

LA DIGITALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE GRUPO CALVO¹

“Mis logísticos son un grupo sin sentido del humor. Saben que, si mi campaña falla, ellos serán los primeros a los que mate”.

Alejandro Magno, Rey del Imperio Macedonio (356 a. C. – 323 a. C.).

Al final de 2017, después de 14 años en la compañía, el director de la cadena de suministro de la División Europa del Grupo Calvo estaba preparando su relevo al frente del departamento. Sabía que el marco estaba determinado por las líneas estratégicas de la compañía y las palabras del consejero delegado resonaban en su cabeza:

“Grupo Calvo prevé cerrar el ejercicio 2017 con un nuevo récord de facturación, alcanzando una cifra de negocio de 618 millones de euros, un 7,5 % más que el año anterior. El Ebitda será unos 62 millones de euros, una cifra ligeramente inferior a los 66 millones de euros del año anterior.

Para el futuro, los tres ejes estratégicos principales son el crecimiento rentable y sostenible, la excelencia operacional y el desarrollo de liderazgo. El crecimiento apoyado en la innovación de nuevos productos. La excelencia operacional basada en el desarrollo de un sistema de gestión de mejora continua: CES (Calvo Excellence System). Este sistema está avanzado en las fábricas y esperamos desarrollarlo en los departamentos no operativos a partir de 2018. Finalmente, el desarrollo de las personas pretende hacer de Grupo Calvo el mejor lugar para trabajar entre personas motivadas, comprometidas y orgullosas de trabajar en él”.

Se había cerrado un ciclo de tres años en los que se había iniciado la digitación de la cadena de suministro a través del proyecto Factfoodture. Este proyecto se había desarrollado en el seno del propio departamento y había pilotado en tres líneas de actuación independientes: un cuadro de mandos de mercados y factores externos, un sistema de planificación inteligente y una plataforma de proveedores.

Había un aspecto que le preocupaba especialmente: ¿cómo debería continuar la transformación digital de la cadena de suministro iniciada en 2015?

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, 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 ©julio 2020, 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 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

EL GRUPO CALVO

El Grupo Calvo tiene su origen en una pequeña tienda de ultramarinos de Carballo (La Coruña, España). Su fundador fue Luis Calvo Sanz en 1940. Tras más de 75 años de historia, la empresa seguía siendo eminentemente familiar. Aproximadamente el 60 % del capital seguía en manos de los herederos de Luis Calvo, que dirigían la compañía. En el Anexo 1 puede encontrarse una infografía de la misión, visión y valores del Grupo Calvo. Calvo había basado su éxito en tres palancas fundamentales:

- **Innovación:** Calvo había apostado siempre por la innovación. En 1956 Luis Calvo diseñó una máquina capaz de producir 36 latas de atún por minuto, que revolucionó la industria conservera española de la época. En 1960 fueron los pioneros en comercializar en el mercado español la especie *Yellowfin*², bajo el nombre de atún claro. En 1978 presentaron el icónico pack de tres latas de atún y, ese mismo año, realizaron la famosa campaña de publicidad en TV “atún claro... Calvo”^{3 y 4}, que lanzó a la marca como líder del mercado español de conserva de pescado.
- **Integración vertical de actividades:** Hasta 1978 Calvo se habían centrado en la producción de conserva. Ese año se incorporó la pesca a sus actividades propias, con la botadura de su primer buque de pesca. La actividad pesquera nació para asegurar una parte del suministro de atún, pero funcionaba como una unidad de negocio independiente (encuadrada dentro de la División Europa), que suministraba producto tanto a las fábricas del Grupo Calvo como a otros clientes.

En 1999 se consolidó la actividad de producción de envase metálico con la creación de Calvo Envases. Los envases eran el aprovisionamiento más importante tras la materia prima. Calvo apostaba por la producción propia, que le permitía conocer el mercado, flexibilidad y unas significativas eficiencias logísticas. Las dos fábricas de envases metálicos (Brasil y España) suministraban su producción casi en exclusiva a las fábricas de conserva del Grupo. La facturación de Calvo Envases en 2017 fue de unos 40 M€ con un Ebitda de 7,4 M€.

De esta forma Calvo integraba los tres principales procesos en la producción de conserva de atún (pesca, producción de envases, y producción y envasado de la conserva).

- **Internacionalización:** Calvo tenía una marcada vocación internacional. En 1993 compró la empresa *Tonno Nostramo* (Italia). La producción se trasladó a España, pero se mantuvo la actividad comercial en Italia. En 2003 se instaló una fábrica en El Salvador para la producción de lomos de atún congelados y de conserva. En 2004, el Grupo Calvo adquirió la empresa brasileña Gomes da Costa. Asimismo, Calvo desarrolló una potente actividad exportadora, que les permitió estar presente en más de 70 países.

² El atún de aleta amarilla.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=3ijFaOAd5SY>.

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=YxN6O2230sU>.

El Grupo Calvo operaba con dos divisiones: Europa y América. En Europa la división contaba con fábricas de conservas y de envases metálicos en España y el Salvador, que pese a estar físicamente en América, dependía de la división europea. La división de América tenía una fábrica de conservas, de envases metálicos y de bioproductos en Brasil. Además, la flota pesquera propia estaba compuesta por 11 buques (7 atuneros, 2 mercantes y 2 de asistencia). En el Anexo 2 puede encontrarse una infografía con las magnitudes más relevantes de Grupo Calvo y en el Anexo 3 una infografía con un resumen de su modelo de negocio.

Al final de 2017 el mayor mercado en volumen era Brasil (51 %), seguido de España (18 %) e Italia (17 %). A bastante distancia le seguía el mercado norte y centroamericano (6 %) y Argentina (5 %), quedando un volumen del 5 % repartido en el resto del mundo. Cada uno de estos mercados presentaba características diferentes en función de los clientes, competidores y porfolio de productos. En el Anexo 4 puede encontrarse más información sobre estos mercados. Para dar servicio a todos ellos, uno de los mayores retos de la compañía era contar con una cadena de suministro excelente que diese respuesta a las necesidades de sus clientes.

LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

El Grupo Calvo gestionaba una cadena de suministro de gran complejidad. Por el lado de los mercados, se suministraba a clientes de 70 países en los cinco continentes. Industrialmente, tenía fábricas deslocalizadas en América del Sur, América Central y Europa. Y se surtía de materias primas naturales procedentes de lugares alejados de las plantas industriales. Todo ello aportaba altas dosis de incertidumbre y variabilidad.

Además, el Grupo Calvo tenía distintos grados de integración en varias de las actividades y gestionaba proveedores de cuatro continentes, muy diversos en cuanto a tamaño y tipología: grandes fabricantes de materias primas, flotas pesqueras, suministradores de envases y embalajes, y proveedores de productos terminados. Las líneas de suministro eran muy largas y dependientes del tráfico marítimo. En el Anexo 5 puede encontrarse una descripción más detallada de los eslabones de la cadena de suministro de Grupo Calvo.

En definitiva, Grupo Calvo necesitaba una cadena de suministro capaz, fiable, flexible, rápida y eficiente. La planificación de una cadena de suministro era vital y la gestión de la información en tiempo real, crítica para poder cumplir con su función.

LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA DIVISIÓN EUROPA

La División Europa de Grupo Calvo creó el Área de Cadena de Suministro al final de 2013. En 2015 el área estaba siendo presionada, como todas, para mejorar sus costes sin incrementar la plantilla. Pero esta se encontraba sobrepasada por la carga de trabajo necesaria para gestionar la creciente complejidad y dimensión. En los últimos diez años, el número de referencias de productos terminados de la División Europa habían duplicado su número, habían pasado del entorno de 500 a más de 1.000. Las