones, pero si se descuentan las de Harp Helú, sólo quedan para intercambiar alrededor de 29% (los inversionistas prefieren a las empresas que sueltan más títulos al mercado pues ello denota que su compromiso no es sólo con un grupo de familias).

A través de la firma Hechos con amor s.a., la familia Hernández-Pons posee 51% de las acciones de Herdez y es con ello una de las 30 más ricas de México, con una fortuna estimada en 674 MDD, según la lista de FORBES México publicada en su edición de marzo.

Hay cosas en la estrategia de Hernández-Pons que el mercado aún no tiene claras, en especial con respecto a Nutrisa. Poco después de darse a conocer la intención de comprar la cadena, la calificadora Fitch Ratings puso en observación negativa la deuda de Herdez. La compañía tiene una línea de crédito comprometida con Inbursa por 3,000 MDP para consumir la compra de Nutrisa, lo que sumado a su deuda preexistente tanto bancaria como bursátil ofrece un total de 5,189 MDP.

Nutrisa tampoco no encaja en el núcleo del negocio de Herdez, y los analistas se preguntan qué beneficios puede sacar Hernández-Pons de juntar una cadena de tiendas de helados, botanas y suplementos nutricionales, con la fabricación y venta de alimentos procesados.

Héctor Hernández-Pons lo dice con términos simples: el plan detrás de la compra de Nutrisa es poner a Herdez a la cabeza del naciente mercado de productos saludables y naturales.

Herdez ya lidera categorías de productos de alto valor por sí mismas, como las mermeladas, que en 2001 estaba valuada en 947.3 MDP, según datos de la Cámara Nacional de Conservas Alimenticias (CANAINCA). La compañía también se dice líder en mayonesas, mole, puré de tomate, salsas caseras.

EL DESPERTAR

Títulos de Herdez en la BMV

	Acciones negociadas (millones)	Valor negociado (en MDD)	Precio de la acción (Pesos)
2011	103.1	184.09	184.09
2010	279.5	501.24	501.24
2009	17.3	23.12	23.12
2008	0.3	0.26	0.26
2007	2.8	4.07	4.07
2006	9.1	9.58	9.58

FUENTE: ACCIVAL.

EL CEO DE HERDEZ CONFÍA QUE LA EMPRESA ALGÚN DÍA REGISTRE UNA COMPOSICIÓN 50-50 DE INGRESOS ENTRE MÉXICO Y EU. PARA ELLO BUSCA UNA GRAN ALIANZA.

En productos saludables, Nutrisa no es el primer paso. Hace dos años Herdez compró Aires de Campo, empresa que distribuye alimentos refrigerados sin conservadores. Pero es ahora con Nutrisa que el plan comenzará a cobrar forma, dice el CEO de Herdez. Más que llevar productos Herdez a las tiendas Nutrisa, hará lo apuesto: usar la experiencia de Herdez con mayoristas, tiendas de conveniencia y autoservicios para distribuir productos Nutrisa. También intentará exportar la marca a Estados Unidos y a otros mercados.

Fuera de lo comercial, Hernández-Pons usará a las tiendas Nutrisa como laboratorio de pruebas para ver en el corto plazo si los consumidores aceptan o no los productos innovadores que planea desarrollar para la categoría. Pero también piensa aprovechar la experiencia de su alianza Herdez-Del Fuerte en la producción de café con la marca *Blasón*, para agregar el servicio de cafetería en las tiendas de Nutrisa.

La venta de café reforzaría el negocio de helados de yogur, que aporta 58% de los ingresos de Nutrisa y en lo que esta cadena se declara líder con una cuota de mercado de 69%.

Pero al mercado le gustan más las adquisiciones en mercados de alto crecimiento y que produzcan sinergias, y eso en el caso de Herdez sugiere pensar en Estados Unidos. Hernández-Pons lo hace. "Seguimos analizando adquisiciones que sean complemento de lo que hemos estado armando".

Hernández-Pons ve factible que Herdez pueda llegar a una composición de ingresos 50-50 entre México y Estados Unidos, pero no tiene plazo para ello y dice que, por lo pronto, lo que busca comprar en el vecino país no es una marca regional sino una nacional para optimizar la inversión.

Por lo visto, todo indica que las visitas a las montañas de Colorado continuarán. **F**