

CAMPOFRIO ⁽¹⁾

UN POCO DE HISTORIA

Campofrío nació en 1952 cuando D. José Luis Ballvé adquirió un pequeño matadero de ganado porcino ubicado en Burgos. La citada instalación había sido creada ocho años antes por una compañía dedicada a la fabricación y venta de galletas con el objetivo de iniciar una diversificación en el sector cárnico, pero los resultados habían sido desalentadores. En el momento de la compra las actividades estaban prácticamente paralizadas, aunque mantenía una plantilla de seis empleados.

D. José Luis Ballvé tenía, entonces, 29 años. Había nacido en Bilbao y su experiencia profesional se había desarrollado siempre en el ámbito comercial, en sectores tan distintos como el farmacéutico, las artes gráficas, la banca y el cárnico. La compra de las instalaciones de Burgos la realizó con su propio dinero y la aportación del Sr. Garay, que actuó como socio capitalista hasta finales de los años cincuenta cuando el Sr. Ballvé adquirió la totalidad del capital de la sociedad.

Caso preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás, del Instituto Internacional San Telmo, España, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©, Octubre 1990. Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Tras la compra del matadero D. José Luis invitó a participar en la dirección del negocio a D. José María Yartu; economista, oriundo de la Rioja, y al que había conocido como responsable de la administración de una empresa cárnica ubicada en Vizcaya. Con la puesta en marcha del matadero se iniciaron las ventas de despiece a otros industriales de la zona como principal actividad de la empresa. Los señores Ballvé y Yartu se dedicaban, fundamentalmente, a las acciones de compras y ventas a la vez que iban contratando personas entendidas en el negocio de la carne fresca y de los embutidos.

La clave en la España de los años cincuenta era disponer de productos para vender. En el sector cárnico lo frecuente era que los propios clientes visitasen los mataderos como único medio para obtener los artículos que necesitaban. D. José Luis Ballvé decidió, sin embargo, llevar a casa de sus cliente la mercancía de que podía disponer; inició para ello la creación de delegaciones de venta y adquirió un vehículo de reparto. Se pudo así prescindir de las agencias de transportes, que constituían el medio normal de envío de la época, y de los representantes no exclusivos, que eran la única fuerza de venta que solían utilizar los industriales españoles. La compra del primer camión no resultó fácil en una economía fuertemente autárquica como era la de aquellos largos años de la posguerra, como tampoco lo fue la instalación de pequeños elementos frigoríficos en las delegaciones; pero todo ello permitió a Campofrío establecer fechas seguras de reparto y entrega de pedidos y la utilización de embalajes apropiados.

A partir de 1958 tomó relevancia la venta de artículos elaborados (embutidos, jamones y cocidos) por lo que se contrató personal técnico especializado y se instaló un laboratorio para la definición de los productos y la comprobación de las calidades. En 1964, aprovechando los apoyos concedidos al Polo de Desarrollo de Burgos por la Administración Pública, Campofrío dió un fuerte impulso a la fabricación de elaborados, lo que permitió atender la demanda de las diversas delegaciones establecidas ya por todo el territorio nacional y supuso incrementar la plantilla de personal, que superó los 1.500 empleados en 1971. La compra de las instalaciones de Coprasa, una cooperativa creada por ganaderos de vacuno de la provincia de Burgos, supuso la existencia de una segunda planta de producción, con lo que se pudo ampliar más la fabricación de productos elaborados.

En 1975 D. José Luis Ballvé tomó contacto con Beatrice Foods Co. con el objetivo de realizar algún tipo de asociación con la compañía norteamericana, y ello con la finalidad de asegurar la continuidad de Campofrío, una empresa española de carácter familiar en un sector que lógicamente se vería pronto invadido por empresas de ámbito internacional. Beatrice era la tercera empresa cárnica de EEUU y tenía en proyecto desarrollar su división cárnica en Europa, por lo que se mostró interesada con la oferta de Campofrío; las negociaciones, sin embargo, se dilataron durante tres años por la negativa del Sr. Ballvé a vender más de la mitad de la sociedad. En 1978 Beatrice adquirió el 50 por ciento de la compañía, que fue valorada en aquel momento en 3.400 millones de pesetas. Antes de la venta el Sr. Ballvé dió participación en el capital social al Sr. Yartu. En el Apéndice I se contienen diversas informaciones sobre Beatrice.

A comienzos de 1983, en medio de una fuerte atonía inversora en España derivada de las circunstancias políticas, el Sr. Ballvé decidió la instalación de una planta especializada en la fabricación de salchichas y de jamón curado. Se constituyó así Interlimen, en terrenos comprados en Villaverde (Madrid) y en enero de 1985 se pusieron en marcha las líneas de elaboración de salchichas con capacidad para 3.000 kilos/hora y los secaderos y planta de

salazón para 20.000 jamones/semana. En noviembre de 1985, y tras una rápida enfermedad, se produjo el fallecimiento de D. José Luis Ballvé, que fue sucedido en la presidencia de la compañía por su hijo D. Pedro, que contaba con 32 años de edad.

En enero de 1986 Beatrice fue adquirida, tras una opa hostil, por el grupo inversor neoyorkino Kolhberg, Kravis, Roberts and Co. por 6.100 millones de dólares, en la que participaron 138 bancos. KKR manifestó pronto la intención de vender la división internacional de la compañía adquirida, compuesta por 35 empresas operando en 65 países y que representaba el 40 por ciento del volumen de la misma (Campofrío representaba el 24 por ciento de las ventas en Europa). La presidencia de Campofrío entendió que las circunstancias de la compañía norteamericana podrían afectar negativamente a la parte española y su vocación industrial, por lo que se iniciaron negociaciones para recomprar la parte correspondiente de la sociedad, basándose en un pacto existente que concedía la preferencia a los socios españoles para el caso de que la participación de Beatrice quisiese ser vendida.

Las negociaciones resultaron complejas, dado que a comienzos del 87 la división internacional fue comprada por el grupo TLC, dirigido por el financiero Reginald Lewis, pagando al contado 985 millones de dólares, con financiación del Drexel Burnham Lambert⁽¹⁾. A finales de año, y quizás como consecuencia del crash bursátil de octubre, Campofrío logró realizar la recompra del 50 por ciento por 90 millones de dólares, para lo que contó con el apoyo del Banco Central. Se realizó entonces una colocación privada del 40 por ciento del capital social de Campofrío en instituciones vinculadas al Banco Central, adquiriendo a cambio la familia Ballvé un 3,3 por ciento del capital de autocartera de dicha entidad financiera. En agosto de 1988 se inició la colocación de acciones en la Bolsa de Valores de Madrid. Todas estas circunstancias han producido una evolución en la composición del accionariado de Campofrío tal y como se refleja a continuación (en porcentajes):

⁽²⁾ Beatrice facturó, durante 1989, 4.500 millones de dólares, un cuarenta por ciento menos que el año anterior y tuvo unos beneficios de 325 millones de dólares, 39 por ciento menos que en 1988. En el mes de junio de 1990 la sociedad fue vendida por su propietario (KKR) a Conagra por 626 millones de dólares al contado y 710 millones en acciones de la empresa compradora. Conagra, empresa de alimentación con sede central en Nebraska, facturó durante 1989, 11.340 millones de dólares con unos beneficios de 198 millones. En diciembre de 1988 KKR realizó la mayor opa de la historia adquiriendo la compañía Nabisco por 24.900 millones de dólares. Nabisco alcanzó durante 1989 una facturación de 15.200 millones de dólares (10 por ciento menos que en 1988) y tuvo unas partidas de 1.150 millones de dólares. Drexel Brunham Lambert, por su parte, quebró durante 1989 sobre todo en razón de las pérdidas registradas en el mercado de los bonos basura y por una sanción de 650 millones de dólares impuesta dada la existencia de una serie de fraudes bursátiles.