



Hojiblanca[®]

Carbonell



deoleo

KOIPE



FÍGARO

SALGADO



9m013, Proyección año 2013

&

Revisión Estratégica

8 de Noviembre 2013



Aviso legal

El presente documento contiene manifestaciones de futuro sobre intenciones, expectativas o previsiones de Deoleo, S.A. o de su dirección a la fecha de realización del mismo.

Estas manifestaciones de futuro o previsiones no constituyen garantías de un futuro cumplimiento, encontrándose condicionadas por riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes, que podrían determinar que los desarrollos y resultados finales difieran materialmente de los puestos de manifiesto en estas intenciones, expectativas o previsiones.

Deoleo, S.A. no se obliga a informar públicamente del resultado de cualquier revisión que pudiera realizar de estas manifestaciones para adaptarlas a hechos o circunstancias posteriores a esta presentación, incluidos, entre otros, cambios en el negocio de la Compañía, en su estrategia de desarrollo de negocio o cualquier otra posible circunstancia sobrevenida.

Lo expuesto en esta declaración debe ser tenido en cuenta por todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por el Deoleo y, en particular, por los analistas e inversores que manejen el presente documento.

Se puede consultar la documentación e información pública comunicada o registrada por el Deoleo en los organismos supervisores y, en particular, en la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

El presente documento contiene información financiera no auditada, por lo que no se trata de una información definitiva, que podría verse modificada en el futuro.



REVISION ESTRATÉGICA

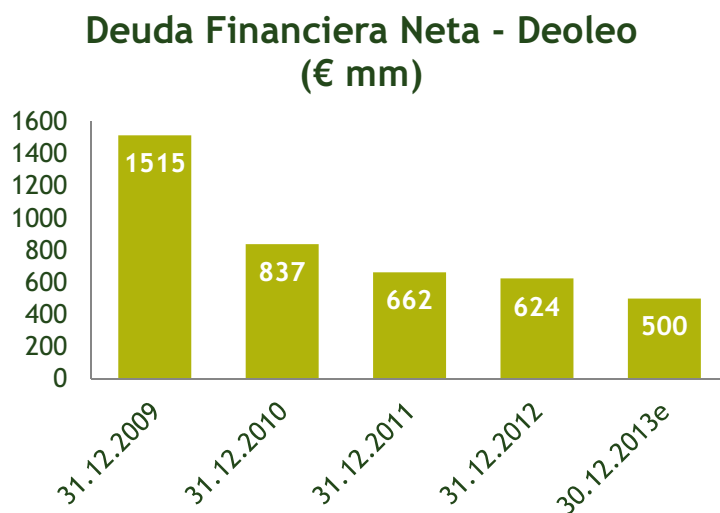
A

MEDIO PLAZO



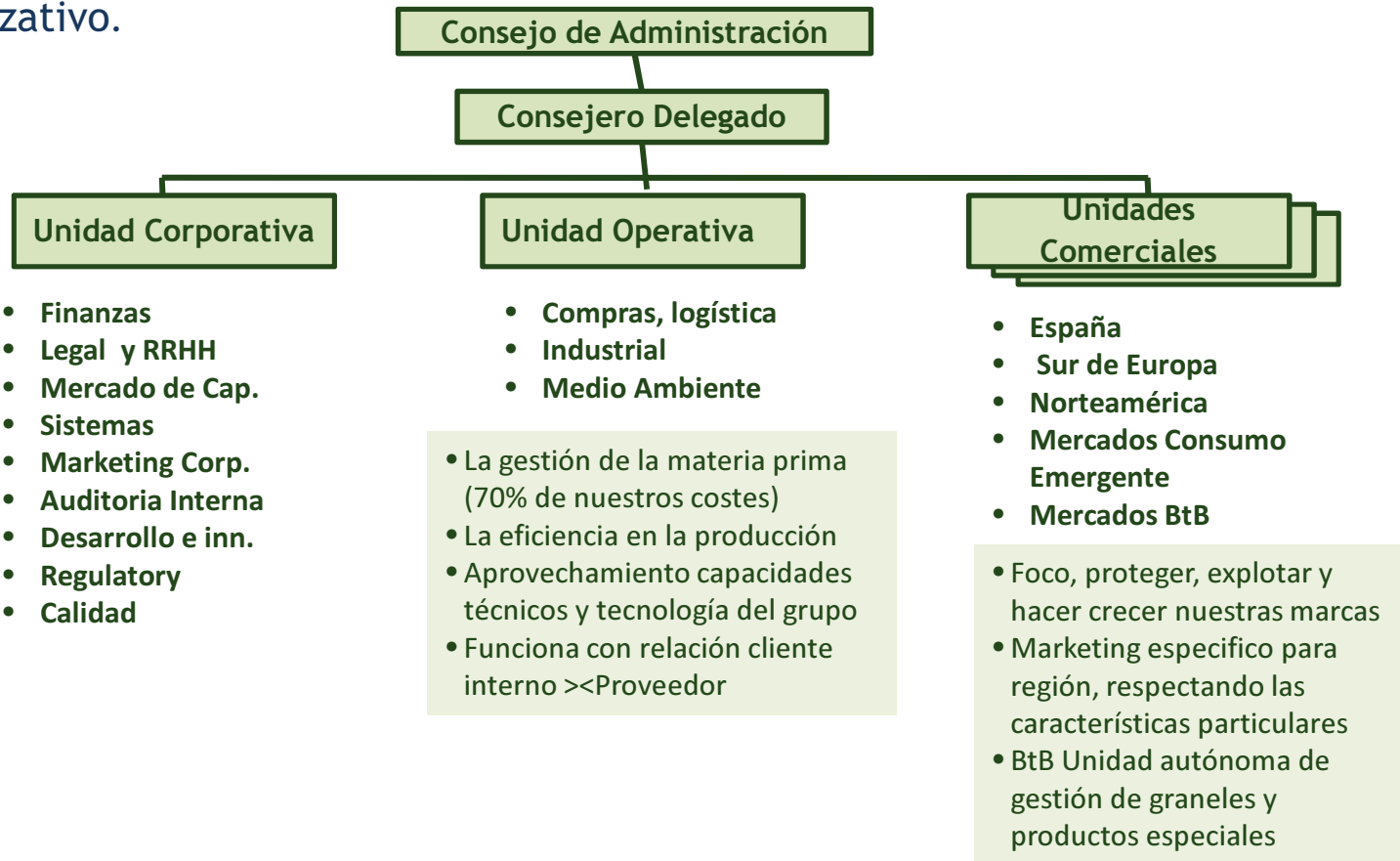
1. Análisis de los últimos tres años

- En los últimos tres años hemos puesto el foco en la regeneración de una compañía con unos activos excepcionales (sus marcas) pero que había sufrido importantes daños y que necesitaba adecuar su estructura y enfoque a la realidad.
- Ha sido un trabajo intenso y paulatino que necesitaba de un horizonte temporal lo suficientemente amplio para tener la adecuada visibilidad.
- Deoleo tenía un nivel de deuda insoportable y contractualmente exigente, una estructura sobredimensionada y activos sobrevalorados e infrautilizados.



1. Análisis de los últimos tres años

1. Diseñamos e implementamos una nueva arquitectura organizativa. Antes Deoleo era una compañía con dos organizaciones independientes; España e Italia, con escasa conexión y construidas desde las fábricas. Hoy los mercados son el eje de nuestro modelo organizativo.



Materia Prima/
Global

En línea con el flujo de nuestros productos

Consumidor/
Local

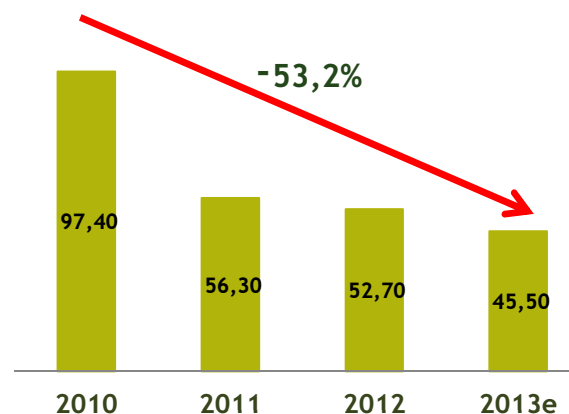


1. Análisis de los últimos tres años

2. Hemos adelgazado la estructura industrial y administrativa

| Reducción estructura operativa | 2010 | 2013 |
|--------------------------------|-----------|----------|
| España | 6 | 2 |
| Plantas Aceite de Oliva | 1 | 1 |
| Plantas Aceite de Semilla | 2 | 0 |
| Plantas Aceitunas de mesa | 1 | 0 |
| Oficinas Administrativas | 2 | 1 |
| Italia | 7 | 4 |
| Plantas Aceite de Oliva | 3 | 2 |
| Plantas Aceite de Semilla | 2 | 1 |
| Oficinas Administrativas | 2 | 1 |
| Total | 13 | 6 |

Evolución gastos de personal (€mm)



3. Y valorado nuestros activos, especialmente los intangibles a la situación actual

| Saneamiento Efectuado | 2012 € MM | 2011 € MM |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Activos Intangibles | 156,1 | 34,3 |
| Activos Tangibles | 10,5 | |
| Créditos Fiscales | 82,0 | |
| Total Impairment | 248,6 | 34,3 |
| | | 282,9 |

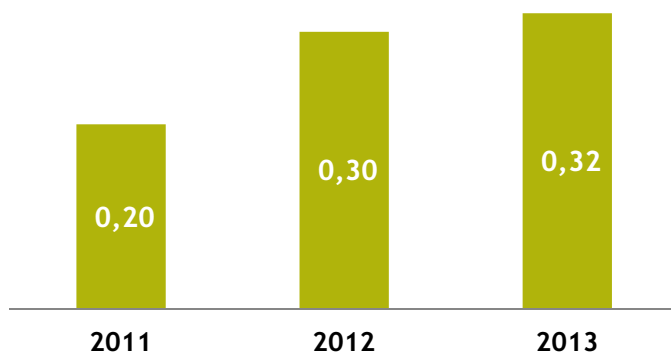
21% sobre activo a 1/1/2011

- ✓ Abordar la última partida del balance pendiente de saneamiento tras las crisis de 2009 y 2010
- ✓ Adquisiciones y planes de negocio realizados en plena burbuja
- ✓ Valoración responsable de los activos intangibles

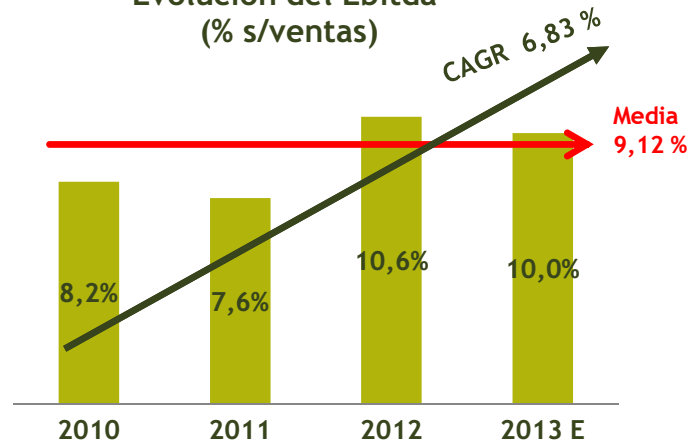
1. Análisis de los últimos tres años

4. Las medidas de gestión han dado sus frutos; somos más rentables

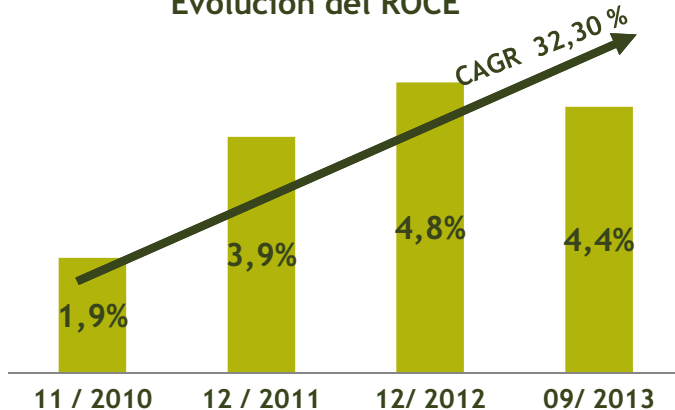
Evolución Margen Unitario (€/litro)



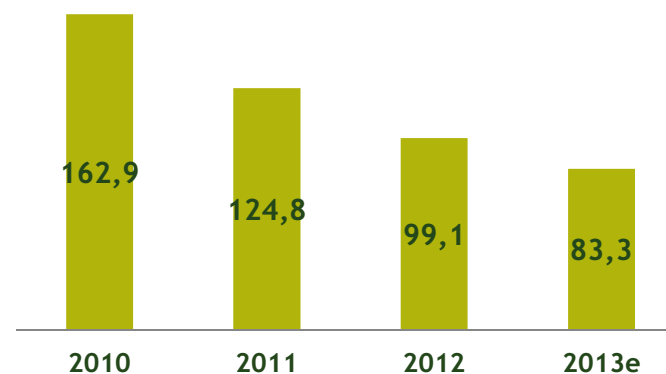
Evolución del Ebitda (% s/ventas)



Evolución del ROCE



Gastos de explotación (€mm)

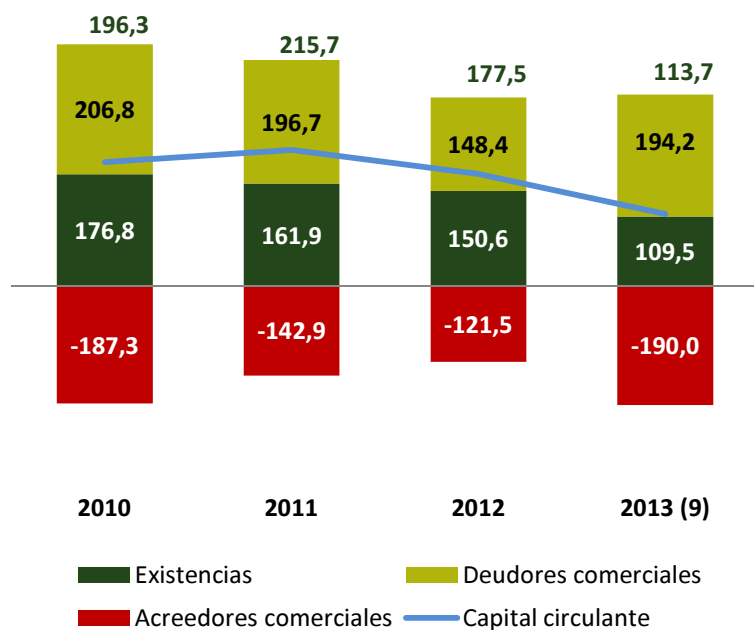


1. Análisis de los últimos tres años

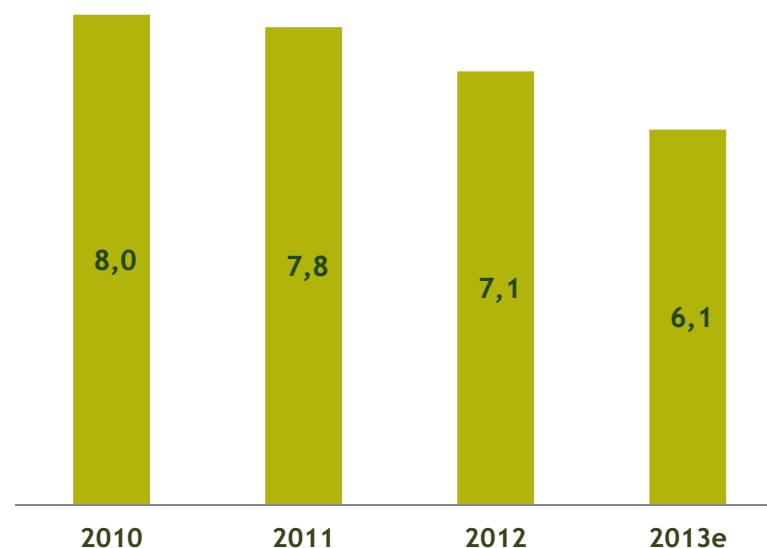
5. Generamos caja de manera sostenida y administramos mejor nuestro circulante

6. Lo que nos permite reducir nuestro apalancamiento financiero

Evolución capital circulante



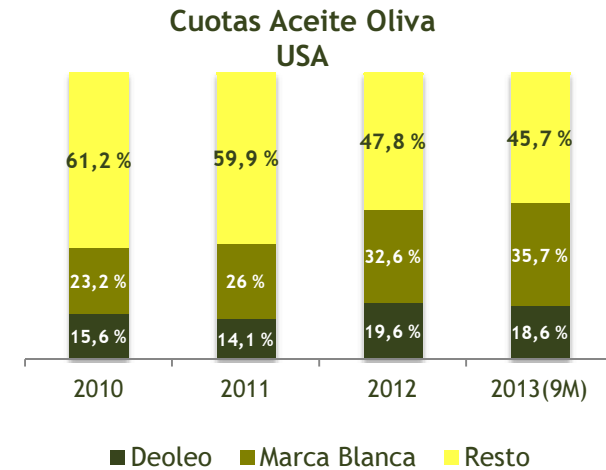
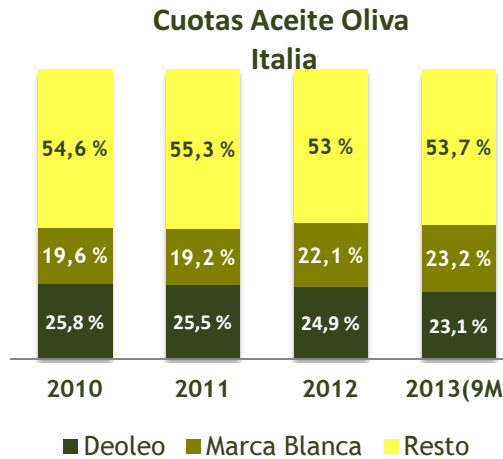
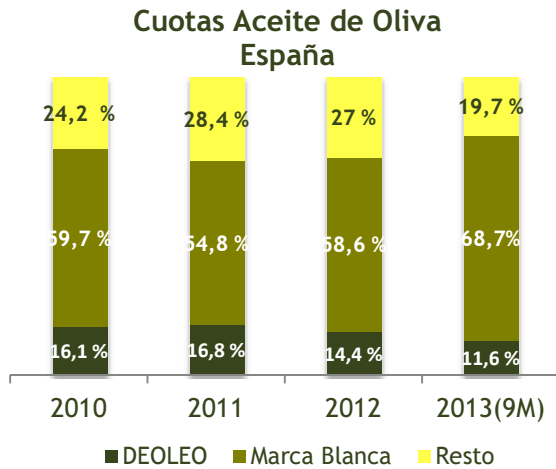
Evolución Deuda Financiera Neta / Ebitda



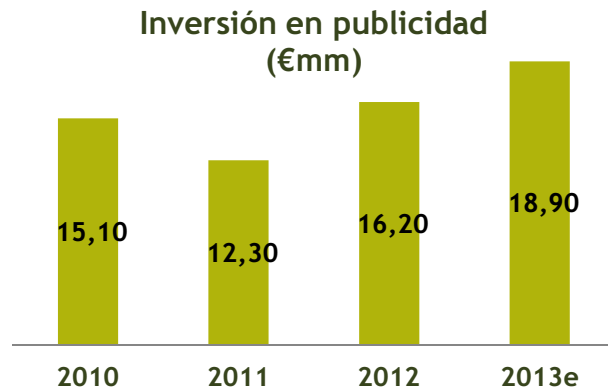
Nota: Nuestros ratios efectos del covenant son inferiores ya que tienen determinados ajustes en su cálculo.

1. Análisis de los últimos tres años

7. Hemos mantenido nuestras marcas en los principales mercados y en contextos complicados



8. Una parte de la mejora en rentabilidad se ha invertido en publicidad para apoyar nuestras marcas



9. Y hemos incorporado otra marca con sus instalaciones, con encaje estratégico y sin desembolso de caja.

hojiblanca®



2. Mirando al futuro

- Trabajamos con un modelo estratégico basado en tres ejes:
 - **Maximizar la eficiencia operativa**, lo que supone seguir avanzando en ganar competitividad en operaciones, cadena de suministro y estructura para obtener recursos que pueden ser reinvertidos en el desarrollo de nuestras marcas
 - **Apoyar nuestro desarrollo internacional**, utilizando un modelo mixto con apertura y construcción de unidades locales en aquellos mercados definidos como estratégicos y apoyo a una organización de distribuidores en otros de menor dimensión.
 - **Promover la innovación enfocada al consumidor** como nueva variable de competencia, de forma que en nuestra empresa convivan dos modelos, el que opera sobre el vector Tradición que es el que hasta ahora ha dominado la categoría de aceites de oliva y el vector Innovación / Salud.
- Para ello hemos reforzado nuestros equipos de Internacional, Marketing, Innovación y Regulatory



2. Mirando al futuro

BUSCANDO LA EFICIENCIA

- La Unidad de Operaciones trabaja con la relación cliente/proveedor para las unidades comerciales, que disponen del mejor coste posible sin necesidad de gestionar la cadena de suministro.
- Las claves de nuestra División de Operaciones son:
 - La eficiencia
 - La calidad del servicio
 - Anticipándonos a los movimientos del mercado
- En esta unidad hemos concentrado la gestión del coste de materia prima, de fabricación y logísticos.

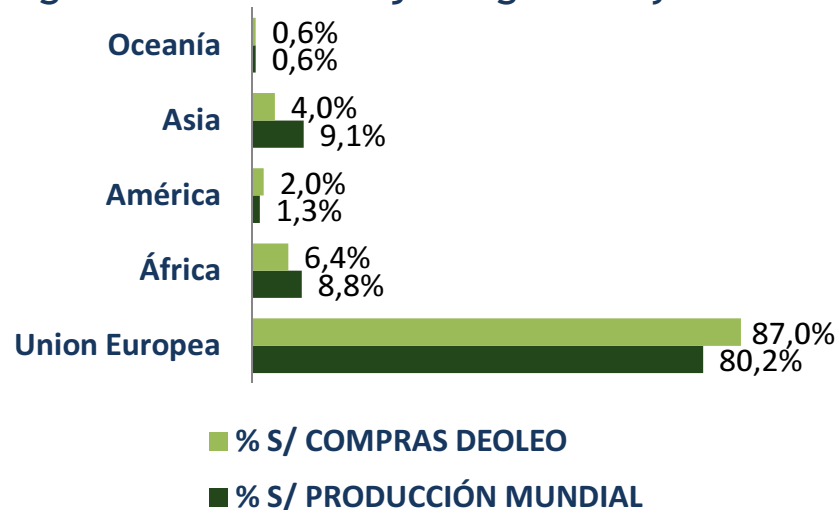
| Desglose costes operativos aceite de oliva | (%) |
|--|---------------|
| Materias Primas | 78,00% |
| Materiales auxiliares | 9,00% |
| Costes de fabricación | 6,00% |
| Coste de distribución | 7,00% |
| Total costes operativos | 100,0% |



2. Mirando al futuro

BUSCANDO LA EFICIENCIA

1.- Deoleo es una compañía global con ventas en prácticamente todo el mundo. Nuestro suministro busca adaptarse a aquellas zonas que nos permitan obtener mayor rentabilidad gracias a las ventajas logísticas y aduaneras.



| VENTA A | PRODUCCIÓN EN | | | Ahorro €/Tn |
|-----------|---------------|-----------|----------------|----------------|
| | ESPAÑA | ITALIA | OTRO ORIGEN | |
| Mercado A | 2.956,7 € | 3.051,7 € | 2.942,0 € | 14,7 € |
| Mercado B | 3.511,8 € | 3.606,8 € | 2.952,8 € | 559,0 € |
| Mercado C | 3.314,6 € | 3.409,6 € | 3.009,6 € | 305,0 € |
| Mercado D | 3.263,6 € | 3.358,6 € | 2.974,4 € | 289,2 € |

2.- Tras años de trabajo, hemos desarrollado un modelo que nos permite estimar la producción futura en España para poder definir con antelación cuánto y dónde comprar.

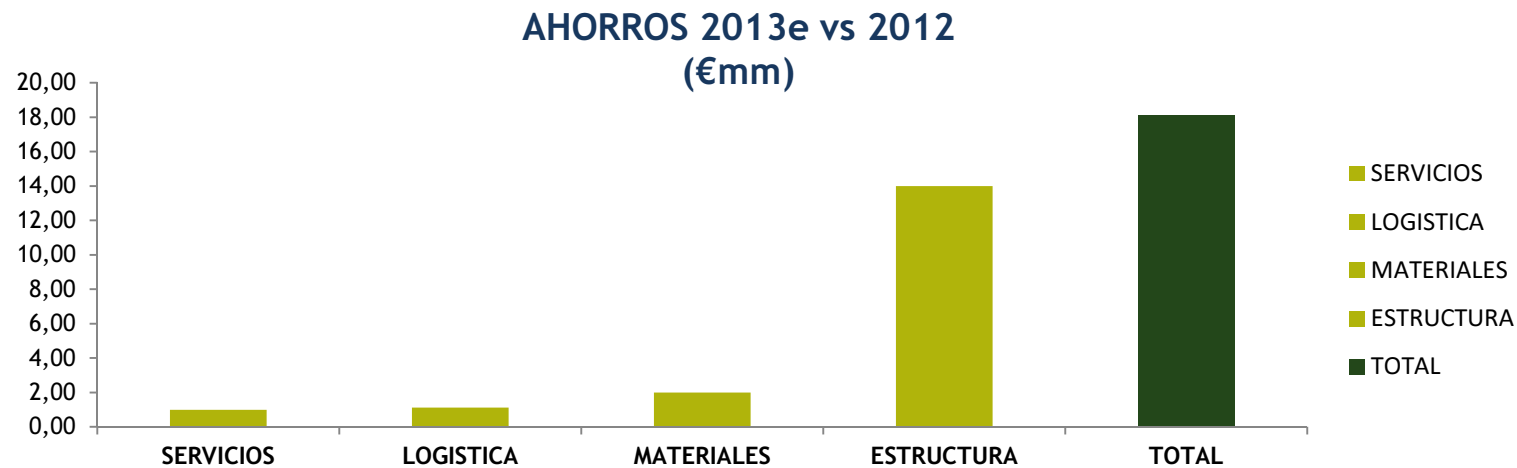
3.- Hemos mapeado las zonas productoras para aprovisionarnos y/o fabricar en aquellas zonas que sean más interesantes desde el punto de vista de coste o comercial, anticipando una evolución de un modelo UE céntrico hacia la optimización del coste del producto entregado en destino.

2. Mirando al futuro

BUSCANDO LA EFICIENCIA

4.- Las medidas implementadas este año fruto en muchos casos de romper con patrones establecidos, han maximizado nuestros recursos:

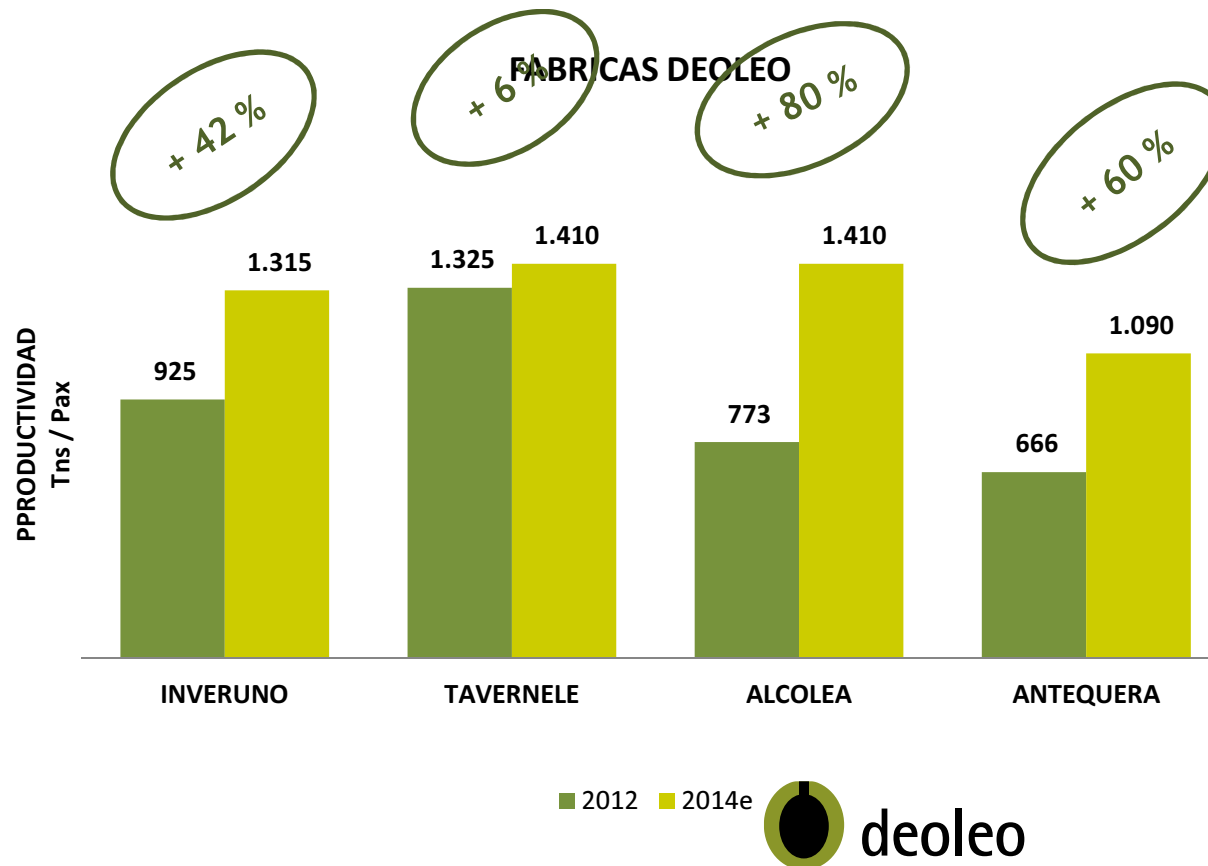
- **Reduciendo stocks:** Trabajando *just in time* tanto en materia prima como en producto terminado
- **Rediseñando el *footprint* de producción:** Fábricas de alta producción, Fábricas de alta versatilidad, Rediseñando la planificación industrial.
- **Concentrando recursos:** compras y logística, para obtener la mejor ecuación coste/calidad/servicio



2. Mirando al futuro

BUSCANDO LA EFICIENCIA

- 5.- Con la racionalización que estamos aplicando a nuestro tejido fabril, hemos logrado obtener buenos resultados y seguimos buscando nuevos nichos de ahorro.
- 6.- La producción se planifica, las fábricas se especializan, la industria trabaja para las marcas, al contrario que en épocas anteriores donde prevalecían las necesidades industriales sobre las necesidades comerciales.



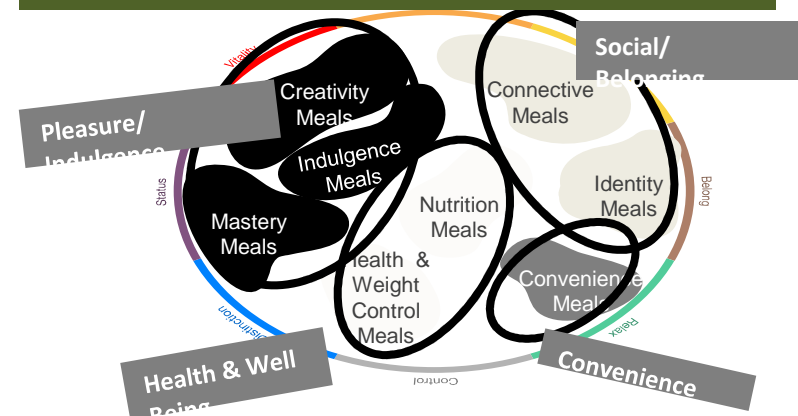
2. Mirando al futuro

MODELO DE INTERNACIONALIZACION

- Nuestra cartera de marcas reúne todos los atributos inherentes al aceite de oliva; españolas y/o italianas, tradición, calidad etc.
- El posicionamiento es de top brand en los mercados en los que operamos.
- Pero queda un largo camino por recorrer y, por tanto una oportunidad, en la medida que seamos capaces de aumentar nuestra presencia en aquellos países y regiones que bien por crecimientos en la población, por elevar sus ingresos o por cambios en su dieta aspiren a consumir las marcas de aceite de oliva más reconocidas.
- Cada día se incorporan nuevos consumidores a nuestros productos y queremos capitalizar ese crecimiento desde nuestra posición de líder.

“Consumption of all products ... will increase in developing countries, driven by growing populations, higher incomes, urbanisation and changing diets. Per capita consumption is projected to expand most rapidly in Eastern Europe, and Central Asia followed by Latin America and Asia.”
OECD-FAO Agricultural Outlook 2013 - 22

Comidas basadas en espacios motivacionales



2. Mirando al futuro

MODELO DE INTERNACIONALIZACION

Desarrollo de los mercados internacionales



2. Mirando al futuro

MODELO DE INTERNACIONALIZACION

Salud es la tendencia más importante en alimentación

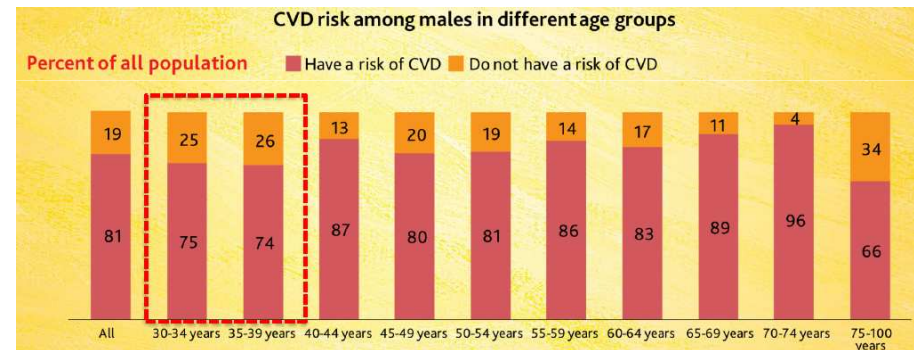
Drivers de Consumo

1. **Salud** - crecimiento de enfermedades cardiovasculares, obesidad, diabetes,...

2. **Convenience** - El incremento de la población urbana conlleva cambios de hábitos

3. **Aspiracional** - Productos y estilos de vida internacionales marca niveles sociales

81% de los varones en India corre el riesgo de tener problemas cardiovasculares



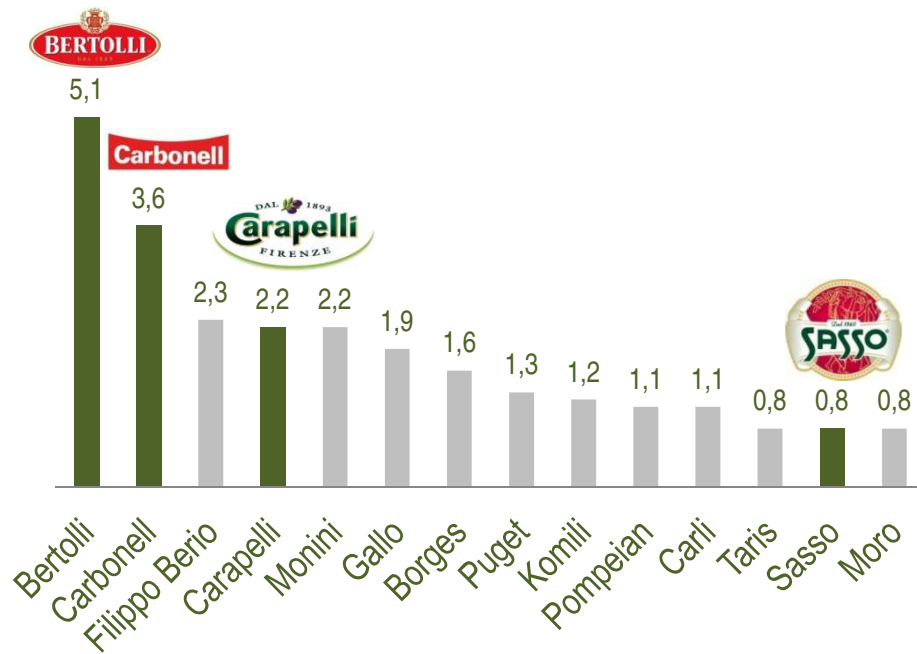
Fuente: Saffola life study 2012

2. Mirando al futuro

MODELO DE INTERNACIONALIZACION

Nuestras marcas globales son líderes en los mercados locales

Cuota de mercado mundial en valor - 2012 (%)



Fuente: Euromonitor

Marcas por áreas geográficas

| Mercado | Marcas de Aceite de Oliva | Marcas de Aceite de Semillas |
|-----------------|--|--------------------------------------|
| Italia | Carapelli, BERTOLLI, JAJJO, SAN GIORGIO | FRIOL, Friggi Bene, Giglio Oro, Maya |
| España | Carbonell, Hojiblanca, Rompe | KOIPESOL |
| Europa Occ. | BERTOLLI, Carapelli, JAJJO, MONTOLIVO, Carbonell | |
| Europa del Este | BERTOLLI, Carbonell, Carapelli | |
| América Latina | Carbonell, FIGARO, Santa Juliana, GSEISMIT, BERTOLLI | |
| Norte América | BERTOLLI, Carbonell, Carapelli | |
| Oriente Próx. | JAJJO, BERTOLLI, Carapelli, FIGARO, SALGADO, MONTOLIVO | |
| Asia | FIGARO, Carbonell, Carapelli, Giralda, MONTOLIVO | |
| Oceanía | Carbonell, JAJJO, BERTOLLI, AZALEA, JAJJO | |

2. Mirando al futuro

MODELO DE INTERNACIONALIZACION

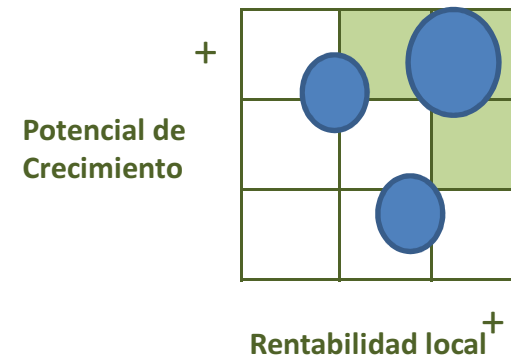
Modelo de Crecimiento -Ser locales en mercados claves

Objetivo

1. Ganar Ownership de nuestro negocio
2. Captar margen en cadena de valor

Dónde

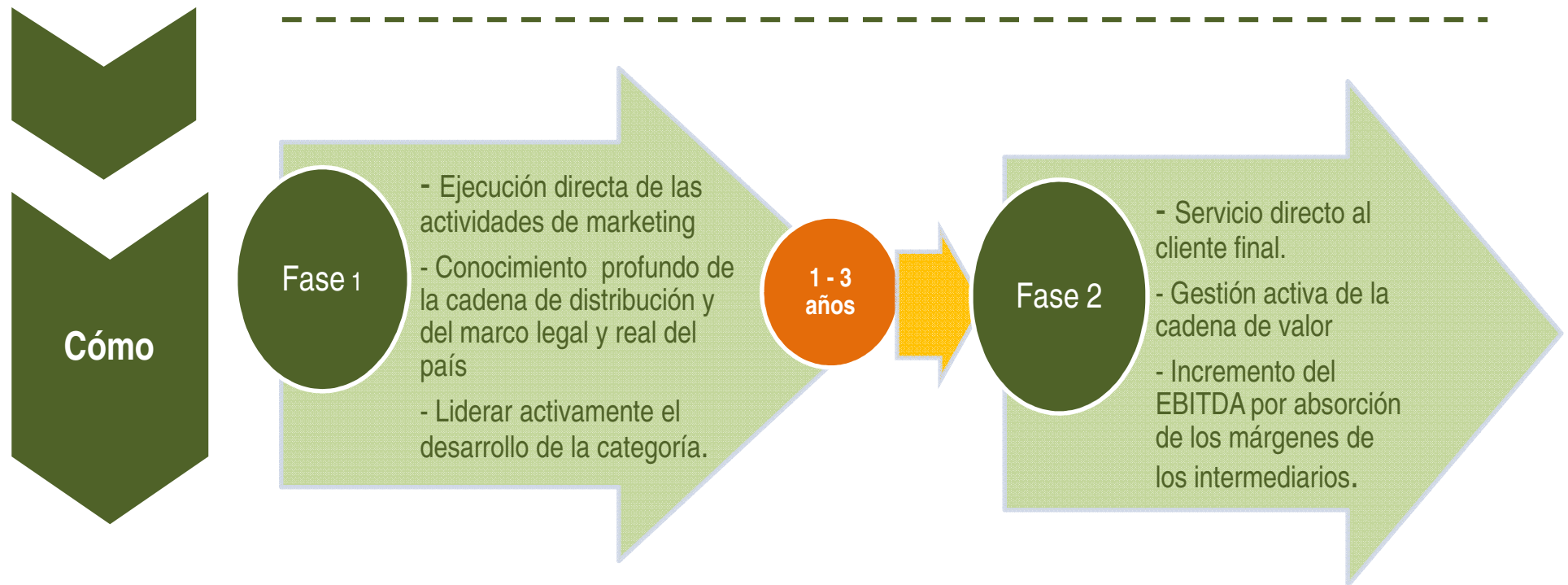
Identificar mercados dónde tenemos una ventaja competitiva dentro un entorno con alto potencial de crecimiento



2. Mirando al futuro

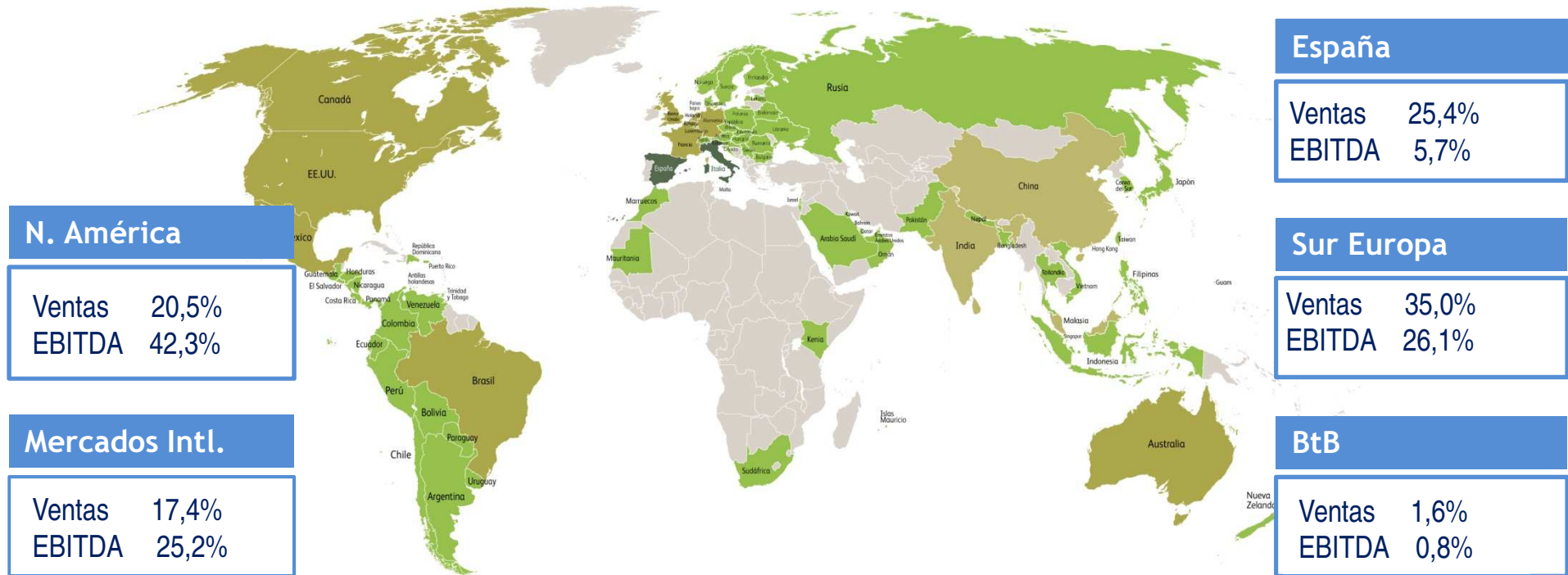
MODELO DE INTERNACIONALIZACION

Modelo de Crecimiento -Ser locales en mercados claves (cont.)



2. Mirando al futuro

DEOLEO EN EL MUNDO - APORTACIÓN POR REGION



Fábricas

- España**
 - Alcolea (Córdoba)
 - Andújar (Jaén)
 - Antequera (Málaga)
 - Sevilla
- Italia**
 - Tavarnelle Val di Pesa
 - Inveruno

Oficinas comerciales

- España**
 - Rivas Vaciamadrid (Madrid)
- América**
 - EE.UU. (Houston, Texas)
 - Canadá (Toronto)
 - Brasil (Sao Paulo)
 - México (México DF)
- Europa**
 - Alemania
 - Bélgica
 - Francia
 - Holanda
 - Italia
 - Reino Unido
- Resto del mundo**
 - Australia (Sidney)
 - China (Shanghai)
 - India (Bombay)
 - Malasia (Kuala Lumpur)

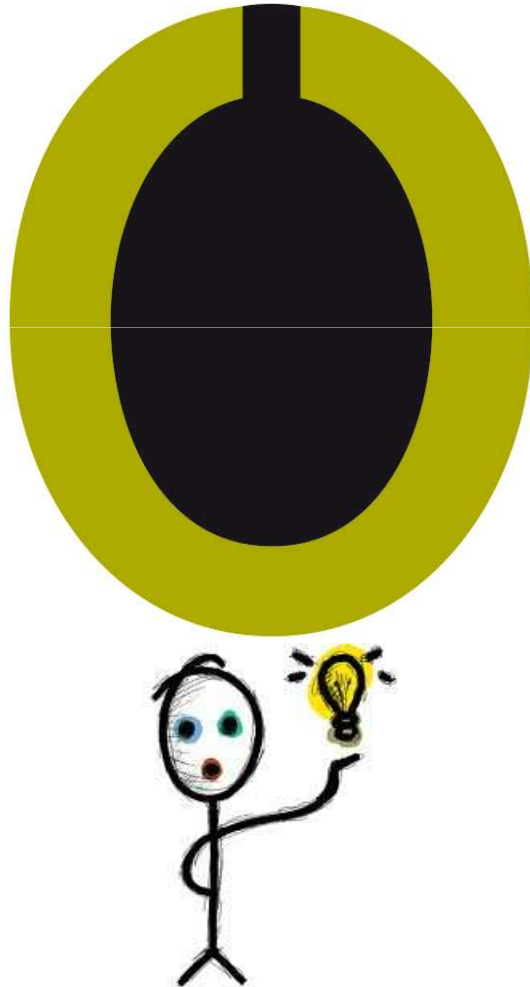
Exportación

- | | | | | |
|---------------------|------------------------|----------------|----------------------|-------------------|
| Alemania | Croacia | Hong Kong | Nepal | Rumania |
| Antillas holandesas | Chile | Hungría | Nicaragua | Rusia |
| Arabia Saudí | China | India | Noruega | Serbia |
| Argentina | Dinamarca | Indonesia | Nueva Zelanda | Singapur |
| Australia | Ecuador | Islas Mauricio | Omán | Sudáfrica |
| Austria | El Salvador | Israel | Países Bajos | Suecia |
| Bahrein | Emiratos Árabes Unidos | Italia | Panamá | Suiza |
| Bangladesh | Eslavaquia | Japón | Pakistán | Tailandia |
| Bélgica | Eslovenia | Kenia | Paraguay | Taiwan |
| Bielorrusia | Filipinas | Kuwait | Perú | Trinidad y Tobago |
| Bolivia | Finlandia | Letonia | Polonia | Ucrania |
| Brasil | Francia | Luxemburgo | Puerto Rico | Uruguay |
| Bulgaria | Guam | Malasia | Qatar | Venezuela |
| Colombia | Guatemala | Malta | Reino Unido | Vietnam |
| Corea del Sur | Holanda | Marruecos | República Checa | |
| Costa Rica | Honduras | Mauritania | República Dominicana | |

2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

En búsqueda de un modelo de Innovación



La Innovación nos es una estación de término, es un proceso de búsqueda de nuevos caminos que nos permitan cambiar las variables de competencia y así alcanzar un modelo de crecimiento sostenible y creciente .

Deoleo debe buscar nuevos caminos que refuercen su capacidad de competir

2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Aceite de Oliva y la Salud

- Las empresas presentan **rentabilidades muy bajas** en los grandes países productores consumidores (España-Italia)
- Proceso de **indiferenciación** donde las **MDD** ha alcanzado **cuotas** de mercado **muy altas**
- **Orientación de las empresas** hacia el producto y nada al consumidor
- El sector y las autoridades no han trabajado para desarrollar un **modelo de ciencia** sobre el que construir **pilares de competencia** diferentes a los aspectos culinarios
- Existe a nivel mundial una oferta de aceites alimenticios que compiten en precio, disponibilidad y características nutricionales con el aceite de oliva.
- **Alta volatilidad de precios** asociados a la meteorología y la concentración de la producción
- Marcos regulatorios cada vez mas restrictivos
- Cambios en los modelos de comportamiento de los consumidores.

2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

PORTAFOLIO DE MARCAS: COMPLEJIDAD Y OPORTUNIDAD



2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

MODELO ENFOQUE EMPRESA VALOR SALUD



Nestle define la Nutrición, la salud y el Bienestar como motor de crecimiento



2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Regulación Europea



European Food Safety Authority (EFSA) o
Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria

1. EFSA evalúa la información científica referente a los efectos de los alimentos
2. “Aconseja” al Parlamento Europeo lo que vale y no vale, se puede o no se puede decir sobre los efectos los de alimentos en la salud.
3. El Parlamento Europeo elabora reglamentos con las recomendaciones de EFSA, que han de cumplirse en toda Europa

Después de evaluar la evidencia científica sobre los efectos del aceite de oliva
¿Qué permite EFSA decir?



2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Regulación Europea



EFSA Journal 2010; 8(3):1461

SCIENTIFIC OPINION

Scientific Opinion on Dietary Reference Values for fats, including saturated fatty acids, polyunsaturated fatty acids, monounsaturated fatty acids, *trans* fatty acids, and cholesterol¹

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Cis-monounsaturated fatty acids (*cis*-MUFA)

Cis- monounsaturated fatty acids are not nutritionally essential, are synthesised by the body, have no known specific role in preventing or promoting diet-related diseases, and are not required in the diet. The Panel, therefore, proposes not to set any Dietary Reference Value for *cis*- monounsaturated fatty acids.

El ácido oleico NO es nutricionalmente esencial, se sintetiza por el organismo,

NO se le conoce ninguna función específica para prevenir o promover enfermedades relacionadas con la dieta, (según la evidencia científica actual)

Este comité de expertos propone NO establecer un valor de ingesta diaria recomendada.



2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Rutas de producto

- Hemos creado una **nueva plataforma** de desarrollo que **libere el modelo** actual de la **rigidez** que tiene y que lo ha conducido a la **indiferenciación** en los mercados productores y de mayor consumo
- Estamos desarrollando un **modelo de Ciencia** asociado al mercado de **Aceite de Oliva** que potencie sus funcionalidades de salud (Instituto Deoleo)
- La plataforma de desarrollo propuesta se basa en el Concepto de **Innovación**, que permite obtener un **producto superior** por la mezcla de recursos primarios que al unirse en un producto permiten **obtener funcionalidades superiores**.
- La **Innovación** deberá permitir eliminar en parte los procesos de **comparabilidad** que están conduciendo a la **homogeneización** de los mercados.
- Se pueden establecer **dos rutas de Innovación**
 - A) **Base aceite de Oliva** buscando mejores funcionalidades Nutricionales y de salud.
 - B) **Base semillas** buscando un modelo superior a los aceites básicos
- Finalmente importante empezar a **segmentar el mercado** por grupos de población, usos etc

2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Rutas de producto

Plataforma de
Desarrollo del
aceite de *Oliva
tradicional*

Plataforma de
Desarrollo de
Innovación

Plataforma de
Desarrollo del
aceite de
*Semillas
tradicional*

Segmentación por Grupos de población

Segmentación por usos

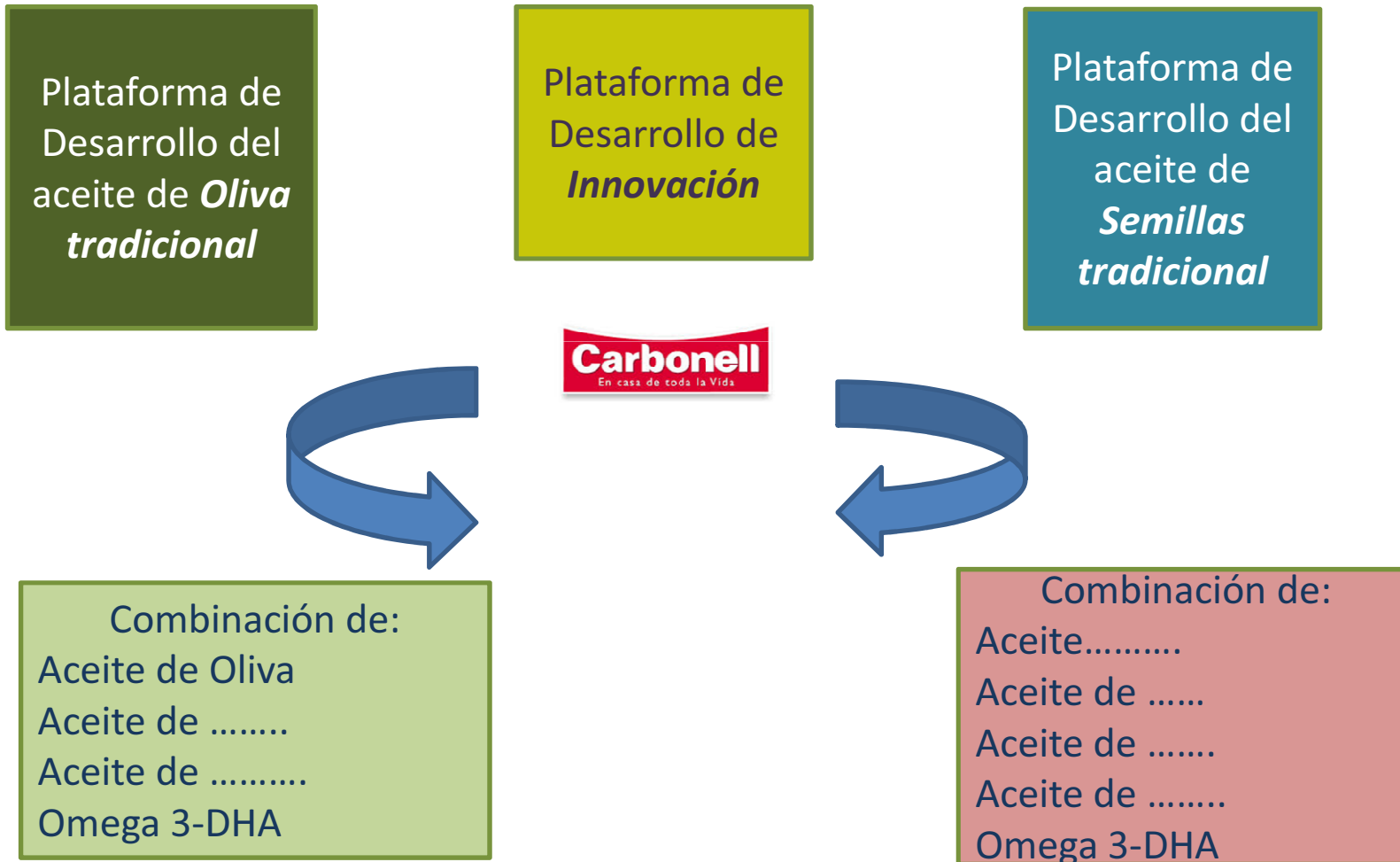
Segmentación por canales

Buscar nuevos modelos de Segmentación

2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Plataforma de Híbrido



2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Cómo construir la MARCA

CARBONELL, es la marca que va a soportar todo el desarrollo del concepto SALUD



Sistema de valores

Portafolio
producto

Comunicación

Modelo Organizativo

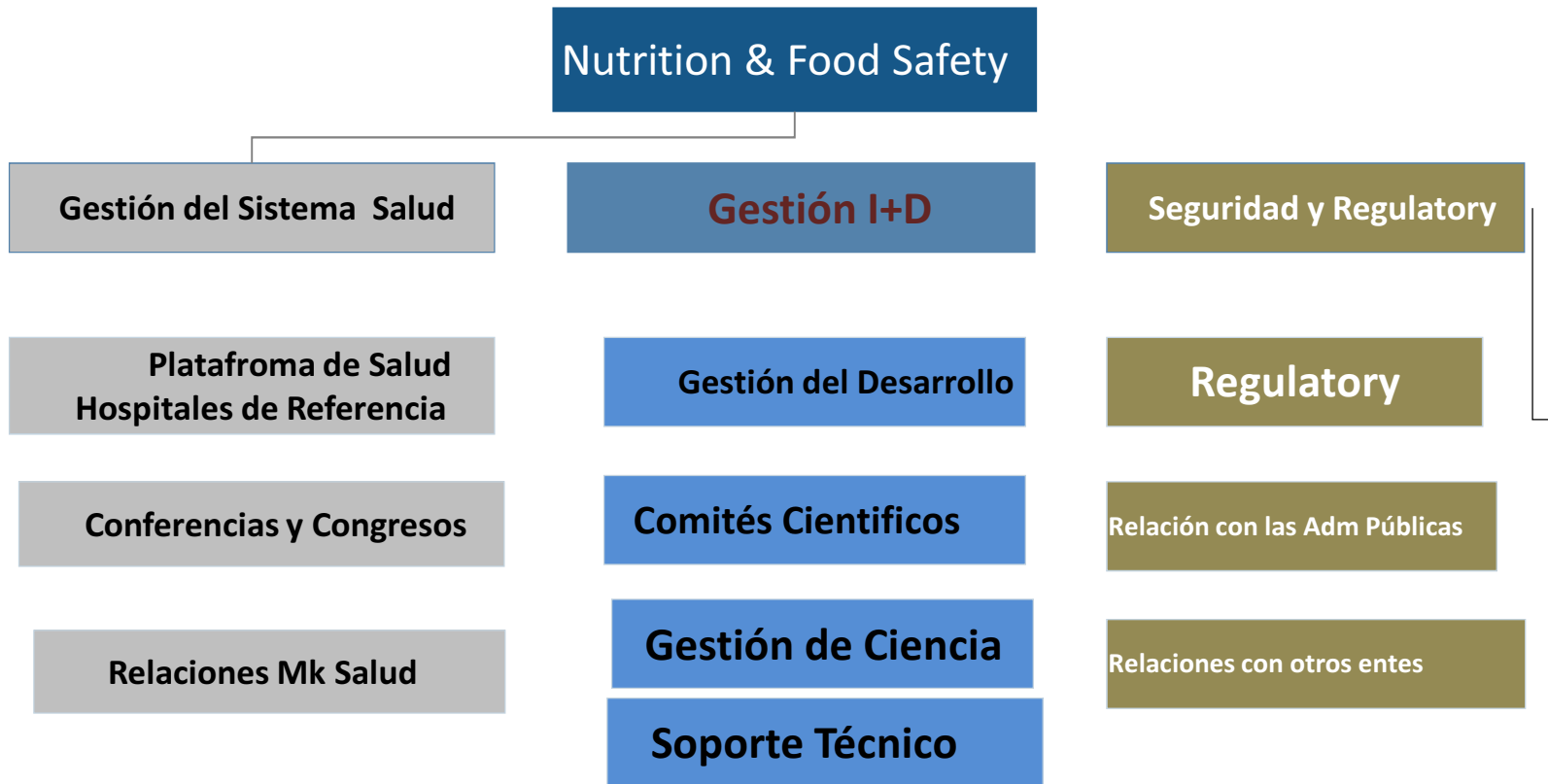
Los productos pasan las MARCAS permanecen. Construyamos marcas

2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

Estructura de Soporte

Nutricion, Ciencia y Regulacion



2. Mirando al futuro

LA INOVACION EN DEOLEO

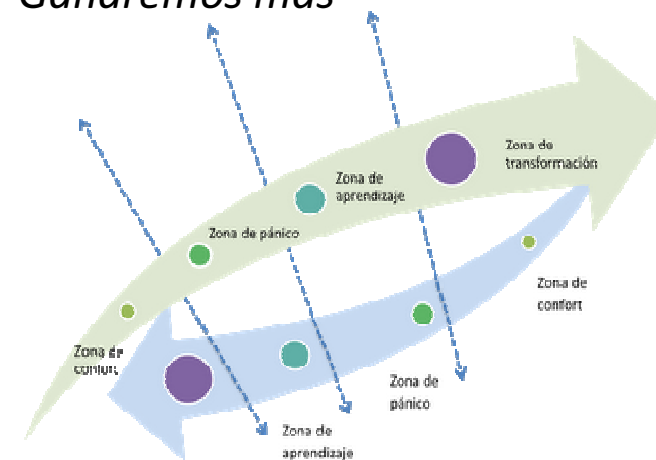
El cambio



Partimos buscando un nuevo camino



No llegamos



Organización debe aprender

3. Escenario macro a medio plazo

- El trabajo realizado nos pone en situación para poder lanzar la segunda fase de Deoleo.
- Esta segunda fase estará guiada por la innovación pensada para el consumidor, dejando atrás los trabajos de reestructuración.
- A medio plazo nuestra tarea consiste en gestionar nuestro negocio como cualquier otra empresa de bienes de consumo (FMCG), por lo que el sistema es básico.



- Gracias al trabajo de muchos años con el que se construyeron nuestras marcas y nuestra presencia global, nuestra ambición es llevar a Deoleo muy lejos.



Hojiblanca®

Carbonell



deoleo

KOIPE



FIGARO

SALGADO



WEB: WWW.DEOLEO.EU

TICKER: OLE

