

# El amigo japonés

*El estancamiento de los resultados de Camp, líder español en el mercado de detergentes, y una inadecuada estructura empresarial de carácter familiar, han llevado a la empresa de Granollers a tomar la decisión de afrontar el futuro de la mano de Kao, líder japonés en productos de consumo en el hogar.*

Cuando a mediados de este año llegaron al Consejo de S. A. Camp los datos del primer semestre de 1985, se agravó la preocupación que habían producido los resultados de 1984: Se confirmaban el estancamiento de las ventas, la progresiva pérdida de participación en el mercado, la incapacidad financiera y una estructura empresarial familiar que definitivamente se había quedado pequeña para competir en uno de los mercados más duros del mundo. La competencia que se estaba beneficiando de esa situación se llama nada menos que Lever Ibérica, Procter&Gamble, Henkel Ibérica y un conjunto de pequeñas marcas que, poco a poco, han ido comiendo terreno a los grandes, y que ya alcanzaba porcentajes de participación en el mercado del 27 por ciento.

Ante esta situación la familia Camp, propietaria al 100 por ciento de la sociedad, decide tomar cartas en el asunto. Los hermanos Alberto, Juan y José Camp y los herederos de Jorge, el hermano mayor muerto en accidente hace una década, deciden profesionalizar la gestión de la compañía definitivamente y prestar más atención a sus relaciones con el proveedor japonés que les viene cortejando descaradamente desde hace años. Se trata de Kao, el coloso japonés líder en su país en el mercado de la limpieza, que extiende sus actividades a otros numerosos productos, como la cosmética y los productos infantiles.

## Entre hermanos

La gestión de Camp en los últimos diez años ha sido un verdadero misterio. A la muerte de Jorge, el primogé-



Alberto Camp,  
José Camp y Manuel Luque.

## LA GUERRA DE LA BLANCURA

(Porcentajes de participación en el mercado de detergente para lavadoras automáticas)

PRODUCTO	EMPRESA	PARTICIPACION				
		1980	1981	1982	1983	1984
Colón						
Elena Automáticas						
Vial	S. A. Camp	27,2	27,6	29,7	27,7	25,3
Lucil						
Skip	Lever Ibérica	25,6	26	26,1	23	21,4
Ariel Automáticas						
Dash	Procter & Gamble	20,1	21,4	20,6	19,1	21,2
Dixan						
Sil	Henkel Ibérica	11,3	10,5	9,7	9,9	9,8
Otras marcas		15,8	14,5	13,9	20,3	22,3



♦♦♦ nito y auténtico hombre fuerte de la familia, se hacen cargo de la dirección de la empresa el resto de los hermanos y Jaime Sala, el marido de la única hermana, que no tiene participación en la propiedad. Se trata de una dirección colegiada, en la que no existen los cargos y que, por decantación, van dejando progresivamente el timón en manos de Jaime Sala. En los últimos dos o tres años Sala actúa como director general, aunque nunca ha contado con poderes en la sociedad y en su tarjeta solamente se podía leer el cargo de director de marketing.

A la vista de la evolución de la sociedad y su progresivo deterioro en el mercado, los hermanos Camp deciden recuperar el protagonismo en la dirección de los negocios. Después del verano pasado piden a Jaime Sala que abandone sus funciones ejecutivas, aunque le reservan un puesto en el consejo de administración. Se inicia la búsqueda de un director general, primero fuera del a propia empresa. No lo encuentran y, finalmente, el nombramiento recae en un hombre de la casa. En el mes de octubre es nombrado director general Manuel Luque que, procedente de Procter&Gamble, tan sólo lleva año y medio en el grupo. Hasta entonces había sido consejero delegado de la Unión Deriván, S. A., una empresa del grupo Camp dedicada a la química de los ácidos grasos, con un volumen de facturación de 5.500 millones de pesetas.

### Profesionalizar de la gestión

Manuel Luque expone a ACTUALIDAD ECONOMICA la situación en estos términos: «1984 ha sido un año difícil para Camp, porque ha sufrido una pequeña recesión en su participación en el mercado. Por otra parte, el volumen de facturación de Camp ha llegado a un punto -24.000 millones de pesetas- en el que los propietarios han decidido profesionalizar la gestión de la compañía en un momento, además, en el que la incorporación de España al Mercado Común hace más compleja la situación».

Las razones del retroceso de Camp para Luque son «la agudización de la competencia por la aparición en el mercado de segundas marcas baratas de pequeños fabricantes que han hecho crecer su participación en el mercado hasta un 27 por ciento. Lógicamente Camp, que es la empresa más fuerte, ha sido la que ha sufrido este ataque con más intensidad» Pero el nuevo director general no se amilana ante la si-

### Ocho centros de I+D, en los que trabajan más de mil personas, base del éxito de Kao

tuación: «En los últimos cinco años ha doblado su volumen de facturación y nuestro objetivo es volver a doblarlo en

los próximos cinco años. Como es natural -concluye Luque-, este objetivo supera las posibilidades de una estructura de empresa meramente familiar.

Todo parece indicar que estamos ante el fin del gran mito de Camp, una empresa que durante más de cincuenta años ha sabido plantar cara con éxito en el mercado de los productos de limpieza a las colosales multinacionales del sector, manteniendo su carácter fam



Reservas Berberan



---

---

**250.000 millones de facturación y 5.000 de beneficios avalan al socio nipón**

---

---

liar. Para Manuel Luque, el futuro pasa por la diversificación de las actividades de Camp que, hasta ahora, se ha dedi-

cado exclusivamente a la fabricación de detergentes y suavizantes, aprovechando los mismos canales de comercialización utilizados hasta ahora. Estos nuevos mercados, que Luque no quiere desvelar, pero que probablemente serán algunos de los que hasta ahora han sido escenario de los movimientos de Kao, es imposible abordarlos sin la asistencia de un socio multinacional con capacidad para dar la batalla en los gran-

des mercados mundiales. Un socio que superará con mucho la dimensión relativamente modesta de Camp: 24.000 millones de facturación, 793 empleados y un presupuesto de investigación y desarrollo de alrededor de 250 millones de pesetas.

---

**Las relaciones con Kao**

---

Manuel Luque se niega a revelar los términos del ya seguro idilio de Camp



con la japonesa Kao: «Lo único que pretendo es garantizar el crecimiento de Camp, y que siempre siga llamándose Camp.»

Pero la empresa entregó a ACTUALIDAD ECONOMICA un comunicado por escrito sobre sus relaciones con Kao, que es enormemente significativo. En él se afirma que «S. A. Camp y Kao han mantenido históricamente relaciones muy amigables. Basados en esa amistad tradicional de los últimos diez años, Kao y Camp han acordado recientemente fortalecer esa relación con intercambios más frecuentes de información con el propósito de hacer frente a los crecientes cambios competitivos en el dinámico mercado internacional de productos de consumo en el hogar.»

Este intercambio de información entre Kao y Camp se materializará a través de la incorporación de ejecutivos japoneses al equipo directivo de Camp.»

«En lo que a terreno financiero se refiere —concluye S. A. Camp— actualmente Camp no tiene intención de pedir apoyo financiero a Kao. Creemos que Camp será capaz de continuar sus negocios sin dependencia financiera de ninguna corporación fuera de las instituciones comerciales normales. Resumiendo, Camp no tiene, por el momento, intenciones de vender participación en la compañía a ninguna corporación nacional o multinacional.»

Al margen de eufemismos y sutiles matizaciones terminológicas, queda claro que el desembarco de Kao en Camp es un hecho, que se materializará en los próximos meses, y que puede revolucionar el mercado de productos de gran consumo en el hogar.

### Nueva etapa

Comienza así un nuevo capítulo de la hermosa aventura empresarial que empezó en 1934 en Granollers, cuando Juan Camp Uñó instaló una pequeña jabonería que pronto se afianzó en el mercado regional, ampliando el volumen de fabricación de jabón y su gama de productos.

El salto al mercado nacional se produjo en 1954 con la aparición de *Elena*, primer jabón en polvo español que contenía blanqueantes ópticos. El lanzamiento de este producto —con resultados superiores al resto de la oferta del mercado español— motivó una primera campaña de publicidad que contribuyó en buena medida a la excelente acogida del jabón *Elena*. Los magníficos resultados obtenidos en la comercializa-



Julián Luque: de Procter & Gamble, a dirigir Camp, en sólo año y medio.

## LAS CIFRAS DEL LIDER

(Evolución de las ventas de S. A. Camp, en millones de pesetas)

Año	Mercado interior	Exportaciones
1979	9.220	2.122
1980	10.644	4.461
1981	14.112	4.454
1982	17.150	4.590
1983	19.544	4.889
1984	19.085	3.598

Fuente: S. A. Camp.

ción de este jabón en polvo supusieron el inicio de la auténtica expansión de la empresa.

En 1960 entró en funcionamiento una primera torre de atomización que permitió a S. A. Camp lanzar el primer detergente atomizado para el lavado de ropa a mano, lo que puso en evidencia un marcado sentido de la anticipación por parte de la dirección de la empresa, ya que se comenzaba a vivir la época del auge del jabón en polvo.

Los logros investigadores de Camp se materializaron en sus sucesivos lanzamientos al mercado: En 1963, *Colón*, el primer detergente para lavado-



ras automáticas y lider todavía en la actualidad; en 1968, *Flor*, primer suavizante español lider todavía en la actualidad; en 1969, *Coral*, primer detergente biológico; en 1971, *Bigic*, primer detergente para lavavajillas automático; y en 1982, *Vial*, primer detergente líquido para lavadoras automáticas.

Las dificultades de las multinacionales para adaptarse al mercado español permitieron a Camp desarrollarse con unos recursos limitados, basando su estrategia en una gran agilidad en la toma de decisiones, política de anticipación, calidad en sus productos y guerra de precios, con el apoyo de una amplia y eficiente red de ventas y de distribución.

### Se endurece el mercado

Pero, a partir de 1965, la presión cada vez más fuerte de las multinacionales, con sus elevadísimas inversiones publicitarias, y los profundos cambios que experimentan los canales de distribución, obligaron a plantear una nueva estrategia que, en síntesis, consistió en un enriquecimiento en la calidad de los productos y en una exhaustiva investigación a nivel de consumidor, sin olvidar más fuertes inversiones publicitarias, agresiva política de precios, adaptación de la red de ventas a las nuevas estructuras de los canales, presión en las promociones, y diferenciación en la gama de productos.

Simultáneamente, Camp procedió a la ampliación de sus capacidades de fabricación y a su automatización, para lo que, en 1966, construye su segunda torre de atomización. En 1976 entró en funcionamiento la torre de atomización número cuatro, construida por el departamento de ingeniería de Camp, con la aportación de tecnología de la multinacional japonesa del sector Kao.

A pesar de su carácter de empresa familiar, netamente nacional, Camp consigue mantener su liderazgo en el mercado, con una facturación en 1984 de 19.085 millones de pesetas en el mercado interior y más de 3.500 millones de pesetas de exportaciones, además de ocupar el puesto número ocho en el ranking de las industrias químicas del país.

Pero la crisis económica española, con la correspondiente pérdida de poder adquisitivo, ha propiciado la aparición de otras marcas de inferior calidad y precio, que han dado un considerable tajo a la tarta del mercado de jabones.

Esta circunstancia afecta seriamente

## EL IMPERIO DE LA LUNA

Kao Corporation es un imperio dentro del Imperio. Empresa líder del mercado japonés de productos de limpieza, su anagrama —una luna sonriente— es casi tan familiar para los japoneses como el otro símbolo cósmico, el sol, con el que identifican a su país.

Fundada en 1887, Kao cuenta hoy con más de 5.600 empleados, sus ingresos se acercaron a los 250.000 millones de pesetas y sus beneficios después de impuestos rondaban los 5.000 millones. La base del éxito de Kao es, a la vez, la preocupación máxima de los directivos de la empresa: la investigación. Basta con señalar que más de mil de sus empleados —casi el 18 por ciento de la plantilla— se dedican a investigar en los ocho centros dedicados a I+D.

La investigación de



Kao se centra sólo en Japón. No ocurre lo mismo con la fabricación, que, aunque de manera poco importante, también se realiza lejos del Imperio del Sol Naciente. En total, son 17 las filiales de Kao en el mundo. En Europa sólo cuenta con una oficina de representación en Düsseldorf y dos empresas en España. De ahí la importancia que para Kao tiene afianzarse en el mercado español, máxime cuando está a punto de entrar en el Mercado Común. La presencia de Kao en España se remonta a 1971, cuando, a través de Kao

Soap, compró una participación mayoritaria en Sinorgam, fabricante de productos químicos que desde entonces se llama Sinor-Kao. La segunda entrada de Kao en España fue en 1979, cuando compró el 86 por ciento de la empresa Molins y Puigarnáu, productora de tensioactivos —materia prima de los detergentes— que ahora se denomina Molins-Kao. Esta empresa es una de las principales proveedoras de Camp. Entre las dos compañías españolas de Kao facturaron en 1984 más de 5.800 millones de pesetas, dando empleo a 250 personas. ■

a Camp que, por otra parte, ve cómo se erosiona alarmantemente su actividad exportadora. Para ilustrar esta afirmación, basten las siguientes cifras: en 1973, Camp vendió en el mercado exterior 189 millones de pesetas; seis años más tarde, en 1979, las exportaciones alcanzaron 2.122 millones de pesetas; al año siguiente se multiplican por más de dos, al superar los 4.460 millones de pesetas. Y, en torno a esa cifra, permanecen estancadas las exportaciones de Camp, que tan sólo alcanzan los 3.598 millones de pesetas en 1984, cifra notablemente inferior a los 4.889 millones del año anterior.

**Camp ha visto erosionarse su actividad exportadora: 3.600 millones en 1984 frente a 4.900 en 1983. El contencioso del gas paralizó los suministros a Argelia**

Camp había iniciado sus actividades exportadoras en el mercado argelino, ampliado posteriormente a Francia. Junto a estos dos países, Nigeria, Alemania e Israel constituían la base de sus exportaciones. El bajón de las exportaciones en 1984 fue debido al contencioso de gas existente entre España y Argelia, que paralizó totalmente los suministros de Camp hacia aquel país, cliente regular desde 1973. A esta circunstancia debe añadirse el cese de suministros a Nigeria, país comprador desde 1977, como consecuencia de la puesta en marcha de una fábrica local y la muy debilitada economía nigeriana, que llevó al Gobierno de aquel país a bloquear las importaciones.

Por último, cabe referirse al caso de Alemania, país en el que existe una fuerte sensibilización frente a la presencia de ciertos residuos de metales pesados en alimentos y agua potable, achacables a la composición de determinados detergentes. En este marco de sensibilización del mercado alemán, se produjo una «filtración» de datos de una