



28 Marzo  
2011



**Reinventando Ebro**

**Ebro**



## ÍNDICE

1. **¿Qué es Ebro?**
2. **Unidades de Negocio**
  1. **Negocio Arroz**
  2. **Negocio Pasta**
4. **Integración y Crecimiento Orgánico**
5. **Conclusión**
6. **Calendario Corporativo 2010**
7. **Advertencia Legal**



1

¿QUÉ ES EBRO?





## Introducción

- Ebro es una compañía marquista internacional con una capitalización de unos 2.460 MEUR, unas Ventas y Beneficio Neto Ajustado en 2010 de 1.702 MEUR y 129,3 MEUR respectivamente.
- En el año 2000 Ebro era una azucarera con más de 100 años de historia. La llegada de un nuevo equipo gestor a la azucarera aquel mismo año provoca un cambio estratégico que ha sido el que nos ha guiado a lo largo de estos últimos años. El cambio de un único producto, semi-industrial (azúcar), solo rentable mediante una protección legal importante hacia una menor dependencia de este producto, una mayor internacionalización y un portafolio más marquista.

Ebitda por zona geográfica 2000



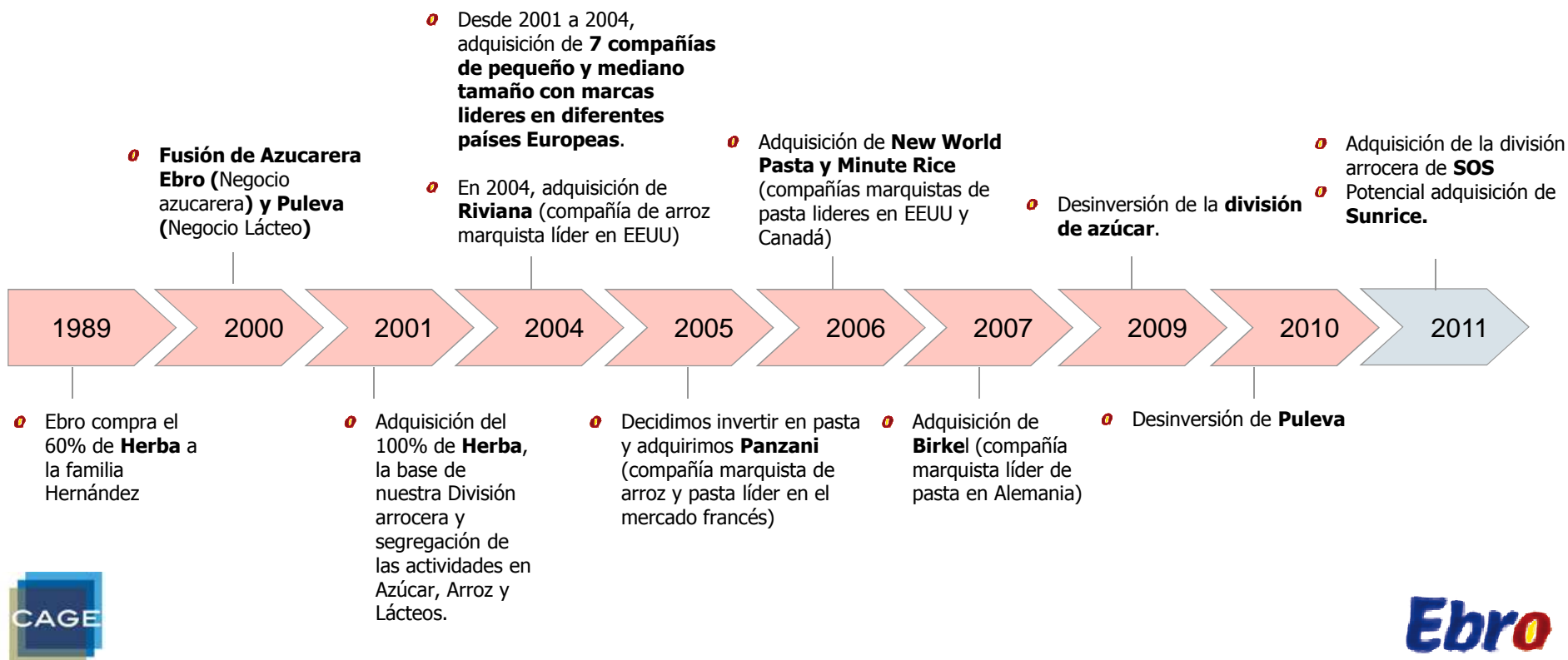
Ebitda por Divisiones 2000





## Últimos 10 Años

En los últimos diez años hemos hecho numerosos cambios que nos han transformado de una compañía industrial azucarera de ámbito nacional a nuestra configuración actual: una empresa marquista, con una fuerte presencia internacional, líder mundial en el sector arroz y 2º fabricante mundial de pasta.







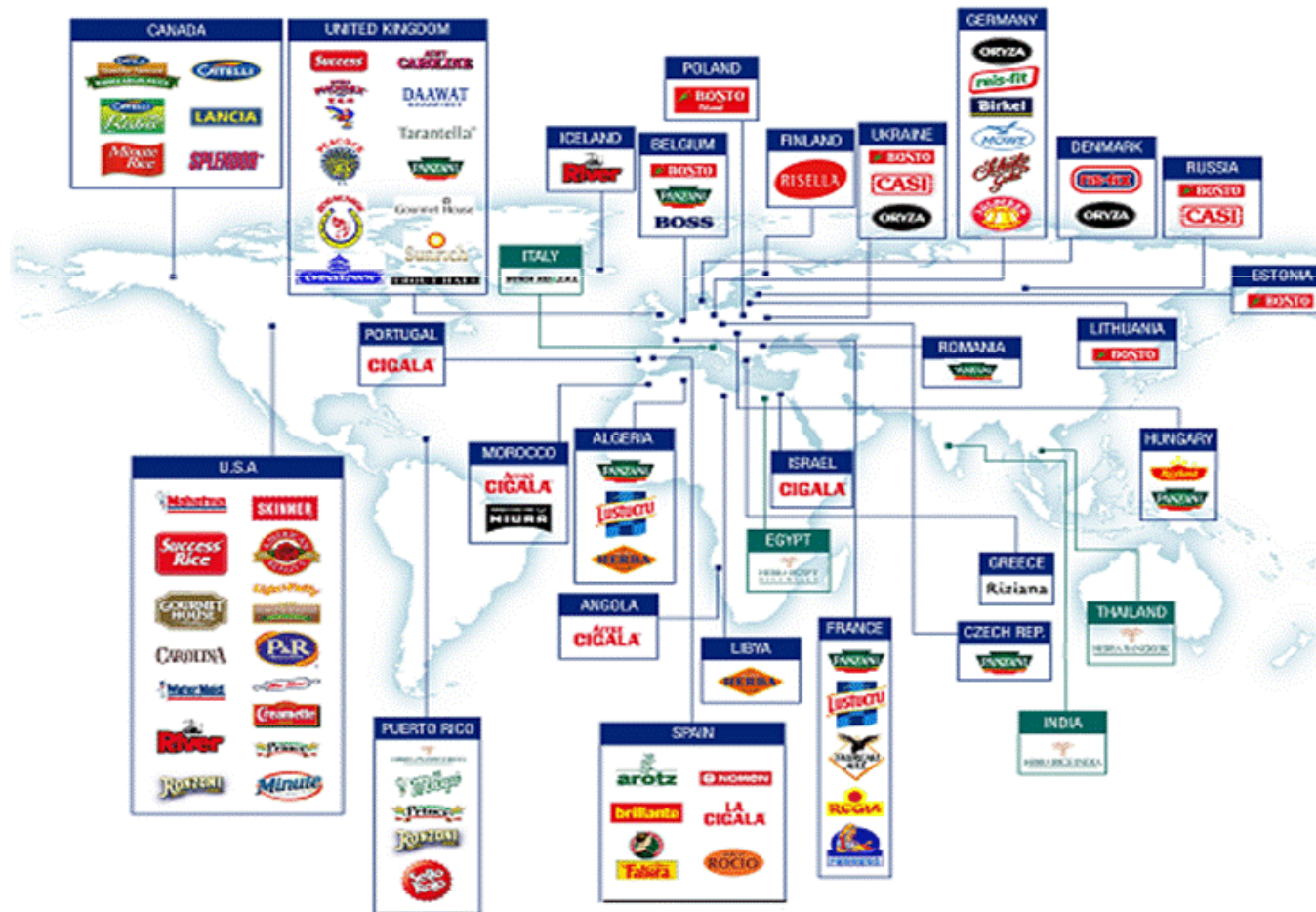
## Resumen Financiero del Periodo

• Durante estos diez años :

- Hemos invertido en negocios de arroz 750 MEUR, en negocios de pasta 985 MEUR y en total unos 1.800 MEUR en adquisiciones.
- Hemos obtenido 1.700 MEUR por la venta de activos no estratégicos como son todos aquellos que no podían alcanzar una dimensión internacional por la complejidad de sus sectores (Azúcar o Lácteos) y los activos ociosos producto de las reestructuraciones.
- Hemos retribuido al accionista por valor de 641 MEUR.
- Nuestra Deuda Neta se sitúa a cierre de 2010 en 17 MEUR . El ratio DN/Ebitda10 es de x 0.1
- Recientemente hemos anunciado dos operaciones corporativas en la División Arroceras. Su buen fin implicará una inversión cercana a 635 MEUR con una contribución al Ebitda próxima a 75 MEUR.
- Nuestra Capitalización actual es cercana a los 2.500 MEUR con un Ebitda10 de 271 MEUR.
- Todas estas adquisiciones se han financiado utilizando la importante generación de caja de Ebro y sin acudir al accionista para solicitar nuevos fondos.



## Presencia de Nuestras Marcas



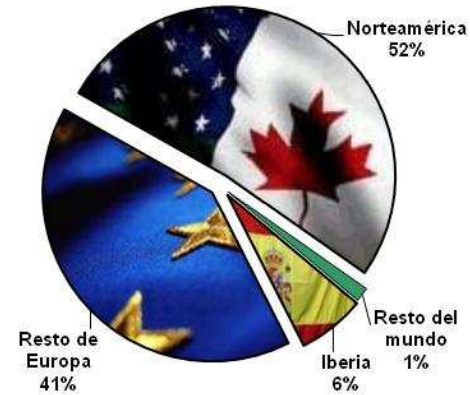


## Nuestro Ebitda Según su Origen de 2000 a 2010

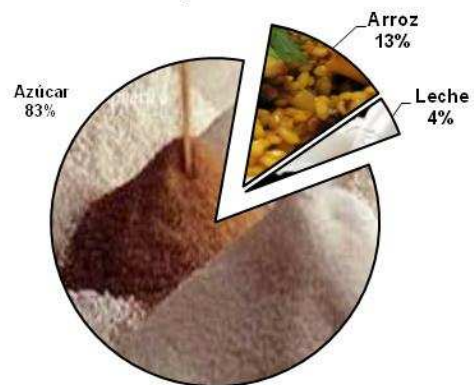
Ebitda por zona geográfica 2000



Ebitda por zona geográfica 2010



Ebitda por Divisiones 2000



Ebitda por Divisiones 2010



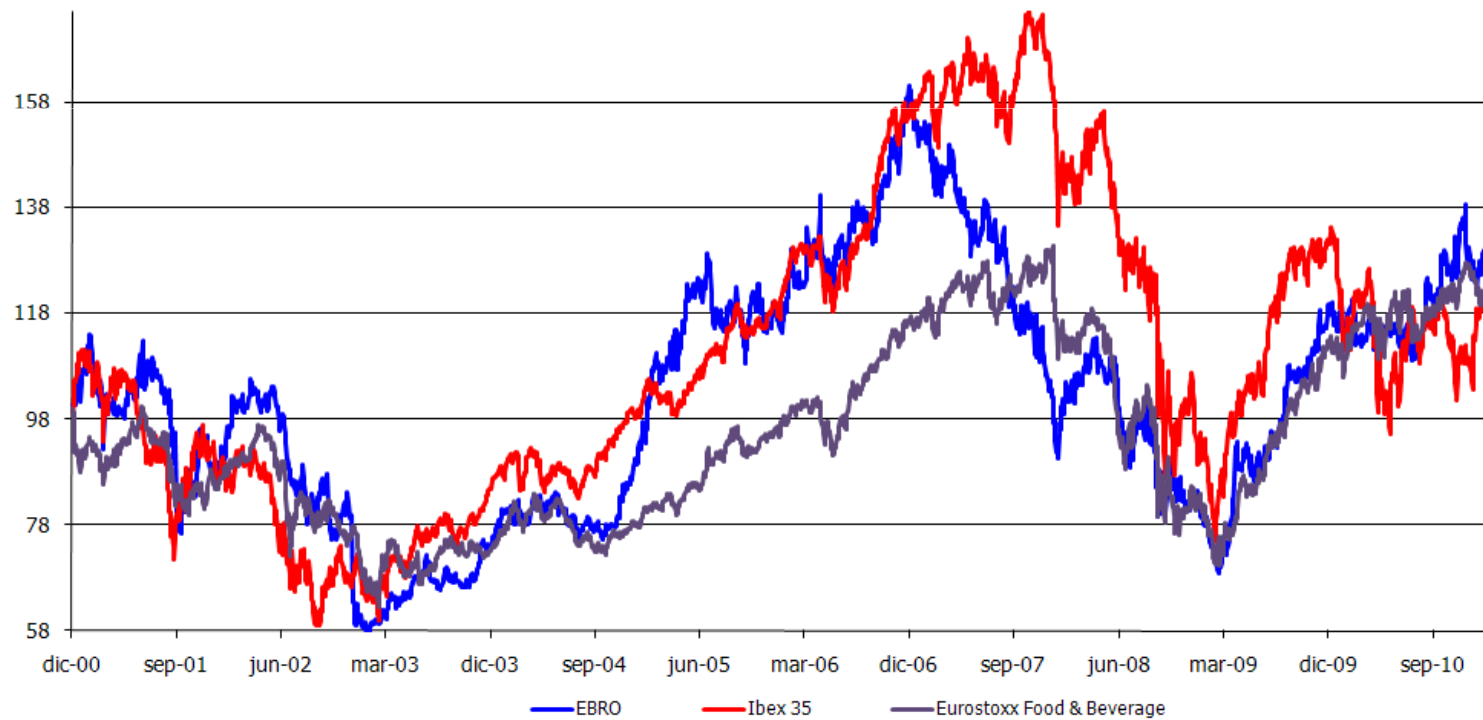




## Evolución en Bolsa Vs. Índices

- Durante estos diez años nos hemos revalorizado un 26,4% frente al 13,4% del Ibox 35 y el 15,8% del Eurostoxx F&B.

**EBRO VS. INDICES**





## Como Somos y Cual es Nuestra Visión

- Somos una empresa muy descentralizada, con equipos emprendedores, motivados y con alto nivel de responsabilidad en sus negocios. Sin embargo generamos economías de escala en funciones estratégicas (como la compra de materias primas, finanzas o I+D).
- Tenemos un holding muy ligero, poco burocrático y muy rápido en la acción, enfocado en la supervisión de los negocios y la maximización del valor para el accionista.
- Creemos en el low profile personal y corporativo. Somos una empresa prudente pero creativa. Estamos muy cerca de consumidor local, nos mimetizamos en cada mercado, no somos una multinacional pese a generar más del 95% del Ebitda fuera de España.
- Nuestro objetivo de endeudamiento máximo para este periodo estratégico 2010-2012 es que no sea superior a las 3x DN/Ebitda.
- Nuestra visión es la de ser un líder en el sector meal solutions, con el objetivo de aportar las mejores soluciones alimentarias posibles a los consumidores en términos de funcionalidad, salud, conveniencia y placer, desde una constante innovación orientada a satisfacer las demandas del mercado. Y aspiramos a alcanzar el liderazgo en dicho sector en las áreas geográficas de Europa, Norteamérica y los países del Arco Mediterráneo, Medio Oriente y Área Pacífico. Centrándonos con múltiples marcas propias en el canal distribución pero sin renunciar por ello a nuestra actividad industrial de mayor valor añadido.
- Queremos ser el líder pero solo nos interesa el crecimiento rentable. Para medir nuestro éxito nos fijamos en dos variables esenciales, una de crecimiento, el Ebitda y otra de rentabilidad el ROCE con una generación libre de caja que nos permita crecer y atender a la retribución al accionista. Desde la incorporación del Negocio Pasta (2005) el crecimiento TAMI del Ebitda es del 19% y el ROCE ha pasado del 10% al 21%.



# 2 UNIDADES DE NEGOCIO





2.1

Arroz



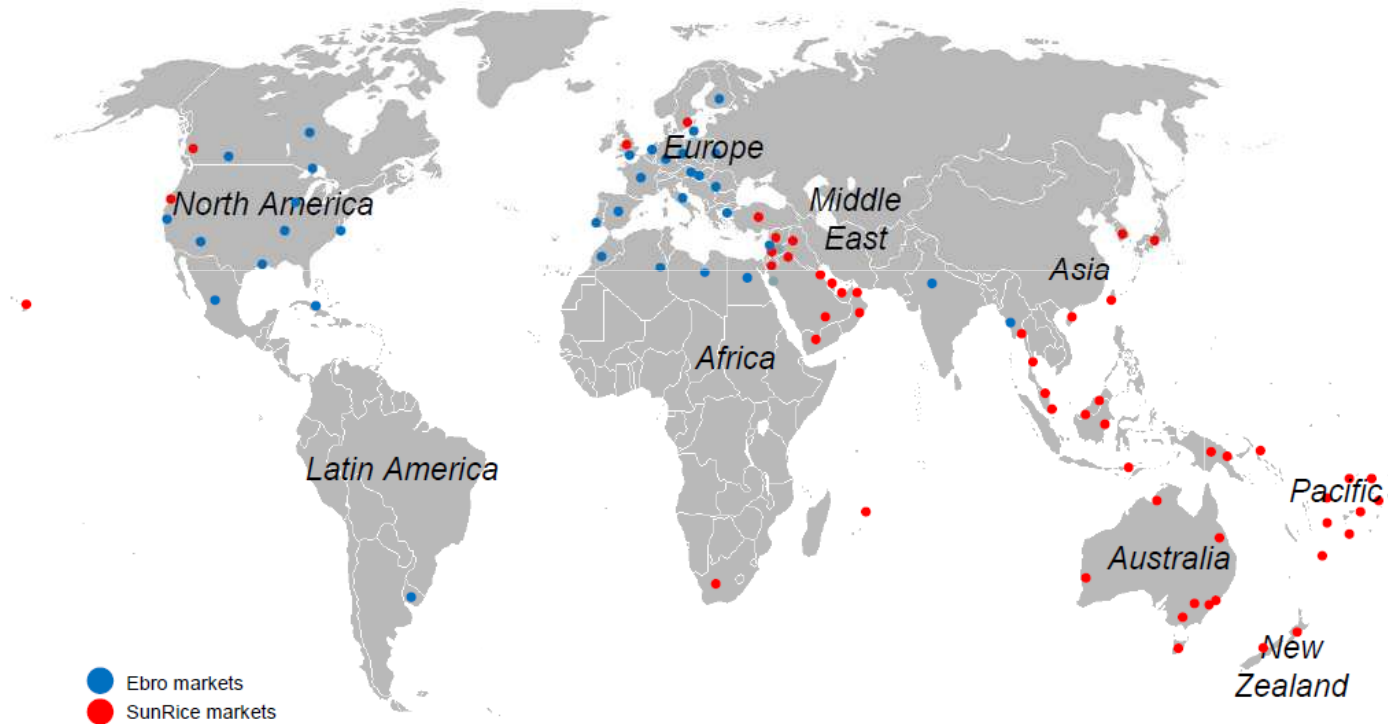


## Historia de la División de Arroz

- En 1989 Ebro adquirió el 40% de Herba, compañía arrocera española propiedad de la Familia Hernández. En el 2001 Herba paso a estar al 100% bajo el paraguas de Ebro, tras la compra del 60% restante.
- A partir de este momento continuamos la expansión por Europa a través de la compra de diferentes negocios de arroz en Dinamarca, Hungría, Finlandia, Alemania, Reino Unido e Italia.
- En 2004 dimos un salto que marcaría la estrategia de Ebro en el arroz, adquirimos Riviana Foods (374 MUSD) y Minute Rice en 2006 (280 MUSD). Este desarrollo nos permitió convertirnos en la compañía de arroz líder en EE.UU.
- Actualmente Riviana es líder en EE.UU. con una cuota de mercado del 22%. Riviana es líder consolidado en arroz Instantáneo, Regular, Integral y Aromáticos y numero dos en RTS.
- En 2010 iniciamos dos procesos de adquisición de gran importancia para la estrategia a seguir en nuestra División Arrocera:
  - Firmamos un acuerdo de exclusividad con el Consejo de Administración de Ricegrowers Limited para negociar la compra del 100% de su capital por 600 MAUD. SunRice vende alrededor de 500.000 TM al año y tiene una posición de liderazgo en todos los países y zonas geográficas en las que se encuentra, Australia, Nueva Zelanda, Islas del Pacífico, Hong Kong, Singapur, Papua Nueva Guinea, Oriente Medio, California, Hawaii y las Islas Fiji.
  - Se alcanzó un acuerdo para la adquisición de gran parte del negocio arrocero de SOS, por 195 MEUR. Con una facturación de 250 MEUR en 2009 y un margen operativo (Ebitda antes de costes) de 30 MEUR, tiene marcas líderes como SOS, Lassie, Blue Ribbon y Abu Bint y cuotas de mercado relevantes en España, Holanda, Arabia Saudí y ciertos mercados en EEUU.



## Mercados de Arroz de Ebro tras las Adquisiciones de Sunrice y SOS



We have rice mills and plants in:

- |            |            |
|------------|------------|
| ● Spain    | ● Hungary  |
| ● Italy    | ● USA      |
| ● Portugal | ● Egypt    |
| ● Belgium  | ● Morocco  |
| ● Germany  | ● Uruguay  |
| ● UK       | ● Thailand |





## División de Arroz

- Para Ebro la incorporación de SOS y SunRice supondrá una gran oportunidad para consolidarnos y completar además nuestra presencia internacional en áreas donde hasta el momento nuestra presencia era residual.
- Actualmente Ebro posee plantas y molinos de arroz en España, Italia, Portugal, Bélgica, Alemania, Reino Unido, Hungría, EEUU, Egipto, Marruecos y Tailandia.
- Ebro es el primer comprador privado de arroz en el mundo, compramos alrededor de 1,5 millones de toneladas de arroz al año. Esto nos permite tener una posición de negociación privilegiada, a la hora de abastecernos de materia prima, frente a nuestra competencia. Tras la incorporación de las dos nuevas compañías incrementaremos nuestras compras en 1,25 millones de toneladas adicionales.
- Nuestra estrategia en arroz esta enfocada en:
  - Ser líderes en productos con marca y de valor añadido en la mayoría de los países Europeos, EEUU, Canadá y en las zonas de Asia donde estaremos presentes.
  - El Marketing y el I+D es vital para nuestra manera de hacer este negocio. Invertimos alrededor de 25MEUR al año en publicidad y promociones para nuestras marcas de arroz. Tenemos 3 centros de desarrollo con 100 técnicos para nuestras marcas en España, Francia y EE.UU.



## Resultados de la División de Arroz

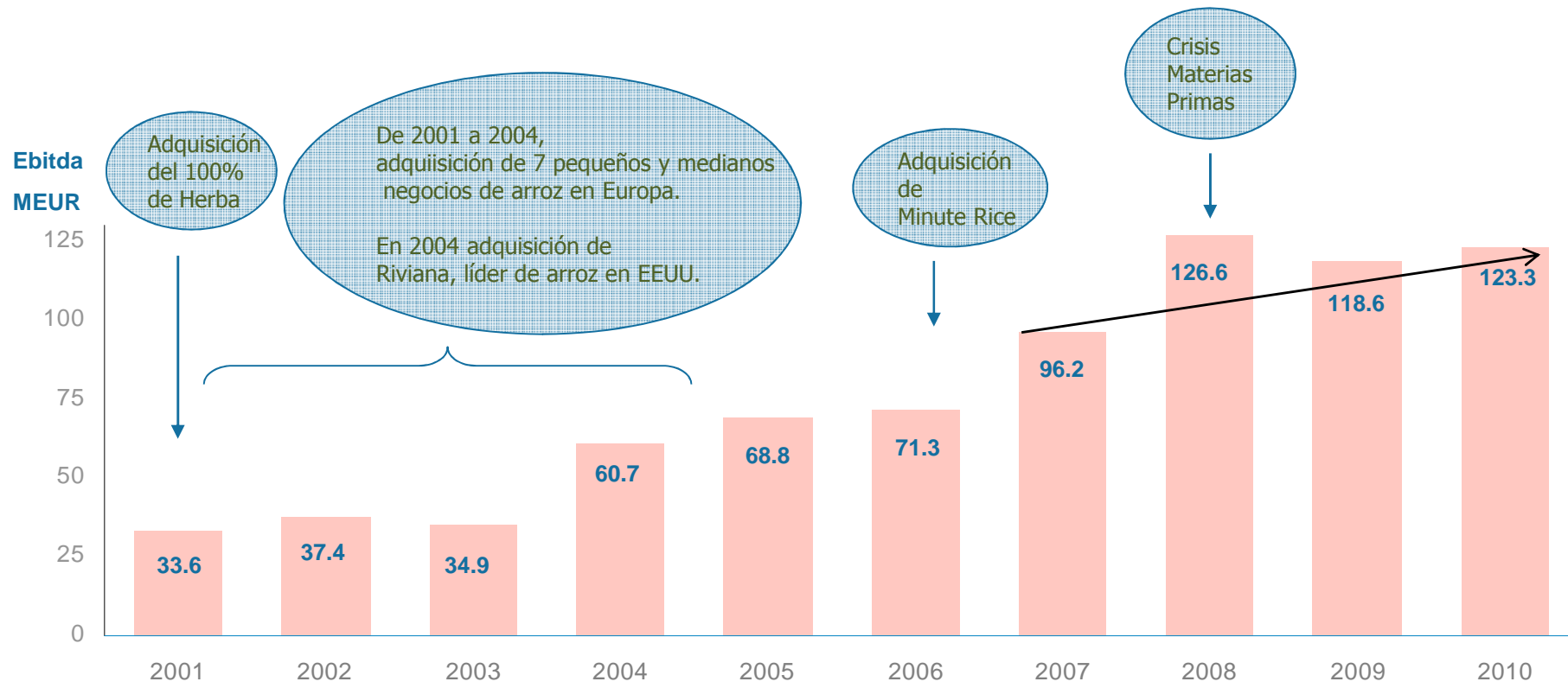
- Nuestros resultados en arroz han evolucionado muy favorablemente en los últimos ejercicios a la vez que hemos balanceado nuestras actividades de industriales a marquistas.
- La cifra de ventas es muy dependiente de la volatilidad del precio de las materias primas y preferimos gestionar y comunicar en términos de crecimiento en Ebitda. Desde 2005 venimos creciendo en Ebitda a una TAMI superior al 12%.
- El ROCE de la División alcanza niveles próximos al 20%.

Miles de EUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	10/09 TAMI	10/05
<b>Venta Neta</b>	667.988	672.500	741.107	890.969	836.147	811.337	-3,0%	4,0%
<b>Publicidad</b>	18.992	19.818	22.863	20.214	24.175	23.648	-2,2%	4,5%
<b>EBITDA</b>	68.820	71.343	96.194	126.560	118.561	123.263	4,0%	12,4%
<b>Margen Ebitda</b>	10,3%	10,6%	13,0%	14,2%	14,2%	15,2%	7,1%	8,1%
<b>EBIT</b>	49.147	51.368	75.297	105.724	97.575	99.019	1,5%	15,0%
<b>Resultado Operativo</b>	46.932	40.722	74.287	104.365	82.157	103.024	25,4%	17,0%
<b>ROCE</b>	13,1	11,1	15,1	19,0	19,7	19,6	-0,5%	8,4%





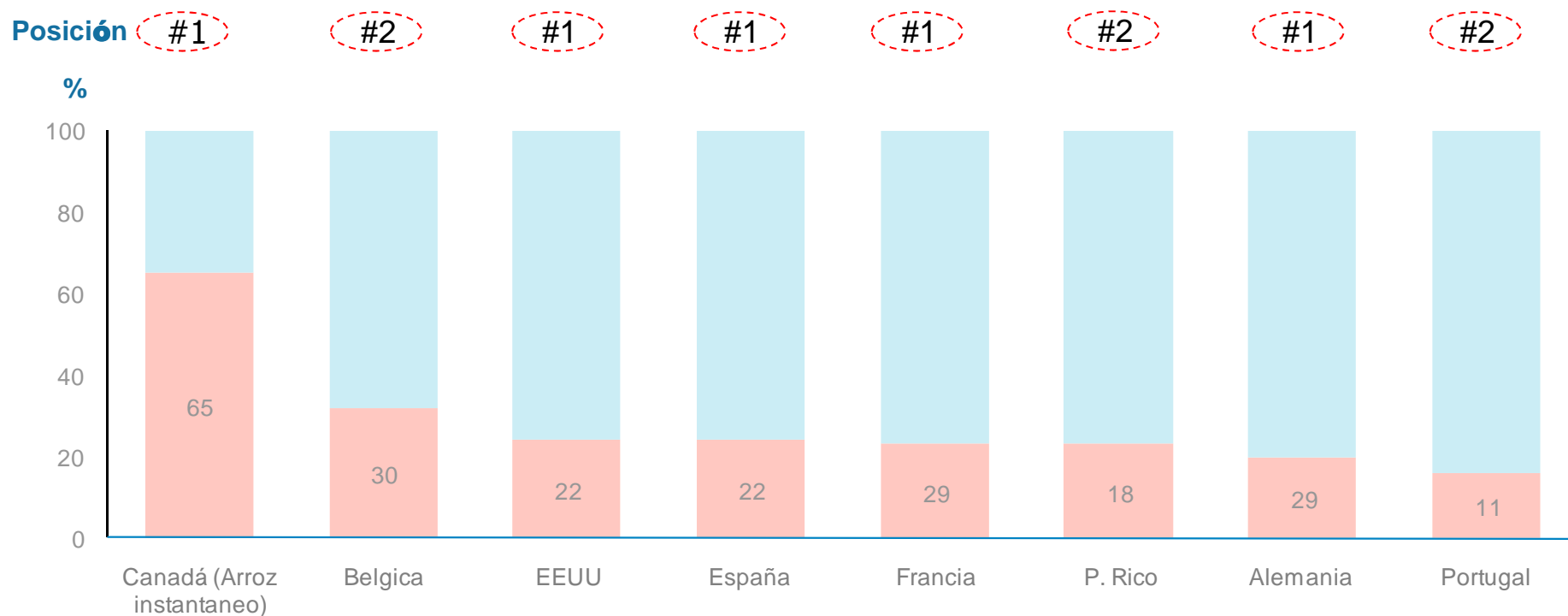
## Ebitda y Hechos Relevantes de la División Arroz



**#1 Compañía Marquista de Arroz en el Mundo**



## Cuotas de Mercado de Nuestras Marcas en los Principales Mercados en Valor



Cuotas de Mercado Ebro (Nielsen)





2.2

Pasta



## División de Pasta

- En el 2005 dimos nuestro primer paso en el negocio de la pasta con la adquisición de Panzani (639 MEUR). Esta adquisición volvía a marcar un hito importante en la trayectoria del grupo, porque nos abrió las puertas al desarrollo de una nueva línea de producto, que a día de hoy abarca más de la mitad de nuestro negocio.
- Panzani es la compañía marquista líder en Francia en pasta seca, pasta fresca, arroz y salsas para pasta. Es la cuarta marca alimentaria por frecuencia de compra en Francia y una plataforma idónea para empezar a desarrollar nuestro negocio de pasta.
- La incorporación de Panzani aportó al grupo la experiencia y conocimiento del marketing e I+D en el negocio de la pasta, con un gran equipo de gestores especializados, que a su vez nos permite transmitir su extensa experiencia y conocimientos a otros países.
- En 2006 compramos New World Pasta (“NWP”), la compañía marquista de pasta líder en EE.UU y Canadá.
- Este nuevo paso nos supuso convertirnos en la segunda compañía marquista de pasta a nivel mundial.
- Integramos NWP con nuestro negocio de arroz en Norte América generando importantísimas sinergias para el grupo.
- En 2007 adquirimos Birkel, la compañía marquista de pasta líder en Alemania.
- Actualmente tenemos 12 fábricas entre Europa, EEUU y Canadá, dos centros de I+D en Lyon y Marsella y mas de 20 marcas alrededor del mundo, con relevantes cuotas de mercado en cada uno de los países.





## Estrategia y Objetivo de la División de Pasta

- Ebro compra unas 910.000 tm al año de trigo duro, esto nos convierte en los segundos compradores privados a nivel mundial tras Barilla.
- Nuestra estrategia en pasta esta enfocada :
  - Al segmento de pasta Clásica con potentes marcas como Panzani, Ronzoni y Birkel.
  - Al segmento de salud con pasta integral, rica en fibra, pasta vegetal, con las marcas Healthy Harvest y Smart Taste.
  - Al segmento de conviniencia con productos de cocción rápida y microondas.
  - Al segmento pastas frescas con marcas como Lustucru y lanzamientos tan exitosos como el Lunch Box.
- Nuestro objetivo es convertirnos en la compañía marquista de pasta líder a nivel mundial.



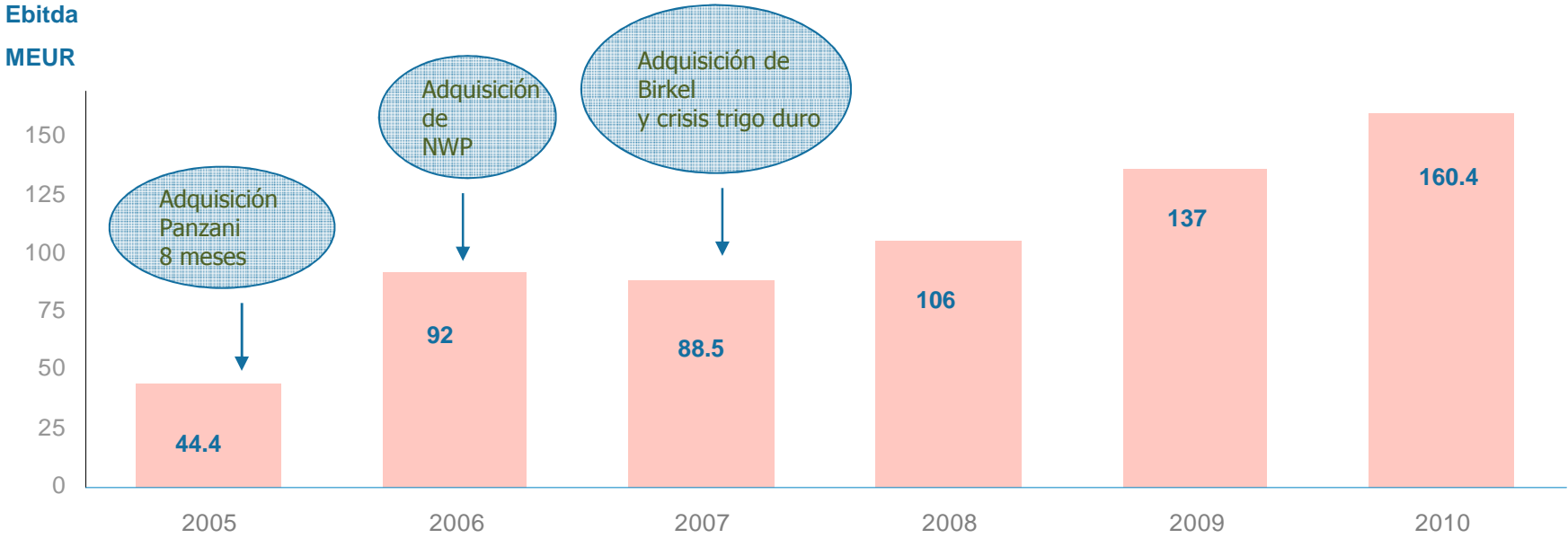
## Resultados de la División de Pasta

- La compra de Panzani en 2005 arranca nuestra incursión en el negocio Pasta. Los resultados de la División han evolucionado muy favorablemente teniendo en cuenta que la última adquisición en este negocio se realizó en 2007.
- Al igual que en arroz la cifra de ventas es muy dependiente de la volatilidad del precio de las materias primas.
- En 2010 nuestro Ebitda ha crecido un casi un 19% hasta 160 MEUR con un margen del 17,5%.

Miles de EUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	10/09 TAMI	10/05
<b>Venta Neta</b>	291.041	588.573	762.489	993.696	928.077	915.892	-1,3%	25,8%
<b>Publicidad</b>	13.200	25.935	38.207	47.273	48.781	55.184	13,1%	33,1%
<b>EBITDA</b>	44.416	92.093	88.450	105.993	137.057	160.484	17,1%	29,3%
<b>Margen Ebitda</b>	15,3%	15,6%	11,6%	10,7%	14,8%	17,5%	18,7%	2,8%
<b>EBIT</b>	31.492	66.408	58.274	75.581	108.831	133.741	22,9%	33,5%
<b>Resultado Operativo</b>	33.957	63.758	56.709	65.312	104.066	122.806	18,0%	29,3%
<b>ROCE</b>	14,5	18,4	12,0	14,8	23,2	30,3	30,6%	15,9%



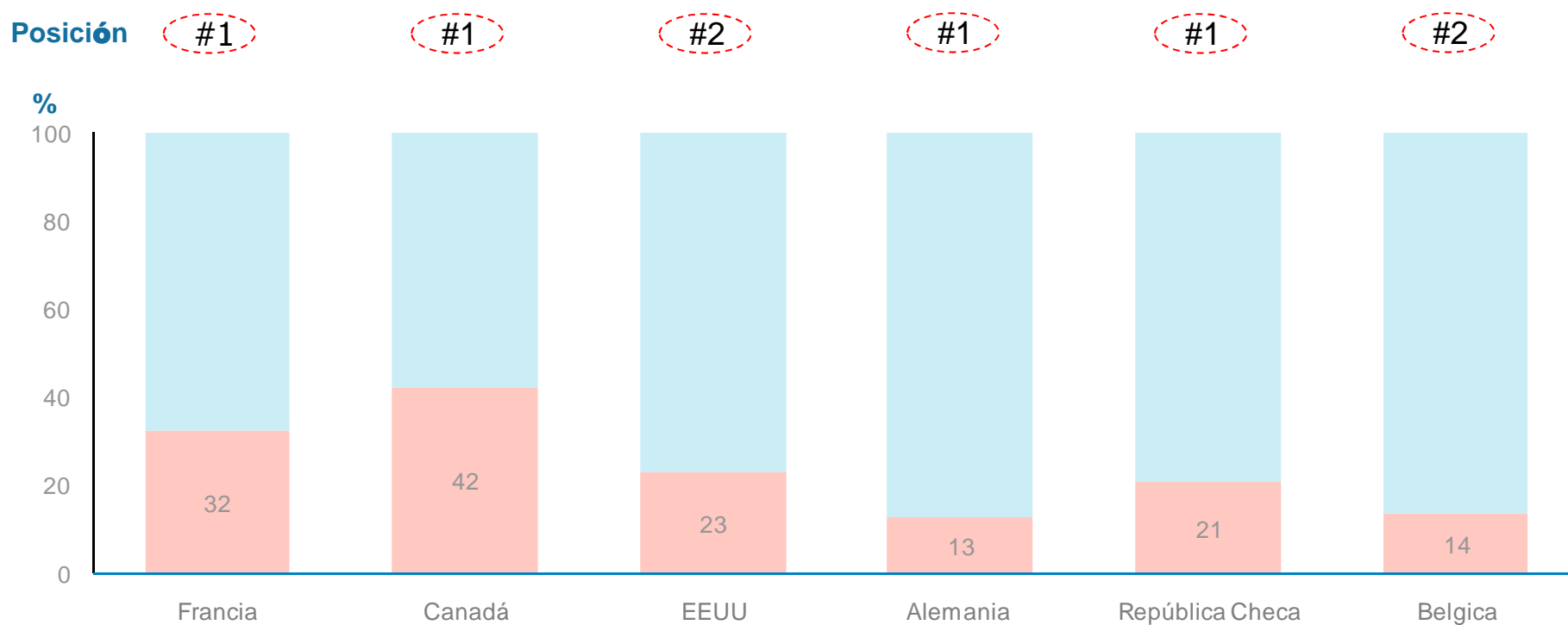
### Ebitda y Hechos Relevantes en Nuestra División de Pasta.



**#2 Compañía Marquista de Pasta en el Mundo**



## Cuotas de Mercado de Nuestras Marcas en los Principales Mercados



Cuota de mercado Ebro







3

RESULTADOS  
CONSOLIDADOS



# 3.1

## Resultado Consolidado



### Mantenemos Crecimientos de Doble Dígito

- Nuevamente 2010 volvió a ser un ejercicio de éxito para nosotros. Seguimos creciendo en Ebitda a doble dígito.
- Las claves de este resultado radican en la fortaleza de nuestras marcas y posiciones de mercado, una gestión activa de materias primas, el éxito del lanzamiento de nuevos productos, las medidas de ahorro de costes y las sinergias entre arroz y pasta.
- Durante el periodo 05-10 hemos incrementado la inversión publicitaria en un 19% TAMI lo que demuestra nuestra ambición marquista.
- El ROCE de la compañía se ha duplicado en los últimos 6 años y actualmente se sitúa en el 21%.

Miles de EUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	10/09	TAMI 10/05
<b>Venta Neta</b>	950.321	1.240.547	1.476.693	1.874.475	1.765.397	1.702.023	-3,6%	12,4%
<b>Publicidad</b>	33.387	47.897	63.633	70.219	75.750	80.473	6,2%	19,2%
<b>EBITDA</b>	112.587	154.797	173.821	224.074	243.824	271.549	11,4%	19,3%
<b>Margen Ebitda</b>	11,8%	12,5%	11,8%	12,0%	13,8%	16,0%	15,5%	6,1%
<b>EBIT</b>	77.317	106.726	121.378	169.216	190.666	212.920	11,7%	22,5%
<b>Resultado Operativo</b>	135.956	181.310	126.557	165.606	175.041	201.037	14,9%	8,1%
<b>Rtdo. Antes Impuestos</b>	104.718	135.498	44.993	72.354	124.436	193.362	55,4%	13,0%
<b>Actividades Discont</b>	73.594	100.386	57.489	82.049	79.543	259.525	226,3%	28,7%
<b>Beneficio Neto</b>	155.641	180.363	90.577	130.637	176.539	388.797	120,2%	20,1%
<b>ROCE</b>	9,9	11,9	12,0	14,5	18,5	21,3	15,1%	16,6%

## 3.2

## Evolución del Endeudamiento



## Deuda Cero

- A cierre del ejercicio 2010 y tras ingresar 630 MEUR por la venta de Puleva, tenemos una posición de Deuda Neta de 17,6 MEUR, incluido en este saldo los dividendos extraordinarios de abril y julio de 2011 (46 MEUR), el pago de 47,3 MEUR de la ampliación de capital de SOS y el pago a cuenta de un impuesto de la plusvalía de la venta de Puleva de 103 MEUR.
- Los Fondos Propios se han incrementado un 24% hasta 1.593 MEUR.
- Aún no están incluidos en esta cifra de Deuda Neta el importe de los acuerdos para la compra de la división arrocera de SOS y Sunrice. En todo caso estas compras no se materializarán antes de junio de 2011. La inversión total será cercana a unos 635 MEUR lo que nos permitirá de nuevo hacer un uso más óptimo del capital manteniendo su coste y tener capacidad financiera para seguir estando atentos a nuevas oportunidades que pudiesen surgir dentro de los objetivos de nuestro Plan Estratégico.

Miles de EUR	31 Dic 08	31 Dic 09	31 Dic 10	.10/09	TAMI Dic10/08
<b>Deuda Neta</b>	1.055.853	556.800	17.600	-96,8%	-87,1%
<b>Deuda neta media</b>	1.208.078	716.725	378.336	-47,2%	-44,0%
<b>Fondos Propios</b>	1.203.131	1.280.322	1.592.743	24,4%	15,1%
<b>Apalancamiento DN</b>	87,8%	43,5%	1,1%	-97,5%	-88,8%
<b>Apalancamiento DNM</b>	100,4%	56,0%	23,8%	-57,6%	-51,4%
<b>x Ebitda (DN)</b>	4,7	2,3	0,1		
<b>x Ebitda (DNM)</b>	5,4	2,9	1,4		



# 4

## INTEGRACIÓN Y CRECIMIENTO ORGÁNICO





## En Norteamérica y Europa

- o La integración de nuestros negocios de arroz y pasta en EE.UU. y Canadá y la política de reordenación industrial y ahorro de costes han permitido:
  - o Pasar de un Ebitda en 2004 de 116 MUSD a 185 MUSD en 2010 (+60%).
  - o Anunciar nuevas sinergias esperadas por valor de 20 MUSD en el periodo 2010-2012.
  - o Posicionarnos para nuestra irrupción con marcas legítimas y productos innovadores en categorías próximas:
    - o Congelados
    - o Cenas (“Dinners”)
    - o Mezclas (“Mixes”)
    - o Salsas
  
- o En Europa, hemos llevado acabo una política de integración de arroz y pasta por países. Ya hemos integrado Francia, Bélgica, Rumanía y Alemania. Una vez obtenidas las sinergias y optimizado la estructura industrial nuestros objetivos son:
  - o Consolidar y aumentar la rentabilidad del negocio base.
  - o Acelerar el desarrollo de los negocios de mayor crecimiento (fresco, salsas, ready to serve, etc).
  - o Reinventar las categorías de arroz y pasta con productos más innovadores y que satisfagan nuevas necesidades.
  - o Progresar en la línea de los Meal Solutions . Mostramos a continuación algún ejemplo:





## Producto Tradicional Pasta



## Innovación



## Producto Tradicional Salsas



## Innovación



## Producto Tradicional Arroz



## Innovación



## Producto Trad. Microondas



## Innovación





## Produito Tradicional Fresco



## Innovation



## Produito Tradicional Halal



## Innovation





# 5

## CONCLUSIÓN





## Conclusión

- Tal como planeamos estratégicamente hace más de diez años, tras un periodo de importantes inversiones y desinversiones nos hemos convertido en una compañía marquista, internacional, innovadora y de importante rentabilidad.
- Estamos atravesando un periodo de crisis internacional pero, el carácter defensivo de nuestros productos junto a que hemos implementado medidas de ahorro, hemos apostado por la inversión en publicidad e innovación y continuamos extrayendo sinergias entre los negocios conseguimos crecer a tasas de doble dígito, más allá de nuestros propios objetivos.
- Asimismo, nuestra experiencia en materias primas hace que hayamos previsto y gestionemos favorablemente tanto entornos de volatilidad como de estabilidad de precios.
- En esta fase estratégica estamos apostando por un crecimiento orgánico que se sustenta sobre las plataformas que ya tenemos pero con una doble vertiente, por un lado, a través de productos y por otro, mediante la expansión geográfica.
- Con un endeudamiento casi nulo y con un objetivo de apalancamiento de entorno al x3 DN/Ebitda tenemos capacidad para abordar una nueva etapa de crecimiento inorgánico y seguir manteniendo un sano retorno a nuestros accionistas.
- Durante el ejercicio 2010 hemos iniciado importantes operaciones corporativas que de materializarse en los próximos meses darán un nuevo giro a la fisonomía de la compañía consolidando nuestra presencia, abriéndonos a nuevos mercados y buscando el máximo apalancamiento de nuestras actividades.





# 6

## CALENDARIO CORPORATIVO



# 6.1

## Calendario Corporativo



En el año 2011 Ebro continua con su compromiso de transparencia y comunicación:

28 de febrero	Presentación resultados cierre del ejercicio 2010
4 de abril	Pago trimestral de dividendo ordinario y extraordinario
27 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
4 de julio	Pago trimestral de dividendo ordinario y extraordinario
27 de julio	Presentación resultados 1er semestre
3 de octubre	Pago trimestral de dividendo ordinario
26 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y precierre 2011
21 de diciembre	Anuncio dividendo 2012 a cuenta 2011
22 de diciembre	Pago trimestral de dividendo ordinario



# 7

## ADVERTENCIA LEGAL



# 7.1



## Advertencia Legal

- Esta presentación contiene nuestro leal entender a la fecha de la misma en cuanto a las estimaciones sobre el crecimiento futuro en las diferentes líneas de negocio y el negocio global, cuota de mercado, resultados financieros y otros aspectos de la actividad y situación concernientes a la Compañía.
- Todos los datos que contiene este informe están elaborados según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's).
- El contenido de esta presentación no es garantía de nuestra actuación futura e implica riesgos e incertidumbres. Los resultados reales pueden ser materialmente distintos de los indicados en nuestras estimaciones como resultado de varios factores.
- Analistas e inversores no deben depender de estas estimaciones que hablan sólo a la fecha de esta presentación. Ebro Foods no asume la obligación de informar públicamente de los resultados de cualquier revisión de estas estimaciones que pueden estar hechas para reflejar sucesos y circunstancias posteriores de la fecha de esta presentación, incluyendo, sin limitación, cambios en los negocios de Ebro Foods o estrategia de adquisiciones o para reflejar acontecimientos de sucesos imprevistos. Animamos a analistas e inversores a consultar el Informe Anual de la Compañía así como los documentos presentados a las Autoridades, y en particular a la CNMV.
- Los principales riesgos e incertidumbres que afectan a las actividades de el Grupo son los mismos que se detallan en las páginas 221 y siguientes de las Cuentas Anuales Consolidadas y en su Informe de Gestión correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2009 y que se encuentra disponible en la web [www.ebrofoods.es](http://www.ebrofoods.es). Estimamos que durante el presente ejercicio no se han producido cambios significativos. El Grupo mantiene cierta exposición a los mercados de materias primas y al traslado de modificaciones en el precio a sus clientes. Asimismo, existe una exposición a fluctuaciones en los tipos de cambio, especialmente del dólar, y a variaciones de los tipos de interés.