



D. Manuel Arroyo Prieto, Consejero Delegado de DEOLEO, S.A. (la “**Sociedad**”), con domicilio en Alcolea (Córdoba) Ctra. N-IV (km 388) – 14610, sociedad cuyas acciones están admitidas a cotización en las Bolsas de Valores de Madrid, Bilbao, Valencia y Barcelona,

### **EXPONE**

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 228 del Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores el siguiente:

### **HECHO RELEVANTE**

Adjuntamos texto de los discursos del Presidente y del Consejero Delegado, así como la presentación que se va a proyectar con motivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas que tendrá lugar en el día de hoy en primera convocatoria, a las 11.30 horas en nuestras oficinas de Rivas Vaciamadrid.

Y para que así conste a los efectos oportunos, se realiza la presente comunicación de Hecho Relevante, en el lugar y fecha abajo indicados.

En Madrid, a 28 de junio de 2016.

D. Manuel Arroyo Prieto  
*Consejero Delegado*



## **CARTA DEL PRESIDENTE**

**José María Vilas**

**Presidente del Consejo de Administración de Deoleo**

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 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 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.



**Manuel Arroyo**  
CEO

**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, 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 todos Vds. 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, 850.000 Toneladas, unida a que en las zonas productoras de aceite de oliva y en toda España en general, se estaba viviendo un período de sequía y de altas temperaturas que estaba alentando una expectativa de próxima cosecha de materia prima 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 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 equipo de gestión previo, me encontré con una compañía que tenía áreas de mejora muy críticas: 1) una compañía que necesitaba una estrategia de crecimiento y diferenciación explícita, 2) la gestión comercial y marketing, a revisar ya que generaba en muchos casos pérdidas de márgenes brutos, 3) un área operativa no integrada y carente de muchos procesos básicos, para funcionar de una manera eficiente 4) claras oportunidades de mejora en las capacidades y políticas existentes de calidad, 5) la necesidad de integrar la información para la gestión y toma de decisiones y, 6) lo más importante: carencia de capacidades de gestión y de talento en algunas 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 perspectiva integral de creación de valor, entendemos que son las acertadas para recuperar nuestros márgenes absolutos y porcentuales.

Decidimos, entre otras muchas cosas, aumentar muy 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 2T16, 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” (bajos, se entiende....) sino en crear “valor”, enfocándonos en 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 Vds. coincidirán conmigo en que no es lo mismo ser un “granelista” o un 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 en nuestra presencia y posición de liderazgo a nivel internacional. Somos líderes en muchos mercados en los cinco continentes. Con 20s, 30s y hasta 50s por cientos 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 que fue crítico para mitigar y amortiguar las presiones en márgenes en los mercados más maduros de difícil 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 pronto, estamos empezando a recoger los frutos de este trabajo tan crítico como lo muestra la recuperación de cinco puntos de participación de mercado en Italia entre enero y abril del 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 €46mm inferior al ejercicio precedente, la deuda solo se ha incrementado en €35 mm. 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.

### ***El nuevo Deoleo***

Como Vds. 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 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 tenemos un plan 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 entendimos 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 comprometido 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, apoyando a 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, obteniendo 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 significativo de nuestro modelo operativo, incluyendo 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 asegurando 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 a 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 que vamos a ser capaces de extraer todo ese potencial. Y para ello vamos a pensar en global, con una cartera de marcas enfocada 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***

El 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 para preparar la Compañía para poder mostrar tasas de crecimiento más ambiciosas y sostenibles a partir del 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
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 de ejercicio anterior, pudimos exceder.

Estamos viendo mejoras importantes en nuestro negocio en EE.UU, España, Italia y en los mercados internacionales que tuvieron problemas en el 2015. Se han renegociado las tarifas de todos nuestros proveedores. Se han eliminado todas las referencias de venta que generaron márgenes negativos en el 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](http://www.extravirginquality.com)

[www.extravirginquality.es](http://www.extravirginquality.es)

[www.qualitaextravergine.info](http://www.qualitaextravergine.info)

Todas estas medidas están mostrando ya claros resultados, empezando por los del 2T16.

La cotización de la acción ha caído significativamente desde hace un año. Obviamente no es algo con lo que estoy conforme. Pueden estar seguros que todo el equipo que lidero está enfocado y con la máxima presión para acelerar nuestros ingresos y reducir los costes ya que, entendemos, esas son las principales palancas que darán mejores resultados a corto plazo.

El 2T16 va a mostrar una clarísima mejoría, como podrán ustedes comprobar cuando publiquemos los resultados a finales de julio. Les puedo anticipar también, que nuestras previsiones cuentan con una mejora progresiva sobre los resultados del 2T, tanto en el 3er como en el 4º trimestre.

Esta mejora de resultados nos va a dar la base necesaria para poder comenzar y tener una relación y visibilidad más proactiva y continúa con toda la comunidad inversora.

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.

**Gracias**



# Junta General Ordinaria de Accionistas

28 de junio de 2016

# deoleo

La fuerza de las marcas ancladas en la calidad

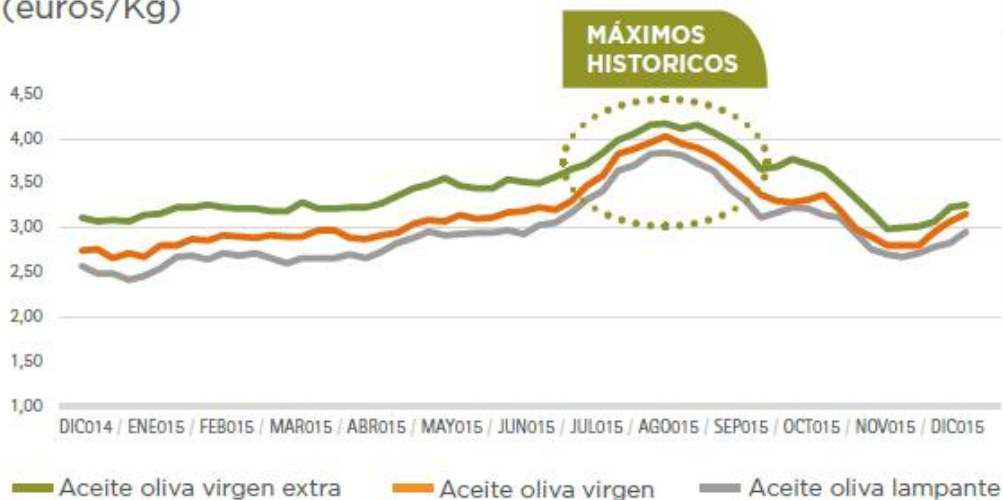


Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016

# 2015 un ejercicio muy difícil

## Evolución precio aceite de oliva 2014-2015 (euros/Kg)



Fuente: Poolred

### El precio del aceite roza máximos históricos

El mercado del aceite de oliva vive momentos de locura. Una de las peores campañas de la historia ha hecho que el precio del oro líquido se instale en máximos históricos. La cotización media del virgen extra, el de mayor calidad, roza los 4,3 euros por kilo, durante la última semana, entre el 5 y el 13 de agosto. La página web del sistema Poolred de información de precios en origen reflejaba ayer que se habían llegado a pagar hasta 4,48 euros por algunas partidas.

### El aceite se sitúa en máximos históricos y amenaza al consumo

» El precio se dispara un 35% respecto al año pasado, con el menor stock en dos décadas



Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

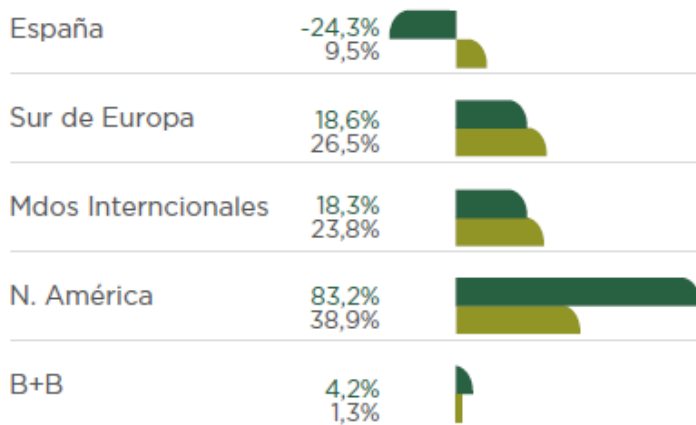
28 de junio de 2016

# 2015 un ejercicio muy difícil

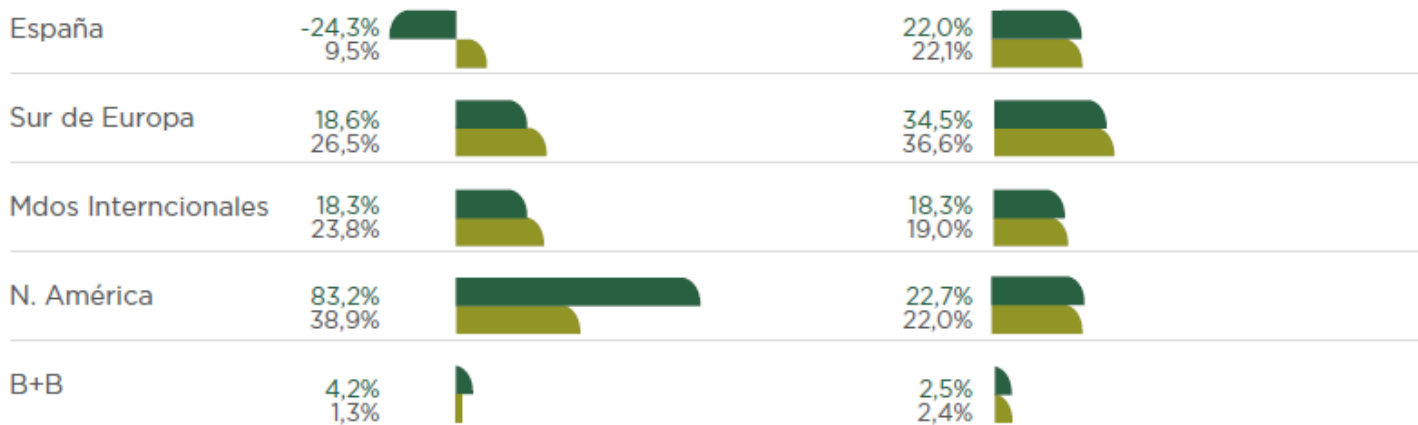
## Cuenta de pérdidas y ganancias

miles de euros	31/12/2015	%	31/12/2014
Ventas	817.284	5,7%	773.242
EBITDA	35.555	-56,3%	81.428
EBITDA/Ventas	4,45		10,5%
Resultado antes de impuestos	(69.776)	856,4%	(7.296)
Resultado del ejercicio	(61.321)	-17,2%	(74.080)

### Contribución a EBITDA por región



### Contribución a ventas por región



● 2015 ● 2014



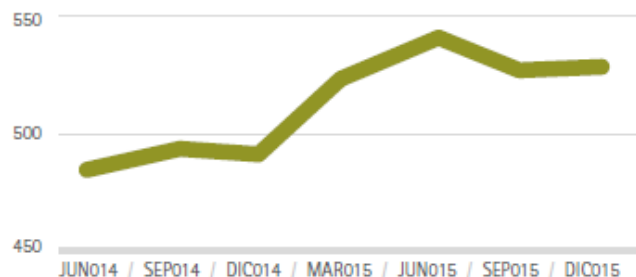
Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016

# deuda y capital circulante

## Evolución trimestral DFN

(millones de euros)



## Working capital 2015-2014



## Datos de balance

millones de euros	31/12/2015	%	31/12/2014
Activo No Corriente	1.096,8	-4,1%	1.144,2
Capital Circulante	114,2	-6,8%	106,9
Patrimonio Neto	505,8	-10,6%	565,5
Deuda Financiera Neta	524,9	7,2%	498,5
ROCE	1,2%		5,2%



# el nuevo deoleo

Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016

Unidad de negocio	Principales países	ENTRAN	SALEN
Norteamérica (NABU)	Estados Unidos y Canadá		México
Sur de Europa (SEBU)	España	Italia	Francia, Bélgica, Suiza y Austria
Norte de Europa (NEBU)	NUEVO	Alemania, Bélgica, Francia, Europa Central y del Este.	
Internacional	LATAM, MENA, Asia Resto del Mundo	México	Alemania, Holanda
B+B	=	=	=



# el nuevo deoleo

## Nuevo equipo directivo

<b>CEO</b>	Manuel Arroyo	Senior VP & President Asia-Pacific (S.C. Johnson's & Son) President, ASEAN (The Coca-Cola Company)
<b>Finanzas</b>	Alberto Toni	Senior Finance Director Western Europe (Heineken)
<b>Marketing</b>	Miguel de Jaime	Senior Regional Marketing Director Western Europe (Heineken)
<b>Operaciones</b>	Armando Islas	Worldwide Purchase (Campary Group) VP Procurement Asia, Middle East America, Latin America (Danone)
<b>PMO / Estrategia</b>	Alberto Gallardo	General Manager of the Emerging Markets BU (Deoleo S.A.)
<b>RR.HH.</b>	Rafael Vázquez	Human Resources Director The Americas (Nestlé Nespresso)
<b>Legal</b>	Fernanda Matóses	Legal Director (Deoleo S.A.)
<b>Calidad</b>	Anna Cane	Directora de Calidad, Investigación & Desarrollo y Asuntos Científicos & Regulatorios Unilever, Pietro Coricelli, Oleificio Zuchi
<b>NEBU</b>	Juan Arca	Deputy President of Iberia BU, General Manager Portugal, Global Key Account Director (The Coca-Cola Company)
<b>SEBU</b>	Jorge Escudero	CEO for Asia-Pacific – AJE Group
<b>Internacional</b>	Fernando Plazas	Customers VP Latin America(The Coca-Cola Company) Global Key Account Director Walmart (McDonalds)
<b>NA</b>	John Akeson	General Manager North America BU (Deoleo S.A.) VP Sales USA (Pepsico)

Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016



# el nuevo deoleo

desde ..... hasta .....

## No estrategia No diferenciación

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.

## Gestión Comercial y Marketing Ineficiente

Una clara priorización geográfica en base a su potencial y a nuestra posición actual, invirtiendo en capacidades comerciales más avanzadas.

## Área Operativa no Integrada

Una integración de toda nuestra área operativa y cadena de suministro integral, que va a permitir niveles de eficiencia muy superiores a los actuales, obteniendo 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.

## Calidad mejorable

Gestión integral de Calidad como ventaja competitiva para cada marca. Manifiesto y compromisos de Calidad

## Información de gestión

Puesta en marcha de un cambio muy significativo de nuestro modelo operativo, incluyendo un ambicioso plan integral de gestión que nos permita una rápida y eficaz toma de decisiones.

## Mejorable política de RRHH

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

Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016



Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016

# el nuevo deoleo

## Manifiesto de calidad



### Autorregulación

Implementamos voluntariamente, en nuestros aceites de oliva vírgenes extra, **parámetros de calidad más estrictos** de los establecidos por la ley, garantizando el frescor de nuestros productos durante todo su período de conservación.



### 100% Virgen Extra

Las normativas italianas permiten clasificar como virgen extra un aceite de oliva realizado con una mezcla de aceite de oliva virgen extra y aceite de oliva virgen y seguir llamándolo virgen extra si la mezcla final cumple con los estándares legales del aceite virgen extra. Garantizamos a los consumidores que, en nuestros productos virgen extra, solo hay un 100 % de aceites de oliva vírgenes extra obtenidos de la mejor selección de aceites de oliva.



### Selección de los mejores aceites de oliva

En el mundo existen aceites de oliva de alta y de baja calidad. Seleccionamos los mejores para crear las mezclas únicas de nuestros productos, considerando sus cualidades organolépticas, los parámetros fisicoquímicos, el nivel de pesticidas, etc.



### Botella oscura

El aceite de oliva es un producto vivo y, como tal, sensible a la temperatura, a las condiciones de almacenamiento y a la luz. Cuando el aceite de oliva se expone a la luz, se pueden alterar sus condiciones naturales creando una oxidación precoz. Para prevenir dicha oxidación y proteger la calidad del producto durante todo su ciclo de vida, estamos implementando botellas oscuras para todos nuestros aceites de oliva vírgenes extra, con la única excepción del no filtrado, lo que permitirá a los consumidores apreciar su color natural recién prensado. Para respetar el medio ambiente, también reduciremos el peso de nuestras botellas de cristal.\*



### Transparencia en la etiqueta

La transparencia respecto a los consumidores es fundamental en todo lo que hacemos. Para mejorar la información que damos a los consumidores, nuestras etiquetas llevarán información detallada sobre nuestros productos y contendrán los parámetros físicos y químicos, las fechas de cosecha y producción, además de la fecha de caducidad, de forma que los consumidores puedan comprar nuestros aceites de oliva vírgenes extra comprobando de primera mano su frescor.\*



### Trazabilidad total

Como segunda medida de transparencia, estamos desarrollando un sistema de trazabilidad que pondremos en marcha a finales de 2016, a través del cuál cada botella de aceite de oliva virgen extra tendrá su documento de identidad, con información detallada sobre el país de origen y la ubicación específica o la zona geográfica del cultivo.



Junta  
General  
Ordinaria de  
Accionistas

28 de junio de 2016

## el año en curso

### Los 5 principales objetivos 2016

1

Acelerar el crecimiento en EE.UU.

2

Cortar las pérdidas del negocio en España  
y Relanzar el negocio en Italia.

3

Recuperar la rentabilidad perdida en algunos de los mercados  
internacionales.

4

Ahorros de Costes en toda 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.



# Junta General Ordinaria de Accionistas

28 de junio de 2016

# deoleo

La fuerza de las marcas ancladas en la calidad