

## EL ALMENDRO

### *Vuelve a casa por Navidad*<sup>1</sup>

La campaña navideña del turrón se daba por concluida a finales de cada año, y las empresas solían realizar su evaluación en las primeras semanas del siguiente. La estacionalidad en 2023 no había sido diferente a la de años anteriores, pese a los esfuerzos del sector para trasladar algún porcentaje de sus ventas a otros meses, como también se intentaba con otros productos marcadamente estacionales como el helado o el cava.

Isabel Sanchez<sup>2</sup>, CEO de Delaviuda Confectionery Group, estaba reunida con el comité de dirección de la empresa para analizar los resultados de la campaña. Una primera conclusión, a la vista de los datos, es que habían sido buenos, pese a la inquietud generada por el encarecimiento de las materias primas y el consiguiente riesgo de que la subida de precios pudiera repercutir negativamente en el comportamiento de compra de los consumidores.

El 90% de las ventas de la marca El Almendro se lograba en la campaña navideña, aunque la empresa había desarrollado varias innovaciones de producto para fomentar su consumo en otras épocas del año, incorporar a nuevos consumidores y facilitar la internacionalización.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © mayo 2024. Rev. 09/24. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Isabel Sánchez era licenciada en derecho por la Universidad de Navarra, PDG por el IESE y con extensa formación en otras áreas de gestión. Había desarrollado su carrera directiva en el sector de la alimentación antes de incorporarse a Delaviuda Confectionery Group, donde desempeñaba el cargo de CEO desde 2022.

El Almendro era una marca icónica de la Navidad en España, pero los directivos albergaban dudas sobre si su campaña de publicidad clásica ayudaba a lograr los objetivos en 2023.

El anuncio publicitario se había emitido por primera vez hacía 50 años y se basó en un lema emocional: “El Almendro. Vuelve a casa por Navidad”. El lema, el estilo, el mensaje y la melodía seguían siendo los mismos en 2023, aunque se había adaptado a cada época. Algunas opiniones, expresadas tanto dentro como fuera de la empresa, consideraban que quizás hubiese llegado el momento de afrontar un cambio en la estrategia, pero esta decisión implicaba riesgos y generaba incertidumbre.

*“Ten en cuenta que la primavera llegaba cuando El Corte Inglés estrenaba su anuncio y la Navidad cuando se emitían los de Freixenet y El Almendro. Ahora sólo queda este último. ¿Por qué será? ¿Estarán haciendo lo correcto? No me atrevo a pronunciarme. La marca es tan potente...”,* comentaba un conocido publicista.

## **DELAVIUDA CONFECTIONERY GROUP**

### **Empresa familiar**

Delaviuda era una empresa de capital familiar español que tuvo su origen en 1927, cuando el matrimonio formado por Manuel López y María Rojas decidió abrir una pequeña confitería en la localidad de Sonseca (Toledo). María Rojas enviudó en 1939, pero siguió con la gestión de la confitería, a la que sus clientes comenzaron a denominar “la confitería de la viuda”.

Alfredo López Rojas, hijo del matrimonio, impulsó la empresa desde los años 70 del pasado siglo, hasta convertirla en una de las más importantes del sector.

Le sucedió Manuel López Donaire en 1996 como primer ejecutivo, que a su vez en 2022 pasó a ser presidente del consejo de administración, momento en el que se nombró CEO a Isabel Sánchez, directiva con experimentada trayectoria en la empresa, pero ajena al capital familiar.

Tanto el presidente como la CEO contaban con un consejo asesor para su apoyo en aspectos estratégicos. Este órgano de gobierno se reunía seis veces al año y lo componían siete miembros: cuatro de la tercera y cuarta generación de la familia propietaria, un consejero ejecutivo y dos consejeros independientes que se renovaban de forma periódica.

Delaviuda adoptó la denominación de Delaviuda Confectionary Group (DCG) en 2013 y empezó a utilizar un lema corporativo que sigue vigente en la actualidad y que reflejaba

la misión de la empresa: “Construir un mundo más dulce” (véase Anexo 1: Visión de Delaviuda Confectionary Group, DCG).

### **El crecimiento**

La cifra de negocio de DCG había sido de 130 millones de euros en 2023, un 30% superior a la lograda en 2020, y su EBITDA había alcanzado los 5,3 millones de euros.

El 52,1% de estas ventas procedían de los mercados internacionales, donde estaba presente en más de 70 países, aunque sus mercados prioritarios eran los de Estados Unidos —que representaba el 40% de sus ventas internacionales— y América del Sur.

DGC organiza su actividad en torno a dos unidades de negocio:

- Unidad de negocio marquista, dedicada a la elaboración de productos de confitería que comercializa con las marcas Delaviuda —turrón, mazapán, pasteles de gloria y chocolates, entre otros— y El Almendro —turrónes y barritas de almendra—. Recientemente, había incorporado a esta unidad la marca Cacao Sampaka, dedicada a la elaboración de productos selectos de chocolate y cacao.
- Unidad de negocio de Artenay Foods, dedicada a la elaboración de todo tipo de barritas.

La empresa adquirió la marca El Almendro en 1996, cuando ya era considerada una de las marcas más representativas del mercado del turrón en España.

En su apuesta por desestacionalizar las ventas y repartirlas durante todo el año, DGC inició en 2009 la compra de la empresa Artenay Bars SAS, de Orleans (Francia) especializada en la elaboración de barritas, que adquirió en su totalidad en 2016, convirtiendo sus productos en una línea estratégica de la empresa.

Ese mismo año creó el proyecto agroindustrial denominado Almendralia Ibérica, con el objetivo de cultivar y seleccionar almendras de gran calidad, además de garantizar el suministro de materia prima a largo plazo. Contaba para ello con 350 hectáreas, situadas en el Valle del Tiétar (Sierra de Gredos) y en Cáceres. Este proyecto les permitía una mayor integración industrial.

En 2022 adquirió Cacao Sampaka, empresa especializada en cacao selecto, orientada de forma principal a la venta directa al consumidor y que contaba con tiendas en Barcelona, Madrid, Tokio, Osaka y Kobe, en Japón.

DGC tenía tres centros industriales, localizados en Sonseca (Toledo), Vic (Barcelona) y Orleans (Francia), que sumaban en total 43 líneas de producción. Sonseca era el principal de los tres: en él se elaboraban todas las líneas de turrónes y radicaba el área de I+D. Las oficinas centrales de la empresa se encontraban en Madrid.