

## CASTILLO DE CANENA: ¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA OMNICANAL EFICAZ?<sup>1</sup>

A primeros de enero de 2019, Rosa Vañó, directora comercial de Castillo de Canena, reflexionaba sobre el *email* que acababa de recibir de uno de sus distribuidores más importantes:

*“Rosa, esto no es lo que yo esperaba de una marca como Castillo de Canena. El precio de una de vuestras principales referencias aparece en Amazon un 25% más barato que el PVP orientativo, con envío incluido. Es un precio al que no puedo llegar con mi estructura de costes. Y no es la primera vez. ¿Sabes cuántas llamadas he tenido de mis clientes quejándose de esto? ¿Qué vais a hacer para solucionarlo cuanto antes? Si esto sigue así, no voy a tener más remedio que abandonar nuestra colaboración de tantos años”.*

La cuestión no era nueva para Rosa y su equipo. Precisamente, acababa de mantener una reunión con sus colaboradores para tratar de definir cómo afrontar las complejas situaciones que estaba acarreado el nuevo entorno digital.

A su vez, la competencia se estaba haciendo cada vez más dura, con multitud de nuevos operadores mundiales que trataban de posicionarse en el segmento *premium* y rivalizar con Castillo de Canena, en muchas ocasiones con precios sensiblemente inferiores. Por otra parte, tanto Rosa como su hermano Francisco, cofundadores y consejeros de Castillo de Canena, querían no sólo mantener, sino acelerar el ritmo de crecimiento en ventas y EBITDA de los últimos años, que tanto les había costado alcanzar.

Rosa tenía claro que tanto el posicionamiento de la marca como la mayor parte de las ventas de la empresa se seguían construyendo en el entorno tradicional, *offline*. Pero no podían dejar pasar mucho más tiempo sin tomar una postura ante el contexto digital. Llevaban bastante tiempo preocupados por la situación y las tendencias que se estaban desarrollando, y pensaban que había llegado el momento de definir qué estrategia

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, de San Telmo Business School, con la colaboración del asistente de investigación Luis T. de Arriba Hervás, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2019, San Telmo Business School. 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](mailto:casos@santelmo.org).

comercial deberían adoptar, aunque no tenían clara una opción definitiva que les resultara del todo satisfactoria.

En paralelo, debían ir atajando los problemas que, cada vez con mayor frecuencia, les estaba generando el nuevo entorno, como esta reciente queja del distribuidor. ¿Qué decisiones deberían tomar?

## CASTILLO DE CANENA

Castillo de Canena era una empresa familiar creada en 2003 por Rosa y su hermano Francisco. Producía y comercializaba aceite de oliva virgen extra (AOVE) de calidad *premium* reconocido como “de los mejores del mundo”<sup>2</sup>.

La empresa controlaba todo el proceso de elaboración, desde el cultivo en olivares propios, su molturación en la almazara también propia y exclusiva, hasta el envasado y la comercialización.

### Los primeros pasos

La tradición olivarera de la familia Vañó se remontaba a 1780, pero fue Luis Vañó (padre de Rosa y Francisco) quien en la década de 1970 le dio un gran impulso introduciendo nuevas variedades y técnicas de producción mejoradas. La familia contaba con 2.000 ha en la provincia de Jaén (España), la mayor región productora de aceite de oliva virgen del mundo.

La iniciativa de Castillo de Canena surgió cuando Rosa decidió abandonar su carrera directiva en empresas multinacionales<sup>3</sup> para crear una marca *premium* española de AOVE, producto que se encontraba muy poco diferenciado en aquellos años en España. Rosa recordaba: “Acababa de cumplir 40 años y me sentía con energías y ganas de poner en marcha este proyecto”. A los pocos meses, su hermano Francisco, que abandonaba también una prometedora carrera en el sector bancario<sup>4</sup>, se unió al proyecto.

Rosa analizó inicialmente el mercado, descubriendo que estaba muy fragmentado, con decenas de miles de productores, cientos de almazaras (más de la mitad gestionadas por cooperativas de agricultores), en su gran mayoría muy pequeñas, que comercializaban su aceite en el mercado de proximidad. A principios del siglo XXI, tanto la presencia como el reconocimiento internacional de las marcas españolas eran muy escasos. Aunque España era el mayor productor y exportador mundial de aceite de oliva, la mayor parte de las transacciones se hacían a granel, principalmente a envasadores y

---

<sup>2</sup> <https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180509/443420202232/mejor-aceite-oliva-virgen-extra-castillo-de-canena.html>.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Francisco contaba con 20 años de experiencia en banca internacional; en aquel momento ocupaba el cargo de Responsable de Instituciones Financieras Internacionales en el Banco de Santander.

refinadores italianos y nacionales. No obstante, algunas empresas españolas estaban haciendo intentos serios para comercializar AOVE con marca en el mercado nacional e internacional, generalmente con envases de PET de 1 litro o mayores, aunque lejos de la imagen de calidad que ofrecían otros productores, como Italia. A su vez, las marcas de distribución (o “marcas blancas”), que habían comenzado a desarrollarse en España en la década de los 90, alcanzaban en ese momento cuotas cercanas al 50% del volumen de ventas de la categoría.

El mercado internacional estaba prácticamente dominado por marcas italianas, que, con su estrategia enfocada en la calidad, la diversidad de sabores y el *packaging* (la mayoría envasaba en formatos de vidrio de menos de 1 litro con un diseño atractivo), dominaban el segmento *gourmet* y gozaban de reconocimiento generalizado.

Rosa afirmaba: *“Personas clave del sector me comentaban repetidamente que el AOVE español en aquel momento era un commodity, sin valores de marca, sin reconocimiento ni fidelidad por parte del canal o del consumidor y con una fuerte presión sobre los precios”*. Aun así, Rosa estaba convencida de que había posibilidades de desarrollar una marca española que ocupase el segmento de AOVE de calidad tanto en el país como en los mercados internacionales y que consiguiera desmarcarles de la excesiva orientación al precio bajo.

Los primeros aceites de Castillo de Canena fueron presentados en la Feria Alimentaria (Barcelona) en marzo de 2004. Aunque habían contratado a expertos para la producción y la elaboración, Rosa y Francisco llegaron pronto a la conclusión de que su aceite, aunque bueno, no era excelente. Francisco Vañó comentaba:

*“Nuestro producto tenía que ser excelente y que el consumidor lo percibiese como tal. Pero para ello necesitábamos aprender, por lo que decidimos dedicar varios meses a formarnos a fondo en las almazaras más señeras de España e Italia, en los centros de cata de mayor prestigio y con los mejores profesionales del sector.*

*A partir de ahí aprendimos muchas cosas sobre la elaboración de AOVE de máxima calidad. Por ejemplo, nos dimos cuenta de que la extensión, variedades y orografía de nuestra explotación agrícola presentaba una gran variedad de pagos<sup>5</sup> de olivar que nos permitía ofrecer diferentes tipos y sabores de aceites de calidad.*

*A partir de entonces, a la elaboración de los productos de Castillo de Canena destinamos únicamente las aceitunas obtenidas en los pagos más adecuados.*

---

<sup>5</sup> Por pago se entiende una zona de terreno con unas características edafológicas (del suelo) o climáticas diferenciadas.