



ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO EN LA EMPRESA AGROALIMENTARIA

Jaime Carbó
Consejero Delegado

Deoleo

Granada
3 de Octubre, 2013

FAECA
FEDERACION ANDALUZA DE
EMPRESAS COOPERATIVAS AGRARIAS

**Congreso
Cooperativas
Agroalimentarias de Andalucía**
Granada, 2 y 3 de octubre de 2013
Impulsando Valores

 **deoleo**



1. ¿Qué es Deoleo?

2. Estrategias para el crecer en el mundo del consumo

3. Estrategias para el crecer en el mundo de la alimentación y agroindustria

¿Qué es Deoleo?

 deoleo

FIGARO

DAL 1893
Carapelli
FIRENZE

MONTOLIVO

BERTOLLI
DAL 1865

ملح صالغادو
SALGADO

Carbonell

ASSO

Hojiblanca[®]

FAECA
FEDERACION ANDALUZA DE
EMPRESAS COOPERATIVAS AGRARIAS

- **La empresa líder en el mundo en venta de aceite de oliva envasado con marca:**

- No vendemos graneles ni envasamos marca blanca
- No vendemos en Horeca, solo Retail

- **Vendemos aceite de oliva y de semillas, esencialmente girasol**

- 200.000 tns de oliva en sus diferentes variedades
- 100.000 tns de semillas

- **Tenemos posiciones líderes en todos los mercados desarrollados y estamos invirtiendo para dominar nuevos mercados que pueden ser potenciales consumidores:**

SOMOS LÍDERES O SEGUNDOS, EN:

- España e Italia
- EEUU, Canadá, Méjico y Brasil
- Alemania, Holanda, Bélgica, Austria,
 - Australia , Nueva Zelanda
 - India, Oriente Medio



- **Operamos cuatro fábricas, dos en España y dos en Italia:**

- Dos fábricas en España: Alcolea y Antequera y una JV con Sovena para semillas en Andújar
- Dos fábricas en Italia: Milán y Florencia

- **Nos suministramos de oliva de:**

- España, Italia, Grecia, Portugal,
- Marruecos, Túnez, Turquía,
- Australia, Argentina, Chile
- No somos agricultores, no estamos integrados

- **Nos suministramos de pipa o crudo de:**

- España, Ucrania, Rumanía, Argentina
- No somos agricultores, no estamos integrados

- **Cotizamos en Bolsa** si bien, accionistas propietarios del 60% del capital están presentes en el Consejo

- Gestionamos marcas españolas e italianas que operamos en función de su posicionamiento y del mercado en el que estemos vendiendo



KOIPESOL



Carbonell



Hojiblanca®



FIGARO



MONTOLIVO



سلكسارو
SALGADO

Estrategias para crecer en el mundo del consumo deoleo



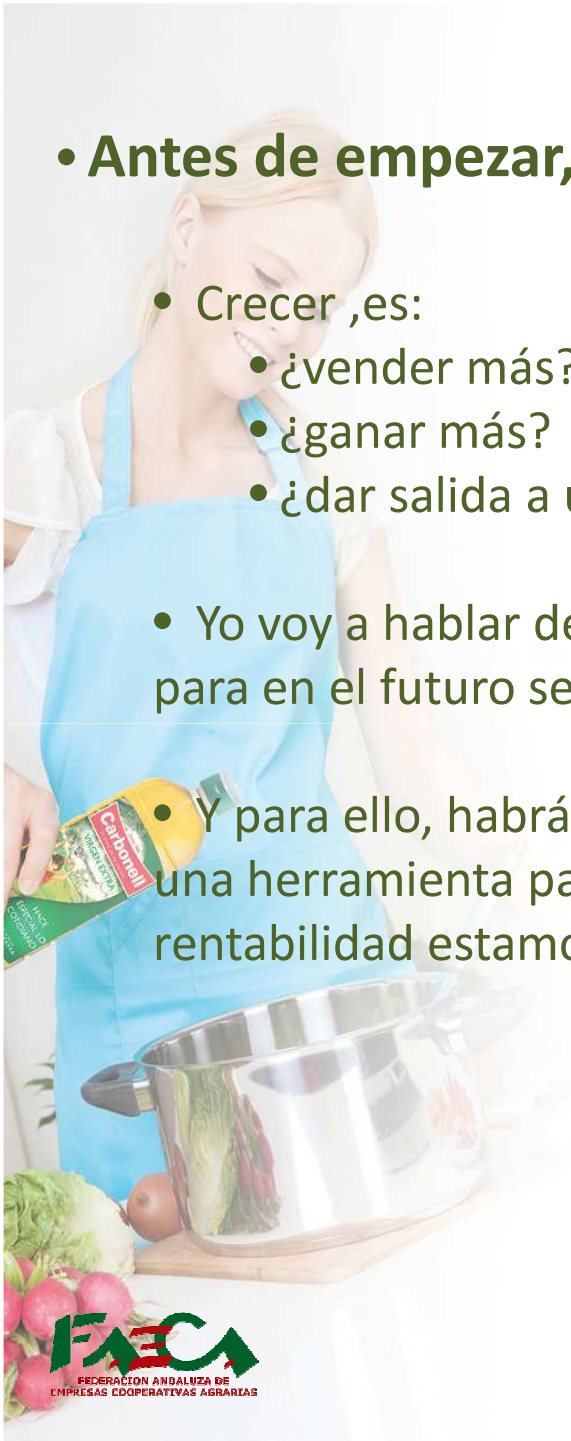
- **Antes de empezar, una pregunta, ¿qué es crecer?**

- Crecer ,es:

- ¿vender más?
- ¿ganar más?
- ¿dar salida a un exceso de producción en un momento concreto?

- Yo voy a hablar de ganar más dinero, de ser más rentables, de sentar las bases para en el futuro ser más rentables.

- Y para ello, habrá que vender más (litros, kilos, euros???) o no. La actividad es una herramienta para la rentabilidad. Si se busca el volumen y se descuida la rentabilidad estamos sentando las bases para el fracaso





CRECER EN EL MUNDO DEL CONSUMO



• Los alimentos y los productos agroindustriales son bienes de consumo. Por eso, lo esencial para desarrollar una estrategia de crecimiento en este contexto es:

- Ser competitivo
- Pensar en el consumidor
- Poner a disposición del consumidor nuestros productos

CRECER EN EL MUNDO DEL CONSUMO

- **Ser competitivo:**

- Operamos en un mundo muy abierto y somos la parte débil de la cadena de valor. Hoy la Distribución es quien domina al estar en contacto directo con el consumidor y haber alcanzado una escala enorme.

- La competitividad es una actitud permanente, no un esfuerzo puntual. La competitividad exige gestionar todos los factores de coste y de inversión.

- Lo que no hagamos nosotros, no lo hará nadie, ni el Gobierno ni Bruselas. La competitividad debe ser sostenible, no apoyado en ayudas que pueden desaparecer.

- Cada uno en su eslabón de la cadena debe buscar los puntos que le hacen ser eficiente; todos somos sustituibles. Por tanto, esto nos lleva a un mayor enfoque y especialización. No podemos ser expertos en todo





CRECER EN EL MUNDO DEL CONSUMO

• Pensar en el consumidor (1):

- Solo lo que se vende genera valor económico. Por tanto hay que convencer a los compradores y a los consumidores.
- Pensar en el consumidor es estar atentos a lo que demanda y adaptarnos a ellos, no exigirle que se adapte a nosotros.
- Pensar en el consumidor nos lleva a Innovar, como forma de generar nueva demanda, de mantener, consolidar posiciones en el mercado, de evitar que otro ocupe nuestro espacio.
- Cada uno tiene que identificar a su consumidor. Si eres interproveedor, tu consumidor es uno, si eres granelero, otro, si haces productos con tu propia marca.
- Identificarlo es crucial para no dispersar esfuerzos



CRECER EN EL MUNDO DEL CONSUMO

•Pensar en el consumidor (2):

- Pensar en nuestro consumidor obliga a comunicarnos con él, lo que se hace con marcas, con comunicación.
- En el mundo del consumo, las marcas son el activo más valioso. Hay marcas de fabricante y marcas de distribuidor, marcas de productos envasados o vendidos a granel, todas ellas deben transmitir mensajes creíbles (confianza), consistentes en el tiempo y alienados con lo que busca el consumidor

CRECER EN EL MUNDO DEL CONSUMO



- **Crece** es también, hacer más accesibles nuestros productos, ponerlos al alcance de nuestros potenciales consumidores:

- Antes te compraban ahora hay que vender. Ya produzcas ingredientes, insumos para un producto o alimentos acabados, hay que acercar nuestra oferta a nuestros clientes.

- Cerrar nuestro mundo a la comarca, provincia o región, es un error. Hoy, cualquier empresa debe tener una capacidad logística para tender a un cliente/ consumidor en cualquier parte del mundo

- Esto es un esfuerzo económico, personal, de organización.

- Vivimos en una sociedad en red, la inversión para “estar” es básica



Estrategias para crecer en Alimentación y Agroindustria deoleo





CRECER EN ALIMENTACION Y AGROINDUSTRIA



- Los alimentos son el bien de consumo por excelencia, probablemente el primer bien de consumo:

- Por tanto responden a las dinámicas antes explicadas pero hay algo más:

- Los alimentos responden a una necesidad básica: alimentarnos pero también va más allá. Ya no solo nos alimentamos para sobrevivir
- La alimentación tiene una interconexión con nuestra salud.
- La sociedad cambia y nuestra industria no puede estar ajena a estos cambios

Los alimentos responden a una necesidad básica: alimentarnos. Pero también va más allá. Ya no solo nos alimentamos para sobrevivir:

- Satisfecha la necesidad de sobrevivir, el consumidor quiere explorar. El reto es cómo combinar la gestión de esos consumidores fieles con otros que quieren conocer cosas nuevas.
- El consumidor fiel debe encontrar en nuestras marcas, en nuestros productos, una consistencia que se refiere no solo al producto en sí, también al precio, a la comunicación.
- El explorador debe encontrar a través de la gestión de la gama, aquello que le sorprenda.
- Un reto especial es el cambio de los hábitos alimentarios; pensemos en el aceite de oliva en nuevos mercados donde tradicionalmente se ha cocinado con grasa animal o semillas con escaso sabor.



• La alimentación tiene una interconexión con nuestra salud:

- Nadie discute que los alimentos, nuestra dieta y el estilo de vida afectan a nuestra salud. Pero en lo que no hay consenso es en lo que es realmente es bueno. Trabajamos por tanto con el efecto sustitución.
- Así, por ejemplo, la sustitución de grasas saturadas por monoinsaturadas es positivo y un mayor peso de las poliinsaturadas sobre las monoinsaturadas, es mejor. Cosas como estas se dijeron hace dos semanas aquí en el Congreso Internacional de Nutrición.
- Pero los alimentos son alimentos, no fármacos. No debemos obsesionarnos pero si estar al tanto de las iniciativas que buscan por ejemplo, combatir la obesidad infantil o el sedentarismo.
- Una empresa que quiera tener éxito en el mundo de alimentación debe estar al corriente de lo que la ciencia dice de su productos y de lo que el legislador le permite decir sobre ellos.

- **La sociedad cambia y nuestra industria no puede estar ajena a estos cambios:**

- Los factores demográficos marcan las tendencias futuras de nuestro negocio: el envejecimiento puede ser un reto o una oportunidad. La emigración, inmigración, etc. Estos factores nos pueden llevar a desarrollar nuevos productos, o a anticipar caída del consumo de otros
- Los factores sociológicos: el acceso de la mujer al trabajo ha supuesto un cambio muy radical en nuestra industria: ha cambiado la forma de comprar, de cocinar. Los hogares son cada vez más pequeños. Los formatos se especializan, pequeños o maxi. Los alimentos cada vez más preparados, cómodos.





CRECER EN ALIMENTACION Y AGROINDUSTRIA



¿Qué otras recetas podemos aplicar para crecer?

• Hemos repasado herramientas de desarrollo interno, pero también cabe:

- Integrarse
- Internacionalizarse



• Integrarse:

- Toda empresa tiene dos tentaciones:

- Ya que se vender aceite de oliva, voy a plantar olivos. O viceversa. Es la llamada integración vertical.

- Supone olvidar que la especialización es una de las herramientas más potentes para ser competitivos.
- Y que las habilidades necesarias para tener éxito en un eslabón de la cadena no son las mismas que en otros.
- Es una decisión de alto riesgo. Si funciona es muy positiva pero en un alto número de casos fracasa.

- Ya que soy líder en oliva, compro a mi competidor en girasol. Se llama integración horizontal.

- Es una forma más natural de crecer
- Exige mucha disciplina a la hora de negociar, valorar e integrar.



• Internacionalizarse:

- El mundo es muy grande y los ciclos económicos muy diferentes. La internacionalización nos da una balanza de riesgos más equilibrada. La España de hoy es un buen ejemplo
- Desarrollar una sólida internacionalización es clave para crecer y sostenerse en el largo plazo. Para los que vendemos un producto bien conocido y extendido en el uso culinario, encontrar nuevos mercados no solo nos da crecimiento si no rentabilidad
- Formar la cultura de la empresa para que desarrolle fuera de su mercado natural es esencial para el éxito. No todas las empresas tiene los equipos y los sistemas para poder hacerlo
- La recompensa es un mercado ilimitado, con otras variables de competencia que no son el precio.



Recapitulando

 deoleo

FIGARO

DAL 1893
Carapelli
FIRENZE

MONTOLIVO

BERTOLLI
DAL 1865

ملح صالغادو
SALGADO

Carbonell

ASSO

Hojiblanca®

FAECA
FEDERACION ANDALUZA DE
EMPRESAS COOPERATIVAS AGRARIAS



- 1. Ser competitivo**
- 2. Pensar en el consumidor**
- 3. Invertir para poner los productos a disposición del consumidor**
- 4. Innovar**
- 5. Integrarse**
- 6. Internacionalizarse**