

GRANJA CASTELLÓ, S.A.¹

I. LOS ORÍGENES

En el año 1932, el Sr. Castelló, agricultor y ganadero de Tordera (Gerona) que se dedicaba a la comercialización de leche fresca, inició la producción de leche condensada como medio de paliar los problemas de conservación derivados de que su principal mercado radicase en la ciudad de Barcelona.

En 1934 eligió Mollerusa (Lérida) como nueva ubicación atendiendo su proximidad a zonas de producción de leche y sus facilidades de comunicación, tanto por carretera como por ferrocarril. A principios de los 40 sus dos hijos, que ya conducían la dirección de la empresa, decidieron montar una nueva fábrica en la misma localidad, continuando en la fabricación de leche condensada y vendiendo una pequeña empresa de quesos que la familia tenía en Huesca. El volumen en leche condensada, bajo la marca El Castillo, se incrementó de forma muy considerable hasta alcanzar una cobertura nacional y la segunda posición en el mercado con una participación en los momentos álgidos del 35%, inmediatamente detrás de Nestlé, que detentaba aproximadamente el 45%.

En 1968 se constituyó la sociedad Lenosa para la instalación de una nueva planta productora en León, escogiéndose esta ciudad por la abundancia de leche en la región y su mayor proximidad a zonas de consumo importantes, principalmente Centro y Andalucía; inicialmente se arrancó sólo con leche condensada, ampliándose más tarde a leche líquida envasada. Ese mismo año se inició la fabricación de leche en polvo en Mollerusa.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.

Preparado por D. Enrique Moreno Lagrú y el Profesor José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 1997, Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España.

Rev. En euros 12/01.

Los hermanos Castelló eran a la vez propietarios y gestores de la compañía; el padre del actual presidente se ocupaba de comercial y finanzas mientras que su hermano preferentemente lo hacía en los aspectos técnicos.

En 1970 se empezó en Mollerusa la fabricación de leche esterilizada en botella de plástico, proyecto de envergadura en su momento que requirió de especial reflexión por parte de los propietarios, que eran a su vez socios fundadores de La Lactaria Española con un paquete accionarial importante aunque sin llegar a la mayoría. Una alternativa contemplada fue la división de actividades entre los dos hermanos, quedándose uno con la totalidad del paquete de Lactaria y el otro con Granja Castelló, pero finalmente optaron por vender su participación en la primera compañía al Instituto Nacional de Industria, movimiento que fue seguido por algunos otros accionistas permitiendo al INI alcanzar la mayoría del capital, que más tarde se extendió a la totalidad, siendo adquirida por Tabacalera a finales de los 80.

El hoy presidente de la compañía, D. Fernando Castelló, se incorporó a la empresa por esas fechas, ocupándose un poco de todo descargando a su padre, mientras que dos de sus primos ya lo habían hecho con anterioridad, uno dedicado a la recogida de leche y el otro en producción.

Durante 1975, fallecido ya su tío, los miembros de la familia entendieron que en algún momento podría resultar delicada la situación de tres primos trabajando juntos en la misma empresa de la que eran propietarios y decidieron buscar un director general, recayendo la elección en el director de la planta de León, persona de perfil técnico pero con formación financiera e ideas en lo comercial. El consejo quedó constituido por el padre, D. Fernando Castelló, los dos primos que trabajaban en la empresa más un tercero con una actividad profesional independiente, junto al director general. En las relaciones cotidianas de trabajo los miembros de la familia dependían jerárquicamente del director general, produciéndose en la realidad un reparto de funciones entre dicho ejecutivo y D. Fernando Castelló con una especie de gerencia bicéfala no muy bien definida pero que resultaba operativa.

II. LA ENTRADA DE UN SOCIO

De esta manera se continuó durante los siguientes años, con muy buenos resultados económicos procedentes fundamentalmente de la leche condensada, hasta que en 1985 los accionistas sintieron la necesidad de reforzar la empresa ante los grandes interrogantes que se presentaban con el Mercado Común y la convicción de que precisaban mejorar mucho la gestión, sintiéndose pequeños, aislados y con un equipo profesional algo limitado.

Desde el primer momento se pensó en un socio no financiero, que aportase lo que le faltaba a la compañía, capacidad de gestión y de anticipación, elaborándose una lista en la que salió Nestlé como primer candidato a una posible asociación. Por su posición mutua en la leche condensada hacía muchos años que se conocían bien y existían buenas relaciones como concurrentes en el mismo mercado.

El director general de Nestlé España acogió con interés la idea y solicitó abundante información para poder valorar Granja Castelló así como conocer la parte del capital que los socios estarían dispuestos a vender, señalando que ellos pensaban en un 35%. Durante el proceso negociador los distintos socios no alcanzaron una inmediata unidad de criterio demorándose la oferta vendedora durante tiempo, manifestando Nestlé quedar en espera de noticias hasta que hubieran alcanzado un acuerdo interno.

Tras un período de reflexión, fueron los propios accionistas los que pidieron su entrada con el 50% (algo que no había exigido), en parte por cuestiones internas entre ellos y también por entender que así se involucraría más en lo que de verdad buscaban, la mejora en la gestión de la empresa.

Finalmente, después de un año y medio desde el primer contacto, se procedió a la venta de acciones entre los miembros de la familia para alcanzar el porcentaje deseado tras la incorporación de Nestlé, se firmó el acuerdo y se procedió a una simultánea ampliación de capital, quedando las participaciones de la siguiente forma:

	<u>Antes de Nestlé</u>	<u>Previo a la ampliación</u>	<u>Nestlé como socio</u>
D. Fernando Castelló Clemente	50%	40%	20%
D. Joan Castelló Baille	16,66%	20%	10%
D. Rosendo Castelló Baille	16,66%	20%	10%
D. Jordi Castelló Busquets	16,66%	20%	10%
Nestlé España			50%

El consejo de administración quedó formado por diez personas, los cuatro primos Castelló más el director general de la empresa por una de las partes, y por la otra el director general de Nestlé junto a sus directores de comercial, de planificación y producción más el financiero, siendo el secretario una persona aportada por Nestlé, reuniéndose cinco o seis veces al año. Se creó un comité de dirección integrado por el director general de Nestlé, un socio Castelló y el director general de la compañía, con sesiones de trabajo casi quincenales.

La entrada de la multinacional en el accionariado no supuso ningún cambio traumático y la anterior dirección quedó bastante libre para seguir conduciendo la empresa. A petición de los antiguos socios se incorporaron un jefe de marketing y un director financiero procedentes de Nestlé, siendo este último quien canalizaba toda la información que precisaba el nuevo accionista; salvo en la implantación del presupuesto y en la dirección de marketing, todo lo demás no experimentó diferencias sustanciales. Tampoco representó un aumento de inversiones sobre lo habitual, destacando la puesta en marcha de una instalación de leche pasteurizada al derogarse la limitación de un único operador por provincia para este producto hasta entonces existente. D. Fernando Castelló permaneció en la presidencia y el director general continuó en su puesto, así como los dos primos del presidente, si bien éstos algo más alejados de la gestión directa.