

CASTILLO DE CANENA¹

Una mañana de octubre de 2015, Rosa y Francisco Vañó, hermanos y socios fundadores de Castillo de Canena, recibían la noticia de su nombramiento como “La Mejor Compañía Oleícola del Mundo” por la prestigiosa guía FLOS OLEI², en su edición 2016. Este reconocimiento, que se sumaba a los numerosos premios y galardones internacionales recibidos a lo largo de su trayectoria, recompensaba sus muchos años de esfuerzos y era un motivo para estar orgullosos.

Desde el inicio de la crisis económica en 2008, Castillo de Canena había duplicado su facturación y durante el primer semestre del 2015 sus ventas habían crecido un 43,6% respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzando los 1,1 millones de euros. Sin embargo, a pesar del importante crecimiento alcanzado en los últimos años, Rosa y Francisco coincidían en que, en algunos mercados, sería necesario alcanzar una posición más sólida y mejorar la rentabilidad.

Por otro lado, en aquellos donde sus productos estaban más consolidados, nuevos competidores estaban entrando de forma masiva. Algunos, que competían con precios más bajos, estaban ofreciendo productos con calidades, presentaciones y *packaging* que no tenían nada que envidiar a las del segmento más *premium*, donde Castillo de Canena estaba posicionado.

Se enfrentaban además a otra decisión crucial para su negocio. Recientemente habían mantenido varias reuniones con directivos y representantes financieros de un importante grupo internacional del sector de productos de lujo, que estaba interesado en adquirir algunas marcas *premium* de aceite de oliva. Castillo de Canena era una de sus principales opciones.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio Villafuerte Martín y Mercedes González Dugo del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©enero2016, 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.

² FLOS OLEI, dirigida por el experto Marco Oreggia, se reconocía como la guía sobre aceite de oliva virgen extra con mayor prestigio a nivel mundial (ver detalle de resultados 2016 en Anexo 1).

Al recibir la noticia del premio, ambos hermanos, después de compartir la alegría inicial también compartieron una misma inquietud: *“Paco, ¿cómo podríamos aprovechar este reconocimiento de “La Mejor Compañía Oleícola del Mundo” para conseguir crecer de forma más rápida, más rentable y sin perder el posicionamiento diferencial que hemos alcanzado?”*, preguntaba Rosa. *“¿Deberíamos plantearnos la venta? ¿Es éste el momento adecuado para vender o debemos seguir nosotros solos manteniendo el enfoque de los últimos años?”*.

CASTILLO DE CANENA OLIVE JUICE

Castillo de Canena Olive Juice (en adelante, CCOJ³) era una empresa familiar que producía y comercializaba aceite de oliva virgen extra de calidad *premium* reconocido como uno de los mejores del mundo⁴. Controlaba todo el proceso de elaboración, desde el cultivo de los olivos en la explotación agrícola propiedad de la familia, la cosecha de la aceituna, su molturación en almazara también propia, el envasado y la comercialización. Desde 2003, año de su constitución, la cifra de ventas había crecido de forma continuada, alcanzando los 1,7 millones de euros en 2014 (ver Anexo 3).

Historia

Aunque la tradición olivarera de la familia Vañó se remontaba a 1780, fue Luis Vañó (padre de Rosa y Francisco) quien, en la década de 1970, dio un gran impulso al negocio oleícola familiar, introduciendo nuevas variedades y técnicas de producción modernas. Creó así una pujante empresa oleícola que compaginó con el mundo de la banca⁵.

La explotación agrícola familiar⁶, con una extensión de unas 2.000 has., se encontraba en la provincia de Jaén, entre los parques naturales de Cazorla y Mágina, conocida como la mayor región productora del mundo de aceite de oliva virgen. Junto con otros productores de la zona había impulsado en los años 80 la construcción de una almazara, destinada a moler la aceituna de los socios y comercializar a granel (como la mayor parte del aceite de oliva producido entonces en España) el aceite de oliva virgen obtenido.

³ Castillo de Canena Olive Juice (CCOJ), se integraba dentro del grupo empresarial familiar, cuya estructura se presenta en el Anexo 2. El nombre se había tomado del castillo de la localidad jiennense de Canena, adquirido por Luis Vañó en los años 80 y restaurado cuidadosamente por la familia.

⁴ Referencia en www.origenoliva.com, tienda on line de los aceites de oliva más selectos y premiados.

⁵ Luis Vañó, Presidente de Castillo de Canena, había sido galardonado recientemente con el premio “Natural de Jaén” otorgado por la Universidad de Jaén, en reconocimiento a su trayectoria empresarial y su compromiso con el desarrollo de la provincia.

⁶ Constituida como Cortijo de Guadiana, S.L., producía una media de 8.000 toneladas de aceituna, con las que se elaboraban de media 1,5 millones de litros de aceite al año.

A primeros de 2003, Rosa decidió abandonar su brillante carrera directiva en empresas multinacionales⁷ para desarrollar la idea de crear una marca en el sector del aceite de oliva tan poco diferenciado en aquellos años en España. Rosa recordaba: “*Acababa de cumplir 40 años y me sentí con energía y ganas de poner en marcha este proyecto*”.

Rosa comenzó a buscar información para conocer mejor el sector. En el mercado nacional se encontró con una estructura muy fragmentada, con decenas de miles de productores; más de dos mil almazaras, la mayoría pequeñas, más de la mitad propiedad de cooperativas, que comercializaban su aceite en el mercado de proximidad, y unas pocas marcas industriales con presencia nacional, que eran propiedad de un pequeño grupo de grandes empresas refinadoras y envasadoras de aceites (tanto oliva virgen como otros de oliva y de semillas). Las marcas de distribución (o “marcas blancas”) habían comenzado a desarrollarse en la década de los 90 y alcanzaban a primeros de los 2000 cuotas cercanas al 50% del mercado de aceite de oliva virgen. En el mercado español tenían presencia algunas denominaciones de origen de aceite de oliva virgen extra, aunque, en su mayoría, eran poco conocidas y operaban a nivel local o regional⁸. Algunas empresas estaban haciendo intentos para comercializar con marca tanto en el mercado nacional como internacional en envases generalmente de PET y mayores de 1 litro (Borges, Arteoliva, la cooperativa Olivar de Segura, Hojiblanca, Oligra o Núñez de Prado, entre otras). La mayor parte de la producción de aceite era vendida “a granel” por las almazaras cooperativas, destinándose a los envasadores y refinadores nacionales y, especialmente, italianos.

En el mercado internacional se encontró con un dominio prácticamente absoluto de los aceites italianos, que ocupaban el segmento *gourmet*, con gran foco en la calidad, la diversidad de sabores y el *packaging* (se envasaban en vidrio con formatos pequeños).

Cuando se había entrevistado con directivos de las grandes empresas del sector, la opinión mayoritaria de éstos era que la categoría de aceite de oliva virgen extra era casi un *commodity*, sin valores de marca, reconocimiento ni fidelidad, con un desconocimiento absoluto por parte del consumidor e, incluso, del canal. Rosa no compartía esta visión, opinando que aún había espacio para desarrollar en España un producto de calidad, que se desmarcara del precio, enfocado a un segmento basado en valores, con una marca sólida y una clara orientación al mercado internacional.

⁷ Rosa había sido Directora de Marketing en Warner y Universal Music y, en aquel momento, trabajaba como *Business Unit Manager* en The Cola Cola Company.

⁸ Alicia Langreo (2010): La estrategia empresarial en el sector del aceite de oliva y su evolución desde la transición política. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*. Nº 1.