

## DEOLEO: GESTIÓN BAJO RESTRICCIONES FINANCIERAS<sup>1</sup>

El equipo directivo de Deoleo se había reunido para revisar los resultados del ejercicio 2012 y preparar los planes de actuación para 2013 y 2014.

Desde que, en diciembre de 2010, firmaron el acuerdo con la banca acreedora para la refinanciación de la compañía se habían sucedido dos años de intenso trabajo para conseguir adaptar la empresa a su nueva dimensión de negocio. Desde aquella fecha, Deoleo se había concentrado en el negocio del aceite, principalmente aceite de oliva embotellado, segmento en el que era el líder mundial.

La posición de mercado era envidiable, aunque estaba siendo continuamente retada tanto por el avance de la marca de distribuidor como por un selecto grupo de empresas familiares que defendían sus marcas centenarias en todos los mercados del planeta. Pero en Deoleo tenían una clara vocación de liderazgo. El *pipeline* de nuevos productos estaba llenándose de ideas y se estaban adaptando las estructuras para materializarlas eficientemente, respondiendo con la mayor rapidez a las necesidades del consumidor.

Sin embargo, había una gran cuestión que muchos se preguntaban ¿Era posible prosperar sin acceso a nuevos recursos financieros?

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2013. 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.

## **DEOLEO EN 2013. LA EMPRESA Y EL NEGOCIO.<sup>2</sup>**

A principios del año 2013, Deoleo envasaba y comercializaba aceite de oliva y aceites de semillas y contaba con una actividad de fabricación y venta de vinagres y salsas. Comercializaba sus productos en más de 80 países, contando con fábricas propias en España e Italia y con delegaciones comerciales en otros diez países.

### **I. Productos**

#### ***Aceite de oliva.***

Deoleo era el líder mundial en comercialización de aceite de oliva envasado. Uno de cada cinco litros de aceite de oliva que se consumían en el mundo procedían de alguna de sus fábricas y sus marcas ocupaban las primeras posiciones en los mercados más importantes: España, Italia y Estados Unidos (Ver Anexo 1: Principales marcas de Deoleo en aceite de oliva).

Deoleo compraba el aceite a las principales almazaras y mayoristas. En coherencia con su posición, era el primer comprador de aceite tanto en España como en Italia, Grecia y Túnez. La empresa estaba en permanente contacto con los nuevos productores para, en caso necesario, ampliar sus proveedores, siempre buscando la mejor calidad sensorial y analítica para sus productos.

El grupo Deoleo tenía fábricas en Alcolea (Córdoba) y Andújar (Jaén) en España e Inveruno (Milán) y Tavarnelle (Florencia) en Italia, donde refinaba y envasaba su producción de aceite embotellado, tanto en PET como en vidrio y lata. En su conjunto, la capacidad de envasado total superaba las 5.000 toneladas diarias.

#### ***Aceite de semillas***

Deoleo estaba presente en el mercado de aceites de semilla desde la década de los 60, cuando introdujo en el mercado español el aceite de girasol para sustituir paulatinamente al cacahuete, cuyo precio estaba por entonces al alza.

En el año 2012, Koipesol, una de sus marcas, era prácticamente la única marca relevante en el mercado español de aceite de girasol con una cuota estable, lo que le permitía ejercer como líder. En Italia, Deoleo contaba también con marcas líderes como Maya, Friol, Giglio Oro y Friggibene.

La producción de aceite de girasol para España se concentraba en la planta de Andújar y en Tavarnelle e Inveruno para Italia. Recientemente se había llegado a un acuerdo de explotación conjunta con Sovena<sup>3</sup> de la planta de Andújar.

---

<sup>2</sup> La mayor parte de la documentación de este apartado se ha extraído de las memorias anuales de la empresa de los años 2011 y 2012.

### ***Vinagres y salsas***

Se trataba de una línea de productos relativamente pequeña, 33 millones de euros en 2012, pero en la que Deoleo contaba también con marcas líderes: como Louit - especialista en vinagres y salsas desde 1825 – y los vinagres de Carbonell, Procer y Bertolli. La producción de vinagres y salsas se realizaba en la fábrica de Alcolea.

## **II. Mercados**

Deoleo comercializaba sus productos principalmente a través de la gran distribución, contando entre sus clientes con las cadenas líderes en cada uno de los mercados en los que tenía presencia. Para ello Deoleo mantenía oficinas comerciales en 10 países y una extensa red de distribuidores comerciales en el resto del mundo.

El grupo basaba sus ventas en la fortaleza de sus marcas, que lideraban prácticamente todos los segmentos del aceite de oliva del mercado marquista. En el Anexo 2 se presentan las cuotas de mercado de las principales marcas de aceite en España, Italia y EE.UU., en el Anexo 3 la evolución del consumo por países en el mundo y en el Anexo 4 una breve información sobre los principales competidores de Deoleo.

La distribución de los ingresos por áreas geográficas era la siguiente

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
España	326	337	236
Sur de Europa	381	362	293
USA, Canadá y México	167	162	235
Mercado Internacionales	160	168	138
<b>Consolidado</b>	<b>1.034</b>	<b>960</b>	<b>829</b>

(En millones de euros)

El nuevo equipo de América del Norte estaba logrando recuperar la iniciativa comercial haciendo crecer las marcas Bertolli y Carbonell y reposicionando Carapelli como marca “premium”. Esta región era la que mayor EBITDA aportaba al grupo.

En los mercados internacionales y en el año 2012 destacaban los crecimientos de Brasil (64%), Japón (27%) e India.

España e Italia, dos de los principales mercados de Deoleo estaban sufriendo lo peor de la crisis internacional. A pesar de ello, en España, Deoleo había conseguido mejorar su posición en aceites de oliva durante los primeros nueve meses del año, incrementando su cuota tanto en valor como en volumen. Sin embargo, tras la subida de precios del mes de octubre se había producido una caída en los volúmenes vendidos que habían sido recogidos por la marca blanca. En Italia se estaba

---

<sup>3</sup> Sovena era uno de sus principales competidores de Deoleo, como se explicará más adelante.