



QUE NADA NI NADIE
NOS quite NUESTRA MANERA
DE DISFRUTAR DE LA VIDA

Análisis y mejora de procesos en una línea de fabricación de

CAMPOFRIO FOOD GROUP



Víctor Manuel González Tébar

Directora: Sofía Estellés Miguel



Curso 2.012/2.013

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO FINAL DE CARRERA



Agradecimientos:

Para comenzar me gustaría tener un momento para recordar y dedicar este trabajo final de carrera a todas aquellas personas que han sido muy importantes para mí en estos años de la licenciatura.

En primer lugar a mi madre *Emilia* que continuamente ha estado apoyándome desde el primer día y a mi hermana *Cristina* y mi novia *Mónica* que siempre me han ayudado en todo y para todo en los buenos y malos momentos.

A mis compañeros de la Universidad Politécnica de Valencia, ya que con ellos han resultado ser más llevaderas las largas horas que hemos pasado todos juntos tanto en las clases como en las bibliotecas, laboratorios, aulas de estudio, cafeterías, etc.

Debo recordar a los profesores de la facultad de Administración y Dirección de Empresas, todos aquellos figurarán en mi pensamiento como las personas partícipes en la consecución y transformación de los estudiantes en personas de éxito en el ámbito empresarial. No puedo tampoco olvidarme de aquellos profesores que tanto empeño y constancia han tenido conmigo y agradecerles lo que han hecho en todos estos años.

También agradecer a la compañía Campofrío Food Group y en especial al director de producción de la planta de Torrente *José Luis Benacloch* y también a todas las personas del equipo, por estos años en los que he podido de tener la oportunidad de conocer a una gran compañía dentro y fuera de ella y hacer posible este TFC para la finalización de mis estudios en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Por todo esto os doy las gracias.

Índice

1. Introducción	8
1.1 Resumen	8
1.2 Objeto del TFC.....	9
1.3 Justificación de las asignaturas relacionadas	9
1.4 Objetivos.....	11
2. Presentación	12
2.1 Orígen	12
2.2. Evolución	13
2.2.1 Período de los años 80 y 90.....	13
2.2.2 Período de los años 2000 hasta 2010.....	14
2.2.3 Última década de la compañía del 2.010.....	16
2.3 La empresa en la actualidad	18
2.4 Visión, Misión y Valores	20
2.4.1 Visión.....	20
2.4.2 Misión.....	20
2.4.3 Valores	21
2.5 Objetivos de la compañía	22
2.6 Estrategia Global.....	23
3. Análisis de la compañía	24
3.1 Identificación del sector y coyuntura económica	28
3.2 Análisis sectorial.....	31
3.2.1 Cuota evolutiva del mercado	32
3.2.2 Cuota representativa del mercado	33
3.2.3 Situación de los principales competidores	34
3.2.4 Ranking EBITDA del sector	35
3.3 Análisis PESTEL	37
3.3.1 Factores Político-Legales.....	37
3.3.2 Factores Económicos	38
3.3.3 Factores Socioculturales.....	39
3.3.4 Factores Tecnológicos	40
3.3.5 Factores Ecológicos.....	40
3.4 Cinco fuerzas de Porter	41
3.4.1 Entrantes potenciales	42
3.4.2 Sustitutivos	43
3.4.3 Poder de los compradores.....	43

3.4.4 Poder de los proveedores	45
3.4.5 Rivalidad competitiva	46
3.5 Entorno competitivo	46
3.6 Evaluación de la compañía	47
4. Análisis de la planta de producción.....	50
4.1 Introducción.....	50
4.2 Infraestructuras.....	53
4.2.1 Resumen	53
4.2.2 Plano General	54
4.2.3 Plano Detallado	55
4.3 Estructura organizativa	61
4.3.1 Organigrama principal de la compañía	61
4.3.2 Organigrama detallado de la planta de producción	62
4.4 Análisis económico-financiero	65
4.4.1 Fondo de Maniobra	66
4.4.2 Ratios de Liquidez.....	67
4.4.3 Ratios de Endeudamiento	68
4.4.4 EOAF (Estado de Origen y Aplicación de Fondos)	69
4.4.5 Rentabilidad Económica.....	70
4.4.6 Rentabilidad Financiera	71
4.4.7 Ciclo de Caja y de Maduración.....	72
4.5 Sistema de producción	73
4.5.1 Proceso de producción de salchichas	74
4.5.2 Proceso de producción del beicon	77
4.6 Síntesis catálogo de productos	80
4.6.1 Familia Salchichas	80
4.6.2 Cocidos y piezas	81
4.6.3 Tiras y Lonchas.....	81
4.6.4 Familia otros.....	82
4.7 Análisis DAFO.....	83
4.7.1 Debilidades	83
4.7.2 Fortalezas.....	84
4.7.3 Oportunidades.....	85
4.7.4 Amenazas	86
4.8 Evaluación de la planta	87
5. Plan de eficiencia de la producción.....	91

5.1 Descripción de las condiciones del proceso	91
5.1.1 Descripción de las salchichas Oscar Mayer Jumbo.....	91
5.1.2 Descripción del beicon Delidatto	94
5.2 Estudio y análisis del procedimiento	97
5.2.1 Análisis de nivelación de las salchichas Oscar Mayer Jumbo	99
5.2.2 Análisis de nivelación del beicon Delicatto.....	101
5.3 Propuestas de mejora de la productividad	104
5.3.1 Propuesta de mejora en la línea de salchichas	105
5.3.2 Propuesta de mejora en la línea del beicon	105
5.4 Proyección de la cuenta de resultados	108
5.4.1 Resultados previstos en la mejora de la línea de producción de salchichas	108
5.4.2 Resultados previstos en la mejora de la línea de producción del beicon	110
5.4.3 Resultado de las mejoras de las dos líneas de fabricación	112
5.5 Evaluación del proyecto.....	116
6 Conclusiones y valoraciones	118
Bibliografía	121
Anexos.....	123

Índice de datos

Figura 1: Grupo Campofrío en todo el mundo a finales del año 2012.....	17
Figura 2: Representación directa e indirecta de las acciones de Campofrío Food Group.....	25
Figura 3: Cuadro del Balance de situación de la cuentas anuales de los ejercicios 2012 y 2011.....	27
Figura 4: Gráfico evolutivo de la producción española de carnes.....	30
Figura 5: Gráfico evolutivo de la producción española de productos cárnicos elaborados.....	31
Figura 6: Gráfico de evolución de los ingresos de explotación y número de empresas del mercado de productos cárnicos.....	32
Figura 7: Gráfico de la cuota de mercado del sector.....	33
Figura 8: Tabla analítica comparativa de las principales compañías del sector.....	34
Figura 9: Gráfico del ranking con mayor EBITDA en el sector.....	36
Figura 10: Mapa geográfico de las plantas de producción en España.....	52
Figura 11: Plano general de la planta de producción de Torrente.....	54
Figura 12: Sección 1 planta de producción de Torrente.....	55
Figura 13: Sección 2 planta de producción de Torrente.....	56
Figura 14: Sección 3 planta de producción de Torrente.....	57
Figura 15: Sección 4 planta de producción de Torrente.....	58
Figura 16: Plano detallado general planta de producción de Torrente.....	60
Figura 17: Listado de cargos de la alta dirección.....	61
Figura 18: Listado general de la dirección de la compañía.....	62
Figura 19: Organigrama de la planta de producción de Torrente.....	63
Figura 20: Gráfica comparativa de los balances de situación de los años 2012 y 2011 para el cálculo del fondo de maniobra.....	66
Figura 21: Cuadro de ratios de liquidez.....	67
Figura 22: Cuadro de ratios de endeudamiento.....	68
Figura 23: Gráfica conjunta para el cálculo del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	69

Figura 24: Cuadro de rentabilidad económica.....	70
Figura 25: Cuadro de rentabilidad financiera.....	71
Figura 26: Cuadros del ciclo de caja y ciclo de maduración.....	72
Figura 27: Diagrama del proceso de producción de salchichas.....	75
Figura 28: Hoja de ruta de la producción de salchichas.....	77
Figura 29: Diagrama del proceso de producción del beicon.....	78
Figura 30: Hoja de ruta de la producción del beicon.....	79
Figura 31: Cuota de producción de las fábricas de Campofrío en España.....	88
Figura 32: Producción por familias de la planta de Torrente.....	89
Figura 33: Análisis de coste por kilogramo producido.....	91
Figura 34: Descripción de costes de la producción por kilogramo producido de salchichas Oscar Mayer Jumbo.....	92
Figura 35: Hoja de ruta para la producción de salchichas.....	93
Figura 36: Análisis de coste por kilogramo producido.....	94
Figura 37: Descripción de costes de la producción por kilogramo producido de beicon Delicatto.....	95
Figura 38: Hoja de ruta para la elaboración del beicon.....	96
Figura 39: Diagrama de precedencia de las salchichas.....	99
Figura 40: Cálculo de tareas en la producción de salchichas.....	100
Figura 41: Diagrama de precedencia del beicon.....	102
Figura 42: Cálculo de tareas en la producción del beicon.....	103
Figura 43: Maquina del encajado del beicon.....	107
Figura 44: Plano de la línea de encajado del beicon.....	107
Figura 45: Resultados previstos para la producción de salchichas.....	109
Figura 46: Resultados previstos para la producción del beicon.....	111
Figura 47: Precios de venta de los productos fabricados.....	112
Figura 48: Ingresos previstos sobre las líneas de fabricación.....	113
Figura 49: Gastos previstos sobre las líneas de fabricación.....	113
Figura 50: Resultado de costes totales sobre las líneas de fabricación.....	115

1. Introducción

Este proyecto ha sido desarrollado en la compañía Campofrío Alimentación S.A. Donde el autor trabajó como becario en el departamento de administración de la producción en la planta de Torrente, provincia de Valencia.

Para salvaguardar la confidencialidad de los datos utilizados, ha sido modificada cierta información. Sin embargo, se ha mantenido la coherencia y analogía de los datos, permitiendo así un análisis realista y lógico a lo largo del transcurso de este proyecto. Los datos y documentos que se exponen en él son de conocimiento de la propia compañía y aceptados para su presentación.

Además del interés que posee este Trabajo Final de Carrera (TFC) como conclusión a la licenciatura de administración y dirección de empresas, los resultados obtenidos podrán tener en un futuro efectos hábiles y satisfactorios en la propia compañía para la mejora de los procesos en una línea de fabricación.

1.1 Resumen

Se procede a realizar el TFC que se presenta como un estudio sobre el proceso en una línea de fabricación, en el que se pretende alcanzar los objetivos de eficiencia y rendimientos en determinados productos de la compañía.

El presente TFC se centra especialmente en una de sus plantas de producción de España, concretamente la planta de producción de Torrente donde originariamente se producen los productos variados de la marca Oscar Mayer (adquirida por Campofrío en año 2000). Esta marca presenta muchas variantes de productos, pero principalmente se centra en la producción y elaboración de salchichas y beicon. De la innumerable cantidad de productos relacionados tanto a la propia marca Oscar Mayer como la de Campofrío, existen determinados productos que no llegan a dar los rendimientos productivos deseados por la planta de producción y así en la producción total de las plantas de Campofrío por tener estructuras de producción iguales o semejantes, con ello también el poco beneficio

que le pueda suponer el producir ese tipo de productos. Por ello, se realizarán estudios de una serie de productos de necesidad de análisis para su investigación pertinente en este TFC.

Con esta intención se pretende dar una solución a los bajos rendimientos que puedan presentarse en estos productos al igual que en el análisis económico, para así establecer una serie de ideas y decisiones a tomar sobre lo acontecido en el TFC y con ello dar un mayor rendimiento y un mayor crecimiento de los beneficios, además de que en el caso de no ser fructíferos estos productos y que no se obtengan los beneficios esperados en las opciones del análisis, se puedan tener bases estudiadas para tomar la decisión de qué hacer y qué opciones concluyentes se puedan tomar.

1.2 Objeto del TFC

El objeto de este proyecto es analizar y mejorar una línea de fabricación en determinados productos de la compañía, de los cuales se pretenden analizar el producto fabricado por la planta de Torrente en la producción de salchichas y también el producto del beicon.

La finalidad del proyecto es evaluar y rediseñar la línea de fabricación del producto para dotar a la empresa de una mejora en rendimientos y eficiencia en una de sus plantas de producción, concretamente en la planta de producción de Torrente y proseguir así a mejoras continuas para el resto de plantas.

1.3 Justificación de las asignaturas relacionadas

Este apartado del presente TFC pretende mostrar la relación de las asignaturas a las que se ha acudido y han ayudado de alguna forma en la realización para cada una de las partes del estudio.

Todas y cada una estas asignaturas que han sido cursadas en la titulación, han contribuido a crear este TFC, por su gran peso específico tanto en el trabajo en sí como en los resultados obtenidos existen determinadas asignaturas que cabe destacar en sus respectivos apartados, estos son:

<p>Apartado 1</p>	<p>El primer apartado describe el proyecto objeto de estudio. Define los objetivos del presente trabajo y la metodología empleada para realizarlo.</p>
<p>Apartado 2</p>	<p>Para la consecución del segundo apartado se han utilizado muchos conceptos tratados en la asignatura “Economía de la empresa I” para introducir la empresa objeto de estudio y hablar tanto de su origen como de su definición como gran empresa.</p>
<p>Apartado 3</p>	<p>Para el siguiente, se han tratado diferentes aspectos de las asignaturas “Introducción a la estadística”, “Introducción a los sectores empresariales” y “Economía Española Regional” para analizar la situación del sector en el que se engloba la compañía a nivel nacional. También se ha empleado la asignatura “Dirección Estratégica y Política de Empresa” con el objetivo de estudiar el entorno en el que se encuentra la empresa, y también analizar su principal competencia.</p>
<p>Apartado 4</p>	<p>En el siguiente será útil la asignatura “Dirección de Producción y Logística” para explicar el modo de trabajo de la planta de producción. De nuevo es importante la asignatura de “Economía de Empresa I” en el objeto de estudio. Los conocimientos adquiridos en la asignatura de “Contabilidad General y Analítica” han sido esenciales para la realización del análisis económico-financiero de la fábrica. Los aspectos del TFC relacionados con la estructura organizativa de la compañía han sido realizados con temas tratados en la asignatura de “Dirección de Recursos Humanos”. En el estudio del marketing se han empleado aspectos vistos en la asignatura de “Dirección Comercial”.</p>
<p>Apartado 5</p>	<p>Para el último apartado sobre la mejora de procesos a realizar por la empresa para su eficiencia tanto en costes como en productividad, se han empleado conocimientos adquiridos en las asignaturas de “Dirección Producción y Logística” y “Contabilidad Analítica”. Con las mejoras de los rendimientos de la producción se verá si realmente es viable o no las propuestas.</p>

1.4 Objetivos

Se han marcado como objetivo primordial del proyecto mejorar la viabilidad productiva de la planta de producción de la compañía Campofrío Alimentación S.A. en la línea de fabricación y con la intención en situaciones análogas, de extrapolar dicho trabajo en otras plantas de la compañía. Algunos de los parámetros analizados servirán como indicadores durante la ejecución del proyecto. Los objetivos fundamentales son:

1. Conocer detalladamente la situación general de la empresa, su evolución en el tiempo y así como su política y estrategia global.
2. Observar la distribución y organización, al igual que el modo de trabajo de las plantas de producción.
3. Estudiar la situación económica de la compañía.
4. Recabar información sobre la línea de productos.
5. Análisis de la línea de fabricación de los productos en situación de bajo rendimiento.
6. Proponer, valorar y analizar las opciones y medidas para posteriormente tomar una decisión que mejore la eficiencia y rendimientos de los productos.
7. Exponer los resultados de la aplicación de las iniciativas del proyecto.

2. Presentación

Campofrío Alimentación S.A., comúnmente conocida como Campofrío es una empresa española de alimentación con sede en Alcobendas. Esta compañía está dedicada al sector alimentación y concretamente al cárnico, aunque también al de productos elaborados y precocinados. Es el líder en Europa en elaborados cárnicos y una de las 5 mayores empresas del mundo en el sector, trabajando en todos los canales de venta y segmentos de mercado: embutidos, jamón curado, salchichas, alimentos precocinados, componentes para cocinar y carnes frescas y semifrescas. Su actividad comprende la producción de todos sus productos cárnicos, el procesamiento una vez fabricados los productos como pueden ser los lonchados y los precocinados, venta a las grandes cadenas mayoristas así como minoristas del sector alimentario e incluso a grandes cadenas especializadas y distribución de sus productos en todo el mundo.

2.1 Orígen

Conservera Campofrío S.A. fue fundada por Don José Luis Ballvé en 1952, en la ciudad de Burgos. Comenzó como un pequeño matadero diversificado en productos cárnicos procesados en 1960 y desde entonces ha crecido hasta convertirse en el líder del mercado en este sector, gracias a su fundador.

Cuando falleció el fundador en el año 1985 uno de sus hijos, Don Pedro Ballvé, asumió la dirección de la empresa. Siguiendo la tradición del trabajo bien hecho y con una fuerte creencia en la innovación, Don Pedro Ballvé llevó a Campofrío a una nueva era.

2.2. Evolución

2.2.1 Período de los años 80 y 90

Campofrío abrió su capital a Beatrice Foods de Estados Unidos, que adquirió una participación del 50% en la empresa. A cambio Campofrío obtuvo acceso a la información y tecnología de la compañía Beatrice Foods, así como a la gestión moderna y técnicas de organización y comercialización.

La asociación de Campofrío con Beatrice Foods permitió a la compañía aumentar su cuota de mercado en el mercado español, y para final de los años 80 la compañía ostentaba una posición de liderazgo en el sector cárnico español. El fallecimiento de José Luis Ballvé en 1985 significó el comienzo de una nueva era para la compañía. Ahora bajo el liderazgo de uno de sus hijos, Don Pedro Ballvé, Campofrío pretendió ampliar por sí mismo, y comenzó las negociaciones para recuperar las acciones de la empresa en poder de Beatrice Foods.

Ese proceso dio un salto de inicio después de Beatrice Foods fue adquirida en una compra apalancada en 1987. Los nuevos dueños de esa compañía pronto llegaron a un acuerdo para vender su participación del 50% de Campofrío por 90 millones de dólares. El señor Ballvé recuperó el control de Campofrío, respaldado por el Banco Central Hispano.

La empresa entró en el mercado de valores español en el año 1988 con un 15% de su capital social (y alcanzó su máximo histórico en julio de 2005 a 13,98 euros por acción, según datos de Bloomberg). Dos años más tarde comenzó su internacionalización con la primera apertura de una planta de producción en Moscú.

En los años 94/95 consigue la acreditación a la *ISO 9002* para todas sus plantas españolas y también inaugura una segunda planta de producción en Moscú llamada *Campomós-2* además de una granja porcina para su abastecimiento cárnico.

La estrategia de internacionalización de la empresa tuvo una importante relevancia a finales del año 1.996, donde la compañía empieza a consolidarse como

una multinacional, sin poder tener todavía el tamaño de los grandes grupos internacionales. Esto fue posible gracias a la adquisición en diciembre de 1996, por parte del grupo *Hormel Foods* del 21% del capital de la compañía Campofrío (adquirida al Banco Central Hispano). Esto permitió a Campofrío abordar un plan de penetración conjunta de ambas compañías en nuevos mercados internacionales, de los cuales hubieran resultado costosos y de difícil labor abordar en solitario.

En los siguientes años 98 y 99 continuó creciendo incorporando empresas establecidas como de Montagne Noire de Francia, la empresa familiar portuguesa Fricarnes, la polaca Morliny, la empresa cárnica Tabco de Rumania y también la empresa española especializada en pastes mousses Delicass.

2.2.2 Período de los años 2000 hasta 2010

A comienzos del año 2000, se estuvo en pleno proceso de consolidación en el mercado español, por medio de la fusión con la empresa familiar española *Navidul*, primera marca de jamón curado en España y primera también en exportaciones hacia norte América, en un acuerdo de fusión por valor de unos 300 millones de euros. También el señor Ballvé quiso apoderarse en mayo del año 2000 de la empresa española OMSA alimentación S.A., adquiriendo el 87% de las acciones por 77 millones de euros, empresa participada originariamente con el gigante americano *Oscar Mayer*, a cambio de adquirir su tecnología y conocimientos para la elaboración y fabricación de sus marcas, además de un porcentaje de dividendos.

En el año 2002 se crearon las empresas *Primayor Alimentación S.L.* y *Primayor Andalucía S.A.*, para el abastecimiento de la materia prima de las plantas de producción. Se efectuó una ampliación de capital de aproximadamente 100 millones de euros mediante la emisión de acciones ordinarias. A los pocos años Campofrío formalizó una alianza estratégica con el grupo *Proinserga*, para que asumiera el mando de estas dos empresas comprando el 100% de las acciones de las mismas.

España sigue siendo el principal mercado de la empresa, en más de 68% de sus ventas de 1,4 mil millones de euros en 2002. Entre sus marcas propias y sus otras marcas unidas, Campofrío cuenta con más del 20% del mercado de carne en España. Además siempre ha perseguido el crecimiento internacional, y ha conseguido el liderazgo del mercado de Polonia y Francia, y una fuerte posición en Rusia y Rumania, con su red de distribución y ventas se extiende a lo largo de la mayor parte de Europa occidental y oriental. Los países de la UE representaron casi el 11,5 por ciento de las ventas en 2002. La compañía también decidió salir del mercado patés ese año, con la venta de su filial *Delicass*.

En el año 2004 la empresa americana *Smithfield Foods*, adquiere el 22,4% de *Campofrío Alimentación S.A.* y el 100% de la filial polaca *Morliny*. Lo que propició a los pocos años, concretamente en el año 2008 naciera “*Campofrío Food Group*”, por medio de la fusión por absorción de Campofrío y Groupe Smithfield donde ésta tenía su base europea en París con más de 6.500 empleados.

Lo que propició la nueva aportación del *grupo Aoste* con sus respectivas marcas Justin Bridou, Cochonou y Cesar Moroni entre otras adquisiciones posteriores de la propia compañía, junto con la compañía *Aoste SD* alemana. Además de la holandesa *Stegeman*, la compañía belga *Imperial Meat Products* y la empresa líder del sector portugués *Nobre*. Todas ellas pertenecientes al mismo *grupo Smithfield* europeo.

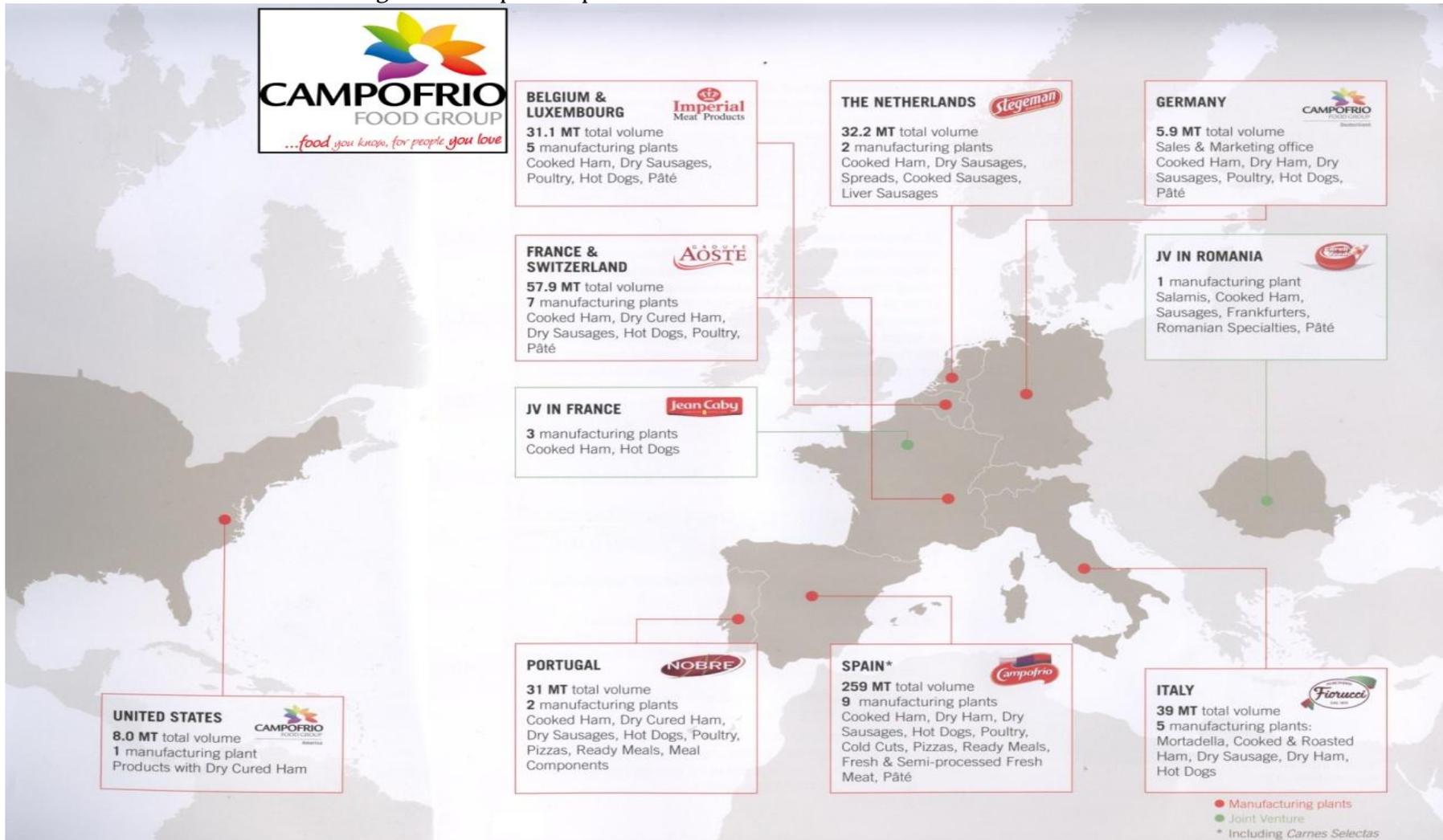
A mediados del año 2008 se anunció la venta de la filial rusa Campomos a la compañía finlandesa Atria por un valor de 75 millones de euros. Esta venta fue argumentada por el empeoramiento de las perspectivas del mercado ruso y también por la necesidad de liquidez para la integración del nuevo grupo europeo de Smithfield.

El grupo cerró en el ejercicio 2010 con un beneficio consolidado de 40 millones de euros, lo que supuso triplicar las ganancias de los 14 millones de euros de beneficios contabilizadas en el ejercicio anterior. El importe neto de la cifra de negocios ascendió a 1.830 millones de euros, en el cual se incrementó en 6,6 millones con la comparación del año 2009.

2.2.3 Última década de la compañía del 2.010

El 2011 supuso un año de otra nueva incorporación al gran grupo consolidado de Europa. La empresa líder en el mercado italiano *Cesare Fiorucci* fue la última adquisición a la compañía Campofrío Food Group S.A. hasta el momento, en una operación en la que se hacía efectiva la compra del 100% de la acciones de la empresa italiana por un importe de 170 millones de euros.

Figura 1: Grupo Campofrío en todo el mundo a finales del año 2012.



Fuente: Annual Report 2012 (MT: millones de toneladas)

La última operación más determinante para la vida de la compañía conocida recientemente (situada en mediados del año 2013), fue la macro operación de compra por el gigante chino *Shuanghui International Holdings Limited* al grupo americano *Smithfield*, propietaria de la compañía con un 37% de acciones, cuya operación de compra fue por un importe de 7.100 millones de dólares (unos 5.504 millones de euros). Las acciones de *Smithfield* dejaron de cotizar a mediados del año 2013 y la compañía estadounidense pasará a integrarse entonces, al grupo chino como una filial independiente controlada al 100%.

2.3 La empresa en la actualidad

Hoy, al hablar de Campofrío significa liderazgo en el mercado del procesado de carnes en España y una empresa que los consumidores asocian con una tradición de calidad e innovación.

En Campofrío la identidad, tradición e historia de todas y cada una de sus empresas locales conviven en armonía a nivel europeo. *Fiorucci*, con más de 140 años en Italia, *Stegeman* en los Países Bajos desde hace más de 150 años, la tradición de *Nobre* arraigada en Portugal desde hace más de 90 años, *Campofrío* en España desde 1952, *Imperial* en Bélgica con 60 años de tradición y *Groupe Aoste* fundada en Francia 40 años atrás.

Los clientes la reconocen como una empresa de confianza que ofrecen productos con el sabor y la calidad que han llegado a depender de los últimos años, y como una empresa capaz de marcar tendencias y sorprender con soluciones de alimentación adaptadas a los nuevos tiempos del consumo.

Actualmente la compañía presenta ciertos tiempos de incertidumbre en cuanto a su futuro próximo. Como ya se ha comentado anteriormente, el gigante chino *Shuanghui* se encuentra en un momento de decisión por normas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de España, en relación a la posesión indirecta de las acciones de la compañía *Campofrío Food Group* en la que tendrá un plazo de 3 meses (una vez tomado el control de la compañía americana

Smithfield) de decisión sobre dos opciones para el futuro de la compañía adquirida indirectamente tras la compra de la multinacional americana.

Una opción que trata la CNMV es la reducción de su participación en la sociedad, que actualmente estaría situada en un 37% hasta disminuirse en un 30%, lo cual obligaría a la entidad china a vender parte del accionariado adquirido.

La segunda opción probable, también ordenada por la CNMV es el lanzamiento de una OPA llamada de exclusión¹, sobre la compañía Campofrío en la que debe absorber el 100% de las acciones de ésta.

Expertos en bolsa pensaron que el grupo chino no dejaría escapar la oportunidad de tomar el mando de este grupo. Tienen liquidez suficiente para realizar una operación que no superaría los 500 millones de euros, que son comparablemente equivalentes al 10% de las arcas que hoy en día luce *Shuanghui*. Pero esta entidad mandó al poco tiempo un comunicado desmintiendo su intención de adquirir la totalidad de las acciones de Campofrío, no tienen intención de introducirse en Europa ya que el objetivo principal de su macro operación de compra se destina para el abastecimiento de porcino para la nación china y es por ello que desean centralizarse en el continente americano.

Ahora el dilema se presenta en quién adquirirá el 7% de las acciones de la compañía china para poder cumplir ésta con las condiciones de la CNMV de reducirse la participación en la entidad hasta el 30%. Ha habido muchas especulaciones sobre ello en prensa y la bolsa, en el que enuncian que serán adquiridas con bastante certeza por la familia fundadora de la compañía, la familia Ballvé.

¹ Es el sistema a través del que una empresa cotizada hace una oferta para comprar los títulos que están en el mercado con el fin de dejar de cotizar.

2.4 Visión, Misión y Valores

2.4.1 Visión

Para enumerar estas descripciones sobre una empresa, también conviene conocer la visión que proyecta. Se trata del deseo de ofrecer a los consumidores un producto delicioso para el paladar de todas las personas e incluso de cualquier escéptico y al mismo tiempo que contribuya a una vida sana y agradable, al igual que el compromiso por superar las expectativas de todos aquellos clientes que ponen su confianza en los productos ofrecidos. Estos deberán aprovechar el talento interno de la corporación y de la herencia de los productos y marcas para convertirse en una de las compañías de alimentos más admirados y exitosos de Europa.

Convertirse en el proveedor europeo líder en el sector cárnico de alta calidad y asegurar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante:

- Continuo crecimiento a nivel europeo.
- Expansión de los mercados más allá de establecido.
- Centrarse en los canales de los productos: minorista/mayorista, comercio tradicional, foodservice (comidas preparadas) y tiendas de conveniencia.
- Fortalecer el modelo de marca sobre la competencia.

2.4.2 Misión

Obtener el reconocimiento de los accionistas, empleados, clientes y consumidores, como una de las compañías de alimentación líderes en Europa mediante la gran variedad de productos de alta calidad, lo que favorece a mejorar la calidad de vida y salud de los consumidores.

Al inspirar un alto nivel de compromiso con la visión que prevé Campofrío Food Group de convertirse en una de las compañías de alimentos más admirados y

exitosos de Europa, permitirán en la alineación de este conjunto de personas trabajadoras, productos, procesos y prestigio hacia el cumplimiento de ese destino compartido.

2.4.3 Valores

Los grupos de trabajo precisan tener los mecanismos para atraer y retener a las personas más conocedoras y talentosas, comprometidas y apasionadas, y que juntos serán un reto para el de venir y para aportar valor añadido a los consumidores, clientes, socios, accionistas y stakeholders².

Se debe ser innovador en la industria, buscando sin descanso mecanismos para ofrecer a los consumidores productos que puedan responder a sus deseos y necesidades de sabor, calidad, sanidad, variedad y calidad, consiguiendo así su lealtad.

Es importante comparar los resultados obtenidos en la empresa con la competencia, asegurando que todos los procesos se encuentran en plena eficiencia y que se consiga ser líderes del sector con la cuota de mercado de la marca, gracias al trabajo propio producto de etiqueta, calidad, crecimiento, satisfacción del cliente y rentabilidad.

Tratar de conseguir prestigio revolucionando la industria y liderar el cambio con el ejemplo. Teniendo siempre en cuenta el compromiso con el rendimiento y el respeto por el medio ambiente que les permitirá ser considerada como una compañía de éxito y ganar la admiración de todos los grupos de interés.

Los valores fundamentales que definen a esta empresa giran en torno a una cultura de éxito basada en la rápida respuesta a las necesidades de los clientes y consumidores, el compromiso de calidad y fiabilidad y la orientación hacia la acción y rapidez.

² Grupos de interés

2.5 Objetivos de la compañía

En vísperas de lo anteriormente comentado sobre la nueva dirección de la compañía en manos del gigante asiático, tiene como objetivo indispensable el contribuir a hacer la vida de los consumidores más fácil y cómoda mediante la mejora continua del diseño de los productos y también de nuevos formatos de distribución hacia todo tipo de cadenas de alimentación.

La demanda de productos que ofrecen soluciones rápidas, prácticas y convenientes ha crecido de manera significativa, ya que hay menos tiempo dedicado a la preparación de alimentos en las casas. Más importante aún, los consumidores de hoy en día buscan opciones fáciles de usar, sabrosos y al mismo tiempo que sean nutritivos.

Conviene responder a esta creciente necesidad de ayudar a los consumidores ocupados para ponerles la vida lo más fácilmente posible, mientras que en el momento de la toma de decisiones en cuanto a las opciones saludables en determinados alimentos, puedan tener la certeza de adquirir productos de alta calidad.

Campofrio Food Group desarrolla soluciones interesantes y seducibles en los alimentos situados en exposiciones prácticas, fáciles de manejar en envases y formatos más funcionales. Presentan formas innovadoras en los diseños para dirigir las diversas comodidades y necesidades funcionales, no sólo para las soluciones de comidas preparadas, ya que son adecuados para consumir en casa, en el camino, mientras se trabaja en un escritorio o participar en actividades de ocio.

2.6 Estrategia Global

El plan estratégico que presentó Campofrío a primeros de año, presenta ambiciosos objetivos a 2015 con un crecimiento anual de ventas de 3 y el 5%, margen EBITDA³ del 12% y retorno del capital invertido del 13-14%. La consecución de estos retos se basará en acciones para reforzar el crecimiento de ingresos, con inversiones que mejoren el valor añadido de sus marcas para ganar cuota de mercado, y en mejoras de productividad reduciendo el excedente de capacidad y haciendo más eficientes todos los procesos.

El otro pilar del Plan Estratégico son las mejoras en productividad. Las ganancias de eficiencia vendrán de mejoras en la cadena de suministro y cierre de capacidad ociosa. Las iniciativas que se pretenden implantar consisten en mejorar la eficiencia de los procesos, separando las distintas actividades en distintas plantas, incrementando la utilización de la capacidad productiva y acercando la logística al cliente. En concreto los procesos se dividirán en tres fases:

1. Recepción y preparación de la materia prima, habrá dos o tres plantas en las que se concentrará la recepción de toda la materia prima del grupo y se preparará, especializando los recursos y elevando la utilización de la capacidad.
2. Producción: una vez preparada la materia prima se enviará a las distintas fábricas de producción, cada una para un producto o pocos productos, de forma que tengan unos procesos más estandarizados. El producto saldrá cocinado pero sin empaquetar de forma que el transporte es más eficiente al ocupar menor volumen.
3. Terminación y logística: el producto es terminado y empaquetado. Para las plantas logísticas se busca la proximidad al cliente.

Es de comentar que estos retos podrán efectuarse gracias a los avances que ha realizado la compañía de implementar un avance en su sistema de control y de

³ Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization: Beneficio antes de intereses, impuestos depreciaciones y amortizaciones.

operaciones dentro de las plantas de producción llamado SAP PEAK. Esta innovación tecnológica le ha servido a la compañía para centralizar todos los procesos de producción y tener toda información de cada proceso sistematizado en este software.

Esto le ayuda no sólo de incrementar las ventas, mejorar su EBITDA y conseguir reducciones de costes en la tramitación de los procesos, sino que además a disponer de toda la información y comprobación en el mismo momento de la situación de la plantas y el estado en que se encuentra la producción y distribución, y tener un mayor control del mismo. Además de otra innovación tecnológica que es el estar en conexión entre todas las fábricas del país y del conjunto de plantas de otros países.

3. Análisis de la compañía

La compañía está consolidada con un capital social de 102.220.823 € y número de acciones de 102.220.823, con su respectivo valor nominal de 1€/acción. El reparto accionario tanto directa como indirectamente está distribuido de la siguiente manera:

Figura 2: Representación directa e indirecta de las acciones de Campofrío Food Group.

Compañías accionista	Representación directa	Representación indirecta	% Votos
SMITHFIELD FOODS, INC	0	37.811.300	36,99%
SFDS GLOBAL HOLDINGS, B.V.	24.788.549	0	24,25%
OCM EUROPEAN PRINCIPAL OPPORTUNITIES FUND, L.P.	0	17.010.636	16,641%
OCM LUXEMBOURG EPOF MEATS HOLDINGS SARL	17.010.636	0	16,641%
COLD FIELD INVESTMENTS, LLC	11.623.447	0	11,371%
OCM LUXEMBOURG OPPTS MEATS HOLDINGS SARL	7.777.914	0	7,609%
OCM OPPORTUNITIES FUND VI, L.P.	0	7.777.914	7,609%
CARBAL, S.A.	6.727.145	0	6,581%
BITONCE, S.L.	5.830.918	0	5,704%
CAIXABANK, S.A.	4.265.899	0	4,173%
CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA	0	4.265.899	4,173%
SMITHFIELD INSURANCE COMPANY LTD.	1.339.304	0	1,369%

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Annual Corporate Governance Report.

El accionariado está repartido fundamentalmente en empresas europeas dedicadas a grandes fondos de inversión y compañías aseguradoras, de las cuales representan indirectamente a Smithfield Foods con la representación del 36,99%, estas son SFDS Global Holdings, Cold Field Investments y Smithfield Insurance Company. Además de las mencionadas, se hallan otras entidades europeas con diferente relación como el holding OCM Luxembourg Opps Meats Holdings Sarl en la que actúan indirectamente sobre ella los fondos de inversión europeos OCM European Principal Opportunities Fund y OCM Opportunities Fund VI. También existe otra relación indirecta sobre un pequeño porcentaje de las acciones del grupo, en la que el banco español Caixabank, S.A. tiene una representación en la que ejerce secundariamente la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Fuera de los estándares de la dirección de determinado porcentaje accionarial, aprecian las empresas Bitonce, S.L. y Carbal, S.A. que representan a la antigua familia Ballve, ambas empresas dedicadas a la adquisición, tenencia, disfrute, administración, cesión y enajenación de valores mobiliarios.

El resto de acciones se encuentran actualmente en la bolsa del mercado continuo español, en la cual a fecha 30 de Septiembre de 2013 tienen un valor en bolsa de 5,53 €/acción.

El resultado del ejercicio atribuible a los accionistas ordinarios del ejercicio en las cuentas consolidadas del año 2012 repercutió en un beneficio por acción de 0,158 € por acción, lo que supuso un reparto de dividendos cercano a los 16,15 millones de euros. Consolida la información relativa hacia las ventas conseguidas en este período en el que se obtuvo una cifra de negocio de 1.918 millones de euros, un 5 % más respecto al ejercicio anterior.

Respecto a la cuenta de resultados de la compañía resultaron unos ingresos cercanos a los 912 millones de euros de facturación con el beneficio neto más de 5 millones, viniendo de unas pérdidas en el ejercicio anterior de 39,7 millones debido a la nueva adquisición de la empresa italiana *Fiorucci*.

Figura 3: Cuadro del Balance de situación de la cuentas anuales de los ejercicios 2012 y 2011.

ACTIVO	31/12/12	31/12/11	PASIVO	31/12/12	31/12/11
Activo no Corriente			Patrimonio Neto		
Inmov. Intangible	99.195	99.534	Capital	102.221	102.221
Inmov. Material	167.888	130.167	Capital emitido	411.129	411.129
Inver. Asociados	1.024.893	1049.736	Prima de emisión	68.041	66.644
Inv. Financieras	4.419	4704	Reservas	(18.685)	(14.338)
Ac. Imp. Dif.	41.002	47.180	Acciones Part. Propias	(47.632)	(7.919)
			Pérdidas y Gananc.	5.065	(39.713)
				520.139	518.024
			Subvenciones Recibidas	6.283	3.787
	1.337.397	1.331.321	Pasivo no Corriente	526.422	521.811
Activo Corriente			Prov. l/p	45.014	53.463
Activos Disp. Vta.	769	974	Deuda l/p	553.410	580.185
Existencias	170.098	162.004	Pas. Imp. Diferidos	16.860	14.410
Deudores	76.270	92.505		615.284	648.058
Inver. Asociados	70.479	57.595	Pasivo Corriente		
Inv. Financieras	1.565	2.053	Prov. c/p	10.113	15.268
Periodificación	166	268	Deuda c/p	51.987	25.400
Efectivo	152.867	122.954	Deudas Asociados	285.924	229.716
	472.214	438.353	Acreedores	319.881	329.421
				667.905	599.805
TOTAL ACTIVO	1.809.611	1.769.674	TOTAL PASIVO	1.809.611	1.769.674

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report (miles)

Realizando un pequeño análisis sobre el balance de situación de la compañía, se puede destacar el gran valor patrimonial que representa sobre el activo las inversiones de las empresas que tiene el grupo Campofrío, el cual constituyen el 56,6% sobre el total activo. También cabe recalcar un fondo de maniobra negativo (-195 millones), con lo cual la situación financiera no sería la correcta, en el que se hallaría la compañía en suspensión de pagos técnica⁴ incrementado sobre el periodo anterior debido fundamentalmente a la reclasificación de la deuda, pese a mejorar levemente el activo corriente por el incremento de efectivo. Respecto al endeudamiento se muestra excesivo (con un ratio que llega al 0,71), lo cual se pierde autonomía financiera sin embargo se presenta muy buena garantía de solvencia (con un ratio de solvencia o garantía del 1,41).

A grandes rasgos se puede apreciar que la compañía está recuperándose de una gran operación que se hizo en el ejercicio 2011 por la adquisición de la empresa italiana *Fiorucci*, lo que conllevó a mostrar grandes pérdidas en el ejercicio anterior.

A continuación se presenta el análisis, tanto en el macro como en el micro entorno, la situación que en que se encuentra frente a su competencia en el mercado español y también su realidad en el sector.

3.1 Identificación del sector y coyuntura económica

La estructura industrial del sector cárnico en España se considera muy ampliada y en constate crecimiento, desarrollo y evolución, teniendo una implicación sobre el consumo plenamente directa. Se integra en una gran variedad de subsectores, y dentro de cada uno de ellos existen grandes gamas de productos. Según datos del Panel de Consumo del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino del año 2009, el consumo per cápita de carne y productos cárnicos en España se sitúa en 50 Kg por persona y año, lo que supone un gasto

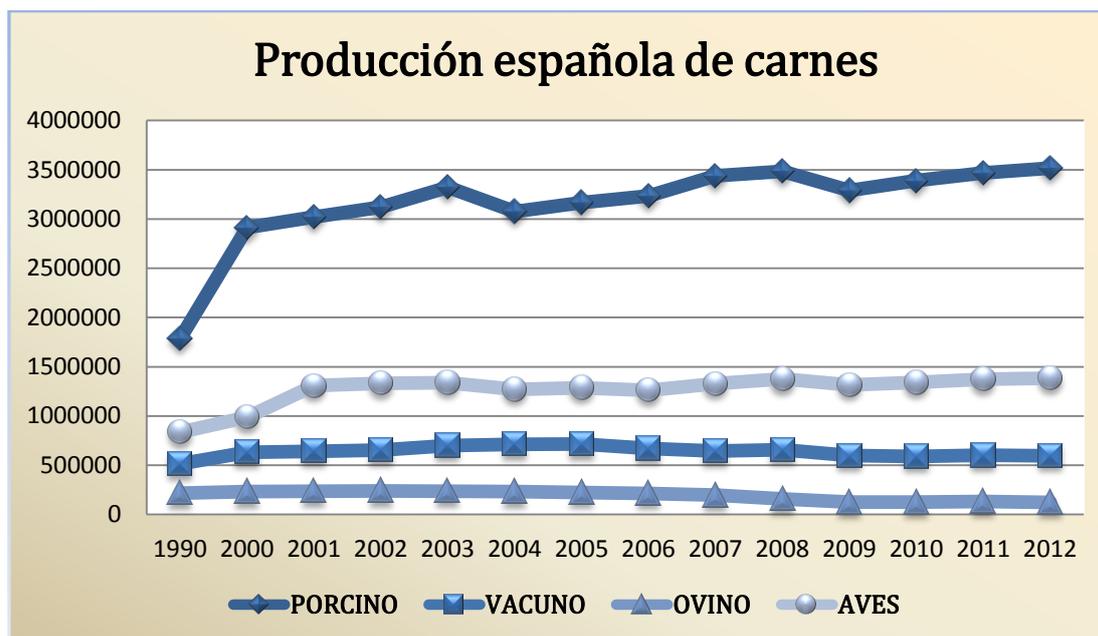
⁴ Situación en que el activo corriente es inferior al pasivo corriente, pero pueden compensarse con el activo no corriente además del pasivo no corriente. Pueden haber indicios de recuperación.

de unos 328€/año per cápita. Respecto al tipo de producto, el mayor consumo de carne corresponde al porcino fresco y transformado, seguido del pollo. El consumo de productos transformados corresponde principalmente a salazones, productos cocidos y curados.

Como el resto de la industria alimentaria, las empresas cárnicas se están viendo afectadas tanto por la situación económica general como por diversos cambios socioculturales: el escaso tiempo disponible para comprar y cocinar, la reducción del tamaño medio de los hogares, el aumento de los hogares unipersonales, la repercusión social de los casos de crisis alimentarias o la preocupación por la salud y el medio ambiente. Todos estos cambios justifican la necesidad de innovar y lanzar nuevos productos al mercado. Según el INE (2012), la tasa de empresas alimentarias que habían introducido una innovación en el trienio 2008-2010 fue del 31,56% y la cifra de negocios generada por las innovaciones lanzadas fue del 26,88% de la facturación total de las empresas innovadoras.

Innovar en los productos cárnicos se ha convertido en una necesidad mundial si se tiene en cuenta las previsiones de consumo de carne en el futuro y las limitaciones de recursos a las que se enfrentan la producción ganadera. Según la FAO, el consumo medio de carne a nivel mundial fue de 41,9 kg/año en 2009 y la tendencia es a un incremento durante las próximas décadas. En concreto, el informe 'World Livestock 2011: Livestock in food security' (FAO, 2011) estima un aumento del consumo de carne de casi el 73% de 2010 a 2050. Además indica que, en los países desarrollados, las exigencias del consumidor de carne son muy elevadas y se demandan productos de buena calidad, con los suficientes controles de seguridad alimentaria y trazabilidad, pero también que aporten mayor valor añadido y minimicen el impacto ambiental.

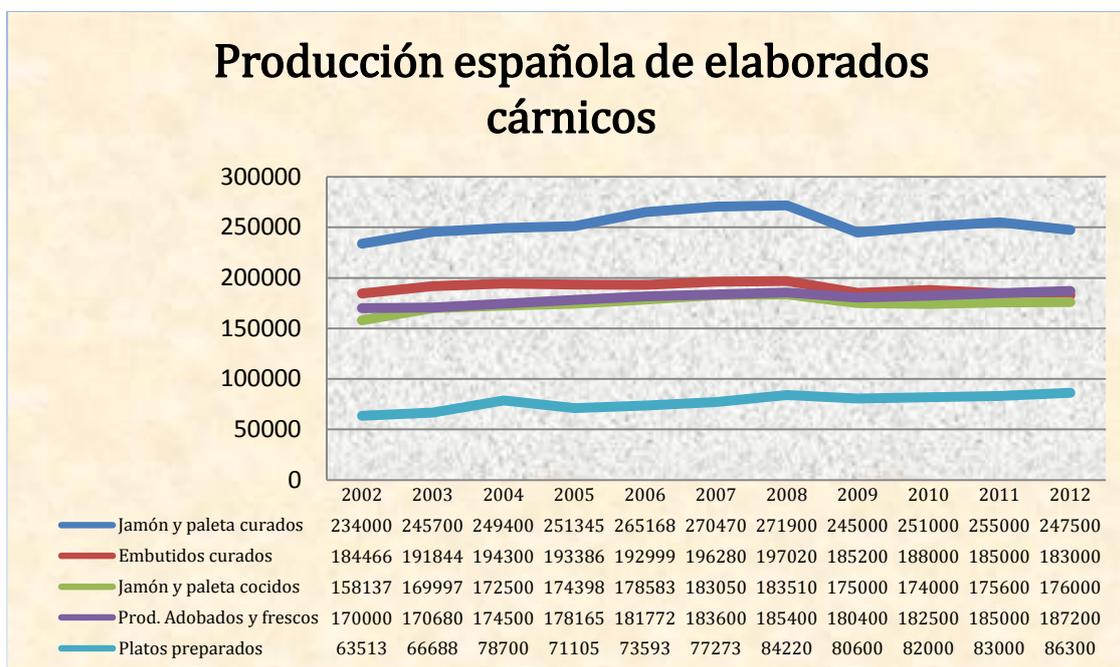
Figura 4: Gráfico evolutivo de la producción española de carnes.



Fuente: Elaboración propia, datos de la Asociación de Industrias de la carne de España (toneladas)

Este hábito de consumo, unido al perfil de España como exportador de productos (fresco y transformado) de porcino, condiciona claramente el hecho de que la producción de carne de porcino, con un 62,6%, sea la mayor de las carnes producidas en España. En 2012, España produjo más de 3,5 millones de toneladas, lo que la convierte en el cuarto mayor productor mundial de carne porcina, por detrás de China, Estados Unidos y Alemania. La carne de ave, con el 24,6% de la producción cárnica, ocupa el segundo puesto, seguida de la carne de vacuno, con un 10,6% de la producción total.

Figura 5: Gráfico evolutivo de la producción española de productos cárnicos elaborados.



Fuente: Elaboración propia, datos de la Asociación de Industrias de la carne de España (toneladas)

La producción de elaborados cárnicos (más de 1,2 millones de toneladas al año) sitúa a España en el cuarto puesto en la Unión Europea, por detrás de Alemania, Italia y Francia. Los fiambres cocidos y los jamones y paletas curados (blancos e ibéricos) destacan por su valor en la cantidad de productos elaborados. Del mismo modo se observa un crecimiento considerable de los platos preparados a lo largo de los años, lo que confirma la situación de los consumidores en su escasez de tiempo de preparación de alimentos para su consumo.

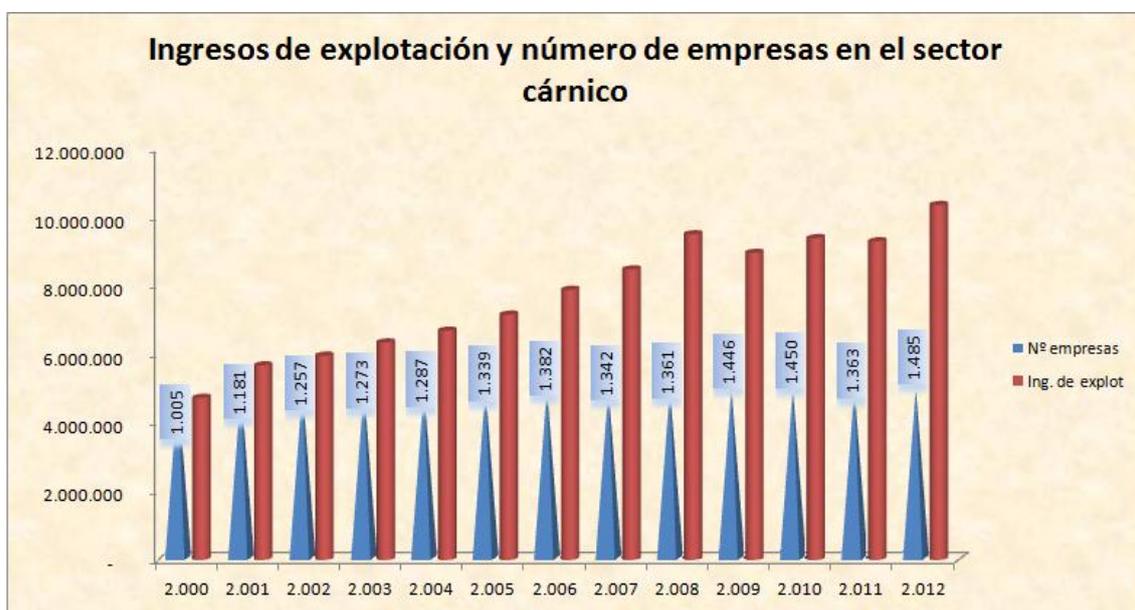
3.2 Análisis sectorial

Para conseguir un estudio más detallado del conjunto de las empresas del sector, se analizarán las principales compañías del sector alimentación y concretamente de la fabricación y elaboración de los productos cárnicos y en su defecto la gran mayoría de cuota de mercado de España.

3.2.1 Cuota evolutiva del mercado

Para analizar la situación del sector conviene saber la evolución del mercado para así confirmar las anteriores observaciones respecto a las circunstancias en las que se encuentra el sector cárnico.

Figura 6: Gráfico de evolución de los ingresos de explotación y número de empresas del mercado de productos cárnicos.



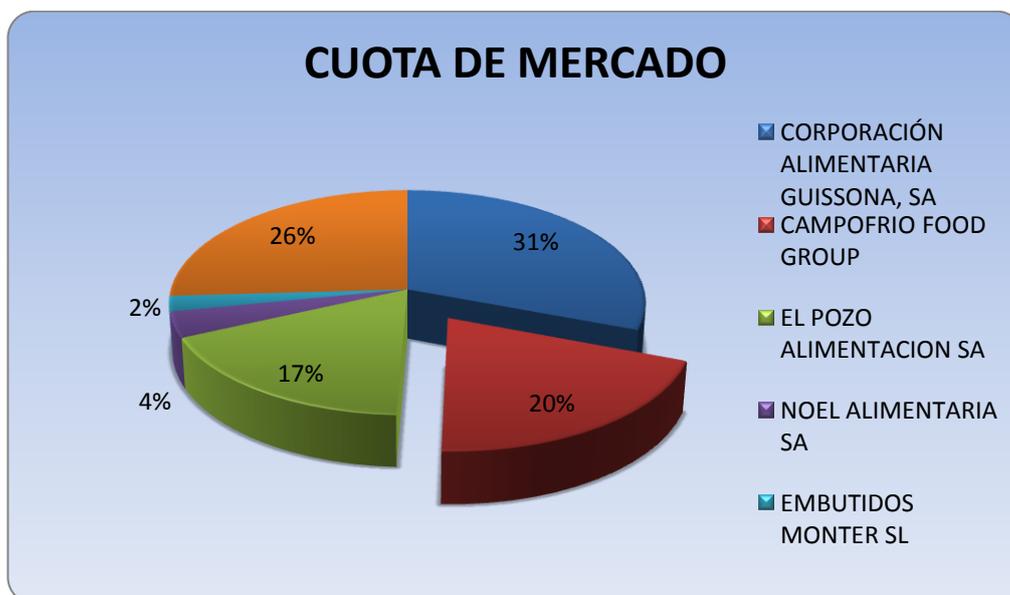
Fuente: Elaboración propia con datos de SABI (rojo en miles)

Se mantiene la consonancia con los anteriores gráficos en los que presentan una tendencia creciente de la producción, así como las ventas generadas por esta directriz. El mercado ha crecido desde hace diez años un 82,4%, con unos ingresos de explotación totales en este último año de 10.349 millones de euros. De la misma forma ha sucedido con el número de empresas destinadas a este sector, que al crecer la demanda del mismo se crean nuevas empresas con la intención de abarcar cuota de mercado, de modo que en el año 2000 en España existían una suma de 1.005 empresas y con la última información obtenida se muestra un total de 1.485, lo que supone un crecimiento del 47,7% de empresas en el sector cárnico.

Se confirma además lo anteriormente comentado, el sector de alimentación está en continuo crecimiento dado su gran aumento de la producción principalmente desde el año 2.007 manteniéndose en una progresión en alza aunque moderada a lo largo de los últimos años, debido subjetivamente a la estandarización de los productos y a la gran demanda de los productos de marcas blancas⁵ en los cuales las compañías tienen muy poco margen ventas y a su vez escasos beneficios.

3.2.2 Cuota representativa del mercado

Figura 7: Gráfico de la cuota de mercado del sector.



Fuente: elaboración propia con datos de SABI (año 2012)

Mostrando la representación porcentual de la cuota de las compañías del sector, se aprecia una clara contención de la cuota de mercado en las tres principales compañías expuestas (que son: Corporación Alimentaria Guissona, Campofrío y El Pozo) y una gran competencia por hacerse con el liderazgo en el sector, en el que representan en su conjunto al 68,3% de la cuota participativa. Pese a tener semejantes índices de ventas se puede apreciar una separación de

⁵ Producto fabricado y elaborado por las principales compañías del mercado bajo la denominación de la marca registrada de los supermercados e hipermercados de venta directa al consumidor.

ventas con el resto de la Corporación Alimentaria Guissona, la cual ha facturado un total de 1.430 millones en el año 2012. Por otro lado Campofrío le sigue no muy de cerca aunque superando al resto de competidores directos, rondando un total de 927 millones en el mismo año y su competencia más semejante de El Pozo con una cifra de 812 millones de euros.

3.2.3 Situación de los principales competidores

Abarcar las ambiente en el que se encuentran los principales competidores de la compañía es de vital importancia para poder tener una mejor reflexión en los análisis posteriores.

Figura 8: Tabla analítica comparativa de las principales compañías del sector.

Nombre	Rent. económica (%)	Rent. financiera (%)	Liquidez (%)	Endeudamiento (%)
2012				
* Mediana	0,79	2,63	1,60	59,79
* Desviación típica	32	78,61	22,41	41,27
* Media	-3,67	-1,24	4,20	61,32
CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SA	9	14,43	1,43	38,96
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SA	3,1	1	0,71	70,91
EL POZO ALIMENTACION SA	11	17,84	1,24	39,24
EMBUTIDOS F MARTINEZ, SA	26,10	100,37	1,23	73,99

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI (*: datos sobre el sector)

A simple vista se puede observar que los ratios de Campofrío respecto a los principales competidores del sector cárnico en España son bastante reducidos respecto a estos.

La rentabilidad económica de esta es incluso más baja de la mediana nacional, debido al bajo beneficio antes de intereses e impuestos y al alto nivel de activo que presenta en sus cuentas, aunque es considerablemente bueno ya que presentaba un rendimiento negativo en el año anterior del -2,91%. Caso contrario ocurre con la sociedad anónima Embutidos F Martínez que presenta uno de los mejores ratios del sector seguida de El pozo.

Sobre la rentabilidad financiera es positiva pero muy escasa, estando también por debajo de la mediana nacional por el motivo del bajo EBIT⁶ y la baja autonomía financiera comentada anteriormente, aunque seguimos en una senda de resultados avenidos en los que se estaba en situaciones negativas con un ROE⁷ de -9,87%. Nuevamente se observan idénticos resultados entre los competidores más directos respecto a los anteriores datos.

Respecto a la liquidez y endeudamiento se siguen teniendo valores no muy buenos respecto a la competencia directa y del sector. Se tratan de unos valores ya comentados anteriormente en los que existe falta de liquidez (pese a tener una tesorería elevada) y un alto endeudamiento por financiación ajena.

A groso modo respecto al sector se puede decir que presenta una situación tanto económica como financiera buena; en la que la rentabilidad económica es próxima a la del equilibrio aunque baja, por el alto nivel de activo que se requiere en este tipo de sector; además de un buen ratio financiero donde se observaba anteriormente el crecimiento de las ventas; su situación de liquidez es la correcta y en endeudamiento no se muestran un exceso de deuda ajena.

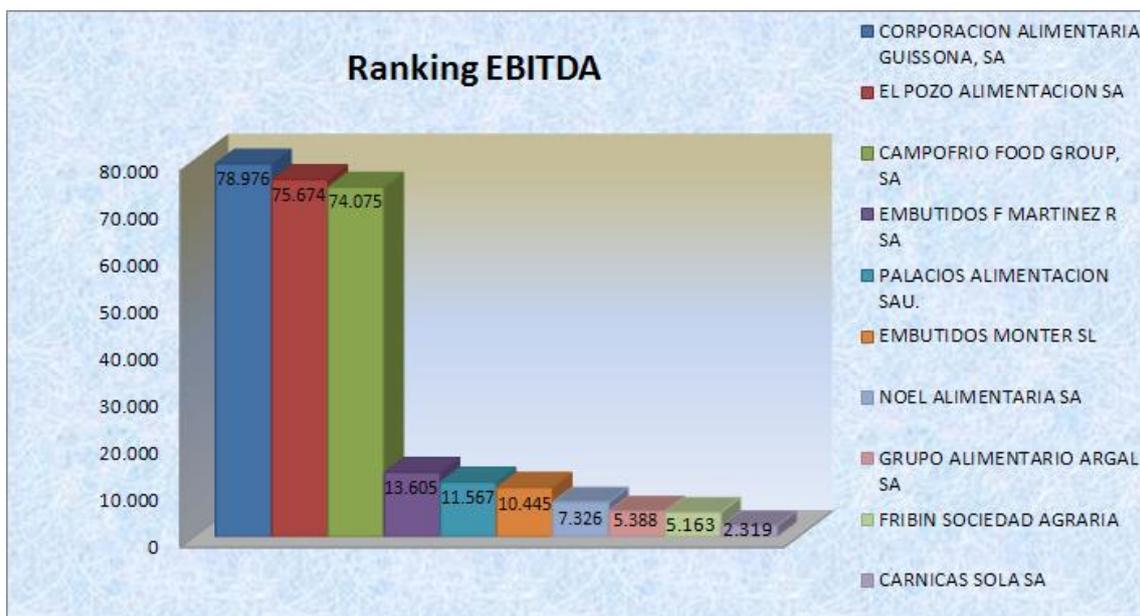
3.2.4 Ranking EBITDA del sector

El EBITDA analiza la situación de las empresas, indicando si sus cuentas de pérdidas y ganancias expresan la imagen fiel, es decir obtener la información relevante de que la empresa está ganando o perdiendo en realidad, sin que se tenga en cuenta interés e impuestos como depreciaciones y amortizaciones.

⁶ Earnings Before Interest and Taxes: Beneficio antes de intereses e impuestos.

⁷ Return on equity: Rentabilidad financiera.

Figura 9: Gráfico del ranking con mayor EBITDA en el sector.



Fuente: Elaboración propia con SABI (año 2012 en miles)

Estos son los diez mejores resultados obtenidos de las compañías del sector cárnico, en el que se destacan en primer lugar Guissona, El Pozo y Campofrío superando estos la barrera de los 70 millones de euros.

Campofrío en su caso se encuentra en tercera posición, perdiendo competitividad respecto a El Pozo, su rival más directo en el mercado y además presenta una distancia respecto Guissona, la líder del mercado con una diferencia de casi 5 millones, cuyo contraste es similar a la de la cuota del mercado en el sector.

Con lo que respecta al resto del grupo no constituyen una gran amenaza respecto a las tres primeras empresas, ya que apenas superan la barrera de los 14 millones de euros, lo único que cabe destacar es el bajo resultado de la empresa Embutidos F Martínez tras ser expuestos sus principales ratios anteriormente. Estas empresas tratan de aprovechar todo tipo de necesidad no abarcada por las principales compañías del sector.

3.3 Análisis PESTEL

El análisis Pestel proporciona una lista integral de las influencias sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia particular. La influencia del entorno sobre las organizaciones puede resumirse dentro de una serie de categorías: el marco político y legal, los factores económicos, la dimensión sociocultural, situación tecnológica, y el ámbito ecológico sobre la organización.

3.3.1 Factores Político-Legales

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en este análisis, determinado por su poder legislativo y su capacidad de ayudar a los sectores mediante políticas de subvenciones, además de sus políticas para nuevas inversiones. Por ello, son importantes sus posibles consecuencias sobre la empresa en el corto y medio plazo.

La acentuación de la importancia de los gobiernos sobre el mantenimiento del medio ambiente puede llevar a impulsar nuevas leyes en materia de calidad y mejora de la preservación del entorno. Esto puede suponer incrementar los costes al tener que adecuar la forma en que las organizaciones están elaborando el producto destinado para el consumo, y por ello es de vital importancia anticiparse a las situaciones análogas a las citadas para alcanzar este tipo de requerimiento de forma progresiva, para así no haber que padecer el cumplimiento inmediato con el sobreesfuerzo de aplicar las medidas adoptadas.

Campofrío debe asumir el compromiso responsable, con una actitud de mejora continua presente en todas las áreas significativas sobre la gestión ambiental, junto con la prevención de la contaminación.

El Consejo de Ministros aprobó el 8 de Febrero del año 2013 el Proyecto de Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. El objetivo es aumentar la eficacia y competitividad del sector español y reducir el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la

cadena de valor. Este proyecto se basa en un modelo mixto de regulación y autorregulación de las relaciones comerciales entre los agentes de la cadena alimentaria.

La regulación, se contempla dos elementos fundamentales: los contratos alimentarios y las prácticas comerciales abusivas, que serán de obligado cumplimiento para las relaciones comerciales de todos los operadores, desde la producción hasta la distribución.

En relación con los contratos alimentarios, garantizan la seguridad jurídica y la equidad en las relaciones comerciales, los cuales deberán ser formalizarlos por escrito en determinadas casos, dependiendo del importe y de la situación de desequilibrio.

3.3.2 Factores Económicos

La situación económica que está aconteciendo en estos últimos años hace referencia a las dificultades a las que están sometidos los consumidores a la hora de decantarse sobre determinados productos, lo que sucede en la gran mayoría de los sectores alimenticios. A pesar de poder ofrecer un producto de necesidad de buena calidad, la demanda está afectando al volumen de ventas sobre los productos originales optando estos a un conocido mercado más atractivo para el consumidor sobre las conocidas marcas blancas, los cuales las grandes compañías pese a producirlas ellas mismas para los grandes supermercados bajo una marca registrada particular, no sólo pierden margen de beneficios sino que en algunos casos incluso obtienen pérdidas de ellas mismas. Los costes de determinadas materias primas están sometidos últimamente a incrementos considerados que hacen poco viables estos productos por tener poco margen.

Las fluctuaciones de los precios de las materias primas, pueden actuar negativamente sobre todo en la carne porcina, además de ser un pilar indispensable en la producción española de carnes anteriormente mostrada.

Los otros principales costes de producción siguen una senda de crecimiento que pueden impactar directamente sobre la rentabilidad de la empresa. Poniendo como ejemplo directo el coste sobre consumo eléctrico en el sector, donde en los últimos ejercicios de la actividad han sido incrementados en más de un 35%.

El gran endeudamiento de las compañías en el sector privado pone de manifiesto su escasa autonomía a la hora de poder desarrollar determinadas estrategias de mercado, como es el realizar una serie de determinadas inversiones en proyectos de inversión y desarrollo para la empresa.

3.3.3 Factores Socioculturales

Una de las principales preocupaciones de los consumidores es la salud. La poca influencia en los consumidores españoles en la conocida dieta mediterránea y el escaso tiempo empleado en preservar una vida sana, están provocando que problemas como la obesidad sean más frecuentes y precoces en nuestra sociedad.

39

Este escaso tiempo empleado del que los consumidores disponen en hacer las tareas rutinarias, que años pasados se realizaban con total normalidad han desaparecido por el cambio de rutina de la sociedad. El crecimiento de las nuevas tecnologías has provocado en los consumidores mayor rapidez en las diferentes tareas del día a día, como en el aseo personal, tareas domésticas, ocio y el más importante, la alimentación.

El cambio de hábitos alimenticios son los más comunes para solucionar la escasez del tiempo de la sociedad y así repercutiendo en las principales causas de obesidad. El abandono de un hábito alimenticio más saludable por comidas rápidas y preparadas no siempre es equilibrado desde el punto de vista nutricional. Por ello debe hacerse hincapié en estos nuevos hábitos puesto que normalmente la comida principal del día se realiza fuera de casa, y cada vez más se opta por comidas fáciles de preparar.

La participación de la mujer en el mercado laboral se incrementa cada vez más, especialmente en las edades centrales coincidiendo con la vida familiar, con lo cual su situación laboral está cada vez más formalizada y socialmente reconocida.

3.3.4 Factores Tecnológicos

La adhesión de las nuevas tecnologías al proceso productivo en empresas industriales ha acelerado exponencialmente las alternativas en las respuestas de la gestión de la producción. Ello ha conseguido una importante reducción de los costes fijos y algunos variables, pero también la exigencia y capacidad de adaptación de la mano de obra, que cada vez debe ser más formada para realizar distintas o idénticas tareas anteriores.

Desde el puesto de trabajo de un trabajador hasta su hogar, las tecnologías están a la orden del día en cualquier entorno en el que se sitúe. Esto exige que gran parte de la población deba adaptarse rápidamente al nuevo modelo de vida.

40

Se hallan a disponibilidad de cualquier persona, empresa o institución un innumerable conjunto de herramientas de hardware y a su vez un sinnúmero de herramientas software para dar soporte a la actividad individual, colectiva y organizacional en el marco de una idea global. La tendencia de los medios tecnológicos a la integración de servicios como las telecomunicaciones, cable, televisión e internet, vaticinan un escenario sólido en el presente y también en el futuro.

3.3.5 Factores Ecológicos

Hoy en día se muestra un mayor aumento de la preocupación por el medio ambiente. Los cambios en las actitudes de la sociedad con respecto a la naturaleza, son en parte de los problemas que se han generado para su propio bienestar por el mal uso a los que se han habituado los recursos naturales.

La ciencia ha abordado la problemática de la sobre explotación del medio ambiente intentando dar una solución desde múltiples perspectivas. En el ámbito de la ingeniería se proponen soluciones técnicas para el tratamiento de los residuos o para la disminución de los mismos, otros también se han tratado con la confección de soluciones desde la ciencia social y humana actuando directamente sobre la toma de conciencia, la planificación, el ordenamiento territorial, la educación y la preservación.

La conciencia del consumo actúa de forma contraria a la situación de la crisis económica presente. Las grandes empresas actúan de forma eficiente en la utilización de los recursos de los que disponen para poder desempeñar una mejor labor hacia el consumidor y éstos saben utilizarlas de eficientemente para la preservación del medio ambiente.

Otra forma diferente de preservar el medio ambiente es intensificarse con el empeño de ayudar a la sociedad a conseguir tal objetivo. Como por ejemplo con carpooling (en inglés viajar en coche compartido), esta plataforma creada por Campofrío pretende facilitar los desplazamientos a personas que no dispongan de coche propio, para disminuir la congestión generada por el tráfico y así contribuir a una notable disminución de emisiones de CO₂, al reducir el número de coches que se desplazan por la carretera.

3.4 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado como una forma de valorar el atractivo de las diferentes industrias. Por ello puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico, a la vez de poder ayudar a establecer una agenda para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica.

3.4.1 Entrantes potenciales

Se trata de las amenazas de entrada, que depende del número de barreras de acceso de una serie de factores que necesitan ser superados por las nuevas empresas para poder competir con éxito.

Siguiendo la *Figura 6* sobre el gráfico evolutivo de ingresos de explotación y número de empresas del mercado, se presenta una tendencia de crecimiento de la producción en el sector que afecta también al número de empresas establecidas en ella. Esto significa un crecimiento prolongado de nuevas empresas que consiguen abarcar cierta cuota de mercado en el sector.

Además acorde a la tendencia comentada, la proliferación de empresas dedicadas a la producción de productos precocinados es cada vez más alta debida al aumento de la demanda de estos productos sobre el consumidor, y también al dinamismo del sector.

Pese a la previsión de un gran aumento de nuevas empresas en el sector por motivo del crecimiento generalizado, decir también que este tipo de empresas normalmente son de carácter reducido en cuanto a su tamaño, que además de por ser nuevas empresas existen grandes barreras de entrada hacia la inversión en infraestructuras y en inversión en marketing.

En esta industria las economías de escala juegan un gran papel en el sector. Una vez que estas empresas hayan alcanzado una producción a gran escala, será muy difícil eliminarlas del sector.

También existen otros factores importantes; como el acceso a los canales de proveedores o de distribución, donde normalmente se toma cierto control o propiedad directa; además es significativa la respuesta esperada de las empresas establecidas en el mercado, que no consentirán la entrada a posibles futuros competidores directos.

3.4.2 Sustitutivos

La amenaza de sustitutivos son los productos que ofrecen un beneficio similar a los que se elaboran pero mediante un proceso diferente. Esto puede reducir la demanda de una determinada variedad de productos de la compañía.

Del mismo modo es importante la estrategia en marketing que puedan utilizar, ya que la escasa diferenciación del producto en sí hace relevante su inclusión en las campañas de publicidad para poder llegar más al consumidor.

Estos sustitutivos pueden estar incluso en la propia compañía, ya que son productos que ofrecen un coste igual o menor a los elaborados originales, pero que dan un margen de beneficios muy bajo y en ciertas circunstancias escasos, con el correspondiente precio más económico para los consumidores. Estos se denominan comúnmente marcas blancas, en donde la mayoría de las grandes empresas emplean su producción sobre demanda de las grandes superficies bajo su nombre particular, que incluso en algunos casos suelen producirse en mayor cantidad que los productos originales.

43

En relación al precio y rendimiento pueden ser bastante críticos. El ofrecer un precio más bajo como incluso si es más caro en la medida en que ofrezca ventajas en rendimiento, los clientes pueden valorar muy positivamente.

Es relevante conocer que los efectos del exterior de la industria son la esencia del concepto de sustitución. Los sustitutivos provienen del exterior de la industria y deberían de no confundirse con las amenazas de los competidores de dentro del sector.

3.4.3 Poder de los compradores

Los compradores son los clientes inmediatos de la organización y son esenciales para la supervivencia de cualquier negocio. Pueden contar con tal poder de negociación y de presión que en algunos casos, no se obtiene ningún tipo de beneficio.

Cabe diferenciar en este punto dos grandes bloques de clientes, como pueden ser por un lado los pequeños comercios familiares y por otro las grandes superficies y supermercados de mayor tamaño.

Los clientes que presentan menor poder de negociación son los pequeños comercios, en los que se venden los productos de la compañía en cantidades no muy elevadas. El tamaño de estos negocios suele ser bastante pequeño, lo que les hace no obtener muchas ventajas a la hora de negociar con la empresa. La proporción de los ingresos que se obtienen de estas Pymes sobre una gran multinacional como es Campofrío es escasa como para que puedan tener algún tipo de poder de negociación. En cuanto al coste de sustitución del producto para estos tipos de negocio es relativamente bajo, ya que no se realizan grandes pedidos ni contratos de larga duración, lo que les ofrece un mayor margen de maniobra, ya que si dejaran de negociar con los productos ofrecidos podrían encontrar otro proveedor sin apenas costes. Pequeño punto en que el poder negociador del pequeño comercio puede ejercer sobre la compañía.

En referencia a los clientes de mayor tamaño como pueden ser supermercados o grandes superficies, el análisis en este tipo de negocio difiere y mucho en lo expuesto anteriormente. Representan una gran cuota en el volumen de ingresos de la compañía, por lo que el poder de negociación que ejercen es relativamente grande. Estos mercados ofrecen grandes variedades de productos para el consumidor, y dependiendo de su demanda sobre este consumidor final ejercerá presión sobre los volúmenes de compra hacia Campofrío, con lo cual se vería seriamente afectado en la negociación en la que se debe encontrar de nuevo un punto de acuerdo. A diferencia de las pymes los grandes comercios cuentan con un consolidado departamento de compras encargado de conocer todos los detalles acerca de los productos que compran los consumidores, los precios de venta al público y los precios de cesión⁸, hasta las características que lo componen. Aspecto importante a tener en cuenta para situar la posición a la hora de negociar el precio o incluso el volumen de compra.

⁸ Precio de compra del cliente sobre la compañía. (PVP – margen)

En muchos casos los acuerdos entre dos grandes empresas suelen llevar consigo grandes volúmenes de compra o contratos de larga duración, por lo que si dada una hipotética situación el cliente quisiera romper las relaciones con la compañía se estaría obligado a afrontar consideradas cantidades de costes como consecuencia de los contratos establecidos entre ellos. Otro punto fuerte a favor de poder de negociación en el que para preservar en la medida de lo posible esa circunstancia, existen los llamados cláusulas contractuales en las que se podrían solventar los riesgos por parte del cliente como de la empresa.

3.4.4 Poder de los proveedores

Los proveedores suministran a Campofrío las materias primas que se necesitan para producir el producto deseado a su vez por los clientes.

La situación con los proveedores se corresponde totalmente con lo anteriormente comentado sobre la posición a la hora de negociar en este caso con los proveedores, en el caso de una gran multinacional como es Campofrío.

45

Normalmente esta relación es de dominio sobre los proveedores, ya que se trata de un multinacional en la que se permite el lujo de tener un mayor abanico de proveedores disponible.

Otro factor importante sobre el poder de los proveedores que gana fuerza en la negociación es la posibilidad de una integración vertical hacia atrás. Se han visto en la compañía recientemente en el que Campofrío pasa a hacerse cargo de todo el proceso productivo por lo que los proveedores pierden un gran volumen de ingresos.

Campofrío está capacitado para poder tener los suficientes recursos como para integrarse verticalmente y es así se garantiza una gran ventaja en la negociación con los proveedores.

3.4.5 Rivalidad competitiva

Los rivales competitivos son las empresas que ofrecen unos productos similares y dirigidos al mismo grupo de clientes, y que ya han sido consolidados dentro del sector.

La rivalidad como ya se ha visto anteriormente que es elevada dada la escasa diferenciación de los productos y el gran número de empresas que conforman el sector. Sin embargo esta rivalidad se ve en parte mermada por las tasas de crecimiento del mercado, principalmente en los segmentos que más crecimiento experimentan como son los envasados, platos preparados y cocinados. Campofrío debe efectuar un esfuerzo estratégico a la hora de expandir su cobertura en el crecimiento de esa nueva cuota de mercado.

Tras los otros dos competidores principales ya comentados (Guissona y El Pozo) tienen un tamaño similar, por lo que existe el peligro de competencia intensa, en la medida en que un competidor trata de conseguir el dominio de los demás. Y siendo que el mercado se encuentra en crecimiento, a pesar de la situación de recesión en la que se encuentra el país, no solo será estratégicamente necesario competir en precios si no que será necesario intensificar los esfuerzos en ofrecer un producto de gran calidad e intentar ofrecer diferenciación sobre los competidores mediante el marketing, y evitar que los clientes cambien sus hábitos de consumo hacia otros productos de la competencia.

3.5 Entorno competitivo

Las principales aptitudes y capacidades de esta empresa son la de marcarse unas metas y unos objetivos ante un entorno competitivo, de los cuales se pueden enumerar los siguientes:

1. Dinamismo y competitividad: inquietud, rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios del entorno y del mercado,

apuesta clara por el negocio, consecución de objetivos y asunción de riesgos.

2. Innovación: desarrollo y búsqueda de nuevos productos, nuevos métodos de producción, desarrollo y aplicación de avances tecnológicos inéditos, búsqueda e introducción en nuevos mercados.
3. Orientación al cliente: el objetivo fundamental es lograr la satisfacción total del cliente, y los medios de producción y la infraestructura de la empresa se articulan en torno a ese objetivo.
4. Internacionalización: alianzas con "partners"⁹ extranjeros con los que aprovechar y compartir sinergias, y para entrar en nuevos mercados.
5. Crecimiento y expansión: como objetivos estratégicos, se plantea una compañía de dimensión mundial, con una fuerte presencia en el mercado exterior.
6. Liderazgo: "a por todas" Campofrío compite por el primer puesto, el de las marcas líderes.

3.6 Evaluación de la compañía

Campofrío se encuentra consolidada tanto a nivel nacional como a nivel europeo, siendo en este último, líder indiscutible operando en más de diez países y ofreciendo sus productos por todo el mundo.

La empresa lleva cotizando en bolsa española durante 25 años y es una de las más prestigiosas del mercado continuo. Actualmente presenta una tendencia alcista tras los nuevos acontecimientos sobre la titularidad de la multinacional, en la que se prevén muchos cambios en la dirección y un nuevo avance en su desarrollo evolutivo.

⁹ Aliados

En referencia a las cuentas anuales de la filial española cabe decir que se encuentra en un proceso de recuperación financiera, en la que se experimenta en el ejercicio 2012 una suspensión de pagos técnica, ya que con la nueva adquisición en el año 2011 de empresa líder italiana Fiorucci, ha dejado al conjunto de empresas de este conglomerado en situación de pérdidas en el año anterior de sus cuentas consolidadas.

Sobre el sector, mencionar que se halla en una senda de crecimiento durante los últimos diez años, con gran auge en la carne porcina que es muy importante en la producción nacional, al posicionarse cuarta en producción sobre la Unión Europea, y también un aumento significativo en los productos derivados del porcino y además en productos preparados y envasados.

Del mismo modo que incrementa la producción de la materia prima, lo hacen las empresas que la procesan con equivalente crecimiento en los últimos años al igual que el número de empresas de nueva creación.

Campofrío presenta una cuota de mercado en el mercado nacional rozando el 20% seguida de El Pozo con un 17%, bajo el dominio de la compañía Guissona con más de un 30%. Estas son las principales compañías del sector de la que abarcan más de un 60% en un total de empresas establecidas en ella de 1.485, representadas en su mayoría como Pymes.

En cuanto a la rivalidad con los competidores directos de Campofrío puede mostrarse que queda mucho por mejorar, ya que pierde mucho terreno en sus ratios principales y en sus resultados de EBITDA, que son considerablemente menores al de estos.

En su análisis PESTEL se presentan una serie de influencias que han sido alcanzadas en su mayoría tras las estrategias infundidas dentro de la compañía. Se sigue a las condiciones regladas por el gobierno en cuando a la preservación del medio ambiente y contaminación, además de las leyes establecidas para la comercialización. Se tiene la consideración en que la sociedad española se encuentra en estos momentos en recesión y se ha tenido miramiento sobre la situación económica de las familias. Otra de las preocupaciones de los

consumidores es en la salud y en los nuevos hábitos alimenticios en los que se ofrece una reconocida oferta tanto en preparados como en alimentos buenos para la salud. Las nuevas tecnologías están presentes en todos sus ámbitos y se perciben como una necesidad indispensable para el crecimiento de la empresa en el futuro.

En el análisis de Porter se presentan todas las ventajas y desventajas que competen a la compañía con respecto a su situación sobre el sector. Dado el crecimiento de la demanda como del número de nuevas empresas de nueva constitución, es importante ofrecer un producto reconocido y de gran calidad invirtiendo en I+D para fortalecer las barreras de entrada en el mercado. Los productos sustitutivos son la gran amenaza que se exponen las grandes empresas, ya que se ofrecen productos a muy bajo precio con un escaso margen en beneficios. Esta desventaja viene referida en su mayoría por el poder de los compradores, representada por las grandes superficies y supermercados que cada vez ejercen más presión sobre el precio del producto. Caso opuesto ocurre con los proveedores de las materias primas, que en muchas situaciones pueden ser suplidos en una integración vertical dentro de la organización para conseguir abaratar el precio. Otra dificultad sería la escasa diferenciación en cuanto al producto en sí sobre la competencia consolidada, ello requiere de las herramientas del marketing para poder ejercer presión de compra sobre los competidores.

Este entorno competitivo requiere de los mecanismos estratégicos que tenga en su poder la empresa para establecer el dinamismo y competitividad sobre la toma de decisiones y cambios en el entorno y en el mercado, la inversión en el desarrollo de nuevos productos y procesos, además de la esencial orientación hacia el cliente entre otros.

4. Análisis de la planta de producción.

En el presente apartado se tratará de profundizar en relación a la labor se efectúa en las plantas de producción de procedencia española, para poder desarrollar la idea del proyecto.

4.1 Introducción

Campofrío en España tiene distribuidos en sus respectivas plantas de producción sus productos en los lugares de origen histórico de fabricación, así como de los lugares de ámbito estratégico logístico, productos de los cuales se pueden citar de la marca propia de Campofrío en sus productos de jamón cocido, pavo y fiambres además de los concernientes a la variedad de las marcas dirigidas como en chorizo, jamón y salchichas; *Oscar Mayer* en su gran variedad de salchichas y también beicon, *Navidul* con su especialización en los jamones ibéricos y curados, además de *Revilla* con su diversidad de productos embutidos entre muchas otras, como son marcas derivadas de la marca principal con los nombre de Naturísimas, Finísimas, Vuelta y Vuelta, Pavofrío, Pollofrío y Mini. Asimismo de estar al mando de un conjunto de productos de marcas blancas creadas para grandes supermercados como El Corte Inglés, Carrefour, Lidl, Dia y Eroski entre otros.

Estas plantas de producción y elaboración de los productos de la compañía son las siguientes:

- *La Bureba* (Brugos): Principal y mayor planta con un total de 922 trabajadores, con la producción de todo tipo de productos de cocidos, fiambres, embutidos curados, lonchados curados y lonchados cocidos. Homologada en gran número de países como Japón, Argentina, Brasil, Rusia, Corea del Sur y para embutidos Estados Unidos y Canadá, con los correspondientes certificados. ISO

9011 y 14001, IFS (International Food Estandard¹⁰) y BRC (British Retail Consortium¹¹). Cuenta además en la misma provincia de otras dos plantas de producción, que son *Jamones Burgaleses*, especializado en jamones curados y *Carnes Selectas*, dedicado al sacrificio porcino, carne fresca y fileteados frescos. Disponiendo estos de 54 y 553 trabajadores respectivamente.

- *Villaverde* (Madrid): Fábrica con mayor auge de la compañía con la producción de jamones curados y salchichas, cuenta con 189 trabajadores en su plantilla y está comprobada su producción para los países de Chile, México, Argentina, Rusia y Japón. Cuenta con los certificados ISO 9001, IFS, ETG (Especialidades Tradicionales Garantizadas) y Consorcio Serrano.

- *Torrente* (Valencia): Fábrica eficiente con la producción de salchichas, beicon piezas y lonchados con una plantilla de 239 empleados. Homologación en los distintos países de Chile, Argentina, Corea del Sur y Rusia, y sus certificados son la ISO 9001, IFS y BRC.

- *Trujillo* (Cáceres): Planta encargada de la elaboración de jamones curados y jamones ibéricos con 154 trabajadores en su plantilla. Homologación de Japón, Chile, Argentina, Corea del Sur y México, con los certificados ISO 9001, BRC, IFS, ETG y Consorcio Serrano.

¹⁰ Normas Alimentarias Internacionales

¹¹ Consorcio Británico al minorista

- *Ólvega* (Soria): con dos plantas diferentes de producción, encomendadas en la elaboración de pizzas y embutidos curados individualmente. Cuentan con 188 y 25 trabajadores respectivamente en sus plantas y poseen los certificados ISO 9001 y BRC, homologados en los países de Japón Chile y Argentina.

- *Torrijos* (Toledo): Encargada de la producción de jamón curado y lonchado de jamones con 154 empleados. Presenta certificados de la ISO 9001, BRC (British Retail Consortium), IFS (International Food Estándar), ETG (Especialidades Tradicionales Garantizadas) y Consorcio Serrano. Homologado para países como Japón, Chile, Argentina, México y Rusia.

Figura 10: Mapa geográfico de las plantas de producción en España.



Fuente: imagen obtenida por mundodelaempresa.blogspot.com.es

Estas plantas están en comunicación por medio del sistema SAP, que está compuesto por una serie de áreas funcionales o módulos que responden de forma completa y en tiempo real a los procesos operativos de la compañía. Aunque pueden agruparse en tres grandes áreas (financiero, logística y recursos humanos), funcionan de un modo integrado y ayudan a gestionar y controlar el funcionamiento de las plantas.

Tras lo comentado anteriormente sobre las plantas de la compañía, el presente estudio se va a centrar en una de ellas para el estudio en sí del proyecto, es decir, a la planta de producción de *Torrente*, en dicha planta se a realizar el análisis.

4.2 Infraestructuras

4.2.1 Resumen

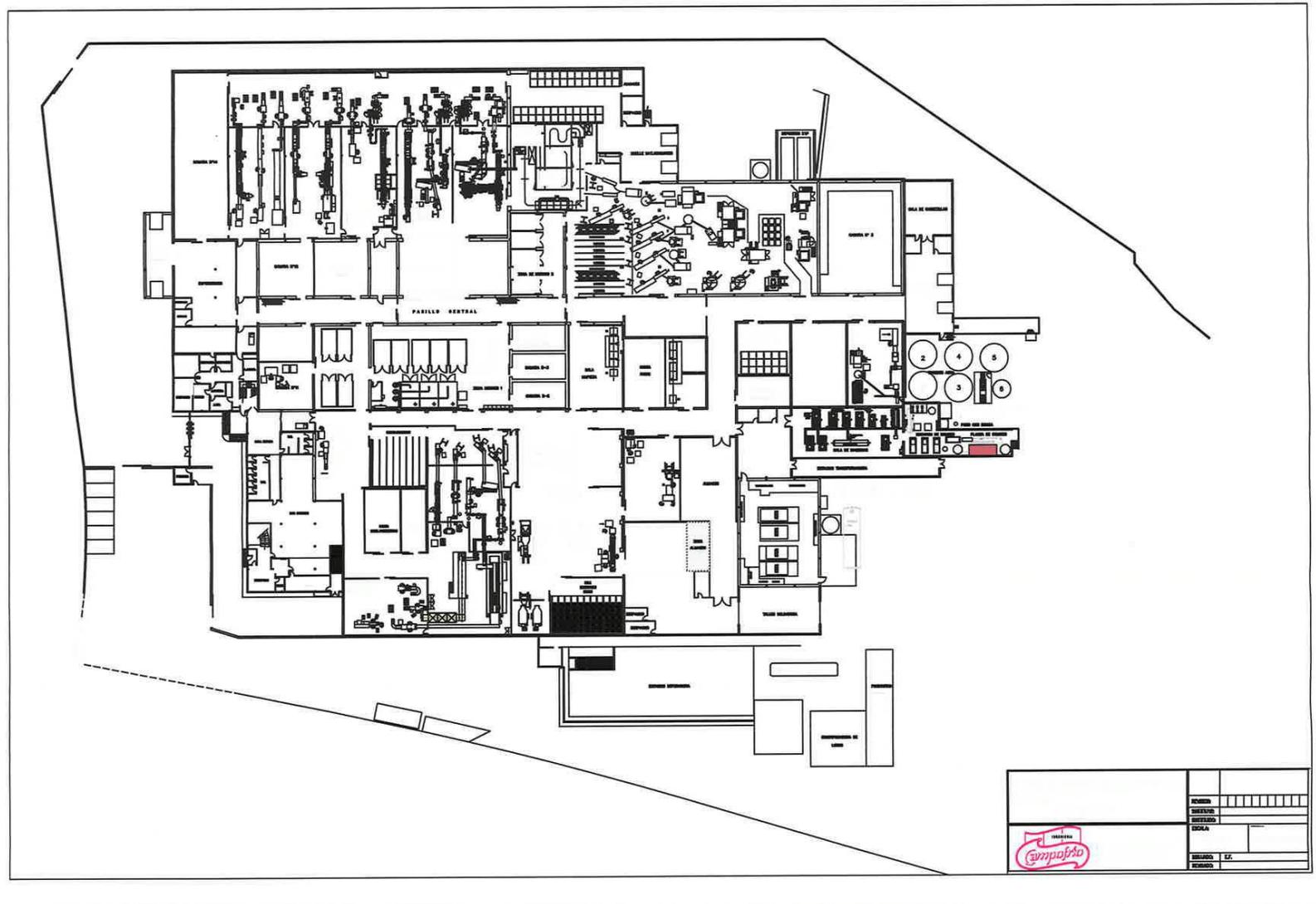
La planta se sitúa en el polígono industrial de Masía del Juez de Torrente, en donde lleva realizando su labor de producción de salchichas y beicon desde la alianza de la empresa cárnica norteamericana OSCAR MAYER and Co, con el empresario *Anselmo Gil* en el año 1976 a cambio de adquirir su tecnología con una participación en la sociedad de un 40% y una inversión de 210 millones de pesetas, que pasaría a denominarse OSCAR MAYER S.A. La cual finalmente fue absorbida como ya se ha comentado anteriormente por la compañía Campofrío.

La planta tiene un convenio de colaboración con la cooperativa *SERVICARNE*, la cual es la encargada de realizar todo el proceso de fabricación y elaboración de los productos, así como de la logística y mantenimiento de la planta de producción.

A continuación se expone el plano de la distribución de la planta y la posición geográfica de cada sector.

4.2.2 Plano General

Figura 11: Plano general de la planta de producción de Torrente.



Fuente: Planta de Campofrío, Torrente

Como se puede observar, esta planta tiene un sistema complejo de producción y distribución de trabajo. Con un punto de vista simple se observa la entrada de las materias primas para la elaboración y fabricación de los productos desde el punto superior del plano, pasando por las respectivas áreas y superficies hasta la zona baja del plano, donde se cargará en los respectivos camiones de transporte.

Pero deberá ser más exhaustivo conocer en qué condiciones se están fabricando los productos y qué distribución presenta, así como la cavidad espacial de cada proceso productivo. Por ello a continuación se dará una explicación más detallada de la localización de fabricación de los productos.

4.2.3 Plano Detallado

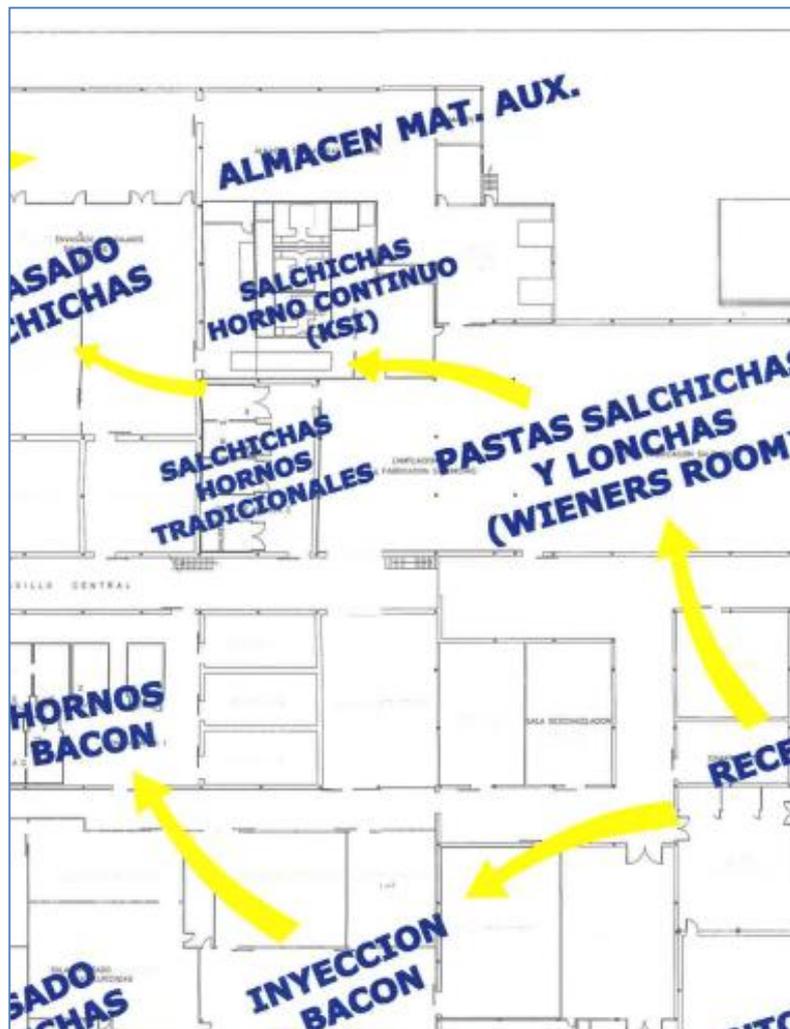
Figura 12: Sección 1 planta de producción de Torrente.



En la primera sección de los planos de la planta se pueden apreciar las zonas de recepción de las materias primas y materias auxiliares¹² almacenadas normalmente dentro de estos departamentos en palets de carga o en rollos de film según sea el material para almacenar.

También se distingue un área de la planta destinada principalmente para el mantenimiento y limpieza de la maquinaria e instrumentos en funcionamiento de toda la planta, además del saneamiento de las áreas de funcionamiento de la planta. Factor indispensable para la certificación de ofrecer los productos fabricados con un alto nivel de control sanitario e higiene, y de prevención de fallos de las máquinas de cara a la dirección de la planta.

Figura 13: Sección 2 planta de producción de Torrente.

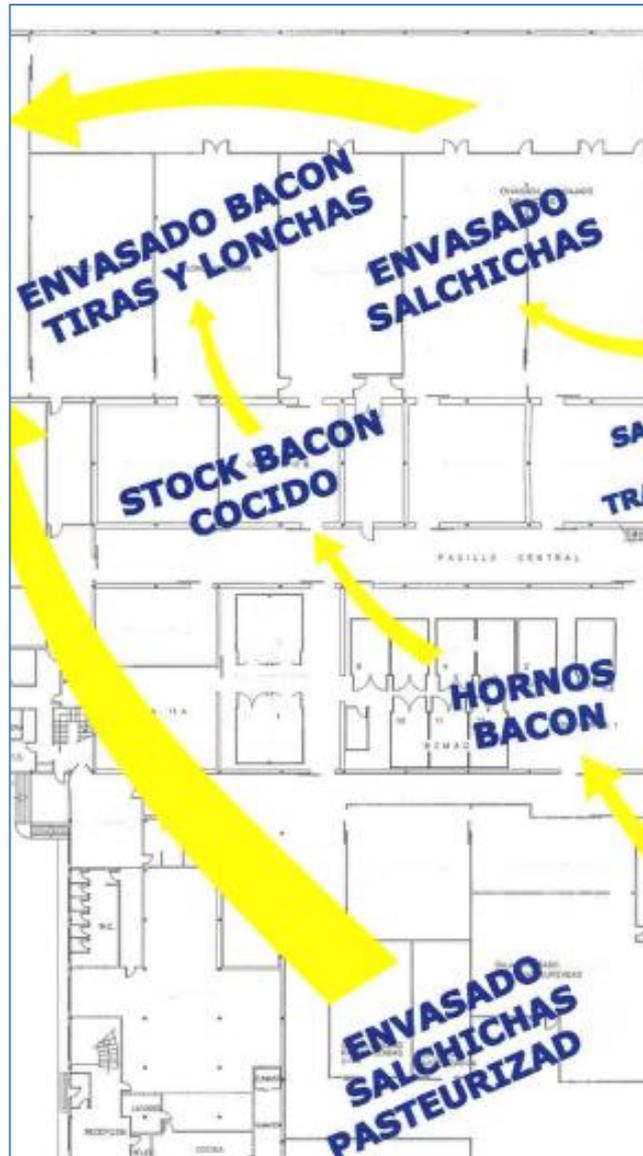


¹² Materias importantes en la elaboración de la fabricación del producto.

En la siguiente sección sucede el procesado principal de los productos de salchichas y beicon, donde se fabrican las pastas de las salchichas y se envían hacia los hornos de cocción, al igual que en el beicon que es inyectado y almacenado unos días para su correspondiente horneado. Coexisten dos tipos de cocción en las salchichas, nombrados como continuo y tradicional, que serán detallados en los siguientes apartados.

Al mismo tiempo, en una zona del plano siguiente se realiza el lonchado de los productos recibidos por otras plantas de Campofrío, normalmente recibidas de la planta principal de la compañía.

Figura 14: Sección 3 planta de producción de Torrente.

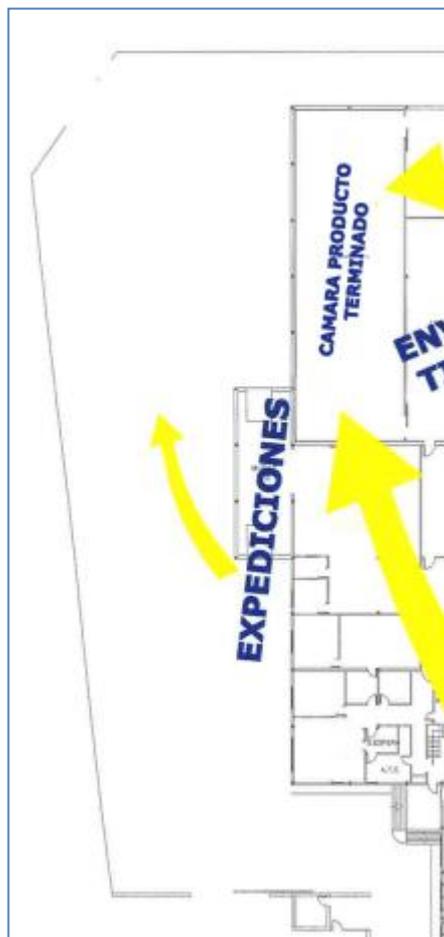


Esta sección subsecuente está dedicada al envasado de los productos ya fabricados y terminados. Dado que en las salchichas no se requiere de ningún tratamiento posterior se envasan directamente y pasan a su envasado correspondiente, o bien al envasado pasteurizado según se determine.

Igualmente en el apartado anterior, existe un área para los productos en el que el beicon se destinada a dos tipos de tratamiento para su envasado conveniente. Estos son el beicon tiras que es tratado por una máquina en la que trocea el beicon en forma de taquitos o tiras y el beicon lonchas en el que se trata de laminar el beicon en forma de lonchas.

Además del envasado se efectúa el embalaje y paletizaje de los productos para pasar a la siguiente sección del proceso de la planta.

Figura 15: Sección 4 planta de producción de Torrente.



Para terminar, en esta última sección se procede al almacenaje de los palets de producto terminado y se procede a la carga de los mismos en los camiones de carga del muelle preparados para realizar el transporte hacia los lugares de destino encomendados.

Para finalizar se muestra cómo se aglutinan todas estas sección en la planta de Torrente. Como se puede observar y ya se ha comentado anteriormente la distribución del proceso de producción de la planta sigue una línea de norte a sur.

Además puede comentarse que la fábrica presenta una serie de puntos importantes en relación al espacio de trabajo en el que se muestran problemas a la hora de iniciar la producción de un posible nuevo producto en su planta, ya que la distribución de la misma está medida meticulosamente y también su capacidad es escasa para querer incrementar el número de líneas para la producción de alguno de los productos fabricados y se requieran de mayor demanda, por no comentar la circulación y desplazamientos sobre las respectivas áreas de trabajo.

Figura 16: Plano detallado general planta de producción de Torrente.



Fuente: Planta de Campofrío, Torrente

4.3 Estructura organizativa

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal donde se incluye todo lo que está previsto en la organización como la estructura informal, que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella misma dando lugar a la estructura real de la organización.

4.3.1 Organigrama principal de la compañía

Estos son los miembros de la alta dirección sin tener en cuenta los consejeros ejecutivos, bajo la dirección general del señor Don *Pedro Ballvé*.

Figura 17: Listado de cargos de la alta dirección.

Nombre	Cargo
PAULO SOARES	SVP, FINANCE AND INFORMATION SYSTEMS
DIRK JACXSENS	PRESIDENT, MARKET CHALLENGERS DIVISION
EMMANUELLE BELY	SVP, CORPORATE DEVELOPMENT AND GENERAL COUNSEL
FERNANDO VALDES BUENO	PRESIDENT, MARKET LEADERS DIVISION
ERIC DEBARNOT	SVP, BUSINESS AND CUSTOMER DEVELOPMENT
KARL HEINZ KIESSEL	SVP, OPERATIONS
ALFREDO SANFELIZ MEZQUITA	SVP, LEGAL AFFAIRS AND GENERAL COUNSEL
JAVIER ARRONIZ MORERA DE LA VALL	SVP, HUMAN RESOURCES
JUAN CARLOS PEÑA FERNANDEZ	INTERNAL AUDIT DIRECTOR
JAIME LOBERA CRESPO	SVP, BUSINESS AND CUSTOMER DEVELOPMENT
REMEDIOS ORRANTIA PEREZ	SVP, HUMAN RESOURCES
MORTEN JENSEN	SVP, STRATEGIC SOURCING

Fuente: Elaboración propia con los datos 2012 Annual Corporate Governance Report¹³

¹³ SVP: Senior Vice President

Este listado representa a los diferentes departamentos de la multinacional, según los datos del informe corporativo de este último año 2012.

Los miembros del consejo presidido por el mismo Don Pedro Ballvé, están formados por un conjunto de departamentos estratégicos en los que se pretende canalizar y sustraer todos los esfuerzos de la compañía en mejorar, consolidar y expandir todos los campos importantes de Campofrío.

Del mismo modo se lleva a cabo la dirección de las diferentes filiales europeas y departamentos de la multinacional por las siguientes personas:

Figura 18: Listado general de la dirección de la compañía.

Nombre	Cargo
DIANA WALTHER	DIRECTORA GENERAL CAMPOFRIO DEUTSCHLAND
HELLEN VAN BENTHEN	DIRECTORA GENERAL STEGEMAN
ROBERT A. SHARPE	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
PAULO SOARES	CHIEF FINANCIAL OFFICER
DIRK JACXSENS	DIRECTOR GENERAL IMPERIAL, STEGEMAN Y CAMPOFRIO DEUTSCHLAND
EMMANUELLE BELY	SVP CORPORATE DEVELOPMENT AND GENERAL COUNSEL
FERNANDO VALDES BUENO	DIRECTOR GENERAL CAMPOFRIO ESPAÑA
ERIC DEVARNOT	SVP BUSINESS AND CUSTOMER DEVELOPMENT
OLIVIER MAES	DIRECTOR GENERAL AOSTE
ATHOS MAESTRI	DIRECTOR GENERAL FIORUCCI
MARTINE GEROW	SVP FINANCE AND INFORMATIONS SYSTEMS
KARL HEINZ KIESSEL	SVP OPERATIONS
ALFREDO SANFELIZ MEZQUITA	SVP LEGAL AFFAIRS AND GENERAL COUNSEL
FREDERIC SEBBAN	SVP STRATEGIC SOURCING
JAVIER ARRONIZ MORERA DE LA VALL	SVP HUMAN RESOURCES
JUAN CARLOS PEÑA FERNANDEZ	DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA
OVIDIU WENCZ	DIRECTOR GENERAL RUMANIA

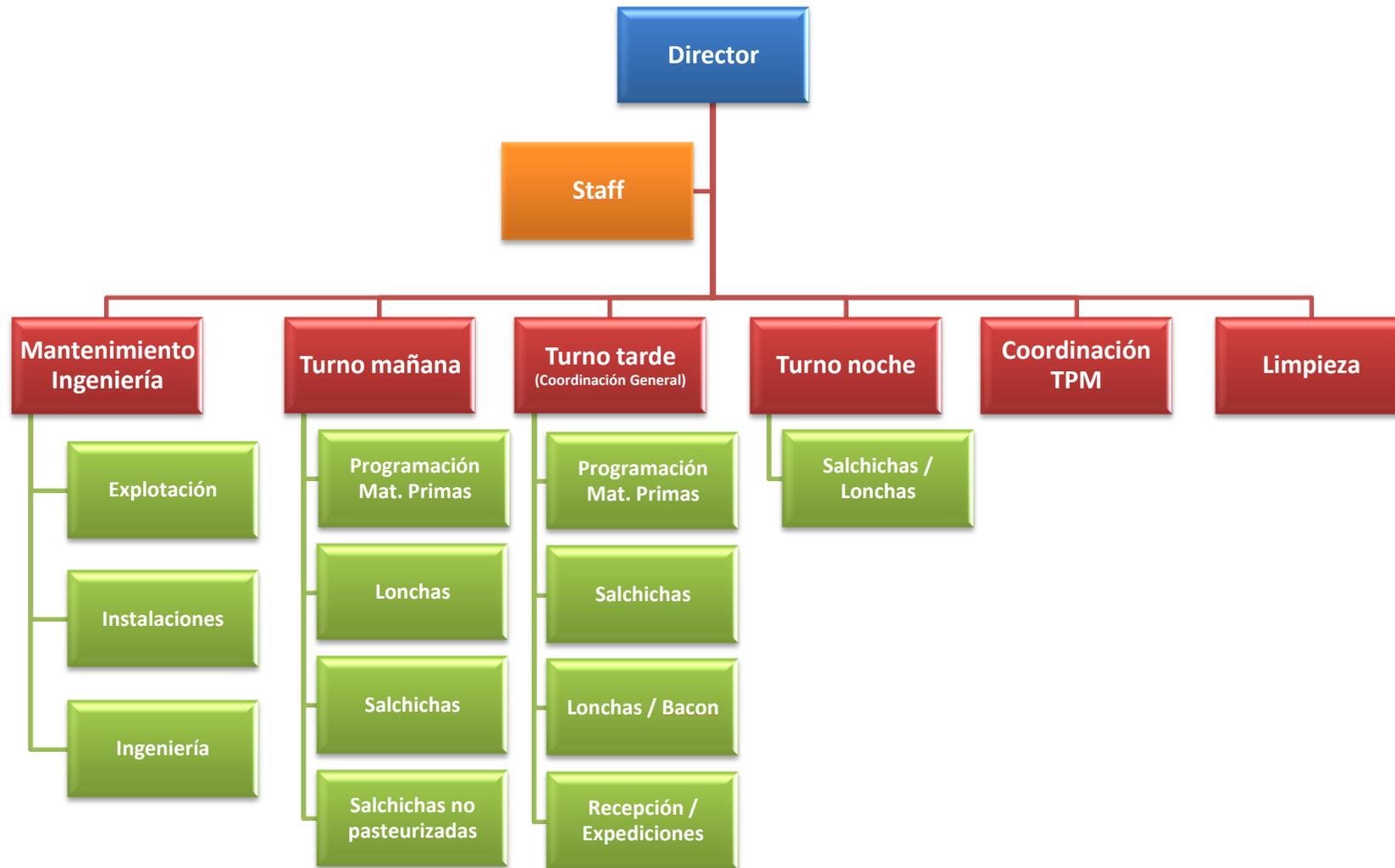
Fuente: Elaboración propia con los datos 2012 Annual Corporate Governance Report

Como se puede apreciar estos cargos se encuentran segmentados en las cuatro principales delegaciones de Campofrío, que se encuentran localizadas en Alemania, Holanda, Bélgica y Luxemburgo, Francia, Italia y finalmente España donde reside en su mayoría gran parte de la dirección.

4.3.2 Organigrama detallado de la planta de producción

Detallando el organigrama con respecto al funcionamiento de la planta de producción de Torrente, quedaría de la siguiente manera.

Figura 19: Organigrama de la planta de producción de Torrente.



Fuente: Planta de Campofrío, Torrente

Con este organigrama en el cual se desarrollan las actividades de la planta, se pueden identificar tres niveles distintos de jerarquización. En primer lugar se encuentra la alta dirección de la planta, cabeza visible y persona con más autoridad dentro de la misma. El siguiente nivel se encuentra la línea de Staff de apoyo, y a su vez de cada uno de los departamentos de producción, mantenimiento y limpieza. En este punto se puede observar un nivel jerárquico diferente con responsables de turno de producción, que a su vez son coordinadores de todos los turnos, con lo que se podrían situar en un escalón por encima del resto.

Este sistema permite a la planta gestionar de un modo más eficiente los distintos turnos en los que se realiza el proceso de producción de los productos. Esta forma de organización comprende dos ópticas de diferente visión, como son la industrial y los departamentos industriales.

- **Industrial:** entiende dos fuentes principales que son la producción y el mantenimiento.
 - Producción: desempeñan la realización final del producto en sí, así como de su envasado y embalaje. Destacan por dividirse en turnos de mañana, tarde y noche y también en la división por productos.
 - Mantenimiento: son los distintos técnicos encargados de la supervisión y control de toda la maquinaria de producción necesaria para la elaboración de los productos.
- **Staff:** unidades de apoyo del sistema para el buen funcionamiento del mismo.
 - Administración: encargada del control de la producción y gestión de inventarios, la dirección financiera y control de costes, así como los aspectos relacionados con los recursos humanos.
 - Métodos y tiempos: son los capacitados de medir el tiempo fabricación de la mano de obra.
 - I+D: Desarrollan los nuevos productos para el mercado bajo demanda de los responsables de marketing.

- Recursos Humanos: responsables de gestión de la mano de obra de la planta de producción.
- Control de Calidad: con la misión de hacerse cumplir las pautas de la organización, así como de las especificaciones de la certificación sanitaria.

4.4 Análisis económico-financiero

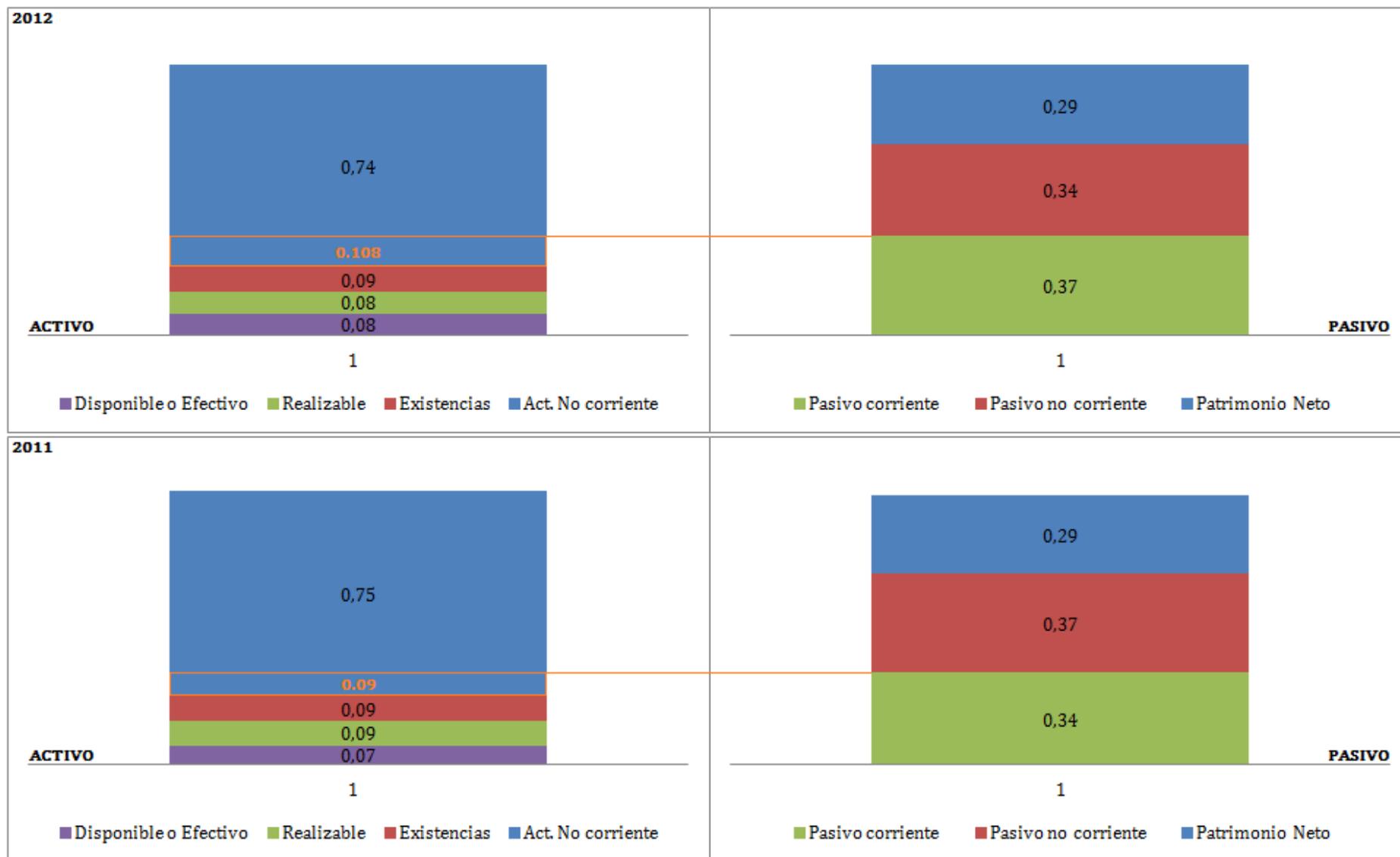
A continuación se procederá al análisis económico y financiero de la empresa en sus respectivos campos de estudio, para estudiar los resultados relacionados a la labor que ejerce sobre el conjunto de las fábricas del país y sobre la misma compañía.

Debe de comentarse de antemano que las fábricas de producción actúan y trabajan de forma diferente a la de una empresa en sí. Estas fábricas realizan una serie de previsiones de cálculos anuales en los que se estiman la producción, consumo eléctrico, mano de obra y otros gastos importantes en los que se detallan en un presupuesto anual del que se pretende obtener de la propia empresa la inversión necesaria para el funcionamiento de la fábrica, así como de los objetivos marcados tanto de la propia empresa como de la planta de producción.

Es por esto que no todos estos análisis podrán ser referidos directamente hacia la propia fábrica y deberán de analizarse de forma genérica.

4.4.1 Fondo de Maniobra

Figura 20: Gráfica comparativa de los balances de situación de los años 2012 y 2011 para el cálculo del fondo de maniobra.



Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report

En este último periodo consolidado de la empresa se halla un fondo de maniobra de **-195.691.000**, calculado y enunciado anteriormente tras la resta entre el activo corriente y el pasivo corriente, lo que supone una situación de quiebra técnica que representa a casi el 11% de los valores del activo no corriente y que deberían de convertirse en líquidos para encontrarse en situación de equilibrio. Tras la comparativa con el fondo de maniobra del año anterior (-161.425.000) se puede señalar que este ha crecido su saldo negativo por medio de la reclasificación de la deuda de corto a largo plazo, pero en mayor medida de las deudas con las empresas del grupo, en cómputo ha podido reducirse gracias al incremento de la tesorería pero no suficientemente.

Nuevamente se tiene en cuenta que esta situación es debida a la adquisición de la multinacional italiana Fiorucci, ya que los resultados del fondo de maniobra del año 2010, es decir anterior a la compra fueron de más de 5 millones y la compra de la nueva empresa italiana se efectuó por 170 millones de euros.

4.4.2 Ratios de Liquidez

Figura 21: Cuadro de ratios de liquidez.

	2012	2011
RATIO LIQUIDEZ	0,707	0,731
RATIO TESORERÍA	0,452	0,461
RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,229	0,205

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report

Como ya se ha comentado anteriormente la situación de liquidez no es buena, debido fundamentalmente al saldo negativo del fondo de maniobra. A pesar de que la tesorería se ha incrementado en más de un 24% no ha sido suficiente tampoco para los resultados del segundo ratio en el que se podría situar la empresa en suspensión de pagos por el alto pasivo corriente, no obstante sí que ha servido para colocar el ratio de disponibilidad en su punto óptimo.

La evolución de los valores de liquidez no acompañan tampoco a presentar mejores valores frente al año anterior, persiste el escenario de poca liquidez y escaso nivel de tesorería pero consigue un avance sobre el disponible.

4.4.3 Ratios de Endeudamiento

Figura 22: Cuadro de ratios de endeudamiento.

	2012	2011
RATIO ENDEUDAMIENTO	0,709	0,705
RATIO AUTONOMÍA	0,410	0,418
RATIO SOLVENCIA	1,410	1,418
CALIDAD DE DEUDA	0,521	0,481
RATIO G _{fin} s/V _{tas}	0,059	0,066
COSTE DE DEUDA	0,088	0,096
COBERTURA DE GTOS FIN	1,042	-0,160

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report

El endeudamiento puede considerarse como excesivo y por lo tanto se puede decir que la compañía está descapitalizada, con pérdida de su autonomía financiera por su deuda excesiva, pero con un ratio de solvencia que roza el óptimo. Dado un elevado pasivo corriente ya citado anteriormente, el ratio presenta una mala calidad de la deuda ya que en su mayoría se trata de deuda a corto plazo. En cuanto al coste de la deuda y gastos financieros comentar que sobrepasando el óptimo este último, estaría en buena situación pero su coste se encuentra elevado al tener mucha deuda a corto plazo, por lo tanto el coste de la deuda es alto.

Con la comparativa del año anterior se aprecian indicios de deterioro de los resultados de endeudamiento ya que empeoran levemente en la situación de cada ratio. La empresa deberá estar al tanto para negociar su deuda con terceros.

4.4.4 EOAF (Estado de Origen y Aplicación de Fondos)

Figura 23: Gráfica conjunta para el cálculo del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

	2012	2011	
FM	-195.691	-161.452	34.239

ACTIVO			
	2012	2011	Variación
Act. No corriente	1.355.865	1.346.009	9.856
Existencias	170.098	162.004	8.094
Realizable	149.249	153.395	-4.146
Disponibile	152.867	122.954	29.913
TOTAL	1.828.079	1.784.362	43.717

PASIVO			
	2012	2011	Variación
Patrimonio Neto	521.357	521.811	-454
Pasivo no corriente	615.284	648.058	-32.774
Pasivo corriente	667.905	599.805	68.100
Beneficio	5.065		5.065
Amortización	18.468	14.688	3.780
TOTAL	1.828.079	1.784.362	43.717

Aplicación		Origen	
L/P			
Pasivo No Corriente	32.774	Beneficio	5.065
Activo No Corriente	9.856	Amortización	3.780
Patrimonio Neto	454		
		FM	34.239
C/P			
Disponibile	29.913	Pasivo Corriente	68.100
Existencias	8.094	Realizable	4.146
		FM	-34.239
Total Aplicación	81.091	Total Origen	81.091

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report

(miles)

En el año 2011 se puede observar que la empresa tenía posibles problemas de liquidez, ya que el pasivo corriente era mayor al activo corriente, y con las políticas de inversión-financiación no ha avanzado hacia una situación de equilibrio financiero por lo que la empresa no ha seguido una política equilibrada. El fondo de maniobra ha aumentado en 34.239€ respecto al año anterior, por lo tanto la empresa se encuentra en una situación de problemas de liquidez en 2011 y sigue incrementándose esa misma situación en 2012.

Observando el EOAF puede apreciarse que a largo plazo se ha centrado en reducir considerablemente el Pasivo no corriente, concretamente en las deudas a largo plazo con entidades de crédito, además de incrementar el Activo no corriente por medio de adquisiciones de inmovilizado material, todo ello financiado por el fondo de maniobra con una leve ayuda del resultado del ejercicio y a las amortizaciones.

Los orígenes a corto plazo cubren las necesidades para satisfacer el incremento de las existencias y el disponible, pero acostaba de elevar el pasivo corriente debido fundamentalmente a las deudas con las empresas del grupo.

Esto da constancia de que se utilizan políticas arriesgadas para el crecimiento compañía. Es por esto de que sería aconsejable reclasificar la deuda del corto al largo plazo y también el convertir pasivos no corrientes, como son las inversiones en empresas del grupo (que en estos momentos ocupan el 76'6% del total del activo no corriente) reducirlo levemente para poder solventar estas necesidades de liquidez.

4.4.5 Rentabilidad Económica

Figura 24: Cuadro de rentabilidad económica.

	2012	2011
Rentabilidad Económica	0,031	-0,005
Rotación de Activos	0,504	0,497
Margen de Ventas	0,061	-0,011
Coste de Deuda	0,088	0,096

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por el beneficio de una empresa, antes de los intereses e impuestos correspondientes respecto al patrimonio de la empresa. Esto es por cada euro invertido se obtendrá (según la rentabilidad de Campofrío) en 3'1%, este valor ha de ser comparado por los principales competidores de la compañía para conocer si son objetivos. Las ya comentadas anteriormente rentabilidades de Guissona y El Pozo son del 9% y el 11% respectivamente, datos muy alejados de la rentabilidad que pueda ofrecer Campofrío. Otro dato negativo que no se cubren las necesidades del coste de la deuda que además es bastante elevado. Estos datos son debidos al alto poder patrimonial que tiene la compañía y que hacen no alcanzar una rentabilidad competitiva, pese a obtener buenos resultados de ventas.

Son lógicos los resultados tanto de la rotación de activos como el margen de ventas ya que se trata de una compañía dedicada a la industria de la alimentación, y depende en su mayoría en dar un mayor funcionamiento a la rotación de los activos para conseguir un mayor volumen de producción que implicarse en exceso en la política de ventas que consiga incrementar el precio de productos de consumo acelerado.

En este caso conviene incentivar el volumen de ventas y reducir los costes financieros, los cuales son bastante costosos para la empresa. Los valores de ejercicio anterior no son significativos puesto que vienen referidos de una situación de pérdidas.

4.4.6 Rentabilidad Financiera

Figura 25: Cuadro de rentabilidad financiera.

	2012	2011
ROE ¹⁴	0,010	-0,076
Apalancamiento Financiero	0,411	18,668
Efecto Fiscal	0,762	0,771

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report

¹⁴ ROE: Return On Equity

Este ratio relaciona el beneficio con los recursos necesarios para obtener ese lucro y muestra el retorno para los accionistas, ya que son los únicos proveedores de capital de la compañía. Esta rentabilidad ofrecida para los accionistas es muy escasa tanto en el campo de la rentabilidad que ofrecen los competidores, como la rentabilidad que pueden otorgar un fondo a plazo fijo. Razón principal de ello es el bajo resultado del ejercicio pese a recuperarse respecto al año anterior con pérdidas de 39,7 millones de euros.

El apalancamiento financiero indica que existe una relación directa en la alteración de la deuda sobre la rentabilidad, en la que al aumentar la deuda no conviene para aumentar la rentabilidad.

En relación al efecto fiscal como se ha tenido un resultado positivo en este último año, se aprecia que el efecto fiscal es de aproximadamente el 23,8%, por lo que no está sometida a una gran presión fiscal.

De igual modo son significativos los ratios del año anterior en este análisis que en la rentabilidad económica, ya que el resultado del beneficio antes de intereses e impuestos comenzó con pérdidas.

4.4.7 Ciclo de Caja y de Maduración.

Figura 26: Cuadros del ciclo de caja y ciclo de maduración.

	2012	2011
PLAZO DE MATERIAS PRIMAS	20	15
PLAZO DE PRODUCTOS EN CURSO	100	103
PLAZO DE PRODUCTOS TERMINADOS	16	17
PLAZO DE COBRO	31	39
PLAZO DE PAGO	206	222
CICLO DE MADURACIÓN	167	174
CICLO DE CAJA	-39	-48

Fuente: Elaboración propia con datos 2012 - Financial Statements and Management Report (en días)

El análisis del ciclo de maduración y caja, es uno de los mecanismos que más se utilizan para conocer la capacidad que posee la empresa para gestionar su

efectivo y expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima, hasta que se efectúa el cobro por medio de la venta del producto terminado.

El ciclo de maduración son los días que transcurren desde que se compra la materia prima hasta que se cobra del cliente, pasando por el proceso de producción, almacenamiento y venta. Mientras que el ciclo de caja es el periodo en días en el que la empresa ha de financiar su explotación, entre que se pagan los materiales y se cobra de los clientes.

Viendo los resultados se puede comprobar que se ha podido alargar el plazo de pago a sus proveedores han conseguido obtener un ciclo de caja negativo, esto es debido generalmente a que las grandes cadenas de distribución, como es el caso de Campofrío tienen un ciclo de caja negativo; esto se produce al recibir más financiación de los proveedores que la que realmente necesitan para cubrir las necesidades de financiación de su ciclo de maduración.

Esta puede ser la causa de que los resultados presenten un *fondo de maniobra negativo*, sin que esto signifique que tengan problemas de liquidez o de solvencia a corto plazo. Sin embargo, el significado de tener un ciclo de caja negativo sería que la compañía se encuentra en una posición financiera privilegiada, ya que sus tesorerías tienen excedentes de liquidez que pueden emplear en inversiones rentables.

4.5 Sistema de producción

En este apartado se determina el sistema de producción que se realiza en la fábrica, definiéndose este en un proceso de producción para la combinación de los factores de producción que hacen que se obtengan los productos deseados.

Un proceso de producción es un sistema de operaciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan hacia la transformación de ciertos productos. De esta forma, los factores de entrada (inputs) pasan a ser

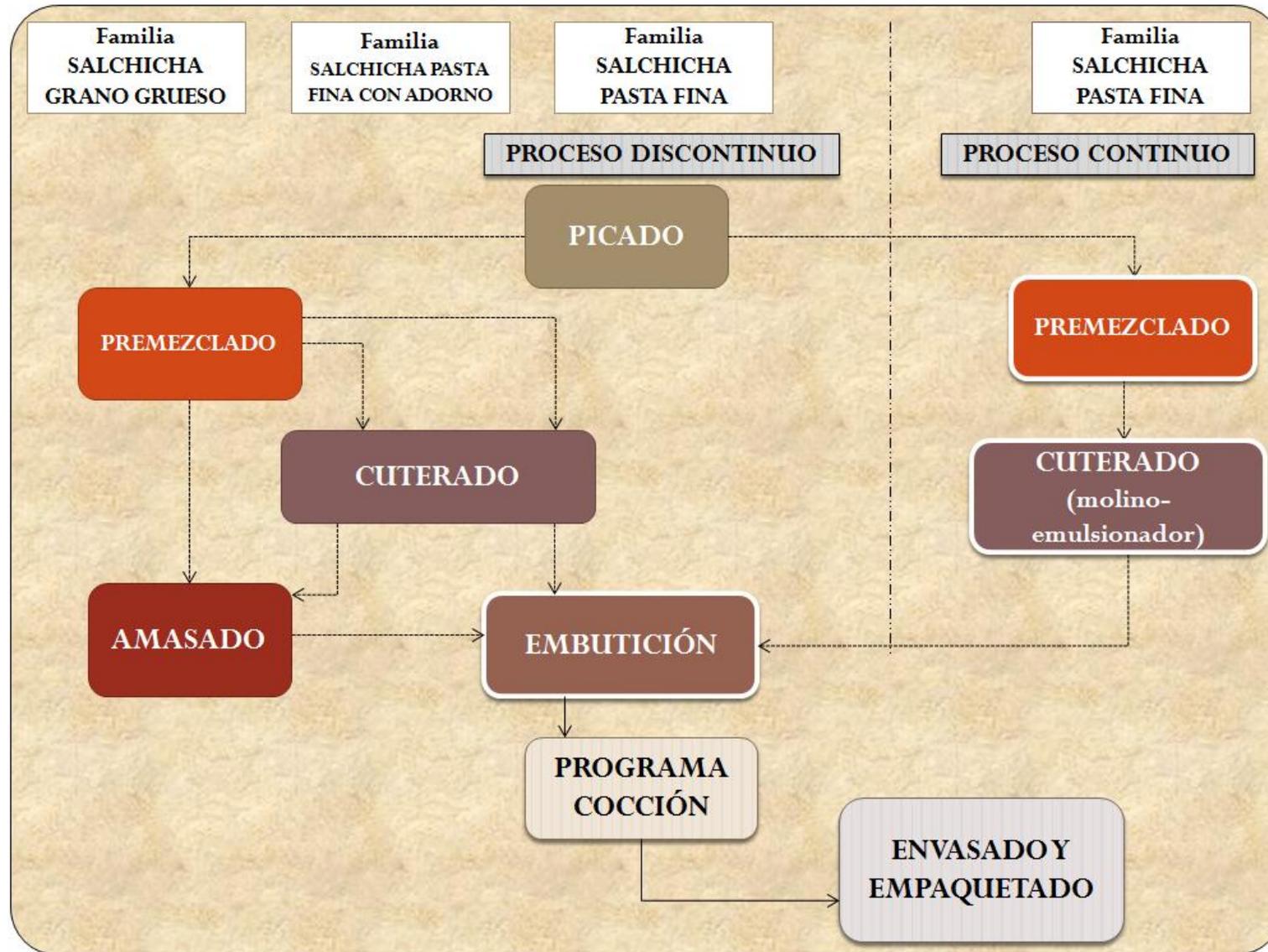
elementos de salida (outputs), tras un proceso en el que se trata de incrementar su valor.

Para continuar con el proyecto se describen los procesos de producción para el beicon, además del proceso de fabricación de las salchichas que son los puntos a tener en cuenta en el proyecto para adentrarse en la materia.

4.5.1 Proceso de producción de salchichas

El proceso de producción de salchichas en la planta de Torrente es uno de los más distinguidos de la compañía. En la producción de la gran variedad de salchichas fabricadas de la planta se puede obtener un modelo generalizado en el que se muestran los diferentes pasos necesarios para la fabricación de las salchichas, según sean las necesidades de fabricación de determinados productos. A continuación se expone diagrama de producción de salchichas.

Figura 27: Diagrama del proceso de producción de salchichas.



Fuente: Elaboración propia con datos de la planta de Campofrío, Torrente

Como se muestra en el diseño la variedad de las salchichas se diferencia en tres familias: *salchicha grano grueso*, *salchicha pasta fina con adorno* y *salchicha pasta fina* con dos variantes según que sea el procesado en continuo o discontinuo.

La primera familia agrupa el conjunto de salchichas de alto gramaje de embutición, la siguiente familia salchicha pasta fina con adorno tiene una similitud a la siguiente familia pero se le realizan una terminaciones más detalladas y para finalizar con la familia salchicha pasta fina se producen en tanto a los dos tipos de procesos cuya diferencia entre ellos es el volumen de producción requerida.

Abordando los diferentes modelos de procesado continuo y discontinuo, este último se diferencia por realizarse cada procedimiento en el modelo tradicional de la elaboración de las salchichas de la marca, mientras que en el proceso continuo se realizan de forma automática con las tecnología pertinentes para su elaboración.

Valdría la pena comentar que estos procesos se efectúan y controlan gracias a los avances que ha realizado la compañía de implementar un avance en su sistema de control y de operaciones dentro de las plantas de producción llamado SAP PEAK. Esta innovación tecnológica le ha servido a la compañía para centralizar todos los procesos de producción y tener toda información de cada proceso sistematizado en este software de sistema. Esto le ayuda a mejorar las ventas, mejorar su EBITDA y conseguir reducciones de costes en la tramitación de los procesos, además de disponer de toda la información y comprobación en el mismo momento de la situación de las plantas y el estado en que se encuentra la producción y distribución, y tener un mayor control del mismo. Además de otra innovación tecnológica que es el estar en conexión entre todas las fábricas del país y del conjunto de plantas de otros países.

Para detallar más en concreto en el caso que se va centrar en el presente trabajo en enumeran todos los pasos a realizar en el proceso de las salchichas del producto que se va a analizar.

Figura 28: Hoja de ruta de la producción de salchichas.

1	•Materias Primas: Cerdo, Vacuno, Pollo y Pavo
2	•Picado de carne y premezclado
3	•Amasar y mezclar con agua, jarabe de maíz, almidón, sal y especias
4	•Se emulsiona la pasta
5	•Embutición de la pasta en tripa
6	•Enganchado de las tripas en carros de colgadores
7	•Lavado los carros con humo líquido
8	•Envío a las cámaras de horneado
9	•Se realiza el control de horno (programa de cocción)
10	•Refrigeración con agua con sal
11	•Descuelgue y cargado en cajones de las salchichas
12	•Se introducen en la máquina peladora con vapor de aire para retirar la tripa
13	•Control de la calidad en salida de las salchichas tras la peladora
14	•Envío para el envasado
15	•Empaquetado y paletizado del producto final

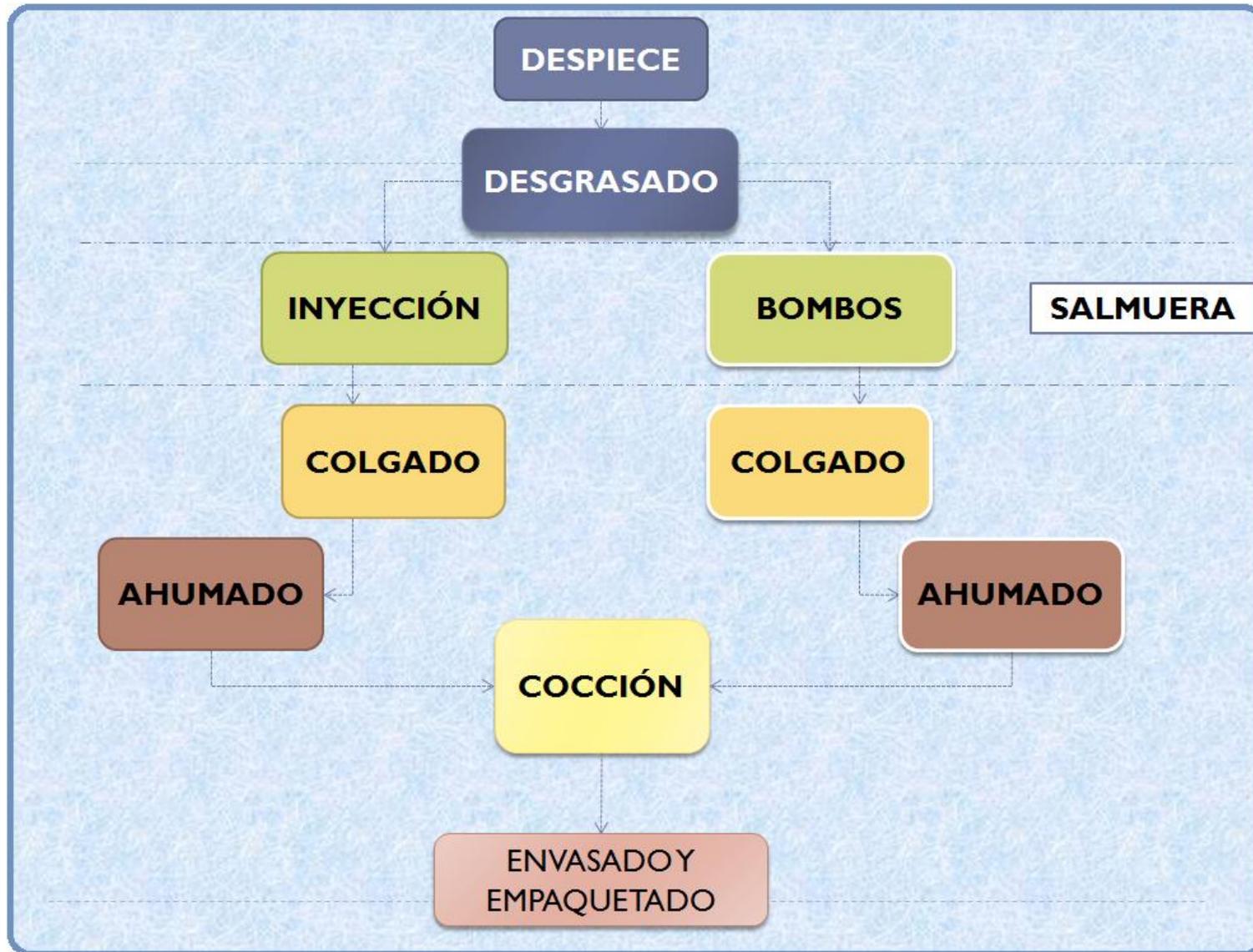
Fuente: Elaboración propia con datos de la planta de Campofrío, Torrente

4.5.2 Proceso de producción del beicon

Este también es uno de los productos elaborados por la planta de producción de Torrente en la que ejercen un valor importante en el sistema producción. Con este proceso también se emplean diferentes mecanismos, en este caso para el tratamiento de la salmuera en las pancetas según el tipo de necesidad de producción y calidad del producto.

Su elaboración es la que mayor tiempo requiere en comparación con otros productos de la fábrica, ya que para cada sección del proceso se necesitan muchas horas para que la carne consiga la forma y la calidad que se requiere para ofrecer un buen producto. Se expone el diagrama de producción del beicon.

Figura 29: Diagrama del proceso de producción del beicon.



Fuente: Elaboración propia con datos de la planta de Campofrío, Torrente

El primer paso importante es el despiece y recorte de tanto el costillar de la carne como de la grasa de la corteza, así como de las imperfecciones. En la siguiente sección se procede a introducir la carne tratada en salmuera con una serie de productos, principalmente agua, sal y colorantes alimenticios. Tras realizar el ahumado después de adobar con salmuera transcurre más de un día para que las piezas de cerdo estén en su punto óptimo de calidad para que finalmente se proceda al envasado hasta la paletización de los productos.

En la sección de la salmuera existen dos métodos para introducir este componente, uno sería por *inyección* en la carne con agujas que punzan la carne (normalmente grandes piezas) e inyectan la salmuera y el otro método sería de *bombos de marinado* que se utiliza por medio de una máquina en la que se introducen las pancetas y la salmuera donde se masajea muy suavemente y permite marinar carne muy delicada con una óptima distribución.

Para especificar más en concreto en el caso que se comprende en el proyecto se especifican todos los movimientos a realizar en el proceso del beicon del producto que va a estudiarse.

Figura 30: Hoja de ruta de la producción del beicon.

1	•Materia Prima: Pancetas de cerdo
2	•Despiece de los costillares
3	•Lavado del Bacon y refrigeración
4	•Desgrasado de la corteza superior de la pieza y retirada de imperfecciones
5	•Salación mediante inyección/bombo de marinado. Componentes: agua, sal, sal pura, azúcar y eritorbato
6	•Colgado del Bacon y envío a las cámaras de refrigeración
7	•Tras 18 horas se realiza el enjuagado de la carne
8	•Ahumado y programa de cocción. 18 horas
9	•Control de calidad y refrigeración
10	•Prensado del bacon
11	•Envío a máquina de corte para el loncheado
12	•Envasado del producto final
13	•Empaquetado y paletizado final

Fuente: Elaboración propia con datos de la planta de Campofrío, Torrente

4.6 Síntesis catálogo de productos

La compañía ofrece una gran variedad de productos de alimentación en el que están repartidos, como se ha comentado anteriormente en sus respectivas plantas de producción de España. En el caso de la planta de Torrente la fabricación principal se basa en la producción de salchichas y beicon, pero además se elaboran otros productos para destinos de venta a diferentes cadenas mayoristas como minoristas del sector e incluso a grandes cadenas de otros sectores como son las cadenas de hoteles o compañías de transporte marítimo de larga distancia, además de abarcar una distribución de los productos no solo a nivel nacional.

Para explicar la gran variedad de productos que se elaboran en esta fábrica se agrupan los productos en familias para una mejor exposición del catálogo de alimentos elaborados.

4.6.1 Familia Salchichas

Como ya se han ilustrado anteriormente este producto presenta una alta variedad de formas y tipos de salchichas, estas son:



- Salchichas Alemanas.
- Salchichas Food Service.

- Salchichas Gruesos Grupo Campofrío.
- Salchichas Gruesas marca blanca.
- Salchichas Maestras.
- Salchichas medianas Grupo Campofrío.
- Salchichas medianas marca blanca.

4.6.2 Cocidos y piezas

Estas son derivados a la elaboración de las salchichas pero con un gramaje muy diferente. También abarca los loncheados de los productos elaborados en otras plantas de producción de la compañía.



- Food Service.
- Lonchables Piezas.
- ON-Packs.
- Salchichón al ajo.
- Piezas minis marca blanca.

4.6.3 Tiras y Lonchas

En él se encuentran los derivados del beicon en el que se tratan de diversas condiciones.



- Beicon tradicional.
- Flexible.
- Taco rígido.
- Tiras y Tacos.

4.6.4 Familia otros

Otro de los productos elaborados es el de las hamburguesas de pollo o pavo original de la marca oscar mayer y único derivado de hamburguesas que se fabrica en la planta de Torrente.

- Buguis de Pollo.
- Buguis de Pavo.
- Buguis con Queso.



4.7 Análisis DAFO

En el presente apartado se resumen los aspectos clave del entorno de negocio y la capacidad estratégica de la compañía. El objetivo es identificar el grado en el que las amenazas y las debilidades son relevantes o capaces de afrontarse a los cambios del entorno y mejora interna, con el conjunto de amenazas y oportunidades que se presentan en la propia empresa.

Pero para ello, es necesario realizar un estudio la situación interna como externa de la empresa para que se puedan llegar a los objetivos. Por esto, es obligatorio realizar un análisis DAFO:

4.7.1 Debilidades

La principal materia prima de la producción es la carne de cerdo, y a su vez materia prima del cerdo son los piensos compuestos. El cereal es un indicador importante en el coste de las materias primas de la compañía, en los últimos años ha experimentado un gran crecimiento superando datos históricos y con previsiones venideras de mantenerse así los precios durante este año y siguientes.

Sobre el horizonte en relación al coste energético tampoco presenta buenas perspectivas, en la actualidad el sector de la electricidad se encuentra en un momento inflacionista que se enfrenta directamente ante el reto de la compañía de optimizar sus procesos productivos con objeto de competir sobre este escenario de costes elevados para las grandes compañías.

Es por esto, que se depende y mucho de las fluctuaciones que se crean entorno a los costes de productos cárnicos y no tan solo del cerdo, sino también del pollo y pavo y el vacuno.

Los productos que se ofrecen de elaborados cárnicos se encuentran muy estandarizado de cara al cliente final, además de encontrarse constantemente en una guerra de precios para abarcar más cuota de mercado, por ello deberá tener una actuación de cara a la imagen corporativa en que se presenten los productos con una buena imagen de marca y de productos sanos.

La mano de obra y las nuevas tecnologías van cediendo cada vez más una sobre la otra, ya que con las mejoras tecnológicas es posible automatizarse la labor de la mano de obra e incluso mejorarse en cuanto a tiempo de producción. Pero esta situación conlleva un problema a largo plazo, ya que tras la automatización se requiere de un continuo control del proceso con personal muy cualificado para buen funcionamiento del sistema y para ello, es necesario una buena formación de la mano de obra de la planta, y que decir sobre los posibles escenarios en los que este sistema falle en algún momento dado y conlleve a unos costes ociosos muy elevados para la fábrica.

4.7.2 Fortalezas

La internacionalización de la compañía en casi todos los mercados europeos y también a nivel mundial le propicia un acceso a las economías de escala que no todos sus competidores pueden hacer frente a esta situación.

Dispone de diversos centros tecnológicos e innumerables programas de I+D+I consolidados, gran ventaja de cara a la consecución de obtener productos

de gran calidad y es propietaria de las tecnologías de producción y organización principal.

Su estructura logística y comercial se halla muy desarrollada, con el objetivo de que los productos fabricados lleguen a destino (como son las grandes cadenas de hipermercados, supermercados y tiendas minoristas, así como de otro tipo de clientes) con la mayor brevedad posible para conseguir que el producto esté totalmente fresco.

Gracias a la gran diversidad de productos a la vez de un afianzado modelo de I+D+i, Campofrío puede dar respuesta a la demanda de los consumidores y hacer posible y amena el modo de vida y rutina de los clientes, potenciando así la imagen de calidad y de producto sano.

También comentar las mejoras constantes en sus procesos de producción, otras mejoras con nuevos embases más atractivos, haciendo posible que los clientes prefieran en ocasiones comprar los productos sobre otros productos de parecido o incluso menor calidad y precio.

85

Campofrío consigue ser una de las marcas líder del sector y es muy reconocida en todo el mundo como un productor que cumple con las expectativas y los estándares de mayor calidad de su sector. Esto no sería posible sin sus marcas Campofrío, Navidul, Oscar Mayer, Revilla, Fiorucci y muchas otras.

4.7.3 Oportunidades

La compañía tiene los medios y experiencias de sobra para abrir nuevos mercados en otros países con la posibilidad de ampliar la gama de productos y así posicionarse en el mercado internacional por la falta de competidores potenciales similares.

La posibilidad de búsqueda hacia mercados en países emergentes que muestren excelentes resultados durante la crisis sería un supuesto de crecimiento demostrado, ya que actualmente en España existe un progreso que

pretende ser prolongado del crecimiento de las exportaciones españolas hacia otros mercados.

El 64% de la cifra de negocio de este último ejercicio proporcionado se destinó a mercados foráneos, pese a que Campofrío tiene presencia en Estados Unidos prácticamente la totalidad de su producción se consume en Europa, y aquí tiene un punto de mejora con la diversificación a otros mercados foráneos que actualmente tiene poca presencia.

Es importante la entrada con fuerza en estos últimos años en los mercados del norte de Europa, principalmente porque la compañía se encontrará ante consumidores con mayor poder adquisitivo para comprar productos de mejor calidad como los que produce en Campofrío.

Sin duda el esfuerzo de crecimiento va a costar y le cuesta mucho a la compañía, pero Campofrío tiene enormes posibilidades de mejora que podrían suponer enormes beneficios de cara al futuro mediante la optimización de sus recursos, cuyos puntos importantes de los objetivos de su plan estratégico de la empresa serían la reestructuración y eliminación de capacidad de producción ociosa, buscando la posibilidad de tener prácticamente la plena capacidad de producción para el ejercicio 2.015.

4.7.4 Amenazas

La aparición de oligopolios y monopolios, en determinados segmentos del mercado, hacen que el sector se consolide como una de las economías de escala más potentes en nuestro país. Es por esto, que se requiere de grandes avances en la investigación para que se consiga o se trate de abarcar en todos los segmentos tanto del nuevos como olvidados del mercado en los que cada vez existe mayor crecimiento como son los productos en packs ahorro o el cambio de los clientes en la compra de jamones ibéricos a pasarse al jamón envasado.

La necesidad de una gran inversión en I+D+i y en las estrategias de marketing dejan de entredicho la falta de incentivos a los rendimientos

productivos y comerciales, que tratan de ganar terreno en el mercado a costa de los estímulos de la mano de obra por conseguir los objetivos deseados.

La gran competencia en precio entre las grandes superficies, dejan cada vez menos margen de beneficio en la fabricación de los productos bajo el nombre de estas marcas blancas, las cuales corresponde alrededor del 40% de la producción.

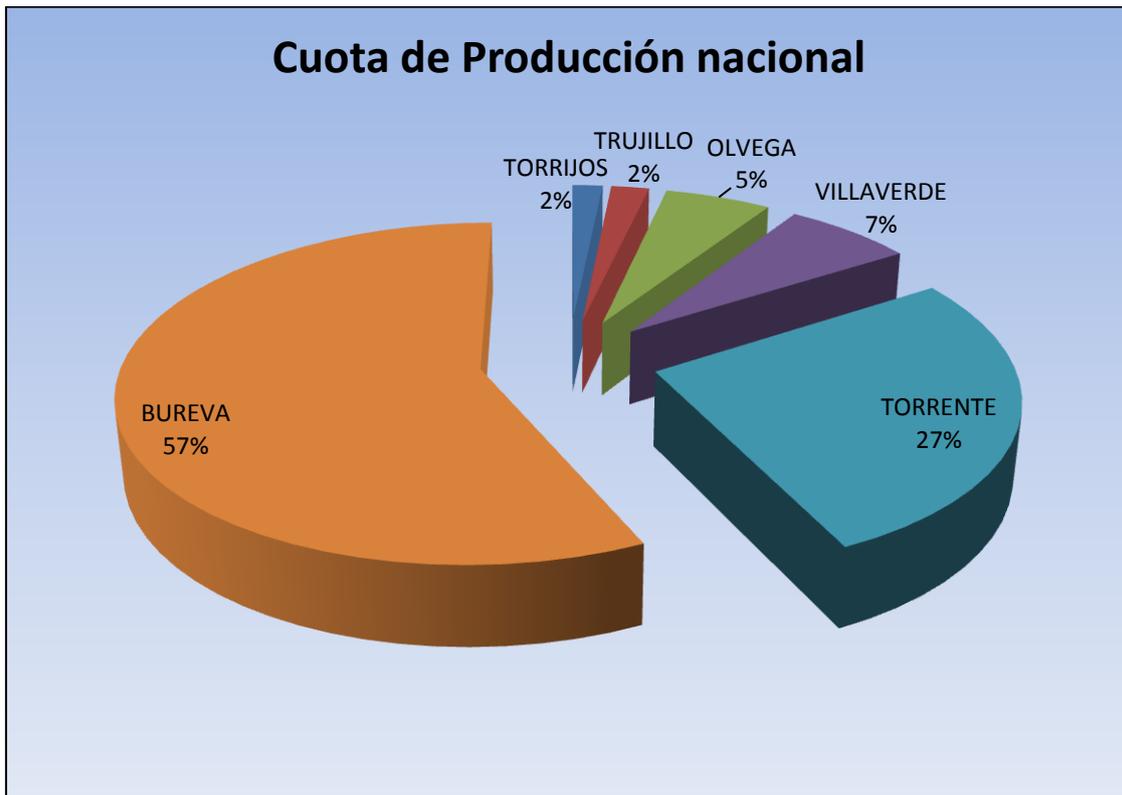
Las políticas de subidas de impuestos como normal general que han provocado el recorte del gasto en el consumo de los consumidores y principalmente la subida al impuesto sobre el valor añadido (IVA), incluyendo también las subidas de impuestos en el ámbito local como el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) y otros tributos importantes han provocado que los consumidores miren más que nunca en el precio de los productos. Los fabricantes como consecuencia deberían de asumir en márgenes parte de estas subidas con intención de no perder cuota de mercado.

Pese a que cada vez tiene menos peso, debe de recordarse que España sigue siendo un mercado fundamental para Campofrío con un peso en su cifra de negocios de más de un 36% sobre el total de la compañía.

4.8 Evaluación de la planta

La planta de producción de Torrente es una de las fábricas más importantes de la producción española, ostenta un volumen de producción anual de más de 20.000 toneladas de carne elaborada al año.

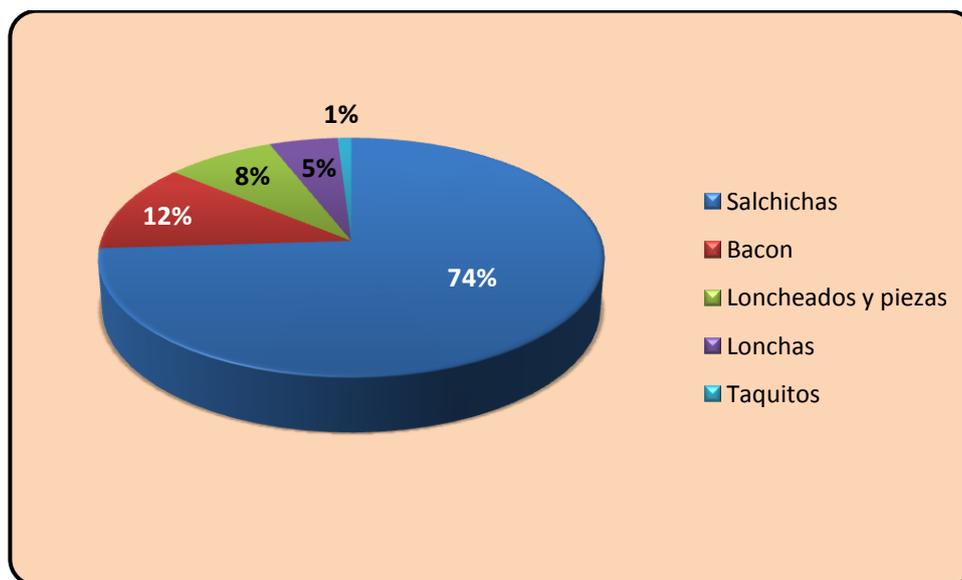
Figura 31: Cuota de producción de las fábricas de Campofrío en España.



Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Como puede observarse es uno de los fabricantes más relevantes de la producción de elaborados cárnicos en el ámbito español, donde sustenta el liderato la planta de producción *La Bureva* con una producción anual aproximada de cerca de las 45.000 toneladas en sus respectivos productos fabricados. Seguidamente se encuentran las otras plantas de producción con sus preparados y elaborados cárnicos con menor cuota de participación en cuanto a volumen de toneladas pero no menos importante en el que producen en su conjunto aproximadamente de más de 10.000 toneladas de carne al año. En total supondría un volumen de fabricación que rondaría las 80.000 toneladas de producto fabricados en España.

Figura 32: Producción por familias de la planta de Torrente.



Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

La producción en la planta de Torrente se respalda principalmente en la elaboración de las salchichas en el que se alcanzan e incluso aumentan las 15.000 toneladas de salchichas al año, esto es debido a su origen productor desde que fuera en su momento fabricante filial de *Oscar Mayer* y en la actualidad siguieran produciendo en la misma metodología pero con los nuevos avances tecnológicos actuales. Los otros productos que ocupan en la producción algo más del 25% son principalmente el Beicon con todos sus derivados en loncheados y taquitos, los fiambres lonchados y otros productos fabricados como el salchichón al ajo y hamburguesas de pollo y pavo.

En referencia a la situación de su infraestructura comentar que se muestran muy escasos de áreas para nuevos productos de fabricación y en los existentes se tiene una disposición de su distribución muy ajustada pese a tener un nivel de producción muy elevado situando así a la planta en una de las más eficientes productoras españolas.

Su estructura organizativa se muestra muy consolidada y asegurada en todos sus factores importantes en la organización de la producción, teniendo un papel importante el staff de apoyo para el funcionamiento del proceso productivo.

En cuanto a sus ratios económico-financieros en el conjunto de la compañía se tienen muchos problemas y situaciones a resolver, ya que el principal problema es el exceso de endeudamiento a corto plazo con deudas muy grandes tanto en los acreedores como en los deudores de empresas del grupo. Se tendrá que avanzar mucho para conseguir mejora la situación de liquidez, endeudamiento y mucho más en la rentabilidad para los accionistas.

El sistema de producción de los dos procesos de fabricación son los más avanzados y eficientes de la planta y sustentan en su mayoría a la producción general de la planta. Hecho importante en el análisis del proyecto pues se trata de analizar los productos procedentes de este proceso con variantes de producción.

Las principales materias primas en este entorno de trabajo son en primer lugar el Pollo y el Pavo, seguido de las pancetas de cerdo y otros derivados de la carne de vacuno al igual que en la entrada de productos ya fabricados por otras plantas con el objetivo de realizar el loncheado y envasado para el consumo.

En lo que respecta al análisis DAFO comentar debe de tratarse de cambiarse la idea de producto estandarizado de cara a los clientes, deben afrontarse con ideas innovadoras los obstáculos que se encuentran de cara al coste y al incremento de los impuestos tanto de la propia empresa como al de los clientes y a los nuevos hábitos de compra de los consumidores, mantener la idea de producto sano y teniendo detrás una gran base tecnológica y programación de I+D+i para ofrecer un producto dinámico, además de aprovechar la introducción en nuevos mercados en situación de crecimiento y perfeccionar la optimización de recursos para mejorar el producto final.

5. Plan de eficiencia de la producción.

Seguidamente se emprende con el estudio de la mejora en los procesos del beicon y las salchichas. Estos productos son las salchichas *Oscar Mayer Jumbo* y el beicon *Delicatto*. Estos elaborados presentan resultados reservados en las cuentas de producción con ciertos rendimientos bajos en su proceso de fabricación.

Es importante analizar la situación en que se encuentran estos productos para ser analizados y localizar los puntos a mejorar o a corregir tanto en el proceso como en el coste.

5.1 Descripción de las condiciones del proceso

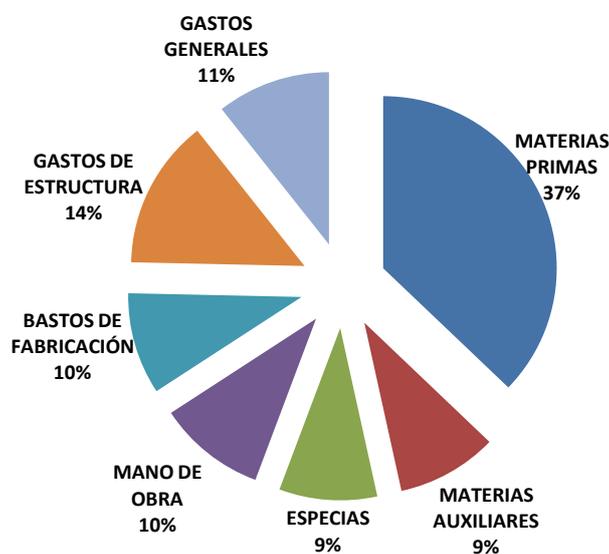
Para comenzar, la descripción de las condiciones de proceso y de costes de ambos productos son las siguientes:

91

5.1.1 Descripción de las salchichas Oscar Mayer Jumbo

La representación de costes para el análisis del proceso de producción de este producto fabricado es el siguiente:

Figura 33: Análisis de coste por kilogramo producido.



Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Como puede observarse las materias primas suponen un gran porcentaje sobre el coste por kilogramo fabricado seguido de los gastos generales, a continuación se detallarán los costes:

Figura 34: Descripción de costes de la producción por kilogramo producido de salchichas *Oscar Mayer Jumbo*.

	Coste/kg
MATERIAS PRIMAS	0,855
MATERIAS AUXILIARES	0,216
ESPECIAS	0,210
MANO DE OBRA	0,232
GASTOS DE FABRICACIÓN	0,220
GASTOS DE ESTRUCTURA	0,323
GASTOS GENERALES	0,244
TOTAL	2,300

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente (euros)

Con todos estos datos señalados el coste de la producción total por kilogramo producido de salchichas resulta de 2,30€.

92

Otro dato importante es la descripción de los datos de la hoja de ruta establecida para la secuencia de los pasos que deben realizarse para la producción del mismo.

Figura 35: Hoja de ruta para la producción de salchichas.

TAREA	TIEMPO (min)	DESCRIPCIÓN	PRECEDENTES
A	5,1	Deshuese de pollo, pavo y premezclado con porcino y vacuno	-
B	12	Se tritura toda la MP en forma de masa y se emulsiona y mezcla con agua, jarabe de maíz, almidón, sal y especias	A
C	10,5	Embutición de la pasta en tripa en máquina y enganchado de los carros con colgadores	B
D	2	Envío a lavado de los carros con humo líquido	C
E	20	Traslado al programa de cocción con control de calidad	D
F	5,05	Refrigeración de los carros en agua con sal	E
G	11	Descolgado manual y carga en cajones para transporte	F
H	14,05	Se introduce la tripa en la máquina peladora con vapor de aire para extraer las salchichas con control de calidad	G
I	10,01	Envío por cinta para el envasado	H
J	16,2	Empaquetado y paletizado del producto final	I
	105,91		

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

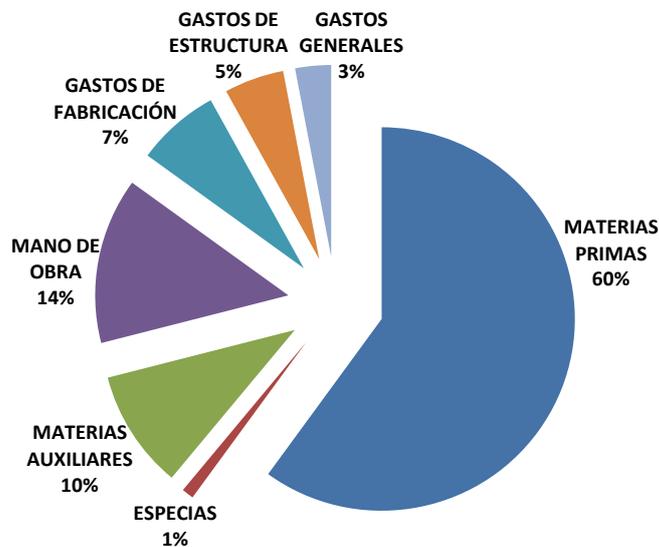
Con esta información se puede valorar aproximadamente que para la fabricación de una tonelada de salchichas, es necesario un tiempo de 105,91 minutos para que el producto esté finalizado, que son alrededor de una hora y media.

También se aprecia que en la tarea E es la que mayor tiempo significativo presenta en el proceso por el requerimiento de la programación de hornos de las salchichas, para así conseguirse el punto de cocción requerido.

5.1.2 Descripción del beicon Delidatto

Para la representación de costes en el análisis del proceso de elaboración de este producto en concreto, se realiza con los siguientes datos:

Figura 36: Análisis de coste por kilogramo producido.



Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Puede apreciarse que al igual que en las salchichas las materias primas son la base principal tanto para la producción como para el coste de elaboración del producto. Seguidamente se exponen los costes especificados para cada parte del gasto por cada kilogramo producido:

Figura 37: Descripción de costes de la producción por kilogramo producido de beicon Delicatto.

	Coste/kg
MATERIAS PRIMAS	3,300
ESPECIAS	0,055
MATERIAS AUXILIARES	0,550
MANO DE OBRA	0,770
GASTOS DE FABRICACIÓN	0,385
GASTOS DE ESTRUCTURA	0,275
GASTOS GENERALES	0,165
TOTAL	5,500

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente (euros)

Con lo cual el coste de producción total por kilogramo producido de beicon en la planta es de 5,50€.

El siguiente dato importante para el análisis es la descripción de la hoja de ruta creada para la secuencia de secciones que se elaborarán en la producción del beicon.

Figura 38: Hoja de ruta para la elaboración del beicon.

TAREA	TIEMPO (min)	DESCRIPCIÓN	PRECEDENTES
A	7	Colocar las pancetas tratadas en el matadero en la máquina de inyección	-
B	8	Introducir las pancetas tratadas en el matadero en el bombo de marinado	-
C	7,5	Colgado del beicon en carros y envío a las cámaras de refrigeración	A, B
D	1.080	tiempo de espera para el tratamiento de la salmuera	C
E	1.080	Extracción de los carros de la cámara y envío al programa de cocción y ahumado	D
F	40	Control de calidad y refrigeración	E
G	10	Envío del beicon para el prensado y control de pesaje	F
H	10	introducción en máquina de corte y loncheado	G
I	15	Colocación manual del producto en el film inferior del envaso	H
J	10	Envasado de la máquina	I
K	30	Encajado y paletizado manual	J
	2.298,5		

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Con estos datos obtenidos se puede estimar aproximadamente que para la producción de 100 kilogramos de beicon en la planta de Torrente se necesitan 2.295,17 minutos, que son alrededor de 38 horas de tiempo de elaboración.

A simple vista se aprecia una gran necesidad de tiempo en los pasos D y E, ya que son necesarios para que el producto obtenga ese punto de curación necesario y también el tiempo de cocción para conseguir que el producto cumpla todos los requisitos sanitarios, además de los requisitos de calidad de la propia compañía.

Se utilizan dos procedimientos diferentes pero con las misma intención en la primera fase de salación del beicon. Este puede introducirse en salmuera tanto en la máquina de inyección como en el bombo de marinado. Esta situación en que se encuentra que son necesarias estas dos máquinas, debido a que la capacidad de ambos no es abarcable para la entrada de la materia prima.

Como máquina principal es utilizada la máquina inyectora de salmuera y es la que ofrece un mayor resultado de calidad, pero ésta no tiene la suficiente capacidad de poder contener las cantidades diarias de materia prima que sustenta la producción del beicon, y es por ello que se requiere de la máquina de bombo de mariano en la que se realiza la operación con buenos resultados y disponibilidad de mayor capacidad para las materias primas, pero para ello se requiere de un mayor tiempo de elaboración.

5.2 Estudio y análisis del procedimiento

En este apartado se procederá al equilibrado de tareas para asignar los tiempos en las secciones de trabajo en los que se divide una línea con el fin de evitar cuellos de botella, tiempos improductivos y aumentar así la producción.

Para ello serán necesarios para el estudio los siguientes elementos:

- *Hojas de ruta* explicadas en los apartados anteriores

- *Tiempos de tareas* (T) que son el sumatorio de los tiempos establecidos en las hojas de ruta.
- *Tiempo de ciclo* (C) que tratan de medir el tiempo entre la salida de unidades sucesivas al final de una línea, calculándose así el tiempo de producción por día sobre la producción por día, siendo en el proyecto estas unidades en toneladas.

$$C = \frac{\text{Tiempo de producción por día}}{\text{Producción por día (Tn)}}$$

- *Número de estaciones de trabajo* (N) número teórico mínimo para satisfacer la restricción del tiempo del ciclo (C).

$$N = \frac{\text{Suma de tiempos de tareas (T)}}{\text{Tiempo de ciclo (C)}}$$

- *Eficiencia* (E%) relación entre el tiempo requerido de trabajo y el tiempo empleado real, con esto se consigue medir el grado de ociosidad o improductividad de la línea.

$$E(\%) = \frac{T}{N * C} * 100$$

- *Retraso del equilibrado* (R%) misma relación anterior en la que se obtiene en porcentaje de retraso en la línea.

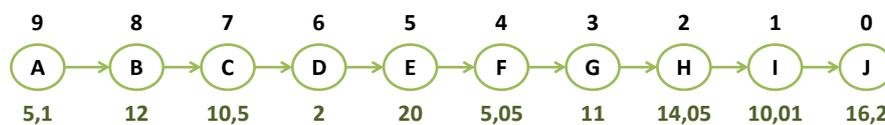
$$R(\%) = 100 - E(\%)$$

Pasamos ahora con los datos y las herramientas oportunas al análisis de los dos productos objeto de estudio.

5.2.1 Análisis de nivelación de las salchichas Oscar Mayer Jumbo

Tras la información recopilada pasaremos a establecer las condiciones en el caso del equilibrado con pocas tareas, en donde se elige un regla inicial para la asignación de tareas a estaciones de trabajo y una regla secundaria para romper igualdades: En primer lugar como regla principal se ordenan de mayor a menor las tareas subsecuentes y como regla secundaria se orden de mayor a menor del tiempo operativo.

Figura 39: Diagrama de precedencia de las salchichas.



En el diagrama de precedencia se observa fácilmente que el procesado de salchichas se presenta en un proceso continuo. No tiene ningún requerimiento externo y sigue una posición en línea y permanente.

Acto seguido puede iniciarse los cálculos y obtener los datos para establecer las siguientes hipótesis para conseguir los datos determinantes:

- **Tiempo de producción por día:** 7hrs/jornada * 60min = 420 minutos
- **Producción por día:** 6,39 toneladas/día
- **Suma de tiempos de tareas:** 105,91 minutos

Figura 40: Cálculo de tareas en la producción de salchichas.

T =	105,91	
C =	65,73	
N =	1,611	→ 2

Con los cálculos establecidos se observa que el tiempo necesario para cada estación es de 65,73 minutos, luego el número de estaciones obligado para que las tareas tenga cabida en las estaciones de trabajo serán de **2 estaciones**, siendo este inicialmente de 1,61. Ahora puede procederse a la elaboración de las estaciones.

Nº ESTACIÓN	TAREA	DURACIÓN	TIEMPO RESTANTE
1			65,73
	A	5,1	60,63
	B	12	48,63
	C	10,5	38,13
	D	2	36,13
	E	20	16,13
	F	5,05	11,08
	G	11	0,08
2	H	14,05	51,68
	I	10,01	41,67
	J	16,2	25,47

Los datos que se presentan en rojo son los tiempos de ociosidad para cada estación de trabajo, en donde puede destacarse la última estación con más de 25 minutos, teniendo además el contraste de ociosidad con la anterior estación que apenas alcanza los “5 segundos”.

$$\text{OCIOSIDAD ESTACIÓN 2} = \frac{25,47}{65,73} * 100 = 38,75\%$$

La ociosidad en la estación 2 muestra un porcentaje de tiempo libre de 38,75%. Esta última tarea puede presentar problemas en los tiempos de producción para que pudiera realizarse el proceso de fabricación de las salchichas, ya que agrupa la mayoría de la ociosidad sobre el total de tareas de la producción.

$$E(\%) = \frac{105,91}{2 * 65,73} = 80,56\%$$

$$R(\%) = 19,44\%$$

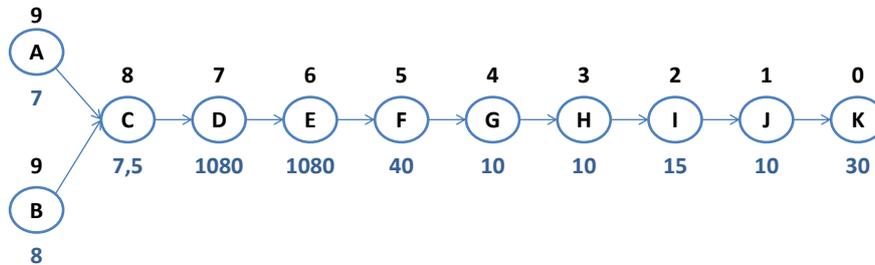
Pese a la ociosidad se observa un buen ratio de eficiencia de producción y bajo porcentaje de retraso, ya que supera el 80% pero podrían mejorarse mucho más corrigiendo los tiempos necesarios para la producción en las estaciones.

Esta serie de diferencias entre las estaciones de trabajo podrían conllevar en una posible reestructuración de los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia en el empaquetado.

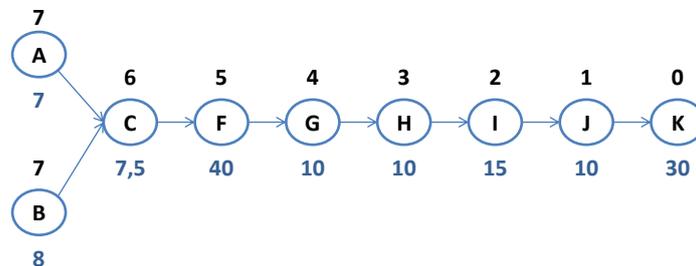
5.2.2 Análisis de nivelación del beicon Delicatto

Con los datos ofrecido puede iniciarse la elaboración del diagrama de precedencia para el producto, con las condiciones en el equilibrado con pocas tareas en las que debe seleccionarse como regla principal, la ordenación de mayor a menor número de tareas subsecuentes y como secundaria ordenación de mayor a menor de tiempo operativo.

Figura 41: Diagrama de precedencia del beicon.



Tras realizar el diagrama de precedencia se puede observar que se trata también de un proceso continuo. Dado que se tienen perturbaciones por el exceso de tiempo necesario en tanto en la refrigeración como en el programa de cocción deberán de eliminarse en el planteamiento del problema para obtener los resultados menos distorsionados.



Para efectuar los cálculos y extraer la información necesaria se establecen las siguientes hipótesis:

- **Tiempo de producción por día:** 7hrs/jornada * 60min = 420 minutos
- **Producción por día:** 6,4 toneladas/día
- **Suma de tiempos de tareas:** 157,5 minutos

Figura 42: Cálculo de tareas en la producción del beicon.

T =	137,5	
C =	65,625	
N =	2,095	→ 3

Tras realizados los cálculos se observa que el tiempo requerido para cada estación es algo más de 65 minutos y medio, por lo tanto el número de estaciones será de 2,1 redondeando siempre al alza hacia **3 estaciones**. Acto seguido se procede a la elaboración de las estaciones.

Nº ESTACIÓN	TAREA	DURACIÓN	TIEMPO RESTANTE
			65,625
1	B	8	57,625
	A	7	50,625
	C	7,5	43,125
	F	40	3,125
2	G	10	55,625
	H	10	45,625
	I	15	30,625
	J	10	20,625
3	K	30	35,625

Como ya ha sido comentados en otro caso, los datos en rojo en las estaciones son los tiempos ociosos de cada una de ellas, uno de los que más ociosidad presenta es la estación 3 creada para una sola tarea, ya que se requiere mayor tiempo en la estación anterior para la última tarea del proceso, la cual es la que se destina al encajado y paletizado manual.

$$\text{OCIOSIDAD ESTACIÓN 3} = \frac{35,625}{65,625} * 100 = 54,29\%$$

La ociosidad en esta estación presenta un porcentaje de tiempo libre de más del 54%. Esta última tarea es la que presenta problemas en los tiempos de producción para que pudiera realizarse el proceso de producción de forma más óptima.

$$E(\%) = \frac{137,5}{3 * 65,625} = 69,84\%$$

$$R(\%) = 30,16\%$$

Además como se puede apreciar la eficiencia en la producción de este producto no alcanza el 70% de tiempo óptimo para el proceso del beicon.

Es por ello que deberá encontrarse una solución para este problema y en concreto en el punto importante donde se pierde esta eficiencia en los tiempos de producción. Si fuera posible esta reducción de tiempo en esta labor podría conseguirse reducir el número de estaciones requeridas y también mejorar la eficiencia y tiempo óptimo en la elaboración del beicon.

5.3 Propuestas de mejora de la productividad

Para encontrar una solución a los problemas planteados anteriormente, se pueden exponer las siguientes posibles soluciones a tratar para la mejora de las líneas del proceso de las salchichas y beicon analizadas.

5.3.1 Propuesta de mejora en la línea de salchichas

En la línea de fabricación de las salchichas podría realizarse una leve reestructuración de los puestos de trabajo. En el presente se encuentran los puestos de trabajo repartidos en tres turnos:

	turno mañana	turno tarde	turno noche	
Personal	26	26	26	
	12	12	47	
	Total			149

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Con un total de 149 empleados destinados a la fabricación de salchichas. Éstos a su vez se distribuyen por turno en dos áreas de trabajo: la primera se encarga principalmente en la elaboración de las pastas, embutición y cocción de las salchichas donde se tienen un total de 78 empleados y en la segunda fase el tratamiento y manipulación del producto en curso además del encajado y paletizado, en ella se encuentran los 71 empleados repartidos en los puntos de trabajo de esta sección.

Dado que existe un problema en los tiempos en la segunda fase del proceso de las salchichas, puede considerarse realizarse una reestructuración interna del área en concreto cambiando de puesto de trabajo en la tarea del descolgado manual hacia el empaquetado y paletizado del producto final en los momentos de que sean mayor necesidad su intervención. Además se vería oportuno el incrementar en un trabajador más en esta sección para destinarse al paletizado del producto final.

Estos cambios supondrían reducir los tiempos del empaquetado y paletizado de 16,2 a 14 minutos por tonelada producida, obteniéndose así una mejoría tanto en tiempos como en eficiencia.

5.3.2 Propuesta de mejora en la línea del beicon

Para la línea del procesado del beicon puede resultar interesante realizar un cambio del método en el empaquetado de los productos. Actualmente para la

línea del encajado manual existen 7 operarios por turno: el primero se destina para el cortado de los paquetes envasados por la máquina, le siguen dos operarios encargados del pesaje, después otros dos operarios doblan y colocan las cajas de cartón y también otros dos operarios encajan los productos en las cajas formadas y las paletizan.

En todo este conjunto de operaciones para el encajado del beicon podría realizarse una mejora instalando una máquina para el encajado automático, con este sistema mecánico conseguiría reducir el número de operarios en uno para el encajado y paletizado.

Siendo así para un ritmo de empaquetado de 400kg/hora según las diferencias de producción:

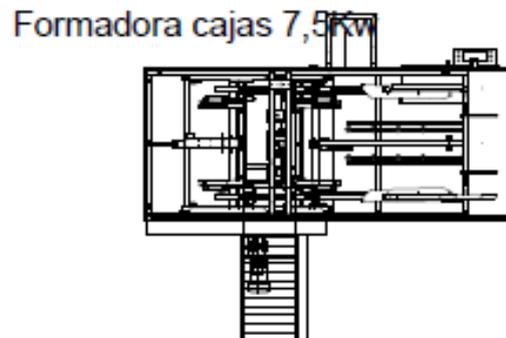
$\frac{1}{400/1000}$	* 7	=	17,5	Hh/Tn
$\frac{1}{400/1000}$	* 6	=	15	Hh/Tn

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Por lo tanto se reducirían en 2,5 horas hombre por tonelada encajada consiguiendo así una reducción de tiempo para la tarea. Además que el prescindir de un trabajador en el encajado no supondría el despido del empleado con su respectiva indemnización y reducción de personal en el beicon, ya que en la línea de producción de salchichas sería necesario aumentar el personal en uno más por sus requerimientos en la paletización del producto final de salchichas.

Se expone a continuación la máquina necesaria para la elaboración del encajado del beicon:

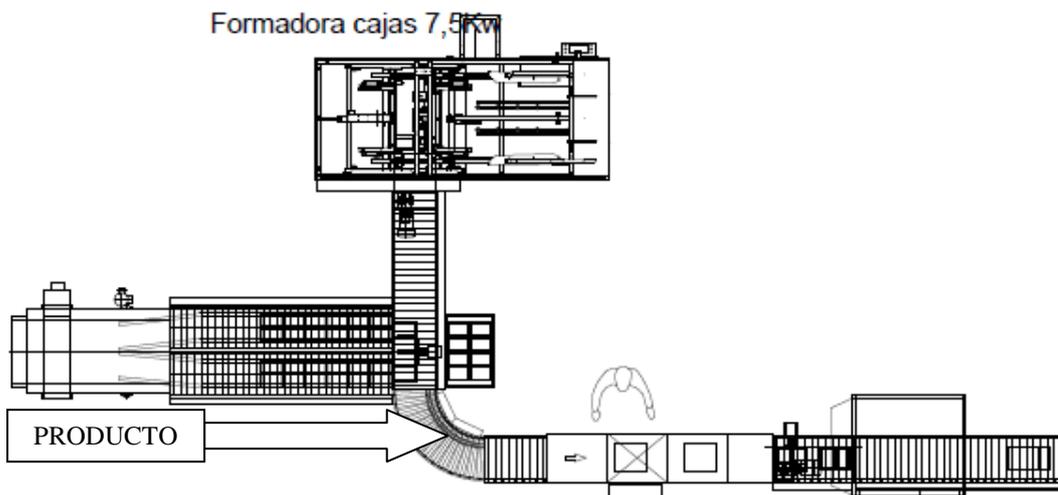
Figura 43: Maquina del encajado del beicon.



Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

Esta máquina sería la encargada de realizar la formación de las cajas para que se realicen las consiguientes secuencias de maquinaria en el proceso.

Figura 44: Plano de la línea de encajado del beicon.



Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente

La distribución del trabajo se realizaría de la siguiente forma: Primero la máquina de formación de cajas dobla los cartones en la forma que se requiere y la cinta se los desplaza hasta el punto de llegada de los paquetes de envasado del

beicon, a medida que los paquetes de productos se van aglutinando en la máquina de recepción se van introduciendo en las cajas formadas, en el momento que éstas han sido rellenas caen por gravedad a otra cinta donde el operario verifica y envía a la última máquina de embalaje y finalmente se paletizan.

Esta máquina es un modelo de la marca *Tavil* y supondrá un coste en su adquisición de *200.000€*. Las otras dos máquinas ya se encuentran incluidas en el proceso de producción del beicon y no serán necesarias adquirir nuevas máquinas para la adaptación de la nueva máquina.

5.4 Proyección de la cuenta de resultados

En este apartado se estimarán las mejoras sobre los cambios efectuados en las líneas de producción de los productos fabricados en esta planta de producción.

108

5.4.1 Resultados previstos en la mejora de la línea de producción de salchichas

En cuanto a la modificación en la distribución de los operarios en la segunda fase del proceso conviene tener en cuenta la necesidad en el encajado y paletizado del producto final. Es por ello que se requerirán de un incremento circunstancial en esta última tarea de la hoja de ruta, en detrimento de la tarea de descolgado manual y carga en los cajones para enviar a la cinta mecánica, además de incrementar en un operario más la tarea de paletizado para mejorar los tiempos de la producción.

En lo que respecta a costes que puedan causar estas modificaciones serán prácticamente nulos, ya que como bien se ha comentado en línea de producción del beicon es prescindible la aportación de trabajo de un operario en la misma sección de trabajo relacionada, es por esto que no serán necesarios costes de formación como costes de contratación de un nuevo operario.

Aunque no habría alteraciones de costes sobre la mano de obra en la producción, sí se tendrían modificaciones en los tiempos de las tareas sobre la hoja de ruta.

Deberían aumentar los tiempos en la tarea de descolgado manual y carga en los cajones de transporte de los 11 minutos a los 13 minutos por tonelada producida, suponiendo así el 50% del tiempo de un operario para las disposiciones de mayor requerimiento de tiempo. Con este complemento además de la incorporación del nuevo operario de la línea de beicon podría conseguirse un cambio en el tiempo sobre la tarea del empaquetado y paletizado del producto final de 16,2 a 12 minutos. Estas modificaciones supondrían en la línea de fabricación un crecimiento de la producción diaria de podrían alcanzarse según las previsiones estimadas de la planta las *7 toneladas* diarias de producción.

Por lo tanto los resultados sobre la nivelación de tareas y eficiencia de la producción quedarían de la siguiente manera:

Figura 45: Resultados previstos para la producción de salchichas.

T =	103,71	
C =	60,00	
N =	1,729	→ 2

Nº ESTACIÓN	TAREA	DURACIÓN	TIEMPO RESTANTE
			60
1	A	5,1	54,9
	B	12	42,9
	C	10,5	32,4
	D	2	30,4
	E	20	10,4
	F	5,05	5,35
2	G	13	47
	H	14,05	32,95
	I	10,01	22,94
	J	12	10,94

$$E(\%) = \frac{103,71}{2 * 60} = 86,43\%$$

$$R(\%) = 13,58\%$$

Con estos resultados se logra aumentar la eficiencia de la producción de salchichas en casi un 6% y así aumentar la producción en más de 600 kilogramos por día.

5.4.2 Resultados previstos en la mejora de la línea de producción del beicon

En esta situación ha de sustituirse a un operario, que pasará a formar parte de la línea de fabricación de salchichas, por una máquina modeladora de las cajas de embalaje. Esta máquina supondrá un coste de adquisición de 200.000€ que deberán de amortizarse en el plazo máximo de un año y ningún otro coste añadido (salvo en los gastos energéticos pero con bajo coste), ya que no se procede al despido de ningún operario sino al traslado de línea de producción.

Como también ocurre en la fabricación de las salchichas, estas modificaciones en la producción del beicon conducen hacia alteraciones en los tiempos, y únicamente se destinarán en la fase final del procesado.

Estas modificaciones en el trazado de la producción conllevan a una alteración de tiempos en la hoja de ruta de la elaboración del beicon que eran inicialmente de 30 minutos y pasarán a ser, según estimaciones de los ingenieros de la planta a los 21 minutos por cada 100 kilogramos de beicon producido. Como también cabe esperar se considera que la producción podría incrementarse hasta las *7,5 toneladas* de beicon por día.

Dicho esto los resultados en la nivelación de tareas y eficiencia en la producción del beicon quedarían de la siguiente forma:

Figura 46: Resultados previstos para la producción del beicon.

T =	128,5	
C =	56	
N =	2,295	→ 3

Nº ESTACIÓN	TAREA	DURACIÓN	TIEMPO RESTANTE
			56
1	B	8	48
	A	7	41
	C	7,5	33,5
2	F	40	16
	G	10	6
3	H	10	46
	I	15	31
	J	10	21
	K	21	0

$$E(\%) = \frac{128,5}{3 * 56} = 76,49\%$$

$$R(\%) = 23,51\%$$

Con estos resultados se consigue aumentar la eficiencia en un 6,65% y además aumentar la producción en 1,1 toneladas por día. Es apreciable que podrían mejorarse estos tiempos de elaboración observando los datos a simple vista, pero ha de tenerse en cuenta que la tarea de mayor duración es la que se encarga del control de calidad y refrigeración necesaria para poderse manipular el producto en curso y estos tiempos de la producción son necesarios e importantes, al mismo tiempo que las otras operaciones de tratamiento de la materia prima eliminadas de la nivelación para no causar desniveles que son los tiempos de refrigeración en las cámaras para el tratamiento de la salmuera y la programación de la cocción y ahumado del beicon.

5.4.3 Resultado de las mejoras de las dos líneas de fabricación

Tras explicar los resultados previstos en las mejoras de las dos líneas de producción, puede ahora mostrarse la evolución de crecimiento de los resultados económicos para la planta de producción.

En primer lugar deben exponerse los precios a los que la compañía negocia sus productos, tanto para los proveedores como para la venta al público para poder estimar los ingresos que se generarían con las mejoras propuestas.

Figura 47: Precios de venta de los productos fabricados.

	Precio de Cesión	P.V.P.
Salchichas Oscar Mayer Jumbo	3,40 €	5,50 €
Beicon Delicatto	7,50 €	12 €

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente (precio por kilo)

Como ya se comentó anteriormente, el precio de cesión será el precio al que se realiza la venta a los proveedores directos de la compañía sin tener en cuenta los posibles impuestos. Por otro lado el Precio de Venta al Público (PVP) es el precio final que deberán pagar los consumidores de los productos para su adquisición.

A simple vista puede observarse que las grandes cadenas de superficies obtienen un margen de alrededor del 60%, esto es debido a las cuestiones comentadas en las cinco fuerzas de Porter en los puntos anteriores sobre el poder de los compradores y también sobre el hecho de que estas compañías, aparte de conseguir los márgenes de beneficios oportunos que estipulen, deberán cubrir sus propios costes logísticos, de almacenamiento y generales.

Obtenidos los precios de los productos y tras estipularse las previsiones de producción sobre las mejoras propuestas, los ingresos sobre la fabricación de éstos serán los siguientes:

Debe dejarse claro que los precios de cesión son estipulados por la compañía y estos deberán cubrir otra serie de costes de los generados en común con otras plantas y sobre la compañía en su conjunto.

Figura 48: Ingresos previstos sobre las líneas de fabricación.

	Ingresos
Salchichas Oscar Mayer Jumbo	23.800 €
Beicon Delicatto	56.250 €

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente (euros por kilo)

Siendo la producción de los productos de salchichas y de beicon en 7 toneladas y 7,5 toneladas al día respectivamente. Lo que supondría unos ingresos mensuales sobre el total de ambos de **2.081.300€** asumiendo que durante las semanas de trabajo de la planta, los domingos de cada semana no se realiza ninguna labor de producción.

Al final del apartado podrán exponerse los cambios productivos que ejercen las mejoras de las líneas de fabricación en el conjunto de ingresos y gastos con mejoras y sin mejoras productivas.

Otro dato importante para la obtención de los resultados de la planta, son los costes que suponen las mejoras en las líneas además de los costes establecidos y que no han requerido de ninguna modificación, estos costes de los productos estudiados son:

Figura 49: Gastos previstos sobre las líneas de fabricación.

	Salchichas Oscar Mayer Jumbo	Beicon Delicatto
Materias Primas	0,855	3,3
Espicias	0,21	0,055
Materias Auxiliares	0,216	0,55
Mano de Obra	0,242	0,72
Gastos de Fabricación	0,22	0,385
Gastos de Estructura	0,323	0,275
Gastos Generales	0,244	0,165
	2,31 €	5,45 €

Fuente: Elaboración propia con información de la planta de Campofrío, Torrente (coste por kilo)

Por tanto las alteraciones que se presentan sobre los costes por kilo originales se hallan en el coste de la mano de obra. Faltará además el coste sobre la adquisición de la nueva máquina que será añadida en el resultado final para

conocer el tiempo transcurrido necesario para la recuperación del gasto por la compra de la nueva máquina moldeadora.

Con los datos logrados puede cumplimentarse finalmente los resultados que se obtendrían con las mejoras propuestas en las líneas de fabricación, además de los resultados obtenidos de no hacerse efectivas las mejoras:

Figura 50: Resultado de costes totales sobre las líneas de fabricación.

CON PROPUESTA		MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300	2.081.300
Costes	257.045	257.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045	57.045
Materias Primas	30.735													
Especias	1.883													
Materias Auxiliares	5.637													
Mano de Obra	7.094													
Gastos de Fabricación	4.428													
Gastos de Estructura	4.324													
Gastos Generales	2.946													
Compra de la Máquina	200.000													
TOTAL		1.824.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255	2.024.255
												RESULTADO TOTAL	24.091.060	
SIN PROPUESTA		MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876	1.812.876
Costes	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864	49.864
Materias Primas	26.550,45													
Especias	1.693,9													
Materias Auxiliares	4.900,24													
Mano de Obra	6.410,48													
Gastos de Fabricación	3.869,8													
Gastos de Estructura	3.823,97													
Gastos Generales	2.615,16													
TOTAL		1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012	1.763.012
												RESULTADO TOTAL	21.156.144	

Los resultados se elaboran bajo la suposición de unos ingresos y gastos constantes en los doce períodos en los que se encuentran los resultados.

Por tanto el resultado que cabe esperar es un efecto de grandes beneficios, a sabiendas de que en estos resultados deben de incluirse los otros gastos importantes de la compañía en los que cada planta de producción contribuye en ellos sobre los beneficios que obtienen en las producciones de sus respectivas plantas.

Los resultados de las dos líneas de producción en su conjunto presentan muy buenos resultados sobre la utilización de las propuestas de mejora. Supondría un crecimiento de los beneficios de la planta en un 13,87% con las mejoras en la distribución de los operarios de los puestos de trabajo y en la adquisición de la máquina moldeadora, la cual podría amortizarse según informaciones de planta en transcurso de 3 a 4 meses.

5.5 Evaluación del proyecto

Puede ser importante realizar este análisis de la situación en que se encuentran estos dos productos sobre la producción realizada en la planta para mejorar el rendimiento y así mejorar los costes y productividad.

Estas hojas de ruta destinadas para cada línea de fabricación tienen muy en cuenta el factor tiempo al igual que la maquinaria requerida para cada proceso, pero sin lugar a dudas el factor humano es el más importante para la consecución del trabajo y dar prueba de que son la base fundamental en la elaboración de tanto las salchichas, beicon y todos los demás productos fabricados.

La nivelación de las tareas en los procesos de producción asignan los tiempos uniformes en los puestos de trabajo en los que se divide una línea con el fin de evitar los cuellos de botella, estos son que en una fase de la cadena de producción funciona más lentamente que en las otras, por lo tanto ralentiza el

proceso de producción. Con las mejoras en el proceso de producción se ayuda a corregir los tiempos ociosos y de bajo rendimiento que se poseen en las líneas de producción.

Con la modificación en la distribución del personal tanto en las tareas asignadas sobre el mismo producto como en el cambio de línea de producción se consiguen mejoras eficientes de los tiempos trabajo en los operarios y así mejorar los costes sobre la mano de obra, además de conseguirse el no entrar en materia sobre posibles contrataciones y aún más comprometido en despidos, siendo que estos operarios se encuentran bajo contratación de la cooperativa y en esta suposición la planta podría encontrarse con posibles conflictos.

La adquisición de la nueva máquina para la línea del beicon sería de gran ayuda para el empaquetado del producto final y no resultaría ser una gran innovación tecnológica, ya que funciona en muchas otras líneas de producción de la planta y es ya conocida por los operarios de producción. El único impedimento se encontraría la planta es en la conformidad de inversión de la mejora tecnológica por la compañía, que es la encargada aprobar los presupuestos del ejercicio de las planta del país, incluyendo en ellos las inversiones posibles.

Estas mejoras en las líneas conseguirían previsiblemente incrementarse la producción en más del 13% en conjunto y sobre los resultados de la planta estaría cerca del 14% en los beneficios entre los costes proporcionales de la planta.

6 Conclusiones y valoraciones

Campofrío es una de las mayores compañías de España, líder del sector en Europa y una de las grandes multinacionales que existen en el mundo. Se encuentra establecida liderando en la mayoría de los más de los diez países en los que opera y distribuye sus productos en todo el mundo.

Esta gran compañía lleva cotizando durante 25 años en la bolsa española del mercado continuo y en estos momentos se presentan muchos cambios en la directiva y un nuevo avance en su desarrollo evolutivo debido al cambio de posesión del accionariado de la compañía.

Su última adquisición fue la empresa italiana Fiorucci, líder del sector y ha conseguido establecerse en este país, situación que ha dejado al conjunto de empresas de este conglomerado de empresas europeas y grupos en situación de pérdidas en el anterior de sus cuentas consolidadas.

En lo relacionado sobre el sector español para la Campofrío se encuentra en una senda de crecimiento durante estos últimos años, gracias al gran incremento del consumo de la carne porcina y también el aumento del también consumo de preparados y envasados. Este crecimiento propicia el crecimiento de empresas procesadoras de estos productos.

Su cuota de mercado roza el 20% siendo líder del sector la compañía Guissona con más de un 30% y junto con el rival más directo El Pozo, con un 17% abarcan estas grandes empresas más de la mitad de la cuota del mercado español. Sobre esta rivalidad deberán de realizarse mayores mejoras para recuperar terreno en relación a sus ratios más importantes, como son la rentabilidad económica y financiera y sus ratios de liquidez y endeudamiento para poder codearse con mayor fuerza con sus rivales directos, situación que se afirma en sus resultados del EBITDA perdido la posición con El Pozo.

El análisis PESTEL recoge datos importantes acerca de la preservación del medio ambiente y contaminación, la preocupación de los consumidores en la salud y en los nuevos hábitos alimenticios, las grandes mejoras tecnológicas y como pieza importante la situación de sociedad española en la que se encuentra en momentos delicados en su economía familiar.

El análisis de Porter consolida la situación de la compañía sobre el poder en los proveedores pero también destaca una fuerte dependencia y debilidad en el poder de los compradores, ya que las grandes superficies pueden conseguir productos a muy bajo precio con un escaso margen en beneficios que hacen perder a la compañía sus propios beneficios incluso siendo producidos por sus propias plantas, estos productos son llamados marcas blancas. Dato importante es que se puede ofrecer un producto reconocido y de gran calidad gracias al I+D invertido por la compañía. Saber utilizar las herramientas del marketing para conseguir diferenciarse sobre la competencia es clave para el crecimiento.

En relación hacia el proyecto en sí sobre la planta de producción de Torrente cabe destacar que se trata de una de las mejores plantas de producción que existen en España, con un 25% de fabricación sobre el total producido en las plantas españolas. Su marca principal de elaboración son las relacionadas a Oscar Mayer tanto en salchichas como en beicon ya que en se sigue la metodología tradicional pero con los nuevos avances tecnológicos.

Su situación en infraestructura ya se expuso que disponen de una capacidad de espacio bastante ajustada y convendría realizar alguna ampliación de la fábrica para que mejorase todavía más su rendimiento.

La estructura organizativa se encuentra asentada en los grandes valores que ofrecen cada departamento para el buen funcionamiento de la planta.

A cerca de los ratios generales económicos y financieros en el conjunto de la compañía existe un exceso de endeudamiento a corto plazo que deberá de solucionarse mediante la reclasificación de la deuda.

Sobre la situación del proceso producto de salchichas y beicon como ámbito general sobre todos sus productos derivados puede mencionarse que son los más avanzados y eficiente de la planta y sustentan en su mayoría a la producción general de la fábrica, hecho importante sobre la motivación de la realización de este proyecto con el fin de mejorar los rendimientos en varios de ellos.

El análisis DAFO destaca la obligación de cambio de idea de producto estandarizado y buscar ideas innovadoras que sorteen los obstáculos que se encuentran en los incrementos de determinados costes de materias primas y aprovechar la introducción hacia los nuevos mercados en situación de crecimiento y optimizar los recursos.

Las hojas de ruta destinadas para los productos a estudiar en este proyecto tienen muy en cuenta el factor humano en el proceso de producción, por tanto cada modificación en la hoja de ruta puede conllevar a una alteración del personal y puede no estar satisfecha la cooperativa encargada de los operarios de la planta con estas alteraciones.

120

El método de análisis para la búsqueda de los posibles situaciones improductivas es de gran ayuda para mejorar los tiempos sobre las tareas en que se dividen las líneas con el fin de evitar los ya mencionados cuellos de botella.

Estas modificaciones en las líneas de producción de los productos de salchichas y beicon podrán mejorar así los tiempos y reducirse además los costes variables. Las mejoras supondrán incrementarse tanto la producción como en los resultados de la planta y eso a fin de cuenta el objetivo primordial de la compañía.

Por consiguiente puedo considerar que se trata de un proyecto efectivo y de gran ayuda a la mejora de la productividad de la planta y sobre las otras plantas de Campofrío que pueda aplicarse el modelo.

Bibliografía

LIBROS

- De Miguel, E. (2005). "Introducción a la gestión (Management)". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- España, Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre (2008). "Plan General de Contabilidad". Editorial Mc Graw Hill
- Estellés Miguel, S. (2012). "Introducción al diseño de sistemas productivos y logísticos". Dirección de Producción y Logística. Plataforma PoliformaT Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). "Fundamentos de estrategia", editorial Pearson.
- García, F., Guijarro F. (2008). "Contabilidad de costes". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Martínez, M., Serra V., Debón, A. (2006). "Problemas de introducción a la estadística". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Mateos, A. (2010). "Contabilidad General y Analítica". Plataforma PoliformaT Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Miquel, S., Mollá, A., Bigné, J. (1994). "Introducción al marketing". Editorial Mc Graw Hill.
- Ribes, G., Herrero, A., Perelló, R. (2011). "Los recursos humanos en la empresa". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Rivera, L. (2009). "Supuestos de marketing para Politécnicos". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Rivera, L. (2013). "Decisiones en marketing: cliente y empresa". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

- Tormo, E., Barberá, David. (2007). "Introducción a los sectores empresariales (Industrial y Construcción)". Plataforma PoliformaT Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

WEBS

<http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/08/empresas-campofrio-el-mundo-de-la-carne.html> El apasionante mundo de la empresa (30/09/2013)

http://www.anice.es/v_portal/apartados/apartado.asp?te=7 Web de la Asociación Nacional de industrias de la carne de España (ANICE) (15/10/2013)

<http://www.campofrio.es/cs/Satellite/es/wc/company/1328184271342.html> Compañía Campofrío (23/09/2013)

<http://www.campofriofoodgroup.com/> Campofrío Food Group (24/09/2013)

http://www.ine.es/inebmenu/mnu_empresas.htm Instituto Nacional de Estadística (INE).(15/10/2013)

<http://www.infobolsa.es/cotizacion/informacion-campofrio> Página web de Infobolsa (30/09/2013)

<http://www.rankia.com/blog/analisis-value/1788427-analisis-campofrio-plan-estrategico-ambicioso-posible-opa-posicion-valor-incertidumbre-sus-previsiones> Rankia, Comunidad Financiera. 10/10/2013

http://www.sentidocomun.es/gestor-de-contenidos-cms-web-alimentacion/alimentacion/aice-asociacion-de-industrias-de-la-carne-de-espana_52_90_212_0_1_in.html Asociación de Industrias de la Carne de España (AICE) (14/10/2013)

Anexos

ANEXO ARTÍCULOS

ANEXO DOCUMENTOS

ANEXO GRÁFICOS

ANEXO ENLACES

ANEXO ARTÍCULO 1:

EL PAIS

La familia Ballvé toma el control del 100% de Campofrío, al recuperar el 50% en manos de Beatrice Foods

Han pagado 90 millones de dólares, unos 10.000 millones de pesetas al cambio actual

El caso del español que no quiso vender su negocio

Jesus Cacho Madrid 2 DIC 1987

Los hijos de José Luis Ballvé, Pedro y Fernando, culminaron ayer casi dos años de negociaciones para recuperar el 50% del capital del grupo Campofrío que estaba en poder de la multinacional de la alimentación Beatrice Foods desde 1978. En la última fase de las negociaciones, Pedro Ballvé, presidente del grupo, ha tenido que vérselas con Reginal Lewis, del grupo TLC, que en abril de este año había adquirido el control de la división internacional de Beatrice. Los hermanos Ballvé han pagado por el 50% de la empresa fundada por su padre 90 millones de dólares, unos 10.000 millones de pesetas, en una operación de financiación en divisas instrumentada por el Banco Central.

Ayer fue un día significativo para la industria alimentaria española: un joven empresario recuperó el pleno control de una de las empresas más importantes del sector, Campofrío, que este año facturará 30.000 millones de pesetas, con un *cash-flow* (beneficios más amortizaciones) de 4.000 millones. Una historia ejemplar en un sector cada vez más penetrado por intereses extranjeros. En 1978, José Luis Ballvé, que había fundado Campofrío en 1952, vendió el 50% de la firma a la norteamericana Beatrice Foods al resolver la disyuntiva a la que terminan enfrentados todos los negocios familiares. Aquella fue una asociación modélica, puesto que los norteamericanos jamás intervinieron en la gestión de la firma española.

Tras la muerte del fundador, su hijo Pedro inició, en noviembre de 1985, los contactos para recuperar el 50% en manos extranjeras. La tarea resultó, sin embargo, extremadamente compleja por culpa de los cambios de propiedad ocurridos en la propia Beatrice. En efecto, la multinacional fue víctima, en abril de 1986, de una OPA hostil por parte del grupo KKR, en una operación de 6.500 millones de dólares en la que participaron 138 bancos. Y en junio del año en curso, el grupo TLC que lidera el empresario negro Reginald Lewis, el nuevo adalid de la *black enterprise*, compró a KKR la división internacional de Beatrice por la que pagó al contado 985 millones de dólares, unos 118.000 millones de pesetas, con financiación de Drexel Burham Lambert. Dicha división estaba compuesta por 35 compañías, repartidas por 65 países, y en ella Campofrío era responsable de cerca del 22% de los beneficios globales.

Con Reginald Lewis, un típico *tiburón* bursátil, la negociación se hizo más compleja, al agudizarse el conflicto de intereses entre un inversor financiero interesado en el corto plazo y unos industriales con la vista puesta en el largo plazo. Además, en el último tramo de los contactos, ocurrió el *crash* bursátil. Pero Lewis había iniciado una tarea de poda en la citada división, destinada a deshacerse de la mayor parte de sus compañías. De esa estrategia han podido beneficiarse al final los hermanos Ballvé.

Así fue como en la madrugada de ayer, en un cierre simultáneo celebrado en Sidney, Toronto, Madrid y Nueva York, el empresario negro se deshizo de las sociedades de

Beatrice en Australia (vendidas a Cadbury Sweppes), en Cánada y de Campofrio en España.

Financiación ajena

El 50% rescatado por Pedro Ballvé, valorado en libros en algo más de 8.500 millones de pesetas, ha sido recomprado por 90 millones de dólares, unos 10.000 millones de pesetas al cambio actual. La operación se ha efectuado con financiación ajena, instrumentada por el Banco Central.

Con este paso, los Ballvé inician un proceso que puede convertir a Campofrio en la multinacional española de la alimentación, abordando no sólo la industria cárnica sino otras especialidades alimentarias. El primer paso es la próxima apertura de una fábrica en la Alta Saboya francesa para comercializar jamón curado en Europa, proyecto en el que acude asociado con Industrias Manuel Díaz, de Torrijos (Toledo). Otros proyectos en marcha incluyen la construcción de una nueva fábrica en Burgos, con inversión superior a los 3.000 millones de pesetas.

El caso del español que no quiso vender su negocio

J. C. Cuando Pedro Ballvé tenía 18 años, su padre le puso a vender de casa en casa uno de los productos que fabricaba Campofrio, una comida para perros llamada Perrinat, que, Pedro y su hermano Fernando ofrecían, abordo de un 600, por las casas de la urbanización La Moraleja.

A Pedro, 34 años, actual presidente de Campofrio y del *holding* familiar Uniball, y a su hermano Fernando, 32, consejero delegado, su padre, el fundador del grupo, les enseñó en la escuela del trabajo diario, sin ningún tipo de prevendas ni ventajas.

Hoy, los Ballvé son protagonistas de una hombrada: en un país y en un sector, el de la alimentación, donde todo el mundo está dispuesto a vender en cuanto una multinacional asoma la nariz, Pedro y Fernando Ballvé no sólo no han vendido el 50% heredado de Campofrio, sino que acaban de recomprar, hipotecando todo su patrimonio personal, el 50% restante que su padre, José Luis Ballvé, había cedido a Beatrice Foods,

Pedro y Fernando Ballvé, han consumido muchas horas de trabajo, de charlas, de imaginar estrategias con las que enfrentarse a pecho descubierto en Estados Unidos con los dueños de ese paquete accionario y sus legiones de abogados y asesores. En la tarea han sido apoyados, formando una piña, por los hermanos Olcese, amigos de los Ballvé desde la infancia: José Carlos Olcese, 32 años, director general de Uniball; y Aldo Olcede, consejero delegado de Iberagentes, dispuesto a instrumentar la futura salida a bolsa de Campofrio.

Pedro, licenciado en derecho por la Complutense de Madrid, trabajó en Chicago con General Foods, donde conoció directamente el paño que tejen las multinacionales. Durante los dos años de negociación, Pedro ha viajado cerca de una veintena de veces a Chicago y Nueva York. Con su hermano Fernando y José Carlos Olcese constituyen el germen de una nueva camada de empresarios dispuestos a competir, no sólo en España sino también en el extranjero.

Pedro, buen jugador de tenis, y Fernando, portero en su tiempo del Burgos C.F. en primera división, heredaron de su padre un negocio importante y están dispuestos, con espíritu deportivo, a engordar el legado recibido, dispuestos a construir, hasta donde su salud financiera se lo permita, el gran grupo alimentario español, con proyección multinacional.

ANEXO ARTICULO 2:

Campofrío, un líder familiar del mercado cárnico Laempresafamiliar.com, año 1999

El grupo cárnico Campofrío es, en la actualidad, el más importante de España y una de las empresas alimentarias líderes en el país. Fundada en 1952 en Burgos por José Luis Ballvé, esta Empresa Familiar ha pasado de ser un pequeño matadero a la líder en el mercado cárnico español. Propiedad mayoritaria de la familia Ballvé (la americana Holmer Foods controla poco más del 30%), ha sido uno de los entramados empresariales que más ha crecido en los últimos tiempos. Cuenta con plantas de producción en España, Francia, Polonia, Portugal, Rumanía y Rusia y está presente en más de 40 países a lo largo de todo el mundo, destacando entre otros: Gran Bretaña, Croacia, Líbano, Austria, Alemania, Argentina, Brasil, EEUU, Bélgica, Holanda y Luxemburgo. En 1985, falleció el fundador, quien exigió a sus hijos Fernando y Pedro que salvaguardaran la propiedad y la españolidad de la compañía. Desde entonces, Pedro Ballvé, que antes de asumir el cargo ya había trabajado sucesivamente en los departamentos de Control-Calidad, Marketing y Comercial, entre otros, para conocer perfectamente el funcionamiento de la sociedad, pasó a ocupar la presidencia de Campofrío. Durante su gestión ha conseguido ampliar la empresa e internacionalizarla, logrando en 1987, recuperar el 50% del capital de la sociedad, que se hallaba en manos de las empresas norteamericanas Kolberg, Kravis and Robert y TLC. Tras abordar inversiones tan importantes para su posicionamiento en el mercado internacional como fueron la compra de Fricarnes en Portugal, Tabco en Rumanía, Morliny y Ostroleca en Polonia y Montagne Noire en Francia, acomete el mayor reto de su historia en el año 2.000 con la adquisición de una participación de control de OMSA Alimentación S.A. y la fusión por absorción con Grupo Navidul S.A., lo que consolida su liderazgo en el sector cárnico español. Asimismo, en 1999, Campofrío se hizo con Telepizza en una operación conjunta con los hermanos Olcese. Hoy, Telepizza sigue siendo un grupo líder en su sector y demuestra la determinación de los Ballvé de construir un gran grupo alimentario que controle la cadena vertical, desde el matadero hasta la hamburguesa, y desbancar a las primeras marcas de la comida rápida. La web de Campofrío, de impecable diseño, destaca por la amplia información corporativa que ofrece: presencia de la compañía, historia, composición del grupo, accionariado y estructura, organigrama, ... Además, y en consonancia con esta vocación informativa, cuenta con un apartado de prensa donde se recogen puntualmente todas las novedades y hechos relevantes, tanto por lo que respecta a su actividad empresarial como a su línea de productos.

ANEXO ARTÍCULO 3:

EL PAIS

BCH vende el 18,8% de Campofrío por 7.400 millones

martes, 24 de diciembre de 1996

La multinacional estadounidense Hormel Foods adquiere el 21,3% del grupo cárnico español

El Banco Central Hispano (BCH) ha dado un acelerón en su estrategia de reducir su grupo industrial y concentrarse en las inversiones en telecomunicaciones y en el sector energético. Ayer anunció la venta del 18,83% de Campofrío a la multinacional estadounidense Hormel Foods. La venta se ha realizado por 7.400 millones de pesetas, con unas plusvalías para la entidad de unos 2.000 millones, según el propio banco.

La operación se completa con la adquisición por Hormel Foods de un 2,5% del grupo cárnico español procedente de la autocartera de éste. Es decir, la firma estadounidense pasa a controlar el 21,3% de Campofrío, en tanto que el BCH reduce su participación del 21,8% al 3%, aunque mantiene su condición de "socio financiero preferente". El presidente de Campofrío, Pedro Ballvé, continuará como consejero del banco.

El grupo Campofrío es el primero en el mercado de productos cárnicos en España, con una cuota del 15%, ventas estimadas para este año de 90.000 millones y una plantilla de 1.750 personas. Tiene centros de producción en España, Rusia, Filipinas y Latinoamérica.

Hormel Foods, con sede social en Minnesotá, es una multinacional de productos alimenticios, con una facturación superior a los 3.000 millones de dólares (casi 400.000 millones de pesetas). Exporta a cincuenta países y cuenta con filiales en ocho. Esta venta no ha sorprendido a los analistas. Ignacio Cornejo, de Beta Capital, entiende que "la decisión era esperada y está en línea con lo expuesto reiteradamente por el banco; el BCH no considera el sector alimentario estratégico y prefiere reunir sus inversiones en empresas como Endesa, Retevisión y Airtel".

Algo similar opina José Sevilla, de Merrill Lynch: "Es una operación coherente con la estrategia del grupo. El banco, además, no parecía estar demasiado cómodo con lo que aportaba Campofrío". La operación se suma a la reciente venta del 45,8% que el BCH tenía en Azucarera por unos 20.000 millones de pesetas o a la del 31,6% de Vespa a la italiana Piaggio (filial de Fiat) por otros, 2.500 millones. Además, el Central Hispano está a punto de culminar el traspaso del 3% que controla, de forma indirecta, en el grupo constructor francés Bouygues.

Fuentes financieras interpretan que estos movimientos y cambios de participaciones pueden ir acompañados de modificaciones en la composición del accionariado y del consejo de BCH, aunque el banco niega tajantemente este planteamiento.

EL PAIS

domingo, 1 de mayo de 1994

Campofrío instalará una granja porcina en la república rusa de Tatarstán

La empresa inaugura otra fábrica en Moscú

La empresa española Campofrío, que ayer inauguró su segunda fábrica de embutidos en Moscú, firmará la semana próxima un acuerdo para crear una granja porcina de razas selectas importadas de España en la república autónoma rusa de Tatarstán, en la zona del Volga. La fábrica que inauguró ayer ha sido construida y equipada con los beneficios de la primera fábrica, pionera en su género en Rusia. En su inmensa mayoría, las máquinas de hacer salchichas, jamones y mortadelas de la nueva planta proceden de empresas militares rusas reconvertidas al sector civil.

El ministro de Agricultura ruso, Víctor Jlystún, inauguró ayer la fábrica, denominada Campomós-2, que es capaz de elaborar 30 toneladas de productos cárnicos al día y que forma parte de un ambicioso plan de expansión de Campofrío por toda Rusia.

Este proyecto, que prevé la cría de 400.000 cerdos al año, permitirá a Campofrío completar su ciclo de producción sin recurrir a carne importada, como se viene haciendo en la actualidad. Tanto Campomós-1, la primera fábrica de Campofrío en Rusia, como Campomós-2 son fruto de la empresa mixta Campomós, constituida en 1990 por Campofrío y Mossmiasprom, la compañía de abastecimiento de carnes de Moscú. Su actual director, Yuri Tulúpov, estuvo al frente del sistema de abastecimiento de carnes de Sverdlovsk cuando el presidente de Rusia, Boris Yeltsin, era el máximo dirigente en aquella provincia de los Urales. En Moscú, existen una docena de empresas de procesado de carne con participación extranjera, entre ellas las dos plantas españolas.

Inversión

Desde que empezó a funcionar, la fábrica Campomós-1 ha incrementado su producción de cinco a 30 toneladas al día y se ha fortalecido con la distribución de sus productos (más de una treintena de variedades) en su propia flotilla de 22 camionetas de transporte. Campomós-2 es el producto de la reinversión de los beneficios de Campomós-1 durante año y medio, una cantidad que oscila entre los 3.700 millones y los 4.000 millones de rublos (algo más de 280 millones de pesetas al cambio actual), según fuentes de la empresa que preside el burgalés Pedro Ballvé.

La nave central de Campomós-2 da fe del progreso de la reconversión del sector militar ruso al sector civil en el país euroasiático. Hay allí una amasadora diseñada en una fábrica de misiles de Krasnoyarsk (en Siberia), una línea de despiece elaborada en una fábrica de aviación y otros artefactos salidos de los antiguos talleres de armas e ingenios bélicos.

Según Alexandr Mináiev, un funcionario del Gobierno de Moscú que ha colaborado en el proyecto, una sola máquina occidental para rellenar salchichas cuesta tanto como toda la maquinaria de producción rusa existente en Campomós-2, que, en su opinión, satisface con éxito unas necesidades que, hace menos de cuatro años, Rusia tan sólo podía cubrir a base de importación.

ANEXO ARTÍCULO 5:

CINCODIAS.COM

A través de su filial francesa Groupe Aoste

Campofrío reactiva su negocio francés y compra Salaisons Moroni

CINCO DÍAS
04-08-2010 07:00

El grupo de alimentación Campofrío ha tardado más de tres años en reactivar el mercado francés. El fabricante de productos cárnicos anunció ayer que, a través de su filial francesa Groupe Aoste, ha adquirido Salaisons Moroni, uno de los principales fabricantes de chorizo del mercado galo.

Campofrío, controlada por la multinacional estadounidense Smithfield Foods, no desvela el importe de la operación. Tan sólo indica que Salaisons Moroni alcanzó el pasado año una producción de 3.800 toneladas, que le permitirán consolidar a su filial como uno de los principales operadores de embutidos franceses y ampliar su portafolio de marcas.

La operación refuerza el cambio de estrategia que la empresa presidida por Pedro Ballvé está poniendo en marcha en los últimos meses. Por un lado, trata de impulsar su presencia en los mercados internacionales. Mientras, en España pretende acentuar su planteamiento marquista. Por ejemplo, reafirmando su política publicitaria para tratar de mantener su cuota de mercado frente a la marca blanca.

Campofrío abandonó Francia hace sólo tres años, cuando el grupo vendió su división Montagne Noir al grupo Maïsadour Vivadour Val de Sèvre. La operación de venta se cerró por 14 millones de euros. Sin embargo, en 1999, Campofrío abonó 16,8 millones por el 80% del capital del fabricante francés. En 2007, la empresa española justificaba el repliegue a su mercado doméstico alegando que continuaría en Francia vía exportaciones pero sin producción directa.

æpermil;ste no es el único movimiento que realiza Campofrío en los últimos meses. El pasado 20 de julio cerró los detalles de su joint venture en Rumanía, donde ha fusionado su actividad con la del grupo local Caroli Foods. La empresa rumana controla el 51% del capital de la nueva sociedad, mientras que Campofrío posee el 49%. Además, de en Rumanía, las dos sociedades fusionaron sus negocios en Bulgaria, Moldavia, Serbia, Ucrania y Turquía. El grupo asegura que con estas operaciones pretende que su resultado bruto de explotación crezca a un ritmo de dos dígitos durante el ejercicio 2012.

Su objetivo: consolidarse en Europa

El cambio de rumbo de Campofrío, reabriendo la puerta a las operaciones corporativas internacionales, tiene como origen la estrategia de Smithfield, que posee el 37% del capital de la firma presidida por Pedro Ballvé. En 2008, con la fusión entre Campofrío y la división europea de Smithfield, los directivos del grupo cárnico dejaron claro que su principal vía de crecimiento sería las adquisiciones y que éstas vendrían de la "Europa rica", según aseguraba Ballvé. "Nosotros reordenamos el sector en España y ahora hacemos lo mismo en Europa", afirmaba hace dos años.

ANEXO ARTÍCULO 6:

elEconomista.es

Sábado, 21 de Septiembre de 2013

Campofrío vende su filial rusa Campomos a Atria por 75 millones

La compañía de alimentación Campofrío ha llegado a un acuerdo para vender su filial rusa Campomos a la finlandesa Atria por 75 millones de euros, según un [comunicado remitido hoy a la Comisión Nacional del Mercado de Valores](#).

Recuerda que esta compañía fue fundada en 1990 como consecuencia de una *joint venture* al 50% con un socio local y de la que desde 2005 Campofrío controla el 100% de su accionariado, Campomos opera principalmente en el área de Moscú con diferentes productos elaborados, como salchichas, patés y pizzas.

Resalta que la venta de Campomos permitirá a Campofrío dedicar "todos sus recursos y esfuerzos" a desarrollar su nuevo proyecto derivado de la fusión con Groupe Smithfield.

ANEXO ARTÍCULO 7:

EL MUNDO

Campofrío Food Group acuerda la adquisición de Cesare Fiorucci por 170 millones

La operación está pendiente de recibir las autorizaciones pertinentes

Es una de las compañías líderes en el sector en Italia

Viernes 14/01/2011

Campofrío Food Group anunció este viernes la adquisición de **Cesare Fiorucci**, empresa líder del sector de elaborados cárnicos italiano, según confirmaron fuentes de la empresa cárnica. **El valor de la operación es de aproximadamente 170 millones** de euros entre caja y asunción de la deuda financiera neta reportada.

La operación está pendiente de recibir las autorizaciones pertinentes que en este tipo de acuerdos estipula la legislación italiana, así como del **visto bueno de sus tribunales de competencia**, por lo que prevé que pueda cerrarse en abril de 2011, mes en que Campofrío Food Group hará efectiva la compra del 100 por cien de esta sociedad italiana a sus actuales accionistas, entre los que se encuentran algunos miembros de la familia Fiorucci, el fondo Vestar Capital Partners y los varios directivos gestores.

Fundada en 1850, Cessare Fiorucci es **una de las compañías líderes del sector de elaborados cárnicos en Italia**, donde su marca Fiorucci es la primera del ranking, y la principal distribuidora de marcar cárnicas del segmento deli de Italia.

Con una **facturación cercana a los 320 millones** de euros durante el último ejercicio, Fiorucci ha reforzado durante los últimos años la penetración de su marca en otros países clave, como lo son Estados Unidos, Francia y Reino Unido. En este periodo, además, la compañía ha sabido desarrollar un canal de foodservice eficiente, ha vendido activos no estratégicos y ha introducido con éxito un número relevante de nuevos productos en los diferentes canales de distribución.

Para Robert A. Sharpe, de Campofrío Food Group, "la adquisición de Cesare Fiorucci es un importante paso hacia adelante para nosotros, y responde al compromiso adquirido con nuestra **estrategia de invertir en marcas líderes**, con productos de referencia, y compañía que pueden, al mismo tiempo, generar valor al Grupo y mejorar con su potencial".

Además, indicó que esta operación permitirá a Campofrío Food Group "reforzar sustancialmente su presencia en los mercados de referencia del segmento deli en Europa, a través de una oferta de productos dinámica para nuestros clientes, lo que será clave para nuestro crecimiento futuro". "Gracias a nuestra experiencia demostrada en integraciones, estamos convencidos de que esta adquisición creará sinergias desde el primer año", apostilló.

Para Giuseppe Mangano, de Fiorucci, "la integración de Fiorucci en Campofrío Food Group es clave para la estrategia de crecimiento de nuestra compañía y nos permitirá **potenciar la presencia de nuestros productos tanto en Italia como en otros mercados**, aprovechando, además, su know how comercial y de producción". "La plantilla de Fiorucci, además, está ilusionada con formar parte de Campofrío Food Group, la compañía líder del sector de elaborados cárnicos en Europa", concluyó.

Campofrío Food Group, instalada en Burgos, es la compañía líder del sector de elaborados cárnicos de Europa y una de las más importantes de este mismo sector en todo el mundo. Con una facturación de 1.846 millones de euros en 2009, sus productos cuentan con la confianza de más de 250 millones de consumidores.

ANEXO ARTÍCULO 8:

Teinteresa.es

La China Shuanghui puede tomar el control

Campofrío se juega el futuro en clave china

23/09/2013 - Enrique Utrera

Los expertos creen que el grupo chino no dejará escapar la oportunidad de tomar las riendas de Campofrío. Le sobra el dinero, y la operación no superaría los 500 millones de euros.

El riesgo sería perder a otro histórico de la bolsa española, porque el paso lógico posterior a la compra sería el lanzamiento de una OPA de exclusión.

Campofrío, un clásico en nuestra mesa y en nuestra bolsa, empieza a jugarse su futuro este martes. Y lo hará en clave china. Todo dependerá de que la junta de su mayor accionista, el grupo Smithfield Foods, apruebe hoy la oferta de compra que ha puesto sobre la mesa la china Shuanghui sobre el grupo estadounidense. Si como todo parece indicar la operación va hacia adelante, a la empresa española se le abre un **gran interrogante en el futuro inmediato**.

Si compra Smithfield, **Shuanghui herederá el 37% de Campofrío**. Como la participación es superior al 30%, la china tiene que decidir entre lanzar una oferta pública de adquisición (OPA) sobre la española o, por el contrario, vender hasta reducir su paquete de títulos por debajo del 30%. Una decisión sin medias tintas que Shuanghui tendrá que tomar como mucho tres meses más tarde de tomar el control de la estadounidense.

Los expertos creen que el grupo chino no dejará escapar la oportunidad de tomar las riendas de Campofrío. **Le sobra el dinero, y la operación no superaría los 500 millones de euros**, aproximadamente el 10% de la caja que hoy luce Shuanghui. El riesgo sería perder a otro histórico de la bolsa española, porque el paso lógico posterior a la compra sería el lanzamiento de una OPA de exclusión.

Por lo tanto, el grupo que se sienta cada día en la mesa de miles de españoles será hoy protagonista indirecto de una junta de accionistas que puede cambiar para siempre la faz de una compañía con un **valor en bolsa de casi 600 millones de euros** y que en sucesivas campañas en televisión con los humoristas españoles de cabecera ha puesto de moda el eslogan “que nada ni nadie nos quite nuestra manera de disfrutar la vida”. Salvo que una empresa china decida lo contrario.

Campofrío será china: Shuanghui compra Smithfield por 4.800 millones de dólares

EP / EFE

29/05/2013 - 14:49 Actualizado: 16:09 - 29/05/13

La CNMV ha suspendido la cotización del valor

El grupo alimentario chino Shuanghui International Holdings ha alcanzado un acuerdo definitivo para adquirir por 7.100 millones de dólares (5.504 millones de euros) la estadounidense Smithfield Foods, la mayor productora de carne porcina del mundo y principal accionista de Campofrío con una participación del 36,99% en la compañía española.

Tras hacerse público el acuerdo de compra, las acciones de Campofrío se disparaban hasta un 10%. Poco después, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ha decidido suspender de cotización en bolsa a la compañía.

Pagará 34 dólares por acción

Según los términos del acuerdo, la procesadora china de alimentos pagará a los accionistas de Smithfield Foods 34 dólares en efectivo por cada título de la compañía en su poder, lo que representa una prima del 31% respecto a su precio de cierre de este martes.

El precio de 7.100 millones de dólares incluye la deuda de la compañía estadounidense. El cierre de la transacción está sujeto, no obstante, a ciertas condiciones, entre ellas la aprobación de los accionistas de Smithfield -cuyo segundo mayor accionista, Continental Grain Co, ha presionado últimamente a favor de la división de la compañía- y la luz verde por parte del Comité de Inversiones Extranjeras de EEUU.

"Se trata de una gran operación para las personas relacionadas con Smithfield, así como para los granjeros y agricultores de EEUU", dijo el presidente y consejero delegado de Smithfield Foods, Larry Pope.

"No prevemos cambio alguno en la forma en cómo funciona la compañía en EEUU y el resto del mundo", añadió el ejecutivo, quien expresó su confianza en que la operación contribuya a acelerar la expansión global de la empresa como parte de Shuanghui.

Integración total

Tras el cierre de la transacción, previsto para la segunda mitad de 2013, las acciones de Smithfield dejarán de cotizar y la compañía estadounidense pasará a integrarse en el grupo chino como una filial independiente controlada al 100% por Shuanghui International Holdings Limited que seguirá operando bajo la denominación Smithfield Foods.

Asimismo, Shuanghui expresó su compromiso de mantener los convenios colectivos pactados entre Smithfield y sus empleados y subrayó que no llevará a cabo cierres de ninguna de los centros de producción de la compañía estadounidense, que conservará su sede en la localidad que le da nombre, Smithfield, en el estado de Virginia.

La mayor compra de una empresa de EEUU

Fundada en 1936 en Virginia (EEUU), Smithfield tiene una capitalización de mercado de 3.600 millones de dólares.

Por su parte, Shuanghui Group nació en 1994 en la provincia central de Henan, y fue objeto en 2011 de un escándalo de adulteración de carne de cerdo por el que sufrió un boicot nacional y fue sometido a una inspección de las autoridades de seguridad alimenticia chinas.

La compra es la mayor de una empresa estadounidense por parte de una compañía china, según indica el diario Wall Street Journal en su página de internet.

ANEXO ARTÍCULO 10:

EXPANSIÓN.COM

La china Shuanghui anuncia que no lanzará una opa sobre Campofrío

27.09.2013Madrid

La china Shuanghui anuncia que no lanzará una opa sobre Campofrío, Distribuidores y comercio minorista. Expansión.com

La china Shuanghui ha anunciado el cierre de la compra de Smithfield Foods, que es el principal accionista de Campofrío con un 36,9%, así como su intención de no lanzar una opa sobre la misma compañía, sino reducir su participación por debajo del 30% en tres meses. Los títulos de la empresa que preside Pedro Ballvé han perdido un 3,86% en bolsa.

Los mercados esperaban ayer al cierre de la sesión que la compañía china se pronunciara al respecto de esta operación o de la contraria, lanzar una oferta pública de adquisición (opa) sobre Campofrío Food Group. En esa espera los títulos de la cárnica española se desinflaron un 2,9%. Hoy el desplome se ha ampliado. Campofrío ha cerrado con una pérdida del 3,86%, hasta los 5,48 euros por acción, aunque al inicio de la sesión llegó a caer un 6%. En un comunicado de la compañía china antes de la apertura de los mercados, ésta aseguraba su intención de "enajenar el número de acciones necesario para reducir su participación indirecta en el capital de Campofrío por debajo del 30% de los derechos de voto", dentro de un período de tres meses, tal y como establece la ley. Es decir, Shuanghui venderá un 7% de la cárnica que preside Pedro Ballvé para reducir su participación hasta el 29,9%, puesto que en la actualidad, es titular (indirectamente a través de tres sociedades filiales de Smithfield) de una participación del 36,99% del capital de Campofrío. Ese porcentaje superior al 30% es precisamente el que ha puesto a la compañía china en la obligación legal de enajenar el número de acciones necesario para reducir la participación del grupo Shuanghui en Campofrío por debajo del 30% (el límite legal que exige la legislación española de lanzar una opa). Puesto que la otra opción que tenía era la de formular una opa sobre la totalidad de las acciones de Campofrío de las que no es titular. Asimismo, "Shuanghui no ejercerá sus derechos políticos que excedan del 30% de los derechos de voto de Campofrío", indica la compañía asiática en el comunicado que ha remitido a la CNMV firmado por su consejero delegado, Yang Zhijun.

Se cierra la fusión entre Shuanghui y Smithfield Por otro lado, y como ya se esperaba, Shuanghui ha confirmado el cierre de la fusión entre Shuanghui y Smithfield Foods, tras la compra de la totalidad de las acciones de Smithfield por 34 dólares estadounidenses por acción ó 7.100 millones de dólares. Así, el grupo chino pasa a controlar el 37% de Campofrío y formará parte de un grupo en el que el segundo mayor accionista es el fondo estadounidense de capital riesgo Oaktree (24,3%), seguido de Pedro Ballvé (12,4%), la Caixa (4,2%) y otros accionistas (22,1%). Con el cierre de la transacción, la mayor de una empresa estadounidense por parte de una compañía china, las acciones de Smithfield dejarán de cotizar y la compañía estadounidense pasará a integrarse en el grupo chino como una filial independiente controlada al 100% por Shuanghui International Holdings Limited, que seguirá operando bajo la denominación Smithfield Foods. La china Shuanghui anunciará al cierre del mercado si lanza una opa sobre Campofrío, Distribuidores y comercio minorista. Expansión.com Pedro Ballvé, presidente de Campofrío Food Group, asegura que "la relación con Smithfield siempre ha favorecido a Campofrío y ahora, tras la entrada de Shuanghui en Smithfield, confiamos en tener la oportunidad de beneficiarnos de esta nueva vinculación con la empresa cárnica líder de China". Asimismo, apunta que este país asiático "es el mercado de carne de cerdo más grande y de más rápido crecimiento del mundo, por lo que ha sido, y desde ahora probablemente lo sea aún más, una gran oportunidad de crecimiento para Campofrío".

ANEXO ARTÍCULO 11:

Bankia Bolsa apuesta porque Pedro Ballvé compre el 7% de Campofrío que debe vender Shuanghui

Bolsamania: Lunes, 30 septiembre 2013, 11:20

Buena noticia ya que 'disiparía el riesgo de salida de papel del accionariado'

Los analistas de **Bankia Bolsa** rebajaban el viernes su precio objetivo para **Campofrío** (hasta los 5,48 euros desde los 5,70 previos) y reiteraban su consejo de **vender** el valor, después de que **Shuanghui comunicará su intención de reducir su participación en el grupo por debajo del 30% en los próximos tres meses**. La firma explicaba, tal y como recoge *Invertia*, que este recorte en la decisión de la corporación china, “junto al nulo potencial a nuestro valor teórico, la presión de márgenes que está sufriendo por los elevados precios del cerdeo y su ambicioso plan estratégico”. Estos expertos creen, de hecho, que “deberá revisar su *guidance* a la baja”, si bien, no apuestan porque sea a corto plazo.

Por otra parte, **Bankia Bolsa afirmaba que, lo más lógico, es que sea la familia Ballvé, la fundadora de Campofrío hace 60 años, la que adquiera el 7% que le “sobra” a Shuanghui**. Estos analistas recuerdan que con un 13% del capital son su tercer inversor, por detrás de la compañía china y el fondo Oaktree (que cuenta con un 24%).

En este sentido, desde **Ahorro Corporación Financiera (ACF)** considerarían esta “noticia como **positiva puesto que disiparía el riesgo de salida de papel del accionariado de Campofrío**. Si se materializase esta operación, Pedro Ballvé elevaría su participación hasta un 19,4%”.

A estas horas, Campofrío cae un 0,36%, hasta los 5,4600 euros.

ANEXO ARTÍCULO 12:

<http://carnica.cdecomunicacion.es/>

El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria

Viernes, 08 de Febrero de 2013

El Consejo de Ministros ha aprobado el Proyecto de Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, cuyo objetivo es aumentar la eficacia y competitividad del sector agroalimentario español y reducir el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor. Todo ello, en el marco de una competencia justa que redunde en beneficio del sector y los consumidores.

Para el cumplimiento de ese objetivo, el proyecto se basa en un modelo mixto de regulación y autorregulación de las relaciones comerciales entre los agentes de la cadena alimentaria. En la primera parte, la regulación, se contemplan dos elementos fundamentales: los contratos alimentarios y las prácticas comerciales abusivas, que son de obligado cumplimiento para las relaciones comerciales de todos los operadores, desde la producción hasta la distribución.

En relación con los contratos alimentarios que se suscriban entre los operadores de la cadena alimentaria, y para garantizar la seguridad jurídica y la equidad en las relaciones comerciales, la novedad más significativa es la obligación de formalizarlos por escrito en determinadas casos, dependiendo del importe y de la situación de desequilibrio.

137

Esta obligación afecta a las relaciones comerciales de los operadores que realicen transacciones comerciales, continuadas o periódicas, cuyo precio sea superior a 2.500 euros. No obstante, cuando el pago se realice al contado, no será necesario suscribir un contrato, teniendo las partes la obligación de identificarse como operadores y documentar dichas relaciones comerciales mediante la correspondiente factura.

Por último, se regulan las subastas electrónicas y la obligación de conservación de documentos que los operadores deben mantener durante un período de dos años.

El Proyecto de Ley prohíbe las modificaciones de las condiciones contractuales establecidas en el contrato, salvo que se realicen por mutuo acuerdo de las partes. Respecto a los pagos comerciales, se prohíben todos los pagos adicionales más allá del precio pactado, salvo en dos supuestos específicos y bajo condiciones restrictivas.

En relación con la información comercial sensible, no se podrá exigir a otro operador información sobre sus productos más allá de la que resulte justificada en el contexto de su relación comercial. Además, la información obtenida sólo podrá destinarse a los fines para los que fue facilitada, respetándose la confidencialidad de la información.

Sobre gestión de marcas, se establece la obligación de los operadores de gestionar las marcas de productos alimentarios que ofrezcan al consumidor, tanto las propias como de otros operadores, evitando prácticas contrarias a la libre competencia o que constituyan actos de competencia desleal.

Finalmente, se prohíbe el aprovechamiento indebido por parte de un operador y en beneficio propio de la iniciativa empresarial ajena, así como las que constituyan publicidad ilícita o desleal mediante la utilización, ya sea en los envases, en la presentación o en la publicidad del producto o servicio de cualesquiera elementos distintivos que provoquen riesgo de asociación o confusión con los de otro operador o con marcas o nombres comerciales de otro operador.

La autorregulación de las relaciones comerciales se centra en el establecimiento de un Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación alimentaria, que impulsarían el Ministerio y las organizaciones y asociaciones representativas de la producción, la industria o la distribución, cuya adhesión es voluntaria por parte de los operadores de la cadena.

El Ministerio de Economía y Competitividad y las Comunidades Autónomas, participarán, también, en el acuerdo con el fin de promover un código de aplicación uniforme en todo el territorio español.

A estos efectos, se ha previsto crear un Registro Estatal, como instrumento público que agruparía a todos aquellos operadores de la cadena alimentaria que se adscriban al Código citado anteriormente. Los operadores adheridos tendrán la obligación de someter la resolución de sus conflictos al sistema de resolución de conflictos que se designe en el Código de Buenas Prácticas.

138

No obstante, el Proyecto de Ley prevé la posibilidad de que existan otros códigos de buenas prácticas mercantiles, impulsados por los propios operadores de la cadena, con mayor nivel de exigencia para los operadores que lo suscriban, que el Código promovido por las administraciones y el sector.

El Proyecto de Ley crea el Observatorio de la Cadena Alimentaria, que además de realizar las funciones que ya tenía el Observatorio de Precios, asume otras nuevas como informar de la propuesta de Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria regulado en el Anteproyecto, así como de las de otros códigos de buenas prácticas mercantiles.

También llevará a cabo el seguimiento y evaluación de las prácticas comerciales de los operadores de la cadena y dará traslado a la autoridad competente, si detectase incumplimientos de lo establecido en la ley. También, entre sus funciones, está la de fomentar sistemas ágiles en la resolución de conflictos en la negociación de los contratos relacionados con la primera compra de productos perecederos.

El texto establece un control administrativo tipificando las infracciones y sanciones. Corresponde a la Administración General del Estado ejercer la potestad sancionadora cuando las partes contratantes tengan sus respectivas sedes sociales principales en diferentes Comunidades Autónomas, o el contrato afecte a un ámbito superior al de

una Comunidad Autónoma. Corresponderá a las Comunidades Autónomas ejercer la potestad sancionadora en los restantes supuestos.

Asimismo se crea la Agencia de Información y Control Alimentarios, como modificación del organismo autónomo Agencia para el Aceite de Oliva, asumiendo además de las funciones que venía ejerciendo, otras nuevas relacionadas con el control del cumplimiento de lo establecido en el Anteproyecto de Ley.

Entre las nuevas funciones, cabe destacar que, la Agencia establecerá y desarrollará el régimen de control para comprobar el cumplimiento de lo dispuesto en la ley; comprobará las denuncias que les sean presentadas por incumplimiento de lo dispuesto en la ley e instruirá el procedimiento sancionador para formular la propuesta de resolución que proceda a la autoridad competente del Magrama, o trasladarlas a la **CNC**.

ANEXO DOCUMENTOS 1:

Casos de Dirección Estratégica de la Empresa
L.A. Guerras y J.E. Navas (eds), Thomson-Civitas, 2008, 4ª edición, pp. 115-130

CASO 7: CAMPOFRÍO, LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA CÁRNICA

José Emilio Navas López
Universidad Complutense de Madrid
Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos

LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS CÁRNICOS

Figura 7.1 (actualizada): Evolución de la producción cárnica en España (miles de toneladas)

	PORCINO	AVICOLA	VACUNO	OVINO	OTROS (1)	TOTAL
2007	3.439	1.328	643	196	90	5.696
2008	3.484	1.375	658	157	84	5.758
2009	3.239	1.305	575	121	74	5.314

(1) Caprino, equino y conejo

LA FUSIÓN DE CAMPOFRÍO CON LA FILIAL EUROPEA DE SMITHFIELD

A finales de junio de 2008, se anunció la fusión de Campofrío con la división europea de Smithfield, denominada Groupe Smithfield Holdings (GSH), a través de una fusión por absorción por la que Campofrío, mediante una ampliación de capital, integraba GSH. Como resultado de la operación, a finales de 2008, la empresa cambió su nombre pasando a denominarse Campofrío Food Group.

GSH era propiedad al 50% de su matriz americana y del grupo de capital riesgo Oaktree Capital Management. Con la operación, Smithfield, que ya era el primer accionista en Campofrío, aumentaba su participación al 36% del capital social. Oaktree se quedaba con el 24% y la familia Ballvé con el 12%. El resto de los antiguos accionistas de la empresa española reducían su participación, aproximadamente, a la mitad de su cuota anterior. En Bolsa cotizaba alrededor del 16% del capital.

La operación estuvo condicionada a que la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) no exigiera a Smithfield lanzar una Oferta Pública de Adquisición Acciones (OPA) por el 100% del capital de la nueva empresa, al superar el porcentaje legal del 30% establecido por la CNMV en tales casos. Para evitar esta posibilidad, Smithfield limitó sus derechos de voto al 30%, al menos durante los tres años siguientes.

El acuerdo incluía que la gestión de la nueva empresa seguía en manos de Pedro Ballvé, mientras el nuevo consejero delegado era Robert Sharpe, anteriormente máximo responsable de GSH, y también consejero de Campofrío desde 2004. El nuevo Consejo de Administración de la empresa, en cuanto a los consejeros dominicales, estaba formado por dos representantes de Smithfield, dos de Oaktree y uno de la familia Ballvé.

La operación convertía a Campofrío en el líder europeo de la industria de productos cárnicos, con una cifra de negocios esperada para 2008 superior a los 2.200 millones de euros. La nueva empresa estimaba obtener unas sinergias de unos 40 millones de euros hasta 2012, mientras los costes de la integración se calculaban entre 5 y 10 millones de euros. Sin embargo, la facturación de 2012 se quedó por debajo de los 2.000 millones de euros (ver figura 7.3 actualizada), probablemente debido al impacto de la crisis económica.

Actualización Caso 1: CAMPOFRÍO

Fecha actualización: Junio 2013

Figura 7.3 (actualizada): Principales magnitudes financieras del Grupo Campofrío (millones de euros)

	Cifra de negocio	Beneficio Neto	Rentabilidad/Ventas (%)	Inmovilizado	Deuda Financiera	Recursos Propios
2008	1.964,0	40,0	2,0	878,5	320,0	569,2
2009	1.846,0	14,0	0,8	1.079,4	589,9	566,2
2010	1.830,0	40,0	2,2	1.117,6	547,3	575,5
2011	1.827,2	-54,2(*)	-3,0	1.331,3	477,8	518,0
2012	1.918,3	15,7	0,8	1.337,4	441,8	520,1

(*) En 2011 se hizo una provisión excepcional de 88,3 millones de euros para futuras inversiones

La evolución del precio de cotización de la acción y la capitalización bursátil de la empresa se puede ver en la figura 7.3 (bis)

Figura 7.3 (bis): Cotización de la acción y capitalización bursátil del Grupo Campofrío

	Cotización de la acción (euros)	Capitalización bursátil (millones de euros)
2009	6,66	680,8
2010	7,42	758,5
2011	6,43	657,3
2012	4,85	495,8

El 29 de mayo de 2013 se anunció la compra de Smithfield Foods por parte de la empresa china Shuanghui a través de una OPA valorada en 4.720 millones de dólares, más la asunción de otros 2.300 de deuda, por la cual la empresa china se haría con la totalidad de las acciones de la compañía estadounidense. Dado que Smithfields seguía siendo el accionista de referencia de Campofrío al poseer el 36% del capital social, el cambio de accionista de control en Smithfields obligaba a lanzar una OPA, en los siguientes tres meses, sobre la totalidad del capital de la empresa española, o reducir su participación por debajo del 30%.

7.3.1. Misión, visión y valores

Como consecuencia de la formación de la nueva empresa Campofrío Food Group, en 2008, se redefinieron la misión, la visión y los valores del grupo, que quedaron como sigue:

Misión: Obtener el reconocimiento de nuestros accionistas, empleados, clientes y consumidores, como una de las empresas de alimentación líderes en Europa mediante la oferta de una gama de productos de alta calidad, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida y la salud de nuestros consumidores

Visión: Convertirse en el proveedor europeo líder en el sector de productos elaborados cárnicos de alta calidad y asegurar la satisfacción de las necesidades más exigentes de nuestros consumidores, a través de.

- Continuar creciendo y ampliando la presencia en los 27 países europeos, que formarán parte del mercado principal.
- Continuar expandiendo el negocio de exportación mediante la búsqueda de nuevos mercados más allá de la "Europa de los 27".
- Centrarse en las necesidades de todos los canales para todas las categorías de productos: comercio minorista moderno, comercio tradicional, foodservice y tiendas de conveniencia, ofreciendo a los clientes una amplia variedad de productos y soluciones.
- Continuar reforzando las marcas, las cuales hoy no tienen rival en los segmentos de mercado que participan, además de asegurar una actitud proactiva en el sector de marcas blancas, de creciente importancia para los clientes.

Valores: Los valores que definen la empresa giran en torno a una cultura de éxito que está basada en:

- rápida respuesta a las necesidades de los clientes y consumidores
- compromiso con la calidad y la fiabilidad
- orientación hacia la acción y hacia la rapidez

Objetivo estratégico: En 2009 se formuló el siguiente objetivo:

- Nuestro objetivo es convertirnos en 2015 en una compañía líder del sector de la alimentación en Europa

7.4.1. Posición internacional en 2010

a) La venta de Campomos

A principios de agosto de 2008, Campofrío anunció la venta de su filial rusa Campomos a la empresa finlandesa Atria por 75 millones de euros. La venta se justificó por el empeoramiento de las perspectivas en el mercado ruso y por la necesidad de hacer frente a los costes derivados de la integración con la división europea de Smithfield. La venta supuso unas pérdidas estimadas en 20,9 millones de euros. Con esta operación, Campofrío abandonaba lo que había sido su actuación estrella en el proceso de expansión internacional, el mercado ruso, en el que había estado presente durante casi dos décadas.

b) La fusión con GSH

Como resultado de la fusión con GSH, a los países en los que anteriormente estaba implantado Campofrío con fábricas propias (España, Portugal y Rumanía), se añadían las anteriores instalaciones de GSH, ubicadas en Francia, Holanda, Reino Unido, Alemania, Bélgica y Luxemburgo.

El nuevo grupo se estructuró en 7 empresas que operaban de manera interdependiente dentro del grupo: Campofrío (España), Groupe Aoste (Francia), CFG Deutschland GmbH (Alemania), Imperial Meats Products (Bélgica), Stegeman (Holanda), Tabco-Campofrío (Rumanía) y Nobre (Portugal). Los datos más importantes de funcionamiento de cada una de ellas a 31 de diciembre de 2009 eran los siguientes:

EMPRESA	EMPLEADOS	VOLUMEN (miles de Tns.)	PLANTAS PRODUCTIVAS
Campofrío	3.063	207,0	8
Aoste	3.000	116,9	12
CFG	47	5,6	-
Imperial	670	22,7	5
Stegeman	580	29,7	2
Tabco	638	8,2	1
Nobre	803	32,1	2
Total	8.801	422,2	30

c) La empresa conjunta en Rumanía

En marzo de 2010, Campofrío anunció la constitución de un nueva empresa conjunta en la que se integraban su antigua filial Tabco, con el también grupo rumano Carolis. En la nueva empresa, Campofrío aportaba todas las instalaciones productivas de Tabco más 12 millones de euros, con lo que alcanzaba el 49% de su capital social. El acuerdo suponía la creación de la compañía líder en procesados cárnicos en Rumania con una cuota de mercado combinada del 16% y unas ventas superiores a 120 millones de euros.

d) La compra de Salaisons Moroni en Francia

En el verano de 2010, la filial en Francia del Grupo Campofrío, Groupe Aoste, adquirió Salaisons Moroni, uno de los principales fabricantes de chorizo del mercado galo, que había alcanzado una producción de 3.800 toneladas el año anterior. Con esta operación se reforzaba la presencia de la compañía en Francia, de donde había salido sólo tres años antes con la venta de Montagne Noir.

e) La compra de Cesare Fiorucci en Italia

En enero de 2011, Campofrío hizo pública la compra de la empresa italiana Cesare Fiorucci dedicada a la producción de elaborados cárnicos y propiedad de la familia Fiorucci y del fondo de capital riesgo Vestar Capital Partners. El precio de la compra ascendió a 171 millones de euros, de los cuales 45 correspondían al valor de las acciones y 126 a la deuda que tenía la empresa a finales de 2010. Fiorucci era líder en el mercado italiano con una facturación de 320 millones de euros en 2010 y exportaba sus productos a más de 60 países.

Derivada de esta operación, a finales de 2011, se transformó una de las filiales de la empresa adquirida (Fiorucci Food USA) en Campofrío Food Group América, con el objetivo de comercializar independientemente en el mercado estadounidense las marcas Campofrío y Fiorucci.

Como consecuencia de las operaciones anteriores, en 2012, la nueva empresa era líder por cuota de mercado en España (Campofrío), Francia (Aoste), Holanda (Stegeman), Portugal (Nobre) y Rumanía (Carolis), ocupaba la segunda posición en Italia (Fiorucci) y Bélgica (Imperial) y tenía una presencia destacada en Alemania (CFG Deutschland), sólo en el segmento de gama alta.

El plan estratégico diseñado en el horizonte de 2015 planteaba incrementar anualmente las ventas entre un 3 y un 5%, situar el Ebitda por encima del 12%, alcanzar una tasa de retorno sobre el capital invertido entre el 13 y el 15% y mantener el nivel de deuda siempre por debajo de 3 veces el Ebitda.

ANEXO DOCUMENTOS 2:



Groupe **Smithfield**

Campofrío y Groupe Smithfield acuerdan su fusión para crear el líder de preparados cárnicos en Europa

- Los Consejos de Administración de ambas empresas han aprobado su fusión, que está planteada entre iguales. Está previsto que el proceso se cierre en el cuarto trimestre del año.
- La integración de las dos sociedades, que se realizará mediante la fusión por absorción de Smithfield por Campofrío, dará lugar a la primera compañía del sector en Europa y una de las cinco mayores del mundo, con un volumen de facturación de 2.100 millones de euros y un beneficio bruto de explotación (EBITDA) de 190 millones de euros (según datos pro-forma combinados a diciembre de 2007).
- La nueva compañía seguirá cotizando en las Bolsas de Madrid y Barcelona. El accionariado estará compuesto por Smithfield Foods (37%), Oaktree Capital (24%), Pedro y Fernando Ballvé (12%), Familia Díaz (5%), Caja Burgos (4%) y QMC (2%).
- Como condición a la fusión, Smithfield Foods Inc. deberá obtener autorización de la CNMV para no lanzar una OPA sobre Campofrío por superar, como consecuencia de la fusión, el límite del 30% del capital.

144

Madrid/París, 30 de junio de 2008.- Campofrío Alimentación, S.A. ("Campofrío") y Groupe Smithfield Holdings, S. L. ("Groupe Smithfield"), la joint venture de Smithfield Foods Inc. (NYSE: SFD) ("Smithfield Foods") y el fondo de capital riesgo Oaktree Capital Management LLC, han anunciado hoy su fusión. La operación, planteada como una fusión entre iguales, cuenta con la aprobación de los Consejos de Administración de las dos compañías, y se llevará a cabo mediante la absorción de Groupe Smithfield por parte de Campofrío. Está previsto que el proceso finalice en el cuarto trimestre del presente ejercicio.

La fusión de Campofrío y Groupe Smithfield, que responde a criterios y objetivos esencialmente empresariales y estratégicos, dará lugar a la primera compañía pan-europea de preparados cárnicos, y una de las cinco mayores del mundo, con un volumen de ingresos de 2.100 millones de euros y un beneficio bruto de explotación (EBITDA) de 190 millones de euros.

La nueva empresa, que mantendrá la denominación de Campofrío y su sede en Madrid, contará con una plantilla de más de 11.800 empleados y una destacada presencia en España, Francia, Bélgica, Portugal y Holanda (mercados todos ellos en los que la compañía es número 1); y en Rumanía, Rusia, Alemania, Reino Unido e Italia (donde tiene una presencia relevante).



Groupe Smithfield

La operación, que supone una importante creación de valor por la complementariedad de las dos compañías en términos de presencia geográfica, know-how y productos; aportará al nuevo grupo importantes sinergias desde el inicio, superando los 40 millones de euros a partir del año 2012.

El nuevo Grupo Campofrío estará liderado por Pedro Ballvé, que continuará siendo el Presidente del Consejo de Administración de la compañía, y Robert Sharpe, que asumirá el puesto de CEO. Juntos, Pedro Ballvé y Robert Sharpe liderarán un equipo de dirección integrando a los actuales ejecutivos de ambas empresas. Tras la fusión, el accionariado de Campofrío estará compuesto por Smithfield Foods (37%), Oaktree Capital (24%), Pedro y Fernando Ballvé (12%), Familia Díaz (5%), Caja Burgos (4%) y QMC (2%).

En este sentido, el Consejo de Administración de la compañía, previa aprobación de la Junta de Accionistas, estará formado por nueve miembros, de los cuales uno será Pedro Ballvé (en representación de Carbal), que actuará como Presidente, dos corresponderán a Smithfield Foods, dos a Oaktree Capital, uno a Cartera Nuvalia (Familia Díaz) y tres serán independientes.

Una vez aprobada la fusión por los consejos de administración, la operación está condicionada al visto bueno de las juntas generales de socios y Accionistas, a la aprobación por parte de las autoridades de competencia, y a la concesión por la CNMV de la excepción a Smithfield Foods de la obligación de formular una oferta pública de adquisición de acciones, al superar el 30% del capital fijado por ley, al amparo y de conformidad con lo previsto en el artículo 8 g) del Real Decreto 1066/2007.

Durante un periodo de pasividad (stand-still) de tres años, Smithfield Foods se ha comprometido a:

- No ejercitar derechos de voto superiores al 30%.
- No designar a más de la mitad de los miembros del Consejo de Administración de Campofrío.
- No incrementar su participación accionarial indirecta en Campofrío, salvo en supuestos autorizados.

Si al término del periodo inicial de tres años, Smithfield Foods aumentase su participación o nombrase a más de la mitad del Consejo, la compañía lanzaría una oferta sobre el 100% del accionariado.

“De esta integración entre iguales nace un gran grupo a nivel europeo y mundial. La fusión genera valor para todos los stakeholders de la compañía, y supone un apuesta segura de crecimiento”, señala Pedro Ballvé, Presidente de Campofrío.

“Este acuerdo culmina las excelentes relaciones entre Groupe Smithfield y Campofrío para crear un líder pan-europeo de preparados cárnicos, que crea valor para sus clientes, consumidores, empleados y accionistas desde el inicio”, afirma Robert Sharpe II, Presidente y CEO de Groupe Smithfield.

ANEXO DOCUMENTOS 3:



Groupe **Smithfield**

Campofrio e Grupo Smithfield fundem-se e criam líder europeu de produtos transformados à base de carnes

- Os Conselhos de Administração das duas empresas aprovaram hoje a sua fusão em termos paritários. O processo de fusão deverá estar concluído até ao final do quarto trimestre deste ano.
- A integração das duas sociedades, que se concretizará através da absorção da Smithfield pela Campofrio, dará lugar à empresa líder do sector na Europa e uma das cinco maiores do mundo, com um volume de facturação de 2.100 M € e um EBITDA de 190 M €, de acordo com os resultados agregados a 31 de Dezembro de 2007.
- A nova empresa continuará cotada nas Bolsas de Madrid e Barcelona. Os accionistas mais relevantes serão a Smithfield Foods (37%), Oaktree Capital (24%), Pedro e Fernando Ballvé (12%), Díaz Family (5%) e Caja Burgos (4%) e QMC (2%).
- A fusão está condicionada a uma declaração de excepção pela CNVM (Comisión Nacional de Valores Mobiliarios) autorizando a Smithfield Foods manter o excedente de participação no capital da Campofrio para além dos 30% sem ter que lançar uma OPA sobre a totalidade do capital da Campofrio.

Lisboa/Madrid/Paris, 30 de Junho de 2008 - A Campofrio Alimentación, S. A. ("Campofrio") e o Grupo Smithfield Holdings, S. L. ("Grupo Smithfield"), a *joint-venture* da Smithfield Foods Inc. (NYSE: SFD) (Smithfield Foods) e o fundo de capital de risco Oaktree Capital Management, anunciaram hoje a sua fusão. A operação, em termos paritários, embora o nome desta última seja o adoptado pela nova entidade, foi aprovada pelos respectivos Conselhos de Administração e será concretizada pela absorção do Grupo Smithfield pela Campofrio. O processo de fusão deverá estar concluído até ao final do quarto trimestre de 2008.

A fusão entre a Campofrio e o Grupo Smithfields, que visa essencialmente objectivos estratégicos e comerciais, criará a empresa líder europeia na categoria de produtos transformados à base de carnes e uma das cinco maiores do mundo, com um volume facturação de 2.100 M € e um EBITDA de 190 M €, de acordo com os dados pró-forma agregados das duas empresas para o período de 12 meses terminados a 31 de Dezembro de 2007.

A nova empresa adoptará a designação Campofrio, manterá a sua sede em Madrid e empregará mais de 11,800 trabalhadores e terá uma forte presença em Espanha, França, Bélgica, Portugal, Holanda, onde é líder de mercado, Rússia, Roménia, Alemanha, Reino Unido e Itália, onde detém uma forte presença.



Groupe Smithfield

Esta operação, que gerará valor dada a complementaridade entre as duas entidades em termos geográficos, *know-how* e produtos, permitirá significativas sinergias para o novo grupo, possibilitando-o de atingir mais de 40 M € de facturação em 2012.

O novo Grupo Campofrio será liderado por Pedro Ballvé, que continuará como Presidente da empresa, e Robert Sharpe, que será o CEO. Ambos liderarão uma equipa integrando os actuais executivos das duas empresas agora fundidas. Com esta fusão a estrutura accionista será: Smithfield Foods (37%), Oaktree Capital (24%), Pedro e Fernando Ballvé (12%), Díaz Family (5%), Caja Burgos (4%) e QMC (2%).

O Conselho de Administração da empresa, que carece da aprovação dos accionistas, será composto por nove membros: Pedro Ballvé (em representação da Carbal), que assumirá o papel de Presidente, dois Administradores nomeados pela Smithfield Foods, dois pela Oaktree Capital, um pela Cartera Nuvalia (Díaz Family) e três membros independentes.

Uma vez aprovada a operação de fusão pelos respectivos Conselhos de Administração, a operação estará condicionada pela validação das respectivas Assembleias Gerais de accionistas, pelas autoridades reguladoras da Concorrência e pela dispensa, pela CNVM, entidade reguladora do mercado de capitais espanhol, do lançamento de uma OPA pela Smithfield Foods sobre a Campofrio uma vez que passará a deter mais de 30% do capital da nova empresa, nos termos do artigo 8) do Decreto Real 1066/2007.

Para o período de transição de três anos, a Smithfield Foods compromete-se a:

- Não exercer direitos de voto superiores a 30% do capital;
- Não nomear mais de metade dos membros do Conselho de Administração da Campofrio;
- Não aumentar as suas participações indirectas no capital da Campofrio, excepto em situações devidamente autorizadas.

Após a transição, a Smithfield Foods compromete-se a lançar uma oferta sobre a totalidade do capital da Campofrio se aumentar a sua participação no capital da Campofrio ou nomear mais de metade dos seus Administradores.

"Esta fusão representa uma oportunidade fantástica de reforçar a nossa capacidade de responder às necessidades do mercado, a par de criar novas oportunidades para os nossos empregados, consumidores e clientes", disse Paulo Soares, CEO da Nobre, em Portugal.

"Desta integração entre iguais nasce um grande grupo a nível europeu e mundial. A fusão gera valor para todos os *stakeholders* da companhia e supõe uma aposta forte no crescimento" refere Pedro Ballvé, Presidente da Campofrio.

"Este acordo é o corolário das excelentes relações entre o Grupo Smithfield e a Campofrio para criar um líder pan-europeu de preparados de carne, que cria valor para os seus clientes, consumidores, empregados e accionistas" diz Robert Sharpe, Presidente e CEO do Grupo Smithfield.

ANEXO DOCUMENTOS 4:

INFORME DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GROUPE
SMITHFIELD HOLDINGS, S.L. SOBRE LA FUSIÓN POR ABSORCIÓN

DE

GROUPE SMITHFIELD HOLDINGS, S.L.
(SOCIEDAD ABSORBIDA)

POR

CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.
(SOCIEDAD ABSORBENTE)

Madrid, a 18 de septiembre de 2008

ANEXO DOCUMENTOS 5:

VALUE CHAIN POWERHOUSE

“In 2012 we have faced an extreme inflationary scenario. The centralised sourcing platform has allowed us to partially offset the increase in meat prices, which have reached record highs in the last two decades.”

MORTEN JENSEN
Chief Integrated Supply Chain Officer



UNITED STATES
8.0 MT total volume
1 manufacturing plant
Products with Dry Cured Ham

BELGIUM & LUXEMBOURG
31.1 MT total volume
5 manufacturing plants
Cooked Ham, Dry Sausages, Poultry, Hot Dogs, Pâté

FRANCE & SWITZERLAND
57.9 MT total volume
7 manufacturing plants
Cooked Ham, Dry Cured Ham, Dry Sausages, Hot Dogs, Poultry, Pâté

JV IN FRANCE
3 manufacturing plants
Cooked Ham, Hot Dogs

THE NETHERLANDS
32.2 MT total volume
2 manufacturing plants
Cooked Ham, Dry Sausages, Spreads, Cooked Sausages, Liver Sausages

GERMANY
5.9 MT total volume
Sales & Marketing office
Cooked Ham, Dry Ham, Dry Sausages, Poultry, Hot Dogs, Pâté

JV IN ROMANIA
1 manufacturing plant
Salamis, Cooked Ham, Sausages, Frankfurters, Romanian Specialties, Pâté

PORTUGAL
31 MT total volume
2 manufacturing plants
Cooked Ham, Dry Cured Ham, Dry Sausages, Hot Dogs, Poultry, Pizzas, Ready Meals, Meal Components

SPAIN*
259 MT total volume
9 manufacturing plants
Cooked Ham, Dry Ham, Dry Sausages, Hot Dogs, Poultry, Cold Cuts, Pizzas, Ready Meals, Fresh & Semi-processed Fresh Meat, Pâté

ITALY
39 MT total volume
5 manufacturing plants
Mortadella, Cooked & Roasted Ham, Dry Sausage, Dry Ham, Hot Dogs

● Manufacturing plants
● Joint Venture
* Including Carnes Selectas
MT, million tonnes

In 2012 a number of initiatives have been carried out to optimise the production structure and to take advantage of the synergies resulting from the integration of the activities of the Group's companies. Among other, the most significant projects include the concentration of the slicing activities and the reduction in the number of warehouses in France, as well as, the development of the *food terminal* concept in Belgium, which unified the slicing, packing and warehousing activities in one production centre and concentrated the deboning process in two specialised centres.

Additionally, a number of projects have been undertaken to ensure the continuous improvement and automation of the production processes, nutritional health, the introduction of innovative packaging systems and power savings. The implementation of a common resource management system ERP in all production and administrative centres is also part of the integration and efficiency improvement initiatives of the Group.

ANEXO DOCUMENTOS 6:



Avda. de Europa 24, Parque Empresarial La Moraleja, 28108 Alcobendas (Madrid)
Tel: (91) 4842700 Fax: (91) 661 53 45

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES
Att. D. Rodrigo Buenaventura
Director de Mercados Secundarios
Dirección General de Mercados
C/ Serrano, 47
28001 Madrid

COMUNICADO DE HECHO RELEVANTE

Madrid, 13 de enero de 2011

Muy señores nuestros,

De conformidad con lo previsto en el artículo 82 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, por medio de la presente se procede a comunicar, para su incorporación a los registros públicos de esa Comisión Nacional del Mercado de Valores, el siguiente Hecho Relevante:

CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A. ACUERDA LA ADQUISICIÓN DEL 100% DEL CAPITAL SOCIAL DE CESARE FIORUCCI S.P.A. A TRAVÉS DE UN CONTRATO DE COMPRAVENTA DE ACCIONES CON LOS ACCIONISTAS TITULARES DEL 100% DEL CAPITAL SOCIAL DE CESARE FIORUCCI S.P.A.

Campofrio Food Group S.A. anuncia que en el día de hoy ha firmado un Contrato de Compraventa de Acciones con las entidades titulares de la totalidad de las acciones representativas del 100% del capital social de la sociedad italiana Cesare Fiorucci S.p.A., que a su vez controla y es sociedad matriz de diversas sociedades (todas ellas, conjuntamente, el "Grupo Cesare Fiorucci"). El precio de las acciones ha ascendido a 45 millones de Euros contando el referido Grupo con una deuda financiera neta de aproximadamente 126 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 de acuerdo con sus cuentas consolidadas conforme a principios contables italianos generalmente aceptados, cifra sujeta a posterior a validación..

ANEXO DOCUMENTOS 7:

ANNUAL CORPORATE GOVERNANCE REPORT

FOR PUBLICLY LISTED COMPANIES

DATA IDENTIFYING THE ISSUER

FINANCIAL YEAR END: 31/12/2012

Tax ID number A-09000928

Business name: CAMPOFRIO FOOD GROUP, S.A.

ANNUAL CORPORATE GOVERNANCE REPORT FORM FOR PUBLICLY LISTED COMPANIES

For a better understanding of this form and subsequent drafting of the report, please read the instructions attached for this purpose at the end of this report.

A OWNERSHIP STRUCTURE

A.1 Complete the following table in relation to the company's share capital:

Last date of modification	Share capital (€)	Number of shares	Number of voting rights
30/12/2008	102,220,823.00	102,220,823	102,220,823

Indicate whether there are different classes of shares with different rights attaching to them:

No

A.2 List the company's significant direct and indirect shareholders at year-end, excluding directors:

Name or company name of shareholder	Number of direct voting rights	Number of indirect voting rights (*)	% of total voting rights
SMITHFIELD FOODS, INC	0	37,811,300	36.990
SFDS GLOBAL HOLDINGS, B.V.	24,788,549	0	24.250
OCM EUROPEAN PRINCIPAL OPPORTUNITIES FUND, L.P.	0	17,010,636	16.641
OCM LUXEMBOURG EPOF MEATS HOLDINGS SARL	17,010,636	0	16.641
COLD FIELD INVESTMENTS, LLC	11,623,447	0	11.371
OCM LUXEMBOURG OPPS MEATS HOLDINGS SARL	7,777,914	0	7.609
OCM OPPORTUNITIES FUND VI, L.P.	0	7,777,914	7.609
CARBAL, S.A.	6,727,145	0	6.581
BITONCE, S.L.	5,830,918	0	5.704
CAIXABANK, S.A.	4,265,899	0	4.173
CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA	0	4,265,899	4.173
SMITHFIELD INSURANCE COMPANY LTD.	1,339,304	0	1.369

Name or company name of the indirect shareholder	Held through: Name or company name of the direct shareholder	Number of direct voting rights	% of total voting rights
SMITHFIELD FOODS, INC.	COLD FIELD INVESTMENTS, LLC	11,623,447	11.371
SMITHFIELD FOODS, INC.	SFDS GLOBAL HOLDINGS, B.V.	24,788,549	24.250
SMITHFIELD FOODS, INC.	SMITHFIELD INSURANCE COMPANY LTD.	1,399,304	1.369
OCM EUROPEAN PRINCIPAL OPPORTUNITIES FUND, L.P.	OCM LUXEMBOURG EPOF MEATS HOLDINGS SARL	17,010,636	16.641
OCM OPPORTUNITIES FUND VI, L.P.	OCM LUXEMBOURG OPPS MEATS HOLDINGS SARL	7,777,914	7.609
CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA	CAIXABANK, S.A.	4,265,899	4.173

Indicate the most significant movements in the shareholder structure during the financial year:

Name or company name of the shareholder	Date of transaction	Description of transaction
CARTERA NUVALIA	2012/31/12	Shareholding decreased to < 3%.
INMO-3	2012/31/12	Shareholding decreased to < 3%.

A.3 Complete the following tables detailing the members of the board of directors who own voting shares in the company:

Name or company name of director	Number of direct voting rights	Number of indirect voting rights (*)	% of total voting rights
PEDRO JOSE BALLVE LANTERO	15	12,677,835	12.402
YIANNIS PETRIDES	10,000	0	0.010
JOSEPH WILLIAMSON LUTER IV	50	0	0.000
JUAN JOSE GUIBELALDE INURRITEGUI	1,284	0	0.001
LUIS SERRANO MARTÍN	20	267.740	0.262

Name or company name of the indirect shareholder	Held through: Name or company name of the direct shareholder	Number of direct voting rights	% of total voting rights
PEDRO JOSE BALLVE LANTERO	CARBAL, S.A.	6,727,145	6.581
PEDRO JOSE BALLVE LANTERO	BITONCE, S.L.	5,830,918	5.704
PEDRO JOSE BALLVE LANTERO	BETONICA 95, S.L.	119,757	0.117
LUIS SERRANO MARTIN	CARTERA NUVALIA SL	267.740	0.26

% of total voting shares held by the board of directors	12.675
--	---------------

ANEXO DOCUMENTOS 8:



ERNST & YOUNG

Ernst & Young, S.L.
Torre Picasso
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid
Tel.: 902 365 456
Fax: 915 727 300
www.ey.com/es

Translation of a report and financial statements originally issued in Spanish. In the event of discrepancy, the Spanish-language version prevails (See Note 26)

AUDIT REPORT ON THE FINANCIAL STATEMENTS

To the Shareholders of CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A.:

We have audited the financial statements of CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A., which comprise the balance sheet at December 31, 2012, the income statement, the statement of changes in equity, the cash flow statement, and the notes thereto for the year then ended. The Company's directors are responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the regulatory framework for financial information applicable to the entity in Spain (identified in Note 2 to the accompanying financial statements), and specifically in accordance with the accounting principles and criteria contained therein. Our responsibility is to express an opinion on the aforementioned financial statements taken as a whole, based upon work performed in accordance with prevailing audit regulations in Spain, which require the examination, through the performance of selective tests, of the evidence supporting the financial statements, and the evaluation of whether their presentation, the accounting principles and criteria applied and the estimates made are in agreement with the applicable regulatory framework for financial information.

In our opinion, the accompanying 2012 financial statements give a true and fair view, in all material respects, of the equity and financial position of CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A. at December 31, 2012, and the results of operations and cash flow for the year then ended, in conformity with the applicable regulatory framework for financial information in Spain, and specifically the accounting principles and criteria contained therein.

The accompanying 2012 management report contains such explanations as the directors consider appropriate concerning the situation of the Company, the evolution of its business and other matters; however, it is not an integral part of the financial statements. We have checked that the accounting information included in the aforementioned management report agrees with the 2012 financial statements. Our work as auditors is limited to verifying the management report in accordance with the scope mentioned in this paragraph, and does not include the review of information other than that obtained from the Company's accounting records.

ERNST & YOUNG, S.L.

(Signed on the original in Spanish)

Antonio Vázquez Pérez

February 28, 2013

CAMPOFRIO FOOD GROUP, S.A

2012 FINANCIAL STATEMENTS
AND MANAGEMENT REPORT

CONTENTS

	<u>Page</u>
FINANCIAL STATEMENTS	
Balance sheet at December 31, 2012 and 2011	1
Income statement for the year ended December 31, 2012 and 2011	2
Statement of changes in equity for the year ended December 31, 2012 and 2011	3 – 4
Cash flow statement for the year ended December 31, 2012 and 2011	5
Notes to the financial statements for the year ended December 31, 2012	6 – 83
Appendices	
	<u>References to explanatory notes</u>
I: Property, plant and equipment	6
II: Current assets - Investment in group companies and associates	7
MANAGEMENT REPORT	

CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A.
Balance sheet at December 31, 2012 and 2011
(Thousands of euros)

ASSETS	Notes	12/31/12	12/31/11	EQUITY AND LIABILITIES	Notes	12/31/12	12/31/11
Non-current assets				Equity			
Intangible assets	5	99,195	99,534	Capital and reserves			
Property, plant and equipment	6	167,888	130,167	Issued capital	12.1	102,221	102,221
Investment in group companies and associates	7	1,024,893	1,149,736	Share premium	12.2	411,129	411,129
Financial investments	8.2	4,419	4,704	Reserves	12.3	68,041	68,644
Deferred tax assets	16	41,002	47,180	Treasury shares and equity investments	12.4	(18,685)	(14,338)
				Profit or loss brought forward		(47,632)	(7,919)
				Loss for the year	3	5,065	(39,713)
		1,337,397	1,331,321			520,139	518,024
Current assets				Grants, donations and bequests received	13	6,283	3,787
Non-current assets held for sale	9	769	974			526,422	521,811
Inventories	10	170,098	162,004	Non-current liabilities			
Trade and other receivables	8	76,270	92,505	Provisions	14.1	45,014	53,463
Investments in group companies and associates	8.4	70,479	57,595	Borrowings	15.1	553,410	580,185
Financial investments	8.5	1,565	2,053	Deferred tax liabilities	16	16,860	14,410
Accruals		166	268			615,284	648,058
Cash and cash equivalents	11	152,867	122,954	Current liabilities			
		472,214	438,353	Provisions	14.1	10,113	15,268
				Borrowings	15.2	51,987	25,400
				Payables to group companies and associates	18.1	285,924	229,716
				Trade and other payables	15	318,881	329,421
						667,905	699,805
TOTAL ASSETS		1,809,611	1,769,674	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		1,809,611	1,769,674

The accompanying notes are an integral part of the financial statements

CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A.
Income statement
for the year ended December 31, 2012 and 2011
(Thousands of euros)

	Notes	12/31/12	12/31/11
CONTINUING OPERATIONS			
Revenue			
Sale of goods	17.1	911,936	879,137
Changes in inventory of finished goods and work in progress		(905)	1,236
Work performed by the entity and capitalized	6.1	1,237	623
Cost of sales			
Consumption of goods for resale		(37,534)	(23,321)
Consumption of raw materials and other consumables	17.2	(432,843)	(426,312)
Impairment of goods for resale, raw materials and other consumables	10	314	(429)
		(470,063)	(450,062)
Other operating income			
Ancillary income		14,768	14,037
Grants related to income		204	1,735
		14,972	15,772
Employee benefits expenses			
Wages, salaries, et al		(80,811)	(133,267)
Social security costs, et al	17.3	(24,382)	(23,314)
		(105,193)	(156,581)
Other operating expenses			
External services	17.4	(274,410)	(272,283)
Taxes		(4,742)	(4,281)
Losses on, impairment of, and change in trade provisions	8.3	(580)	(422)
		(279,712)	(276,986)
Depreciation and amortization	5 & 6	(18,468)	(14,668)
Grants related to non-financial assets and other grants	13	2,186	1,366
Impairment losses and gains (losses) on disposal of non-current assets			
Impairment and loss	6.1	(539)	(9,327)
Gains (losses) on disposal and other gains and losses	6.1	156	143
		(383)	(9,184)
OPERATING PROFIT		59,607	(9,397)
Finance revenue			
From marketable securities and other financial instruments			
Of group companies and associates	7.2 & 8.4	2,992	12,131
Of third parties		1,399	1,548
	17.5	4,391	13,679
Finance costs			
Borrowings from group companies and associates		(1,553)	(2,415)
Third-party borrowings	17.6	(51,796)	(55,690)
		(53,349)	(58,105)
Change in fair value of financial instruments			
Trading portfolio and other securities		-	2,599
Exchange gains (losses)			
-		-	(25)
Impairment and gains (losses) on disposal of financial instruments			
Gains (losses) on disposals and other gains and losses		-	(296)
FINANCE COST		(48,958)	(42,148)
PROFIT (LOSS) BEFORE TAX		6,649	(51,505)
Income tax	16.1	(1,107)	12,142
PROFIT (LOSS) FOR THE PERIOD FROM CONTINUING OPERATIONS	16.1	5,542	(39,363)
DISCONTINUED OPERATIONS			
Loss after tax for the year from discontinued operations	9 & 16.1	(477)	(350)
PROFIT (LOSS) FOR THE YEAR		5,065	(39,713)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements

CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A.
Statement of changes in equity
for the year ended December 31, 2012 and 2011
(Thousands of euros)

A) *Statement of recognized income and expenses for the year ended December 31, 2012 and 2011*

	Notes	2012	2011
Profit (Loss) for the period	3	5,065	(39,713)
Income and expense recognized directly in equity			
Grants, donations and bequests received	13	-	1,117
Tax effect	13	-	(335)
Income and expense recognized directly in equity		-	782
Amounts transferred to income statement			
Grants, donations and bequests received	13	(2,186)	(1,356)
Tax effect	13	656	406
Total amounts transferred to income statement		(1,530)	(950)
Total recognized income and expense		3,535	(39,881)

CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A.
Statement of changes in equity
for the year ended December 31, 2012 and 2011
(Thousands of euros)

B) Total statement of changes in equity for the year ended December 31, 2012 and 2011

	Reservas														Total equity
	Issued capital (Note 12.1)	Share premium (Note 12.2)	Legal reserve (Note 12.5)	Voluntary reserve (Note 12.3 & 12.4)	Merger reserve	Differences arising from converting capital to euro (Note 12.3)	Goodwill reserve (Note 12.3)	Total reserves	Treasury shares and equity investments (Note 12.4)	Loss brought forward	Profit (Loss) for the year (Note 3)	Dividends	Total capital and reserves	Grants, donations and bequests received (Note 13)	
Balance at December 31, 2010	102,221	411,129	10,529	38,222	662	121	11,580	61,124	(12,107)	(13,554)	22,665	-	571,508	3,955	575,463
Total recognized income and expense	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(39,713)	-	(39,713)	(168)	(39,881)
Dividends paid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(10,222)	(10,222)	-	(10,222)
Transactions with shareholders and owners Transactions with treasury shares or own equity instruments (net)	-	-	-	(50)	-	-	-	(50)	(2,231)	-	-	-	(2,281)	-	(2,281)
Other changes in equity	-	-	-	(1,268)	-	-	6,838	5,570	-	5,635	(22,665)	10,222	(1,268)	-	(1,268)
Balance at December 31, 2011	102,221	411,129	10,529	36,904	662	121	18,428	66,644	(14,338)	(7,919)	(39,713)	-	518,024	3,787	521,811
Total recognized income and expense	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,065	-	5,065	(1,530)	3,535
Transactions with shareholders and owners Transactions with treasury shares or own equity instruments (net)	-	-	-	(147)	-	-	-	(147)	(4,347)	-	-	-	(4,494)	-	(4,494)
Increase in equity as a result of the merger (Note 21)	-	-	-	-	1,544	-	-	1,544	-	-	-	-	1,544	4,026	5,570
Other changes in equity	-	-	2,269	(9,107)	-	-	6,838	-	-	(39,713)	39,713	-	-	-	-
Balance at December 31, 2012	102,221	411,129	12,798	27,650	2,206	121	25,266	68,041	(18,685)	(47,632)	5,005	-	520,130	6,263	526,422

CAMPOFRÍO FOOD GROUP, S.A.

Cash flow statement
for the year ended December 31, 2012 and 2011
(Thousands of euros)

	Notes	2012	2011
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES			
Profit (loss) before tax		6,649	(51,505)
Adjustments to profit (loss)			
Depreciation and amortization	5 y 6	18,468	14,868
Changes in provisions		(767)	57,874
Grants released to income	13	(2,186)	(1,356)
Gains (losses) from derecognition and disposals of non-current assets	6.1	(166)	(142)
Finance revenue	17.5	(4,391)	(13,679)
Finance costs	17.6	53,349	58,105
Exchange gains (losses)		-	25
Change in fair value of financial instruments		-	(2,599)
Other income and expenses		173	296
		64,490	113,193
Change in working capital			
Inventories		(7,895)	(8,004)
Trade and other receivables		2,127	16,067
Other current assets		(2,823)	(10,613)
Trade and other payables		18,667	94,798
Other current liabilities		241	-
		10,517	92,248
Other cash flows from operating activities			
Interest paid		(46,434)	(50,214)
Interest received		-	1,804
Income tax received (paid)		(9,388)	-
Other payments (receipts)		(8,353)	969
		(66,205)	(47,441)
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES		15,451	106,497
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES			
Payments on investments			
Intangible assets	5	(663)	(1,864)
Property, plant and equipment	6	(20,829)	(12,870)
		(21,512)	(14,734)
Proceeds from disposals			
Property, plant and equipment		557	142
		557	142
CASH FLOWS FROM(USED IN) INVESTING ACTIVITIES		(20,955)	(14,591)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from and payments on equity instruments			
Acquisition of own equity instruments	12.4	(5,049)	(2,768)
Disposal of own equity instruments	12.4	555	507
Grants, donations and bequests received	15	-	1,117
		(4,494)	(1,164)
Proceeds from and payments of financial liabilities issues			
Bank borrowings	15.1	-	100,000
Payables to group, multigroup and associates companies		61,244	3,075
Other borrowings		2,068	253
		63,312	103,328
Repayment and redemption of			
Bank borrowings	15.1	(10,000)	(2,108)
Payables to group, multigroup and associated companies	7.2	(3,400)	(181,075)
Other borrowings		-	(19,040)
		(13,400)	(202,223)
Dividends paid and payments on other equity instruments			
Dividends	3.1	-	(10,222)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES		35,418	(110,281)
NET INCREASE/DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS			
Cash and cash equivalents at January 1		122,954	141,330
Cash and cash equivalents at December 31	11	162,667	122,954
		29,913	(18,376)

ANEXO DOCUMENTOS 9:



La historia de Campofrio se inicia en 1952, cuando José Luis Ballvé decide fundar en Burgos la compañía. La marca Campofrio es sinónimo de calidad, innovación, tradición y seguridad, atributos todos ellos que a lo largo de su historia han permitido a esta marca poder contar con el respaldo y la confianza de millones de consumidores de todo el mundo.

Valores y oferta de la marca

Campofrio es la marca líder indiscutible del sector de elaborados cárnicos en España. La confianza que en ella depositan día tras día los consumidores la ha convertido en la marca de referencia en prácticamente todos los segmentos en los que tiene presencia. Ofrece una amplia variedad de productos en jamón cocido, pavo, fiambres, salchichas, embutidos, jamón curado y pizzas refrigeradas.

Además de por su calidad, Campofrio también cuenta con el respaldo de los consumidores por haber sabido, durante todos estos años, adaptarse perfectamente a las diferentes necesidades y *segrets*; lo que la ha convertido no solo en una marca auténtica y versátil, sino también relevante, efectiva y eminentemente cercana. No en

vano, Campofrio lleva décadas satisfaciendo momentos de consumo muy diferentes, proporcionando una alimentación sana y preocupándose por ofrecer a los consumidores algo tan esencial en sus vidas como lo que recoge uno de sus claims más recientes: "que nada ni nadie nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida".

Innovación y promociones

La innovación es uno de los atributos inherentes a Campofrio. De hecho, una de sus más claras señas de identidad es la capacidad para adelantarse a las necesidades de los consumidores, para ofrecerle respuestas que le aportan valor y que son diferenciales.

Su compromiso con la innovación es tal que lo aborda de manera transversal, lo que

permite ofrecer ventajas competitivas tanto en productos pioneros como en aquellos clásicos y deseados desde siempre, con, además, formatos más accesibles y prácticos para el consumidor. Y además, con soluciones en todas y cada una de las tendencias actuales del consumidor, tanto en los ejes de Salud como en los de Conveniencia, Sabor y *Value for Money*.

Ejemplos de esa innovación son los *Naturísimos* de jamón cocido y pavo, una gama de productos sin conservantes añadidos, sin colorantes, baja en grasas y sin gluten que no ha dejado de crecer desde su lanzamiento, o el *Fuet de Pavo Favorito*, lanzado en 2012 y que es una alternativa perfecta para aquellos que quieren disfrutar de todo el sabor sin renunciar a cuidarse. En el eje de la Conveniencia, y concretamente



en el segmento de los *snacks*, Campofrio ha seguido innovando y al éxito de los *snacks Mini Fuet* y *Mini Chorizo* no solo ha sumado el de los *Jamóninos* y *Favoninos*, sino que recientemente ha incorporado a su oferta las *Mini Barritas de Pavo*, una solución perfecta para cuidarse sin renunciar al sabor. Asimismo, Campofrio también ha introducido importantes novedades en el segmento de platos preparados, especialmente en la categoría de Pizzas, con una ampliación de la familia de productos a través de la gama *Trattorissima*, pizzas extra finas y crujientes que siguen revolucionando este mercado.

Contexto de mercado

Campofrio Food Group es la empresa de referencia de elaborados cárnicos en Europa y una de las cinco más importantes del sector en el mundo. Cuenta con ocho compañías que operan interdependientemente, situadas en España (Campofrio España), Portugal (Nobre), Francia (Groupe Aoste), Italia (Fiorecci), Holanda (Stegeman), Bélgica (Imperial Meat Products), Estados Unidos (Campofrio Food Group America) y Alemania (CFG Deutschland); y además, cuenta con una

joint venture con Caroli Foods Group, líder del mercado rumano y con una *joint venture* con Foxlease Foods en el mercado francés.

Campofrio Food Group alcanzó en 2012 un volumen de ventas de 403.726 toneladas de productos elaborados cárnicos y frescos. En elaborados cárnicos la compañía dispone en España de una cuota de mercado, en el mercado de marcas, del 20%, gracias principalmente a la fuerza, calidad y prestigio del conjunto de sus marcas: Campofrio, Navidul, Oscar Mayer y Revilla, todas ellas líderes en sus respectivos segmentos.

Logros y perspectivas de futuro

En cuanto a los logros, el principal y más relevante es el hecho de ser la marca de elaborados cárnicos preferida por los consumidores durante los últimos 50 años, un hito que le obliga a adelantarse al futuro y a seguir marcando tendencia en su sector.

Campofrio no solo marca tendencia con sus productos, sino que lo hace igualmente con sus estimulantes estrategias de comunicación, que año tras año han conseguido, con sus mensajes originales y memorables, captar la atención de los

consumidores y de los medios y estrechar importantes vínculos emocionales. Si ya en 2010 la campaña *Casacos Azules* suponía el primer reconocimiento de esta marca, en clave de humor, a la forma de entender la vida de los españoles, en 2011 Campofrio mantenía esta apuesta, particular y diferencial, a través de la campaña *Cómicos*, que supo capturar nuevamente el espíritu de España y contó con el aplauso popular. El testigo en 2012 lo tomó la campaña *El curriculum de todos*, que volvió a superar todas las expectativas de la marca pues en apenas unas semanas Campofrio logró alcanzar un nivel de reconocimiento de marca sin precedentes.

De hecho, Campofrio hace tiempo que se ha hecho un hueco entre las marcas de mayor reconocimiento y notoriedad, pues sus hechos hablan por sí solos: en los últimos cuatro años, las campañas de comunicación de Campofrio han recibido más de 50 premios, tanto nacionales como internacionales, como por ejemplo el *Gran Premio a la Eficacia Campofrio* en 2012, el *Sol de Oro* en TV y Cine por la campaña *Cómicos* en 2012 o el *Sol de Oro* en TV y Cine por la campaña *Cuatro Sentidos* en 2011.



<http://www.campofrio.es>
<http://www.facebook.com/campofrio>
<http://www.twitter.com/campofrio>
<http://www.youtube.com/user/campofrio>

1952

Nace CONSERVERIA CAMPOFRIO, S.A. de la mano de José Luis Ballvé, padre del actual presidente Pedro Ballvé Lantero.

1960

Campofrio se convierte en la marca líder de su sector.

1975

Puesta en marcha de la Fundación Laboral Sonsoles Ballvé, cuyo principal objetivo es proteger a los hijos discapacitados de los trabajadores.

1988

Campofrio sale a bolsa.

2000

Campofrio refuerza su liderazgo en España con la compra de OMSA y la fusión con Navidul.

2008

Nace Campofrio Food Group, S.A. fruto de la fusión entre Groupe Smithfield y Campofrio.

2012

La campaña *El curriculum de todos* lleva a la marca Campofrio a su más alto nivel de reconocimiento.

ANEXO DOCUMENTOS 10:

Libro Blanco de las TIC en el Sector Agroalimentario - Subsector Cárnico -

El sector cárnico es uno de los principales referentes industriales de nuestro país. Según el Informe 2009 de la Asociación de Industrias de la Carne en España (AICE), la industria cárnica está a la cabeza de los sectores industriales, sólo detrás de otros de gran dimensión como la industria automovilística, la del petróleo y combustibles y la de producción y distribución de energía eléctrica.

La industria cárnica española, integrada por mataderos, salas de despiece e industrias de elaborados, agrupa a 4.433¹ empresas, de las cuales el 94,18% corresponde a

autónomos, microempresas o pequeñas empresas. Con una cifra de negocio de más de 19.000² millones de euros (el 20% del sector alimentario español), ocupa el primer lugar de toda la industria española de alimentos y bebidas, y supone casi el 2% del PIB total español (a precios de mercado) y el 14% del PIB de la rama industrial.

Además, el sector cárnico es un claro tractor de empleo. Con aproximadamente 100.100 trabajadores directos, la industria cárnica representa el 20% del empleo total de la industria alimentaria española.

Tabla 1. Datos económicos de la industria cárnica española 2009

Cifra total de negocio	19.339 millones de
Facturación del sector alimentario	20,10%
Facturación de la industria cárnica sobre el PIB total de España	2%
Facturación de la industria cárnica sobre el PIB industrial de España	14%
Cifra total de exportaciones de la industria cárnica	2.532 millones de
Cifra total de importaciones españolas de productos cárnicos	801 millones de
Tasa de cobertura del sector cárnico español	216%
Nº de instalaciones industriales	
- Mataderos	703
- Salas de despiece	2.370
- Industrias de elaborados	4.505
Empleo sectorial	100.100 trabajadores
Empleo sobre el total del sector alimentario	23%
Nº medio de empleados por empresa	11

Fuente: INE, Agencia Tributaria y Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición

¹ INE 2009 (CNAE93, 151 Industria Cárnica)

² INE 2009 (CNAE 15 Industria de alimentación y bebidas)

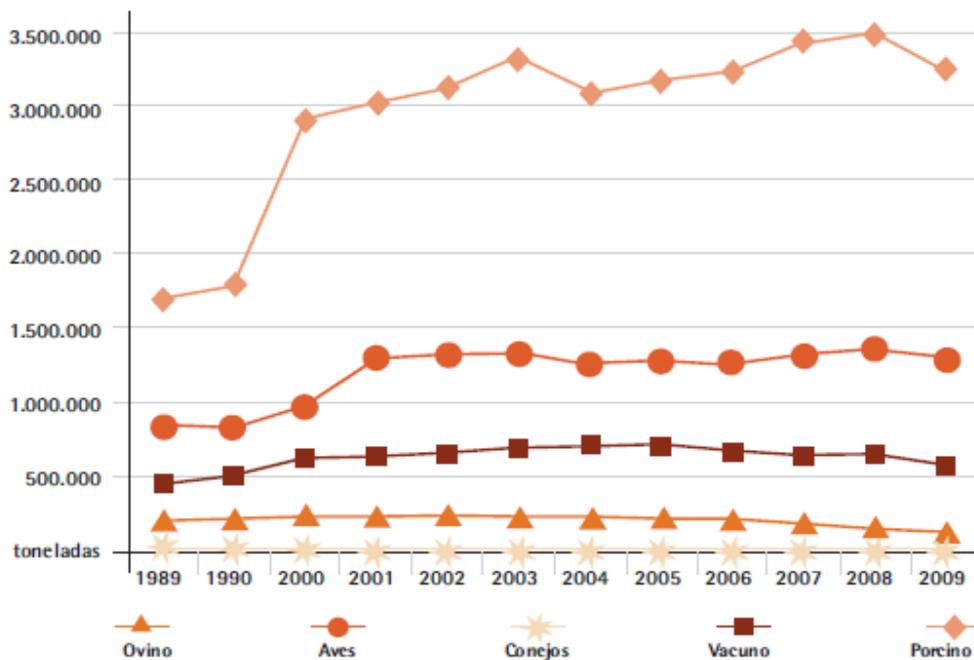
1.1 LA PRODUCCIÓN DE CARNE EN ESPAÑA

La estructura industrial del sector cárnico en España es muy amplia y está en constante desarrollo y evolución, dada la implicación directa que tiene con el consumo. Está integrada por numerosos y variados subsectores, y dentro de cada uno de ellos hay una gran variedad de gamas de productos.

Según datos procedentes del Panel de Consumo del Minis-

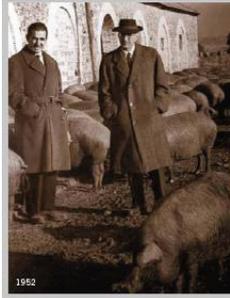
terio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino del año 2009³, el consumo per cápita de carne y productos cárnicos en España se sitúa en 50 Kg por persona y año, lo que supone un gasto de unos 332,7€/año per cápita. Respecto al tipo de producto, el mayor consumo de carne corresponde al porcino fresco y transformado, seguido del pollo. El consumo de productos transformados corresponde principalmente a salazones, productos cocidos y curados.

Gráfico 1. Evolución de la producción española de carnes



Fuente: Asociación de Industrias de la Carne de España (AICE)

ANEXO DOCUMENTOS 11:



José Luis Ballvé

Founder



Conservera Campofrío S.A. was founded by Don José Luis Ballvé in 1952 in the charming and monumental Northern Spanish town of Burgos. What started as a small slaughterhouse diversified into processed meat products in 1960 and since then has grown to become the market leader in this sector, thanks to Don José Luis' commercial savvy and passion for details. When he died in 1985, one of his sons, Pedro Ballvé, took on the leadership of the company. Pursuing the tradition of work well done and with a strong belief in innovation, Pedro Ballvé led Campofrío into a new era: the company entered the stock market in 1988 and, two years later, began its internationalization with the opening of a production plant in Moscow. 2000-2008 was a period of consolidation for Campofrío with the acquisition of Navidul, the leading player in the cured ham business. Today, speaking of Campofrío means leadership in the processed meats market in Spain and a company that consumers associate with a tradition of quality and innovation.

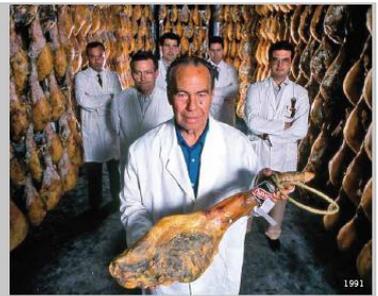


Manuel Díaz Ruiz

Founder



A self-made man, Manuel Díaz Ruiz was born in 1925 into a humble family in Torrijos (Toledo). At the age 12, he was sent by his father to work as an apprentice in a slaughterhouse in a nearby village, where he learnt how to become a butcher. In 1950, he and his wife started their own butcher shop, which rapidly expanded to become a slaughterhouse. In 1975, he opened his first ham drying operation and three years later "Navidul", the first ham brand in Spain, was born – the name representing the first letters of what makes a good ham: NATural, Vlejo (old) and DULce (sweet). As a true entrepreneur and a great leader, Manuel created his own sales network, and pioneered a major international expansion that made Navidul the first Spanish ham to be sold in North America. Customer oriented, he gained for Navidul the position of undisputed leader in the dry ham category. In 2000, Navidul merged with Campofrío, and the Diaz family became part of the Group's shareholder structure.





Marcolino Pereira Nobre

Founder



With a history going back more than 90 years, NOBRE's tradition is deeply rooted in the Portuguese town of Rio Maior, where Marcolino Pereira Nobre opened a delicatessen pork products shop in 1918. After several years of successful activity, the business was expanded and NOBRE's first slaughterhouse in Portugal was built in Rio Maior in April 1957. With advanced technology, modern processes and a mission focused on providing the best quality products, NOBRE achieved high levels of productivity and delivered business growth. As a consequence of this success, the 1970s saw the construction of a modern factory, equipped with the latest technology and highly organized logistics. The quality and choice of its products have made NOBRE the undisputed market leader in the processed meat sector, a position it has proudly kept throughout the years, a leadership that has been consolidated with the integration of Campofrío Portugal in 2009.



Cesare Fiorucci

Founder



The beginnings of Fiorucci can be traced back to the 1860's, when Innocenzo Fiorucci, who owned a meat shop in Norcia, would come to Rome during the winter to sell the typical dry sausage from Norcia, called Norcino. Building on their father's legacy, the next generation of the Fiorucci family expanded the business by creating a chain of Norcinerie (Norcia meatshops) which soon won popularity in Rome. Cesare, son of Innocenzo, was known and admired for the passion he had for his business. In 1950, he created an industrial model to meet the need for increased production and to safeguard the recipes that have been so carefully handed down through generations. In 1968, Cesare laid the foundation stone for the Santa Palomba Plant, where the company's headquarters still are today, and this gave birth to Salumificio Cesare Fiorucci S.a.s. Cesare's son, Ferruccio, guided the company after his father's death and has developed it to its current dimension. In April 2011, Cesare Fiorucci became part of the Campofrío Food Group family.



Jean Caby

Founder



Born in 1890 in Lille, in the North of France, Jean Paul Eugène Legis Caby, the son of a salesman, opened a pork products delicatessen at the age of 29. A few years later, he launched the first l'Arles Saint Antoine, a tasty sausage made from pork and beef. After the success of this venture, he soon began selling hams, sausages, salted and canned products under the Hogporc brand. In 1951, his company was the first one to introduce vacuum-packed products in Europe. Thirty years later the cocktail sausage was launched under the Jean Caby brand, and is still one of the brand's stellar products. After a long career as a visionary and an entrepreneur, the name Jean Paul Eugène Legis Caby is synonymous of excellence. The business in France now stands for a modernity that is strongly rooted in a genuine and traditional "savoir-faire".



Jozef De Spiegeleire

Founder



Imperial was founded by Jozef De Spiegeleire in Lovendegem in 1953, with quality, tradition and service as its defining values. By the end of the Second World War, using the little money he had inherited from his mother, Jozef started cycling from village to village to sell sausages. He opened his first workshop in Lovendegem in 1953, smoking the sausages using his father's traditional recipe. In the late 1950's, he became the very first to have an air-conditioned sausage drying room in Europe. In 1966, he founded Champlon Salaisons in the South of Belgium, with the idea of producing the "real Ardennes pure pork sausage" under the Marcassou brand, and twelve years later, Imperial Company was born with the acquisition of the Comby plant. The family sold the business in 1994 and Dacor, a cooked ham and pâté producer was integrated into the group, now called Imperial Meat Products.

Johannes Stegeman

Founder



From a one man business to market leader, Stegeman has been the leading processed meats company in the Netherlands since it was founded by John Stegeman in 1858 as a family business. It all started as a butcher shop selling cured meat sausages. Finding success early on, the number of butcher shops were rapidly expanded and in 1916, Stegeman remodelled an old canning factory and thus extended its range from meats to soups. It was in 1962 when Stegeman flourished and expanded rapidly offering a wider product range of cured meats. Today, 150 years later, despite modern processes of production, the craftsmanship of butcher John Stegeman still forms the foundation of the company - attention to quality and tradition lives on.

1916



1976



1962



1995



2000



Michel Reybier

Founder



Aoste owes its name to the small region located close to the French Alps where Groupe Aoste made dry cured ham for the first time. This was in 1976 when Michel Reybier founded the business and built its first factory. The early success of the Aoste dry ham factory prompted the rapid expansion and growth of the company and two years later, a dry sausage factory in Maclas was built where the Justin Bridou brand, today's market leader in dry sausages, was born. Eventually, the acquisition of St Symphorien factory in 1990 where Cochonou, the pioneer in the dry sausage was produced, followed. In 2006 Jean Cabry, leader in cooked sausages, was incorporated into the Groupe Aoste family. Strengthening its undisputed leader position in the dry sausage segment in France, Cesar Moroni, the market leader in the French chorizo market was merged into Groupe Aoste in July of 2010. Today, Groupe Aoste's passion for tradition and excellent quality lives on and has made it the leader in dry meat products in France.

ANEXO GRÁFICOS 1:

CAMPOFRIO FOOD GROUP, SOCIEDAD ANONIMA

28108 ALCOBENDAS (MADRID, ESPANA) **Código NIF** A09000928
Empresa cotiza en bolsa **Fecha últimas cuentas** 31 dic 2012

Esta empresa es la matriz global del grupo corporativo

Información de contacto

AV DE EUROPA (PQ EMPRESARIAL DE LA MORALEJA EDIF, 24) **Teléfono** +34 91/4842700
28108 ALCOBENDAS **Fax** +34 91/6615345
MADRID **Dirección web** www.campofriofoodgroup.com
ESPANA

Información legal & tipo cuentas

Estado	Activa	Ultimo año disponible	31 dic 2012
Forma jurídica	Sociedad anonima	Años disponibles Cuentas disponibles	23
Fecha constitución	1 sep 1944		Cons. & No Cons.
Presidente	BALLVE LANTERO PEDRO		
Director ejecutivo	BALLVE LANTERO PEDRO		

Información grupo & tamaño (2012)

Ingresos explotación	926.908 mil EUR	Indicador Independencia BvD	B+
Resultado ejercicio	5.542 mil EUR	Núm. accionistas	42
Total activo	1.809.611 mil EUR	Núm. participadas	78
Número empleados	2.549		

Clasificación sectorial

Descripción actividad

ELABORACION DE TODA CLASE DE EMBUTIDOS, CONSERVAS CARNICAS Y SUS DERIVADOS CON APROVECHAMIENTO DE LAS RESES PORCINAS Y VACUNAS

Código(s) CNAE 2009**Código(s) primario :**

1013 - Elaboración de productos cárnicos y de volatería

Código(s) NACE Rev. 2**Código(s) primario :**

1013 - Elaboración de productos cárnicos y de volatería

Código(s) CAE Rev.3**Código(s) primario :**

1013 - Production of meat and poultry meat products

Código(s) US SIC**Código(s) primario :**

2013 - Sausages and other prepared meat products

Código(s) IAE**Código(s) primario :**

4132 - Fabricacion de productos carnicos de todas clases
6124 - Comercio mayor,carnes,product.y deriv.carnic.elab.,huevos,aves y caza
6129 - Comercio mayor de otros productos alimenticios ncop
6125 - Comercio mayor,leche,prod.lacteos,miel,aceites y grasas comestibles
9321 - Enseñanza de formacion y perfeccionamiento profesional no superior
8590 - Alquiler de otros bienes muebles ncop sin personal permanente
7544 - Almacenes frigorificos
4133 - Salas despiece autonomas,aprovech.transf.subprod.carnicos usos indust.
4181 - Fabricacion de pastas alimenticias
4160 - Fabricacion conservas de pescado y otros productos marinos

Código(s) NAICS 2007**Código(s) primario :**

311612 - Meat Processed from Carcasses
311613 - Rendering and Meat Byproduct Processing

Código(s) CNAE 93 Rev.1**Código(s) primario :**

1513 - Fabricación de productos cárnicos

Código(s) CAE Rev. 2.1

Código(s) primario :

1513 - Production of meat and poultrymeat products

Código(s) NACE Rev. 1.1

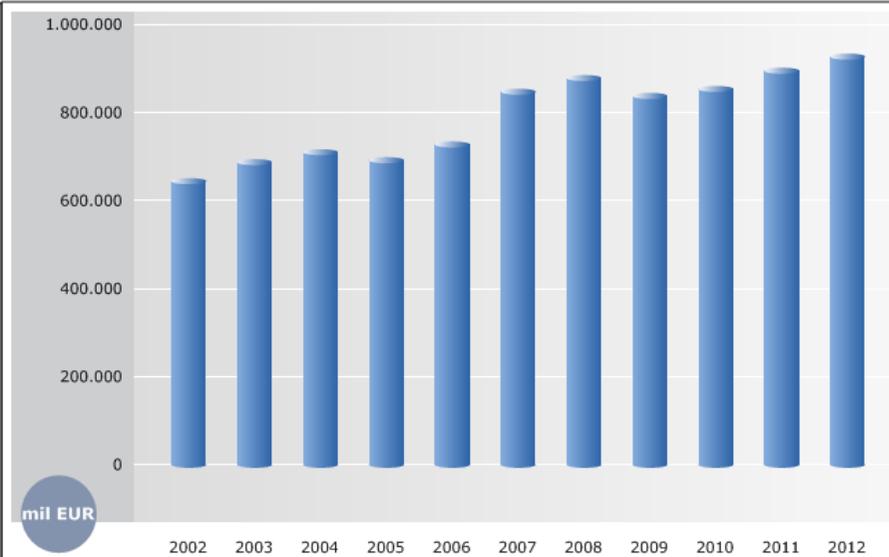
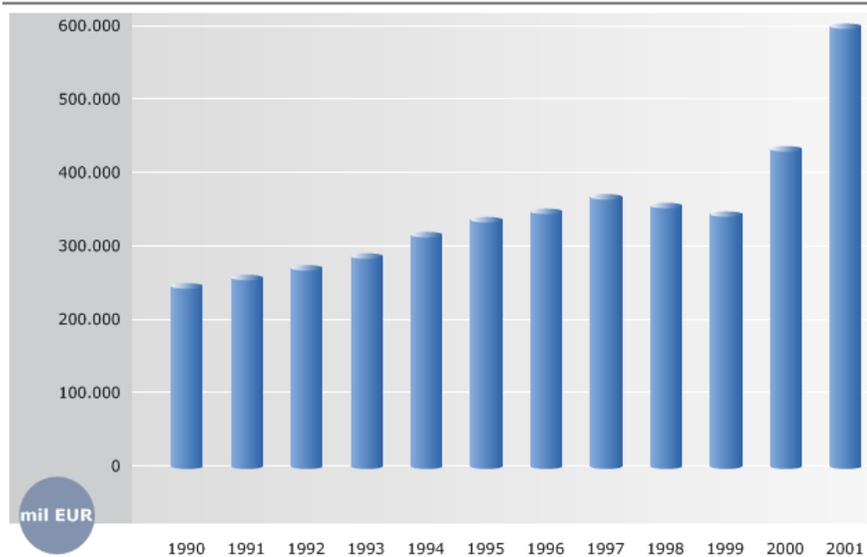
Código(s) primario :

1513 - Fabricacion de productos carnicos

Perfil financiero & empleados

Cuentas No Consolidadas	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2012 mil EUR	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2011 mil EUR	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2010 mil EUR	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2009 mil EUR	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2008 mil EUR	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2007 mil EUR	Cuentas No Consolidadas 31 dic 2006 mil EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal
Ingresos de explotación	926.908	894.909	853.558	837.653	878.282	847.229	727.366
Result. ordinarios antes Impuestos	6.649	-51.505	23.099	-9.446	26.060	23.645	35.742
Total Activo	1.809.611	1.769.674	1.604.975	1.494.601	1.253.406	948.958	983.171
Fondos propios	526.422	521.811	575.463	566.245	571.883	311.679	313.917
Rentabilidad económica (%)	0,37	-2,91	1,44	-0,63	2,08	2,49	3,64
Rentabilidad financiera (%)	1,26	-9,87	4,01	-1,67	4,56	7,59	11,39
Liquidez general	0,71	0,73	1,01	1,23	1,04	1,53	1,45
Endeudamiento (%)	70,91	70,51	64,15	62,11	54,37	67,16	68,07
Número empleados	2.549	2.371	2.367	2.405	2.570	2.597	2.645

Evolución de una variable clave: Ingresos de explotación (1990 - 2012)

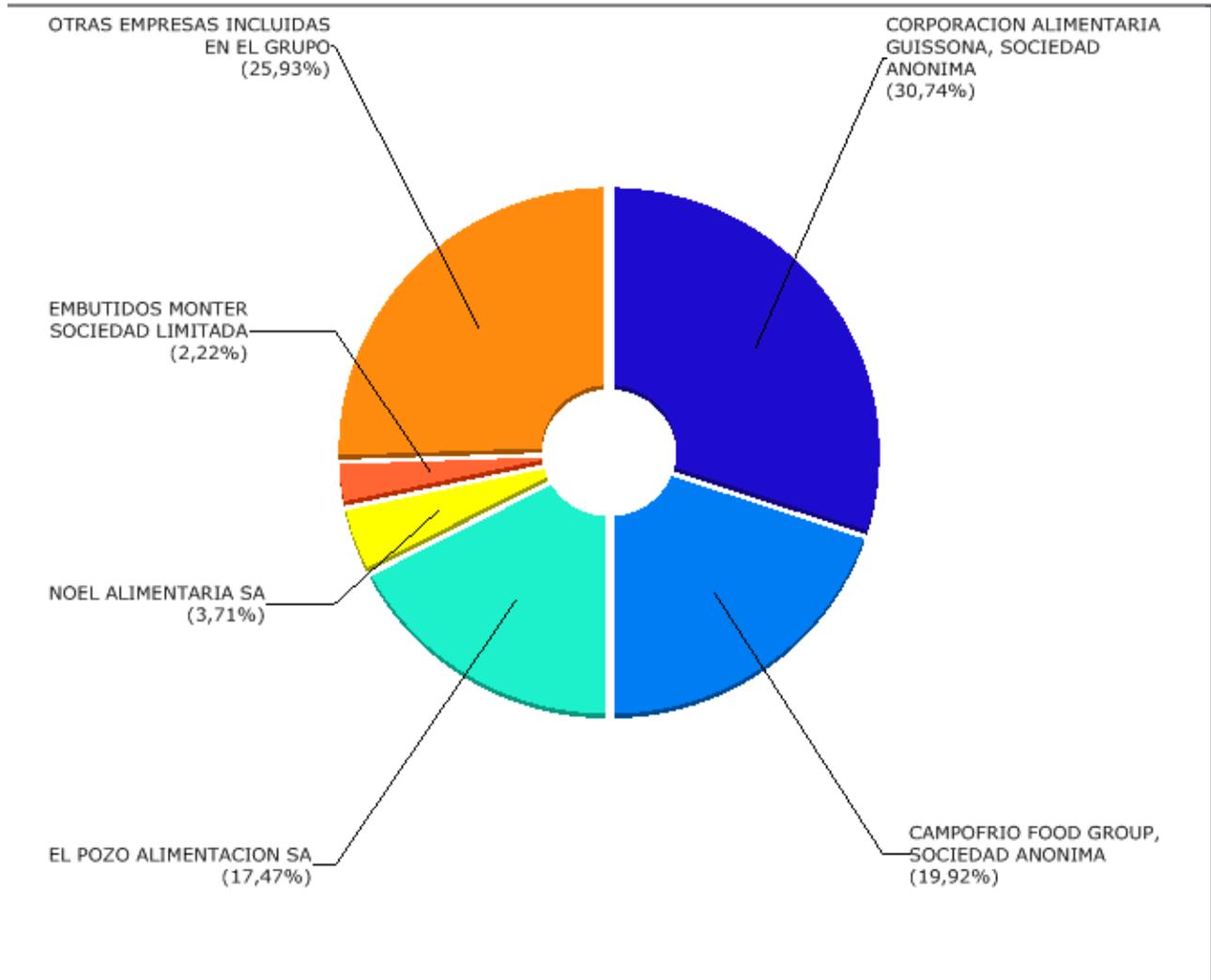


ANEXO GRÁFICOS 2:

Gráfico circular 1

Comparación: Ingresos de explotación
2012 - 408 empresas (100% = 4.652.197 mil EUR)

Grupo: Su resultado de la búsqueda (1742 empresas)



Nombre	Código consolidación	Año	Ingresos de explotación mil EUR	Rango
2012				
Mediana			1.210	
Desviación típica			93.686	
Media			11.402	
CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA	U2	2.012	1.430.304	1
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SOCIEDAD ANONIMA	U2	2.012	926.908	2
EL POZO ALIMENTACION SA	U2	2.012	812.771	3
NOEL ALIMENTARIA SA	U1	2.012	172.603	4
EMBUTIDOS MONTER SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	103.380	5
EMBUTIDOS MONELLS SA	U1	2.012	87.234	6
PRODUCTOS IBERICOS CALDERON Y RAMOS SL	U1	2.012	70.820	7
ARCADIE ESPAÑA SL	U1	2.012	65.793	8
EMBUTIDOS DE TENERIFE SA	U1	2.012	45.790	9

COMERCIAL PECUARIA SEGOVIANA SL	U1	2.012	37.984	10
FONCASAL TRADING SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	28.403	11
JAMONES ANCIN SA	U1	2.012	28.272	12
ARCADIE EXTREMADURA SL	U1	2.012	26.848	13
SANT DALMAI SA	U1	2.012	25.166	14
CARNICAS KIKO, SOCIEDAD ANONIMA	U1	2.012	20.159	15
CORSA PETFOOD SL	U1	2.012	16.602	16
NARCISO POSTIGO E HIJOS SL	U1	2.012	16.151	17
REDONDO IGLESIAS SOCIEDAD ANONIMA	U1	2.012	14.988	18
INDUSTRIAS CARNICAS IGLESIAS SA	U1	2.012	14.876	19
OLOT MEATS SA.	U1	2.012	14.674	20
RAFAEL BARO SA	U1	2.012	14.616	21
LA ALEGRIA RIOJANA SA	U1	2.012	13.832	22
CARLOTEÑA DE ASADOS SL	U1	2.012	12.662	23
AURELIO CASTRO Y GONZALEZ SA	U1	2.012	12.370	24
COMERCIAL LOGISTICA DE CALAMOCHA SA	U1	2.012	11.570	25
AMANDO LOZA ALONSO SA	U1	2.012	10.030	26
FRIMOSA SA	U1	2.012	9.725	27
CARNICAS IBERTESA SL	U1	2.012	8.964	28
INTERMEAT 2 SA	U1	2.012	8.116	29
INDUSTRIAS CARNICAS BLANCAFORT SA	U1	2.012	7.900	30
LUALCO SL	U1	2.012	7.780	31
CARNES TINEO SA	U1	2.012	7.239	32
CARNICAS GALLEGO SA	U1	2.012	7.232	33
NORDANTRIP SL	U1	2.012	6.418	34
ANCAU SA	U1	2.012	6.275	35
JOSEP MARIA MITJANS SL	U1	2.012	6.126	36
EMBUTIDOS FLOR DE VILLAHERMOSA SL	U1	2.012	5.999	37
DAVID POSTIGO E HIJOS SA	U1	2.012	5.777	38
MARCIAL CASTRO SL	U1	2.012	5.491	39
EMBUTIDOS SARQUELLA SL	U1	2.012	5.481	40
ANTONIO ALVAREZ JAMONES SL	U1	2.012	5.462	41
CARNICAS EMBUENA SL	U1	2.012	5.437	42
GREGORIO CRUZ E HIJOS SA	U1	2.012	5.322	43
EMBUTIDOS L RIOS SL	U1	2.012	5.218	44
FONT SANS SA	U1	2.012	5.137	45
JOSE ANTONIO GOYA SL	U1	2.012	5.102	46
FLORENCIO SANCHEZ E HIJOS SL	U1	2.012	4.926	47
IBERICOS TORREON SALAMANCA SL	U1	2.012	4.864	48
MANUEL ROMERO DELGADO SL	U1	2.012	4.754	49
FRANCISCO TEJEDOR GARCIA SA	U1	2.012	4.753	50
INDUSTRIAS CARNICAS PEÑAFRIA SL	U1	2.012	4.707	51
EMBUTIDOS POSTIGO SA	U1	2.012	4.693	52
CASINGS L GUERRERO MARTINEZ SL	U1	2.012	4.682	53
JAMCAL ALIMENTACION, SA	U1	2.012	4.674	54
MELQUIADES RODRIGUEZ, SA	U1	2.012	4.610	55
RABIONET I GUBERN SL	U1	2.012	4.589	56
CARNICAS GRAU SL	U1	2.012	4.500	57
MIGUEL Y MARIA SL	U1	2.012	4.386	58
NOVAL JUNQUERA E HIJOS SL	U1	2.012	4.364	59
CAPDEVILA GERMANS SA	U1	2.012	4.290	60

ANEXO GRÁFICOS 3:

Nombre	Código consolidación	Año	Rentabilidad económica (%)		Rentabilidad financiera (%)		Liquidez general		Endeudamiento (%)	
				Rango		Rango		Rango		Rango
2012										
<i>Mediana</i>			0,79		2,63		1,60		59,79	
<i>Desviación típica</i>			31,94		78,61		22,41		41,27	
<i>Media</i>			-3,67		-1,24		4,20		61,32	
NORDANTRIP SL	U1	2.012	49,67	1	98,22	11	1,91	164	49,43	256
ABUNDIO MATAS S.L.	U1	2.012	0,04	287	0,05	305	5,98	48	15,55	369
AGROALIMENTACION DE LA RIBERA SL	U1	2.012	0,57	224	3,10	187	6,00	47	81,48	107
AGROALIMENTARIA DE SAVASSONA SL	U1	2.012	2,40	117	7,83	116	1,76	181	69,42	159
AGROGANADERA DEL PIRINEO SL	U1	2.012	-18,05	382	44,97	22	0,41	389	140,14	10
ALBERDI PREKOZINATUAK SOCIEDAD LIMITADA.	U1	2.012	0,93	196	13,73	72	1,17	275	93,24	51
ALIMENTACION EL CABEZO VERDE SL	U1	2.012	-40,90	401	208,23	4	1,33	242	119,64	18
ALMERICARNE SL	U1	2.012	7,60	35	17,16	59	1,45	224	55,69	222
ALVARO DEL VALLE SL	U1	2.012	1,16	186	33,64	30	0,50	380	96,55	43
AMADOR MARTIN E HIJA SL	U1	2.012	-16,31	381	-68,05	385	1,25	259	76,04	131
AMANDO LOZA ALONSO SA	U1	2.012	0,64	220	1,43	245	1,72	187	55,34	225
ANCAU SA	U1	2.012	0,56	227	1,43	245	1,85	171	61,03	197
ANEC DE L'EMPORDA SL	U1	2.012	0,29	257	0,45	285	4,31	68	35,22	308
ANGEL MARTIN E HIJOS SA	U1	2.012	2,65	108	2,73	199	26,97	7	3,04	401
ANTONIO ALVAREZ JAMONES SL	U1	2.012	10,33	25	13,02	74	5,24	53	20,72	353
ANTONIO MILENA LEON SL	U1	2.012	0,91	198	5,44	155	1,26	253	83,25	100
APLICACIONES TECNIQUES INSULARS SA	U1	2.012	1,12	188	2,26	218	1,42	230	50,68	247
ARBIZU SL	U1	2.012	1,53	161	2,61	204	2,57	108	41,42	284
ARCADIE ESPAÑA SL	U1	2.012	3,05	91	11,97	80	0,93	311	74,49	137
ARCADIE EXTREMADURA SL	U1	2.012	3,65	77	9,30	100	1,00	301	60,76	200
ARTESANOS DEL IBERICO EL PORTAL SL	U1	2.012	-	407	-164,18	396	444,38	1	0,02	410
ARTESANS CAN SUNYE SL	U1	2.012	164,15	340	-4,69	365	2,23	131	74,53	136
ARTUR PIQUET SA	U1	2.012	8,66	29	11,25	86	3,67	79	23,04	341
ATILANO ANLLO SL	U1	2.012	3,26	85	3,55	177	6,17	45	8,20	384
AURELIO CASTRO Y GONZALEZ SA	U1	2.012	1,58	157	2,22	220	3,71	78	28,66	325
BADIA XARCUTERS SL	U1	2.012	1,19	184	2,57	207	1,24	262	53,60	232
BARSANPAN SL	U1	2.012	-6,20	353	49,37	21	0,81	338	112,56	21

BELSA EMBUTIDOS REGIONALES SL	U1	2.012	-5,74	347	-10,81	348	0,92	314	46,93	268
BELTEDI SL	U1	2.012	10,40	24	17,87	55	1,60	203	41,82	283
BELLOTA UNICO S.L.	U1	2.012	0,89	200	6,66	133	0,93	311	86,61	82
BELLOTERRA DELICATESSEN SL	U1	2.012	0,51	232	2,22	220	1,22	266	77,25	126
BON EMBOTT SL	U1	2.012	1,94	137	29,32	34	1,57	210	93,39	50
CABALLERO BENITO SL	U1	2.012	0,13	279	0,75	277	0,95	309	82,45	103
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SOCIEDAD ANONIMA	U2	2.012	0,37	249	1,26	254	0,71	353	70,91	154
CANSALADERIES GRAU SL	U1	2.012	-19,99	387	-39,22	378	2,23	131	49,04	261
CAPDEVILA GERMANS SA	U1	2.012	2,95	99	5,19	160	1,76	181	43,17	280
CARDISAN SL	U1	2.012	1,18	185	1,92	227	10,63	22	38,33	298
CARHUGAR SL	U1	2.012	5,51	50	34,64	28	0,58	371	84,08	96
CARLOS REYES E HIJOS SL	U1	2.012	2,07	128	3,78	174	2,95	92	45,20	271
CARLOTEÑA DE ASADOS SL	U1	2.012	6,61	38	12,03	79	1,68	191	45,03	272
CARNAVI SL	U1	2.012	2,00	134	5,65	151	2,04	149	64,70	180
CARNES MAHON SL	U1	2.012	-31,15	397	-207,27	397	0,30	396	84,97	91
CARNES TINEO SA	U1	2.012	0,83	203	2,75	196	1,43	227	69,85	157
CARNES Y EMBUTIDOS ALVAREZ GIRALDEZ SL	U1	2.012	-6,14	352	-58,31	383	0,89	320	89,47	70
CARNES Y FABRICA DE EMBUTIDOS MONTORO SL	U1	2.012	1,75	148	82,73	12	3,54	83	97,88	38
CARNICAS ALTOZANO SL	U1	2.012	-6,53	354	-6,80	340	23,52	9	4,01	398
CARNICAS BODI SL	U1	2.012	0,18	271	1,08	262	1,00	301	83,41	99
CARNICAS CARAVACA SLL	U1	2.012	1,39	169	14,60	68	0,86	326	90,47	62
CARNICAS DIAZ DE ZAMORA SL	U1	2.012	0,77	207	8,42	107	1,84	172	90,81	61
CARNICAS DOSMAR SL	U1	2.012	5,36	53	11,65	83	3,25	89	54,01	229
CARNICAS EL MAÑO SL	U1	2.012	0,04	287	0,13	299	0,87	324	65,95	172
CARNICAS EL PEÑERO SL	U1	2.012	2,53	112	3,13	186	6,93	37	19,08	358
CARNICAS EMBUENA SL	U1	2.012	0,32	253	2,08	224	0,75	348	84,63	93
CARNICAS FLORES SL	U1	2.012	-52,35	404	-87,88	388	2,24	129	40,43	288
CARNICAS FRILESA SA	U1	2.012	1,27	177	1,63	235	3,79	77	21,87	346
CARNICAS GALAR SL	U1	2.012	2,97	96	8,29	111	1,49	217	64,17	182
CARNICAS GALLEGO SA	U1	2.012	-1,11	308	-1,68	320	1,31	247	33,93	311
CARNICAS GRAU SL	U1	2.012	1,02	192	2,58	205	1,60	203	60,64	201
CARNICAS GREGORIO RODRIGUEZ SL	U1	2.012	5,17	56	5,63	152	10,97	20	8,08	386
CARNICAS HERMANOS PANADERO SL	U1	2.012	3,34	81	23,89	41	0,84	334	86,03	86
CARNICAS IBERICAS FRASER SL	U1	2.012	4,14	69	11,07	87	4,97	58	62,59	190
CARNICAS IBERICAS MOZARBEZ SL	U1	2.012	1,87	140	4,02	169	2,44	117	53,37	234
CARNICAS IBERTESA SL	U1	2.012	4,97	59	27,78	36	1,21	268	82,12	104
CARNICAS KIKO, SOCIEDAD ANONIMA	U1	2.012	-9,92	366	-16,14	359	1,67	194	38,55	297
CARNICAS LA SUBBETICA SL	U1	2.012	-5,37	343	23,32	43	0,70	356	123,04	16
CARNICAS MARBER SL	U1	2.012	-1,00	306	-6,94	341	3,92	74	85,54	87

CARNICAS MARTIN MIÑAMBRES SL	U1	2.012	10,53	23	21,06	49	1,20	270	49,99	252
CARNICAS ORDOÑEZ SA	U1	2.012	5,29	54	7,91	114	2,94	93	33,08	314
CARNICAS PEÑARANDA SL	U1	2.012	0,26	261	1,18	258	0,57	372	78,40	121
CARNICAS PISUERGA SA	U1	2.012	-	408	142,82	8	0,20	402	280,63	3
			257,97							
CARNICAS POZAS SL	U1	2.012	1,15	187	7,40	125	1,84	172	84,47	95
CARNICAS PUERTO DE NOALEJO SL	U1	2.012	1,41	166	-2,45	322	0,56	374	157,76	9
CARNICAS PULIDO HERMANOS SL	U1	2.012	-4,42	339	-664,25	404	0,36	391	99,34	33
CARNICAS RENILLA SANCHEZ SL	U1	2.012	3,10	89	8,32	110	1,49	217	62,69	189
CARNICAS SABELUGO SL	U1	2.012	0,51	232	1,41	248	0,46	387	63,62	185
CARNICAS SAVE SL	U1	2.012	-1,12	310	-8,69	344	1,35	237	87,10	77
CARNICAS TEIJEIRO SL	U1	2.012	8,53	30	10,91	89	2,46	115	21,80	347
CARNICAS XIMO SL	U1	2.012	-15,43	380	-151,55	393	0,23	400	89,82	65
CARNICERIA PATRICIO PEREZ S.L.	U1	2.012	-2,77	326	111,23	9	0,87	324	102,49	29
CARNICERIA Y EMBUTIDOS ORIBIO SL	U1	2.012	2,04	130	5,42	156	0,62	367	62,41	191
CARNICOS RIO SL	U1	2.012	1,26	178	1,78	230	2,41	120	29,28	324
CARNISSERIA-XARCUTERIA TARRES TARRES SL	U1	2.012	-19,90	385	-47,81	380	2,08	146	58,38	211
CASA BOIX SL	U1	2.012	2,46	114	11,40	85	1,03	298	78,39	123
CASA CASTELAO SL	U1	2.012	-1,54	316	-3,30	331	1,26	253	53,37	234
CASA FAENAS SL	U1	2.012	10,82	21	15,16	64	1,46	222	28,65	326
CASINGS L GUERRERO MARTINEZ SL	U1	2.012	8,35	32	30,31	32	1,31	247	72,45	145
CASTA NOBLE SL	U1	2.012	2,81	103	5,33	157	3,60	80	47,31	266
CASTELLAR PRODUCTOS CARNICOS SL	U1	2.012	24,45	2	71,56	17	0,35	392	65,83	174
CELSO BLAZQUEZ SL	U1	2.012	3,50	78	6,19	138	1,60	203	43,47	279
CENTENO POZO SL	U1	2.012	1,06	190	2,46	208	1,99	154	56,89	217
CESAR NIETO SL	U1	2.012	2,46	114	7,39	126	2,50	110	66,71	169
CIBEGO SL	U1	2.012	0,26	261	0,30	293	7,80	31	12,64	374
COMERCIAL LOGISTICA DE CALAMOCHA SA	U1	2.012	-8,74	362	-115,10	390	0,94	310	92,41	56
COMERCIAL PECUARIA SEGOVIANA SL	U1	2.012	1,11	189	5,57	153	2,78	101	80,07	115
COMERCIALIZADORA LOS TITOS SL	U1	2.012	-1,56	319	-3,12	329	7,70	32	50,18	250
COMSALSER SA	U1	2.012	5,45	51	10,66	91	1,68	191	48,94	262
CONGELADOS CARNICOS MENORCA SL	U1	2.012	-4,01	335	-34,63	374	0,98	305	88,42	74
CONILLS DE L'EMPORDA SL	U1	2.012	-3,00	329	-116,94	391	0,57	372	97,43	39
CONSERVAS DE CARNE CRUSET SA	U1	2.012	-3,31	330	-3,50	332	17,91	13	5,50	391
CONTROL DE PORCIONES SA	U1	2.012	0,49	238	0,82	272	1,26	253	40,32	290
CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA	U2	2.012	8,81	28	14,43	69	1,43	227	38,96	296
CORSA PETFOOD SL	U1	2.012	4,34	66	9,33	99	1,18	274	53,49	233
CHACINAS DE SALAMANCA SL	U1	2.012	0,54	228	0,84	270	0,49	384	35,36	306
DAVID POSTIGO E HIJOS SA	U1	2.012	2,14	124	3,93	170	1,74	184	45,62	269

DELAGON SL	U1	2.012	1,73	149	2,12	223	4,95	59	18,46	362
DELICIES DE L'ANEC SL	U1	2.012	-2,85	327	-3,75	333	2,52	109	23,93	338
DESIDERIO RODRIGUEZ SOCIEDAD LIMITADA.	U1	2.012	10,55	22	25,28	38	1,59	207	58,26	212
DESOSSATS OSONA SL	U1	2.012	12,03	12	351,36	2	0,62	367	96,58	42
DESPIECE DEL CERDO SL	U1	2.012	16,04	7	23,46	42	1,33	242	31,65	318
DIAZ RODILLA SA	U1	2.012	16,10	6	21,55	47	2,44	117	25,29	332
EL HORREO HEALTHY FOOD SL.	U1	2.012	0,68	216	1,39	249	1,93	161	50,78	245
EL KILO DOBLE SL	U1	2.012	-9,17	364	-253,94	399	2,38	124	96,39	44
EL POZO ALIMENTACION SA	U2	2.012	10,84	19	17,84	56	1,24	262	39,24	293
EL RIOJANO SA	U1	2.012	0,66	217	0,85	269	4,05	73	22,84	343
EL SERRALLO JAMONES Y EMBUTIDOS SL	U1	2.012	0,51	232	0,79	274	3,44	84	36,15	305
ELABORADOS CARNICOS LA MORENICA SL	U1	2.012	2,74	106	5,22	159	2,24	129	47,42	265
ELABORADOS PUERTA DE VALENCIA SL	U1	2.012	2,47	113	5,55	154	1,86	170	55,39	224
ELABORADOS SUSI S.L.	U1	2.012	-62,31	405	29,70	33	0,14	404	309,76	2
ELABORATS ARTESANS GUELL SL	U1	2.012	-4,02	336	-20,38	367	0,72	351	80,29	113
EMBOTITS ARROYO SL	U1	2.012	-25,40	394	-158,74	394	1,15	277	84,00	97
EMBOTITS ARTESANS J VILA SL	U1	2.012	13,39	11	18,39	54	4,84	61	27,21	327
EMBOTITS CAN ROSES SL	U1	2.012	0,57	224	5,72	149	1,01	300	90,08	63
EMBOTITS CASOLANS DE MONTMAJOR CASA FIGOLS SL	U1	2.012	-0,31	300	-0,98	315	1,29	249	68,58	163
EMBOTITS CASOLANS DE PLANOLES SA	U1	2.012	0,17	272	0,18	297	8,93	26	5,12	395
EMBOTITS CASSANY SA	U1	2.012	0,77	207	1,65	234	2,68	105	53,35	236
EMBOTITS CASSOLANS CA LA GLORIA SL	U1	2.012	0,10	281	0,27	294	1,97	157	61,57	194
EMBOTITS MASO OLOT SL	U1	2.012	1,82	142	7,75	117	0,88	322	76,51	129
EMBOTITS MONTUIRI SA	U1	2.012	0,16	274	0,26	295	2,42	119	37,32	302
EMBOTITS OLIVERAS SL	U1	2.012	-14,00	378	-37,96	377	0,85	330	63,11	187
EMBOTITS SA CALDERA SL	U1	2.012	1,23	181	11,61	84	1,06	293	89,44	71
EMBOTITS SANCHEZ SL	U1	2.012	-19,27	384	n.s.		0,25	397	100,07	31
EMBUASTUR SL	U1	2.012	0,14	277	0,56	280	1,06	293	74,96	133
EMBUTIDO GARCIA LIZANA SL	U1	2.012	5,67	48	7,64	118	1,98	156	25,74	330
EMBUTIDOS AMPARIN SL	U1	2.012	1,59	156	21,24	48	1,35	237	92,51	55
EMBUTIDOS ARINAGA SL	U1	2.012	-10,32	367	-23,52	371	0,53	378	56,15	219
EMBUTIDOS ARIZALETA SL	U1	2.012	11,01	16	12,16	78	6,90	39	9,43	382
EMBUTIDOS ARTESANALES SAN MARTIN DE LENA SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	-	410	n.s.		1,25	259	78,88	117
EMBUTIDOS ARTESANOS IGLESIAS RODRIGUEZ SL	U1	2.012	10,94	18	56,34	20	1,24	262	80,59	111
EMBUTIDOS BALLESTEROS SL	U1	2.012	0,91	198	6,12	141	1,08	288	85,14	90

EMBUTIDOS BI-HER SA	U1	2.012	6,92	36	9,05	102	2,02	152	23,49	340
EMBUTIDOS BUENAVISTA SL	U1	2.012	2,55	110	24,35	40	1,97	157	89,52	69
EMBUTIDOS CABALLERO SL	U1	2.012	-1,50	314	-2,45	322	1,41	231	39,04	295
EMBUTIDOS CALZADA SL	U1	2.012	2,88	101	2,95	192	37,69	4	2,54	405
EMBUTIDOS CARRASCO SL	U1	2.012	-2,91	328	79,37	14	0,56	374	103,66	27
EMBUTIDOS CASA PICHÍ SL	U1	2.012	0,43	246	1,54	241	0,74	350	71,97	149
EMBUTIDOS DE TENERIFE SA	U1	2.012	1,57	158	2,25	219	1,93	161	30,18	322
EMBUTIDOS DOS MAR SL	U1	2.012	1,30	175	3,90	172	0,47	386	66,71	169
EMBUTIDOS DUQUE SL	U1	2.012	8,19	33	8,42	107	28,71	6	2,82	402
EMBUTIDOS EL PICO SL	U1	2.012	6,33	45	6,62	134	12,83	19	4,44	397
EMBUTIDOS EUSEBIO SL	U1	2.012	19,86	3	25,45	37	4,18	71	21,98	345
EMBUTIDOS FLOR DE VILLAHERMOSA SL	U1	2.012	4,54	63	5,74	148	2,07	148	21,01	351
EMBUTIDOS GAMBOA SL	U1	2.012	-0,87	303	-5,88	335	1,05	295	85,24	89
EMBUTIDOS HIDALGO SL	U1	2.012	1,36	171	5,66	150	0,67	360	75,98	132
EMBUTIDOS HNOS PALACIOS MILANS SL	U1	2.012	0,73	212	1,58	240	2,13	140	53,91	230
EMBUTIDOS JIMENEZ SL	U1	2.012	2,02	131	3,39	178	0,89	320	40,53	287
EMBUTIDOS JUSTO S.L.	U1	2.012	-11,14	371	-35,83	376	1,23	265	68,90	161
EMBUTIDOS L RIOS SL	U1	2.012	15,72	8	27,99	35	1,36	236	43,85	278
EMBUTIDOS LA ARMUÑESA SL	U1	2.012	0,75	210	1,61	238	2,35	126	53,12	237
EMBUTIDOS LA ENCINA SOCIEDAD LIMITADA.	U1	2.012	0,14	277	0,41	289	0,79	340	65,01	177
EMBUTIDOS L'ANGLIRU SL	U1	2.012	-7,60	357	-49,40	382	0,16	403	84,61	94
EMBUTIDOS LEONCIO SL	U1	2.012	0,50	237	1,42	247	1,91	164	64,86	178
EMBUTIDOS LUENGO MARTIN SL	U1	2.012	-0,91	304	-1,39	318	2,77	103	34,93	309
EMBUTIDOS MALAGA SL	U1	2.012	3,76	75	227,12	3	1,04	297	98,34	37
EMBUTIDOS MANOLO VILLADANGOS DEL PARAMO SL	U1	2.012	10,97	17	38,75	26	1,20	270	71,69	152
EMBUTIDOS MATEO SAL	U1	2.012	-5,84	349	-487,03	402	0,80	339	98,80	35
EMBUTIDOS MONELLS SA	U1	2.012	2,02	131	4,17	168	1,62	199	51,65	240
EMBUTIDOS MONTEFRIO SL	U1	2.012	1,54	160	3,73	175	1,26	253	58,86	208
EMBUTIDOS MONTEPICATO SL	U1	2.012	-2,02	321	-2,61	326	4,33	67	22,80	344
EMBUTIDOS MONTER SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	3,29	83	8,48	105	0,85	330	61,22	196
EMBUTIDOS NAVA SL	U1	2.012	-19,96	386	n.s.		0,84	334	98,98	34
EMBUTIDOS PALAZUELO SL	U1	2.012	-9,37	365	57,75	19	0,49	384	116,23	19
EMBUTIDOS PEDRAGOSA SA	U1	2.012	0,34	251	1,07	264	1,39	233	68,10	164
EMBUTIDOS POSTIGO SA	U1	2.012	6,40	43	7,89	115	5,88	50	18,92	359
EMBUTIDOS RIOSEAS SL	U1	2.012	-21,67	391	8,46	106	0,25	397	356,30	1
EMBUTIDOS SAN VICENTE SL	U1	2.012	-0,27	299	-0,70	314	0,98	305	60,77	199
EMBUTIDOS SANCHO SL	U1	2.012	0,85	201	1,10	261	3,59	82	22,95	342
EMBUTIDOS SARQUELLA SL	U1	2.012	2,78	105	17,31	58	0,98	305	83,93	98

EMBUTIDOS SEÑORA JULIA SL	U1	2.012	-7,62	358	-33,22	373	0,71	353	77,07	127
EMBUTIDOS SIERRA DE TENTUDIA SL	U1	2.012	3,77	74	9,23	101	4,16	72	59,12	207
EMBUTIDOS VAQUEIRO SL	U1	2.012	0,05	285	0,19	296	0,05	409	74,18	139
EMBUTIDOS VILLAVERDE SL	U1	2.012	-26,15	395	178,30	5	0,62	367	114,67	20
EMBUTIDOS Y JAMONES ANTONIO PEREZ SL	U1	2.012	0,25	263	1,14	260	0,92	314	78,47	120
EMBUTIDOS Y JAMONES EL PERNIL SL	U1	2.012	2,00	134	2,06	225	45,48	2	2,78	403
EMBUTIDOS Y JAMONES HERMANOS MOLINA SL	U1	2.012	2,25	121	4,63	164	1,60	203	51,50	241
EMBUTIDOS Y JAMONES SIERRA DE BEJAR SL	U1	2.012	3,02	92	4,33	166	2,80	100	30,19	321
EMBUTIDOS Y JAMONES SIERRA DE LAS VILLUERCAS SL	U1	2.012	5,99	46	7,62	120	4,61	64	21,38	349
EMBUTIDOS Y JAMONES TINO SL	U1	2.012	3,11	88	6,18	139	3,60	80	49,62	253
EMBUTITS PEPE LUNA SL	U1	2.012	1,63	154	2,71	200	1,40	232	39,85	291
EMJAMESA S.L.	U1	2.012	4,21	68	42,00	23	1,95	159	89,96	64
ENCANTO ABRIL SL	U1	2.012	-5,47	345	-16,60	361	1,95	159	67,05	168
ENCINAR DE CABEZON SL	U1	2.012	-12,52	374	-18,06	364	2,34	127	30,69	320
ERA EL PEÑASCO SL	U1	2.012	0,15	276	0,42	286	5,19	55	63,97	183
ESPECIALIDADES ELAVE S.L.	U1	2.012	2,97	96	7,17	127	1,19	272	58,63	209
ESPECIALIDADES JARA SL	U1	2.012	-5,07	342	-5,07	334	n.s.		0,05	409
FABRICA DE CARNICAS LA ENCINA SL	U1	2.012	1,26	178	2,22	220	1,89	167	43,17	280
FABRICA DE EMBUTIDOS ANTOLIN & HIJOS SL	U1	2.012	0,11	280	0,11	301	18,96	11	1,41	406
FABRICA DE EMBUTIDOS LA COLMENA SL	U1	2.012	10,84	19	11,72	82	8,80	27	7,46	387
FABRICA DE EMBUTIDOS NUESTRA SEÑORA DE LOS REMEDIOS SL	U1	2.012	-3,47	332	-12,62	354	0,68	359	72,52	144
FABRICA EMBUTIDOS Y JAMONES BELISARIO BARRIGA SA	U1	2.012	-0,16	298	-0,17	313	39,70	3	2,63	404
FABRICACION Y DISTRIBUCION BERNAL Y LOPEZ SOCIEDAD LIMITADA LABORAL.	U1	2.012	0,80	205	2,35	217	0,91	317	65,89	173
FABRICACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS CONGELADOS BORNAY SL	U1	2.012	-0,31	300	-1,21	316	1,12	282	74,60	135
FARRUQUIÑO SL	U1	2.012	2,41	116	2,89	194	5,62	51	16,57	366
FELIPE MUÑOZ E HIJOS SL	U1	2.012	2,81	103	2,97	191	15,80	16	5,44	392
FERMIN RAMOS SA	U1	2.012	2,07	128	2,75	196	3,43	85	24,92	334
FIAMBRES LA MADRILEÑA SA	U1	2.012	-38,36	400	-87,41	387	0,72	351	56,11	220
FIBRACO 1998 SL	U1	2.012	1,71	150	9,89	96	1,07	291	82,74	102
FLORENCIO FONT CANAL SA	U1	2.012	-3,34	331	-10,38	347	1,08	288	67,80	166
FLORENCIO GOMEZ SA	U1	2.012	3,68	76	6,70	131	2,04	149	45,00	273
FLORENCIO SANCHEZ E HIJOS SL	U1	2.012	3,15	86	3,39	178	13,55	17	6,85	389
FONCASAL TRADING SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	3,46	80	8,34	109	1,72	187	58,54	210
FONT CANA SA	U1	2.012	1,89	139	3,04	188	1,74	184	37,67	300

FONT SANS SA	U1	2.012	0,51	232	1,19	257	1,54	212	56,85	218
FRANCISCO GUTIERREZ NIETO SL	U1	2.012	3,33	82	6,01	144	2,16	137	44,59	274
FRANCISCO MONTES E HIJOS SL	U1	2.012	-2,09	322	-2,53	325	2,11	143	17,56	364
FRANCISCO TEJEDOR GARCIA SA	U1	2.012	1,30	175	2,63	202	1,72	187	50,78	245
FRESCO EGEA MATADERO DE AVES SL	U1	2.012	17,07	4	-160,53	395	0,56	374	110,63	22
FRIGORIFICOS SALAMANCA, SA	U1	2.012	0,34	251	0,84	270	1,29	249	60,17	205
FRIMOSA SA	U1	2.012	5,80	47	24,41	39	1,12	282	76,26	130
GANADEROS DEL CULEBRIN SL	U1	2.012	1,57	158	1,63	235	23,64	8	3,98	399
GARRUDO BENITO SL	U1	2.012	2,56	109	3,90	172	2,19	135	34,34	310
GERARDO MANZANO SA	U1	2.012	1,03	191	1,07	264	33,16	5	3,60	400
GREGORIO CRUZ E HIJOS SA	U1	2.012	0,30	254	0,49	282	2,39	122	37,76	299
GRUPO NICOLAU ALIMENTARIA SL	U1	2.012	0,00	295	0,00	310	21,22	10	0,60	407
HERMANOS CARDENO SL	U1	2.012	6,56	39	6,93	129	18,54	12	5,30	393
HERMANOS GONZALEZ VILLARON SL	U1	2.012	0,42	247	1,08	262	2,39	122	60,95	198
HERMANOS NIETO DELGADO SL	U1	2.012	0,28	258	0,67	278	1,49	217	57,76	213
HERMANOS PILAR MONTANERO SL	U1	2.012	1,40	167	2,36	215	0,67	360	40,56	286
HERMANOS REVIRIEGO REBOLLO-LOS GENAROS SL	U1	2.012	0,70	215	0,93	267	3,87	76	25,33	331
HERMANOS RUANO SL	U1	2.012	0,44	243	2,38	213	0,99	304	81,53	105
HERMANOS SAENZ DE TEJADA SL	U1	2.012	5,11	58	6,52	135	3,24	90	21,68	348
HERMANOS SANCHEZ ROLDAN SL	U1	2.012	0,23	267	2,75	196	0,92	314	91,66	58
HIJOS DE ARTURO CHICOTE SL	U1	2.012	11,85	14	12,45	77	15,81	15	4,82	396
HIJOS DE FAUSTINO ORTIZ SA	U1	2.012	-46,16	403	-402,34	401	0,63	364	88,53	73
HIJOS DE FERNANDO BELTRAN SL	U1	2.012	1,00	195	22,18	45	0,93	311	95,50	45
IBERICOS LA ENCINA CHARRA SL	U1	2.012	0,40	248	3,92	171	1,44	225	89,69	67
IBERICOS TORREON SALAMANCA SL	U1	2.012	4,62	62	5,29	158	6,02	46	12,66	373
IBISMA SL	U1	2.012	2,98	95	5,86	147	2,03	151	49,20	260
ICA FOODS SL	U1	2.012	16,79	5	32,89	31	1,67	194	48,94	262
IGNACIO CARRASCO SA	U1	2.012	0,65	219	0,81	273	5,15	56	19,63	355
ILANJA SL	U1	2.012	4,13	70	6,80	130	2,08	146	39,26	292
INDUANEC SL	U1	2.012	0,62	222	2,45	209	2,09	145	74,84	134
INDUSTRIA CARNICA HERMANOS OCHOA SL	U1	2.012	1,32	173	12,71	76	0,24	399	89,63	68
INDUSTRIA CARNICAS ROYAL CHEF SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	5,23	55	40,05	25	1,25	259	86,93	81
INDUSTRIAS CARNICAS ARROYOS SL	U1	2.012	-5,79	348	-83,49	386	0,63	364	93,06	52
INDUSTRIAS CARNICAS BLANCAFORT SA	U1	2.012	1,96	136	16,68	62	1,11	284	88,22	75
INDUSTRIAS CARNICAS BRIHUEGA SL	U1	2.012	2,10	126	9,50	97	1,35	237	77,88	125

INDUSTRIAS CARNICAS BURUTXAGA SL	U1	2.012	-13,73	377	146,28	7	0,79	340	109,39	24
INDUSTRIAS CARNICAS CAMPOHERMOSO SL	U1	2.012	2,08	127	7,47	124	0,86	326	72,18	148
INDUSTRIAS CARNICAS DE MUÑAS SA	U1	2.012	2,02	131	10,25	93	0,09	405	80,28	114
INDUSTRIAS CARNICAS DIEGO MOLINA SL	U1	2.012	0,71	213	3,29	181	0,65	363	78,40	121
INDUSTRIAS CARNICAS EL BELLOTERO SA	U1	2.012	0,45	240	1,29	252	2,20	134	65,24	176
INDUSTRIAS CARNICAS ESCOBAR SL	U1	2.012	3,14	87	-7,97	342	0,50	380	139,38	11
INDUSTRIAS CARNICAS HERMANOS BAZO MARTIN SL	U1	2.012	6,36	44	7,58	123	5,62	51	16,07	367
INDUSTRIAS CARNICAS IGLESIAS SA	U1	2.012	0,45	240	1,23	256	1,53	213	63,69	184
INDUSTRIAS CARNICAS OÑA SL	U1	2.012	-11,08	370	-237,16	398	0,60	370	95,33	46
INDUSTRIAS CARNICAS PEÑAFRIA SL	U1	2.012	1,02	192	3,17	183	1,61	202	67,97	165
INDUSTRIAS CARNICAS PEREZ MALMIERCA SL	U1	2.012	-5,41	344	-6,14	336	6,24	44	11,97	375
INDUSTRIAS CARNICAS RIMO SL	U1	2.012	1,32	173	3,61	176	1,34	241	63,48	186
INDUSTRIAS CARNICAS SIERRA DE MARIA SL	U1	2.012	-2,72	325	-10,22	346	1,10	286	73,39	142
INDUSTRIAS CARNICAS TINEO SL	U1	2.012	-3,87	333	-62,94	384	0,70	356	93,86	48
INDUSTRIAS ROMEVAZ SL	U1	2.012	5,55	49	-16,09	358	0,54	377	134,49	12
INNODUCKY SL	U1	2.012	0,19	270	0,55	281	1,26	253	64,86	178
INTERMEAT 2 SA	U1	2.012	10,05	26	12,78	75	3,06	91	21,32	350
IRISARRI OLLACARIZQUETA SA	U1	2.012	0,52	231	1,60	239	1,88	168	67,43	167
IRURA URDAITEGIA SL	U1	2.012	0,05	285	0,07	303	1,52	215	26,77	328
J BOSCH SL	U1	2.012	1,24	180	4,50	165	1,22	266	72,33	147
J. ROURA BAGUE SOCIEDAD LIMITADA.	U1	2.012	1,39	169	9,48	98	1,67	194	85,35	88
JAMCAL ALIMENTACION, SA	U1	2.012	-8,44	359	-13,88	356	0,51	379	39,22	294
JAMONES ALAMEDA SL	U1	2.012	1,68	151	6,09	142	1,11	284	72,44	146
JAMONES ANCIN SA	U1	2.012	3,02	92	7,63	119	1,33	242	60,40	203
JAMONES AURELIO TAMARAL SANCHEZ E HIJOS SLL	U1	2.012	0,63	221	21,01	50	1,07	291	97,01	41
JAMONES BARQUERO SL	U1	2.012	7,76	34	17,01	60	1,78	179	54,41	227
JAMONES BENITO PEREZ SL	U1	2.012	12,02	13	13,51	73	10,00	23	10,99	376
JAMONES DE ARAGON SL	U1	2.012	0,25	263	0,46	283	2,86	98	44,54	275
JAMONES DE ENCINACORBA SA	U1	2.012	0,27	259	0,33	292	4,69	63	18,72	360
JAMONES DIEGO LOPEZ SL	U1	2.012	-1,38	313	-22,24	369	1,27	252	93,79	49
JAMONES EUROJAM SL	U1	2.012	-0,53	302	-2,72	327	0,09	405	80,38	112
JAMONES GARCERAN SL	U1	2.012	3,29	83	17,64	57	1,49	217	81,33	109
JAMONES IBERICOS MARTIN MATAS SL	U1	2.012	-7,44	355	-11,94	352	1,65	198	37,63	301
JAMONES J IGLESIAS SL	U1	2.012	2,55	110	-91,97	389	0,35	392	102,77	28
JAMONES LA ENCINA SL	U1	2.012	-1,72	320	-23,43	370	1,52	215	92,66	53
JAMONES LA JOYA JABUGO S.L.	U1	2.012	0,74	211	2,39	211	1,43	227	69,07	160
JAMONES MORENO SL	U1	2.012	4,50	64	5,89	146	3,92	74	23,59	339

JAMONES NEVADENSIS SL	U1	2.012	4,80	60	34,51	29	0,86	326	86,09	85
JAMONES PEIRO SL	U1	2.012	2,85	102	7,97	113	1,38	235	64,21	181
JAMONES PEMAR SL	U1	2.012	0,44	243	4,27	167	0,91	317	89,77	66
JAMONES SEGURA SL	U1	2.012	0,44	243	2,36	215	2,83	99	81,52	106
JAMONES VALLEJO SL	U1	2.012	0,71	213	1,79	229	3,35	86	60,18	204
JAMONES Y EMBUTIDOS ALBER SA	U1	2.012	0,04	287	0,09	302	6,56	42	50,02	251
JAMONES Y EMBUTIDOS ANGELES SL	U1	2.012	0,17	272	0,58	279	1,99	154	70,03	156
JAMONES Y EMBUTIDOS ANTONIO MARTIN MARTIN E HIJOS SL	U1	2.012	0,84	202	1,33	251	2,90	95	36,87	303
JAMONES Y EMBUTIDOS FORILLO S.L.	U1	2.012	-2,54	324	-6,27	337	1,09	287	59,41	206
JAMONES Y EMBUTIDOS HERVIL SL	U1	2.012	-33,78	399	38,65	27	0,75	348	187,39	7
JAMONES Y EMBUTIDOS LA JARA SL	U1	2.012	0,27	259	0,37	291	5,15	56	24,72	336
JAMONES Y EMBUTIDOS LOS CARRASCALES SL	U1	2.012	-1,52	315	1,63	235	1,73	186	193,22	6
JAMONES Y EMBUTIDOS MAERA SL	U1	2.012	1,81	144	2,79	195	6,95	36	35,25	307
JAMONES Y EMBUTIDOS MARTIN DE LA BARRERA S.L.	U1	2.012	9,09	27	106,82	10	0,71	353	91,49	59
JAMONES Y EMBUTIDOS MELGAR S.L.	U1	2.012	2,97	96	23,02	44	0,88	322	87,08	78
JAMONES Y EMBUTIDOS SANCHEZ DIAZ SL	U1	2.012	-10,93	369	-13,67	355	4,91	60	20,06	354
JAMONES Y EMBUTIDOS TIERRA DE IBERICOS SL	U1	2.012	0,78	206	1,53	243	1,62	199	49,31	258
JAMONES Y EMBUTIDOS TORRENTE SL	U1	2.012	-10,63	368	152,16	6	1,00	301	106,98	25
JOSE ANTONIO GARCIA SL	U1	2.012	1,50	162	1,68	233	8,77	28	10,85	379
JOSE ANTONIO GOYA SL	U1	2.012	1,01	194	2,38	213	1,57	210	57,42	214
JOSE PEREZ JIMENEZ SL	U1	2.012	2,72	107	4,88	162	2,13	140	44,39	276
JOSEP MARIA CASALS SL	U1	2.012	-	406	-282,55	400	1,83	174	54,67	226
JOSEP MARIA MITJANS SL	U1	2.012	0,82	204	2,90	193	1,59	207	71,80	150
JUAN DEL VALLE PINEDA SL	U1	2.012	0,30	254	2,63	202	0,50	380	88,60	72
JULIAN DEL AGUILA SA	U1	2.012	2,20	123	8,29	111	1,35	237	73,43	141
JULIO CASQUERO SL	U1	2.012	0,04	287	0,05	305	5,21	54	17,06	365
LA ALEGRIA RIOJANA SA	U1	2.012	3,88	73	15,03	66	1,19	272	74,21	138
LA HOGAREÑA CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO SL	U1	2.012	0,76	209	1,37	250	2,16	137	44,24	277
LA PIQUERA SA	U1	2.012	-29,74	396	20,24	51	0,07	408	246,98	5
LA VEGA DE SAN JULIAN SL	U1	2.012	-24,12	393	-142,48	392	2,22	133	83,07	101
LAIDIEZ ALIMENTACION SL	U1	2.012	1,81	144	13,82	70	0,34	395	86,94	80
LEYFAM SA	U1	2.012	0,48	239	1,28	253	1,49	217	62,26	192
LOMBERA DE CARRANZA SOCIEDAD LIMITADA.	U1	2.012	-20,98	389	n.s.		1,44	225	99,60	32

LOS ARGUELLOS SL	U1	2.012	-13,28	376	-16,31	360	2,12	142	18,55	361
LUALCO SL	U1	2.012	6,45	41	10,86	90	2,01	153	40,58	285
LUCAS EXTREMEÑA SL	U1	2.012	8,52	31	9,99	95	7,61	33	14,68	371
LUIS DOMINGO HERNANDEZ E HIJOS SA	U1	2.012	0,37	249	0,42	286	7,52	34	10,73	380
LUIS THATE SL	U1	2.012	13,97	10	19,85	52	1,80	177	29,61	323
M. ETXENIKE SA.	U1	2.012	-4,71	341	-11,02	350	2,78	101	57,23	215
MAFOODS SL	U1	2.012	1,40	167	6,01	144	1,13	280	76,65	128
MALBUR SA	U1	2.012	4,32	67	13,78	71	1,15	277	68,65	162
MANCHENIETO PASCUAL NIETO S.L.	U1	2.012	0,02	293	0,06	304	1,90	166	62,76	188
MANUEL PARRA E HIJOS SL	U1	2.012	-1,22	312	-2,42	321	1,88	168	49,56	254
MANUEL ROMAN E HIJOS SA	U1	2.012	-45,02	402	n.s.		0,63	364	97,08	40
MANUEL ROMERO DELGADO SL	U1	2.012	0,57	224	2,58	205	1,78	179	77,94	124
MARCIAL CASTRO SL	U1	2.012	3,06	90	3,29	181	13,14	18	7,05	388
MARDESA SALAMANCA SL	U1	2.012	1,33	172	1,80	228	1,16	276	26,36	329
MARIO Y ENRIQUE GONZALEZ SOCIEDAD ANONIMA	U1	2.012	2,40	117	2,98	190	5,97	49	19,26	357
MARTIN COSME SL	U1	2.012	1,20	182	3,04	188	1,58	209	60,53	202
MARTINEZ BAEZA SL	U1	2.012	-31,37	398	41,15	24	0,45	388	176,25	8
MATIAS AMUTIO OLAVE SA	U1	2.012	-12,42	373	-13,94	357	7,88	30	10,92	377
MELQUIADES RODRIGUEZ, SA	U1	2.012	6,42	42	7,62	120	6,93	37	15,70	368
MENDOZA ARRANZ SL	U1	2.012	3,02	92	6,09	142	1,92	163	50,44	249
MIGUEL Y MARIA SL	U1	2.012	1,77	147	6,68	132	3,34	87	73,49	140
MIQUEL MARTI ROURA SL	U1	2.012	-1,11	308	-2,50	324	1,71	190	55,78	221
MONCHO E HIJOS INDUSTRIAS CARNICAS S.L.	U1	2.012	0,61	223	1,17	259	0,79	340	47,93	264
MONJAMON SLL	U1	2.012	0,51	232	2,39	211	2,49	112	78,74	118
MONTFOIX SL	U1	2.012	-24,05	392	575,81	1	0,67	360	104,18	26
MORCILLAS CARCEDO SL	U1	2.012	-15,01	379	-49,14	381	0,91	317	69,46	158
MORCILLAS MARDARAS SOCIEDAD LIMITADA.	U1	2.012	-18,24	383	11,79	81	0,37	390	254,71	4
NARCISO POSTIGO E HIJOS SL	U1	2.012	6,87	37	10,09	94	2,50	110	31,90	317
NOEL ALIMENTARIA SA	U1	2.012	2,23	122	7,60	122	1,13	280	70,64	155
NOVAL JUNQUERA E HIJOS SL	U1	2.012	11,43	15	19,16	53	1,68	191	40,33	289
OBACH SL	U1	2.012	5,17	56	10,46	92	2,18	136	50,58	248
OLOT MEATS SA.	U1	2.012	1,90	138	14,64	67	1,53	213	87,03	79
ORO GRASO SL	U1	2.012	1,84	141	6,48	136	1,33	242	71,57	153

ORO IBERICO SL	U1	2.012	0,22	268	0,46	283	1,39	233	52,53	238
PABLO ARBOIX SL	U1	2.012	-	409	n.s.		0,09	405	110,58	23
PACIO Y FRAIZ SL	U1	2.012	320,78 -2,45	323	-11,64	351	1,08	288	78,94	116
PATES HERMANOS VILLANUEVA SL	U1	2.012	0,02	293	0,03	309	2,89	96	25,07	333
PEDRO GASSO SA	U1	2.012	0,54	228	0,79	274	2,76	104	31,51	319
PEDRO NIETO SL	U1	2.012	0,92	197	1,69	232	6,33	43	45,61	270
PEÑACRUZ SL	U1	2.012	4,07	71	15,04	65	0,78	345	72,94	143
PEPIÑO SL	U1	2.012	1,67	152	2,03	226	4,31	68	17,94	363
PERNILS BUFALVENT SL	U1	2.012	-6,01	350	-6,72	339	3,26	88	10,66	381
PINCH BURGER SL	U1	2.012	1,60	155	8,53	104	1,05	295	81,18	110
POLLASTRES OUS CACA CONILLS LA CERDANYA SL	U1	2.012	-1,20	311	77,14	16	0,83	336	101,55	30
POLLOS ROMAN SL	U1	2.012	0,21	269	0,42	286	1,75	183	50,79	244
PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS GANCEDO SL	U1	2.012	-5,72	346	-42,21	379	0,35	392	86,45	84
PRODUCTOS ALVAREZ SA	U1	2.012	-3,99	334	-21,51	368	1,02	299	81,45	108
PRODUCTOS CARNICOS DOMINGO SL	U1	2.012	-0,11	296	-0,12	311	7,51	35	10,91	378
PRODUCTOS CARNICOS DOMINGUEZ SL	U1	2.012	0,54	228	1,26	254	0,85	330	57,08	216
PRODUCTOS CARNICOS ENCINASOLA SAL	U1	2.012	3,93	72	6,16	140	2,41	120	36,29	304
PRODUCTOS CARNICOS GOROSAN SL	U1	2.012	6,47	40	-24,10	372	0,50	380	126,84	14
PRODUCTOS CARNICOS MOPI SL	U1	2.012	4,69	61	21,85	46	1,29	249	78,54	119
PRODUCTOS CARNICOS SEGUNDO SANZ SL	U1	2.012	1,20	182	2,69	201	0,69	358	55,41	223
PRODUCTOS CARNICOS VILLANUEVA S.L.	U1	2.012	0,24	266	3,30	180	1,32	246	92,61	54
PRODUCTOS IBERICOS CALDERON Y RAMOS SL	U1	2.012	-1,55	318	-3,27	330	1,62	199	52,53	238
PRODUCTOS IBERICOS DE GUIJUELO SA	U1	2.012	1,44	163	1,78	230	4,75	62	19,40	356
PRODUCTOS IBERICOS GOMEZ SA	U1	2.012	-8,69	361	-17,18	362	10,80	21	49,43	256
PRODUCTOS IBERICOS RIOSAN SL	U1	2.012	0,45	240	0,89	268	2,10	144	49,52	255
PRODUCTOS ZUBICABA SL	U1	2.012	-4,29	338	-12,39	353	0,77	346	65,36	175
QUEJUSA SL	U1	2.012	-1,54	316	-17,87	363	1,14	279	91,39	60
RABIONET I GUBERN SL	U1	2.012	0,06	284	0,13	299	1,82	176	51,26	243
RAFAEL BARO SA	U1	2.012	14,19	9	16,54	63	6,90	39	14,21	372
RAFAEL SALINAS E HIJOS SL	U1	2.012	-21,49	390	78,95	15	0,77	346	127,22	13
RAZA ELITE SL	U1	2.012	1,82	142	2,40	210	0,98	305	24,07	337
REDONDO IGLESIAS SOCIEDAD ANONIMA	U1	2.012	-13,24	375	-19,93	366	4,57	65	33,54	313
RICARDO CARNICER SL	U1	2.012	1,43	165	1,54	241	8,52	29	6,71	390
RICARDO JIMENEZ SL	U1	2.012	-6,10	351	-6,64	338	9,97	24	8,12	385
RUALCO SA	U1	2.012	0,30	254	1,04	266	1,21	268	71,71	151

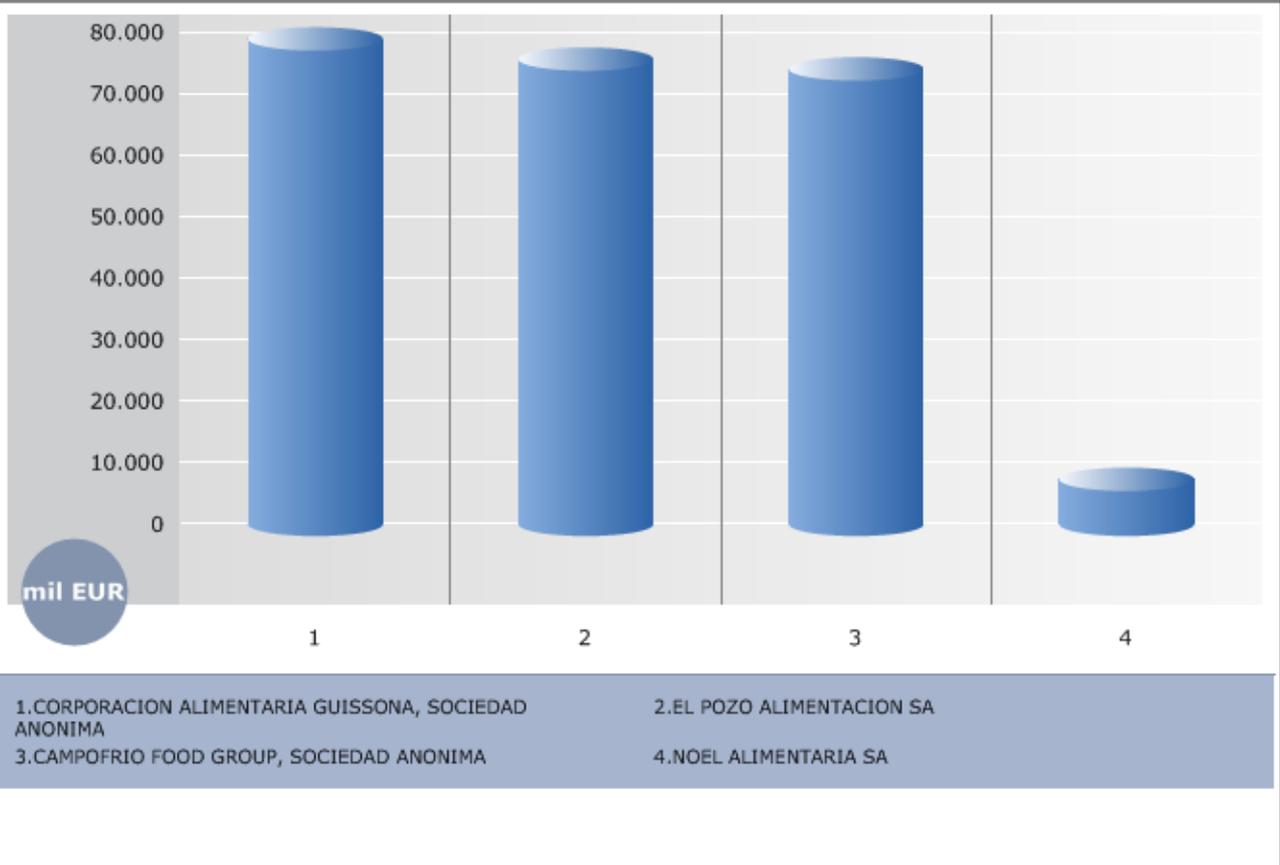
RUBIO CANITO SL	U1	2.012	0,04	287	0,05	305	4,25	70	14,70	370
SANCHEZ TUDERO SL	U1	2.012	-0,92	305	-1,60	319	2,48	113	42,85	282
SANT DALMAI SA	U1	2.012	5,38	52	7,15	128	2,88	97	24,81	335
SEGELL D'OR SL	U1	2.012	-7,47	356	-11,01	349	2,94	93	32,14	316
SELECCION CARNICOS SL.	U1	2.012	-20,64	388	79,88	13	0,86	326	125,84	15
SELECCIONES CARNICAS EL CARRASCAL SL	U1	2.012	1,81	144	4,68	163	1,26	253	61,43	195
SEÑORIO DE ARCE SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	3,49	79	61,18	18	2,38	124	94,30	47
SEÑORIO EXTREMEÑO SA	U1	2.012	2,95	99	6,37	137	1,79	178	53,66	231
SERRA DO LAROUCO SL	U1	2.012	0,16	274	0,41	289	2,47	114	62,03	193
SERVICIOS CARNICOS DE LA RIBERA DEL EBRO SL	U1	2.012	-0,14	297	-0,14	312	0,21	401	0,42	408
SIERRA EXTREMEÑA SL	U1	2.012	0,10	281	0,15	298	2,58	107	33,87	312
SUAC SA	U1	2.012	-8,46	360	-9,33	345	9,46	25	9,35	383
SUCESORES DE BENJAMIN LOPEZ SORIANO SL	U1	2.012	0,03	292	0,05	305	6,66	41	47,26	267
SUCESORES DE BERNARDINO MUÑOZ SA	U1	2.012	-4,14	337	-8,51	343	1,66	197	51,30	242
SUCESORES DE DOMICIANO GARCIA SA	U1	2.012	-11,79	372	-34,97	375	1,46	222	66,29	171
SUCESORES DE PRIMITIVO MARTIN SA	U1	2.012	1,44	163	1,53	243	17,72	14	5,28	394
SUMINISTROS CARNICOS JULIO OLID SL	U1	2.012	-9,15	363	-654,53	403	0,79	340	98,60	36
SYSTEM LONCH SL	U1	2.012	2,27	119	4,94	161	2,31	128	54,08	228
TITOS BOLIVAR SL	U1	2.012	0,09	283	0,78	276	2,46	115	87,83	76
TREVEDUL S.L.	U1	2.012	1,67	152	10,97	88	0,83	336	84,76	92
V R FABRICA DE EMBUTIDOS SALAZONS E CURADOS SL	U1	2.012	2,27	119	16,88	61	0,85	330	86,54	83
VIUDA E HIJOS DE SEVERINO SOBRINO SL	U1	2.012	0,66	217	-2,95	328	0,79	340	122,37	17
VIZCAINA DE SUBPRODUCTOS CARNICOS SA	U1	2.012	-1,08	307	-1,36	317	4,41	66	20,96	352
WURSTQUELLE SA	U1	2.012	4,44	65	8,75	103	1,83	174	49,21	259
XARCAIBA SL	U1	2.012	0,25	263	3,14	185	2,16	137	92,01	57
XARCUTERIES SOLER SL	U1	2.012	2,12	125	3,16	184	2,59	106	32,84	315

ANEXO GRÁFICOS 4:

Gráfico de barras 1

Comparación: EBITDA - 2012 - 4 empresas

Grupo: Su resultado de la búsqueda (13 empresas)



Nombre	Código consolidación	Año	EBITDA mil EUR	Rango
2012				
Mediana			11.006	
Desviación típica			31.460	
Media			28.454	
CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA	U2	2.012	78.976	1
EL POZO ALIMENTACION SA	U2	2.012	75.674	2
CAMPOFRIO FOOD GROUP, SOCIEDAD ANONIMA	U2	2.012	74.075	3
EMBUTIDOS F MARTINEZ R SOCIEDAD ANONIMA	U1	2.012	13.605	4
PALACIOS ALIMENTACION SAU.	U2	2.012	11.567	5
EMBUTIDOS MONTER SOCIEDAD LIMITADA	U1	2.012	10.445	6
NOEL ALIMENTARIA SA	U1	2.012	7.326	7
GRUPO ALIMENTARIO ARGAL SA	U2	2.012	5.388	8
FRIBIN SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION N 1269 R L	U1	2.012	5.163	9
CARNICAS SOLA SA	U1	2.012	2.319	10

ANEXO ENLACES:

- "Campofrío Considers International Expansion," *Expansion*, August 23, 2003.
- Chapman, Peter, "All the King's Men," *International Management*, June 1992.
- "Pedro Ballvé, Président de Campofrío: Etre global est la seule voie de survie," *Actualités*, September 29, 2000.
- "Spanish Meat Group Campofrío Alimentación Has Reported Satisfactory Results for 2002," *Food Engineering & Ingredients*, April 2003, p. 5.
- White, David, "Campofrío in Merger Plan with Navidul," *Financial Times*, June 3, 2000.
- Federación española de industrias de la alimentación y bebidas. La Industria Alimentaria Ganando Dimensión para Competir Ganar Dimensión. Una necesidad para la industria agroalimentaria española. Ejemplos Prácticos
- Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Por Jose Luis Munuera