

# CÓMO SER GLOBALES DESDE LO LOCAL

## Entrevistado

Seudónimo: **Elinor Ostrom**

Nombre: Javier Dueñas Gil

Cargo: CEO de Frescos Campofrío

## Autoras

Nombre: Paula Antón Maraña

Nombre: Julieta Díez Hernández

Departamento de Economía y Administración de Empresas – Universidad de Burgos

Debido a la imposibilidad de hacernos una fotografía con el entrevistado por la situación derivada de la emergencia sanitaria, adjuntamos una foto que nos ha proporcionado Javier Dueñas Gil, el entrevistado.



## **Perfil del entrevistado**

Javier Dueñas Gil, natural de Burgos, es el actual CEO de Frescos Campofrío. Lleva 25 años vinculado a la empresa, en puestos relacionados con el área de finanzas y el departamento internacional. Su trayectoria profesional le ha llevado desde la consolidación de balances a CFO para el Sur de Europa y EEUU, pasando por International Controller y Director de Control de Gestión para la Península Ibérica. Ha vivido grandes cambios en la empresa y se ha enfrentado a enormes retos al frente de la misma.

Estudió Empresariales, dos años en la Universidad de Burgos, realizó un Erasmus en Dundee, Escocia y finalmente obtuvo la licenciatura en Económicas en la Universidad Autónoma de Madrid. Realizó un MBA en Deusto, cursos en el IESE, en la London Business School, y más recientemente ha realizado un programa part-time en la Universidad de Stanford en San Francisco.

A día de hoy, como CEO dirige un equipo de 1.500 personas, a las que considera el principal activo de la empresa. Javier Dueñas es el claro ejemplo de éxito a través del esfuerzo y la dedicación.

## **Perfil de la empresa**

Campofrío Food Group es una de las mayores empresas de procesado de carne a nivel mundial. Nace en Burgos, en 1952 y desde el principio sigue una estrategia de diversificación e internacionalización. Actualmente, forma parte de la cartera de negocios del grupo mejicano Sigma Alimentos, que a su vez pertenece al conglomerado de empresas diversificadas no relacionadas Alpha. Campofrío se ha convertido en la filial europea de Sigma, con una facturación de alrededor de 2.000 millones de dólares y 27 fábricas en toda Europa. Marcas como Navidull, Vegalia o Revilla en España, y Fiorucci o Stegeman, en otras partes de Europa, forman parte del portfolio de la empresa, que sigue una estrategia multimarca y con posición líder del sector en todas las geografías.

## **Entrevista**

**¿De qué forma pertenecer a un grupo empresarial tan grande como es Sigma influye en la estrategia de Frescos Campofrío?**

Frescos Campofrío es la división de frescos de Campofrío Food Group para toda Europa. Pertenecer a un gran grupo empresarial nos permite ser líderes, siguiendo una estrategia multimarca adaptada a cada país y siempre basándonos en el concepto de *glocalidad*, es decir, ser globales desde lo local.

**Frescos Campofrío, a lo largo de su historia, ha pasado de ser una empresa con capital español a entrar dentro del porfolio de grupos de empresas internacionales. ¿Han variado los valores y la visión empresarial de Campofrío a través de los años para adaptarse a su estructura de propiedad?**

Nuestros centros de trabajo están en Burgos. Nuestro ADN es muy burgalés, independientemente del accionista ya que hemos tenido accionistas de muchos perfiles y nacionalidades. Sin embargo, el haber tenido tan diversos accionistas ha permitido desde un primer momento dar a la empresa una orientación muy internacional, y ese es uno de los rasgos que nos ha diferenciado de otras compañías españolas.

**A nivel local, ¿qué implicación tiene la empresa con Burgos?**

Burgos es importante. Desde el punto de vista socioeconómico tenemos un rol razonablemente activo, por ejemplo en la Cámara de Comercio. Nos hemos sumado recientemente al patrocinio del 800 aniversario de la Catedral de Burgos. Además, estamos muy involucrados y somos una empresa tractora en el proyecto de la aduana del puerto seco donde queremos que se hagan inversiones y sobre todo se genere riqueza y valor para la ciudad y para nosotros desde Burgos. Luego, la empresa complementa muy bien las balanzas comerciales de la ciudad gracias a una gran exportación. La cifra de negocio se acerca a los 400 millones de euros lo que hace que sea una de las empresas más grandes de Burgos y de toda Castilla y León.

**¿Cómo ha sido la evolución de Frescos Campofrío desde su origen?**

Frescos Campofrío ha pasado de ser un simple matadero a seguir un modelo de negocio basado en el concepto de *Glocalidad*, lo cual nos permite trabajar mucho esa localidad, pero ser globales. De esta forma, nuestro negocio se basa en el concepto “From farm to fork” (de la granja al plato), en alimentación genética y, sobre todo, en bienestar animal.

**Actualmente, ¿cuáles son las principales líneas de crecimiento?**

Somos una de las empresas líderes en supermercados españoles, con productos frescos de porcino y semielaborados y somos uno de los proveedores relevantes para el grupo Campofrío. Gran parte de su materia prima viene de nuestras instalaciones, con unos estándares y unos requisitos de calidad y servicio muy exigentes. Además, exportamos a muchos mercados. En este sentido, cabe destacar la importancia que están tomando los subproductos (vísceras, casquerías...) en los mercados asiáticos, llegando a exportar 45.000 toneladas anuales de producto a China.

### **Toda la producción de Frescos se encuentra en la fábrica de Burgos, ¿qué razones hay detrás de esta centralización?**

Para productos de tan corta vida útil es muy importante la cercanía también entre las operaciones. Es por un tema de calidad, de capacidad de respuesta y de muchas otras cosas. Aparte, tenemos la suerte de que en Burgos, así como en el resto de Castilla y León, se está desarrollando mucho la producción porcina. Además, para exportar, sobre todo a China, es muy importante que todo el proceso esté controlado dentro del mismo óvalo alimenticio, es decir, donde se mata, se despieza, se congela.

### **A la hora de contratar proveedores de porcino, ¿qué criterios siguen para elegir una granja?**

Para nosotros el hecho de que haya cercanía entre la granja y las instalaciones es muy importante. De hecho, nos gusta que haya un radio no mayor de 180 - 200 km entre la granja y la fábrica y en gran parte de nuestra actividad lo estamos cumpliendo.

### **¿Qué beneficios otorga la cercanía de las granjas?**

Tiene varias implicaciones, una, por supuesto, es favorecer el bienestar animal, que es una de las piezas clave para nuestro negocio, pero hay otras, incluso de propiedades organolépticas del producto. Un género que viaja muchas horas, puede tener mucho estrés, el producto sufre más y lo nota el consumidor. Por último, también tiene beneficios en el tema de transporte, no es lo mismo traer animales vivos desde, igual, 800 km que desde 100 km u otros centros mucho más cercanos.

### **¿Cómo contribuye Campofrío, y en general la industria porcina al desarrollo sostenible?**

La producción porcina consigue entre otras cosas, mucho arraigo al campo. Se habla mucho de la "España vaciada", ¿no?. Hay muchos proyectos que se están desarrollando que vinculan a la población con el campo. Estamos viendo que muchas de las granjas que se están desarrollando las están cogiendo gente súper preparada. Tenemos bastantes casos de ingenieros que están al frente de granjas con una gestión muy profesionalizada, buscando también cada vez más una economía lo más circular posible. Hay ejemplos muy bonitos también dónde están tratando todo el tema de sostenibilidad de forma ejemplar y para nosotros eso es fundamental.

### **¿Se suscribe, entonces, Campofrío a la Agenda 2030 de la ONU?**

Toda nuestra estrategia y compromisos en materias de responsabilidad social y sostenibilidad están estructurados alienadamente con diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nuestra matriz Sigma y sus filiales se comprometen con los ODS relacionados con nuestro negocio principal, que es la alimentación.

**Teniendo en cuenta la situación de crisis que estamos viviendo por el COVID-19, ¿cómo cree que afectará a la industria cárnica? ¿cómo reaccionará la empresa a los cambios?**

El COVID-19 ha venido para cambiar muchas cosas, hoy estamos viendo un consumidor que está saliendo menos, y comiendo y socializando más en casa. Cada vez la compra online está llegando más para los productos frescos, que hasta ahora no tenían mucha penetración de mercado. El consumidor se está dando cuenta de que el fresco tiene unas propiedades muy positivas, menos aditivos, procesados... Hay una tendencia muy fuerte al fresco y a todo lo que es "SIN" hablando en general. Estamos viendo que después del COVID-19 hay tendencias donde tenemos unas oportunidades muy interesantes para ese consumo en el hogar desde el fresco.

**Es evidente que las necesidades y deseos de los clientes están cambiando, han surgido nuevos grupos con demandas nutricionales diferentes o que tienen una mayor preferencia sobre el consumo sostenible. ¿Cómo Campofrío ha sido capaz de adaptarse a los cambios en las preferencias del mercado?**

Hoy en día, lo que tenemos es un consumidor polarizado o como nosotros lo llamamos flexitariano que no es ni el vegano ni el vegetariano, es decir, al consumidor le encanta comer sano, de lunes a viernes se cuida un montón y no come carne, pero llega el fin de semana y se come un chuletón. En ese equilibrio entre volumen y valor, hay una oportunidad para categorías de verdad valoradas. Para tener una participación en la dieta de vegetarianos y flexitarianos, hemos lanzado la marca Vegalia.

Acorde a nuestro propósito global de "Llevar alimentos favoritos a las comunidades locales", lo que buscamos precisamente es satisfacer las necesidades de esas tendencias y también poder aportar desde nuestras marcas esa confianza al consumidor.

**¿De qué forma Campofrío transmite sus valores y su cultura a sus stakeholders?**

Desde que empezó la crisis sanitaria del COVID-19, Campofrío se ha volcado a trabajar muy de cerca con todos sus grupos de interés, asegurando en todo momento una gestión y comunicación responsable. Durante este tiempo ha destinado sus fuerzas en garantizar la salud, seguridad y bienestar de sus empleados; en asegurar el suministro y la disponibilidad de sus productos a sus clientes y consumidores; y en atender las necesidades de los colectivos más afectados apoyando iniciativas para garantizar una alimentación saludable. Es por ello y mucho más que MERCO, instrumento de evaluación reputacional, ha situado a Campofrío en la tercera posición de las empresas más responsables del sector de alimentación durante la crisis del COVID-19.

**Lleva 25 años trabajando en Campofrío y en este tiempo ha ido avanzando dentro del organigrama de la empresa. Dado su perfil inicial, centrado en el área de finanzas ¿cómo se ha adaptado a temas más estratégicos y de toma de decisiones?**

Me considero afortunado, ya que a pesar de estar siempre en puestos relacionados con las finanzas, he podido hacer cosas muy diversas dentro de ese ámbito y en distintas geografías, lo que me ha aportado conocimientos muy diversos. Por ello me defino como Business Partner, más que como la visión tradicional de “financiero tesorero”. Toda esa experiencia me ha facilitado el salto a “la primera fila” en cuanto a la toma de decisiones.

**¿Qué destacaría de su época universitaria?**

Dejadme copiar a Steve Jobs en su discurso en Stanford “Stay hungry, stay foolish”. O sea, para mí la universidad va de inquietudes, de buscar las rutas en las que pruebes cosas y vayas encontrando tu camino.

**¿Cómo ha influido su carrera en la forma de verse a sí mismo y de ver el mundo?**

Si me tuviera que definir a mí mismo yo me definiría como una persona tremendamente inquieta donde me gusta sobre todo descubrir cosas. Tengo la suerte de pasar por muchas geografías, conocer gente maravillosa, tener una gran formación que me ha permitido abrirme y darme cuenta de que hay muchas verdades y que no mi verdad es necesariamente “la verdad”. Me gusta escuchar diferentes puntos de vista porque creo que la forma de gestionar hoy en día una compañía no se parece en nada a la de hace cuarenta años, y con lo que está pasando del teletrabajo a raíz del Covid-19, es también muy diferente a la de hace dos años. Creo que se necesita de verdad dejar espacio a los equipos.

**¿Está ahí la esencia del trabajo del directivo?**

En Frescos tenemos gente con un nivel de compromiso increíble, personas con iniciativa y con ideas maravillosas. Muchas veces nuestro trabajo como directivos consiste en crear esos espacios para que la gente venga con propuestas. Yo difícilmente le voy a aportar cosas a los operarios de muchas de las líneas, si ellos pasan 8 horas al día ahí y saben mejor que yo los problemas y las soluciones. Mi responsabilidad es asegurar que entienden muy bien su proceso dentro de la compañía, por qué les dejan así las cosas y cómo se las dejan ellos al siguiente, darles contexto global.

Cada varias semanas hacemos un desayuno de trabajo con la gente de la fábrica, y me interesan sobre todo dos cosas: contarles el por qué hacemos las cosas, cuál es la estrategia y cómo encajan

ellos en la estrategia, y luego, escucharlos, que es una parte fundamental. Estas reuniones me permiten a mí entender la realidad de cómo está nuestra gente. Es una de las cosas más enriquecedoras.

**¿Considera entonces clave la comunicación de la estrategia, la misión y los valores en la empresa para el éxito de la misma?**

Si miramos mi organización, yo tengo solo un nivel de directivos, pero, por ejemplo, el director industrial tiene por debajo de él como 5 capas hasta llegar a los operarios de la línea, entonces la probabilidad de que se caiga información en esos niveles de comunicaciones, ya sea deliberadamente o por no darle importancia, es muy grande. Es como la típica anécdota inspiracional sobre cuando JFK fue a Cabo Cañaveral hacer una visita, le preguntó a un hombre de la limpieza que estaba en el edificio que a qué se dedicaba y el hombre respondió "Estoy ayudando a que el hombre llegue a la luna". En este ejemplo se ve la importancia del propósito. Hemos llevado las palabras misión y visión empresarial al propósito que hace que yo madrugue todas las mañanas, es decir, a saber cuál es mi aportación al trabajo.

**¿Qué importancia otorgaría a los siguientes conceptos en el papel de un directivo? Experiencia, Formación, Liderazgo, Aptitud.**

De las cuatro, aunque está claro que hace falta una combinación de todas ellas, yo diría que cada vez va a ser más necesario un liderazgo, pero un liderazgo humanista. Creo que como líderes debemos de poner a la persona en el centro de todo ya que es nuestro principal activo. Puedes tener muy buena formación, muy buena aptitud y mucha experiencia, pero si no te rodeas de las personas adecuadas, las motivas y las dejas ese espacio, lo demás va a valer para muy poco. Aludiendo a la fórmula de Víctor Küppers, yo me centraría mucho más en el liderazgo a través de las personas y en la actitud.

**Para terminar, ¿qué consejos daría a alguien que está acabando sus estudios universitarios?**

Os animo a que en vuestra próxima etapa, además de recibir una formación académica, intentéis en la medida de lo posible implicaros en actividades sociales y proyectos empresariales. Hay un montón de crecimiento personal en esta época en la que estáis. Tener experiencias empresariales, aunque sean parciales, es muy bueno para ver luego como se toman las decisiones en el mundo de la empresa.