

Memoria
2 0 1 5

de oleo

La fuerza de las marcas ancladas en la calidad



índice

Parte 1: Informe anual

1	Carta del Presidente	4
2	Carta del Consejero Delegado.....	6
3	Principales magnitudes	12
4	Deoleo, líder mundial en aceite de oliva	14
	4.1 Actividad y marcas	14
	4.2 Presencia internacional y posicionamiento	18
	4.3 Innovación comercial y nuevos lanzamientos	20
	4.4 Datos económicos y financieros	22
	4.5 El sector del aceite de oliva en 2015	33
5	Consejo de Administración	44
6	Nueva organización, nuevos equipos	46

Parte 2: Informe financiero anual

1	Información bursátil	48
2	Cuentas anuales	50
3	Informe de gobierno corporativo consolidado	51



Parte 3: Informe de sostenibilidad

1	Medio ambiente	52
	1.1 Compromiso con el medio ambiente	52
	1.2 Mejora continua	53
	1.3 Comportamiento ambiental	54
2	Compromiso con los clientes	56
	2.1 Calidad y seguridad alimentaria	56
	2.2 Implantación de sistemas de gestión y seguridad alimentaria	56
	2.3 Innovación centrada en la salud	57
	2.4 Atención al cliente	57

Parte 1: Informe Anual



José María Vilas
Presidente del Consejo de
Administración de Deoleo S.A.

Estimados accionistas:

Tengo el honor de dirigirme a ustedes en el que ha sido mi segundo año como presidente de Deoleo y, sin duda, uno de los ejercicios más decisivos para el futuro de la compañía. 2015 ha sido un año difícil por los elevados precios del aceite de oliva en origen, con máximos históricos que han lastrado los resultados del grupo.

Sin embargo, a pesar de haber sido un año complicado, el consejo de administración ha sentado las bases para garantizar el desarrollo de futuro y consolidar el potencial y el liderazgo de la compañía.

De esta forma, hemos puesto en marcha una profunda renovación del equipo directivo, que comenzó con la designación de Manuel Arroyo como nuevo consejero delegado, con profesionales de primer nivel procedentes de algunas de las principales multinacionales del sector de la alimentación y bebidas. El objetivo de esta renovación ha sido dotar a Deoleo de una mayor profesionalización y especialización en determinadas áreas, algo esencial para que una compañía líder como la nuestra mantenga la excelencia y sea capaz de seguir creciendo.

Así, hemos incorporado nuevos directores corporativos en las áreas de finanzas, marketing, cadena de suministro, recursos humanos, mercados internacionales y planificación estratégica. Con ellos iniciamos una nueva y determinante etapa en Deoleo: si 2014 fue el año de la reestructuración accionarial y financiera, el segundo semestre de 2015 ha sido el de la reorganización operativa. Necesitábamos este cambio profundo en nuestras estructuras y cargos directivos para enfrentarnos con fuerzas renovadas a los nuevos retos que plantea el sector y para seguir siendo líderes.

Este periodo de transición ha culminado con la presentación, en junio de 2016, del plan estratégico a tres años.

En este sentido, el consejo ha promovido definir las prioridades en los mercados más relevantes para la compañía: queremos centrarnos en aquellos países con mayor potencial para el aceite de oliva. En muchos de ellos, donde ya estamos presentes y con posiciones de liderazgo, la estrategia pasa por reforzar ese posicionamiento; en otros mercados, donde la presencia de nuestras marcas es menor, aspiramos a crecer basándonos en la gran experiencia internacional y comercial de nuestro nuevo equipo directivo.

De forma paralela, el consejo de administración ha apoyado al equipo directivo en la labor de analizar el área de operaciones con el fin de buscar una mayor eficiencia en los procedimientos. Del mismo modo, hemos respaldado la iniciativa del equipo directivo para el estudio del nuevo esquema administrativo y de *reporting* de la compañía. En

1 Carta del Presidente

definitiva, cambios esenciales para optimizar la gestión y ser más eficientes.

En cuanto al plan estratégico, este nuevo plan de negocio se centra fundamentalmente en la calidad y el desarrollo de las marcas como palancas de crecimiento. La calidad ha sido una de las señas de identidad de las marcas de esta compañía desde sus orígenes; es lo que ha hecho posible que esas marcas, hoy centenarias, se hayan consolidado en los hogares de medio mundo como referentes en aceite de oliva. La calidad, junto con la innovación y la internacionalización, nos ha llevado a ser líderes mundiales en aceite de oliva envasado. Por eso debemos tener en cuenta que, a día de hoy, la calidad es indudablemente el motor de crecimiento de la compañía y la garantía para consolidar y ampliar nuestro liderazgo mundial.

Así, en 2015 hemos trabajado, tanto dentro de la compañía como externamente, para orientar todos los procedimientos, productos y servicios, hacia la calidad.

A nivel interno, el consejo de administración ha apoyado las iniciativas del equipo de dirección encaminadas en este sentido, como la adopción de nuevos estándares de calidad, más restrictivos, y la configuración de nuevos equipos, más profesionales y especializados, en las áreas de calidad e I+D.

Pero la apuesta por la calidad no debe ser solo interna: es un reto que concierne a todo el sector. De ahí que hayamos participado activamente como compañía en una serie de iniciativas sectoriales en las que me he implicado personalmente y que paso a describirles.

Hemos promovido el sistema de autocontrol reforzado voluntario, esto es, la aplicación de unos criterios analíticos que garanticen que durante 12 meses desde la realización de los análisis físico-químicos se mantengan los parámetros de calidad que corresponden al aceite virgen extra. Abogamos también por la implantación en España del sistema de trazabilidad italiano. Consideramos que, como primer país productor, España debe dotarse de los sistemas más avanzados y ser un referente en este ámbito.

Así, el 9 de junio de 2016 mantuvimos una reunión con representantes de los ministerios español e italiano, las comunidades autónomas y las asociaciones de productores para abordar la implantación de este sistema de trazabilidad, que conlleva registros y controles más exhaustivos.

Por otra parte, a través de la Interprofesional del Aceite de Oliva, vamos a impulsar una segunda campaña de comunicación para fomentar el uso de botellas irrellenables en la restauración. Asimismo, también en el seno de la Interprofesional, estamos trabajando en la creación de un grupo de expertos en marketing internacional para promocionar el aceite de oliva español fuera de nuestras fronteras.

Además, estamos apoyando a la North American Olive Oil Association (NAOOA) en la búsqueda de fondos a través de la Interprofesional para la promoción del aceite europeo en Estados Unidos. Estos fondos han sido solicitados a la Unión Europea por un importe de un millón de euros para 2017 y otro tanto para 2018.

Por último, y no menos importante, nos afanamos en reforzar el apoyo y la coordinación con el Consejo Oleícola Internacional (COI) frente a los movimientos proteccionistas que están surgiendo en Estados Unidos y otros países. Consideramos que, para garantizar la calidad y la seguridad en el mercado del aceite de oliva, debe haber unas normas internacionales que rijan por igual para todos los países.

En definitiva, nuestra trayectoria de futuro debe estar guiada por la calidad. Es, sin duda, la mejor forma de proteger e impulsar nuestras marcas, tanto españolas como italianas, y de consolidar el crecimiento.

Estoy convencido de que, con el empeño y el trabajo de todos, las medidas que estamos poniendo en marcha tendrán un efecto muy positivo en el próximo ejercicio tanto en ventas como en resultados y en la evolución de la acción.

Muchas gracias a todos por confiar en Deoleo.

2 Carta del Consejero Delegado



Manuel Arroyo Prieto
Consejero Delegado
de Deoleo S.A.

Estimados accionistas:

Esta es la primera vez que tengo el honor de dirigirme a ustedes desde que, hace poco más de un año, fui nombrado Consejero Delegado de Deoleo.

He tenido la oportunidad de ocupar cargos de responsabilidad en compañías de gran consumo líderes en su sector y admiradas mundialmente, pero, con el cariño y agradecimiento que les profeso, estar al frente de la principal compañía mundial marquista de algo tan nuestro como el aceite de oliva es un reto al que no podía renunciar.

Cuentan ustedes con todo mi esfuerzo, mi dedicación y mi conocimiento para abrir una etapa de crecimiento y prosperidad para nuestra compañía que nos haga sentirnos orgullosos de pertenecer a ella como accionistas, trabajadores, proveedores, clientes o consumidores.

2015: un ejercicio muy difícil

En el momento de mi nombramiento, el sector venía de una cosecha extraordinariamente escasa. Esto, unido a que, en las zonas productoras de aceite de oliva y en toda España, se estaba viviendo un período de sequía y de altas temperaturas que alentaba una expectativa de próxima cosecha también escasa que, pese a no haberse materializado ya que finalmente ha resultado en España superior a las 1.400.000 toneladas, sirvió para que el precio del aceite de oliva alcanzase en el mes de agosto máximos históricos.

Esta subida de coste de la materia prima, cíclica en el negocio del aceite de oliva, trae consigo una inmediata erosión de los márgenes, ya que, al igual que en el resto de las compañías del sector, las dinámicas y tiempos requeridos de negociación con la gran distribución impiden trasladar inmediatamente esos incrementos de coste a las tarifas de venta a los clientes.

Adicionalmente, y reconociendo el esfuerzo del anterior equipo de gestión, me encontré con una compañía que tenía áreas de mejora muy críticas: 1) una compañía sin estrategia de crecimiento y diferenciación explícita, 2) la gestión comercial y marketing, ineficiente, ineficaz y que generaba en muchos casos pérdidas de márgenes brutos, 3) un área operativa no integrada y carente de muchos procesos básicos existentes en cualquier compañía de gran consumo desde hace más de 20 años, 4) claras oportunidades de mejora en las capacidades y políticas existentes de calidad, 5) importantes vacíos de información para la gestión y toma de decisiones y, 6), lo más importante: carencia de capacidades de gestión y de talento en muchas posiciones críticas de la organización.

En este contexto empezamos a tomar decisiones, que en un principio son dolorosas pues tienen un impacto inmediato en nuestra cuenta de resultados, pero, con una perspecti-

va integral de creación de valor, entendemos que son las acertadas para recuperar nuestros márgenes absolutos y porcentuales.

Decidimos, entre otras muchas cosas, aumentar significativamente nuestros precios en nuestros principales mercados, cortar muchas inversiones comerciales y de marketing con retornos negativos y/o no claros, e intentar acelerar ahorros a lo largo de toda la cadena.

Este tipo de decisiones siempre conllevan bajadas de volúmenes, de participación de mercado y, en el muy corto plazo, de cifra absoluta de EBITDA, pero, a la larga, y como ya está sucediendo claramente en el segundo trimestre de 2016, nos provee de una cuenta de resultados mucho más sana.

Las empresas de gran consumo marquistas que han logrado ser exitosas tienen algunos puntos en común: invertir en capacidades de venta y marketing, en I+D, en calidad, en sistemas y en talento; además de asegurarse unos máximos niveles de eficiencia operativa y de gestión integral. Nuestro campo de juego no está en “precio” (bajo, se entiende...) sino en crear “valor”, enfocándonos en la diferenciación para nuestros consumidores y nuestros clientes.

La principal ventaja competitiva que me he encontrado en Deoleo es la fortaleza de sus marcas. Recientemente se han publicado artículos de algunos otros operadores del mercado. Estoy seguro de que todos ustedes coincidirán conmigo en que no es lo mismo ser un “granelista” y vendedor de marca blanca, principalmente, que una compañía marquista. En el medio y largo plazo, los márgenes y la capacidad de generación de valor no tienen comparación. Y en este punto, les puedo asegurar que Deoleo es, de lejos, con su casi 10% de participación, el líder marquista mundial del aceite de oliva. Nuestra cartera de marcas es la envidia de todo el sector: Bertolli, Carapelli, Carbonell, Sasso, Koipe y muchas otras.

La segunda ventaja que tenemos es nuestra presencia y posición de liderazgo a nivel internacional. Somos líderes en muchos mercados en los cinco continentes, con cuotas del 20, 30 y hasta el 50% de participación. Estamos mejor diversificados geográficamente que ninguna otra compañía del

sector; prueba de ello es que somos líderes en el mejor mercado actual para el aceite de oliva, Estados Unidos, donde la marca Bertolli, apoyada por Carbonell, ha llevado a un excelente desempeño del negocio en este país, determinante para mitigar y amortiguar las presiones en márgenes en los mercados más maduros en el difícil ejercicio 2015.

La crisis en Italia

En noviembre la prensa italiana se hizo eco de la investigación llevada a cabo por la Fiscalía de Turín ante un supuesto fraude en el etiquetado de varias marcas de aceite de oliva virgen extra, entre las que se cita a Bertolli, Carapelli y Sasso.

Este asunto, cuyos potenciales efectos al cierre del ejercicio han sido registrados y explicados en nuestras cuentas anuales y del que dimos las explicaciones oportunas, indefectiblemente ha tenido consecuencias en nuestro negocio en Italia: hemos sufrido una caída en los volúmenes y en nuestra participación de mercado.

Para nosotros, como equipo de gestión, y para nuestro Consejo de Administración la calidad siempre ha sido un valor irrenunciable. Hemos reforzado significativamente las capacidades existentes previamente en el área de calidad, revisado integralmente nuestros procesos y, aunque todavía es pronto, estamos empezando a recoger los frutos de este trabajo tan crítico, como muestra la recuperación de cinco puntos de participación de mercado en Italia entre enero y abril de 2016.

Deuda y capital circulante

Pero no todo han sido malas noticias: en un ejercicio donde los flujos de caja han sido menores, hemos sabido administrarlos mejor. De esta forma, en un ejercicio donde nuestra generación bruta de caja ha sido 46 millones de euros inferior al ejercicio precedente, la deuda solo se ha incrementado en 35 millones de euros. No hemos utilizado apenas nuestra línea de financiación revolving, por tanto, hemos mantenido bajo control nuestros covenants financieros y, por último, en un ejercicio con un subida promedio de la materia prima superior al 25% en términos interanuales, apenas hemos aumentado un 6% nuestro capital circulante.

2 Carta del Consejero Delegado

El nuevo Deoleo

Como ustedes saben, Deoleo nació como resultado de una situación muy traumática que se inició en 2009 con un asunto debidamente judicializado, protagonizado por sus antiguos administradores, los hermanos Salazar. Gracias al apoyo de sus accionistas y la gestión de mis predecesores, la empresa logró salir adelante, superar una grave crisis financiera y conseguir la debida estabilidad accionarial.

Los que tenemos el reto y el honor de dirigir Deoleo en esta nueva etapa tenemos también la obligación de mirar hacia adelante y poner en valor nuestra fantástica cartera de marcas, líderes en un producto tan extraordinario y singular como es el aceite de oliva.

Para ello, lo primero que hicimos fue rodearnos de unos compañeros de viaje a la altura de la compañía.

A un Consejo de Administración de primer nivel que combina experiencia en el sector y en la compañía con profesionales de gran consumo de reconocido prestigio, se le ha unido un nuevo equipo directivo de Deoleo que reúne a una serie de profesionales con capacidad, talento, experiencia en las mejores compañías mundiales de gran consumo y, muy importante, con sólida experiencia internacional, algo crítico ya que más del 75% de nuestros ingresos procede de fuera de España.

Este nuevo equipo está implementando lo más rápidamente posible una nueva manera de hacer las cosas para Deoleo que, aunque puedan resultar distintas en un sector un tanto inmovilista como el del aceite de oliva, no hay que olvidar que muchas de las grandes compañías mundiales de alimentación con problemáticas muy similares ya tuvieron que pasar por esto. Los productos emblemáticos de estas empresas y por los que ahora son mundialmente conocidas y rentables para sus accionistas son productos que proceden del campo, de múltiples países con variedad de culturas y que, bajo el paraguas de excelentes marcas, estas empresas han sabido estandarizarlos, ponerlos en valor y ser capaces de generar beneficio en todas las partes de la cadena, donde cada eslabón tiene una misión y

obtiene un beneficio, sin que el beneficio de uno vaya en menoscabo del otro.

Nuestro nuevo equipo se ha desarrollado en este tipo de compañías, donde han ayudado a su crecimiento; por lo tanto, sabemos hacerlo.

Durante el segundo semestre de 2015 acometimos un profundo análisis de la situación del grupo y de los retos y oportunidades que ofrece:

- Conocemos que el mercado del aceite de oliva tiene un incremento sostenido año tras año, que es pequeño dentro del mercado total de grasas comestibles, pero con gran potencial de crecimiento.
- Hemos identificado claramente las debilidades y oportunidades de los mercados en los que estamos y en los que no estamos.
- Tenemos un diagnóstico completo de la complejidad de nuestra cartera de marcas.
- Hemos analizado a nuestros competidores.
- Asumimos que el mercado de abasto del aceite de oliva está sujeto a una fuerte volatilidad y hemos establecido los oportunos diagnósticos para mitigarla.
- Conocemos en profundidad nuestra cadena de suministro y hemos identificado las correspondientes medidas de eficiencia y ahorros de costes.
- Como indicaba en apartados anteriores, la calidad es un elemento irrenunciable y diferenciador, una de las principales palancas de crecimiento. Hemos reforzado de manera extraordinaria nuestro equipo de I+D y calidad y hemos elevado, aún más, nuestros propios estándares de calidad. Hoy son, sin duda, los más exigentes del sector a nivel mundial. Nuestro compromiso con la calidad es ineludible e innegociable.
- Analizamos y entendemos a nuestro equipo: sus capacidades, sus áreas de oportunidad, su nivel de compromiso, sus expectativas... Trabajamos el talento, trabajamos con personas, buscamos un equipo de personas compro-

metido y alineado con la visión de la compañía. No tenemos una dirección de recursos humanos, tenemos una dirección de personas.

- Estamos analizando las mejores prácticas de reputación corporativa para ser una empresa de referencia en este aspecto, como lo son los productos por los que somos reconocidos.

Con estos elementos hemos definido nuestra visión: llegar a ser, en un período de cinco años, el líder marquista mundial, y admirado, del aceite de oliva, buscando que todo el mundo disfrute de vidas más saludables.

Con todo lo anterior hemos sentado las bases para desarrollar un Plan Estratégico que acaba de ser compartido con nuestro Consejo de Administración y que faltaba en la compañía, dedicada hasta ese momento a su estabilización, y con ello una serie de pilares fundamentales en los que vamos a basar nuestro crecimiento y creación de valor futuros:

- Una compañía que coloca al consumidor en el centro de la creación de valor y como base para una cartera de marcas y referencias de productos eficaz, eficiente y con los estándares de calidad más altos y segmentados para cada oferta comercial.
- Una clara priorización geográfica en base a su potencial y a nuestra posición actual, invirtiendo en capacidades comerciales más avanzadas.
- Una integración de toda nuestra área operativa y cadena de suministro integral que va a permitir niveles de eficiencia muy superiores a los actuales e importantes ahorros y que incluye planes específicos para mitigar la volatilidad de la materia prima, cambiando de forma significativa nuestras prácticas pasadas de compra de materia prima.
- Puesta en marcha de un cambio muy importante de nuestro modelo operativo, que incluye un ambicioso plan integral de gestión que nos permita una rápida y eficaz toma de decisiones.

- Una mejora muy significativa de las capacidades de nuestros equipos, invirtiendo en atracción, formación y desarrollo, motivación y compromiso para asegurar claridad en lo que cada persona contribuye en el desempeño y en la creación de valor de la compañía.

Tenemos una serie de planes que ya están en marcha, medibles, con seguimiento específico cada uno de ellos, que nos permitirán alcanzar rentabilidades de doble dígito en un plazo de tiempo razonable y empezar a aproximarnos a los ratios usuales de las compañías de gran consumo.

El aceite de oliva es un producto que en algunos mercados, como España, está siendo utilizado por la distribución como producto de tráfico, lo que, unido a una capacidad de llenado muy infrautilizada, ha llevado a primar los altos volúmenes a costa de su rentabilidad y donde no se están aprovechando las excelentes virtudes que posee. Es un producto con un atractivo potencial de crecimiento percibido como un producto saludable y eso ofrece un gran valor potencial.

No les quepa duda de que vamos a ser capaces de extraer todo ese potencial. Y para ello vamos a pensar en global, enfocándonos en unas pocas marcas, tres, para consolidar e incrementar nuestro liderazgo en los cinco continentes, dignificando el aceite de oliva donde se considere categoría de tráfico, diferenciando nuestra propuesta para el consumidor y enfocándonos en él para satisfacer sus necesidades.

El año en curso

2016 es un año crítico para Deoleo, un año en el que nos marcamos objetivos muy importantes y ambiciosos para corregir políticas y estrategias que no estaban generando el valor necesario y establecer las bases fundamentales que capaciten a la compañía para mostrar tasas de crecimiento más ambiciosas y sostenibles a partir de 2017.

Nos marcamos cinco objetivos para este año:

1. Acelerar el crecimiento en EE.UU.
2. Cortar las pérdidas del negocio en España y relanzar el negocio en Italia.

2 Carta del Consejero Delegado

3. Recuperar la rentabilidad perdida en algunos de los mercados internacionales.
4. Ahorros de costes en nuestra cadena de suministro.
5. Mejorar significativamente nuestros estándares, procesos y capacidades en calidad e implementar una estrategia de compras de materia prima que reduzca significativamente la volatilidad.

Nuestro negocio está evolucionando conforme al presupuesto anual que aprobó el Consejo de Administración, con un primer trimestre que, aunque impactado por la volatilidad de los últimos meses del ejercicio anterior, pudimos afrontar.

Estamos viendo mejoras importantes en nuestro negocio en EE.UU, España, Italia y en los mercados internacionales que tuvieron problemas en 2015. Se han renegociado las tarifas de todos nuestros proveedores; se han eliminado todas las referencias de venta que generaron márgenes negativos en 2015; estamos controlando nuestro endeudamiento y nuestro fondo de maniobra, asegurando la liquidez, aunque, a veces, esta nos impida acometer políticas más ambiciosas en nuestros aprovisionamientos.

Es muy importante destacar que, en Deoleo, creemos en la calidad como un factor diferenciador y, si bien nuestras marcas se han identificado a lo largo de los años como referencias de calidad, estamos implementando una transformación radical en esta área, incluyendo, entre otras muchas medidas, la adopción de un compromiso de calidad y transparencia con seis medidas concretas que garantizan los mayores estándares del mercado, un compromiso público que se puede consultar en las páginas web:

www.extravirginquality.com

www.extravirginquality.es

www.qualitaextravergine.info

Todas estas medidas están mostrando ya claros resultados, empezando por los del segundo trimestre de 2016.

Me gustaría despedirme en mi primera comunicación con ustedes agradeciendo a todos la confianza que depositan en nosotros: a nuestros trabajadores, por su continuo esfuerzo, y a ustedes, señores accionistas, por seguir ahí. Tengan la seguridad de que trabajamos para que cada día se sientan más orgullosos de formar parte de la compañía líder mundial en el aceite de oliva.



3 Principales magnitudes

Datos Básicos (En miles de euros)

	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
BALANCE DE SITUACIÓN			
Activo total	1.413.784	1.512.366	1.723.947
Inmovilizado, total activos no corrientes	1.096.757	1.144.226	1.246.673
Fondos Propios	505.835	565.479	624.847
Deuda Financiera Neta (DFN)	524.900	489.500	472.500
Capital empleado	1.145.044	1.185.898	1.170.960
RESULTADOS			
Ingresos Ordinarios	817.284	773.242	812.989
Ingresos de las Actividades Internacionales como % de los Ingresos Ordinarios	78,6%	78,7%	75,9%
EBITDA de las Actividades Recurrentes	35.555	81.428	80.111
Beneficio Operativo (EBIT)	14.519	63.124	62.005
Beneficio Neto	-61.321	-74.080	19.911
Beneficio atribuido a la Sociedad Dominante	-61.273	-74.053	19.881
RATIOS DE GESTIÓN			
EBITDA / Ingresos Ordinarios	4,4%	10,5%	9,9%
Beneficio Neto / Ingresos Ordinarios	-7,5%	-9,6%	2,4%
ROCE	1,2%	5,2%	5,0%
SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO			
Fondo de Maniobra de Explotación	114.233	106.870	72.226
DFN / Fondos Propios (Apalancamiento)	103,8%	86,6%	75,6%
DFN / EBITDA	14,8	6,0	5,9
RECURSOS HUMANOS			
Personal medio	738	714	734
Personal a 31 de diciembre	729	718	713



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Inversiones medioambientales	2.762	3.147	3.532
------------------------------	-------	-------	-------

DATOS BURSÁTILES

Número acciones	1.154.677.949	1.154.677.949	1.154.677.949
Volumen negociado (miles de acciones)	307.989	1.521.178	508.414
Cotización a 31 de diciembre (en euros por acción)	0,230	0,375	0,470
Capitalización bursátil cierre (euros)	265.575.928	433.004.231	542.698.636
BPA	NA	NA	0,02

OTROS

Inversión publicitaria	21.736	17.323	16.298
------------------------	--------	--------	--------



4

Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

4.1. Actividad y marcas

En 2015 Deoleo mantuvo sus posiciones de liderazgo en los principales mercados en los que opera gracias a su cartera de marcas. La incorporación de un nuevo equipo directivo de primer nivel, con experiencia internacional en algunas de las principales multinacionales del sector de la alimentación y bebidas supone un impulso para consolidar y ampliar el liderazgo mundial de Deoleo en aceite de oliva.

Esta renovación también llega al equipo de marketing global, capitaneado desde el mes de septiembre por Miguel de Jaime, con más de 25 años de experiencia en grandes empresas, como Heineken.

Así, durante el pasado ejercicio Deoleo reforzó su estrategia de gestión de marcas y orientación al consumidor:

- **Marcas fuertes:** Bertolli, Carapelli, Sasso, Carbonell, Hojiblanca y Koipesol son referentes en sus respectivos segmentos y mercados. Las marcas son la esencia de Deoleo y el pilar del crecimiento de la compañía. Por eso, en 2015 Deoleo destinó un 30% más de su inversión a apoyar a las principales marcas del grupo para reforzar su posicionamiento.
- **Foco en el consumidor:** en 2015 se ha impulsado la investigación con el objetivo de conocer mejor sus necesidades y su grado de satisfacción, con el fin de incrementar el valor recibido por los millones de consumidores que las marcas de Deoleo tienen en los cinco continentes.

Nuestras principales marcas

Deoleo cuenta con un *portfolio* de más de 40 marcas en todo el mundo, algunas de ellas de alcance mundial y presencia en distintos países y otras, de ámbito local.

El posicionamiento de las marcas de Deoleo ha llevado a la compañía a ser líder mundial en comercialización de aceite de oliva envasado –datos en valor– con una cuota mundial del 10%.

Las marcas italianas -Bertolli, Carapelli y Sasso- son las que más presencia tienen en el ámbito internacional y representan un 70% de la cuota mundial de Deoleo.



Bertolli es la marca de aceite de oliva número uno en el mundo. Este liderazgo se apoya en una elevada presencia internacional, en más de 40 países, con Estados Unidos e Italia como principales mercados. Bertolli se diferencia de la competencia por ofrecer al consumidor una intensidad en sabor perfectamente diseñada para cada ocasión de consumo. Las tres variedades de aceite de oliva extra virgen Gentile, Fragante y Robusto buscan conquistar a los consumidores en función de sus diferentes gustos por el aceite y dotar de personalidad a los platos de su cocina.

Cabe resaltar la versatilidad de la marca para adaptarse a los distintos paladares de cada consumidor. Así por ejemplo, en países anglosajones, Bertolli se distingue por sus referencias *Extra Light* o *Cucina*, diseñadas para respetar el sabor natural de cada plato con perfiles organolépticos suaves y equilibrados.

En 2015 la marca celebró su 150 aniversario. Tal acontecimiento recibió un apoyo global mediante una campaña de comunicación que se desarrolló en los principales puntos de contacto con el



consumidor -publicidad en televisión, material promocional en el punto de venta- y que se completó con el lanzamiento de una gama de edición limitada conmemorativa del aniversario.

Así, en Bertolli, *150 años de felicidad en tu cocina*, la marca se inspira en la trayectoria de su comunicación para la creación de tres referencias nuevas con unas mezclas de alta calidad y con un diseño *vintage* que evoca los orígenes de la marca.



Esta gama especial se lanzó en 11 países donde Bertolli tiene una gran presencia: Italia, Estados Unidos, Alemania, Holanda, Gran Bretaña, México, Finlandia, Hungría, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudí.



Por otra parte, en Italia, país de origen de la marca, la comunicación se centró en una campaña de publicidad en televisión, *Le gemelle Bertolli*, en línea con la comunicación anterior de la marca.



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

La campaña estuvo presente en las televisiones italianas desde el 18 de abril hasta el 15 de julio, en Internet y radio; y obtuvo más de 3.000 GRPS.

En Estados Unidos también tuvo su campaña de televisión.





Carapelli es el caballo ganador de Deoleo, un diamante en bruto que Deoleo quiere poner al alcance de todo aquel que aprecia la calidad y la perfección en la elaboración del aceite de oliva. Marca de profundo carácter toscano, intrínsecamente ligada a la ciudad de Florencia, es, sin duda, la marca líder en el mercado italiano de aceite de oliva.

El origen de esta marca se remonta a 1893, cuando el matrimonio formado por Cesira y Costantino Carapelli decidió emprender la aventura de crear su propia marca de productos alimenticios. Desde entonces, la calidad y la pasión por los sabores tradicionales se han convertido en las características distintivas de Carapelli.

Su orientación hacia la calidad se refleja en su cuidadoso y exigente proceso de producción, desde la selección de los mejores aceites hasta su embotellamiento. Carapelli compone pequeñas obras de arte para el placer y disfrute del consumidor más exigente.

En Francia, uno de los principales mercados para Carapelli, la marca experimentó una gran subida en *cota* de mercado durante el año 2015 gracias a la campaña de “oda a la cocina” (*ode à la cuisine*) en televisión. De esta forma, Carapelli es ya la segunda marca de aceite en el mercado francés con una cuota del 15,7% en valor, un punto más respecto al año pasado, y del 12,9% en volumen, un punto y medio más que en 2014.



Fundada por Agostino Novaro en 1860 en la región de Liguria, **Sasso** pronto se convirtió en una de las grandes marcas italianas de aceite de oliva.

Se posiciona como un aceite de gran tradición que resalta y enriquece el sabor de los platos y que fomenta una alimentación cotidiana equilibrada y sabrosa.

Desde hace 150 años Sasso es una marca muy valorada por el consumidor. Esta fidelidad le ha permitido consolidar su liderazgo en el mercado del aceite puro en Italia, así como tener una gran presencia internacional.

Su tradicional lata verde de aceite de oliva es reconocida como un elemento esencial de la marca a nivel mundial. Sasso tiene gran fuerza en Italia, así como en Arabia Saudí, donde ocupa una posición de liderazgo.



En 2016 **Carbonell** celebra su 150 aniversario.

Mucho ha cambiado desde entonces en el mundo, al igual que lo ha hecho la propia marca. Sin embargo, el éxito de Carbonell y su capacidad para seguir siendo referente en aceite de oliva a lo largo de tres siglos radica precisamente en haber sabido adaptarse a los nuevos tiempos sin perder su esencia. Carbonell forma parte de esos aspectos de la vida que permanecen a pesar del paso del tiempo, es parte de nuestra cultura y de nuestra historia. La propia historia de Carbonell da más fuerza que nunca al eslogan de la marca: “Carbonell, en casa de toda la vida”.

Sobre esta filosofía se sustenta la conmemoración de los 150 años que Carbonell celebrará a lo largo de este año y en lo que hemos venido trabajando a lo largo de 2015.



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva



Hojiblanca se ha consolidado como una marca dirigida a un consumidor urbano y práctico, pero amante del aceite de oliva y que busca, ante todo, calidad. Así, Hojiblanca ha logrado la diferenciación al ofrecer un producto respetuoso con las tradiciones y con los más altos estándares de calidad.

Hojiblanca es una marca de origen andaluz que encierra en sus botellas exclusivamente aceite de oliva virgen extra. Desde sus inicios se ha caracterizado por su excelencia, calidad y un perfecto equilibrio entre tradición y vanguardia.

Hojiblanca ha continuado expandiendo su presencia internacional y en 2015 desembarcó en Estados Unidos, donde se distribuye a través de un canal minorista de alimentos orgánicos de fuerte crecimiento llamado Whole Foods.



Koipe es una de las principales marcas locales de Deoleo. Se dirige a todas aquellas personas modernas y urbanas que valoran lo sencillo y auténtico.

Su posicionamiento se orienta al territorio de la conveniencia y la accesibilidad, con el objetivo de aportar soluciones al consumidor joven y actual. Así, en su gama de productos tiene el formato Tetra Pak, que mejora el vertido y la conservación del aceite de oliva. Del mismo modo, también cuenta con una gama actual que da valor al segmento de las semillas.

4.2. Presencia y posicionamiento internacional

La vocación internacional de Deoleo está en el origen de sus marcas y es uno de los pilares de crecimiento del grupo. Deoleo comercializa sus productos en más de 80 países, cuenta con fábricas propias en España e Italia y con delegaciones comerciales en otros 15 países.

Deoleo es líder mundial en un mercado con una industria muy fragmentada, en la que la mayor parte de los competidores son pymes de propiedad familiar y con capacidades de gestión y financieras limitadas. No existe, en la actualidad, ninguna otra empresa que tenga la posibilidad de liderar la consolidación y crecimiento del aceite de oliva y crear un auténtico gigante a escala mundial.

Deoleo no solo es líder en países tradicionalmente consumidores de aceite de oliva, España e Italia, sino que también ha alcanzado posiciones de liderazgo en países de fuerte crecimiento, como Estados Unidos, Alemania, Canadá, México, Países Bajos o Austria. La diversificación del negocio y el alcance global de las marcas permiten mejorar la rentabilidad y seguir creciendo.

En 2015, con la incorporación de Manuel Arroyo como nuevo consejero delegado, se llevó a cabo una reestructuración de las áreas de negocio con el fin de mejorar la eficiencia.

Así, el nuevo modelo organizativo está dividido en dos tipos de unidades: unidades de negocio, responsables finales de la cuenta de resultados y con contenido y vocación eminentemente comercial; y unidades de servicio, encargadas de dar servicio y apoyar a las unidades de negocio en la consecución de sus objetivos.

Las nuevas unidades de negocio se estructuran en cuatro:

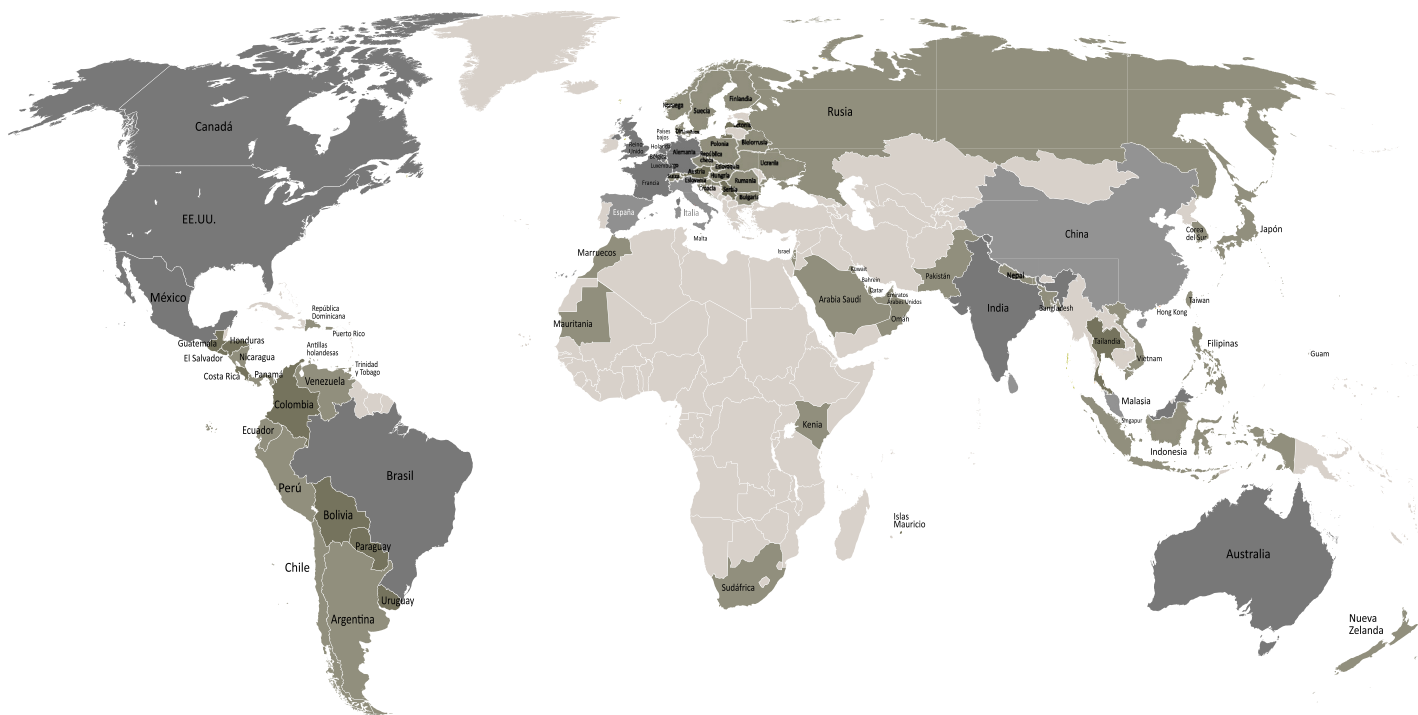
- 1) Norteamérica: compuesta por EEUU y Canadá.

2) Sur Europa: Italia y España.

3) Norte Europa: comprende el resto de Europa, desde Reino Unido hasta Rusia, incluyendo nuestras actuales operaciones de Francia, Bélgica, Holanda, Alemania, Austria y Suiza.

4) Internacional: abarca el resto del mundo, junto con todos los países de Asia Pacífico, África, Oriente Medio (incluye Turquía) y Latinoamérica (incluye México).

Este reagrupamiento de áreas internacionales permitirá a los equipos aprovechar sinergias y trabajar con mayor eficiencia.



Fábricas

España
Alcolea (Córdoba)
Andújar (Jaén)
Antequera (Málaga)
Sevilla

Italia
Tavarnelle Val di Pesa
Inveruno

Oficinas comerciales

España
Rivas Vaciamadrid (Madrid)

Europa

Alemania
Bélgica
Francia
Holanda
Italia
Reino Unido

América

EE.UU. (Houston, Texas)
Canadá (Toronto)
Brasil (Sao Paulo)
México (México DF)
Colombia (Bogotá)

Resto del mundo

Australia (Sidney)
China (Shanghai)
India (Bombay)
Malasia (Kuala Lumpur)
Dubai

Exportación

Alemania
Antillas holandesas
Arabia Saudí
Argentina
Australia
Austria
Bahrein
Bangladesh
Bélgica
Bielorrusia
Bolivia
Brasil
Bulgaria
Colombia
Corea del Sur
Costa Rica

Croacia
Chile
China
Dinamarca
Ecuador
El Salvador
Emiratos Árabes Unidos
Eslovaquia
Eslovenia
Filipinas
Finlandia
Francia
Guatemala
Holanda
Honduras

Hong Kong
Hungría
India
Indonesia
Islas Mauricio
Israel
Italia
Japón
Kenia
Kuwait
Letonia
Luxemburgo
Malasia
Malta
Marruecos
Mauritania

Nepal
Nicaragua
Noruega
Nueva Zelanda
Omán
Países Bajos
Panamá
Pakistán
Paraguay
Perú
Polonia
Puerto Rico
Qatar
Reino Unido
República Checa
República Dominicana

Rumanía
Rusia
Serbia
Singapur
Sudáfrica
Suecia
Suiza
Tailandia
Taiwan
Trinidad y Tobago
Ucrania
Uruguay
Venezuela
Vietnam

4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

4.2.1 Una organización global con un enfoque local

La estrategia internacional se ha orientado en los últimos años a unos países determinados, con gran potencial de desarrollo, en los que aspiramos a construir mercados a largo plazo y mejorar la rentabilidad.

La expansión internacional del grupo se centra en dos marcas líderes, Bertolli y Carapelli, sin olvidar otras marcas locales que mantienen posiciones de liderazgo duraderas, como Sasso en Arabia Saudí, Fígaro en India y la República Dominicana, o Carbonell en México.

4.3. Innovación comercial y nuevos lanzamientos

Sin duda, otro de los motores del crecimiento de Deoleo es la innovación. En este sentido, en 2015 se renovó el laboratorio principal del grupo en Alcolea. Además, se construyó un nuevo laboratorio de I+D y está en marcha la construcción de una planta piloto.

En el ámbito de la investigación y el desarrollo, el equipo científico de Deoleo, junto con el de marketing, trabajan en nuevos desarrollos y soluciones basados en tres pilares: soluciones más saludables, soluciones que faciliten la vida al consumidor y soluciones que permitan un mayor disfrute.

Soluciones Salud

La salud y el bienestar son dos de los ejes para el desarrollo de nuevos productos en el grupo. Así, Deoleo busca difundir las bondades del aceite de oliva sobre todo en aquellos países donde no son conocidas o donde otras grasas, como el coco, se están adueñando del territorio salud, como está sucediendo en Estados Unidos.

En muchos países el consumo de aceite de oliva es todavía bajo porque el consumidor no conoce, ni aprecia, las diferencias entre los distintos aceites vegetales, y obvia sus beneficios para la salud. Es necesaria, por lo tanto, una labor de educación del consumidor para fomentar el consumo de las grasas más saludables, en este caso el aceite de oliva, y para que pueda elegir su tipo de aceite de manera más fundada.

Soluciones Comodidad

El consumidor de hoy demanda soluciones que le hagan la vida más fácil y cómoda.

El formato *spray*, en el que las marcas de Deoleo han sido pioneras, responde con creces a esas necesidades de comodidad y usabilidad: mayor control de la dosificación, menos despilfarro y mejor distribución del aceite en las ensaladas o en la sartén son algunas de las ventajas de este formato frente a la botella tradicional. El consumidor que busca formatos más prácticos está dispuesto a pagar más por ello, lo que ayuda a aportar valor a la categoría del aceite, algo muy necesario en países maduros donde la marca blanca sigue ganando terreno.

Soluciones Disfrute

Entre el portafolio de Deoleo destacan los productos *premium*, orientados a un consumidor que aprecia y disfruta el aceite de oliva.



En esta categoría se enmarca Carapelli, que cuenta con productos únicos y que han visto incrementar su distribución en nuevos mercados donde no estaban presente, al tiempo que han renovado su imagen para reforzar su vinculación con la calidad.

En este mismo apartado se incluye la marca Hojiblanca, que se orienta al *coupage* de aceite virgen extra y consigue transmitir esas notas organolépticas únicas y responder a los paladares de los consumidores más exigentes.

4.3.1. Investigación de mercados

Para Deoleo es fundamental entender al consumidor y este es distinto en cada región, país o continente.

Para ello, cada año Deoleo destina más de 2 millones de euros a estudiar las particularidades de los consumidores en sus diferentes mercados de destino, con el fin de valorar de qué manera las marcas pueden dar respuesta a sus necesidades y mejorar sus posicionamientos.

En 2015 uno de los grandes proyectos en esta área se centró en estudiar el comportamiento del consumidor en cuanto al uso de las grasas en la cocina para detectar en qué ocasiones y en qué platos el aceite de oliva adquiere mayor importancia, así como para identificar otras oportunidades para el empleo del aceite de oliva en diferentes usos culinarios partiendo siempre de la premisa de una alimentación saludable.



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

4.4. Datos económicos y financieros

4.4.1. Inversiones y deuda

Durante el ejercicio 2015 las inversiones en inmovilizado material vinculadas al negocio del aceite ascendieron aproximadamente a 4,9 millones de euros, que corresponden principalmente a la adecuación del departamento de I+D en la fábrica de Alcolea, a la instalación de iluminación LED en la misma factoría y a la modernización y adecuación de maquinaria para líneas de envasado en Alcolea e Inveruno.

El principal pasivo financiero del grupo se formalizó el 13 de junio de 2014 y consiste en un paquete de financiación entre Deoleo, S.A. y Deoleo Usa, Inc. como prestatarios y diversos prestamistas por un importe máximo disponible de 600 millones de euros, conformado por los siguientes tramos:

- Un primer tramo denominado *first lien* por un importe de 460 millones de euros, dispuesto en su totalidad, y vencimiento de 7 años.
- Un segundo tramo denominado *second lien* por un importe disponible de 55 millones de euros, dispuesto en su totalidad y vencimiento de 8 años.
- Línea de crédito *revolving* por un importe disponible de 85 millones de euros y vencimiento de 6 años. A 31 de diciembre de 2015 no estaba dispuesto importe alguno.

Todos los tramos son pagaderos al vencimiento (*bullet repayment*).

La deuda financiera bruta de Deoleo a 31 de diciembre de 2015 ascendía a 571,5 millones de euros, lo que, junto con una posición neta de caja a esa fecha de 46,6 millones de euros (teniendo en cuenta imposiciones a corto plazo recogidas como otros activos financieros corrientes por importe de 4,450 millones de euros) deja fijada la deuda financiera neta en 524,9 millones de euros. Esto supone un incremento de 35,4 millones de euros (un 7,23% más) respecto a la deuda financiera neta al cierre del ejercicio 2014.

4.4.2. Cambios en la composición del grupo

Las principales variaciones en la composición del grupo durante el ejercicio 2015 fueron las siguientes:

- Ampliación de capital de la sociedad china Shanghai Deoleo Trading Co. Ltd mediante aportación monetaria de 200.000 euros totalmente desembolsados por la sociedad dominante.
- Constitución jurídica de la sociedad Deoleo Middle East DMCC, con un capital de 214.000 euros totalmente desembolsados por la sociedad dominante.
- Ampliación de capital de la sociedad Deoleo Colombia SAS mediante aportación monetaria de 5.000 euros totalmente desembolsados por la Sociedad dominante.

4.4.3. Evolución de los negocios: una coyuntura difícil por la subida de precios en origen

El cuarto trimestre de 2015 tuvo un comportamiento muy negativo. Tras la intensa subida de precios de la materia prima en el tercer trimestre, lo que obligó a Deoleo a subir los precios a los clientes, le siguieron fuertes bajadas de volúmenes de venta por la pérdida de posicionamiento de las marcas de la compañía en España e Italia.

En los mercados internacionales, ante la subida de los precios, los clientes redujeron sus pedidos, limitándose a reponer o solo aceptar referencias bajo agresivas promociones.

Aun así, el negocio en Estados Unidos se mantuvo fuerte, pese a sufrir en el último trimestre de 2015 el doble impacto negativo del incremento de precios de la materia prima y de la apreciación del euro frente al dólar USA.

Las marcas de la distribución siguieron avanzando durante el año; en España cerraron con una cuota en volumen del 68%, un 24% en Italia y un 36% en Estados Unidos, según datos Nielsen.

El nuevo equipo gestor, incorporado en la segunda mitad del año, confía en una recuperación en 2016 -aunque la inercia negativa de la segunda mitad de 2015 aún se mantenga durante el primer trimestre de 2016-, gracias a una serie de iniciativas muy significativas de ahorros en todos los componentes de la cadena de valor, mejoras en la eficiencia y de gestión de la volatilidad de los precios de la materia prima, así como acciones de crecimiento comercial en mercados y segmentos clave.

Evolución de los mercados y de la materia prima

La campaña agrícola 2014/15 marcó el ejercicio 2015 con unas disponibilidades totales de aceite de oliva de 2.444.000 toneladas, un 25% por debajo de las de la campaña anterior por la caída de la producción española en un 53%.

Los precios de la materia prima en España crecieron de forma constante y experimentaron una gran volatilidad, hasta un máximo histórico en el mes de agosto de 4,23€/kg para el virgen extra. La bajada que comenzó en septiembre solo duró unas semanas y los precios repuntaron a partir de diciembre.

En Italia, que también registró máximos históricos de 6,8€/Kg en noviembre de 2014, la bajada en el último trimestre fue más acentuada. El año 2015 acabó en 3,8€/Kg para los virgen extra de origen italiano, lo que supuso una caída del 44%.

Por su parte, el consumo de aceites de semillas se incrementó en volumen en España un 5% y cayó en Italia un 6%.

La variación en los precios en España, a fecha de redacción de este informe y con datos interanuales 2015-2014 es, según datos de Pool Red, la que sigue:

Precios Aceite de Oliva España

€/Tn.	dic-15	jun-15	% Semestre	dic-14	% Año
Lampante	2.981	3.091	-3,6%	2.401	24,2%
Extra Virgen	3.305	3.621	-8,7%	3.147	5,0%

4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

El consumo de aceite de oliva en los principales mercados para Deoleo se mantuvo estable durante el año 2015, a excepción de España. (Datos Nielsen)

Consumo Aceite de Oliva Principales Mercados

(mm litros)	2015	2014	Var. %
España	317,8	344,4	-7,72%
Italia	207,0	207,3	-0,14%
EE. UU.	122,6	123,6	-0,81%

Nielsen

Resultados por unidad de negocio

UNIDAD DE NEGOCIO ESPAÑA

Unidad España

Unidades: 000 €	dic-15	dic-14	Dif %	4T 2015	4T 2014	Dif %
Ventas	174.585	164.736	5,98%	33.761	40.980	-17,62%
EBITDA	-10.305	8.302	-224,13%	-3.452	1.286	-368,43%
EBITDA/ Ventas	-5,90%	5,04%	-217,12%	-10,22%	3,14%	-425,83%

El Ebitda del presente cuadro procede de las cuentas de gestión y se muestra antes de ajustes interco.

A comienzos del último trimestre Deoleo subió notablemente los precios - en línea con la evolución de la materia prima hasta ese momento – lo que motivó que, durante los meses de octubre y noviembre, se produjera una pérdida de posicionamiento de los productos de la compañía, con las consiguientes caídas en los volúmenes de venta.

La bajada en los precios de la materia prima solo duró dos meses y acentuó la presión promocional en el mercado, sin que Deoleo pudiera participar en dicha competencia promocional tan activamente como en el pasado, lo que llevó a la pérdida de volúmenes.

Esta situación ya se está gestionando y va a ser revertida de forma paulatina en los primeros meses de 2016, por lo que se espera un EBITDA positivo desde principios de año.

UNIDAD DE NEGOCIO SUR DE EUROPA

Unidad Sur de Europa						
Unidades: 000 €	dic-15	dic-14	Dif %	4T 2015	4T 2014	Dif %
Ventas	273.386	273.130	0,09%	59.657	76.315	-21,83%
EBITDA	7.301	22.522	-67,58%	366	4.453	-91,78%
EBITDA/ Ventas	2,67%	8,25%	-67,61%	0,61%	5,84%	-89,49%

El Ebitda del presente cuadro procede de las cuentas de gestión y se muestra antes de ajustes interco.

Esta unidad de negocio experimentó, junto con España, un ejercicio muy negativo: la subida de la materia prima, los retos del traslado de dichas subidas a los clientes y la pérdida de posicionamiento en precio fueron las causas principales de esta mala evolución.

El negocio del aceite de oliva en Italia durante 2015 fue el reflejo de una campaña que se caracterizó por la escasez de materia prima y la aparición de enfermedades en los olivos de determinadas zonas.

Las principales beneficiadas en este contexto fueron las marcas de la distribución. La mayor parte de las marcas registraron caídas de cuota y, en el caso de las marcas de Deoleo, retrocedieron 2,7 puntos porcentuales frente a 2014.

Como ya anticipamos, Francia, país adscrito a esta unidad de negocio, pese a contar con una buena posición de mercado, sufrió una importante pérdida de rentabilidad por la evolución del precio de la materia prima y la imposibilidad de trasladar a los clientes dicha subida ya que, por ley, solo se puede subir una vez al año y antes del fin de febrero.

4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

UNIDAD DE NEGOCIO MERCADOS INTERNACIONALES

Unidad Mercados Internacionales						
Unidades: 000 €	dic-15	dic-14	Dif %	4T 2015	4T 2014	Dif %
Ventas	145.463	141.420	2,86%	33.347	39.715	-16,03%
EBITDA	3.480	17.006	-79,54%	-757	4.817	-115,72%
EBITDA/ Ventas	2,39%	12,03%	-80,11%	-2,27%	12,13%	-118,72%

El Ebitda del presente cuadro procede de las cuentas de gestión y se muestra antes de ajustes interco.

La tendencia en la erosión de márgenes se acentuó en el último trimestre de 2015 como consecuencia de los altos precios de materia prima. Asimismo, las ventas registraron una contracción en volumen ya que muchos clientes solo pidieron en reposición o bajo fuertes promociones de precio.

Se mantuvieron, e incluso ampliaron, las dificultades estructurales en los mercados de Brasil y Rusia.

En la región de Oriente Medio y Sudeste Asiático, el comportamiento de los negocios fue positivo.

Por último, en el último trimestre, la apreciación del euro con respecto a la mayoría de las divisas contribuyó a empeorar los resultados.

UNIDAD DE NEGOCIO NORTEAMÉRICA

Unidad Mercados Norteamérica						
Unidades: 000 €	dic-15	dic-14	Dif %	4T 2015	4T 2014	Dif %
Ventas	179.985	148.927	20,85%	50.114	41.081	21,99%
EBITDA	25.333	25.905	-2,21%	6.317	9.255	-31,75%
EBITDA/ Ventas	14,08%	17,39%	-19,08%	12,61%	22,53%	-44,05%

El Ebitda del presente cuadro procede de las cuentas de gestión y se muestra antes de ajustes interco.

En esta unidad de negocio se mantuvieron los volúmenes con respecto al año anterior, con una subida en la facturación del 21% por el efecto de los mayores precios de venta unitarios.

La marca Bertolli experimentó un buen desempeño en el canal alimentación, lo que redundó en el incremento del margen unitario.

Por otra parte se reinvirtieron los incrementos de margen en publicidad y se mitigó el efecto negativo del negocio de Canadá al encontrarse el mercado sujeto a fuertes actividades promocionales.

Los resultados en México fueron muy satisfactorios, con un excelente posicionamiento para las marcas del grupo.

4.4.4. Gestión de personas

La plantilla de Deoleo al cierre del ejercicio 2015 estaba compuesta por 729 empleados (plantilla media 738) distribuidos en 21 ubicaciones geográficas, de las cuales la última en inaugurarse fue la oficina comercial de Dubai.

En 2015 el objetivo del departamento de recursos humanos fue promover el desarrollo de todas las personas que forman parte de la compañía. Así, se introdujo el denominado proceso de acogida para todos los nuevos empleados con el fin de garantizar que su adaptación al grupo fuera lo más exitosa posible; también se implantaron distintas iniciativas para evaluación de capacidades de liderazgo, relación interpersonal y adaptación al cambio con el propósito de que los empleados tengan un plan de desarrollo individual.

La formación ha acompañado activamente al proceso de desarrollo de personas, potenciando las habilidades de gestión, profundizando en el conocimiento del producto y ampliando las capacidades idiomáticas.

En esta línea se ha trabajado activamente en la puesta en marcha de herramientas tecnológicas colaborativas que nos permiten agilizar y facilitar los procesos clave en recursos humanos.



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

A lo largo de 2015 se han producido dos nuevas aperturas de oficinas en Bogotá y Dubai, lo que supone continuar con el proceso de internacionalización tan importante para el crecimiento del grupo.

Por otra parte, se completó la implantación del DPS (Deoleo Production System) en la fábrica de Alcolea (Córdoba). DPS es un sistema de gestión integral del proceso productivo basado en tres pilares: mejora continua, seguridad y mantenimiento productivo total, conseguido por el compromiso de los equipos de trabajo.

En el área de relaciones laborales se firmó el II convenio colectivo de centro de trabajo de Rivas.

Por último, en 2015 Deoleo fue galardonado con el Premio Stela, que reconoce la labor de las empresas en la integración de personas con discapacidad intelectual.

4.4.5. Situación financiera

A continuación se presentan las principales rúbricas del balance de situación consolidado y ROCE de los tres últimos ejercicios a perímetro comparable:

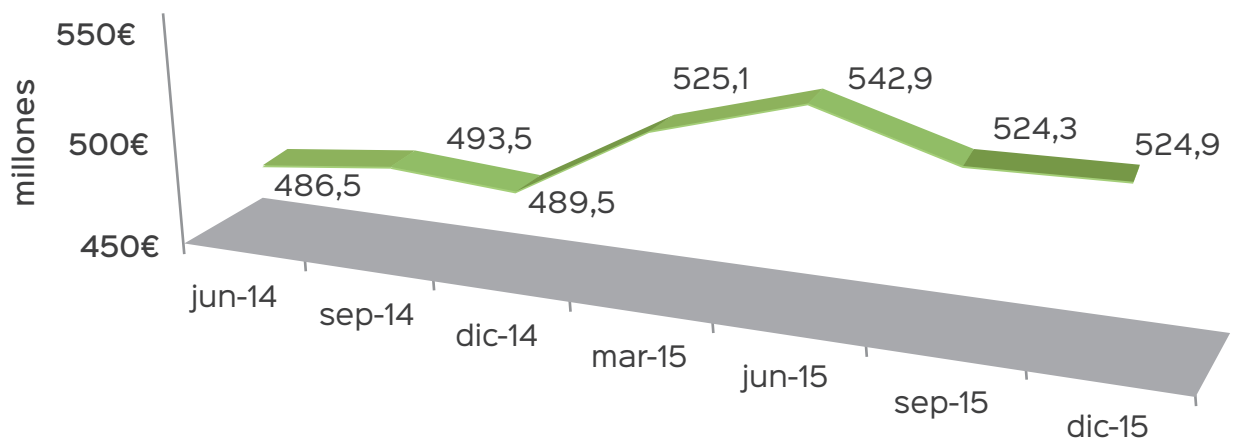
Datos de balance					
	31.12.2015	%	31.12.2014	%	31.12.2013
Activo No Corriente	1.096,8	-4,1%	1.144,2	-8,2%	1.246,6
Capital Circulante	114,2	6,8%	106,9	48,1%	72,2
Patrimonio Neto	505,8	-10,6%	565,5	-9,6%	625,3
Deuda Financiera Neta	524,9	7,2%	489,5	3,6%	472,5
ROCE	1,2%		5,2%		5,0%

Datos en millones de euros

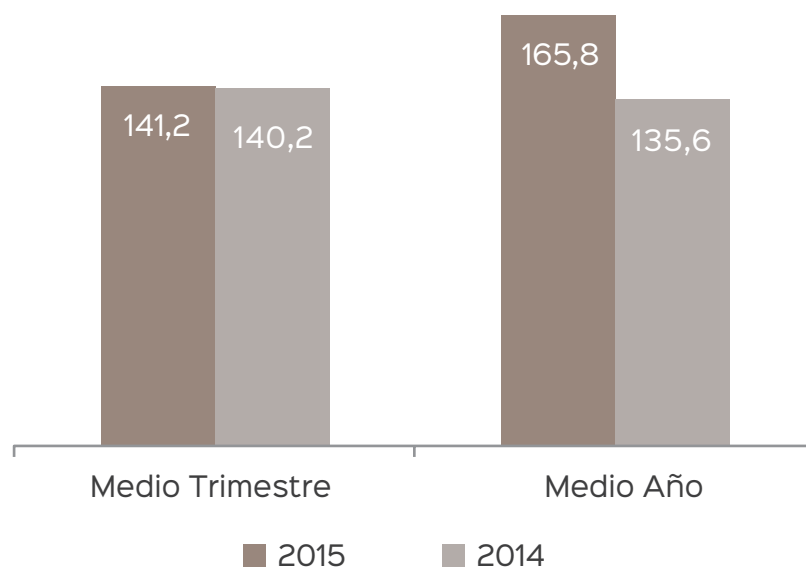
La deuda financiera neta se situó en 525 millones de euros, lo que supone un incremento de 35,4 millones de euros respecto a la deuda financiera neta a cierre del ejercicio 2014.

En 2015 mejoró la gestión de proveedores y clientes, consiguiendo incluso reducir los stocks a pesar de la bajada de los volúmenes de venta del último trimestre. Estos factores contribuyeron a mantener sin apenas variación los niveles del capital circulante.

EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEUDA FINANCIERA NETA



Working Capital 2015-2014



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

A continuación se presentan las principales rúbricas de la cuenta de resultados consolidada de los tres últimos ejercicios a périmetro comparable.

Cuenta de pérdidas y ganancias					
	31.12.2015	%	31.12.2014	%	31.12.2013
Ventas	817.284	5,7%	773.242	-4,9%	812.989
EBITDA	35.555	-56,3%	81.428	1,6%	80.111
EBITDA/Ventas	4,4%		10,5%		9,9%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(69.776)	856,4%	(7.296)	-120,1%	36.349
RESULTADO DEL EJERCICIO	(61.321)	-17,2%	(74.080)	-472,1%	19.911

Datos en miles de euros

La pérdida de volúmenes de venta, especialmente en el último trimestre de 2015, hizo que las ventas en euros en el conjunto del año aumentaran solo un 5,7% con respecto al ejercicio anterior.

El deterioro del margen bruto, como consecuencia de la imposibilidad de trasladar de manera inmediata la subida de precios de la materia prima a los precios de cesión, fue del 13% en el ejercicio 2015, con una diferencia cercana a los 10 puntos porcentuales entre el incremento del precio unitario de coste y el de venta.

El grupo aumentó en un 25% la inversión en publicidad e incurrió en gastos no recurrentes necesarios para el análisis e identificación de oportunidades, con el consiguiente efecto en el Beneficio Antes de Impuestos (BAI).

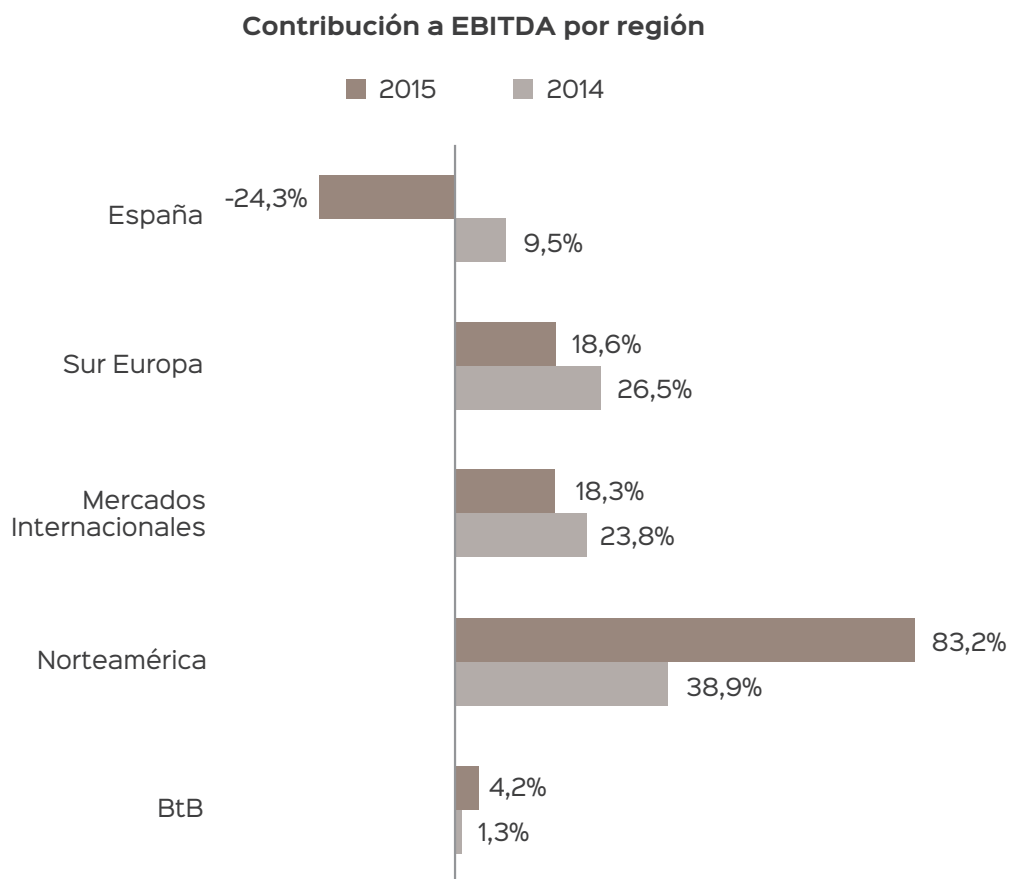
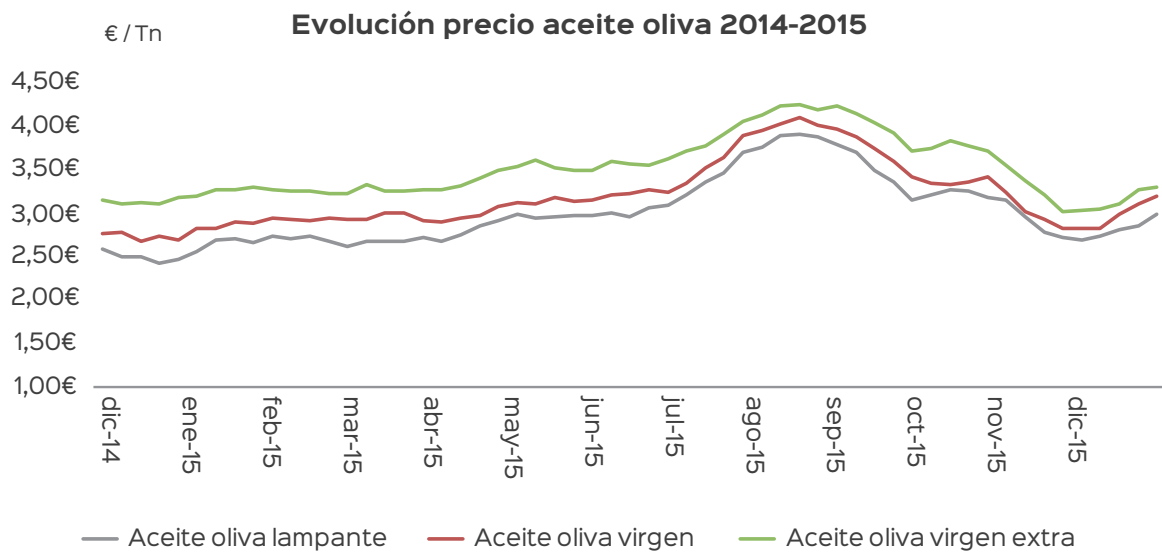
La situación de mercado en España obligó a modificar las hipótesis en las que se sustenta el valor de los intangibles del grupo, por lo que, con el fin de adecuar estos a la nueva situación, se registró un deterioro de 33,9 millones de euros.

4.4.6. Conclusión

El ejercicio 2015, desarrollado en un contexto muy difícil por los máximos históricos de precios de la materia prima y la gran volatilidad, fue especialmente complicado en los mercados maduros, en primera instancia, y, paulatinamente, en el resto de mercados, lo que provocó un fuerte deterioro del EBITDA del grupo.

La diversificación geográfica, especialmente por el peso de los Estados Unidos, ayudó a mitigar los malos resultados, ya que los mercados internacionales, en su mayor parte, también se vieron afectados, bien por las subidas de precios o por una mala coyuntura económica, como en el caso de Brasil o Rusia.

El nuevo equipo gestor, que se incorporó a lo largo de la segunda mitad del año, tiene confianza en una recuperación durante 2016, aunque la inercia negativa de los últimos meses de 2015 aún se mantenga durante el primer trimestre de 2016. La tendencia alcista de los precios de la materia prima y la volatilidad continúan, a pesar de contar con una cosecha suficiente.



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

Patrimonio neto

Al 31 de diciembre de 2015 el capital social de la sociedad dominante estaba representado por 1.154.677.949 acciones de 0,38 euros de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas y representadas por anotaciones en cuenta.

Los principales movimientos ocurridos en el patrimonio neto en el ejercicio 2015 corresponden al efecto de las diferencias de conversión de las filiales en monedas diferentes al euro, a los ajustes derivados por cambios de valor y a la aplicación de las pérdidas a resultados acumulados de ejercicios anteriores.

Acciones propias

Durante el ejercicio 2015 no se realizaron operaciones de compraventa de acciones propias (autocartera).

A 31 de diciembre de 2015 la sociedad dominante no mantenía acciones propias en autocartera.

Perspectivas del grupo

El nuevo equipo está ejecutando un paquete muy importante de iniciativas consistente en ahorros en todos los componentes de la cadena de valor y en la eficiencia, así como una serie de acciones tendentes a mitigar la volatilidad de los precios de la materia prima.

Deoleo va a potenciar sus marcas principales ampliando la oferta en aquellos segmentos donde su presencia es menor y existe mayor potencial, poniendo el foco en la calidad diferencial y superior y en los productos de mayor valor añadido.

La compañía espera recuperar progresivamente en 2016 la competitividad de sus productos de mayor alcance como consecuencia de las medidas de eficiencia que se están implementando.

Todas estas iniciativas se están ya ejecutando desde finales del 2015 y su proyección plurianual quedará registrada en el ambicioso Plan Estratégico que está llevando a cabo el nuevo equipo de gestión y que será concluido y presentado en el primer semestre de 2016.



4.5 El sector del aceite de oliva en 2015

Deoleo publica cada año el Informe Deoleo, que repasa la anterior campaña aceitera, ofrece las previsiones sobre la campaña en curso y analiza la actualidad del mercado del aceite de oliva a nivel mundial.

El informe se puede consultar y descargar en la página web corporativa www.deoleo.com.

El Consejo Oleícola Internacional (COI) en su 103ª Asamblea celebrada en noviembre de 2015 aportó unos datos provisionales correspondientes a la campaña 2014/15 que reflejan una producción global de 2.444.000 toneladas, que, con un descenso del 24,8% respecto a la campaña anterior, supone la segunda peor campaña a nivel agregado desde la campaña 1999/00, solamente superada de manera negativa por la campaña 2012/13, cuya producción en España no superó las 620.000 toneladas. Igualmente el consumo mundial disminuyó un 7,1% y no logró superar la cifra de 3.000.000 de toneladas que, a excepción de la campaña 2012/13, venía alcanzando desde la campaña 2010/11.

El principal motivo de esta drástica caída en la producción mundial fue la pobre cosecha española, que se situó en 841.200 toneladas, frente a la cosecha récord de 1.781.500 toneladas de la campaña anterior.

En líneas generales, y muy en particular por la situación española, la escasa producción y la tendencia al alza de los precios del aceite de oliva en origen durante la campaña 2014/15 hicieron que el consumo a nivel agregado se resintiese, excepto en países como Japón, Argelia o Turquía, pero nada significativos en relación a las caídas de los grandes consumidores de la cuenca mediterránea, como España e Italia, con cifras de -34.800 toneladas y -120.100 toneladas respectivamente.

Al igual que en la campaña 2012/13, el ratio producción-consumo fue inferior a 1, situándose en 0,86, por lo tanto, debido fundamentalmente a la escasez de cosecha, el consumo fue superior a la producción. Así, aunque el consumo se resintió, cayó menos que la disponibilidad de aceite, por lo que la curva de precios del aceite en origen se mantuvo al alza hasta el inicio de la actual campaña 2015/16.



4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

España

La producción de la campaña 2014/15, que comprende desde el 1 de octubre de 2014 hasta 30 de septiembre de 2015, se inició con un enlace de 499.100 toneladas, un 65,9% superior al enlace del año anterior, que fue de 300.700 toneladas. En cuanto a la producción, se situó por debajo de las 900.000 toneladas, algo que sucede solo por segunda desde la campaña 2006/07, en concreto en la de 2012/13. En comparación con la campaña anterior, que fue récord absoluto de producción, la de 2014/15 fue un 52,7% inferior, con solo 223.500 toneladas por encima de la desastrosa campaña 2012/13.

Exportaciones

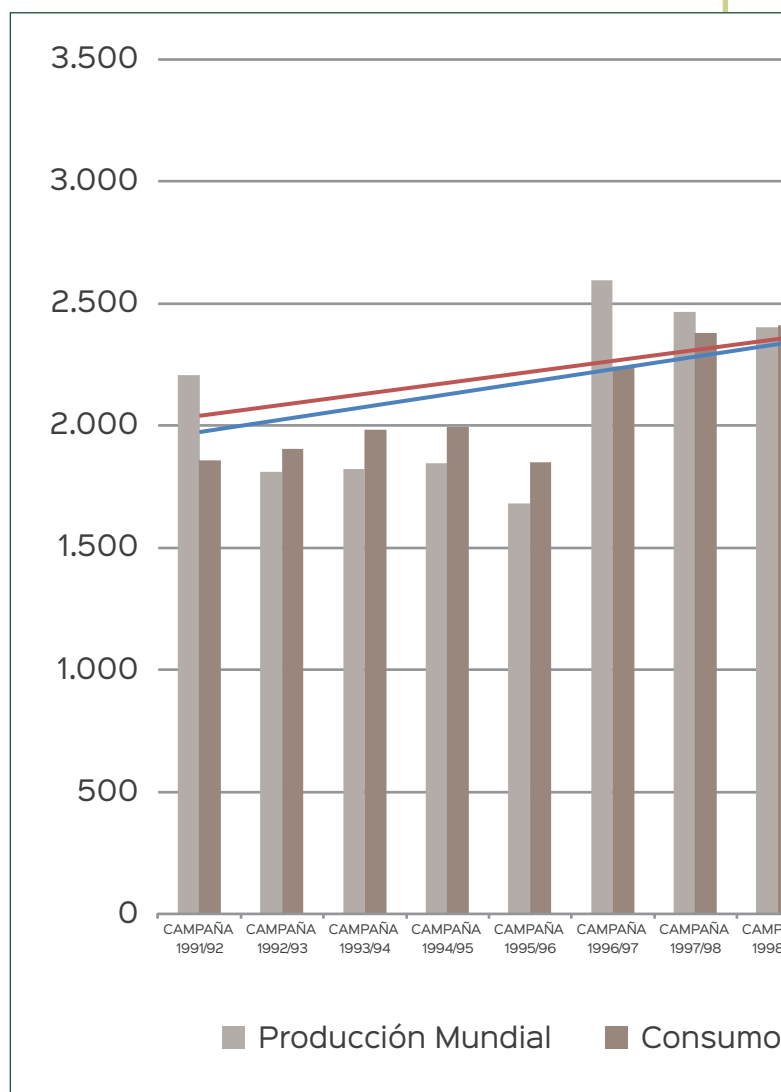
Las exportaciones en la campaña 2014/15 cayeron en 276.500 toneladas, lo que supone una bajada del 25,01%. El principal motivo de esta caída fue la baja producción, que, a su vez, y debido al nivel de precios, provocó una reducción del consumo que veremos a continuación.

Consumo

La caída del consumo fue del 7,8%, hasta las 494.600 toneladas. A partir del mes de mayo, el consumo empezó a remontar pero el efecto neto no fue suficiente para mantener el nivel de 536.500 toneladas de la campaña anterior.

Importaciones

A la vista de esta campaña escasa en producción, en la cual apenas se cubrían las exportaciones, las importaciones crecieron un 176%, hasta las 159.100 toneladas. Las compras provinieron de países como Túnez, que incrementó sus exportaciones en un 422% con respecto al año anterior y alcanzó un récord de exportaciones cifrado en 303.000 toneladas, un 169% por encima de la media de las cinco campañas anteriores. Estas importaciones coincidieron con una buena cosecha en Túnez, que, al ser netamente exportador, constituyó una fuente de aprovisionamiento para las necesidades de España y otros países envasadores.

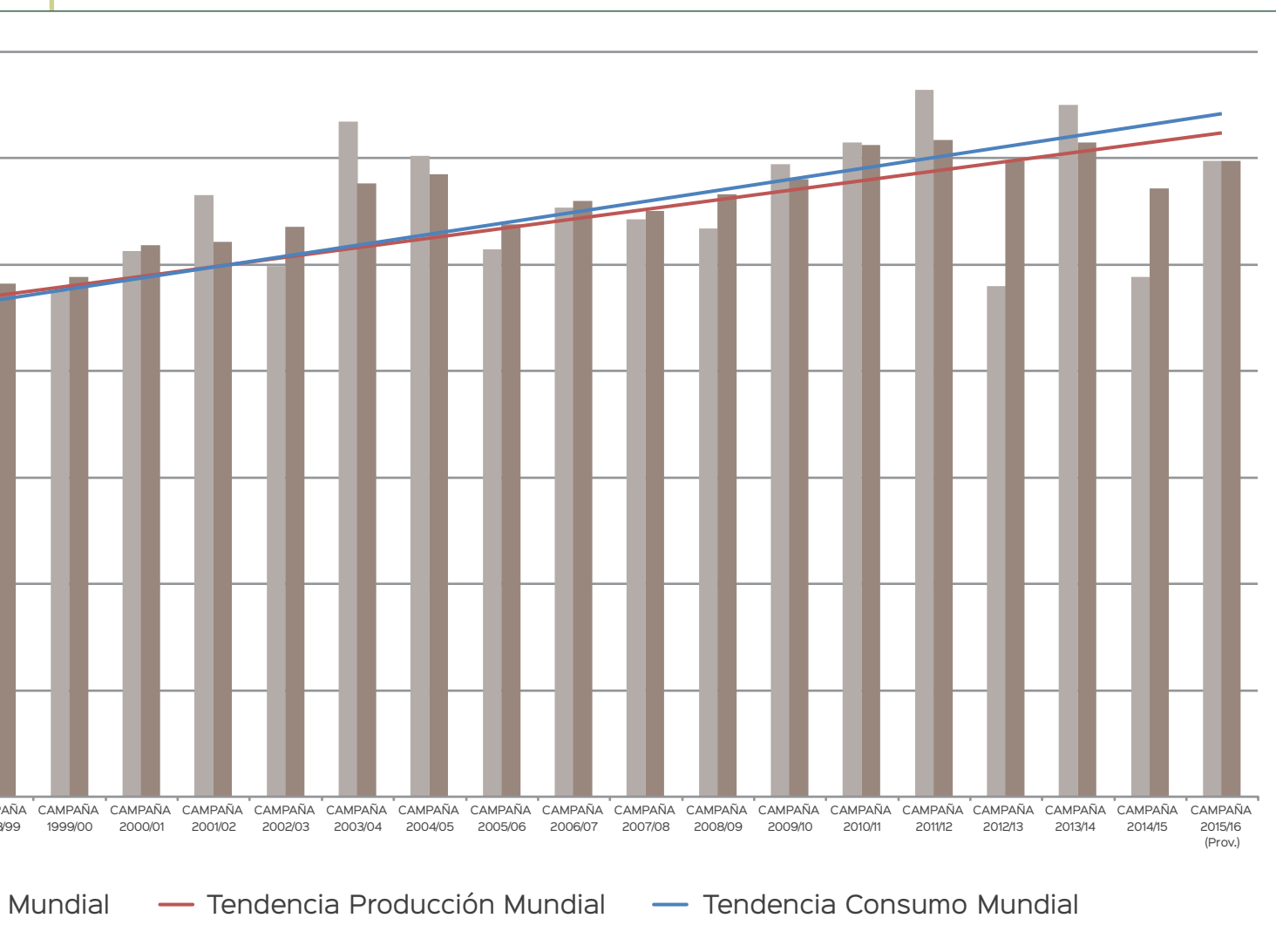


Fuente: Consejo Oleícola Internacional (noviembre 2015)

Existencias finales

El balance final de existencias arrojó una cifra de 180.700 toneladas, el peor enlace de campaña desde la cosecha 2003/04, un 50,7% inferior a la media de todas las campañas desde la de 2000/01. Esto hacía prever tensiones en el inicio de la actual campaña, además de una escalada de precios según se aproximaba el final de la campaña 2014/15 y que

GRÁFICO. Producción y consumo mundial de aceite de oliva (en miles de Tm)



veremos en próximos apartados. De esa cifra de enlace, unas 56.000 toneladas se acumulaban en almazaras; 1.800 toneladas en el Patrimonio Comunal Olivarero; y 123.200 toneladas en manos de envasadores.

Precios

En la campaña 2014/15 se partía de unas existencias iniciales de 500.400 toneladas, a las que hay que añadir la producción de 842.200 toneladas y la importación de 159.100 toneladas, por lo que las disponibilidades totales alcanzaron una cifra de 1.501.700 toneladas, lo que supone la cifra más baja de las últimas seis campañas, exceptuando la campaña 2012/13.

4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

La temporada comenzó con precios próximos a los 2,67 €/kg para los virgen extra, 2,49 €/kg para los virgen finos y 2,40 €/kg para los lampantes. El precio mínimo del aceite virgen extra se dio al inicio de campaña, en el mes de octubre de 2014, con un valor de 2,67 €/kg; y el máximo, de 4,19 €/kg, se registró en el mes de agosto de 2015.

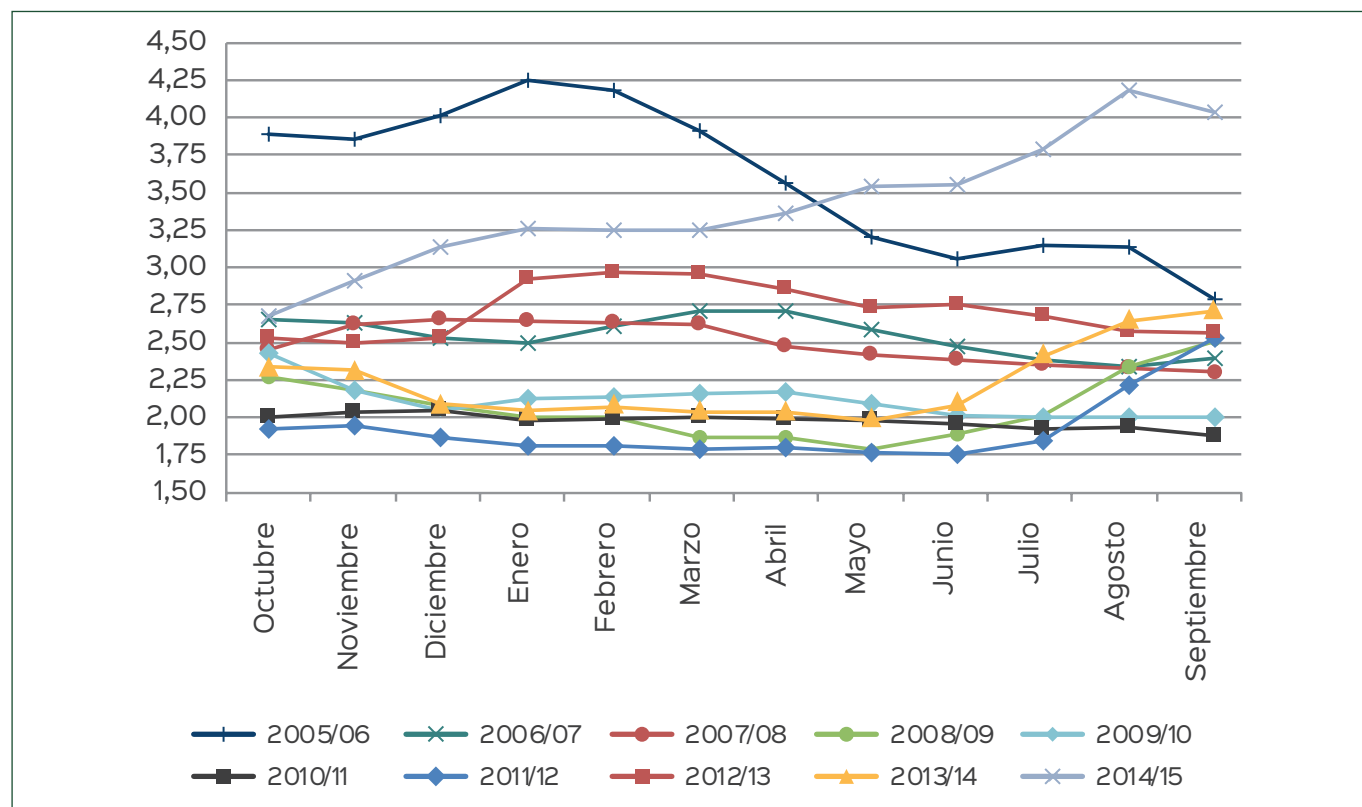
Los aceites virgen y lampante mantuvieron un diferencial con respecto a los virgen extra de un 11% y un 16% respectivamente.

Así, los aceites lampantes alcanzaron precios mínimos ligeramente inferiores a 2,40 €/kg en el mes de septiembre de 2014 y máximos de 3,83 €/kg en agosto de 2015. Por su parte los virgen alcanzaron mínimos de 2,49 €/kg al inicio de campaña y máximos de 3,99 €/kg en el mes de agosto.

Los precios medios ponderados de cada categoría a lo largo de la campaña fueron de 3,25 €/kg para el virgen extra, 2,92 €/kg para el virgen y 2,80 €/kg el lampante. Esto supone un fuerte aumento con respecto a la cosecha anterior: 50,4% en virgen extra y 45% tanto para virgen como para lampantes.

A diferencia de la campaña precedente, la volatilidad de los precios fue muy alta, incluso más que en la campaña 2011/12, que había tenido la volatilidad más alta de los últimos 10 años; en concreto, fue de un 46% para virgen extra, de un 51,6% para virgen y de un 51% para el lampante.

GRÁFICO. Evolución de precios de aceite de oliva virgen en España



Fuente: Poolred



Italia

Producción

La producción en Italia en la campaña 2014/15, según datos del COI, fue de 222.000 toneladas, un 52,1% menos que en la campaña 2013/14, que generó 463.700 toneladas.

Consumo

En la demanda interior, que incluye tanto el consumo doméstico como el extra doméstico (hostelería, restauración y catering) y las ventas a granel, principalmente de la industria conservera así como las mermas resultantes de los procesos industriales a los que es sometido el aceite de oliva, el COI aportó la cifra de 521.000 toneladas. Este volumen fue el menor de la serie histórica desde el año 2000 y es un 16,9% inferior a la cifra media de las cinco campañas anteriores.

Importaciones

Italia es un país con elevadas importaciones. Las importaciones italianas de terceros países fuera de la UE crecieron un 296% con respecto a la campaña 2013/14. Esta situación es reflejo de la mala campaña y la situación de precios del mercado español, que obligó a tener otras fuentes de suministro.

Exportaciones

Con 208.000 toneladas, la campaña 2014/15 fue la de menores exportaciones de las últimas cosechas, ya que las exportaciones italianas no bajan de 200.000 toneladas desde la campaña 2010/11.

4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

Precios

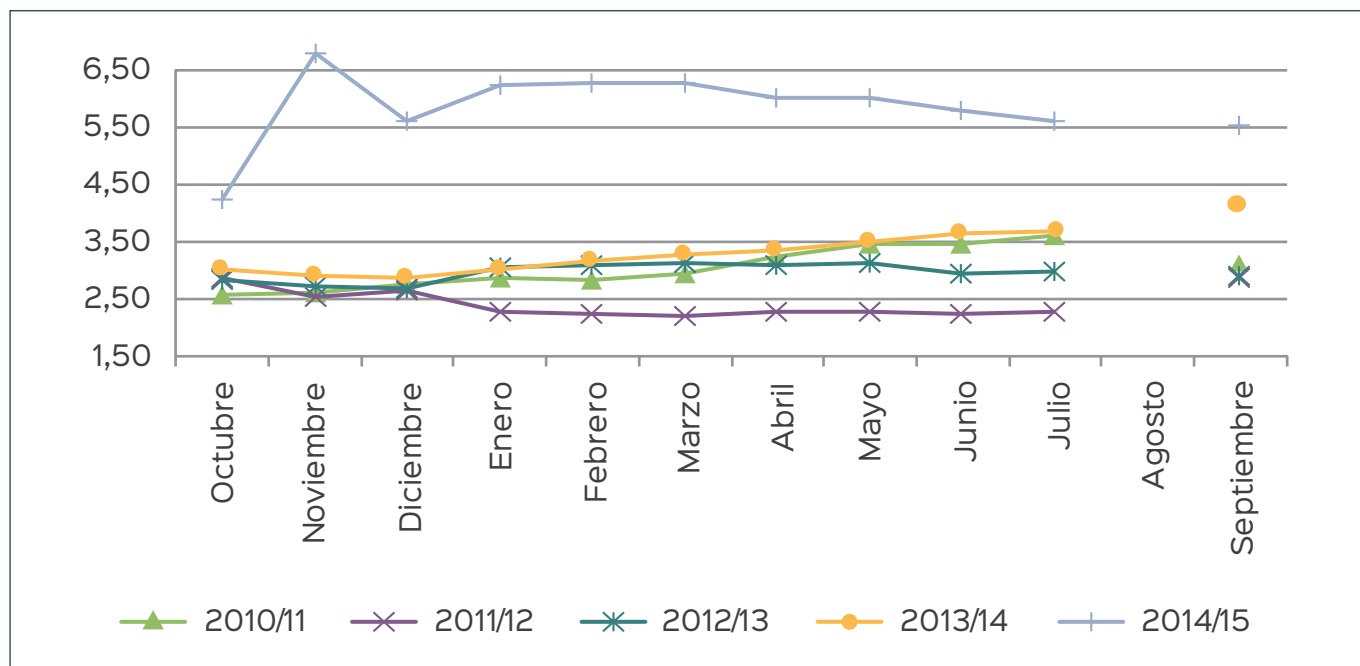
Según los datos de cotización de los aceites virgen extra y lampante de la Cámara de Comercio de Bari, en esta campaña se produjo un aumento significativo de los precios, muy acusado en los virgen extra italianos. Los precios de la Cámara de Comercio de Bari en cuanto al micromercado de aceite de oliva virgen extra 100% italiano en la campaña 2014/15 fueron los más altos de las últimas cinco campañas, a expensas de la evolución de precio hasta el final de la campaña 2015/16. La cotización promedio fue de 5,85 €/Kg para el virgen extra (un 78% por encima del precio medio en 2013/14) y 2,63 €/Kg para el lampante, un 42,4% superior a la campaña anterior.

La campaña comenzó con precios medios de 4,23€/Kg en vírgenes extra y 2,2 €/Kg en lampantes.

Las cotizaciones continuaron una línea ascendente desde el mínimo alcanzado a inicio de campaña hasta el punto más alto registrado en el último mes de la cosecha para el lampante y en los meses de noviembre, febrero y marzo para el virgen extra. Se registraron precios máximos de 6,8 €/Kg para el virgen extra en noviembre y de 3,45 €/Kg para el lampante en el mes de septiembre.

En cuanto al virgen extra, que sigue una tendencia afectada por otros factores, el mayor diferencial con respecto al lampante fue de 4,45 €/kg en noviembre.

GRÁFICO. Precios de aceite de oliva virgen extra en Italia (€/kg)



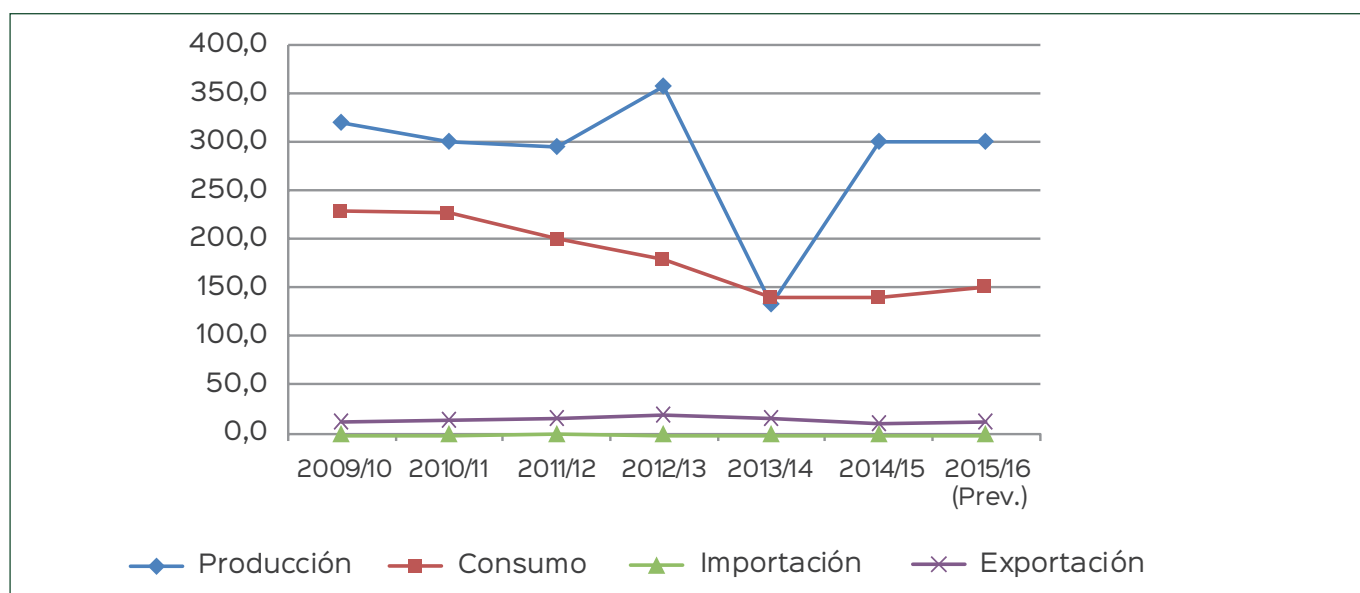
Fuente: Cámara de Comercio de Bari

Otros países

A continuación ofrecemos gráficos de producción y precios de Grecia, Túnez y del resto de países de la Cuenca Mediterránea.

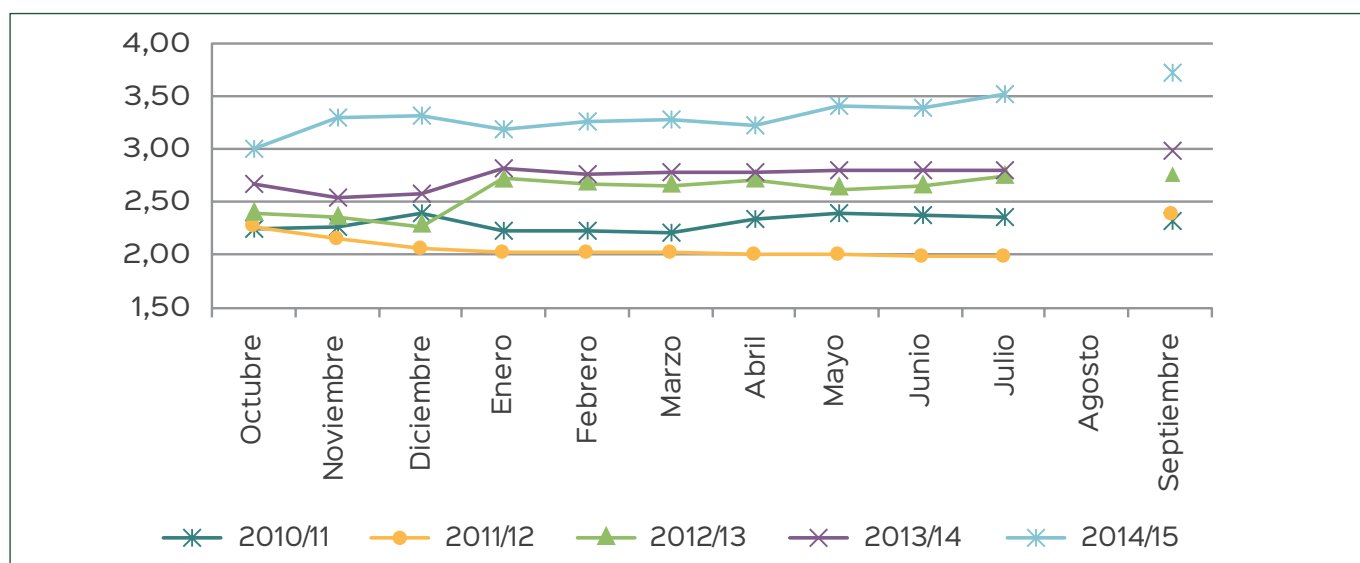
Grecia

GRÁFICO. Evolución de producción, consumo, importación y exportación de Grecia



Fuente: COI (noviembre 2015) (En miles de Tm)

GRÁFICO. Precios de aceite de oliva virgen extra en Grecia (€/kg)



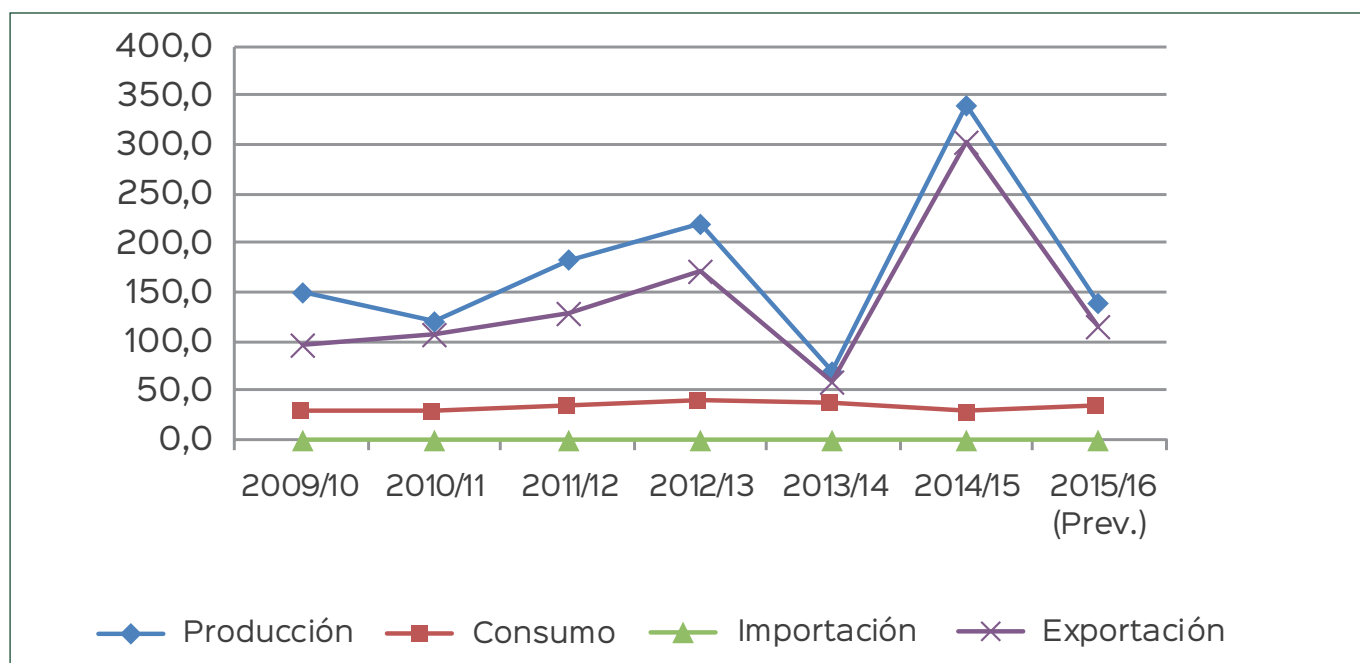
Fuente: Deoleo. Elaboración propia

4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

La cosecha griega recuperó la producción media aproximada de 300.000 toneladas, pero, al igual que a Italia, influyó en gran medida la situación mundial lastrada por la cosecha en España, lo que provocó inflación en el mercado del aceite de oliva. Igualmente las restricciones financieras del país heleno hacen aún más importante la referencia al mercado mundial y, sobre todo, a España.

Túnez

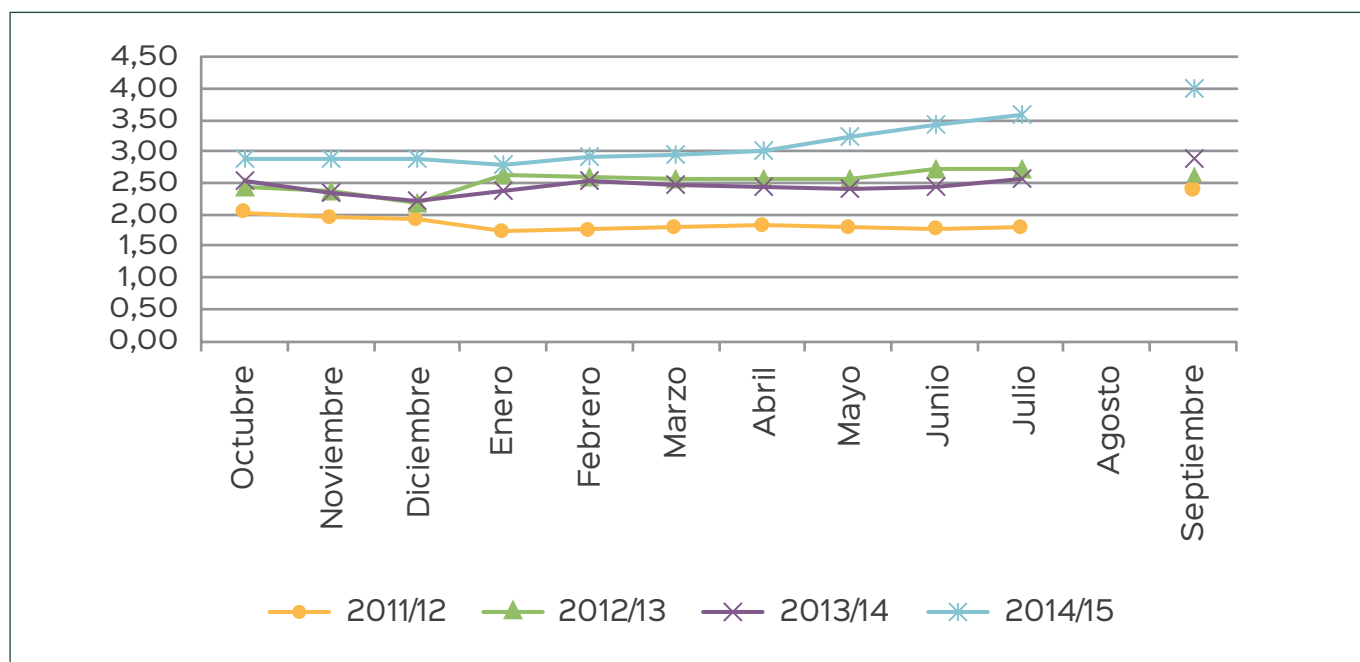
GRÁFICO. Evolución de producción, consumo, importación y exportación de Túnez



Fuente: COI (noviembre 2015) (En miles de Tm)



GRÁFICO. Precios de aceite de oliva virgen extra en Túnez (€/kg)



Fuente: Deoleo. Elaboración propia.

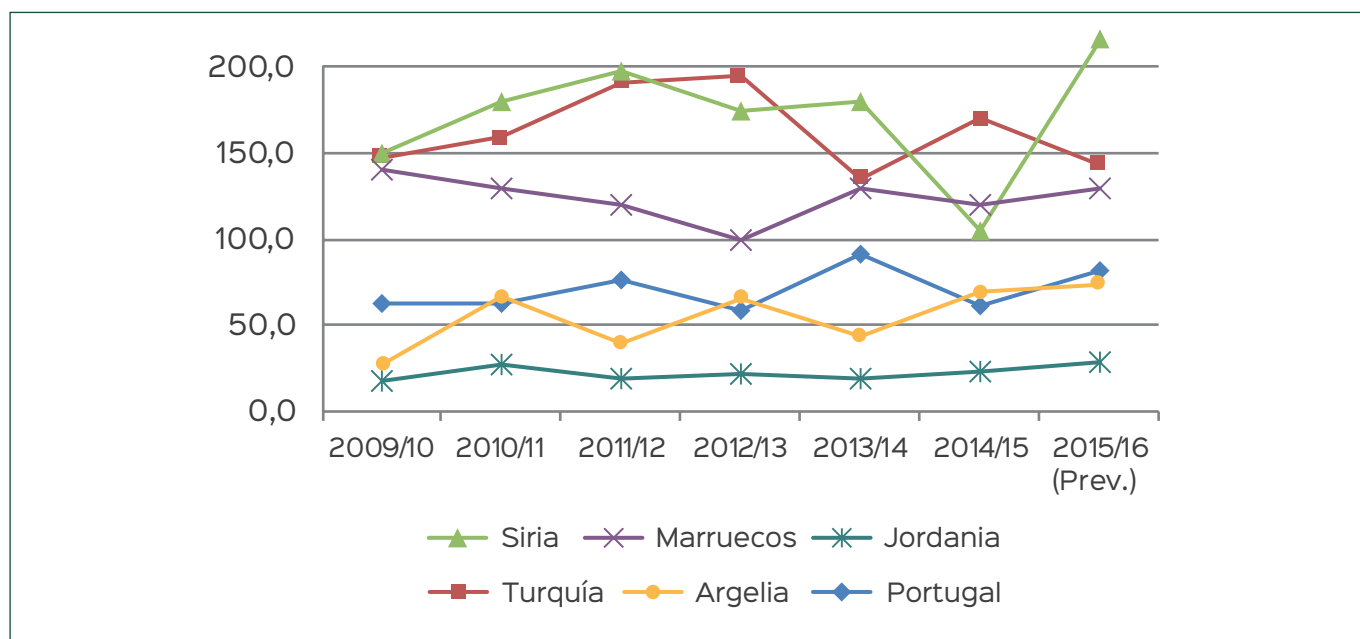
La importancia de la cosecha de Túnez en la campaña 2014/15 fue determinante debido a su perfil exportador, lo que convirtió a este país en abastecedor de mercados como el español o el italiano.



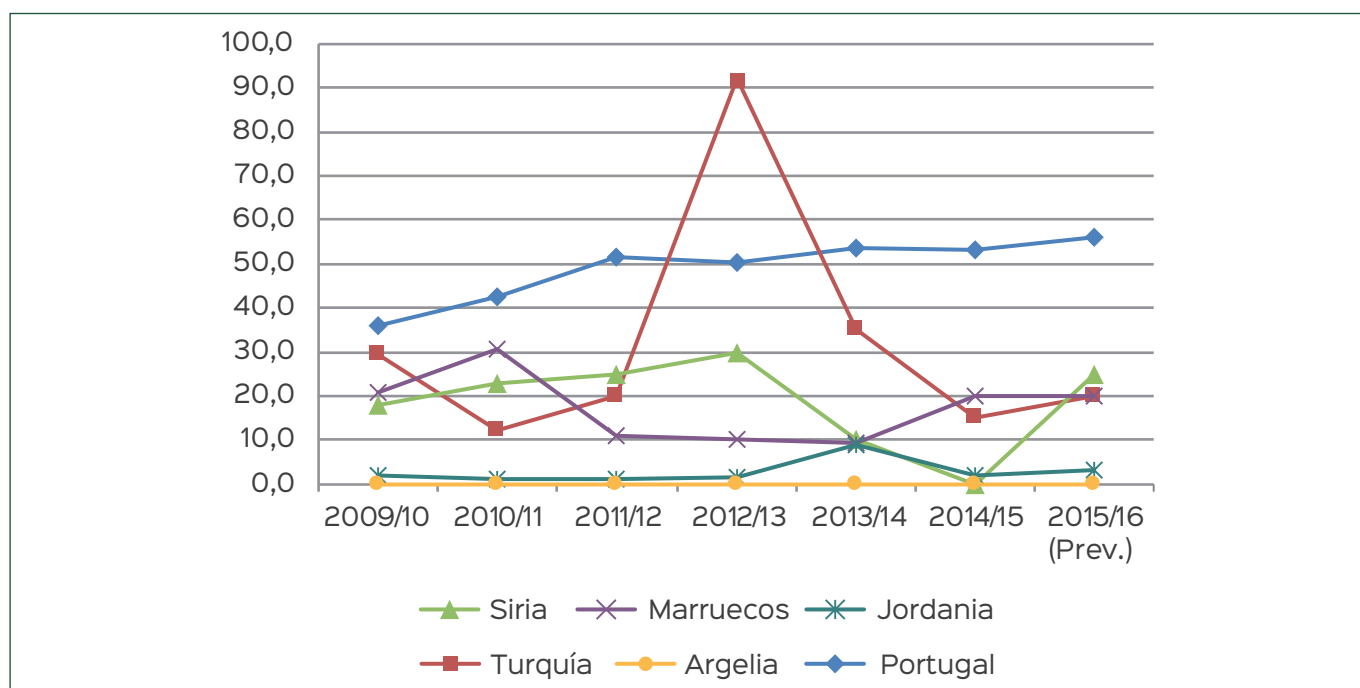
4 Deoleo, líder mundial en aceite de oliva

Cuenca mediterránea

GRÁFICO. Evolución producción. Cuenca mediterránea



Fuente: COI (noviembre 2015) (En miles de Tm)



CREOLE



5 Consejo de Administración

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DON FRANCISCO JAVIER LÓPEZ-GARCÍA ASENJO		Independiente	CONSEJERO	13/06/2014	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
DON PEDRO BARATO TRIGUERO		Dominical	CONSEJERO	13/06/2014	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
DON MANUEL ATENCIA ROBLEDO		Dominical	VICE PRESIDENTE	20/01/2011	11/06/2014	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
VILAS ADVISORY GROUP, S.L.	DON JOSE MARÍA VILAS AVENTIN	Dominical	PRESIDENTE	30/10/2014	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
ESTRATEGIAS PORGY AND BESS, S.L.	DOÑA ROSALÍA PORTELA DE PABLO	Independiente	CONSEJERO	30/10/2014	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
THEATRE DIRECTORSHIP SERVICES BETA S.Á.R.L.	DON FRANCISCO JAVIER DE JAIME GUIJARRO	Dominical	CONSEJERO	13/06/2014	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
DON MANUEL ARROYO PRIETO		Ejecutivo	CONSEJERO DELEGADO	28/05/2015	28/05/2015	ACUERDO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
SINPA HOLDING, S.A.	DON DANIEL KLEIN	Dominical	CONSEJERO	25/04/2013	11/06/2014	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
UNICAJA BANCO S.A.	DON MANUEL AZUAGA MORENO	Dominical	CONSEJERO	22/10/2015	22/10/2015	COOPTACION
DON FERNANDO VALDÉS BUENO		Dominical	CONSEJERO	23/03/2015	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
THEATRE DIRECTORSHIP SERVICES GAMA S.A.R.L.	DON SANTIAGO RAMÍREZ LARRAURI	Dominical	CONSEJERO	26/01/2015	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
THEATRE DIRECTORSHIP SERVICES DELTA S.Á.R.L.	DON PABLO COSTI RUIZ	Dominical	CONSEJERO	26/01/2015	28/05/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL ACIONISTAS
Número total de consejeros						12

En la tabla se muestra la relación de miembros del Consejo de Administración de Deoleo a fecha 31/12/2015.

El 26 de enero de 2015 se designó como nuevos consejeros a las mercantiles Theatre Directorship Services Gamma, S.a.r.l. (representada por D. Santiago Ramírez Larrauri) y a Theatre Directorship Services Delta, S.a.r.l. (representada por D. Pablo Costi Ruiz).

El consejero Theatre Directorship Services Alpha S.a.r.l., representado por D. Ignacio Cobo Bachiller, presentó su dimisión el día 23 de marzo de 2015. Con esta misma fecha, se nombró como nuevo consejero de la sociedad a D. Fernando Valdés Bueno.

El 23 de junio de 2015 el consejero Hiscan Patrimonio, S.A.U., representado por D. Antonio Pulido Gutiérrez, presentó su dimisión.

Con fecha 28 de mayo de 2015, D. Jaime Carbó Fernández presentó su dimisión y se nombró como nuevo consejero de la sociedad a D. Manuel Arroyo Prieto.

El 8 de octubre de 2015 el consejero Fundación Bancaria Unicaja, representado por D. Manuel Azuaga Moreno, presentó su dimisión.

El 22 de octubre de 2015 se designó como nuevo consejero a Unicaja Banco S.A., representado por D. Manuel Azuaga Moreno.

El consejero Grupo de Empresas Cajasur S.A.U., representado por Dña. Alicia Vivanco González, dimitió el 6 de noviembre de 2015.

No ha habido ningún hecho posterior al cierre del ejercicio 2015.



6 Nueva organización, nuevos equipos

En el mes de septiembre la dirección estableció un modelo organizativo dividido en dos tipos de unidades: unidades de negocio, responsables finales de la cuenta de resultados y con contenido y vocación eminentemente comercial; y unidades de servicio, encargadas de dar servicio y apoyar a las unidades de negocio en la consecución de sus objetivos, asegurando la aplicación de conocimiento y capacidades a nivel mundial de forma consistente, sinérgica y con los máximos niveles de eficiencia, así como del establecimiento de políticas en su área funcional en todas las unidades de negocio.

Las **unidades de negocio** son cuatro:

- 1) Norteamérica: compuesta por EEUU y Canadá.
- 2) Sur Europa: Italia y España
- 3) Norte Europa: comprende el resto de Europa, desde Reino Unido hasta Rusia, incluyendo las operaciones actuales de Francia, Bélgica, Holanda, Alemania, Austria y Suiza
- 4) Internacional: abarca el resto del mundo e incluye todos los países de Asia Pacífico, África, Oriente Medio (incluye Turquía) y Latinoamérica (incluye México).

Las **unidades de servicio** son seis:

- 1) Marketing: engloba marcas, innovación, investigación de mercados, IMC, digital, marketing de la categoría y capacitación comercial
- 2) *Supply Chain* Integrada: incluye las áreas de compras, industrial, logística y servicio al cliente, calidad e I+D y asuntos científicos y regulatorios.
- 3) Planificación Estratégica y Oficina de Transformación de Deoleo (PMO): lidera el proceso de planificación estratégica plurianual y planes operativos anuales – en completa coordinación con el área financiera y apoyada por las otras unidades de servicio-, inteligencia de mercado e indicadores de negocio y fusiones y adquisiciones
- 4) Recursos Humanos: se crea una dirección separada del área jurídica, con responsabilidad sobre gestión de personal, relaciones laborales, estrategia de talento, capacitación y desarrollo y servicios generales.
- 5) Legal: incluye todos los aspectos legales mercantiles, así como de patentes, marcas y propiedad intelectual; y lidera el área de ética y cumplimiento, reportando directamente en esta área al Consejo de Administración.
- 6) Finanzas: incluye contabilidad, consolidación, tesorería, impuestos y control de gestión, tanto corporativo como el de cada una de las unidades comerciales. Las áreas de sistemas de información, así como de mercados de capitales y relaciones con inversores, también pasan a depender de la dirección financiera.

Todos los empleados que trabajaban en estas funciones como parte de alguna de las unidades de negocio actuales dejaron de reportar al director general de la unidad de negocio y pasaron a reportar directamente a los directores de la unidad de servicio correspondiente.

Nuevo equipo directivo

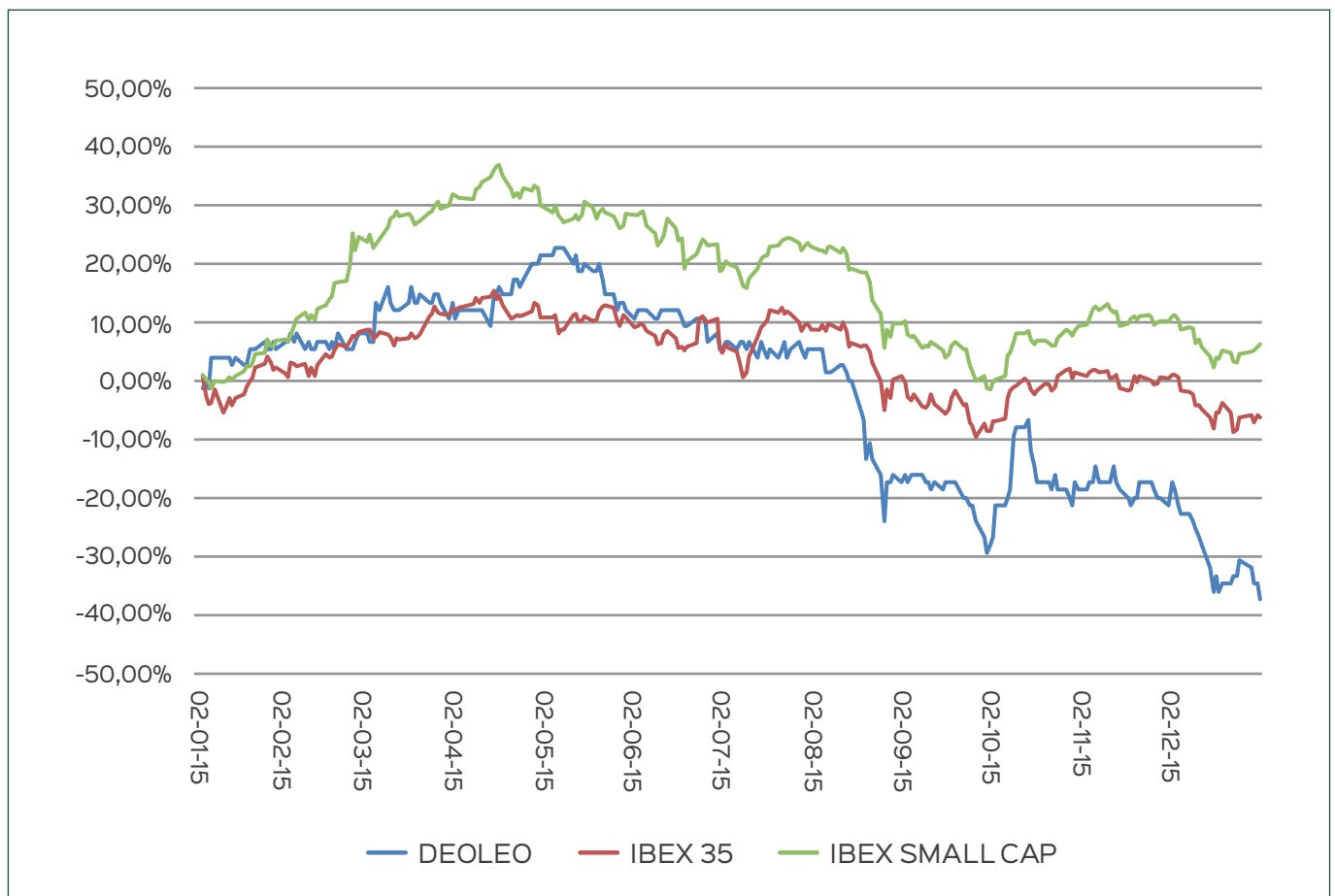
En 2015 Deoleo ha acometido una profunda renovación de su equipo directivo, con la incorporación de profesionales de primer nivel procedentes de algunas de las principales multinacionales del sector de alimentación y bebidas.

- Unidad de Negocio de Norteamérica: continúa liderada por John Akeson como director general.
- Unidad de Negocio Sur Europa: liderada por Jorge Escudero como director general. Jorge se incorpora desde el Grupo AJE, en el que era CEO para Asia Pacífico y tiene más de 20 años de experiencia en gran consumo. Es licenciado en Empresariales en la Universidad de Gales (U.K.) y es PDD por el IESE y Máster en Finanzas por ICADE. Jorge habla, además de español, inglés, francés e italiano.
- Unidad de Negocio Norte Europa: liderada por Juan Arca como director general. Juan aporta 27 años de experiencia profesional en The Coca-Cola Company. Juan es Licenciado en Empresariales y Derecho por ICADE y PDD por IESE, con estudios de postgrado en el Instituto Internacional San Telmo (ADECA, Alta Dirección de Empresas de la Cadena Alimentaria) y Cornell University of New York (Food Executive Program). Juan habla, además de español, inglés, portugués y francés.
- Unidad de Negocio Internacional: a comienzos de 2016 se incorporó Fernando Plazas como director general. Fernando tiene más de 25 años de experiencia en numerosos puestos de máxima responsabilidad comercial y de gestión en Schering-Plough y en The Coca-Cola Company. Fernando cuenta con un MBA por la Universidad de Emory – The Roberto Goizueta Business School, en Atlanta, USA, y es Doctor (Cum Laude) por la Universidad Complutense de Madrid en la especialidad de Farmacoeconomía.
- Marketing: liderada por Miguel de Jaime como director de marketing del grupo. Miguel aporta más 25 años de experiencia. Su cargo anterior fue director de marketing y ventas para Europa Occidental en Heineken.
- *Supply Chain* Integrada: liderada por Armando Islas como director de *supply chain* integrada del grupo. Cuenta con más de 25 años de trayectoria profesional, la mayoría de los cuales ha desempeñado diversas funciones en Danone en diferentes lugares del mundo. De forma previa a su incorporación era director mundial de compras del Grupo CAMPARI en Milán. Armando es Ingeniero Superior Industrial por la Universidad del Valle de México y Executive MBA por el Pan-American Institute for High Business Direction en México. Además de español, habla inglés, francés, italiano y portugués.
- Recursos Humanos: se decidió separar esta función del área jurídica y crear una dirección con responsabilidad sobre gestión de personal, relaciones laborales, estrategia de talento, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios y servicios generales. Liderada por Rafael Vázquez como director de recursos humanos de Deoleo. Rafa aporta una dilatada experiencia nacional e internacional en el área de RRHH. Su anterior posición era director de RRHH para la zona Américas en Nestlé Nespresso. Rafa es Licenciado en Psicología con Máster en RRHH y Organización por la Universidad de Barcelona y en dirección (PDG) por el IESE. Además, está certificado como executive coach por la Escuela Europea de Coaching.
- Planificación Estratégica y Oficina de Transformación de Deoleo (PMO): lidera esta nueva función Alberto Gallardo, antes director general de la Unidad de Negocio de Mercados Emergentes. Alberto es un profesional con más de 20 años de experiencia y conocimiento probado en Deoleo y ha sido el artífice del arranque y la importante expansión internacional que ha experimentado en los últimos años.
- Legal: liderada por Fernanda Matoses, directora jurídica y de RRHH, que continuará como directora Jurídica de Deoleo. Fernanda es una profesional con más de 20 años de experiencia y conocimiento probado en Deoleo y en compañías líderes como NH Hoteles.
- Finanzas: liderada por Alberto Toni, director económico financiero del grupo. Adicionalmente a las funciones habituales, se suman a esta área las de sistemas de información, capitaneada por Luis Espartosa, así como de mercados de capitales y relaciones con inversores, dirigida por Joaquin Ariza.

Parte 2: Informe Financiero Anual

La acción de Deoleo cerró 2015 con una caída del 38,67%, tras una fase de bajada continuada que se inició a mediados del mes de agosto y donde determinadas posiciones accionariales fuertes iniciaron un proceso de desinversión en un entorno bajista de los mercados, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

El Ibex Small Cap terminó el año subiendo un 6,39%, mientras que el selectivo Ibex 35 terminó en negativo, con una caída del 7,15%.



1 Información bursátil

Detalle de principales datos bursátiles

	2015	2014
Precio de cierre (€)	0,23	0,375
Máximo del período (€)	0,47	0,505
Fecha máximo	6-may	17-ene
Mínimo del Período (€)	0,23	0,365
Fecha mínimo	31-dic	03-mar
Promedio del periodo (€)	0,37	0,40
Volumen total de títulos (miles)	307.989	1.521.178
Volumen diario de títulos (miles)	1.203	5.965
Total efectivo negociado (millones de €)	119.245	606.883
Efectivo medio diario (miles de €)	466	2.410
Número de acciones (millones)	1.155	1.155
Capitalización bursátil fin del periodo (millones de €)	266	433

Coyuntura económica

En 2015 aumentó ligeramente la tensión en los mercados financieros internacionales, lo que provocó un repunte de la volatilidad en los precios de las acciones y en los mercados de deuda pública y corporativa.

Se registraron episodios de debilidad económica en las economías emergentes, problemas con Grecia en la Eurozona y tensiones geopolíticas.

El Fondo Monetario Internacional revisó a la baja en dos ocasiones sus previsiones de crecimiento mundial, situándolo finalmente en el 3,1% para 2015 y en el 3,6% para 2016. La reducción del volumen del comercio mundial afectó a las economías emergentes de Latinoamérica con cifras negativas de crecimiento y se ralentizó el de China, aún siendo todavía elevado (+6,8%). En la zona euro las cifras fueron mejores que las previstas, con un crecimiento estimado del 1,5%. Por su parte Estados Unidos creció un 2,4%, una cifra muy similar a la de 2014.

España destacó por sus cifras macroeconómicas, con un crecimiento estimado del PIB en torno al 3,1% durante el año, lo que la situó a la cabeza del crecimiento de los grandes países desarrollados. La combinación de tipos de interés bajos, economía barata, euro débil, lo que alienta las exportaciones, y medidas estructurales, animaron la demanda interna de consumo e inversión. No obstante aún persisten debilidades y amenazas como el desempleo, el endeudamiento del país y, en los últimos meses, la incertidumbre política.

Bolsas e Índices mundiales

El IBEX 35 se dejó durante 2015 un 7,15%, acompañado de un repunte de la volatilidad. La mayor parte de las plazas europeas se anotaron subidas en el año: Irlanda (+33,5%), Italia (12,6%), Francia (+8,5%), Alemania (+6,8%) y el EuroSTOXX50 se anotó un crecimiento del 3,85%; en el terreno negativo, junto con España, nos encontramos con Reino Unido (-4,9%), Suiza con el 1,8% y en la cola, Grecia, con una caída del 23,6%.

1 Información bursátil

Tras varios años de subidas los mercados norteamericanos acusaron la ralentización de la economía mundial y sus principales índices cerraron 2015 en negativo. Así, el Dow Jones se dejó un -2,2% y el SP 500 un -0,7%, mientras que el tecnológico Nasdaq siguió en positivo, con un alza del 5,7%.

ÍNDICE	Cierre 2015	Revalorización
CAC 40	4.637,10	8,50%
DAX	10.743,00	9,60%
Euro STOXX 50	3.267,50	3,80%
IBEX 35	9.544,20	-7,20%
Dow Jones	17.425,00	-2,20%
Nasdaq	5.007,40	5,70%
Nikkei 225	19.033,70	9,10%
FTSE 100	6.242,30	-4,90%
S&P Index Fixed	2.043,90	-0,70%

En cuanto a la acción de Deoleo, cuyo comportamiento hemos comentado al principio de este apartado, ha vuelto a niveles de volúmenes de cotización más normalizados tras un excepcional 2015, lo que responde a la nueva estructura accionarial, donde el capital flotante se ha reducido considerablemente pasando a representar aproximadamente el 25% del capital total.

Cuentas
anuales

Descarga de documento



Informe de
Gobierno corporativo

Descarga de documento

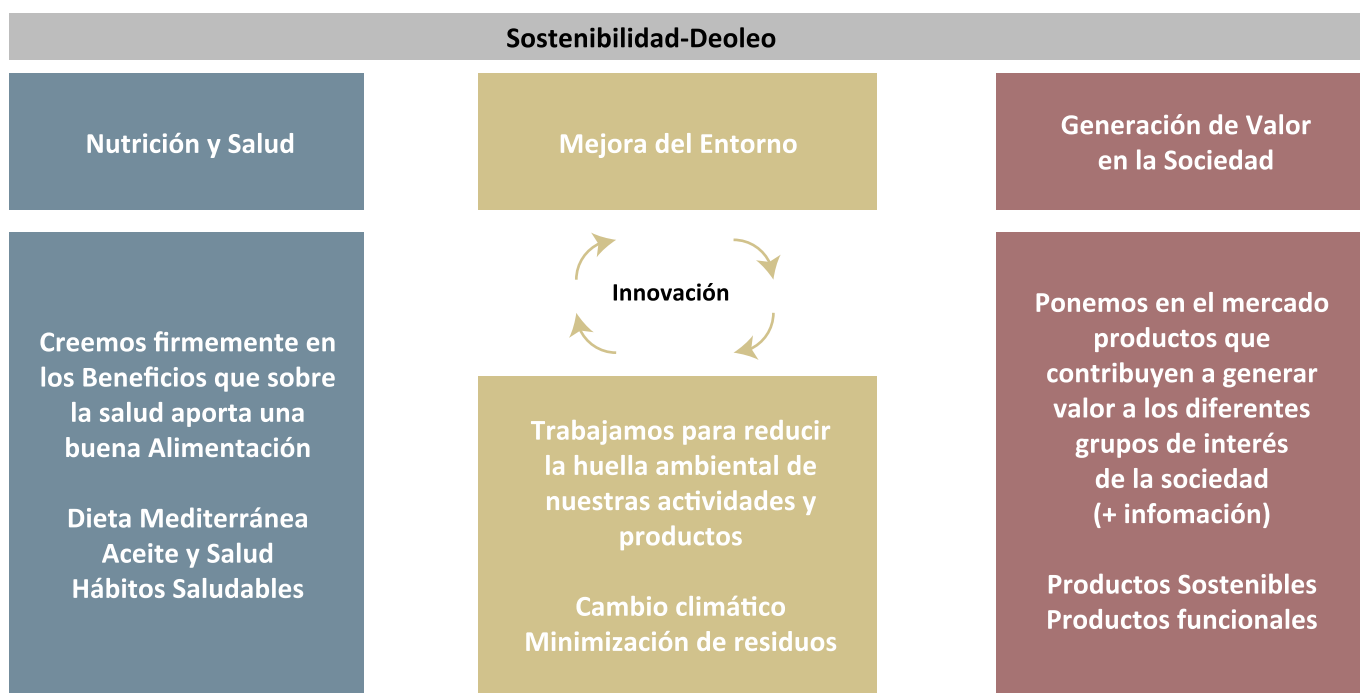


Parte 3: Informe de sostenibilidad

1.1. Compromiso con el medio ambiente

Deoleo tiene una amplia trayectoria en la gestión medioambiental. La compañía ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad cuyo objetivo se ha centrado en alinear el compromiso de la organización con los principios del desarrollo sostenible, minimizando los impactos que ocasionan las actividades que desarrolla el grupo.

La innovación es para Deoleo la herramienta transversal que le permite poner a disposición del consumidor productos saludables de calidad con una menor huella ambiental a lo largo de su ciclo de vida, contribuyendo así de forma positiva al entorno.



Deoleo, a través de su política medioambiental, tiene el compromiso de trabajar para garantizar la sostenibilidad del negocio, respetando y cuidando el entorno donde desarrolla sus actividades. Para ello, presta atención al diseño y desarrollo de sus actividades, incorporando a estas etapas criterios medioambientales de prevención de la contaminación.

Las principales líneas de acción de la política medioambiental de Deoleo son:

- **INTEGRAR** la variable ambiental en los procesos y productos de la organización.
- **APROVECHAR** al máximo los subproductos y residuos, aplicando iniciativas para la generación de valor que, a la larga, supongan una menor producción de residuos destinados a eliminación.
- **ESTABLECER** sistemas que permitan el control de los impactos ambientales que se producen en instalaciones, procesos y productos del grupo.
- **REDUCIR** los consumos energéticos y de recursos naturales.
- **ALINEAR** a proveedores y contratistas con la política medioambiental de la compañía.

1 Medio Ambiente

- **PROMOVER** un mayor grado de concienciación y sensibilización ambiental entre empleados y grupos de interés.
- **DESARROLLAR** procesos productivos y productos con bajas emisiones de CO2.

Deoleo hace extensible esta política a sus subcontratistas para que, de forma conjunta, manifiesten su contribución a la conservación de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.

1.2. Mejora continua

Deoleo incluye el compromiso de mejora continua como un proceso que se lleva a cabo de forma sistemática y proactiva.

Así, la compañía cuenta con un sistema de gestión ambiental certificado según la norma UNE-EN-ISO 14001 para sus plantas productivas de Alcolea (Córdoba- España) e Inveruno (Italia), y actualmente se encuentra trabajando para implantar y certificar bajo la ISO 14001 la planta productiva de Tavarnelle en Italia.

A través de los indicadores ambientales y de su seguimiento mediante herramienta informática, se cuantifica la mejora del comportamiento ambiental de Deoleo, que se materializa en la disminución de consumos y recursos naturales, reducción de la generación de residuos, emisiones o vertidos. Con ello la organización mejora la calidad y cantidad de la información medioambiental existente. Los diferentes niveles y tipos de información de los que se dispone garantizan el benchmarking interno y la mejora continua.

Deoleo diseña sus actividades bajo la premisa de la prevención de la contaminación, optimizando el consumo de los recursos, disminuyendo y valorando los residuos y estableciendo mecanismos para minimizar los riesgos ambientales.

Del mismo modo, se ha implantado una herramienta para mejorar la gestión de incidencias ambientales. Con ello se ha conseguido un mayor registro y mejor tratamiento de las incidencias ambientales para evitar que se repitan.

Durante el año 2015 se impartió formación ambiental al personal de las fábricas de Alcolea y Tavarnelle con el propósito de aumentar la sensibilización y concienciación de los trabajadores y que ello repercuta en menores impactos ambientales.

A continuación se exponen diferentes actuaciones llevadas a cabo en 2015 en las fábricas que Deoleo tiene en España e Italia para reducir el impacto ambiental sobre el entorno:

- Aumentar la segregación diferenciada de residuos, disminuyendo la cantidad de residuos no reciclables.
- Reducir el peso de algunos envases distribuidos en el mercado.
- Mejorar la calidad del vertido final de aguas residuales y reducir la cantidad.
- Sustituir progresivamente los equipos refrigerantes que utilizan HCFC'S.
- Disminuir el consumo de agua en la planta de envasado, mediante mejora en la limpieza de líneas.
- Bajar el consumo de energía eléctrica en el fin de semana.
- Reducir la cobertura con amianto.
- Incrementar la formación ambiental.

1

Medio Ambiente

1.3. Comportamiento ambiental

Los indicadores de comportamiento ambiental que a continuación se recogen corresponden a las actividades productivas desarrolladas en el conjunto de fábricas de Deoleo en España e Italia: Alcolea (España), Antequera (España), Inveruno (Italia) y Tavarnelle (Italia).

Consumo energético MWh	2012	2013	2014	2015
Gas natural	79.280	53.193	45.205	45.100
Electricidad	30.766	22.561	22.926	19.783

Consumo de agua (m ³)	2012	2013	2014	2015
	421.395	406.665	448.410	426.898

Producción de residuos (t)	2012	2013	2014	2015
Residuos no peligrosos	8.191	6.972	8.091	11.280
Residuos peligrosos	47,27	27,57	29,76	28,93

Emisiones de CO2 (t)	2012	2013	2014	2015
Directas (tCO2)	63.534	10.727	8.851	8.307

Vertido de aguas residuales depuradas (m ³)	2012	2013	2014	2015
	259.168	266.220	307.959	299.467

Deoleo tiene habilitada una línea de contacto directa para todos los temas relacionados con medio ambiente y sostenibilidad: medioambiente@deoleo.eu.



2

Compromiso con el consumidor

El consumidor es parte fundamental para el desarrollo económico de la organización, por eso Deoleo pone especial énfasis en cuidar y fomentar la relación con sus clientes para identificar y satisfacer sus necesidades a través de la innovación. Considerar al consumidor como alguien único y potenciar la cercanía de las marcas con el cliente es el pilar de la estrategia de Deoleo.

En un mercado como el actual, cada vez más competitivo y en constante evolución, la necesidad de conocer al consumidor es cada vez mayor, al igual que lo son sus exigencias y demandas, de ahí que Deoleo se afane para mejorar cada día la calidad y seguridad de sus productos a lo largo de todo su ciclo de vida.

2.1. Calidad y seguridad alimentaria

El compromiso de Deoleo con la salud de los consumidores se refleja en la mejora constante de la calidad y seguridad de sus productos.

Para ello, Deoleo ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de calidad y seguridad alimentaria basado en los siguientes principios:

- Suministrar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores y que cumplan con los requisitos legales, normativos y contractuales en vigor.
- Entregar los productos en tiempo y con precios competitivos y velar para que se mantenga la reputación de calidad del producto y servicio, siempre con el objetivo puesto en el cliente.
- Considerar la calidad y la seguridad alimentaria como un factor clave para la competitividad, implicando en ello a todos los empleados.
- Potenciar la formación y motivación del personal así como la planificación, la prevención y las acciones de mejora.
- Establecer y mantener un sistema de gestión que integre los principios del análisis y control de puntos críticos, de normas y recomendaciones internacionales reconocidas.
- Establecer y mantener en todas sus fábricas certificaciones de las más exigentes normas internacionales sobre seguridad alimentaria (BRC, IFS,)

2.2. Implantación y mantenimiento de sistemas de gestión y seguridad alimentaria

Para garantizar la seguridad e inocuidad de sus productos, Deoleo ha implantado un sistema de gestión certificado bajo normas de seguridad alimentaria internacionalmente reconocidas, basado en los principios del Codex Alimentarius y orientado a la mejora continua.

Todos los centros están certificados bajo el esquema internacional ISO 9001:2008, aunque el sistema de gestión implantado y las auditorías internas se realizan conforme a los requisitos exigidos por las normas específicas de seguridad alimentaria BRC (*British Retail Consortium*) e IFS (*International Food Standard*).

2.3. Innovación centrada en la salud

La estrategia de innovación en Deoleo tiene como objetivo fundamental potenciar la alimentación saludable, la dieta mediterránea y el desarrollo sostenible.

La nutrición y la alimentación son esenciales en la vida del ser humano. Cada día, varias veces, seleccionamos y consumimos alimentos que, a la larga, pueden estar condicionando nuestra salud.

Por eso, fruto de la responsabilidad que supone comercializar alimentos de gran consumo, Deoleo trabaja para obtener productos sanos y de calidad, que refuercen la salud y el bienestar de los consumidores. Al mismo tiempo, Deoleo colabora en la difusión de hábitos saludables de alimentación y de los valores de la dieta mediterránea.

Así, la innovación centrada en la salud permite desarrollar productos de mayor valor añadido orientados a potenciar los hábitos saludables y a generar valor para clientes y consumidores.

Así, la estrategia de innovación se sustenta sobre tres pilares:

- Investigación sobre nuevos usos de los aceites.
- Investigación para respetar las bondades de los aceites en su proceso productivo.
- Valorización de los avances obtenidos.

2.4. Atención al consumidor

El servicio de atención al consumidor, ubicado en la sede central de Deoleo, mantiene una comunicación directa y constante con el cliente, y busca aportar valor añadido a las marcas y productos de la compañía. Asimismo, con el propósito de fomentar la mejora continua, se recogen y valoran los comentarios y sugerencias de los consumidores.

La comunicación con el cliente también se aplica a través del etiquetado de los productos, que proporciona al consumidor la información relativa a sus cualidades nutricionales así como la dirección física de la empresa, número de teléfono y, en su caso, la página web de la marca.

En la actividad publicitaria Deoleo mantiene sus procedimientos de control para asegurar su compromiso con el ejercicio de una publicidad responsable. El cumplimiento de los principios éticos establecidos se asegura mediante el control que ejercen diferentes direcciones de la organización, desde marketing (con estudios locales de mercado y de consumidor) hasta el área jurídica (con la constatación del cumplimiento de la legislación aplicable).

Así, las principales vías de comunicación con el consumidor son las siguientes:

- Contacto directo por medio de paneles de investigación para conocer las inquietudes y opiniones de los consumidores.
- Teléfono de atención directa para responder a consultas y reclamaciones (902 202 107)
- Páginas web: del grupo Deoleo (www.deoleo.com); y de las marcas (www.carbonell.es, www.bertolli.com, www.carapelli.com, www.oliosasso.com y www.koipesol.com). A través de estas páginas se ofrece información sobre productos, nuevos

2

Compromiso con el consumidor

lanzamientos y promociones; se constituyen, además, como un espacio para que el usuario haga llegar sus consultas, comentarios y sugerencias, a los que siempre da respuesta un experto de la organización.

- Redes sociales: las marcas de Deoleo están ya presentes en estos nuevos canales de comunicación, que permiten la interactividad y relación directa con el consumidor: páginas oficiales de Carbonell, Bertolli, Carapelli, Koipe, Sasso y Hojiblanca en Facebook; cuentas en Twitter de @Carbonell1866, @Hojiblanca; blog de Carbonell, cuentas de Hojiblanca en Pinterest y Youtube.
- Correo electrónico: *atencion.cliente@deoleo.com*
- Dirección de correo postal: C/ Marie Curie, 7 Edif. Beta. Parque Empresarial Rivas Futura. 28521 Rivas-Vaciamadrid (Madrid)

La atención a las consultas de clientes se lleva a cabo mediante el siguiente procedimiento: por cada consulta recibida se abre un expediente que es trasladado internamente a la dirección de calidad. En caso de que se hubiese producido alguna incidencia, este departamento activa los mecanismos necesarios para ofrecer una solución rápida y eficaz.

Periódicamente los departamentos de calidad y de marketing hacen un seguimiento estadístico de todas las consultas, incidencias y propuestas de mejora transmitidas por los consumidores con el fin de conocer su nivel de satisfacción con nuestras marcas y productos.

COOLER

