

## CAMPOFRÍO FOOD GROUP <sup>1,2</sup>

*"Respetando lo local, queremos ser una compañía europea, que no es lo mismo que la suma de 8 compañías europeas".*

Fernando Valdés, CEO de Campofrío Food Group

Habían sido dos semanas agotadoras, tras el incendio que el 16 de noviembre de 2014 destruyó la fábrica de La Bureba (Burgos), una de las más modernas y competitivas del Grupo, que producía aproximadamente el 40% de los productos que vendía en España. Aquella mañana de domingo se convocó de forma inmediata el Comité de Crisis, que trabajó sin descanso: primero, colaborando con las autoridades en las tareas de protección y extinción, y, posteriormente, evaluando la situación y tomando las primeras decisiones: ¿cuál había de ser el mensaje para los empleados?, ¿qué se debía comunicar a los clientes y a la sociedad y cómo hacerlo?, ¿para cuántos días de venta había existencias ahora que se aproximaba la campaña de Navidad?, ¿cómo recuperar la capacidad de producción para volver a la normalidad lo antes posible?

Fernando Valdés, CEO de Campofrío Food Group<sup>3</sup>, llegó a su casa el viernes 28 agotado y todavía preocupado. Ya se había anunciado que la nueva fábrica se construiría en Burgos, en el mismo lugar. También se había presentado un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) para la plantilla afectada, con el compromiso de volverlos a contratar en el Grupo cuando la fábrica estuviera operativa, y se había conseguido identificar reubicaciones en otras fábricas del grupo para aproximadamente el 30% de la misma. Se había actuado rápido y con sensibilidad hacia todas las partes y la opinión pública había reaccionado favorablemente, recogándose muchas muestras de apoyo en las redes sociales. Pero quedaba mucho por hacer y era necesario volver a tener producto lo antes posible para no perder posiciones en el mercado.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert con la colaboración de la asistente de investigación D. Gabriel Ochoa de Zabalegui, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2016, San Telmo Business School. España. Rev. 08/17

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 de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org). Rev. 08/17

<sup>2</sup> Campofrío Food Group no es responsable ni comparte necesariamente las posibles interpretaciones que puedan hacerse de la lectura de este documento.

<sup>3</sup> Fernando Valdés fue nombrado CEO de CFG en enero de 2014. Se incorporó a la empresa en 2005 como Director General para España, y posteriormente lo fue de España y Portugal. En 2012 fue nombrado Presidente de Mercados del Grupo, puesto que ocupó hasta su nombramiento como CEO.

Además, el incendio había llegado cuando la empresa comenzaba a consolidar su nueva estrategia de negocio. Valdés sentía que la urgencia del corto plazo no debía distraerle de la responsabilidad de seguir pensando en el futuro. Una duda le asaltaba desde el día del incendio: ¿hasta qué punto la estrategia que se había definido era la óptima, o estaba condicionada por la infraestructura que había heredado la empresa? ¿Proporcionaba el incidente una oportunidad para repensarla y redefinirla?

## CAMPOFRÍO FOOD GROUP: EL LÍDER EUROPEO DE ELABORADOS CÁRNICOS

Campofrío Food Group (CFG), con sede en Madrid, era en 2014 la mayor compañía europea de elaborados cárnicos (fundamentalmente de cerdo y ave), con unas ventas netas de 1.929 millones de euros y un volumen de 407.455 toneladas<sup>4</sup>. Tenía presencia en 9 mercados (España, Francia, Italia, Portugal, Países Bajos, Bélgica, Alemania, Rumanía y EE.UU.) y 28 instalaciones industriales en 8 de ellos. Exportaba a 80 países.

Las ventas en 2014 crecieron un 1,1%, con un resultado antes de impuestos de 30 millones de euros, revirtiendo la caída en ventas del año anterior (-0,6%) y el resultado negativo de 2,8 millones de euros<sup>5</sup>. El EBITDA normalizado creció un 8,2%. Los **Anexos 1a y 1b** muestran los estados financieros del grupo y algunos indicadores del negocio.

### La creación de Campofrío Food Group

La compañía se creó en 2008 mediante la fusión de Groupe Smithfield Holdings (GSH), que agrupaba los negocios en Europa de la estadounidense Smithfield Foods<sup>6</sup>, y la española Campofrío Alimentación. El grupo era el resultado de una sucesión de adquisiciones a lo largo del tiempo, realizadas por diferentes empresas (**Anexo 2**):

- Además de su actividad original, Campofrío aportó los negocios que había adquirido en España (Oscar Mayer y Navidul, propietario a su vez de Revilla), Portugal (Fricarnes) y Rumanía (Tabco).
- GSH aportó empresas en Portugal (Nobre), Francia y Alemania (Groupe Aoste y Jean Caby), Bélgica (Imperial Meat Products) y Países Bajos (Stegeman). La división europea de GSH se construyó mediante la compra en 2006 del negocio cárnico europeo de Sara Lee, que había pertenecido hasta 1994 a British Petroleum, y su integración con algunas de las actividades de Smithfield en Europa. Smithfield había adquirido un 22,4% de Campofrío en 2004.
- Tras la fusión, en 2010, Groupe Aoste adquirió Salaisons Moroni (Francia) y CFG aportó su filial en Rumanía para la creación de la *joint venture* Caroli Foods<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Este caso incluye los datos financieros del grupo en 2014, ya disponibles en el momento de su redacción, a pesar de que no lo estaban en el momento en el que se sitúa la acción del mismo.

<sup>5</sup> El mejor resultado en 2014 se debía a un mayor resultado de explotación, a resultados extraordinarios y a las menores pérdidas obtenidas por Jean Caby (participada al 49% por CFG).

<sup>6</sup> Smithfield Foods Inc. era el mayor productor de carne y productos de cerdo del mundo.

<sup>7</sup> CFG tenía un 49% de la *joint venture*. Por este motivo, las cifras de ventas no incluyen las de Rumanía.

- En 2011 se adquirió Cesare Fiorucci, con actividad en Italia y EE.UU., y en 2012 se vendió el 51% de Jean Caby a Foxlease Foods.

Campofrío Alimentación había nacido en 1952 cuando Jose Luis Ballvé adquirió un matadero de ganado porcino ubicado en Burgos (Conservera Campofrío). En 1988 la empresa comenzó a cotizar en bolsa en España. En 1998 y 1999, Campofrío reorientó su expansión internacional hacia Europa, comprando empresas en Polonia, Francia, Portugal y Rumanía. En 2000, Campofrío adquirió Oscar Mayer Alimentación (OMSA) y absorbió al productor de jamones y embutidos Navidul.

### El cambio de propiedad: Sigma Alimentos.

En 2013, la empresa china Shuanghui (que pasó a llamarse WH Group<sup>8</sup> en 2014) adquirió Smithfield Foods Inc., propietaria de un 37% de Campofrío. Poco después de esa adquisición, la mexicana Sigma Alimentos<sup>9</sup> compró varias participaciones en CFG y lanzó una OPA<sup>10</sup> por el 100% de CFG, alcanzando el 62% de la propiedad. Las acciones de CFG dejaron de cotizar en bolsa el 17 de septiembre de 2014. En junio de 2015, el grupo Alfa, matriz de Sigma, adquirió el 37% que poseía WH Group, transfiriéndoselo a Sigma al poco tiempo, con lo que pasaba a controlar el 100% del capital<sup>11</sup>.

### PRODUCTOS Y MARCAS DE CFG

CFG comercializaba 9 categorías de producto, en múltiples formatos para mostrador (piezas enteras para corte) y libre servicio (piezas pequeñas –*minis-*, loncheados, etc.):

- **Embutidos:** salchichones, chorizos, salamis, fuets, *pepperoni*, etc.
- **Curados:** sobre todo jamón (bodega, reserva, ibérico, parma), pero también otros como *bresaolas* y cecinas.
- **Jamón cocido:** en múltiples variedades y adaptados a las preferencias locales de sabor, incluyendo braseados, etc.
- **Productos de ave:** fundamentalmente pavo y pollo.

<sup>8</sup> Tras la adquisición de Smithfield, WH Group se convirtió en la mayor empresa del mundo de productos porcinos, con unas ventas en 2014 de 22.243 millones de dólares (53% en productos envasados y 42% en carne fresca).

<sup>9</sup> Sigma Alimentos, filial del grupo industrial mexicano Alfa, producía y comercializaba carnes procesadas (jamones, salchichas, mortadelas y tocinos), quesos, yogurts, alimentos refrigerados y congelados y bebidas. Obtuvo en 2013 unas ventas de 48.989 millones de pesos (unos 2.710 millones de euros). Su mercado más importante era México (69% de la facturación) seguido de EE. UU. (23%).

<sup>10</sup> OPA: Oferta Pública de Adquisición de acciones.

<sup>11</sup> Pedró Ballvé mantuvo indirectamente un 4,46% a través de Sigma Alimentos España, filial de Sigma, de la que Ballvé poseía un 7,3%, y que era propietaria de las acciones de CFG, (Fuente: El Economista, junio 2015, [www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/6767925/06/15/La-mexicana-Sigma-toma-el-mando-de-Campofrio-y-limita-el-poder-a-Ballve.html#.Kku8D9PK0JLca7w](http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/6767925/06/15/La-mexicana-Sigma-toma-el-mando-de-Campofrio-y-limita-el-poder-a-Ballve.html#.Kku8D9PK0JLca7w), consultada el 10 junio 2015).