

**Campofrío.  
Una empresa  
en crecimiento en un  
mercado maduro**

Nuria Casaldáliga

Revisión: Octubre 2004

**ÍNDICE:**

<b>1. CAMPOFRÍO. UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO EN UN MERCADO MADURO.</b>	4
<b>2. PERIODO 1993 – 1997.</b>	6
<b>2.1. República Dominicana.</b>	6
<b>Puerta de entrada al mercado estadounidense.</b>	
<b>2.2. Rusia: Campomos.</b>	7
<b>El camino hacia la diversificación de mercados</b>	
<b>2.3. Filipinas: San Miguel – Campocarne.</b>	9
<b>El mercado asiático.</b>	
<b>2.4. México: Campofrío México, S.A.</b>	11
<b>El mercado americano.</b>	
<b>2.5. Argentina: Campo Austral.</b>	12
<b>El MERCOSUR.</b>	
<b>2.6. Rumania: Tabco, S.A.</b>	13
<b>La vuelta a Europa.</b>	
<b>2.7. Inversión en USA: Abuin Packaging.</b>	15
<b>Un mercado emergente dentro de un mercado desarrollado.</b>	
<b>2.8. Recapitulación hasta 1997.</b>	15
<b>3. PERIODO 1998–2003.</b>	18
<b>3.1. La Consolidación en los Países Emergentes.</b>	18
3.1.1. Rusia.	18
3.1.2. Polonia.	19
3.1.3. Sudamérica.	19
<b>3.2. Cambio de Estrategia. Los Países Desarrollados.</b>	20
3.2.1. Francia.	20
3.2.2. Portugal.	21
3.2.3. Reino Unido.	21
<b>3.3. Ganando Dimensión para Competir.</b>	22

3.3.1. OMSA Alimentación.	22
3.3.2. Navidul.	23
<b>3.4. Reestructuración de la División de Frescos.</b>	25
<b>4. CAMBIOS EN EL ACCIONARIADO.</b>	27
<b>5. EPÍLOGO.</b>	31
<b>ANEXO 1. Campofrío: Información Básica (1997).</b>	32
<b>Orígenes.</b>	32
<b>Actividad Empresarial.</b>	33
<b>Línea de Productos.</b>	34
<b>Posición Competitiva frente a otras Marcas Españolas.</b>	35
<b>Recursos Humanos.</b>	36
<b>Evolución de la Plantilla en España.</b>	36
<b>Estructura Accionarial 1.997.</b>	37
<b>Estructura del Grupo.</b>	37
<b>Estrategias de Campofrío frente a la Problemática del Sector.</b>	38
<b>Cambio del Accionariado: de Empresa Familiar a Multinacional Emergente.</b>	40
<b>Bolsa.</b>	40
<b>Hormel Foods.</b>	41
<b>ANEXO 2. Gráfico de Ventas (1993 –2003)</b>	43
<b>ANEXO 3. Panorama del Sector Cárnico en España (2004)</b>	44
<b>ANEXO 4. El sector cárnico mundial.</b>	48
<b>ANEXO 5. Campofrío: Datos Económicos.</b>	50
<b>Algunas Notas a los Balances y Cuentas de Resultados de Campofrío.</b>	52
<b>ANEXO 6. NAVIDUL: Datos Económicos.</b>	55
<b>ANEXO 7. OMSA: Datos Económicos.</b>	57
<b>ANEXO 8. Campofrío: Cotizaciones en Bolsa (1993-2004).</b>	59
<b>ANEXO 9.</b>	60
<b>ANEXO 10.</b>	64

## 1. CAMPOFRÍO. UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO EN UN MERCADO MADURO.

Ana y Carlos habían acabado de recopilar la información sobre Campofrío, faltaba analizarla y empezar a redactar el informe. Empezaba a hacer calor, el fin de curso estaba cerca y este era el último trabajo pendiente que quedaba. En Junio se graduaban, al fin tendrían su MBA. Por esto cuando les asignaron la empresa Campofrío como objeto de su trabajo de fin de curso, se sintieron afortunados, había mucho que aprender de la estrategia de esta empresa. Pocas empresas podrían sobrevivir sólo del mercado interior. El encargo era aparentemente simple. Analizar como una empresa de un sector maduro había pasado en 11 años de una ventas de 56.809<sup>1</sup> millones de pesetas en 1993 a 1.085.708 euros en 2003. ¿Qué estrategias de crecimiento habían adoptado? ¿Qué lecciones se podía aprender de la experiencia de Campofrío? ¿Cuán importante había sido la internacionalización de la empresa? ¿Todas las decisiones estratégicas habían sido exitosas? Si alguna no lo había sido ¿por qué? Como punto de partida tenían algunas informaciones facilitadas por el propio profesor, Campofrío: Información básica- 1997 (Anexo 1); Gráfico de Ventas 1993-2003 (Anexo 2); Panorama del sector cárnico en España-2004 (Anexo 3); Situación del mercado en el mundo en 1993 (Anexo 4). El resto de la información necesaria para explicar este fuerte crecimiento la habían conseguido acudiendo a las distintas fuentes de información disponibles, incluyendo algunas entrevistas con directivos de la empresa.

Después de una lectura rápida de la información facilitada por el profesor, habían decidido repartirse el trabajo de investigación. Ana se encargaría del período 1993-1997 y Carlos del 1998-2003.

---

<sup>1</sup> [341.429 euros](#)

Y allí estaban ellos empezando a pensar en las vacaciones y en las próximas entrevistas de trabajo, pero teniendo aún que hacer un último esfuerzo para preparar el mejor informe.

.....

*Carlos:* Ya falta poco, creo que tenemos suficiente información para poder analizar la estrategia de crecimiento y redactar el informe. Es un largo período 11 años; ha habido tantas iniciativas y decisiones...

*Ana:* Sí, y además como que la internacionalización de Campofrío empezó realmente en el 89, he recogido información desde el inicio de esta etapa, pues creo que es suficientemente interesante para que la incluyamos en nuestro trabajo. ¿Sabías que la internacionalización de la empresa empezó cuando Pedro Ballvé estuvo de vacaciones en República Dominicana donde había ido a descansar, e intuyó que ese era un mercado interesante que podía convertirse en la puerta de entrada a Estados Unidos?

*Carlos:* No, este detalle no lo sabía, pero sí, que ésta es una empresa, que a pesar de haberse convertido en una multinacional, en muchos aspectos, continúan funcionando como empresa familiar. Pedro Ballvé, es un ejecutivo absolutamente implicado en la empresa, gran conocedor del sector y con mucha intuición para detectar oportunidades; esto es lo que da agilidad a la toma de decisiones.

*Ana:* He estructurado la información por países. Mientras tu vas leyendo, yo me encargo de integrar la información económica (Anexos 5, 6, 7) , la información de las cotizaciones en Bolsa (Anexo 8) y los datos Nielsen de análisis del mercado comparativo:1994-2003 (Anexo 9).

## **2. PERIODO 1993 – 1997.**

### **2.1. República Dominicana.**

#### **Puerta de Entrada al Mercado Estadounidense.**

El mercado dominicano tenía un potencial interesante, dominado por marcas de empresarios cubanos en el exilio y alguna local de pequeño tamaño. Ofrecía también posibilidades de expansión hacia todo el Caribe para los productos cárnicos elaborados pero, lo que hacía más atractivo el proyecto era la posibilidad de alcanzar el mercado estadounidense.

En 1989 se constituyó Agrocarné, que se convirtió en la primera inversión exterior de Campofrío. La participación de Campofrío en aquel primer proyecto fue de un 25% a través de su filial Tenki International Holding (Compañía de cartera) llegando en el 1.995 a un 50%. El resto de las acciones quedaban en manos de dos socios locales: la empresa dominicana “Proteínas Nacionales” y la cubana “Romana Corporation” (propiedad de cubanos en el exilio).

La República Dominicana aportaba no sólo la proximidad geográfica sino también las facilidades ofrecidas por la legislación norteamericana para la importación de productos de este país, ya que además, tenía una cabaña nueva y limpia que los propios norteamericanos habían desarrollado. Los escollos de la Administración norteamericana para homologar productos alimenticios (homologación de plantas, productos, etiquetas, embalajes y fuentes de aprovisionamiento) eran difíciles y obligaron a un largo proceso que no se solucionó hasta finales del año 1.992, consiguiendo ya en el 1993, la autorización sanitaria para exportar a USA desde Agrocarné (Nueva York, Connecticut, Nueva Jersey, Florida y extensión a Puerto Rico). Este hecho unido a las crecientes exportaciones desde la planta a Centroamérica y el aumento de ventas locales presagiaban un resultado positivo a medio plazo.

A pesar de todo el camino andado, en 1994, Agrocarné seguía generando unas pérdidas crecientes (tras cuatro años de actividad y una ampliación de su producción en 1991 con

la construcción de una nueva planta), debido básicamente al retraso, ya mencionado, en los trámites administrativos requeridos para el inicio de sus exportaciones a Estados Unidos donde debía destinarse la mayor parte de la producción.

En 1995, se llevó a cabo la segregación de las actividades en República Dominicana. Así la sociedad Agrocarne atendería a partir de este momento el mercado dominicano, mientras que Sandridge, establecida en zona franca, se dedicaría al mercado de exportación.

Los esfuerzos realizados sufrieron un duro revés. A finales de 1997 se detectó un brote de peste porcina en Haití, por lo que Estados Unidos clasificó a la República Dominicana como país contaminado, cerrando las perspectivas de exportaciones a USA. Este hecho unido al incendio que se produjo en la planta de almacenamiento, obligó a replantear la inversión de Campofrío en aquel país. Las principales medidas adoptadas fueron:

- Suspensión temporal de la actividad industrial.
- Rescisión de contratos.
- Puesta en marcha de un plan para transformación de la sociedad en almacén de depósitos para productos que requiriesen temperatura fresca, a fin de facilitar la distribución de productos cárnicos importados.
- Venta de activos para generar los fondos y rentabilidad necesarios que permitiesen la continuidad de la empresa.

## **2.2. Rusia: Campomos.**

### **El Camino hacia la Diversificación de Mercados.**

En 1989 realizaron la segunda inversión en el exterior. Eligieron Rusia fruto de la intuición, la coincidencia y la capacidad de asumir riesgos.

Campofrío encontró en Rusia una tierra abonada para su actividad. El país era deficitario en productos cárnicos y prácticamente no existía competencia internacional.

Inicialmente los estudios de inversión y las negociaciones se centraron en San Petersburgo, donde existían interesantes contactos desde hacía años, fruto de la actividad exportadora previa de la empresa, y donde se pensaba instalar la fábrica. Pero los técnicos españoles encontraron difícil la adecuación de la vieja fábrica que la ciudad ofrecía. Se encontraban ya desalentados cuando la casualidad hizo que conocieran al que sería su socio en Campomos en un vuelo entre San Petersburgo-Moscú.

Las negociaciones concluyeron en el mes de diciembre del año 1989 con el nacimiento de Campomos en Moscú, sociedad mixta al 50%, en la que Campofrío asumía un riesgo mínimo de inversión de 3 millones de \$, y el socio local, Mosmiasoprom, (combinado cárnico de Moscú bajo control municipal) aportaba una planta de 2.500 m<sup>2</sup> con una capacidad de 2.500 Tm/año, que después de la remodelación efectuada bajo dirección técnica de Campofrío se amplió a 4.000 Tm/año manteniendo la misma plantilla. Aquella mínima inversión permitió sin embargo colaborar y estar desde el principio en la transformación social que allí comenzaba. Campomos fue la primera empresa mixta dentro del sector cárnico de la URSS. El personal es local, salvo unos pocos directivos que son españoles.

En 1992, como consecuencia de la buena marcha de la empresa, tomaron la decisión de reinvertir los beneficios generados por Campomos. El socio local no participó en la reinversión, y Campofrío pasó a tener el 70% de la sociedad, destinándose los beneficios mencionados a la financiación de una segunda planta cerca de Moscú con una capacidad de producción prevista de 15.000 Tm/año y que empezó a ser operativa en 1994

En 1994, las filiales en el extranjero estaban todavía en periodo de consolidación y en pérdidas a excepción de Campomos.

Del 95 al 97, Campomos se convirtió en la empresa cárnica más importante de Rusia, por su calidad, volumen, eficacia y rentabilidad. En octubre de 1997, Campofrío decidió

augmentar de nuevo su participación en Campomos comprando a su socio local un 13% más, lo que situó su participación en un 83%.

El fuerte crecimiento de los últimos años, situó a Campomos como el líder del mercado de la región de Moscú con una cuota superior al 20%. Este crecimiento se produjo sin prácticamente erosión en los márgenes netos que continuaban en el entorno del 15%.

#### CAMPOMOS

CAMPOMOS	91	92	93	94	95	96	97
Volumen de ventas (tm)	3.220	3.764	5.011	12.454	24.422	33.551	43.383
Ingresos sobre ventas (miles US\$)	558	3.004	9.551	31.867	76.382	121.546	155.000
Beneficio después de impuestos (miles US\$)	59	1.621	3.382	2.424	9.621	21.052	24.000

### 2.3. Filipinas: San Miguel – Campocarne.

#### El Mercado Asiático.

A principio de los años 90, Asia era sin duda la gran promesa. El desarrollo de los países del Sudeste Asiático estaba en plena expansión. Campofrío, llegó a Filipinas tras descartar otras opciones en el sudeste asiático: Indonesia y Malasia, tienen una población mayoritariamente musulmana; Tailandia, es un país poco consumidor de productos cárnicos y Taiwan aunque es un país productor de cerdo, tiene poca población para una inversión de este tipo. En Filipinas existía una cierta herencia hispana en los hábitos alimenticios que hacían más fácil la introducción de los productos Campofrío.

El mayor atractivo de este mercado era la posibilidad que ofrecía el Grupo San Miguel, uno de los principales grupos alimentarios locales, que buscaba por entonces un socio en el sector de elaborados cárnicos que cubriera su presencia en todos los procesos de la alimentación, desde la cría hasta el producto terminado.

En el mes de junio de 1991, se constituyó una empresa mixta al 50% con el Grupo San Miguel para la construcción de una planta de producción de productos elaborados cerca de Manila, que tendría una capacidad inicial de 7.500 Tm/año y una inversión de 3.000 millones de pesetas. El objetivo era abastecer en primer lugar al mercado filipino y, en una segunda fase, otros mercados cercanos vía exportación.

La oportunidad de invertir venía de nuevo acompañada de la colaboración con un socio local, con una implantación importante en la zona. Campofrío, llegó a Filipinas sin ninguna experiencia previa en aquel mercado y sin haber realizado exportaciones previas de tanteo de sus productos.

La planta entró en producción en 1992, pero debido a una mala adaptación del tipo de producto y envasado al mercado filipino, los inicios fueron más difíciles de lo previsto

En Filipinas, el comercio de productos alimenticios se realiza en pequeños mercados al aire libre, sin cámaras frigoríficas y donde la humedad ambiental es muy alta. Los productos se envasaban en un principio al estilo occidental en paquetes con 6/7 unidades. Dado que son pocas las familias con neveras en sus hogares, la compra se realiza a diario, por lo que adquieren una o dos unidades de cada producto. Los envases una vez abiertos, no resistían el almacenamiento y se estropeaban los alimentos, por lo que los comerciantes optaron por no tenerlos en sus tiendas. El error fue detectado por el director de exportación de Campofrío en un viaje a la zona.

Campofrío decidió controlar directamente la nueva organización de distribución y se adecuaron los productos a las características del mercado filipino. En 1995 se completó una nueva línea de producción de conservas cárnicas con el fin de comenzar la exportación de productos de larga duración hacía el sudeste asiático.

**SAN MIGUEL– CAMPOCARNE**

San Miguel - Campocarne	93	94	95	96	97
Volumen de ventas (tm)	1.537	3.941	5.510	6.401	7.891
Ingresos sobre ventas (miles US\$)	4.410	11.560	17.230	18.930	26.750
Beneficio después de impuestos (miles US\$)	-2.190	-4.510	-5.060	-2.540	60

## **2.4. México: Campofrío México, S.A.**

### **El Mercado Americano.**

La inversión en este país venía avalada por la experiencia previa de vender en México vía distribuidores que había sido muy positiva en años anteriores. Además, México era entonces, uno de los países americanos que más positivamente luchaba por asegurar su futuro controlando la inflación, mantenía una situación política aparentemente estable y estaba próxima la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, lo cual, le hacía tremendamente atractivo como país del que se esperaba un gran desarrollo a medio plazo. Existió una euforia en relación a este mercado y aunque se sabía difícil por tradición, no sólo Campofrío, sino otras muchas empresas españolas acudieron a él.

Así se fundó la compañía Campofrío México, S.A. de C.V. (100% Campofrío) que empezaría a funcionar en 1992 con una inversión de 1.300 millones de pesetas.

En 1993: la nueva planta de Campofrío México S.A. tenía una capacidad de 4.000 Tm/año dedicada a productos de calidad del sector alto y medio/alto. La planta obtuvo la clasificación TIF, lo que le permitía exportar a USA. Tras un año de producción inició el establecimiento de una red de distribución a través de sus filial “Campofrío Distribución” para ampliar la cobertura a todo el territorio centrado hasta ese momento en México D.F.

Pero en 1994 ocurrió lo que nadie esperaba: La convulsión financiera de finales de año conocida como el “Efecto Tequila”, provocó la paralización del crecimiento de ventas a pesar de haber aumentado su producción en un 40% respecto a 1993 y haber tenido incluso que llegar durante el año a diferentes acuerdos de producción con terceros para satisfacer la demanda. El final del año fue desalentador, las ventas bajaron un 15%.

Aquel año, con una economía en crisis, un incremento de la inflación, la devaluación el peso y la caída del PIB (con la consiguiente pérdida de poder adquisitivo de una mayoría de la población), Campofrío México se vio obligado a exportar 2.000 Tm a

Rusia, Caribe, Georgia, Norte de África y Jordania, mediante la fórmula de trueque con la empresa americana Atwood Richards, a cambio de envases de cartón, carne de pavo y otras materias primas. A la crisis se unía el elevado gasto del inicio de sus operaciones (estudios de mercado, adaptación de productos, inversión en publicidad etc...).

Esta crisis financiera evidenció que existía un desconocimiento de la realidad política del país. La inversión de Campofrío correría la misma suerte que tantas otras realizadas por distintas empresas españolas en México. Además, se habían cometido algunos errores de establecimiento: el tamaño de la planta no era el adecuado, era pequeña para un país en el que se competía con gigantes, (aunque estuvieran por delante en calidad, presentación etc.). En definitiva existió un mal planteamiento y además el equipo humano tampoco estuvo a la altura de las circunstancias lo que causó serios problemas tanto de mercado como de producto.

Todo ello provocó la decisión firme de salir de dicho mercado. En 1.996 cesó su actividad y procedió a la venta de sus activos y pasivos a su filial en México "Distribuidora Campofrío S.A." a excepción de su inmovilizado material que se lo arrendó a la misma sociedad.

## **2.5. Argentina: Campo Austral.**

### **El Mercosur.**

En 1.992 se levantó la prohibición de exportar productos de cerdo español a Argentina restringida hasta entonces a causa de la peste porcina. Se abría una nueva posibilidad de expandirse en un área de gran potencial de crecimiento, aunque en este caso con una fuerte competencia local y estadounidense. Los hábitos de consumo de productos cárnicos, no sólo en Argentina, sino en toda la zona de influencia, Uruguay, Paraguay y Sur de Brasil son muy altos, aunque muy concentrados en el vacuno.

La presencia de Campofrío comenzó limitándose al campo de la exportación (principalmente de jamón curado). A través de estas exportaciones comenzó un análisis práctico de mercado con un resultado positivo para los productos Campofrío. La demanda se cubrió, en principio, con los excedentes de España, México y República Dominicana.

El excelente comportamiento del mercado llevó a la creación, con el grupo argentino Blasfer, de la sociedad Campo Austral, participada en un 25% por Campofrío, y a tomar la decisión de construir una planta de producción en 1995 en los alrededores de Buenos Aires, con una capacidad de 6.000 Tm/año y un total de 60 empleados. La planta sería operativa a finales de 1.996, obteniendo una buena productividad. Por ello, en 1997 se decidió ampliar la planta de Argentina con una inversión de 450 millones de ptas para llegar a una producción de 8.000 Tm/año.

El objetivo de esta nueva inversión era claro: participar en el desarrollo del Mercosur, mercado con un alto potencial de crecimiento para los transformados de cárnicos y con unos hábitos de consumo ya desarrollados. Desde la planta de Buenos Aires se empezó a introducir los productos Campofrío en otros mercados del área Mercosur.

#### CAMPO AUSTRAL

Campoaustral	94	95	96	97
Volumen de ventas (tm)	86	426	732	1.968
Ingresos sobre ventas (miles US\$)	800	3.113	4.873	10.057
Beneficio después de impuestos (miles US\$)	-726	-1.088	-1.700	-264

## 2.6. Rumania: Tabco, S.A.

### La Vuelta a Europa.

El buen comportamiento de la inversión de Campomos en Rusia, inclinó a Campofrío a pensar de nuevo en los países de la antigua órbita soviética del Este Europeo. Estos

países ofrecían buenas oportunidades; toma de posiciones significativas con inversiones reducidas y comportamientos del mercado conocidos por Campofrío a través, de distintas exportaciones puntuales realizadas desde España y desde la filial -Campofrío France. Estos son países con un hábito de consumo de cárnicos elevado, especialmente de cerdo.

Campofrío, dentro de la política de asentamiento en países del este europeo, compró el 56% del capital social de Tabco, S.A., empresa cárnica situada en Tulcea (Rumanía). Esta participación accionarial pertenecía al fondo de Patrimonio estatal Rumano (FPS) y fue adjudicada mediante concurso internacional a Campofrío dentro del proceso de privatización de empresas públicas iniciado en aquel país.

La planta existente en Tulcea disponía de matadero de porcino y vacuno, y de una fábrica de elaborados cárnicos y enlatados, con una capacidad de 20.000 Tm./año. Funcionaba regularmente de un modo aceptable. Tabco era una marca muy asentada en Rumania, que en el año 1.996 había facturado alrededor de 280 millones de pesetas. La adjudicación de la empresa rumana, incluía el compromiso de Campofrío de invertir en una primera fase un millón de dólares, con el objetivo de modernizar tecnológicamente las instalaciones

Con este proyecto se pretendía no solo obtener una cuota de mercado elevada en Rumania sino también expandirse e introducir los productos Campofrío en los países limítrofes como: Ucrania, Moldavia, Hungría, Bulgaria, Turquía y la ex-Yugoslavia.

Este era además un proyecto estratégico para la compañía, no sólo por el área de influencia señalada, sino también como plataforma de venta a los países limítrofes de la actual U.E., una vez que se hubiera consumado la ampliación a los países de Europa Central y Oriental.

## **2.7. Inversión en USA: Abuin Packaging.**

### **Un Mercado Emergente dentro de un Mercado Desarrollado.**

Desde el inicio de la internacionalización de Campofrío, se había contemplado USA. como mercado objetivo, con un gran potencial de desarrollo si dirigían su oferta a los hispanos residentes en USA.

En USA había en 1997 unos 27 millones de hispanos censados con unos hábitos de alimentación muy diferentes a los de los estadounidenses. Este mercado hasta el momento había estado dominado por marcas propiedad de cubanos en el exilio, residentes generalmente en Miami, pero no por grandes multinacionales que no se habían interesado por este colectivo (aunque sí por el de inmigrantes asiáticos, italianos, griegos etc... fabricando productos étnicos adaptados a estos gustos). Campofrío quería conquistar este segmento en clara expansión: En USA es cada vez más común ver restaurantes, hoteles y supermercados hispanos, además, este segmento de mercado lo constituye una población joven y en crecimiento con una capacidad adquisitiva cada vez mayor.

En noviembre de 1.997, Campofrío compró en New Jersey la fábrica Abuin Packaging (marca cubana “El Miño”) para enriquecer la gama de productos fabricados en República Dominicana con derivados exclusivos al gusto latino. Era, por lo tanto, una inversión en un país desarrollado con una clara vocación de atender un mercado emergente. A juicio de Campofrío, éste era un proyecto interesante e innovador, del que rápidamente se obtuvieron beneficios. Se esperaban excelentes resultados a corto plazo.

## **2.8. Recapitulación hasta 1997.**

En 1.997, tras el consiguiente aprendizaje, los productos Campofrío estaban presentes en toda la Unión Europea, (con dos sociedades propias distribuidoras en Francia y Portugal) y tenían centros de producción en Rusia, Filipinas, República Dominicana,

Estados Unidos, Argentina y Rumania. Desde España o desde las fábricas en los países mencionados sus productos llegaban a más de 40 países y así se podían encontrar en mercados tan diversos como Oriente Medio, Países Escandinavos, África y América Central. Campofrío había llevado a cabo una gran inversión en calidad, innovación e imagen tanto en productos (Pollofrío, Pavofrío, etc.) como en las diferentes empresas del grupo (Tabco, Campomos, etc.).

A lo largo del año 97, los esfuerzos se orientaron hacia los países del Este de Europa, sin olvidar la penetración en el mercado americano, especialmente en USA, bien con productos para hispanos a través de la planta de New Jersey o con productos típicos españoles de gama alta (jamón curado sobre todo), a través de la red comercial del socio Hormel Foods.

El objetivo en ese momento era convertirse en la primera empresa cárnica europea en los inicios del segundo milenio. Para lograrlo debía alcanzar fuertes tasas de crecimiento a través del desarrollo de proyectos de innovación y las adquisiciones en el exterior. Igualmente el crecimiento podía venir por la creación de una importante política de integración vertical para poder satisfacer así los diferentes perfiles de la demanda, tanto en los mercados de la UE como en otras áreas geográficas donde la marca Campofrío estaba presente.

En los últimos tiempos se estaban introduciendo, vía exportación directa, desde España, en nuevos mercados como Croacia, Bosnia, Ucrania y Kazajistán con muy buenos resultados de aceptación de sus productos.

*Ana:* a mí me parece que estamos delante de una empresa, innovadora y capaz de asumir riesgos. Realmente cuando estás en un mercado maduro, como es el sector cárnico, las posibilidades de estancarte y desaparecer, son muy elevadas. Campofrío ha sido capaz de duplicar las ventas en 4 años.

*Carlos:* en parte tienes razón, pero cuando tomas decisiones arriesgadas no siempre salen bien. Supongo, que lo importante es reaccionar a tiempo y ser lo suficiente ágil para redireccionar tu estrategia, si los resultados no son los esperados. Te llevarás alguna sorpresa con alguna de las grandes inversiones internacionales.... Será mejor que sigas leyendo.....

---

eoi

### **3. PERIODO 1998–2003.**

#### **3.1. La Consolidación en los Países Emergentes.**

##### **3.1.1. Rusia.**

En 1998, Campomos, la filial estrella de Campofrío, que desde 1991 había incrementado 15 veces su volumen, sufrió las repercusiones de la crisis financiera soviética y contribuyó a la baja facturación internacional del grupo.

Sin embargo, Campomos supo aprovecharse de esta crisis para asentarse en el país. Los competidores directos en Rusia tuvieron que cerrar cinco fábricas en Moscú y San Petesburgo, dejando libre una cuota de mercado que Campofrío supo absorber adaptando su gama de productos al nuevo nivel adquisitivo de la población. Los competidores exteriores (fabricantes-exportadores) también fueron cautos en sus exportaciones esperando a que se clarificara la situación dejando también disponible esta pequeña cuota de mercado. También se beneficio de la adquisición de empresas con maquinaria nueva, que fueron a la quiebra.

Después de la crisis Campofrío producía al 100% de su capacidad (50-55 mil toneladas al año) No obstante los márgenes se resintieron por la fuerte caída de la demanda y la fabricación de productos de precio unitario inferior, con menor valor añadido.

En el 2000, obtuvo un resultado positivo de 1,7 millones de euros, para alcanzar en el 2001 12,8 millones, en el 2002 16,3 millones y en 2003 6,97 millones de euros

Hoy, quince años más tarde, los propios directivos de Campofrío se sorprenden de la capacidad de decisión del momento cuando todavía existían muchas especulaciones sobre el futuro del país.

### 3.1.2. Polonia.

En Polonia, Campofrío adquirió en el 98 el 98,34% de Morliny y el 76% de Ostroleka. Polonia es un mercado que cuenta con 40 millones de habitantes, con un crecimiento de nivel de vida importante; siendo además un exportador neto de carne de cerdo, y uno de los mayores productores y consumidores del mundo (su consumo per capita dobla al español). Campofrío vio la posibilidad de mejorar con su tecnología la producción de materia prima, y así poder contribuir al abastecimiento de Campomos con el consiguiente abaratamiento de costes..

Además, Polonia era uno de los principales candidatos para entrar en la UE a medio plazo (en 2004). La capacidad instalada de Morliny fue inicialmente de 130.000 Tm/año (el doble de Campomos y similar a la de Campofrío España)

En 2001 Campofrío lanzó una OPA de exclusión en la Bolsa de Varsovia para hacerse con el 1,66% de Morliny que aun no controlaba; y a inicios de 2002 procedió a la venta de su participación en Ostroleka, con el fin de concentrar los esfuerzos en la mejora de la fabrica en Ostroda, para lograr, por una parte una mejora significativa en la productividad y por lo tanto, en los costes de producción y por otra, para adecuarla a la fabricación de nuevos productos.

Morliny está homologada para exportar a USA donde existe una importante colonia polaca.

### 3.1.3. Sudamérica.

En Enero de 1999 se cerró un acuerdo para incrementar la participación en su filial Campo-Austral del 27,14% al 40%. Campofrío consideró esta empresa clave para su crecimiento en los países del cono Sur. En Noviembre de 1998 Pedro Ballvé inauguraba las nuevas instalaciones de Campo-Austral

Sin embargo, la situación económica de Argentina, complicó tremendamente la situación financiera de la empresa, y en 2002, Campofrío, decidió poner en venta Campo-Austral, al no haber alcanzado nunca resultados positivos.

### **3.2. Cambio de Estrategia. Los Países Desarrollados.**

Ya en 1999, tras conseguir ser líder español, situarse en Europa del Este, América y Filipinas, Campofrío considera la UE como un mercado único de 300 millones de consumidores, la mayor parte con una moneda común. Las áreas de mayor interés en este mercado único son: España, Francia y Portugal. El nuevo objetivo de crecimiento de Campofrío son los países desarrollados europeos.

#### **3.2.1. Francia.**

En Abril de 1999 el grupo español anunció la adquisición del 80 % de la compañía francesa Gairaud Montagne por 2.800 millones de pesetas. La operación consistió en la integración de esta sociedad con la comercializadora “Campofrío France”, de tal manera que la facturación conjunta superó en ese ejercicio los 13.500 millones de pesetas. Hay que señalar que el 10% del negocio de Gairaud provino del mercado exterior (básicamente en Argentina y Benelux).

Gairaud, empresa familiar fundada en 1933 tenía cinco fábricas en las regiones pirenaicas francesas y empleaba a 282 personas. La facturación alcanzó en 1998 los 9.023 millones de ptas. Estaba especializada en productos cárnicos de gama alta y tenía una fuerte presencia en el mercado francés. El 70% de su producción se centró en el “Jambon Sec”, equivalente al jamón serrano español.

El valor estratégico de la inversión era el intercambio tecnológico, el desarrollo de Campofrío en la Europa occidental una vez consolidada su presencia en países del Este

y la utilización de la red comercial de Gairaud para distribuir en Francia los productos de otros países.

### 3.2.2. Portugal.

Se llegó a un acuerdo para la adquisición del 100% de Fricarnes, empresa familiar líder del sector cárnico en este país. La inversión supuso un total de 8.320 millones de pesetas, convirtiéndose en la mayor inversión de Campofrío en el exterior por delante de Morliny en Polonia. Estratégicamente, consideraron muy importante esta toma de posición en Portugal de cara a controlar la posible entrada, de competidores europeos y americanos en el mercado nacional.

Sin embargo, en 2002, Campofrío decide variar su estrategia en el país con el cierre del matadero de porcino debido a la baja rentabilidad de la inversión, aunque manteniendo la fabricación de elaborados cárnicos, adaptados a los gustos locales.

Esta inversión convirtió 1999 en un año récord en adquisiciones. El presupuesto destinado a este capítulo alcanzó la cifra de 19.000 millones de ptas., tanto como todo lo invertido desde 1990.

### 3.2.3. Reino Unido.

Después de Francia la empresa abrió una oficina en Londres para estudiar las posibilidades que tenían sus productos en el mercado británico. Desde la nueva oficina se llevaron a cabo minuciosos estudios de mercado para introducir los productos que, a los ingleses, les gusta comer cuando visitan España como turistas. Las grandes dificultades del mercado británico eran las siguientes:

- El 40% del mercado estaba copado por marcas blancas de grandes cadenas de distribución.

- Los embutidos son menos utilizados en las comidas que por ejemplo en Alemania y Francia.
- El coste de transporte resultaba elevado en caso de importación directa.

### **3.3. Ganando Dimensión para Competir.**

A inicios de 2000, Campofrío, decide redireccionar de nuevo su estrategia, haciendo énfasis en el mercado español, y decididos a ganar dimensión, factor que consideran clave e indispensable para mejorar resultados. Por ello abordan un ambicioso plan de adquisiciones en la Península. A su vez, decide estar menos presentes en los países en los que la coyuntura económica, la situación de los mercados o las relaciones con los socios son menos favorables, como ya hemos visto por las desinversiones realizadas en algunos de los países.

#### **3.3.1. OMSA Alimentación.**

En marzo de 2000, Campofrío lanza una OPA amistosa sobre el 100% del capital de Omsa Alimentación, fabricante en España de la marca Oscar Mayer. El precio de compra de las acciones era de 7,06 euros, un 9,45% de prima sobre la cotización media del año. Al cierre del plazo fijado, habían acudido a la OPA el 55,79% de accionistas. Del cual un 23% correspondía a Inversiones Ibersuizas y Grucysa. El importe total pagado fue de 8.207 millones de pesetas. Por su parte el Grupo Directivo de OMSA Alimentación, propietaria del 31,28% de las acciones a través de la sociedad instrumental Ajino, acordó con Campofrío, la venta de las acciones de forma aplazada, mediante el otorgamiento de derechos recíprocos de opción de compra y venta sobre las citadas acciones, ejercitables al cierre del ejercicio 2002 y cuyo precio se fijaría en función de la evolución de los fondos propios del período 2000-2002. Hasta la transmisión total de las acciones, los directivos de OMSA seguirían participando en la

gestión de la compañía y Campofrío ostentaría los derechos políticos correspondientes a las citadas acciones. Campofrío extendió el derecho acordado a Ajino, a los accionistas minoritarios de Omsa Alimentación. Esta oferta fue aceptada por el 4,06% de los accionistas. Resultado de esta operación, fue que Campofrío adquirió los derechos políticos sobre el 87,07% de las acciones de Omsa Alimentación hasta el cierre del ejercicio 2002.

Con la compra de Omsa, Campofrío conseguía una cuota agregada en el mercado español del 17%.

En julio de 2002 se realizó la operación de exclusión de Bolsa, con ello la participación en Omsa Alimentación, S.A. al 31 de diciembre de 2002 ascendía al 63,15% y los derechos políticos alcanzaron el 97,66% del capital social.

La fusión se materializó el primer trimestre de 2003 mediante la entrega a los accionistas minoritarios de Omsa de títulos de Campofrío, en la proporción de una acción de la matriz por cada una de las acciones de Omsa. El canje de las acciones se realizó con acciones de la autocartera de Campofrío. En cuanto a la absorción de Ajino, pasó a ser una empresa íntegramente participada por Campofrío, por lo que no hubo canje de acciones, se pago por ella 34.936 miles de euros.

### 3.3.2. Navidul.

El 2 de junio de 2000 se notificó a la CNMV<sup>2</sup> la decisión de los consejos de administración de la fusión por absorción de Navidul, S.A. por parte de Campofrío S.A. El acuerdo alcanzado representó un desembolso a Campofrío de 14.161 millones de pesetas por el 49,5% de las Acciones. Por el restante 50,5%, se procedió a un canje de acciones en base a una ampliación de capital de 6,2 millones de acciones a un euro lo que representó el 16% del nuevo capital social de la compañía.

---

<sup>2</sup> CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores

Para facilitar el proceso de fusión, el hasta entonces presidente de Navidul, se convirtió en copresidente de Campofrío Alimentación por un plazo máximo de tres años.

Tanto Omsa como Navidul eran, en el momento de la fusión, dos empresas con presencia en Europa y Estados Unidos, con marcas de reconocido prestigio, tanto por el esfuerzo realizado en la calidad de sus productos y las constantes inversiones en mejora de las capacidades tecnológicas e investigación como por las campañas de publicidad y marketing. Omsa, con la representación de la marca Oscar Mayer disponía ya de una fuerte penetración en el segmento de mercado de niños y jóvenes, mientras que Navidul contaba en el 99, con un 5,7% de la cuota de mercado, siendo uno de los principales fabricantes de productos curados (jamones y chorizos).

La fusión de Campofrío con Omsa y Navidul, le ha aportado una cuota de mercado nacional del 18,3%, convirtiéndose en el líder indiscutible en España y consolidando al Grupo como la empresa cárnica líder de Europa. Inicialmente se valoraron las sinergias en unos 6.000 millones de pesetas y se elaboró un plan para gestionar las redundancias e integrar las “culturas” y operaciones de las tres empresas. Se puso en marcha un nuevo modelo de Gestión de Materias Primas, se rediseñaron los Procesos de Innovación para acortar los tiempos de lanzamiento; se investigaron a fondo las marcas de la compañía, para fortalecer su posición; y se simplificó y racionalizó el nuevo portafolio de productos. Por último se ha creado el departamento de Innovación, para llevar a cabo una política de diversificación de productos incluyendo la comercialización de nuevos platos precocinados con un mayor valor añadido. De esta forma Campofrío se asegura el acompañamiento a la evolución en los hábitos alimenticios que esta produciéndose e incrementa su presencia en el mercado, con productos diseñados específicamente para abordar los sectores de consumidores en los que Campofrío aun no tiene la presencia deseada.

La evolución del personal en número es significativa y ha ido acompañada de políticas de integración. En el 2002 ha lanzado el Plan de Integración del Capital Humano.

	2000	2001	2002	2003
N.Empleados	9.200	8.963	8.691	7.751

### 3.4. Reestructuración de la División de Frescos.

En 2002, se procedió a la integración del área de frescos de las empresas pertenecientes al Grupo Campofrío, integrando también los mataderos de Omsa. Toda la actividad de carne fresca del Grupo quedó concentrada en la empresa Primayor Alimentación S.L. convirtiéndose no sólo en la primera compañía española en carnes de cerdo sino también de vacuno. Se decidió la construcción del que sería el matadero más moderno, desde el punto de vista tecnológico, de Europa, para el sacrificio y despiece de ganado porcino. Con una capacidad máxima de sacrificio de 8.000 cerdos diarios, disponiendo en total de una capacidad de despiece de 1,4 millones de canales al año. La inversión total, sufragada por la Caja de Ahorros Municipal de Burgos, alcanzó los 40 millones de euros y entró en funcionamiento en julio de 2003.

Primayor se convertía además en el primer proveedor de carnes frescas con trazabilidad en España, gracias a los acuerdos alcanzados con ganaderos y granjas homologas, y a los complejos sistemas implantados en toda la cadena de tratamiento de los productos, asegurando la seguridad y calidad en un momento en el que tanto los consumidores, los productores y la Administración estaban especialmente sensibilizados después de la crisis de las “vacas locas<sup>3</sup>” a finales de 2000, y la peste porcina (fiebre aftosa) de 2001.

A pesar de los esfuerzos realizados, y debido a una situación complicada del mercado durante los meses verano y último trimestre de 2002 la cuenta de resultados de Primayor arrojó unas pérdidas de 7,7 millones de euros, que en el 2003 alcanzaron los 10 millones.

<sup>3</sup> Como se conoció popularmente a la “Encefalopatía espongiforme bovina” (EEB)

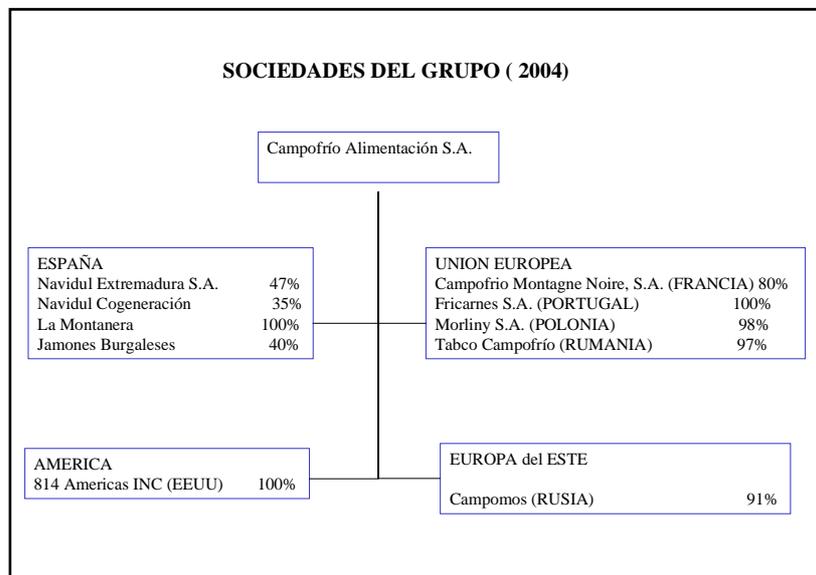
En 2003 Campofrío decide la venta de Primayor Alimentación, S.L , materializándose a inicios de 2004 por 17 millones de euros, a la empresa segoviana Proinserga.

Con Proinserga firman un contrato de abastecimiento por siete años prorrogables a 10, para el suministro preferente de carnes, cubriendo el 60% de las necesidades de materia prima de Campofrío, y asegurando por lo tanto la calidad de la carne en todo su proceso, desde la genética del animal, pasando por la alimentación y el manejo del ganado.



#### 4. CAMBIOS EN EL ACCIONARIADO.

En febrero de 2004, Smithfield Foods, el primer productor de porcino de Estados Unidos adquiere el 15,2% de Campofrío a Hormel Foods, por un importe de 69,77 millones de euros. Esta operación en la que Campofrío ha actuado como intermediario representa para ambas empresas una colaboración estratégica a largo plazo, puesto que Smithfield tiene una destacada actividad productiva en Polonia y Francia además de estar presente en Brasil, China y Méjico.



*Ana:* No esta mal....

*Carlos:* No, no han parado, pero en 2001 vendieron su participación a sus socios de Filipinas; en 2002 vendieron Agrocarné en la República Dominicana; y Campo-Austral en Argentina está a la espera de comprador.

*Ana:* La verdad me sorprende, ¿Qué ha ocurrido?

*Carlos:* Supongo que se han visto forzados por los malos resultados en algunos de estos países y la necesidad de liberar recursos para poder seguir invirtiendo donde han surgido nuevas oportunidades. No es fácil entrar con este tipo de productos en países con culturas y hábitos alimentarios distintos. No es suficiente tener un buen producto, calidad y buena imagen en tu país de origen. Ni siquiera ser una marca reconocida mundialmente es suficiente.

*Ana:* Esto me recuerda haber leído algo al respecto. En los años 80, cuando España estaba preparando su entrada en Europa, varias multinacionales intentaron comprar empresas de este sector en España, y acabaron fracasando.

*Carlos:* sí lo vimos en clase. Nestlé compró “El Acueducto” que al final tuvo que venderla y ahora es propiedad de Proinserga; Unilever compró “Revilla” que acabó en manos de Navidul y por lo tanto ahora también es una marca del Grupo Campofrío.

*Ana:* Y el otro día leí que, Argal pasó de ser una empresa familiar, a manos de British Petroleum, luego fue adquirida por la multinacional Sara Lee y finalmente se han quedado con la empresa un grupo de directivos.

*Carlos:* Y Omsa que ahora esta integrada en Campofrío tiene un pasado aun más rocambolesco. Siendo una empresa familiar pasó en 1976 a manos de la empresa americana Oscar Mayer, luego en 1981 fue comprada por General Food también americana, quién a su vez fue adquirida en su totalidad por el grupo Philips Morris en 1985. En el 87, fue adquirida por un Grupo alemán, Coop A.G. Y aun queda, en el 91, y manteniendo un contrato de marca y tecnología con Oscar Mayer, cambio de nuevo de propiedad y paso a manos de un grupo de directivos y de Inversiones Ibersuiza. Y en el 95, entró en el capital una empresa del grupo FCC, y el final ya lo has visto.

*Ana :* Está claro que tendremos que incluir en nuestro informe un análisis de las ventajas competitivas de las empresas locales, comparándolas con las de las multinacionales, quizás si analizamos lo que ha ocurrido en España, podremos

explicar porqué Campofrío ha tenido que salir de algunas de sus inversiones en países emergentes....

*Ana:* Enumeremos las cuestiones claves que tiene que analizar nuestro informe, y pongámonos a trabajar.

*Carlos:* Como muy bien has dicho, deberíamos ir pensando en:

- Ventajas competitivas de las empresas locales en comparación a las multinacionales extranjeras en este sector.
- Lecciones aprendidas por Campofrío, en las distintas estrategias que ha ido adoptando.

*Ana:*

- La estrategia de internacionalización en países emergentes: decisiones adoptadas (socios, capacidades productivas, productos, distribución,...)
- La apuesta por los países del este (ventajas, riesgos asumidos, ...)
- Análisis de los datos financieros, cómo han repercutido en el Balance y las Cuentas de Resultados los éxitos y los fracasos (he incluido algunas notas explicativas en el Anexo 5).

*Carlos:*

- Evolución de la cotización en Bolsa. (No podemos olvidar que las empresas tienen que remunerar a los accionistas).
- Las últimas fusiones/adquisiciones en España, ¿están logrando alcanzar las sinergias previstas?

*Ana:* a mí me gustaría también,

- Hacer algunas consideraciones sobre la última decisión de venta de la división de productos frescos. He adjuntado unos datos sobre la evolución del precio del porcino (Anexo 10).

*Carlos:* yo creo que para empezar no esta mal, puede que a medida que profundicemos, surja alguna otra cuestión a destacar.

*Ana:* pues, pongámonos manos a la obra.....

eoi

## 5. EPÍLOGO.

En agosto de 2004, Smithfield Foods, adquiere por 41 millones de euros un 7,2% adicional, con lo que ha incrementado su presencia en el capital de la compañía pasando de un 15,2% a un 22,4%, convirtiéndose en el principal accionista unitario. No obstante, la familia Ballve al completo mantiene la mayoría del capital de la empresa, controlando el 44,14%.

También en agosto, Campofrío ha anunciado la venta a su socio Smithfield Foods de su filial polaca Morliny por 42 millones de euros. La operación generará unas plusvalías de aproximadamente 10 millones de euros, mientras que la contribución de Morliny al beneficio neto del año pasado fue de 1,4 millones de euros. Morliny tuvo que adaptarse, el pasado año, a las duras condiciones del mercado, cuando los precios de los productos cárnicos entraron en una espiral a la baja. Esta situación llevó a la sociedad polaca a aplicar una agresiva política de precios para mantener la rentabilidad.

Campofrío era el tercer mayor productor en Polonia con una cuota de mercado del 5,5% y constituía un mercado estratégico para la compañía, por lo que la desinversión en Polonia supone un importante cambio en la estrategia de Campofrío.

Según las últimas declaraciones (octubre del 2004) de Pedro Ballve, el grupo Campofrío mantiene ahora una nueva apuesta para crecer en el mercado español y comunitario con una política de diversificación de productos que van desde las carnes al pescado y, sobre todo, con la comercialización de nuevos platos preparados con un mayor valor añadido. Pedro Ballve asegura contar con hasta 250 millones de euros para acometer tales empresas.

## ANEXO 1

### **Campofrío: Información Básica (1997).**

#### **Orígenes.**

El origen del Grupo Campofrío se remonta a 1952, fecha de constitución de su sociedad matriz, “Conserva Campofrío S.A.” siendo los principales accionistas las familias Ballvé y Yartu. En un principio la sociedad funcionaba como matadero de reses porcinas y vacunas en Burgos, diversificándose en 1960 hacia productos cárnicos elaborados.

En 1978, la compañía norteamericana Beatrice Foods adquiere el 50% del capital de Campofrío, que significó una beneficiosa asociación. Es durante este periodo cuando Campofrío introduce en sus procesos productivos y de distribución conceptos avanzados tanto organizativos como tecnológicos y de marketing.

La “Historia Contemporánea” de Campofrío tiene su punto de arranque en 1988, cuando la familia Ballvé, con el apoyo del entonces Banco Central, recupera el 50% de las acciones que su fundador, José Luis Ballvé, había vendido una década antes a Beatrice Foods, interesada en desarrollar en Europa una división cárnica. La crisis del grupo estadounidense puso la operación a tiro junto a otra circunstancia clave: El Banco Central buscaba en aquellos momentos el apoyo de empresarios, a cambio de invertir minoritariamente en proyectos industriales y puso sus recursos a disposición de la operación a cambio de un 25% de la entonces Conserva Campofrío, mientras que la familia Ballvé adquirió el 5% del Banco Central, convirtiéndose en uno de los principales accionistas del Banco. Pedro Ballvé, presidente de la industria cárnica, ocupó un sillón en el Consejo de administración y en la Comisión ejecutiva.

Pedro Ballvé conocía bien a finales de los años 80 la realidad del negocio de transformados cárnicos en España. La demanda estaba estancada y se empezaba a producir un cambio en los hábitos alimenticios a causa de un envejecimiento de la

población, de la entrada de productos alimenticios extranjeros y del desembarco de las grandes multinacionales de la alimentación. Además comenzaba un culto por los “productos light”, que obligaban a replantearse la estrategia de productos de la empresa, dedicada básicamente a la producción de transformados del cerdo. No olvidemos que la etapa de estos diez años (1987-1997) coincide con la integración progresiva de la economía española en la UE, lo que sutilmente ha contribuido a que el modo de vida de los españoles haya ido asimilando otros estilos.

Pedro Ballvé, presidente de Campofrío desde la muerte de su padre en 1.985, había heredado de éste la ya iniciada tarea de llevar a cabo la internacionalización de la empresa. Era el momento de hacerlo. La compañía pasaría poco a poco de empresa familiar a multinacional.

La decisión de exportar se produjo en un momento en que la capacidad de producción en el mercado nacional era el doble de la demanda interna.

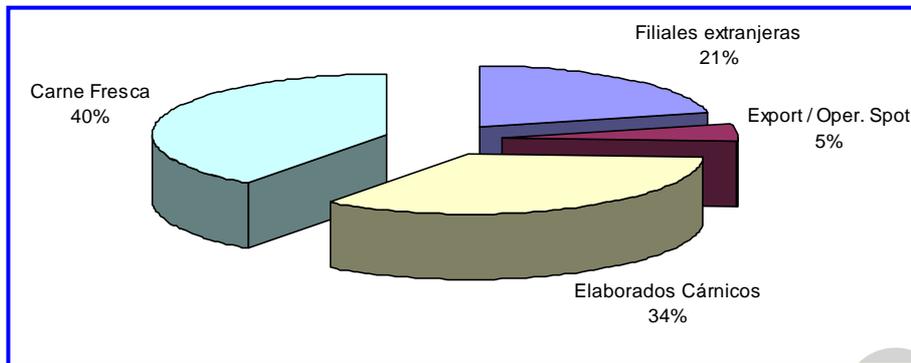
### **Actividad Empresarial.**

Campofrío se dedica principalmente a las actividades de matadero, despiece y, en especial a la fabricación de embutidos, fiambres, paletas, jamones, salchichas y comida para animales. También comercializa carne fresca.

Los cuatro pilares básicos de desarrollo del grupo son:

- Activa política en I+D para adecuar los productos Campofrío a las nuevas demandas de los consumidores.
- Ser una marca con prestigio ligada a la vida sana.
- Diversificación de productos, basada en la elaboración de carnes blancas como complemento del cerdo. En esta línea ha desarrollado Pavofrío y Pollofrío.
- Apuesta por el desarrollo Internacional.

### SEGMENTACIÓN DEL NEGOCIO 1997 (% EN PESETAS)



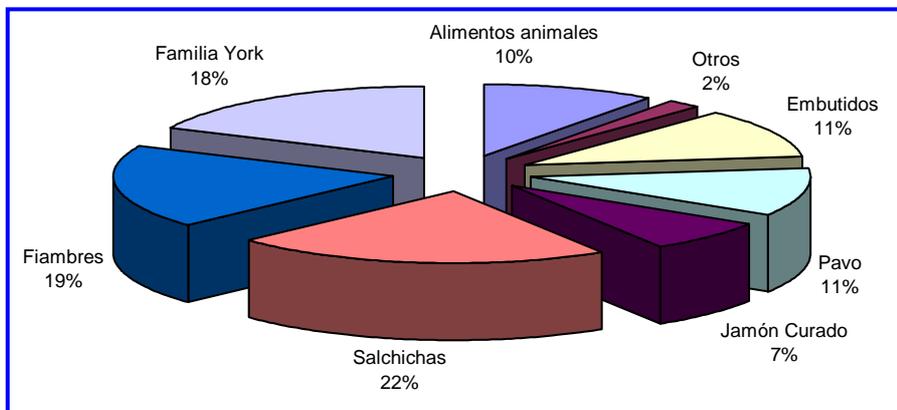
Fuente: Campofrío

### Línea de Productos.

Dispone de una amplísima gama de productos entre los que se pueden contabilizar hasta 300 referencias, situados en la gama de precio alto gracias a la imagen de calidad y excelencia que transmite la sociedad a través de sus campañas de publicidad y marketing.

En 1.996, y de acuerdo con la filosofía de que la empresa sea concebida como una empresa de nutrición, se decidió cambiar su denominación social “Conservera Campofrío” por “Campofrío Alimentación”. En paralelo adoptó una imagen corporativa más dinámica y lanzó al mercado la línea de productos “Sanissimo”, de elaborados cárnicos con todo su sabor pero con menos contenido en sal, grasa o colesterol.

### LÍNEAS DE PRODUCTO 1997 (% EN PESETAS)



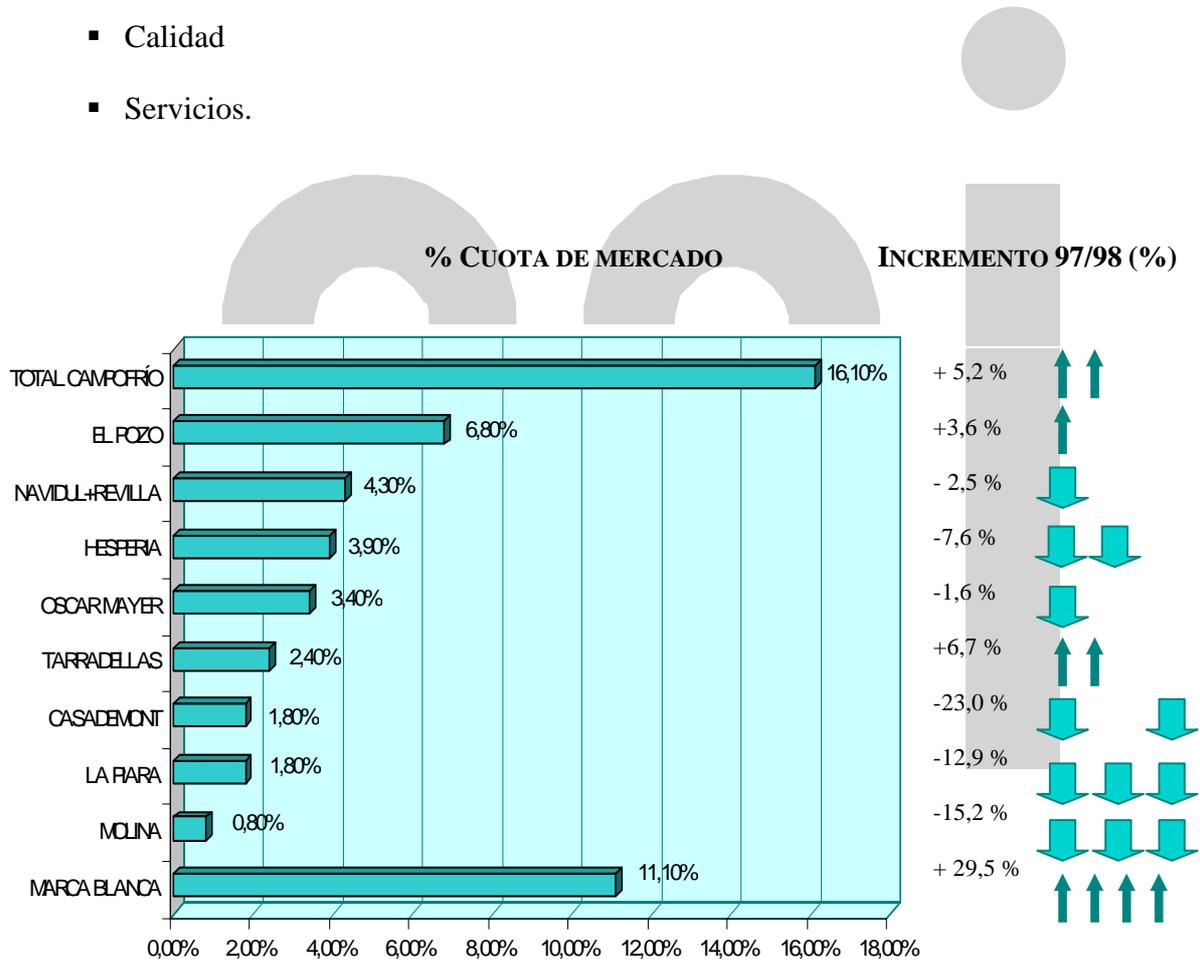
Fuente: Campofrío

### Posición Competitiva frente a otras Marcas Españolas.

Es el líder del sector de elaborados cárnicos en España con una cuota de mercado que ha pasado del 10% en 1993 al 16% en 1997 frente a su más directo competidor, El Pozo, con el 7% de cuota nacional<sup>4</sup>.

La actividad productiva de Campofrío se entiende bajo tres parámetros fundamentales:

- Costes competitivos
- Calidad
- Servicios.



Fuente: Campofrío

<sup>4</sup> Fuente: Campofrío

## Recursos Humanos.

En 1.997, Campofrío empleaba 3.785 personas de las que 2.000 pertenecen a su actividad en el exterior.

Campofrío busca la implicación de la plantilla en los objetivos de la empresa para lo cual ha puesto en marcha la metodología KVP (mejora continua) que trata de optimizar los métodos de trabajo buscando la fuente de mejora en los trabajadores. Ha desarrollado un pacto de competitividad y un sistema de incentivos variables que potencia el trabajo en equipo. Así mismo lleva a cabo un interesante programa de formación y desarrollo profesional.

## Evolución de la Plantilla en España.

Año	Nº Trabajadores
1992.....	1.786
1993.....	1.869
1994.....	1.808
1995.....	1.593
1996.....	1.589
1997.....	1.785 <sup>5</sup>

<sup>5</sup> La subida del número de empleados se debe a nuevas contrataciones por necesidad de mano de obra de los nuevos productos y de la nueva planta de Burgos.

## Estructura Accionarial 1.997.

El accionariado estaba compuesto en 1.997 de la siguiente forma:

Familia Ballvé.....	55 %
Hormel Foods.....	21%
Bolsa.....	21%
BCH.....	3%

## Estructura del Grupo.

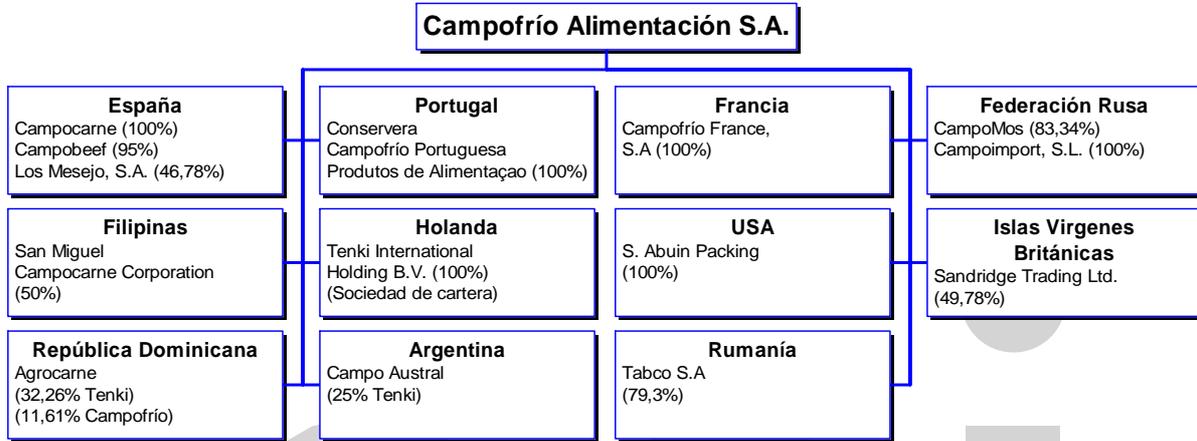
Campofrío Alimentación opera en España a través de tres compañías, además de la matriz, que son Campocarne S.A., Campobeef y Los Mesejo. Campobeef fue creada en febrero de 1997 como filial 100 % Campofrío para vender carne de vacuno con marca de alto valor añadido, buscando de esta forma romper la excesiva dependencia que tiene la compañía de los productos derivados del cerdo.

En España, tiene 8 fábricas distribuidas por distintas provincias, siendo las más importantes la de Burgos de elaborados cárnicos y Villaverde (Madrid). Tiene mataderos en Madrid y Lérida.

La compañía ha seguido una estrategia de diversificación geográfica en países con gran potencial de crecimiento, con poco desarrollo industrial, evitando mercados como los del norte de Europa, muy concentrados y con una fuerte competencia.

En 1997, tiene plantas productivas en República Dominicana, Rusia, Filipinas, Argentina, Rumania y USA; sus sociedades en Francia y Portugal comercializan sus productos en estos países, en el resto de la Unión Europea y en otros países europeos. Posee además una sociedad de cartera, Tenki International, en Holanda.

## ESTRUCTURA DEL GRUPO 1997



### Estrategias de Campofrío frente a la Problemática del Sector.

A principios de los 90 Campofrío inició una estrategia en la que ha combinado una importante reorganización tecnológica, industrial y comercial con una profunda apuesta por el crecimiento exterior para ayudar a superar la madurez del saturado mercado nacional.

- **Dinamismo e innovación frente a la atonía de la demanda interna:** Campofrío se ha caracterizado desde finales de los años ochenta por un gran dinamismo, por una innovación constante tanto en la gestión como en los procesos productivos y por una apuesta clara hacia la internacionalización.
- **Diferenciación de producto:** Anticipación y adaptación de sus productos a los cambios y tendencias en los hábitos de consumo. Evolución hacia producción de líneas con gran valor añadido por su elaboración, calidad y presentación que le han permitido avanzar posiciones dentro del sector; no todas las actuaciones en el marco de la innovación han sido igualmente exitosas ya que la compañía se vio obligada en los años 93-94 a ralentizar la búsqueda de nuevos productos y a restringir la venta de determinados productos (productos precocinados), debido en parte al contexto

económico en que fueron introducidos en el mercado y posiblemente a una excesiva anticipación respecto a la evolución de los hábitos del consumidor español. Por otro lado ha ido reduciendo la dependencia del cerdo expuesto a crisis cíclicas de precios. Los productos de cerdo todavía suponen el 80% de las ventas<sup>6</sup>, pero el pollo, pavo y vacuno van tomando posiciones importantes.

- Gran Inversión en modernización de plantas, que se encuentran al más alto nivel tecnológico y que suponen un factor de competitividad en los mercados nacionales o internacionales.
- Reducción de los costes: ha llevado a cabo una reorganización interna para reducir costes y mejorar eficacia:
  - “Outsourcing” de la actividad informática (Andersen Consulting<sup>7</sup>)
  - “Outsourcing” de la gestión de logística.(Exell Logistic-1.995)
  - Adecuación, flexibilización e incentivación de la plantilla.
  - Acuerdo con proveedores (1.995).
- Gestión de marca - Desarrollo de una imagen de calidad

<sup>6</sup> En 1996 se produjo la primera crisis de Encefalopatía Espongiforme Bovina y en 1997 hubo otro brote de peste porcina. La reducción de la oferta provocada por el sacrificio de los cerdos infectados por la peste porcina disparó el precio. En el 96 el Kg. de peso vivo se situaba en las 175 ptas., y en Mayo del 97 en 275 ptas. El peso que tiene el coste de la materia prima en un producto elaborado como el chorizo, el jamón, etc. es de un 80 %. Para evitar un colapso en su cuenta de resultados, Campofrío renegoció a marchas forzadas con las grandes superficies los precios pactados antes de la crisis, ya que trasladar la subida de los precios al consumidor desplazaría la demanda hacia otras carnes.

<sup>7</sup>Campofrío tiene desde 1994 un acuerdo de “outsourcing” con Andersen Consulting en la gestión de sistemas de información. Han organizado una red de ventas de aproximadamente 40.600 puntos y a finales del año 97 el ciclo pedido-entrega se había reducido en casi un 50 %.

Es una de las marcas con mayor prestigio y reconocimiento en el mercado de elaborados cárnicos y de alimentación en general. Tiene una apuesta clara por la “calidad total”, “seguridad” y “vida sana”. Ha hecho una apuesta por fortalecer la marca Campofrío. No obstante utiliza otras marcas como: Alerce, Campofritos, Camposierra, Catedral, Superchopp, Top Chicken, El cid, Gaty, Gran Doblón, Gan Serrano, Jamongus, New Yorker, Perry Mix, Perry Nat, Pollofrío, Salchibeeef, Sanissimo, Pavofrío.

### **Cambio del Accionariado: de Empresa Familiar a Multinacional Emergente.**

Campofrío, que había iniciado su actividad en 1952 en Burgos, pronto comprendió que no iban a limitarse sólo a los mercados nacionales, sino que los tiempos llevaban a unificar los mercados internacionales, más tarde globales. Así, ya en 1978 empezó a pensar en alianzas (Beatrice foods) y más tarde en la necesidad de salir a otros países diversos y distantes sin poner más límites a su expansión que sus propias capacidades.

### **Bolsa.**

Campofrío empezó a cotizar en Bolsa a finales del año 1.989, lo cual supuso un importante cambio dentro de la empresa. Es el principio de la evolución desde empresa familiar a multinacional emergente.

La evolución del precio de la acción de Campofrío se caracteriza por su alta correlación con el índice general de la bolsa de Madrid y hasta hace escasamente dos años, por su carácter defensivo (su volatilidad es menor que la media del mercado, debido a que los productos de Campofrío y los alimentos en general, se consumen siempre, en mayor o menor medida, afectándoles menos las crisis.)

La primera gran discordancia entre el índice general y Campofrío se empieza a observar a mediados del año 95 y, sobre todo, el año 96. El mal comportamiento de la acción de Campofrío se explica por la incidencia que en sus beneficios tuvieron los mayores precios del porcino, motivados por la peste porcina primero y la enfermedad de las vacas locas después (que supuso un trasvase del consumo del vacuno al porcino)

Durante 1.997, las acciones de Campofrío experimentaron una fuerte revalorización motivada por:

- Depresión general de los precios del porcino por sobreabundancia de oferta y
- Espectacular crecimiento de Campomós, que alcanzó el año 97 un margen neto de en torno a un 15%, el triple del margen normal en la industria cárnica.

### **Hormel Foods.**

La estrategia de internacionalización de la empresa tiene un importante cambio a partir de 1.996, la compañía empieza a conformarse definitivamente como una multinacional, aunque todavía no tenga el tamaño de los grandes grupos internacionales.

La adquisición en diciembre de 1.996, por parte del grupo Hormel Foods del 21% del capital (se lo compra al BCH) permitirá a Campofrío abordar un plan de penetración conjunta de ambas compañías en nuevos mercados internacionales, que sería difícil y costoso de abordar en solitario.

Hormel Foods Corporation es una de las grandes multinacionales mundiales de la alimentación, (ocupa el 6º lugar en el ranking mundial), tiene su sede social en Minnesota y su facturación en 1.996 ascendía a 3.000 millones de \$, mantiene exportaciones a más de 30 países y está presente en otros con plantas de producción, entre los que cabe destacar, China, Filipinas, Polonia, Australia y Reino Unido.

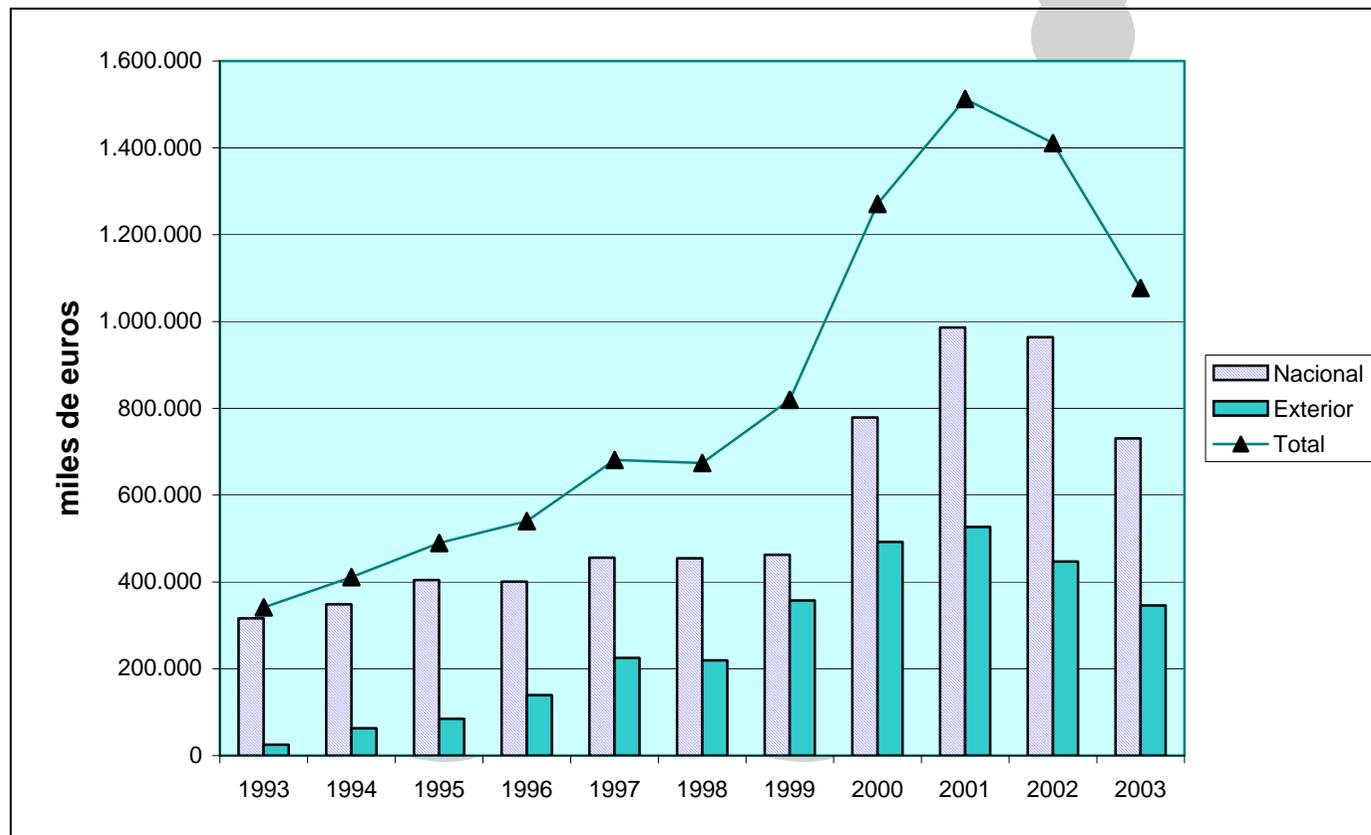
Campofrío cuenta a través de Hormel Foods con una excelente entrada al mercado estadounidense, considerado como estratégico para la actividad exterior de la compañía.

1.997 La participación de Hormel Foods en la sociedad ha sido positiva y ofrece posibilidades de aprovechamiento de las sinergias que ambas compañías aportan: así se estableció una política común de compras que permite mejorar las condiciones y precios de todos los insumos comunes; utilización de la red de distribución europea de Campofrío para los productos de Hormel y al mismo tiempo emplear la red americana de Hormel para los productos de Campofrío. Además, las líneas de productos de ambas son complementarias. Hormel aporta una línea de productos étnicos (comida china, india, italiana...) y Campofrío aporta su línea de productos españoles y dominicanos, para atender a la amplia y creciente etnia hispana en USA. También llevan a cabo una unión de fuerzas fuera de la Unión Europea y Estados Unidos en países donde solo está presente alguna de las empresas, por ejemplo Hormel en Polonia y China y Campofrío en Rusia y Rumania.

La política que están llevando a cabo de un intercambio de experiencias en materias de Investigación y Desarrollo, es seguro que beneficiará y permitirá economías de escala en esta materia a ambas empresa.

## ANEXO 2

Gráfico de Ventas (1993 –2003).



## ANEXO 3

### Panorama del Sector Cárnico en España<sup>8</sup> (2004)

El sector cárnico constituye hoy un sector de primera magnitud dentro del conjunto de la industria alimentaria, como lo demuestra el hecho de que de los 66.242 millones de Euros que alcanzó el gasto alimentario en España en 2002, casi la cuarta parte, es decir, un 24,9% correspondieron a la carne y derivados, muy por encima de sectores como el de la pesca (13,9%) o el lácteo (12,1%).

El consumo medio nacional de carnes y productos cárnicos superó en 2003 los 68 kilos por habitante y año, con un incremento del 4,8% en gasto y una disminución de 0,7 Kg/habitante en consumo, con respecto al 2002.

Una idea de la evolución industrial puede obtenerse comparando los 9 mataderos frigoríficos y las 615 fábricas de embutidos que había en 1954 con los 1.460 mataderos y más de 4.800 industrias en funcionamiento en 2004. Sin embargo detrás de estas cifras generales se esconde una realidad sectorial caracterizada por una gran atomización, es decir, la existencia de un gran número de pequeñas y medianas empresas.

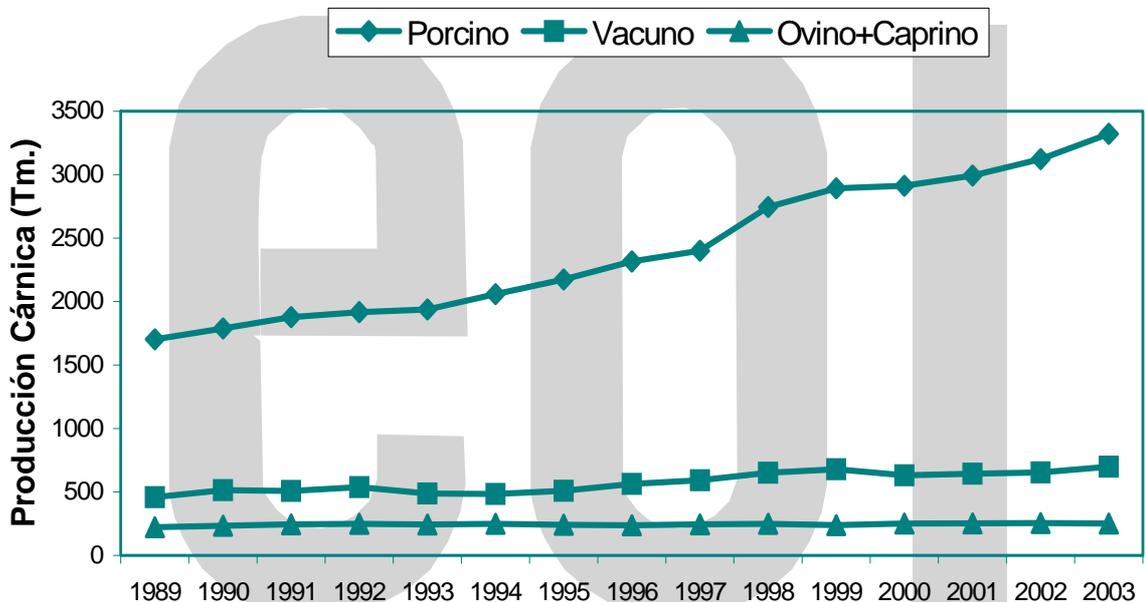
#### ALGUNOS DATOS DEL SECTOR (FEBRERO 2004)

Número de mataderos (excluidos los de excepción permanente)	589
Número de almacenes frigoríficos	2.155
Número de salas de despiece	1.938
Número de industrias de elaboración	4.847
Número medio de empleados/empresa	11

<sup>8</sup> Fuente: Asociación de Industrias de la Carne (España).

En el gráfico inferior se muestra la evolución de la producción cárnica en los últimos años, donde destacan las cantidades relativas a la carne de porcino, que representa casi el 60% del total de carnes producidas en nuestro país. Con una producción que supera los tres millones de toneladas, España en el cuarto mayor productor mundial de este tipo de carne (por detrás de China, EE.UU. y Alemania). Le sigue en importancia la carne de ave, que sigue manteniéndose en torno al millón y medio de toneladas, copando un 24% del sector.

**SECTOR CÁRNICO EN ESPAÑA. (PRODUCCIÓN EN MILES DE TONELADAS)**

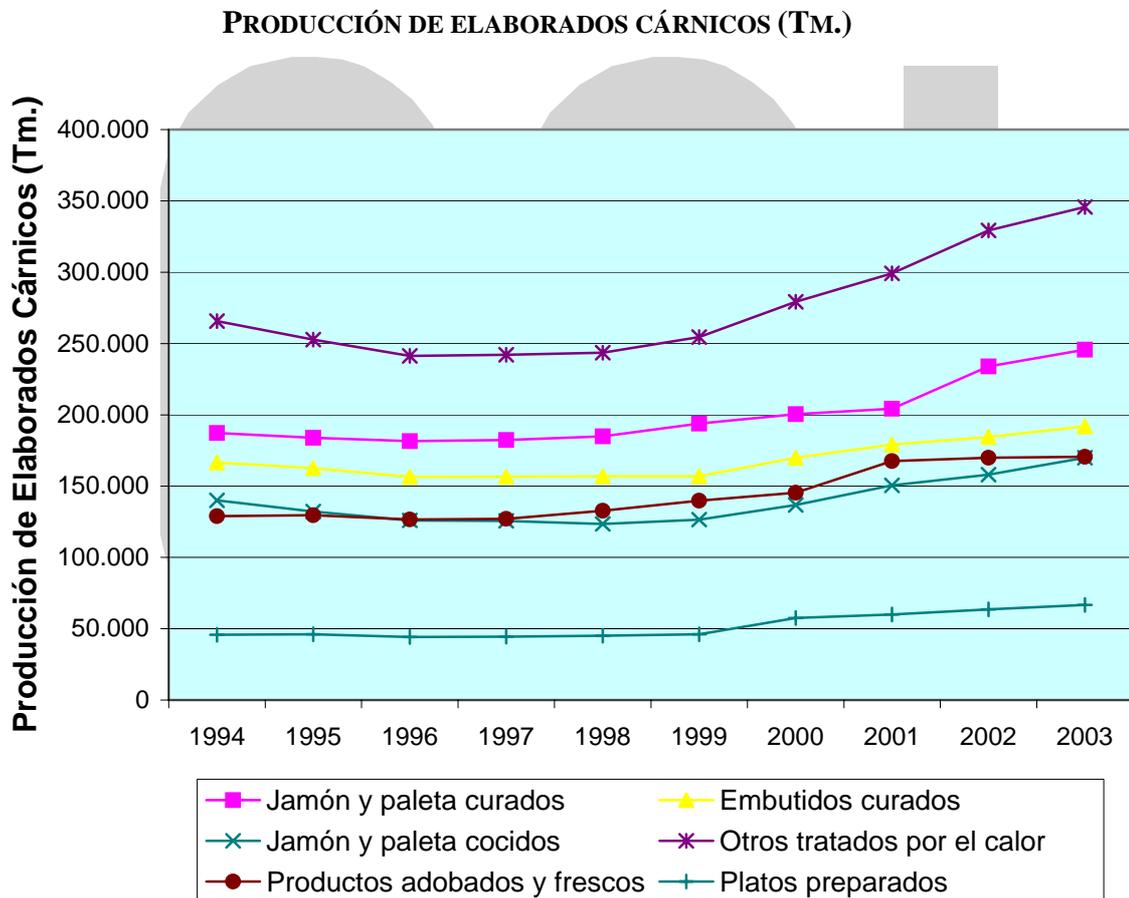


La carne de vacuno ocupa el tercer lugar en volumen (12,4%), si bien en este caso España se aleja de los puestos de cabeza de la producción mundial, liderados por EE.UU. y Brasil. Otro tanto se puede decir de la carne de ovino, que año tras año ve reducir su producción, aunque España está en el segundo lugar dentro de la U.E.

En cuanto a la capacidad de producción de los elaborados cárnicos, se acerca a los 3 millones de toneladas/año, si bien la utilización real es poco más del 38%, es decir,

1.190.698 toneladas en 2003. Esta cifra, sin embargo, nos sitúa en cuarto lugar en la Unión Europea, por detrás de Alemania, Italia y Francia, que por ese orden ocupan los puestos de cabeza.

A destacar el espectacular incremento que se está produciendo en la producción de carnes frescas y productos cárnicos amparadas en figuras de calidad, que en 2002 fue de 170,75 millones de Euros, lo que representa el 30,5% de total comercializado por todas las denominaciones de origen e indicaciones geográficas de alimentos.



Finalmente, el comercio exterior de carnes y elaborados cárnicos sigue experimentando una notable progresión en los últimos años, recuperándose de la parada sufrida en el 2001 a causa de la Peste Porcina Clásica.

Datos en Tm.	EXPORTACIONES						IMPORTACIONES					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Carne de Vacuno	117.200	139.323	132.682	108.963	122.734	158.217	68.306	72.983	70.915	54.946	84.381	84.308
Carne de Porcino	208.705	289.318	320.599	353.280	385.341	457.437	58.100	74.930	80.249	69.000	65.577	70.961
Jamón Serrano	10.795	14.000	16.243	12.706	13.126	14.852	750	960	1.143	900	2.115	2.023
Embutidos curados	10.146	11.600	15.249	16.984	16.026	16.802	975	925	681	743	616	965
Jamón y paleta cocidos	6.217	8.612	8.100	6.427	4.635	3.854	2.992	2.030	2.572	2.407	2.245	2.812
Embutidos cocidos	13.223	11.120	9.560	10.300	9.097	12.157	9.630	8.946	10.651	10.971	12.212	11.865
Otros productos	11.836	12.200	12.258	9.865	9.226	10.610	6.384	6.900	4.793	4.692	4.796	4.812

Fuente: ICEX, Aduanas, MAPA. Datos de 2003, provisionales

La estructura y características del mercado de cárnicos ha determinado un proceso de concentración y selección en el sector, cuya consecuencia ha sido la progresiva consolidación de los grandes grupos y el avance de los medianos, así como la desaparición de múltiples pequeñas empresas.

Este proceso de selección sectorial ha estado determinado no sólo por la crisis de algunas grandes empresas, sino también por el continuo estrechamiento de márgenes determinado principalmente por las distintas tensiones producidas en el precio de las materias primas, estancamiento del consumo, presión de precios a la baja debido a la progresiva concentración en la distribución y el exceso de oferta en el sector que conduce a una fuerte competencia vía precios.

En este entorno, las compañías líderes del sector tratan de mantener sus márgenes a través de elevadas inversiones en publicidad para crear una imagen de marca que les permita diferenciarse y “fidelizar” a sus consumidores.

## ANEXO 4

### El Sector Cárnico Mundial.

El mercado cárnico está evolucionando en los últimos años del siguiente modo:

- Descenso del consumo de carnes rojas
  - La preferencia de los consumidores se alejan de las carnes grasas y se dirigen hacia las carnes con menor contenido en grasa y en colesterol.
  - Aumento de la preocupación de los consumidores sobre el trato a los animales y el uso de hormonas.
  - Las carnes rojas son generalmente más caras, por lo que este mercado se ve muy afectado en caso de crisis económicas.
- Crecimiento del uso de carnes preparadas
  - Acorde con la demanda de “conveniencia” por los consumidores de Alimentos.
  - Imagen de seguridad, mayor gama de productos disponibles y desarrollo de puntos de venta.
  - Este sector es el que tiene mayor potencial para desarrollar productos nuevos con un alto valor añadido.
- Crecimiento del consumo de carne avícola
  - Menores Contenidos de grasas y colesterol con alto contenido proteico.
  - Menores precios unitarios (derivados de los mejores índices productivos para aves que para bovino o porcino).
  - Sabor menos marcado, que hace que esta carne sea más versátil.
  - Imagen menos empañada por escándalos sobre los métodos productivos.

### EL MERCADO CÁRNICO MUNDIAL

#### RANKING MUNDIAL DE EMPRESAS CÁRNICAS (1.993)

	Ventas (Mill \$)
1.- ConAgra (USA).....	11.000
2.- IBP (USA).....	9.460
3.- Nippon Meat Packers (Japón).....	5.140
4.- Tyson (USA).....	4.300
5.- Hilldown Holdings (R.U).....	1.900
6.- Hormell Foods (USA).....	1.860
7.- Philip Morris (USA).....	1.800
8.- Nestlé (Suiza).....	1.500
9.- Sara Lee (USA).....	1.550
10.- Tulip International Group (Dinamarca).....	680

## ANEXO 5

### Campofrío: Datos Económicos.

BALANCES	(miles de €)										
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
<b>ACTIVO</b>											
Inmovilizado	438.507	444.939	496.087	518.822	268.856	194.620	184.661	168.980	137.481		143.322
Circulante	525.459	584.162	580.938	577.905	273.067	215.060	210.975	158.259	152.580		91.231
Otros(1)	35.293	53.255	55.921	60.663	41.405	1.142	1.626	1.539	1.626		4.535
	<b>999.259</b>	<b>1.082.356</b>	<b>1.132.946</b>	<b>1.157.390</b>	<b>583.329</b>	<b>410.822</b>	<b>397.263</b>	<b>328.779</b>	<b>291.686</b>	<b>0</b>	<b>239.088</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>	<b>1993</b>
Fondos Propios	338.038	351.374	254.836	285.823	218.528	198.767	186.704	170.890	159.832		135.966
Otros(2)	44.755	62.874	43.139	88.529	33.312	28.091	25.104	21.841	10.315		7.278
Acreeedores a largo	285.163	320.059	365.606	357.806	90.569	14.424	13.601	10.584	26.716		17.323
Acreeedores a corto	331.303	348.049	469.365	425.232	240.920	169.618	171.853	125.464	94.823		78.521
	<b>999.259</b>	<b>1.082.356</b>	<b>1.132.946</b>	<b>1.157.390</b>	<b>583.329</b>	<b>410.900</b>	<b>397.263</b>	<b>328.779</b>	<b>291.686</b>	<b>0</b>	<b>239.088</b>

(1) : Fondo de Comercio de consolidación, Gastos a distribuir en varios ejercicios

(2) : Socios Externos, Diferencia negativa de consolidación, Ingresos a distribuir en varios ejercicios, Provisiones para riesgos y gastos,

Fuente : Informes anuales de Campofrío

**CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

(miles de €)

	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Ventas mercado nacional	730.899	964.125	986.122	778.964	462.593	454.389	455.753	400.630	404.487	348.244	316.230
Ventas mercado exterior	345.961	446.793	526.536	492.034	357.280	219.345	225.055	139.328	85.025	62.830	25.203
Otros ingresos operativos	8.848	2.267	18.140	37.062	26.598	7.152	14.310	19.274	13.054	7.597	9.080
	<b>1.085.708</b>	<b>1.413.185</b>	<b>1.530.798</b>	<b>1.308.060</b>	<b>846.471</b>	<b>680.887</b>	<b>695.119</b>	<b>559.231</b>	<b>502.566</b>	<b>418.671</b>	<b>350.513</b>
Consumos y otros gtos externos	578.175	864.554	991.446	827.466	517.170	417.193	430.463	342.896	303.842	246.301	195.130
Gastos de personal	164.211	199.381	207.156	175.040	120.176	89.521	84.875	74.195	75.848	75.848	68.858
Amortización Inmovilizado	40.890	44.592	50.543	45.645	29.827	20.639	18.283	14.863	15.182	17.327	15.961
Otros gastos operativos	242.505	257.235	229.465	219.924	166.225	123.532	111.271	86.699	76.707	59.037	47.558
	<b>1.025.781</b>	<b>1.365.762</b>	<b>1.478.610</b>	<b>1.268.075</b>	<b>833.397</b>	<b>650.884</b>	<b>644.892</b>	<b>518.652</b>	<b>471.578</b>	<b>398.513</b>	<b>327.507</b>
<b>Beneficio Bruto de Explotación</b>	<b>59.927</b>	<b>47.423</b>	<b>52.188</b>	<b>39.985</b>	<b>13.074</b>	<b>30.003</b>	<b>50.227</b>	<b>40.579</b>	<b>30.988</b>	<b>20.158</b>	<b>23.005</b>
% / Ingresos	5,5%	3,4%	3,4%	3,1%	1,5%	4,4%	7,2%	7,3%	6,2%	4,8%	6,6%
Ingresos Financieros	3.991	3.510	1.420	2.912	4.783	5.283	1.989	1.981	0	0	2.248
Gastos Financieros	23.013	26.043	27.130	22.097	11.573	7.074	8.096	8.389	9.376	8.823	9.005
Amortización del Fondo de Comercio	2.302	3.033	3.240	3.055	-2.979	-270	234	233	233	234	233
Puesta en equivalencia	357	241	199	1.213	-3.111	-4.105	-1.893	-2.221	-3.342	-733	-2.018
<b>Beneficio Actividades Ordinarias</b>	<b>38.960</b>	<b>22.098</b>	<b>23.437</b>	<b>18.958</b>	<b>6.151</b>	<b>24.377</b>	<b>41.993</b>	<b>31.719</b>	<b>18.038</b>	<b>10.367</b>	<b>13.998</b>
% / Ingresos	3,6%	1,6%	1,5%	1,4%	0,7%	3,6%	6,0%	5,7%	3,6%	2,5%	4,0%
Ingresos Extraordinarios	13.918	11.749	33.176	30.006	34.244	28.518	3.719	5.816	23.794	2.596	3.501
Gastos Extraordinarios	33.171	30.941	27.596	13.207	5.841	4.952	1.041	1.808	5.313	2.194	3.347
<b>Beneficio Consolidado antes Imptos</b>	<b>19.707</b>	<b>2.906</b>	<b>29.017</b>	<b>35.757</b>	<b>34.554</b>	<b>47.943</b>	<b>44.670</b>	<b>35.726</b>	<b>36.519</b>	<b>10.770</b>	<b>14.153</b>
	1,8%	0,2%	1,9%	2,7%	4,1%	7,0%	6,4%	6,4%	7,3%	2,6%	4,0%
Impuestos s/Beneficios	6.787	-24.449	-1.369	2.006	12.488	13.613	16.594	9.759	5.950	5.175	4.833
<b>Beneficios Consolidados del Ejercicio</b>	<b>12.920</b>	<b>27.355</b>	<b>30.386</b>	<b>33.751</b>	<b>22.066</b>	<b>34.330</b>	<b>28.076</b>	<b>25.967</b>	<b>30.569</b>	<b>5.595</b>	<b>9.319</b>
% / Ingresos	1,2%	1,9%	2,0%	2,6%	2,6%	5,0%	4,0%	4,6%	6,1%	1,3%	2,7%
Beneficios (Perdidas) atribuidos a socios externos	-896	-4.887	-4.660	-3.125	1.368	-1.827	-6.437	-6.321	-2.386	180	-217
<b>Beneficios del ejercicio atribuidos a la sociedad dominante</b>	<b>12.024</b>	<b>22.468</b>	<b>25.726</b>	<b>30.626</b>	<b>23.434</b>	<b>32.503</b>	<b>21.640</b>	<b>19.647</b>	<b>28.183</b>	<b>5.776</b>	<b>9.536</b>

## **Algunas Notas a los Balances y Cuentas de Resultados de Campofrío.**

### **Balances**

#### **Fondos Propios.**

2000: Ampliación de Capital con motivo de la operación Navidul.

2001: Se realizó una provisión contra reservas de 30,34 millones de € de los cuales 26,21 fueron destinados a la Reestructuración en filiales nacionales y extranjeras.

2002: Ampliación de capital por valor de 100 millones de €(marzo/2002).

2003: Diferencias de conversión de 21,7 millones de €

#### **Acreeedores a largo.**

2000: Crédito sindicado por importe de 300,5 millones de € The Chase Manhattan Bank actuó como banco agente, en la que participaron 35 entidades financieras. Tipo de interés: euroibor más el 0,625%. Plazo: 7 años con 2 de carencia.

2003: Emisión de deuda a largo plazo por 271,8 millones de €, en parte para cancelar anticipadamente el crédito sindicado. La emisión se colocó a un grupo reducido de inversores institucionales en el mercado USA. Vencimiento de la deuda: 65,6 millones de € en 2010, 184 millones de € en 2013 y 18,5 millones de € en 2015.

### **Cuentas de Pérdidas y Ganancias**

2000: en segundo semestre aparece Encefalopatía Espongiforme Bovina, se disparan precios de porcino, repercute también en 2001.

**Venta Mercado Nacional:**

2000: Entra en perímetro de consolidación Grupo Navidul y OMSA Alimentación.

2003: Sale del perímetro de consolidación Primayor- (carnes frescas).

**Ventas Mercado Exterior.**

2000: Entra en perímetro de consolidación Grupo Navidul y OMSA Alimentación.

2002: Venta de la división de frescos en Portugal, de Ostroleka en Polonia y de Agrocarné en la República Dominicana.

**Ingresos Extraordinarios.**

1999: Enajenación de Inmovilizado Inmaterial, Material, y Cartera de Control: 30.293 miles €

2000: Enajenación de Inmovilizado Inmaterial, Material, y Cartera de Control: 21.797 miles €

2001: Enajenación de Inmovilizado Inmaterial, Material, y Cartera de Control: 23.175 miles €

2002: Enajenación de Inmovilizado Inmaterial, Material, y Cartera de Control: 3.703 miles € Subvenciones de capital : 3.362 miles €

2003: Enajenación de Inmovilizado Inmaterial, Material, y Cartera de Control: 8.409 miles € Subvenciones de capital : 3.100 miles €

**Gastos Extraordinarios.**

2000: Perdidas procedentes del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera de Control:  
6.665 miles €

2001: Variación neta de las provisiones del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera  
de Control: 9.485 miles € Perdidas procedentes de ídem: 3.172 miles €

2002: Variación neta de las provisiones del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera  
de Control: 4.968 miles € Perdidas procedentes de ídem: 3.378 miles € Gastos  
por Reestructuración ( reducción plantilla, entre otros): 6.203 miles €

2003: Variación neta de las provisiones del Inmovilizado Inmaterial, Material y Cartera  
de Control: 8.034 miles € Perdidas procedentes de ídem: 808 miles € Gastos por  
Reestructuración (reducción plantilla, entre otros): 14.247 miles €

## ANEXO 6

### NAVIDUL: Datos Económicos.

**BALANCE** (miles de €)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
	<b>1999</b>		<b>1999</b>
Inmovilizado	87.525	Fondos Propios	104.926
Circulante	181.222	Otros	7.228
Otros	511	Acreedores a largo	75.262
	269.257	Acreedores a corto	81.842
			269.257

Fuente : Informe Anual de Navidul S.A.

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
	<b>1999</b>
Ventas mercado nacional	235.110
Ventas mercado exterior	20.314
Otros ingresos operativos	1.813
	<b>257.237</b>
Consumos y otros gtos externos	162.668
Gastos de personal	30.425
Otros gastos operativos	46.584
	<b>239.677</b>
<b>Beneficio Bruto de Explotación</b>	<b>17.560</b>
Ingresos Financieros	116
Gastos Financieros	5.360
Amortización del Fondo de Comercio	
Puesta en equivalencia	133
<b>Beneficio de las Actividades Ordinarias</b>	<b>12.451</b>
Ingresos Extraordinarios	1.237
Gastos Extraordinarios	677
<b>Beneficio Consolidado antes de Impuestos</b>	<b>13.010</b>
Impuestos s/Beneficios	424
<b>Beneficios Consolidados del Ejercicio</b>	<b>12.587</b>
Beneficios (Perdidas) atribuidos a socios externos	251
<b>Beneficios del ejercicio atribuidos a la sociedad dominante</b>	<b>12.336</b>

## ANEXO 7

### OMSA: Datos Económicos.

#### BALANCE (miles de €)

ACTIVO			PASIVO		
	2001	2000		2001	2000
Inmovilizado	55.113	53.583	Fondos Propios	53.352	55.361
Circulante	89.873	71.677	Otros	10.764	1.706
Otros	59	85	Acreedores a largo	4.732	5.271
			Acreedores a corto	76.196	63.008
	<b>145.045</b>	<b>125.346</b>		<b>145.045</b>	<b>125.346</b>

Fuente : Informes anuales de OMSA Alimentación, S.A.

<b>CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
	<b>2001</b>	<b>2000</b>
Ventas	282.587	252.458
Otros ingresos operativos	2.311	1.038
	<b>284.898</b>	<b>253.496</b>
Consumos y otros gtos externos	187.752	165.716
Gastos de personal	38.076	36.356
Otros gastos operativos	48.481	45.091
	<b>274.309</b>	<b>247.163</b>
<b>Beneficio Bruto de Explotación</b>	<b>10.589</b>	<b>6.333</b>
Ingresos Financieros	312	396
Gastos Financieros	1.035	844
Amortización del Fondo de Comercio		
Puesta en equivalencia		468
<b>Beneficios de las Actividades Ordinarias</b>	<b>9.866</b>	<b>6.353</b>
Ingresos Extraordinarios	1.180	3.329
Gastos Extraordinarios	23	2
<b>Beneficio Consolidado antes de Impuestos</b>	<b>11.023</b>	<b>9.680</b>
Impuestos s/Beneficios	2.864	2.312
<b>Beneficios Consolidados del Ejercicio</b>	<b>8.159</b>	<b>7.368</b>

## ANEXO 8

### Campofrío: Cotizaciones en Bolsa (1993-2004).



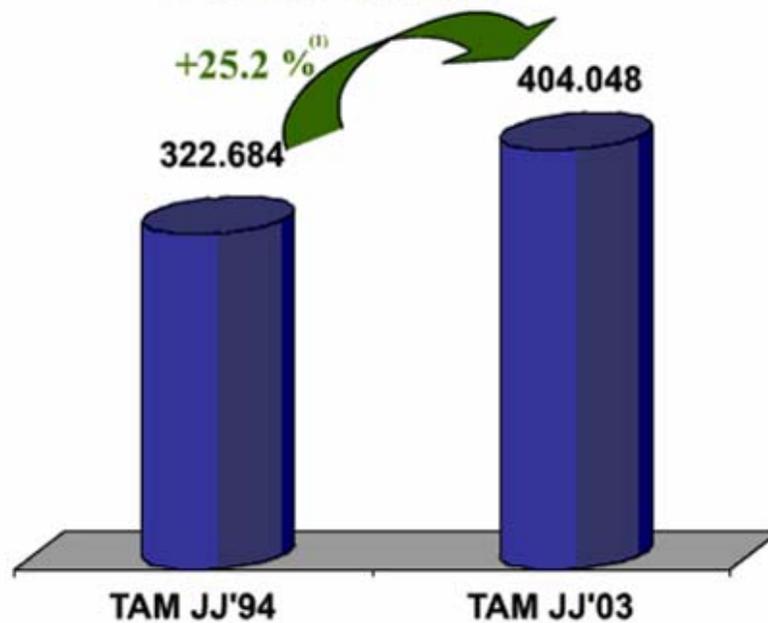
**ANEXO 9.**



**NIELSEN JJ'03 VS JJ'94**

**T. ELABORADOS CARNICOS  
ALIMENTACION + CHARCUTERIA**

Datos en Volumen



<sup>(1)</sup> : Representa un crecimiento medio anual del 2,53%



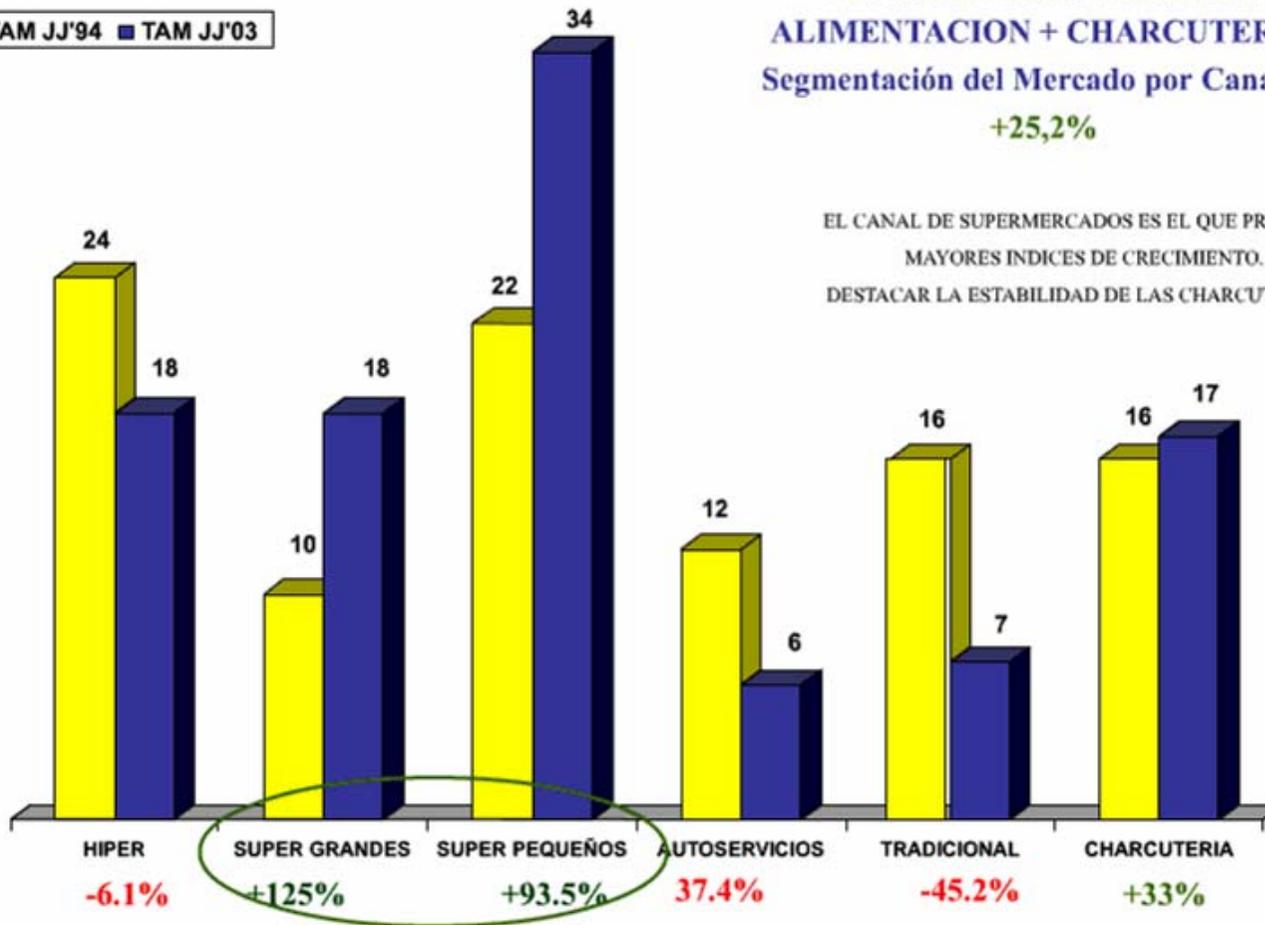
### NIELSEN JJ'03 VS JJ'94

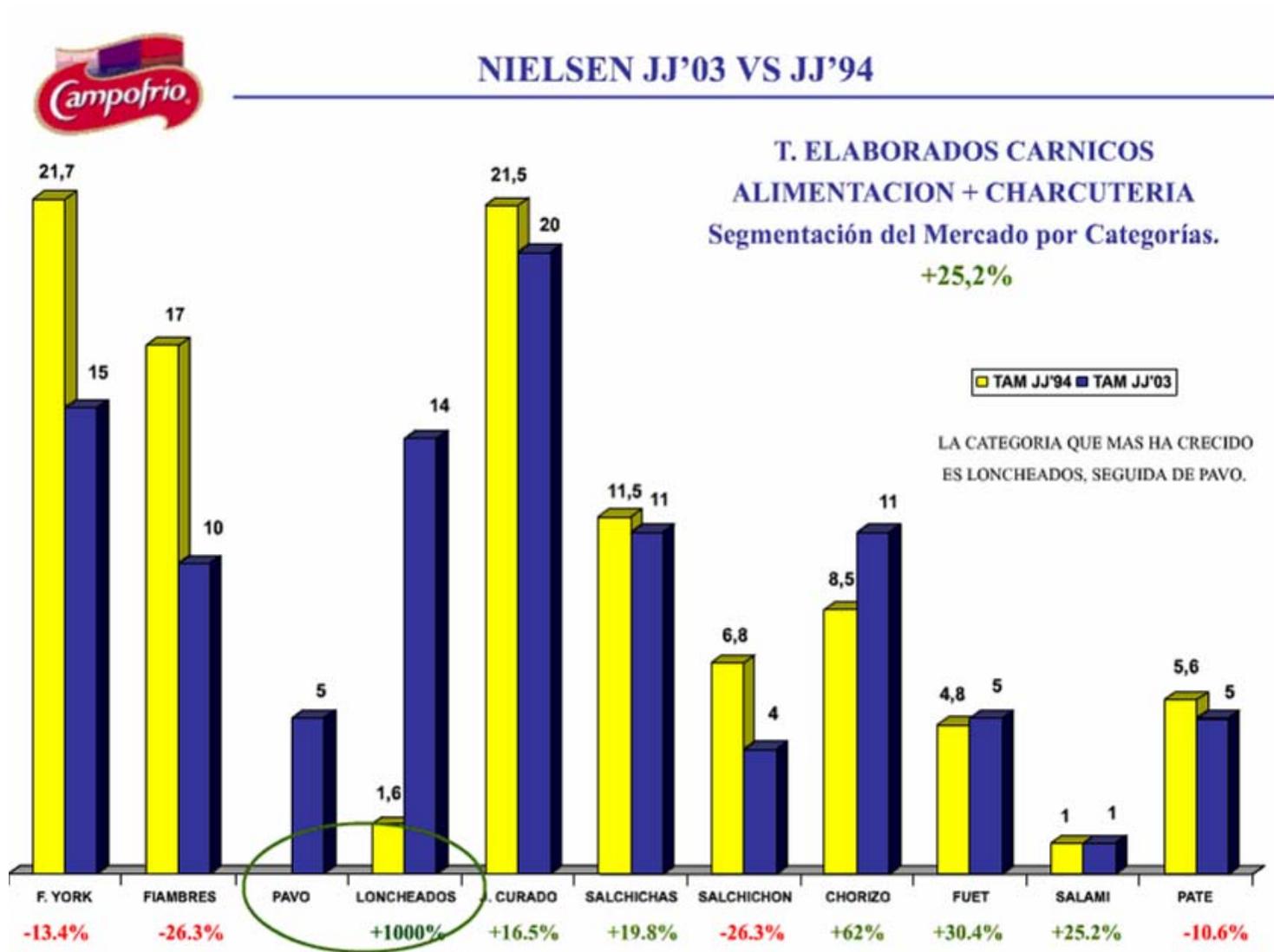
TAM JJ'94 ■ TAM JJ'03

#### T. ELABORADOS CARNICOS ALIMENTACION + CHARCUTERIA Segmentación del Mercado por Canales.

+25,2%

EL CANAL DE SUPERMERCADOS ES EL QUE PRESENTA  
MAYORES INDICES DE CRECIMIENTO.  
DESTACAR LA ESTABILIDAD DE LAS CHARCUTERIAS.







## NIELSEN JJ'03 VS JJ'94

### T. ELABORADOS CARNICOS ALIMENTACION + CHARCUTERIA

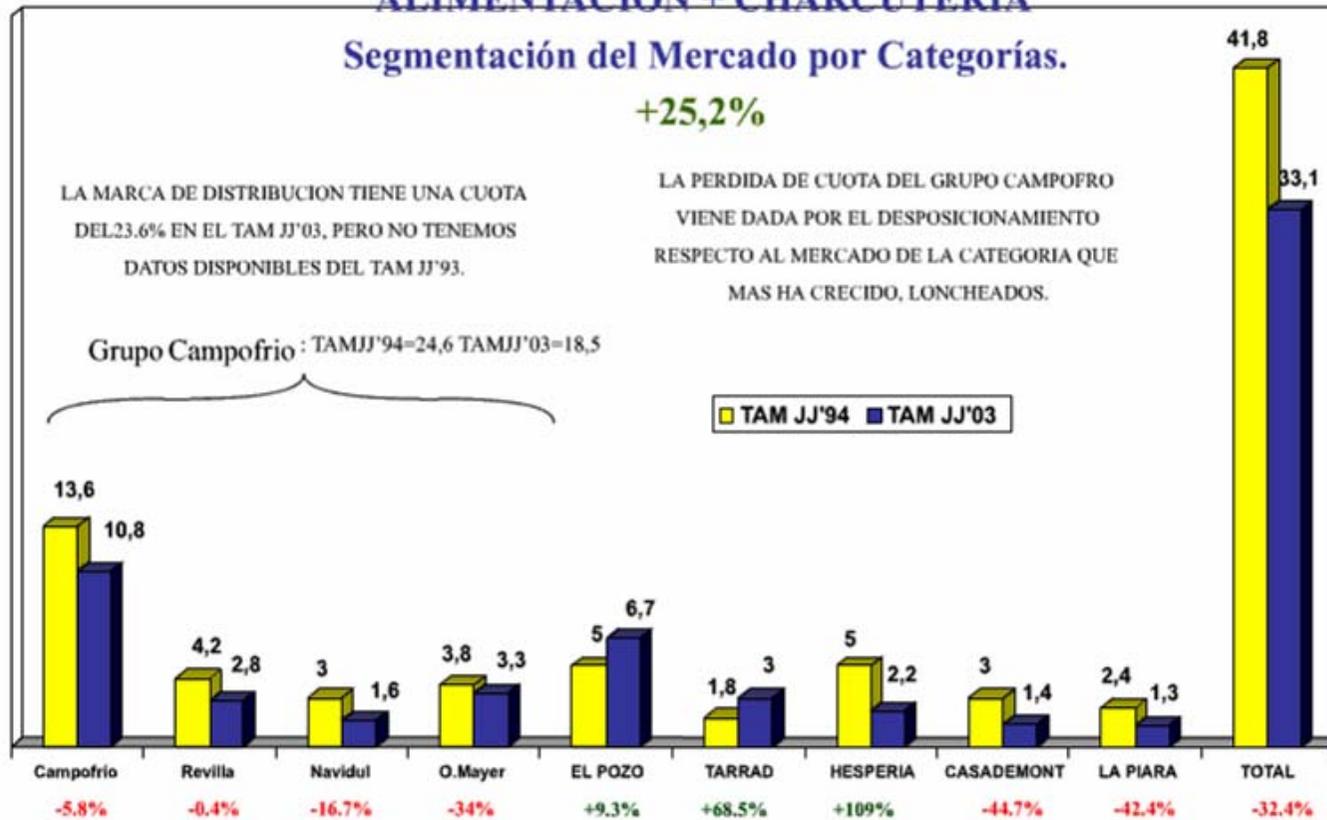
#### Segmentación del Mercado por Categorías.

**+25,2%**

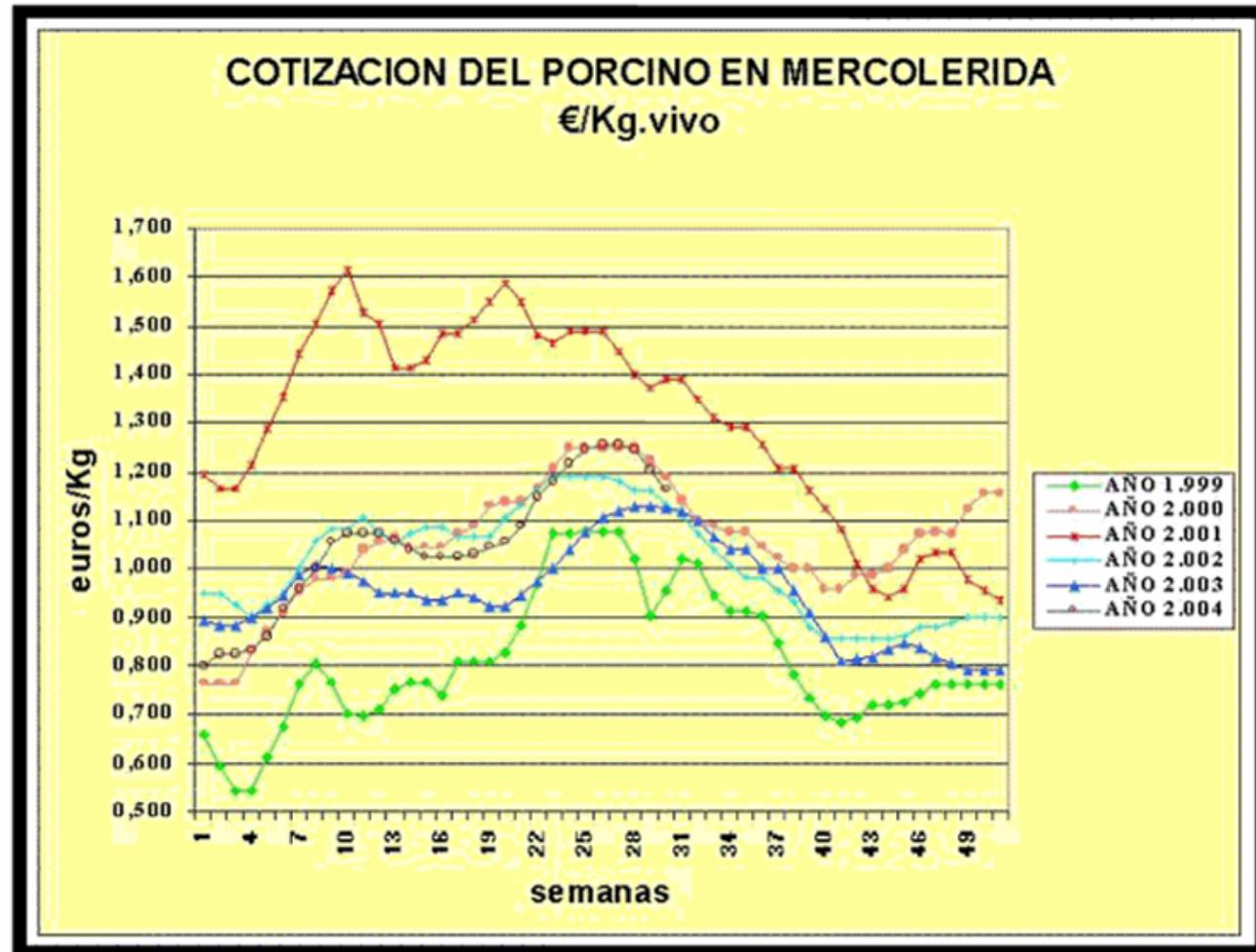
LA MARCA DE DISTRIBUCION TIENE UNA CUOTA DEL 23.6% EN EL TAM JJ'03, PERO NO TENEMOS DATOS DISPONIBLES DEL TAM JJ'93.

LA PERDIDA DE CUOTA DEL GRUPO CAMPOFRO VIENE DADA POR EL DESPOSICIONAMIENTO RESPECTO AL MERCADO DE LA CATEGORIA QUE MAS HA CRECIDO, LONCHEADOS.

Grupo Campofrío : TAMJJ'94=24,6 TAMJJ'03=18,5



### ANEXO 10.



## **Principales fuentes consultadas.**

- Caso EOI: Campofrío. La Inversión en Países Emergentes. Edición 2001-2002.
- Informes Anuales de Campofrío.
- Informe Anual de Navidul.
- Informes Anuales de OMSA Alimentación.
- Asociación de Industria de la Carne de España.
- Alimarket. Monográfico Abril-2004.
- Asesores Bursátiles: Informes periódicos de empresas.
- Notas de Prensa: prensa diaria y prensa económica especializada.
- Información facilitada por Campofrío.