

DON DAMIÁN FRONTERA Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN (A) ¹

I. PRESENTACIÓN

D. Damián Frontera nació en Valencia en 1944. Sus padres regentaban un negocio propio; habían comenzado con una frutería y montado, posteriormente, una agencia de transporte, hasta convertirse en exportadores de cítricos a Europa. El padre de Damián se dedicaba principalmente a la compra de fruta y a los aspectos técnicos del almacén, mientras que la madre llevaba los temas comerciales y financieros; el padre era cantante aficionado de ópera y tocaba muy bien el violín, mientras la madre llevaba los temas de la casa y la gestión de la finca que habían comprado con los ahorros familiares.

Damián estudió ingeniero agrónomo, por expreso deseo de su padre que no había podido realizar una carrera universitaria; mientras estudiaba fue delegado de curso, y se encargaba también de organizar y editar los apuntes con otros compañeros; fue colaborador de la cátedra de matemáticas. Vivía de cerca el negocio de sus padres, pero sólo colaboraba esporádicamente. Durante el último curso de carrera un amigo le habló del IESE, escuela de negocios de Barcelona, y al acabar la carrera en 1968 inició allí el programa Master, que finalizó en junio de 1970; el trimestre de prácticas lo realizó en una empresa cárnica de Valencia propiedad de D. Anselmo Gil, al que había conocido en el mismo IESE donde realizaba un programa de alta dirección; la empresa tenía su origen en una carnicería ubicada en la ciudad de Valencia que Anselmo había heredado de sus padres y había ido creciendo rápidamente hasta expandirse con la compra de un matadero y una sala de despiece y fabricación.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Revisado en 2011 por el profesor Antonio García de Castro y la asistente de investigación Rocío Reina Paniagua.

Copyright © septiembre 2002, Instituto Internacional San Telmo. España.

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 del Instituto Internacional San Telmo.

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.

Rev. Marzo 2011.

Al terminar el master, Damián consideró diversas alternativas profesionales; su vocación era la enseñanza y estuvo tanteando la posibilidad de aspirar a una cátedra en la universidad. Consideró asimismo crear un negocio de exportación de frutas con varios amigos de Valencia. Finalmente decidió aceptar la oferta de trabajo de D. Anselmo Gil, que quería que fuese su adjunto, lo que le obligó a decirle a su padre que en principio no iba a ayudarlo en el negocio. En 1971 se casó con Mercedes, que acababa de terminar la carrera de medicina y de la que era novio desde hacía cinco años.

La decisión de trabajar con D. Anselmo Gil se debió a las perspectivas de crear una empresa cárnica de ámbito nacional, reto que ilusionaba a Damián, a la vez que pretendía mantener su residencia en la ciudad de Valencia, a lo que prestaba gran importancia por su calidad de vida. Los padres de Damián vendieron el negocio de exportación cuando comprobaron que ninguno de sus hijos se incorporaría al mismo.

II. ENTREVISTA CON D. DAMIÁN FRONTERA.

P. ¿Cuáles son los recuerdos de su primera etapa profesional?

R. Anselmo estaba ilusionado con un proyecto de crecimiento y contagiaba con facilidad su optimismo. Desde 1954 fue adquiriendo diversas instalaciones (salas de despiece, mataderos y supermercados) en gran medida tras ofertas de venta de los propietarios, normalmente empresas familiares y cooperativas, que deseaban abandonar dichos negocios. El convencimiento de Anselmo era que nunca había comprado demasiado barato pero había pagado a plazos interesantes y en muchos casos se realizaron con los fondos generados por la propia explotación de las instalaciones compradas. Cuando me incorporé, en prácticas en 1969 y definitivamente en junio de 1970, la empresa tenía una matadero en Tavernes Blanques (dentro de la Gran Valencia) y una sala de despiece y fabricación en Valencia ciudad, junto con unos almacenes frigoríficos en Alboraya; también tenía la propiedad de dos cash and carry y un almacén de distribución al por mayor, que vendía a los asociados de la región valenciana de la Cadena Vegé.

Mi trabajo fue ayudar al director general y propietario a expansionar el negocio. Don Anselmo quería hacer una gran empresa a nivel nacional y colaboré en la negociación de la compra de instalaciones y su puesta en marcha; además le ayudaba a formalizar los procesos de gestión de las diversas unidades de negocio, tratando de profesionalizarlas al máximo. Se compró un matadero con fábrica de embutidos y secaderos de jamones en 1970, en 1972 se adquirió una pequeña fábrica de embutidos en Alicante, en 1973 unos almacenes frigoríficos en Zaragoza que transformamos en matadero de porcinos y otro matadero en Onteniente y en 1974 un matadero de vacuno, lanar y porcino en Albacete. Fueron unos años locos; pasamos de uno a cinco mataderos, de 400 a 1.700 empleados y de un conjunto de entidades diversas a una sociedad fusionada en

1974, bajo la denominación de General de Mataderos. Fui nombrado consejero y subdirector general de la misma.

La ilusión de Anselmo fue siempre crecer y crear puestos de trabajo, pero un crecimiento tan acelerado, pese a ganar dinero, llevó al endeudamiento de la sociedad y originó necesidades importantes de caja; se hizo necesario buscar un préstamo a largo plazo, que las cajas de ahorro concedieron, y se planteó la necesidad de ampliar el capital social y buscar un socio financiero para afrontar el crecimiento futuro. La empresa contaba con el conocimiento del negocio de las carnes, con personal técnico y de gestión, y con mercado... faltaba una buena estructura financiera. Así surgió la oportunidad de Oscar Mayer and Company, que tomó el cuarenta por ciento de la sociedad ampliando el capital de General de Mataderos y cambiando la denominación social por Oscar Mayer S.A. Un factor clave en la operación fue que General de Mataderos les había parecido a los americanos una historia gemela a la suya, aunque con menos años y madurez; el cambio de nombre, propuesto por Anselmo, resultó decisivo para cerrar el acuerdo.

P. ¿Cuál fue su experiencia con Oscar Mayer?

R. Oscar Mayer tenía características parecidas a General de Mataderos: Era una empresa familiar, pues los herederos del fundador seguían dominando el 57 por ciento del capital, algunos de ellos trabajaban como directivos en la empresa, y no tenían experiencia internacional. Ni ellos ni nosotros sabíamos cómo trabajar y comportarnos; mandaron un representante a Valencia como consejero-director.

Los dos primeros años fueron de euforia compartida; se realizaron proyectos para llegar a ser los primeros en el país. Se cortó con el minifundismo de los centros de producción, lo que fue muy bueno; se hizo la fábrica de elaborados y se estableció un control de calidad con los criterios norteamericanos, lo que fue bueno; se aplicaron las especificaciones de fabricación y los sistemas de control de gestión de Oscar Mayer y resultó muy caro; se realizó un rápido cumplimiento de todas las normativas legales del país, lo que supuso incurrir en unos costes que no soportaban otros competidores que seguían con los comportamientos normales; se abrieron muchas delegaciones de venta, lo que amplió las posibilidades de crecimiento; y se introdujeron los productos con marca Oscar Mayer, rápidamente apreciados por el mercado dada su calidad pero la demanda fue claramente insuficiente, por el nivel alto de los precios y no ser todos los artículos aceptables para el gusto del país.

Los primeros equipos directivos enviados desde Estados Unidos aplicaban en España todo lo que se hacía en Madison; y no llegaron a entender nuestras limitaciones... aquí no había grandes clientes que se llevasen camiones cargados de lomos, pues se vendían sólo por docenas; ni había fuerza de ventas preparada para entender los argumentos comerciales de allí. Nosotros éramos pequeños y ellos actuaban sólo a lo grande. Además resultaba muy difícil que te hiciesen