



Manuel López Donaire, CEO de Delaviuda Confectionery Group

El Almendro se relanza para volver todos los días del año

Delaviuda presentó en Alimentaria su proyecto "El Almendro para todo el año": los snacks *Cubits*, barritas de almendra y bizcochitos y *brownies*. En esta entrevista para *Dulces Noticias...y algo más*, su máximo directivo confirma que los canales de distribución, algunos de ellos nuevos para el grupo, como el Canal Impulso, Conveniencia y Vending, están colaborando "con entusiasmo" para que esta apuesta, con la almendra en el centro de la estrategia, arraigue y fructifique

D.N.- Nos gustaría conocer el momento actual del grupo y los hitos más destacados del pasado que han marcado el presente.
 Manuel López.- Hoy en día, el grupo es la suma de distintos proyectos empresariales. A Delaviuda añadimos Mazapanes de Toledo, en el año 1993; la segunda adquisición fue El Almendro, en 1996 a Kraft; hace tres años integramos en nuestro grupo Mazapanes Donaire; si bien hemos concentrado nuestros esfuerzos en dos grandes marcas líderes: *El Almendro* y *Delaviuda*.

También hemos creado una plataforma tecnológica muy potente junto a un centro de I+D+i y tenemos centralizada toda la producción en nuestra planta de Toledo porque dejaron de existir las fábricas de las otras tres empresas al igual que dejaron de existir las sociedades. Todo se articula en una sola compañía. Somos un grupo de varios proyectos, pero con una estructura sencilla.
 Otro hecho relevante fue en 2009, decidimos dar un salto a un negocio que tenía relación con nuestra cadena de valor: el negocio de las barritas para ter-

ceros. En una primera fase entramos con un 50% en Ardenay Bars, y fuimos creciendo en porcentaje hasta el 100% que logramos en el año 2016.
DN.- ¿Se trata de un negocio para terceros, según comenta?
 M.L.- Así es. Somos el principal fabricante de barritas llámese



para terceros o B2B desde esta sociedad del grupo que está capacitada para fabricar y para envasar no solo barritas de cereales sino cualquier tipo de barrita, que consideramos que es un producto en plena tendencia.
 Disponemos de la última tecnología y un avanzado *know-how* en este campo porque somos el fabricante de barritas más importante de Europa. Y no solo fabricamos en Francia, también tenemos dos líneas en Sonseca. Producimos en España y Francia y vendemos en toda Europa.
D.N.- ¿También chocolatinas?
 M.L.- No. Chocolatinas es la excepción. Se trata de barritas de cereales con otros ingredientes; entre ellos, el chocolate. Productos de alto valor añadido. Hoy día todos los *retailers* europeos son clientes nuestros.

D.N.- Además de las fábricas también tienen ustedes una plantación de almendras. Háblenos de lo que motivó esta decisión.
 M.L.- Hace tres años pensamos que teníamos que integrarnos en la cadena de valor de la almendra hacia atrás. Hoy en día la industria de transformación de almendra en España está llevando el valor añadido a quien produce la almendra, al agricultor, y pensamos que era una oportunidad si queremos seguir siendo expertos en almendra, que ya lo somos, disponer de nuestros propios campos, lo que nos permite avanzar estratégicamente, eliminar la volatilidad en los precios, controlar la frescura del producto y la trazabilidad, tan fundamental en alimentación, incluso la reputación que implica que *El Almendro* tenga sus propios almendros. Por ello, se creó la sociedad Almendralia Ibérica al 50% con una empresa experta en árboles y tenemos 70.000 almendros en 218 hectáreas en el Valle del Tiétar.

D.N.- Y con esas almendras, decidieron que la palabra 'desestacionalización' una de las aspiraciones del sector de turrones y mazapanes durante muchos años, debía convertirse en una realidad. Háblenos de los puntos

UNA HISTORIA DE EMPRENDIMIENTO E IMPULSO

El Grupo encuentra su origen en 1927, cuando el matrimonio formado por Manuel López y María Rojas, abuelos del actual CEO, decidieron abrir una pequeña confitería en la localidad de Sonseca (Toledo) con obrador propio. Al quedar viuda María, durante la Guerra Civil, se hizo cargo del negocio y supuso el origen del nombre de la compañía. "Fue una gran emprendedora cuyo espíritu hemos querido mantener vivo" afirma Manuel López, su nieto. Hasta 1973, la razón social de la empresa era Viuda de Manuel López pero, coincidiendo con la incorporación de la siguiente generación, se decidió cambiar a Delaviuda. "Mi padre fue el gran impulsor de la empresa, que llegó a posicionarse como líder del mercado de turrones en España (según datos IRI de 1991), nos indica el actual CEO, Manuel López Donaire, quien se incorporó plenamente a la empresa en 1988 y en 1992 fue nombrado consejero delegado. "En el Grupo siempre hemos querido mantener vivos el espíritu emprendedor y la pasión por fabricar turrones y mazapanes que impulsaron la familia López Rojas, pero apostando también por la innovación, la internacionalización y la sostenibilidad del negocio". Además, también incorporaron un Consejo externo, para ayudar en la toma de decisiones, que se renueva cada cinco años.
 En la actualidad, el Grupo lo conforman cuatro empresas, dos españolas, una francesa y una estadounidense: Delaviuda Alimentación S.A., dedicada a la elaboración de mazapanes, turrones, chocolates y demás productos de confitería; Ardenay Bars, SAS, francesa, donde se producen barritas de cereales; Delaviuda USA Inc, nuestra filial en Estados Unidos, dedicada a la prestación de servicios de agente comercial, y Almendralia Ibérica, S.L.U., plantación y explotación de almendros.
 Tras la constitución, en 2016, de Delaviuda Confectionery Group (DCG) y la integración en la matriz de todas las sociedades que componen el grupo, la compañía elaboró un protocolo familiar para los próximos 10/15 años "que represente un horizonte de estabilidad" y un plan de acción que marca las metas a lograr, a través de un nuevo modelo organizativo con cuatro direcciones generales: Mercados y Nuevos Proyectos, a cargo de Enrique Guzmán, Dirección General de Operaciones, con Jesús Carrasco al frente, Dirección General Corporativa, de Personas y Comunicación, liderada por Isabel Sánchez y Dirección General de Estrategia y Marketing, a cargo de Francisco Rodríguez.
 La última cifra de ventas del grupo en la campaña 2016/2017 fue de 122 millones de euros.

clave del nuevo posicionamiento de El Almendro
 M.L.- Uno de los tres retos estratégicos que nos marcamos en 2016 fue desestacionalizar la compañía, que es más que desestacionalizar una marca en concreto.

D.N.- ¿Qué otros dos retos se marcaron?
 M.L.- Internacionalizarnos aún más e innovar la Navidad de forma disruptiva, de lo que os puede profundizar más Francisco Rodríguez, nuestro director general de Marketing.



Francisco Rodríguez.- Queremos reinventar la Navidad. Y que *El Almendro* sea protagonista de esa reinención. Este año, *El Almendro* crece para estar con los consumidores todo el año, con la almendra como punto central de una estrategia horizontal de la marca, de tal forma que pondremos almendras a otras categorías, lo que nos permitirá ampliar horizontes y estar presentes en el día a día de otros consumidores y en otros momentos.

Escogimos tres categorías: las barritas, los snacks (*Cubits*) y la bollería (brownies y bizcochitos). Todo empieza con un rediseño del logotipo, con el almendro como parte central y fundamental de la marca, que simboliza que todo nace de un tronco, que son los turroneos, pero se ramifica en nuevas categorías de producto. Este logotipo agrega naturalidad y refleja que la marca vive todo el año y no solo en Navidad. La innovación será un proceso sin fin.

D.N.- ¿Cómo ha sido recibido el proyecto por la distribución y por el consumidor.

F.R.- Este proyecto nos permite una desestacionalización del consumo y la ventaja de llegar a otros canales. Nosotros siempre nos hemos dirigido al Retail y ahora podemos llevar la marca no solo a diferentes consumidores y en distintas épocas del año, sino también al resto de canales. Ya lo hemos presentado y estamos contentos con la acogida muy positiva que hemos recibido, tanto a nivel consumidor como de los clientes. Los productos son ricos y buenos en cuanto a atributos y con presentaciones disruptivas también. Toda la gama tiene la ventaja de no tener gluten ni aceite de palma y ello, en este momento, son beneficios adicionales que son valorados.

D.N.- ¿Qué producto ha sido mejor recibido?

F.R.- Depende del grupo de edad. Si hay que elegir uno, el más diferente de todos: *Cubits* porque es el más disruptivo, no en vano hemos inventado un snack.

D.N.- ¿Cuál ha sido la estrategia de introducción del nuevo *Almendro*?

La estrategia de construcción del nuevo *Almendro* para todo el año, la hemos dividido en dos fases: primero hacer notar que hay una nueva gama



Junto a Manuel López, los directores generales de comunicación y marketing Isabel Sánchez y Francisco Rodríguez, han explicado a *Dulces Noticias... y algo más* las campañas de comunicación y la actividad de RSC en marcha

de producto con la campaña “Volver” que hemos protagonizado durante mayo y junio, porque cuando algo te gusta, siempre vuelves. Y el segundo paso será a la vuelta del verano, en la que mostramos los productos, con una campaña fuerte con los *Cubits* en el centro como producto más disruptivo, porque el *snacking* o el picoteo se hace siempre: picas cuando estás alegre, cuando estás triste, cuando estás acompañado, cuando estás solo, cuando no tienes que hacer, cuando tienes mucho que hacer... Entonces como picar vas a picar, lo que nosotros proponemos es que piques bien, con algo bueno que ofrece sabor, nutrición, textura. La campaña no se podía llamar de otra forma que “Picar.”

D.N.- ¿La Confeitería *Delaviuda* va a seguir una transformación similar?

F.R.- Sí, al igual que reposicionamos *El Almendro*, estamos construyendo un espacio diferenciado a *Delaviuda*, que seguirá siendo un referente en sus categorías tradicionales, pero su área de influencia será el chocolate. Se hará un reposicionamiento y definición de su portafolio, seguramente se presentará en Alimentaria de 2020.

D.N.- Han dicho ustedes que la innovación va a ser una actitud, ¿con que nos van a sorprender esta Navidad?

Efectivamente, la innovación va a ser una actitud. Tenemos muchas sorpresas para esta Navidad, si bien no podemos anticipar nada por el momento

D.N.- La Federación Empresarial Toledana (Fedeto) galardonó a finales

de 2017 a su compañía por su Política de Responsabilidad Social Corporativa. ¿Cuáles son las principales acciones que *Delaviuda Confectionery Group* está llevando a cabo en materia de RSC?

Isabel Sánchez.- Hace unos años tomamos la decisión de realizar una gestión socialmente responsable, lo que implicaba tomar decisiones teniendo en cuenta el impacto que éstas tendrían en nuestro entorno: nuestra persona, el medio ambiente y la sociedad en general, etc. Para nosotros la RSC, además de lo anterior, supone “construir un mundo más dulce” para todos nuestros grupos de interés. Por ello, trabajamos en proyectos de creación de empleo y empleabilidad, igualdad, proyectos respetuosos con el medio ambiente... y en ello estamos trabajando ilusionados e ilusionando.

D.N.- Actualmente están presentes en más de 70 países, ¿qué porcentaje aporta el negocio internacional a la actividad de la compañía?

I.S.- Nuestra empresa tiene un gran reto en la internacionalización aunque ya más del 50% de nuestra cifra de ventas se realiza fuera de nuestras fronteras, especialmente con el negocio de las barritas. El 35% de las ventas de nuestras marcas, *Delaviuda* y *El Almendro*, son en el exterior. Queremos llevar el turrón de España, un tesoro diferencial, a todos los rincones del mundo, lo que hoy en día es más fácil gracias a la digitalización, y continuar con nuestra expansión a través de las barritas de cereales, que es un producto con un gran valor añadido.■