

GRUPO CALVO¹

Mané Calvo, consejero delegado del Grupo Calvo, llegó a su despacho una mañana de mayo de 2017. Antes de la reunión del comité de dirección, quería revisar las cuentas de 2016 que acababa de recibir, tras el visto bueno de los auditores. A medida que lo hacía, reflexionaba sobre la evolución y los retos futuros de Calvo, la empresa familiar que Mané lideraba como miembro de la tercera generación.

En 2016 disminuyó el volumen total de producto comercializado, por los resultados desfavorables en Brasil, si bien la cifra de negocio en euros creció hasta alcanzar un récord histórico, tanto en facturación como en resultado, gracias, sobre todo, al excelente comportamiento del negocio de flota. Por el contrario, el año anterior la cifra de negocio en euros había descendido, por la negativa evolución del tipo de cambio del real brasileño, y el resultado de la flota fue desfavorable. El progreso del negocio en los principales mercados era dispar y cada uno se enfrentaba a retos únicos y diferentes.

El primer mercado del grupo era Brasil, auténtico motor de crecimiento de la empresa entre 2008 y 2015. En 2016 el volumen cayó y los márgenes se deterioraron, como resultado de la crisis económica que sufría el país y de otros factores. El reto era recuperar y mantener la contribución del país al crecimiento del grupo, pero la poca disponibilidad de materia prima local lo dificultaba. Además, la depreciación del real y los aranceles hacían de las importaciones una alternativa costosa en la actualidad.

El mercado español era el más complicado. La penetración de la MDD² en la categoría de conservas de atún rozaba el 78%, si bien experimentó un ligero retroceso el último año. En 2016 Calvo ganó cuota de mercado por segundo año consecutivo y continuaba siendo líder destacado en el segmento de marcas pero su posición no era ya la de hacía 15 años. El mercado era maduro, no crecía y no parecía muy receptivo a la innovación.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. El caso original (DGI-274) fue preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert con la colaboración del asistente de investigación D. Gabriel Ochoa de Zabalegui, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Esta versión actualizada ha sido preparada por el profesor José Antonio Boccherini Bogert y el asistente de investigación D. José A. Andrade Núñez.

Copyright © agosto 2017, San Telmo Business School. España. Rev. Junio/18

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org. Rev. 06/18

² Las Marcas De Distribución (MDD), también conocidas como marcas propias del detallista o marcas privadas (*private labels*, en inglés), son marcas pertenecientes a un distribuidor o detallista, con las que se venden productos fabricados generalmente por industriales terceros.

Italia también era un mercado maduro, pero las MDD tenían una penetración menor y estaban enfocadas a productos de mayor calidad. Calvo operaba con la tercera marca del mercado. Los márgenes habían sido tradicionalmente mejores que en España pero en la actualidad, con la mejora en este país el último año, prácticamente se habían igualado.

El mercado centroamericano, que representaba un 6% del volumen de venta, era el más rentable de todos. Esta rentabilidad estaba atrayendo a competidores ecuatorianos y mexicanos y todo parecía indicar que Walmart (el mayor detallista de la zona con un peso del 50%) iba a seguir impulsando la MDD.

Mané era consciente de que cada mercado necesitaba una estrategia específica: ¿Cómo defender el volumen y la rentabilidad en los mercados maduros? ¿Cómo mantener la contribución de Brasil al crecimiento? ¿Cómo consolidar la posición en Centroamérica, ante la entrada de nuevos competidores? Su responsabilidad era maximizar el crecimiento y la rentabilidad global de la empresa. ¿Qué oportunidades e inversiones debían priorizar?, ¿debían apostar por abrir nuevos mercados (Colombia, Chile...) o era preferible consolidar y expandir los mercados actuales?

La situación accionarial del grupo también llamaba a la reflexión. En 2012 Bolton adquirió el 40% de Calvo. Era un socio fuerte, propietario de varias marcas líderes en Europa (entre ellas Rio Mare, líder de conservas de atún en Italia), que también tenía, desde 2015, una participación mayoritaria en Garavilla, propietaria de la marca Isabel y competidor de Calvo en España. Si bien Calvo y Garavilla seguían compitiendo, ¿cómo podría afectar esta situación a la estrategia del grupo en los mercados español e italiano?

Por otra parte, Mané pensaba que en el futuro sería cada vez más necesario adquirir escala mundial para competir globalmente. ¿Era deseable una integración en el futuro con Bolton y Garavilla? Esta última, por ejemplo, aportaría mercados internacionales en los que Calvo no tenía una presencia relevante, como Ecuador y el norte de África. ¿Era posible?, ¿había otras alternativas para adquirir la escala global necesaria?

En esa reflexión sobre el negocio del grupo la flota también cobraba relevancia. Los resultados económicos de los últimos años habían sido dispares. ¿Debía Calvo desprenderse de ella o debía mantenerla?

HISTORIA DEL GRUPO CALVO E HITOS PRINCIPALES

La empresa inició su actividad en 1940, cuando su fundador, Luis Calvo Sanz, heredó el negocio familiar: un almacén de productos coloniales. Poco después entró en el negocio de conservas de atún. En 1960 la empresa introdujo el atún claro³ en España, su producto más emblemático. En 1978 el grupo adquirió su primer buque atunero y se

³ El “atún claro” es una denominación comercial utilizada en España para el atún de las especies rabil y patudo. En España no puede utilizarse esta denominación para vender atún de otra especie. En ningún otro lugar del mundo se utilizaba esta denominación.

convirtió en el primer grupo de Europa con el *pack* de tres latas redondas. En 1993 Calvo adquirió la marca italiana de conservas de atún Nostromo. En 2003 inauguró una tercera planta en El Salvador y entró en el mercado centroamericano. En 2004, adquirió Gomes da Costa en Brasil, empresa líder en el segmento de pescado enlatado en dicho país.

En 2003 un grupo de cajas de ahorro adquirió el 22,2% del capital, hasta entonces íntegramente en manos de la familia Calvo. En 2012 Bolton International compró la participación de las cajas y una parte de la de la familia, alcanzando el 40%. En 2017 el 60% restante seguía perteneciendo a la familia.

EL GRUPO CALVO EN EL MUNDO

El Grupo Calvo, con sede en Carballo (La Coruña, España), era en 2017 una de las principales empresas de conservas de pescado del mundo. Tuvo unos ingresos de explotación de 612 millones de euros en 2016 y estaba presente en 5 mercados principales: Brasil, Italia, España, Centroamérica (especialmente en Costa Rica) y Argentina. Exportaba a más de 70 países, tenía 6 instalaciones productivas en 3 países (España, El Salvador y Brasil) y operaba una flota pesquera (Anexo 1). El grado de ocupación de la capacidad productiva variaba en función de la localización: la fábrica de Brasil estaba a pleno rendimiento mientras que las plantas de España trabajaban al 70% de su capacidad (que podía aumentarse un 30% adicional con mínimas inversiones).

La empresa había duplicado su facturación en los últimos 10 años. El volumen comercializado creció a una media anual del 4,6% desde 2006 (Anexo 2). El Anexo 3 muestra los estados financieros del periodo 2011-2016. En el Anexo 4 se aprecia que el EBITDA de tierra (la actividad de conservas, fundamentalmente) y el EBITDA generado por la flota evolucionaban de forma contraria en función del precio del pescado (en años de precios altos el EBITDA de tierra se resentía por la dificultad de trasladar los incrementos de costes de materia prima al mercado, pero el EBITDA de la flota crecía). El endeudamiento, que alcanzó niveles excesivamente altos en 2006, cuando Mané asumió la dirección del grupo, se había reducido considerablemente (Anexo 5).

El Anexo 6 muestra la distribución de la masa de margen neto por mercados. El margen por kilo en la divisa local creció en España e Italia y decreció en Brasil, Argentina y Centroamérica, revirtiendo en todos los casos la tendencia del año anterior.

El grupo vendía sobre todo atún. El segundo producto era la sardina, que se vendía casi en su totalidad en Brasil. Los Anexos 7 a 11 muestran diferentes desgloses de las ventas del grupo por mercado y tipo de producto. La cartera de productos tenía más de 700 referencias en varias categorías: atún en conserva con diferentes preparaciones (en aceite de oliva y vegetal, en escabeche, bajo en sal...), otras conservas de pescado (sardinillas, mejillones, calamares, chipirones en su tinta, caballa, anchoas y salmón), untables y patés (de atún, sardina y salmón), ensaladas de atún y otros productos (salsas, espárragos, palmitos, champiñones, alcachofas y atún con vegetales).

El grupo comercializaba sus productos con tres marcas principales: **Calvo**, en España y Centroamérica; **Nostromo**, en Italia; y **Gomes da Costa**, en Brasil y Argentina. Utilizaba