

NECESIDADES DE CAPITAL EN DULCES CASTILLO ¹

Vicente Castillo estaba verdaderamente contrariado. La llegada temprana de la primavera había despertado los síntomas de su alergia pero, además, por la mañana había recibido una llamada de su hijo Alberto pidiéndole una decisión rápida sobre un desembolso de capital que ya había sido discutido en los meses anteriores y sobre el que venía posponiendo su respuesta. Lo que le hubiese gustado es que Alberto dejase de insistir y se decidiese a pedir un préstamo, como él venía recomendando.

En los últimos años habían iniciado el desarrollo de una nueva línea de productos — Vegan-Flavor— para cubrir las necesidades de nutrición de la población vegana y vegetariana, y ahora tenían la oportunidad de desarrollarlo comercialmente en el mercado del centro y del oeste de Europa. Para ello necesitaban construir una nueva planta de producción, que requería una inversión de 3 millones de euros, con la que asumir la prevista “explosión” de ventas.

Unos meses antes habían buscado el dinero acudiendo a empresas de capital riesgo pero todas habían rechazado el proyecto. Necesitaba volver a quedar con su hijo y explicarle como veía él la situación.

DULCES CASTILLO

Vicente Castillo había sido fundador, junto a otros socios, de una empresa fabricante de dulces de Navidad a principios de los años 80 en la zona de Jijona (Alicante). Diez años después se independizó y constituyó una nueva sociedad en la que participaba su

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Miguel Soto Araneta y Josep Mor Figueras, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2021. 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 Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

esposa, Mercedes Mencías. Ella se ocupaba de las tareas de administración y Vicente de la producción y la venta.

La calidad de las materias primas y las recetas tradicionales les permitieron alcanzar el éxito comercial; primero en Madrid, donde el matrimonio tenía algunas relaciones personales en el sector, y desde allí, en el resto de España mediante una red de agentes comerciales que fue desarrollándose poco a poco hasta alcanzar todo el territorio nacional. No estaban entre las marcas líderes —nunca habían hecho publicidad masiva— pero habían conseguido un buen posicionamiento de su marca en tiendas especializadas, *gourmet* y pequeñas cadenas de alimentación.

En sus orígenes sólo producían turrónes, pero fueron incorporando otros productos a su catálogo. Inicialmente, para conseguir más volumen, completaron su catálogo con otros dulces de Navidad: mantecados y polvorones, mazapanes, hojaldrinas, etc. Posteriormente, trataron de romper la estacionalidad con productos que sostuviesen las ventas durante todo el año: frutos secos bañados en chocolate y galletas de especialidad. La planta de producción fue ampliándose en respuesta a estas nuevas necesidades; con el tiempo se convirtió en un rompecabezas difícil de gestionar por lo que en 2014 iniciaron la construcción de una nueva fábrica.

Ambos accionistas estaban jubilados desde el año 2010 y la empresa tenía en sus órganos de dirección a tres de los cinco hijos del matrimonio. Además, cuatro de ellos trabajaban en la compañía (ver Anexo 1); Alberto Castillo, como director general; Isabel, como directora técnica; y Teresa, como directora de administración. El cuarto hermano, Fernando, era maestro y trabajaba en un centro educativo de la zona. El menor de los hermanos, Carlos, no pertenecía al Consejo de Administración, pero tenían previsto que dirigiese comercialmente el desarrollo en Europa del nuevo proyecto. Ni Mercedes ni Vicente ejercían funciones ejecutivas, aunque este último permanecía cerca de los órganos ejecutivos —según él, para que pudieran aprovechar su experiencia y consejo— y Mercedes acostumbraba a asesorar en las tareas administrativas.

EL MERCADO DE LOS DULCES DE NAVIDAD

Los dulces de Navidad eran una categoría muy madura. En 2010, a raíz de la crisis económica global, se había producido una importante caída en las ventas. La crisis trajo consigo la drástica reducción de los regalos de empresa en forma de las típicas cestas de Navidad, que solían incluir dulces navideños (ver Anexo 2: Evolución del consumo de dulces de Navidad en España).

Por otra parte, las ventas continuaban concentrándose en la gran distribución, canal en el que Dulces Castillo no estaba posicionada. La marca blanca acaparaba más del 40% de las ventas de turrón (más del 60% del volumen en toneladas).

Las encuestas mostraban que el turrón era comprado principalmente por los segmentos de mayor edad y más tradicionales, y que tenía baja aceptación entre los jóvenes.

También se observaba que el turrón de chocolate crujiente estaba desplazando a las especialidades más tradicionales, como el turrón duro y el de Jijona.

A estas tendencias se unía la creciente preocupación por la dieta y la alimentación saludable. Así, aunque la almendra y los frutos secos tenían etiqueta “saludable” el alto contenido en azúcar y otros componentes de los turrones los calificaban como un producto “que engorda”.

Las consecuencias de todo ello se traducían en una mayor concentración del sector: las empresas líderes buscaban soluciones basadas en la escala, para reducir los costes; en la innovación en productos y formatos; y en el desarrollo de mercados internacionales. En el caso de Dulces Castillo, las ventas de producto tradicional estaban en retroceso y tenían, además, grandes dificultades para sostener el margen.

VEGAN-FLAVOR

En este entorno, las conversaciones en el comité de dirección giraban con frecuencia sobre posibles oportunidades de crecimiento. Isabel, tanto por su formación en nutrición como por sus propias preferencias alimenticias, proponía desarrollar productos para la creciente población vegetariana y vegana. Las propuestas eran sistemáticamente rechazadas pues los hermanos no compartían su opinión ya que consideraban que era una moda caprichosa y pasajera.

En el año 2013 Isabel consiguió convencer a sus hermanos para desarrollar y probar comercialmente un nuevo producto: unas barritas de aperitivo de contenido 100% vegetal, compuesta de frutos secos, semillas y fruta, para comer entre horas o antes del ejercicio. El nuevo producto comenzó a comercializarse a través de Reino-Vegetal, una empresa mayorista especializada en productos vegetarianos, a cuyo dueño había conocido Isabel en un congreso especializado. El éxito del producto superó con creces las expectativas iniciales por lo que —de forma casi inmediata— empezaron a estudiar qué otros productos podrían fabricar para este segmento de población.

De la mano de Reino-Vegetal desarrollaron dos líneas de productos:

- Tres variedades de barritas para aperitivo
- Medallones y hamburguesas de seitán: un preparado a base de gluten de trigo cuyo aspecto, una vez cocinado, era similar a la carne. Por eso, y por su aporte de proteínas, era conocido como "carne vegetal"

Todo ello, bajo la marca paraguas Vegan-Flavor que trataba de enfatizar la aportación de proteínas de origen vegetal, tan necesarias para una alimentación vegetariana o vegana saludable.

Con esta línea de productos se habían posicionado, casi sin ser conscientes de ello, en el centro de una corriente que empezaba a marcar tendencia en España (ver Anexo 3: