

## CRISIS EN CAMPOFRÍO: CÓMO RESURGIR DE LAS CENIZAS (A)<sup>1</sup>

Cuando el consejero delegado de Campofrío Food Group, Fernando Valdés, recibió la llamada del director general para España, Ignacio González, a las 7:30 de la mañana, pensó que se trataba de una broma. Tenían previsto realizar una simulación con el comité de crisis en fechas próximas, pero un domingo a las siete y media de la mañana no parecía que se tratara de eso.

Los informativos de todas las cadenas de televisión abrían con la noticia en titulares. Un gran incendio estaba devorando la fábrica de Campofrío Food Group en La Bureba, Burgos<sup>2</sup>.



A las 6:30 de la mañana del domingo 16 de noviembre de 2014 se declaraba un incendio en las instalaciones de la mayor planta de producción que la empresa tenía en España.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la profesora Raquel Martín López-Soldado del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2017, 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Noticia en Antena 3. <https://www.youtube.com/watch?v=Ciefw2mYEMQ>. Última consulta 9 de febrero de 2017.

A las 8:30 el jefe de bomberos confirmaba la imposibilidad de controlar el incendio y el eminente colapso de la fábrica. El fuego había llegado a introducirse entre los paneles de la fábrica y era completamente imposible controlarlo<sup>3</sup>.



Tras esta confirmación por parte del jefe de bomberos, Valdés convocó al comité de crisis. Este comité, liderado por el CEO de la compañía, estaba formado por el director general de España, un responsable de cada uno de los departamentos de la compañía y un facilitador, encargado de coordinar y poner en conjunción todas las áreas de la empresa: recursos humanos, marketing, producción, etc. para que estuvieran muy coordinados. Por otro lado, tanto el presidente del Grupo, Pedro Ballvé, como Fernando Valdés e Ignacio González se trasladaron tan pronto como pudieron a las instalaciones de La Bureba.

## CAMPOFRÍO FOOD GROUP

Campofrío Food Group era en 2014 una compañía europea de referencia en el mercado de elaborados cárnicos. Se fundó en 1952 en Burgos. En 1988, la empresa salió a bolsa para comenzar así su internacionalización, abriendo una planta de producción en Moscú y comprando empresas del sector a lo largo de la siguiente década en Francia, Portugal, Polonia y Rumania, para conseguir mayor presencia en Europa.

Contaba con treinta plantas productivas a nivel global, nueve de las cuales estaban en España. La empresa producía y vendía sus productos en ocho países europeos y en Estados Unidos. Adicionalmente, exportaba a ochenta países a través de distribuidores independientes.

El accionariado de la compañía acababa de sufrir importantes cambios. En noviembre de 2014 estaba compuesto por la multinacional mexicana Sigma, accionista mayoritaria con más del 45% de las acciones, seguida de la multinacional china

---

<sup>3</sup> Video. <https://www.youtube.com/watch?v=Hz64CxcOXg>. Última consulta 12 de febrero de 2017.

Shuanghui International Holding, con un 37%; un 5% lo poseía la familia Ballvé y el resto se repartía entre diferentes accionistas minoritarios.

Campofrío Food Group comercializaba sus productos bajo diferentes marcas, entre ellas Campofrío, Oscar Mayer, Revilla, Navidul..., fruto de diferentes adquisiciones a lo largo de los años (ver mapa de marcas en el Anexo 1).

Además del crecimiento vía adquisiciones, otro de los rasgos más característicos de la estrategia de Campofrío era la innovación, diversificación y desarrollo de nuevos productos y formatos como, por ejemplo, la gama de fiambres cortados en lonchas denominada “Finissimas”, sus líneas de embutidos sin sal o bajos en grasa, los productos “vuelta y vuelta”, etc.

## **CONTEXTO ECONOMICO Y SOCIAL**

Al comienzo de la crisis en 2008, los principales indicadores macroeconómicos tuvieron una evolución adversa. Los efectos se prolongaron durante varios años tanto en el plano económico como en el político y el social. Esta crisis no sólo afectaba a España, sino que se enmarcaba dentro de una crisis económica mundial sufrida por gran parte de los países del mundo.

Aunque la economía española estaba empezando a presentar síntomas de mejora, España llevaba seis largos años inmersa en esta crisis económica. La alta tasa de paro llegó a estar por encima del 26% en marzo de 2013. Aunque había descendido dos puntos a lo largo de 2014, en noviembre de ese año seguía estando por encima del 23.5%.

## **LA FÁBRICA DE BURGOS**

Se trataba de la fábrica de mayor tamaño productivo que Campofrío poseía en España. En noviembre de 2014, la fábrica de La Bureba contaba con 894 empleados.

Con una producción de alrededor de 60.000 toneladas al año de hasta 300 productos, esta planta suponía el 40% de las ventas de Campofrío en España, aproximadamente el 37% de la facturación de Campofrío España y, más o menos, la mitad del margen bruto generado en el país.

No se trataba, por tanto, de cualquier fábrica, sino de la fábrica más importante del grupo en España. En volumen, eran seis millones y medio de piezas de jamón cocido, dieciséis millones de productos pequeños, como los *minis de pavo*, o más de 120 millones de lonchas de pavo incluyendo las “Finissimas” y los productos que se comercializaban a 1 euro.

Era una de las más avanzadas en la fabricación de embutidos curados, jamón, productos cocidos y loncheados. Sus líneas de producción estaban completamente