

## GRUPO CALVO<sup>1</sup>

Mané Calvo, Consejero Delegado del Grupo Calvo, llegó a su despacho una mañana de mayo de 2016. Antes de la reunión del Comité de Dirección, quería revisar las cuentas de 2015 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 entonces como miembro de la tercera generación.

Aunque el volumen de producto comercializado seguía creciendo, la cifra de negocio en euros había bajado, por efecto, sobre todo, de la negativa evolución del tipo de cambio del real brasileño. El progreso del negocio en los principales mercados era dispar y cada uno se enfrentaba a retos únicos y diferentes.

El mercado español era posiblemente el más complicado. La penetración de la MDD<sup>2</sup> en la categoría de conservas de atún claro en aceite de girasol se situaba por encima del 80%. En 2015 Calvo ganó cuota de mercado y continuaba líder en el segmento de marcas, pero su posición no era ya la de hacía 15 años. El mercado era maduro, crecía poco y no parecía muy receptivo a las innovaciones. Además, era el país con menores márgenes del grupo.

Italia era otra cosa. Aunque también era un mercado maduro, las MDD tenían una penetración menor y estaban enfocadas a productos de mayor calidad. Calvo operaba con la segunda marca del mercado. Los márgenes eran mejores que en España.

Por otra parte estaba Brasil, el primer mercado del grupo. Este país era desde hacía 10 años el auténtico motor de crecimiento de la empresa, con buena rentabilidad. En Brasil la posición era de liderazgo, con cuotas de mercado por encima del 50%. El reto era mantener la contribución del país al crecimiento del grupo, pero la poca disponibilidad de materia prima local lo dificultaba y la depreciación del real y los aranceles hacían de las importaciones una alternativa cada vez menos viable.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. 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.

Copyright © septiembre 2016, Instituto Internacional 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 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](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Las marcas de la 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 la que se venden productos fabricados generalmente por industriales terceros.

A pesar de no ser muy grande, el mercado centroamericano 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 apostar por impulsar 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 se debían priorizar?, ¿se debía apostar por abrir nuevos mercados (Colombia, Chile, ...) o era preferible consolidar y expandir los mercados actuales?

No ajena a esta reflexión era la situación accionarial del grupo. 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 tomó en 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 a 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 no habían sido buenos, ¿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. Tras un intento de producir y comercializar carne y legumbres en conserva, entró en el negocio de la conserva de atún. En 1958 la empresa comenzó a exportar a EE. UU. y en 1960 introdujo el atún claro<sup>3</sup> en España, su producto más emblemático. El 1976 se inauguró la fábrica de conservas de Carballo y en 1978 el grupo adquirió su primer buque atunero y se convirtió en el primer grupo de Europa con el pack de tres latas redondas. En 1986 se inauguró una segunda planta en Esteiro-Muros (La Coruña, España). En 1993 Calvo adquirió Nostromo, la segunda marca de atún en conserva de Italia. En 2003 inauguró una tercera planta en El Salvador y empezó su entrada en el mercado centroamericano. En 2004, el grupo adquirió Gomes da Costa en Brasil, líder en el segmento de pescado enlatado en ese país.

---

<sup>3</sup> El "atún claro" es una denominación comercial utilizada en España para el atún de la especie rabil. En España no puede utilizarse esta denominación para vender atún de otra especie.

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 2016 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 2016 una de las principales empresas de conservas de pescado del mundo. Con unos ingresos de explotación de 554 millones de euros en 2015 y un volumen de 106.686 toneladas, tenía presencia en 5 mercados principales: Brasil, Italia, España, Centroamérica (especialmente en Costa Rica) y Argentina y exportaba a más de 70 países. Contaba con 6 instalaciones productivas en 3 países (España, El Salvador y Brasil) y operaba una flota de 7 atuneros, 2 mercantes y 2 buques de apoyo (**Anexo 1**).

El grado de ocupación de la capacidad productiva del grupo variaba en función de la localización. Mientras que la fábrica de Brasil estaba a pleno rendimiento, 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 5,5% desde 2006 (**Anexo 2**). El **Anexo 3** muestra los estados financieros del periodo 2011-2015. 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 todos los mercados, salvo en España e Italia.

El grupo vendía sobre todo atún. El segundo producto era la sardina, si bien Brasil generaba casi la totalidad de las ventas de este producto. Los **Anexos 7 a 11** muestran diferentes desgloses de las ventas del grupo por mercado y tipo de producto. La cartera de productos constaba de más de 700 referencias en varias categorías:

- **Atún en conserva:** en aceite (oliva y vegetal), al natural, en escabeche, bajo en sal, y con salsas de diferentes tipos.
- **Otras conservas de pescado:** sardinas, sardinillas, mejillones, calamares, chipirones en su tinta, caballa, anchoas y salmón.
- **Untables:** patés de atún, atún con aceitunas, atún con tomate, sardina, salmón.
- **Ensaladas de atún:** Mediterránea, California, Mexicana, Rusa, de pasta.
- **Otros productos:** salsas, vegetales (espárragos, palmitos, champiñones, alcachofas), atún con vegetales.