

## CASTILLO DE TABERNAS: UN OLIVAR EN EL DESIERTO<sup>1</sup>

*“Nuestra intención siempre ha sido crear un producto con características diferenciales en un mercado maduro, aportando innovación desde el campo hasta el producto final y preparado para competir en el mercado Internacional. El esfuerzo ha sido grande y muchas las satisfacciones obtenidas. Hoy el reto es ¿Cómo materializar el valor desarrollado a lo largo de estos años, que nos permita potenciar el crecimiento internacional y los nuevos proyectos? ”*

*Rafael Úbeda Ramal*

Una templada mañana de enero de 2009, Rafael Úbeda Ramal, Presidente Ejecutivo y cofundador junto a su padre de la empresa Olivar del Desierto, S. L., paseaba entre los olivos, plantados hacía más de 15 años, en el desierto de Tabernas, en Almería, España. Con visión, esfuerzo y trabajo, habían logrado posicionar en el mercado una de las primeras marcas de aceite de oliva gourmet, con un 0,1° de acidez, a partir de variedades específicas de aceituna. “Castillo de Tabernas” se había convertido en un aceite con presencia en los mejores establecimientos gourmet de las principales ciudades del mundo, con trazabilidad<sup>2</sup> controlada por variedades desde el cuidado del fruto, su selección, extracción, envasado y distribución.

Rafael recapacitaba acerca del futuro de la empresa. Los quince años habían sido duros. Desarrollar e intentar posicionar una marca con características diferenciales en un

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los Profesores Carlos Cossío y José Miguel Amuedo y la asistente de investigación Dña. Rocío Reina, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

mercado maduro como el del aceite de oliva, en un país de alta tradición en su consumo y el de mayor producción del mundo, no había sido tarea fácil.

Rafael estaba seguro de que debía potenciar el desarrollo de su empresa hacia un crecimiento rentable y sostenido, basado en la expansión internacional. Presentía estar en el punto de inflexión de crecimiento. Sin embargo, tenía que fortalecer algunos puntos débiles y sabía que tenía que concentrarse en ellos antes de lanzar el crecimiento.

La empresa había crecido hasta alcanzar una facturación de más de 3 millones de euros en 2008, con un EBITDA superior a los 1,3 millones de euros, usando la marca “Castillo de Tabernas” en, aproximadamente, 1/5 de su producción de aceite en la el resto era vendido en el mercado a través de una segunda y terceras marcas y a granel. La inversión había sido alta, por encima de los 30 millones de euros, financiada aproximadamente 60 por ciento por capital y el otro 40 por ciento por créditos bancarios avalados por propiedades familiares. La crisis que se estaba viviendo en el país y el entorno internacional podrían desencadenar una situación difícil para la empresa.

*Comentaba Rafael: “Las últimas décadas han representado para un sinnúmero de empresas, años de bonanza y crecimiento económico, en especial en España. La crisis financiera desatada en el sector hipotecario, originada por sucesivas burbujas financieras y la irresponsabilidad de mucha gente en los sectores público y privado de varios países, especialmente de los Estados Unidos, nos ha cogido otra vez por sorpresa. Muchos países verán su impacto demoledor. Nadie escapará a los graves efectos de esta sacudida”.*

Rafael necesitaba pensar con calma y objetividad. Su empresa estaba en los albores del crecimiento. Aunque importantes, sólo se habían dado los primeros pasos: conceptualizado la idea de un negocio, comprado las tierras, seleccionado las variedades, sembrado, recolectado las primeras 9 cosechas, diseñado el producto y posicionado su marca en el mercado español y en más de 14 países en el mercado internacional, incluida una empresa comercial en USA, además de tener en cartera varios desarrollos innovadores. Sabía que no podía permanecer en el mercado como boutique del aceite de oliva virgen extra. Necesitaba potenciar la expansión nacional e internacional y definir la propia capacidad de crecimiento de la empresa. La expansión implicaba la inyección de fondos: comenzaban a rondar por su cabeza ideas sobre alianzas estratégicas, renegociación de deuda, participación de fondos de inversión e, incluso, la venta parcial de la empresa, mediante la ampliación de capital.

*Rafael lo definía haciendo un símil con el fútbol: “Nos hemos clasificado para la Champions haciendo un gran esfuerzo, ahora necesitamos reforzar el equipo y el presupuesto para ganarla”.*

En la quietud del campo, cerca del cortijo donde descansaba la familia, Rafael recapacitaba sobre la situación a la que se enfrentaba en la empresa y en lo personal. Acababa de recibir la visita de un par de importantes grupos empresariales españoles que demostraban interés por comprar parte o la totalidad de la empresa. También había recibido, hacía 9 meses, la visita de un agente financiero que veía la posibilidad de hacer un par de inyecciones de capital a través de fondos privado para llevar a la empresa, más tarde, a una colocación en

bolsa. La empresa había trabajado un plan de negocios hasta el año 2018 que se muestra en el Anexo 1, bajo el esquema americano de contabilidad, en virtud de la posibilidad de su presentación ante inversores extranjeros.

## UN OLIVAR EN EL DESIERTO

Rafael a sus 45 años, recordaba la decisión de desinvertir en las tiendas de moda que junto a su padre había desarrollado en Andalucía oriental, para aventurarse con la creación y desarrollo de un olivar de 500 hectáreas de terreno en el Desierto de Tabernas. Una iniciativa de tal envergadura era pionera en una provincia sin tradición productora de aceite de oliva de calidad.

De carácter emprendedor, D. Rafael Úbeda padre empezó a vender ropa en una tienda propia que llegaría a convertirse en la cadena textil UBERAM, centrada en moda joven y vaquera. UBERAM llegó a tener 23 tiendas propias y un total de 200 empleados, alcanzando una facturación total de más de 1.200 millones de pesetas, equivalentes a unos 7,2 millones de euros, a principios de la década de los 90. El Anexo 2 muestra una breve reseña del desarrollo profesional de Rafael Úbeda Ramal.

Rafael Úbeda hijo se fue incorporando a la empresa casi de forma natural, hasta llegar a dirigirla conjuntamente con su padre. Aprendía rápido y su evolución en el sector de la moda era muy favorable. Comentaba:

*“Me gustaba viajar y aprender de todo lo que veía. Llegué a asesorar colecciones de moda de las marcas de vaqueros más importantes, y como franquiciado de Levi’s participé en su posicionamiento como líder en España, lo que me ofreció una atalaya de indudable valor desde la que observar un mundo de negocios de gran crecimiento. Aunque UBERAM podía considerarse, en su sector, una empresa de dimensión considerable, me di perfecta cuenta de que era una PYME más, expuesta como todas al devenir y evolución del sector del pequeño comercio”.*

En 1993 estudiando el futuro del sector de la ropa, y más concretamente de la moda joven, Rafael se dio cuenta que la dimensión iba a convertirse en una de las características esenciales de los futuros jugadores en el mercado. El sector maduraba con mucha rapidez: todos vendían de todo, con poca diferenciación. La aparición de grandes cadenas especializadas, con gran poder de compra, que competían con las cadenas desarrolladas por operadores independientes, que hasta entonces se habían conformado con suministrar al canal tradicional, modelaban el sector. Los nuevos actores se expandían utilizando cadenas propias y franquicias, a una gran velocidad, con una inversión relativamente modesta por parte de las marcas franquiciadoras.

*“No fue una visión, ni mucho menos. La idea, que inicialmente intenté descartar por descabellada –pues suponía el final del negocio familiar-, fue tomando forma poco a poco. Al final, me di cuenta de que la única posibilidad para conservar y acrecentar el patrimonio de la familia era salir del sector de la moda y transformar el grupo empresarial cuando en el negocio aún había rentabilidad. La ubicación de las tiendas*