

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO VALL COMPANYS EN AMÉRICA LATINA ^{1, 2}

Albert Morera, Director General de la División de Porcino del Grupo Vall Companys (GVC), se acomodó en su asiento tras subir al avión con rumbo a Miami, donde se iba a debatir, en junio de 2024, el caso recién escrito por una escuela de negocios sobre la internacionalización de GVC en América Latina. Su vida se había vuelto más viajera tras haber establecido en los últimos años la presencia de GVC con el negocio de porcino en cinco países de la región (Brasil, Colombia, México, Perú y Uruguay), siempre con socios locales y participaciones minoritarias. Las ocho horas de vuelo alimentaron la reflexión. ¿Era adecuado el enfoque y el camino que habían seguido? ¿Era aconsejable intentar buscar la mayoría en las operaciones realizadas en América? ¿Debían seguir entrando en nuevos países? ¿Tenía sentido implantarse en China, el mayor mercado mundial? En México, tras la crisis por la que había pasado el sector, había una oportunidad histórica de crecer más rápido apalancándose para comprar explotaciones locales, ¿no estaban siendo demasiado conservadores, ciñéndose a la tradicional prudencia de la empresa para mantener la salud financiera, que había sido una de sus señas de identidad?

VALL COMPANYS: UNO DE LOS MAYORES PRODUCTORES CÁRNICOS EUROPEOS

El Grupo Vall Companys (GVC) se fundó en 1956, cuando los hermanos Josep Maria y Antoni Vall i Companys compraron la harinera La Meta, dedicada a la producción de harinas panificables, y aprovecharon los subproductos de la producción harinera para fabricar piensos. A partir de entonces, la empresa amplió su actividad a la ganadería porcina y avícola. En 2024 el grupo era una empresa familiar que operaba en el sector harinero y cárnico, con diversas áreas de actividad (Anexo 1):

- Producción ganadera: de porcino, avícola y vacuno. No tenía granjas propias (exceptuando dos incubadoras de pollos y tres centros de inseminación porcina). Trabajaba con más de 2.600 granjas asociadas, a las que proporcionaba las crías, el pienso y la atención veterinaria, y que criaban los animales para GVC.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2025, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Las fuentes de Internet citadas fueron consultadas entre el 15 de abril y el 30 de mayo de 2024.

- Industria cárnica: poseía cuatro mataderos y salas de despiece de ganado porcino, uno de ellos especializado en ibérico; ocho mataderos y salas de despiece para ganado avícola y un matadero; y dos empresas de despiece y distribución de vacuno.
- Elaborados cárnicos: jamón curado, hamburguesas, asados, empanados, marinados, precocinados..., comercializados mayoritariamente con marcas de distribución.
- Pienso y medicamentos veterinarios: en su mayoría para las granjas asociadas.
- Harinas panificables: GVC, que contaba con cuatro plantas de producción en España, se fusionó en 2023 con la división harinera de Caja Navarra en una nueva compañía de la que GVC pasó a tener el 50,01%.

Además, contaba con una sociedad dedicada a la logística y a la compra de materias primas y once unidades comerciales. Vendía a clientes industriales, mayoristas, distribuidores, detallistas y restauradores. Sus marcas no eran muy relevantes. El grupo, formado por 45 sociedades, tenía instalaciones productivas en 32 localidades de toda España. Era el primer productor nacional de carne de cerdo (10% del mercado) y uno de los principales productores europeos, el líder avícola en España (25% de cuota) y el primer productor nacional de harina (30% de cuota).

En el sector de carne porcina comercializaba principalmente carne fresca y congelada, aunque también producía productos curados y elaborados por piezas o loncheados. Sus ventas internacionales eran mayoritariamente de porcino, con Europa y China como principales destinos. Casi toda la carne avícola y de vacuno se vendía en España.

En noviembre de 2022 GVC adquirió a la multinacional holandesa Nutreco su división avícola (Grupo Sada). En 2023 adquirió Embutidos Rodríguez, dedicada al sacrificio, despiece y elaboración de productos porcinos, cuyas ventas eran de 210 millones de euros. Las ventas a terceros de GVC alcanzaron 4.213 millones de euros en 2023, 3.010 millones en 2022 y 2.297 millones en 2021. Este crecimiento se explicaba por dos factores, además de por el propio crecimiento orgánico de la empresa:

- El efecto precio, provocado en su mayor parte por la subida de las materias primas tras la pandemia de la COVID-19 y la guerra de Ucrania (Anexo 2).
- La adquisición de Grupo Sada y Embutidos Rodríguez (que aportaron 690 millones de euros adicionales de facturación en 2023) y la fusión con el negocio harinero de Caja Navarra, ya que al ser GVC propietaria del 50,01% de la empresa fusionada, pasó a consolidar el 100% de su cifra de ventas.

El Anexo 3 presenta las principales cifras financieras y de producción de GVC. El Anexo 4 presenta un desglose de ventas por producto y mercado.

Una producción porcina integrada y muy eficiente

GVC había desarrollado una cadena de producción porcina altamente integrada de principio a fin. La empresa producía su pienso y sus medicamentos, gestionaba la genética de los animales, criaba cerdos, sacrificaba en mataderos propios, fabricaba productos elaborados y distribuía sus productos mediante una extensa red de distribución en España (Anexo 5).

La fabricación de pienso era un factor competitivo muy importante, porque permitía gestionar la compra de la materia prima³ (actividad en la que GVC había desarrollado una experiencia diferencial) y optimizar sus características (formulación, granulación y cualidades nutricionales). En este sentido, en 2022, tras la subida de la materia prima, el grupo generó beneficios porque en su momento compró las materias primas a buen precio, de forma planificada y con previsión; todo ello, en un contexto marcado por las pérdidas del sector en Europa. Casi el 100% del pienso que consumía GVC era autoabastecido y, salvo excepciones, no vendía pienso a otros productores.

GVC era propietario de los animales, pero no de las granjas. GVC subcontractaba la cría de cerdos a 1.577 granjas asociadas, a las que proporcionaba los animales, el pienso, los medicamentos y los cuidados veterinarios. GVC contrataba dos tipos de granjas: de madres reproductoras (que cuidaban a 260.000 madres en España) y de engorde. La capacidad productiva del grupo agroalimentario radicaba, principalmente, en sus madres y tenía como principal activo tanto el número de animales como las plazas de las granjas. Por ello, los contratos con los ganaderos dedicados a las madres eran más estables y duraderos, mientras que los contratos con las granjas dedicadas al engorde se caracterizaban por una menor rigidez y, como consecuencia, por una mayor competitividad entre las empresas integradoras.

En las granjas de engorde, GVC pagaba una tarifa al granjero “por cerdo salido de la granja”, en remuneración por el alojamiento y manejo del animal, con unas primas en función del rendimiento. De esta manera, GVC asumía el riesgo del precio del pienso (el principal factor de volatilidad por las fluctuaciones de precio de las materias primas) y proporcionaba al granjero un negocio más estable. Ante una enfermedad, el riesgo era compartido: GVC perdía el animal (el activo biológico) y el granjero perdía el pago por el animal que no entregaba, aunque Santiago Aliaga, *controller* de GVC, matizaba:

“Siempre hay situaciones especiales a tener en cuenta. Por ejemplo, ante una eventual crisis sanitaria, deberemos siempre apoyar al granjero integrado, para que pueda obtener una mínima y necesaria renta que le permita mantener la explotación, que es nuestra capacidad productiva. Son tratos muy personales, de toda la vida, con familias rurales que sienten una alta vinculación con la empresa. En Vall Companys hablamos de contrato emocional”.

En España, este modelo de integración para la cría del ganado estaba generalizado: en 2022, el 75% del sector funcionaba con un modelo similar, el 15% con modelos de cooperativa y el 10% eran granjeros independientes, propietarios de sus animales.

El modelo de integración vertical proporcionaba a GVC un control extremo a extremo del proceso productivo y permitía optimizar la eficiencia en todas las fases, garantizar la trazabilidad, calidad, origen y seguridad alimentaria y compensar márgenes de un eslabón con los de otros. Gracias a este modelo, y al conocimiento, experiencia y desarrollo tecnológico acumulados durante más de cincuenta años, GVC se había convertido en una de las empresas más eficientes de su sector en el mundo. Además, había desarrollado un profundo conocimiento comercial de los mercados de exportación, tanto los europeos como los asiáticos, con China, Japón y Corea del Sur a

³ Fundamentalmente soja, trigo, maíz, cebada, grasas, correctores y aditivos vitamínicos y nutricionales.