

# EBRO PULEVA Pasta

VISION ESTRATÉGICA DE LA DIVISIÓN PASTA  
21 de Junio de 2007



# Índice

## ● Panzani

- 01 Antecedentes Mercado Francés
- 02 Perfil del Grupo Panzani
- 03 Análisis de Crecimiento
- 04 Plan Estratégico
- 05 Plan Acciones

## ● Negocio de Pasta Fresca. Lustucru Frais

- 01 Mercado Francés
- 02 Lustucru una Estrategia de Éxito
- 03 Potencial Nacional
- 04 Potencial Internacional
- 05 Fortalezas del Grupo Ebro Puleva para la Internacionalización

## ● La Pasta dentro de la División Meal Solutions de Ebro Puleva

- 01 El Entorno del Negocio de la Pasta
- 02 Dos Modelos de Estrategia
- 03 Desarrollo del Modelo Ebro Puleva
- 04 Estrategia y Acciones Prioritarias

## ● Conclusión

## ● Calendario Corporativo 2007

## ● Advertencia legal



# 01



## Panzani

Antecedentes Mercado Francés

Perfil del Grupo Panzani

Análisis de Crecimiento

Plan Estratégico

Plan de Acción

## Antecedentes Mercado Francés

- El mercado de bienes de consumo francés se caracteriza por:
  - Alta competencia y moderno. Hipermercados +Supermercados+Hard Discount= 98% de las ventas de bienes de consumo.
  - Muy concentrado. 5 grupos = 75% de las ventas de bienes de consumo.
  - Con un peso limitado de las marcas blancas: 36%
  - Luchando por el precio en vez de por el valor añadido.
- El consumidor se caracteriza por:
  - Unifamiliar vs. Familiar. El 66% de los hogares con 2 o menos miembros. Oportunidad: formatos individuales y unitomas.
  - Salud, precio y conveniencia. Es la preocupación principal. Oportunidad: posicionamiento en productos con valor añadido saludables y listos para tomar.
  - Preocupado por el precio vs. Guiado por el precio.



## Perfil Panzani

### PANZANI

- Pasta seca
- Arroz
- Salsas
- Congelados
- Sémola

336 M€



### LUSTUCRU FRAIS

- Pasta fresca
- Salsas frescas
- Comida lista

79 M€



### FERICO

- Couscous

32 M€



### GMM

- Sémola
- Harina

34 M€

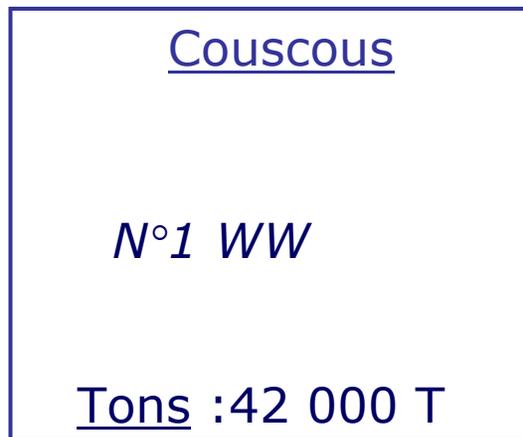
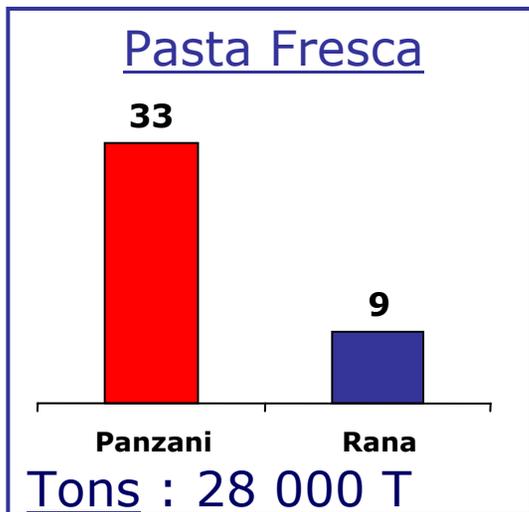
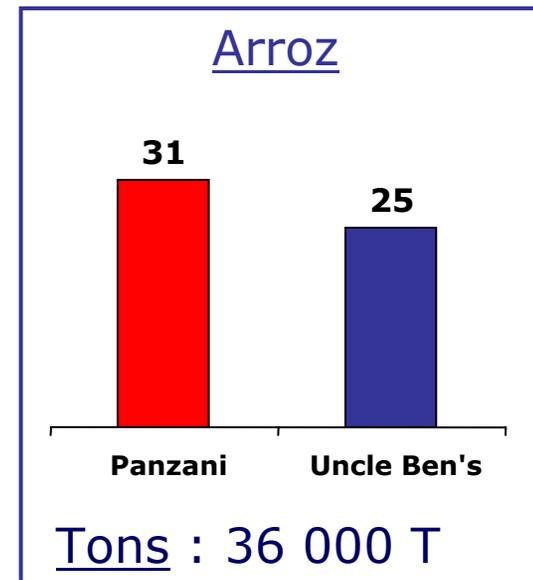
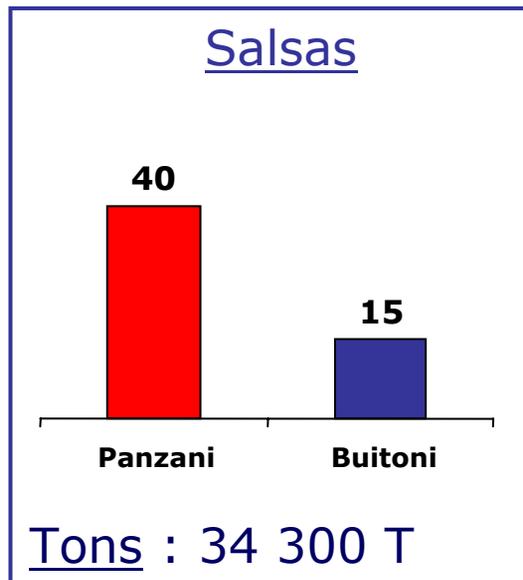
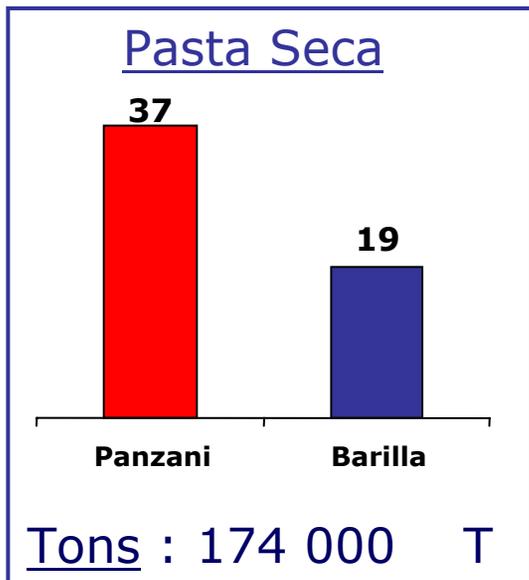
### Alp'imprim

- Imprenta

5 M€



## Perfil Panzani



## Análisis de Crecimiento

- Modelos de Crecimiento de los últimos años:
  - 1940. Lanzamiento. Artesanal.
  - 50's/60's. Crecimiento. Producción en masa.
  - 70's/80's. Desarrollo. Marketing.
  - 90's. Decrecimiento. Beneficio a corto plazo.
  - 2000's. Renovación. Vuelta a los inicios, crecimiento externo y sinergias.
- De los errores se aprende. Entre 1984 y 1997 Panzani pierde 7 puntos de cuota de mercado (37,1% a 30%). Las razones son dos:
  - Proceso de Autodestrucción:

Productos de poca calidad, menor que las marcas de distribución.  
Promociones exageradas. 35%  
Sin inversión publicitaria.  
Sin innovación.
  - Competencia agresiva de Barilla.



## Análisis de Crecimiento

- 1998-2002. El retorno.
  - Paso 1:
    - Se rompe la barrera estratégica de pasta a Meal Solution (solución alimentaria) de pasta.
    - Programa de renovación de productos y marcas.
    - Importante inversión publicitaria.
    - Programa de reducción de costes y de eficiencia.
    - Externalización de la producción de salsas.
    - Venta de divisiones no estratégicas: enlatados, alimentación animal, Agnesi, etc.
  - Paso 2:
    - Desarrollo del mercado de pasta con alto potencial y altos márgenes vía la compra de RCL (Lustucrú).
- Éxito reconocido que se traduce en un incremento de las cuotas de mercado desde el 30% en 1997 hasta el 37% actual en pasta o del 29% al 40% en salsas.



## Plan Estratégico

- Objetivo: Crecimiento Orgánico entre el 5/6% siendo la primera compañía francesa de meal solutions de pasta.
- Estrategia:
  - Escalar el portafolio de productos hacia productos de valor añadido.
  - Política de innovación muy agresiva.  
Incremento del valor de las marcas y diferenciación de la competencia.
  - Incrementar la rentabilidad con un programa de progreso que busca un crecimiento de 1.5% del EBITDA.
  - Desarrollo de las sinergias con el Grupo Ebro Puleva en exportaciones, innovación y aprovisionamientos de materias primas.
  - Duplicar las ventas internacionales copiando el modelo utilizado en República Checa.



## Plan de Acción

- Política de innovación agresiva. Abrir nuevos mercados de alta rentabilidad con especial énfasis en los productos frescos. Ser los primeros.
  - Nueva preparación. Cocina rápida en la sartén. Ej. Gnocchi a la sartén y Raviolis a la sartén.
  - Nuevas soluciones. De ingrediente de acompañamiento a plato principal. Ej. Congelados.
  - Nuevos objetivos. Solteros. Ej. Comidas individuales listas para tomar, doypacks, salsas individuales.
- Incremento del valor de las marcas y diferenciación de la competencia. Ser el referente de la comida sana mediante la reprogramación de la marca.
  - Nuevo posicionamiento.
  - Nuevas recetas.
  - Nuevos envases.
  - Nuevo concepto de anuncios.



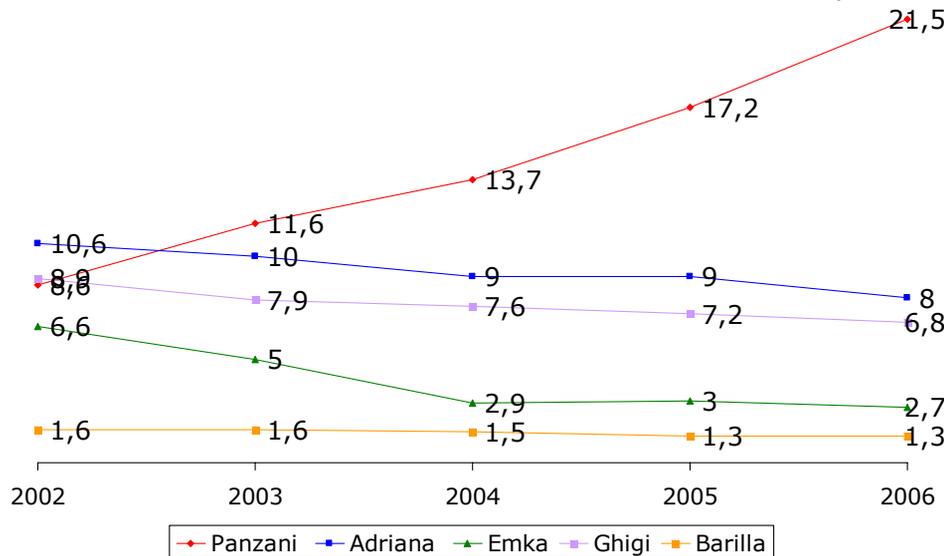
## Plan de Acción

- Incrementar la rentabilidad con un programa de progreso que busca un crecimiento de 1.5% del EBITDA. Plan "Excellence 33".
  - Cadena de aprovisionamientos.
  - Marco de producción Calidad Total.
  - Compras.
  - Recursos Humanos.
  - Tecnologías de la información.
  - Crecimiento e innovación.
- Desarrollo de las sinergias con el Grupo Ebro Puleva en exportaciones, innovación y aprovisionamientos de materias primas.
  - Exportaciones. Utilizando la misma red de distribución o la misma marca. Ej. Bélgica, Marruecos o República Checa.
  - Innovación. Utilizando el mismo marco de desarrollo para Europa/ Norteamérica. Ej. Doypack.
  - Compras. Arroz, cartones, servicios, etc.
- Duplicar las ventas internacionales copiando el modelo utilizado en República Checa. Ej. Pág. Siguiente.



## Ej. Modelo República Checa

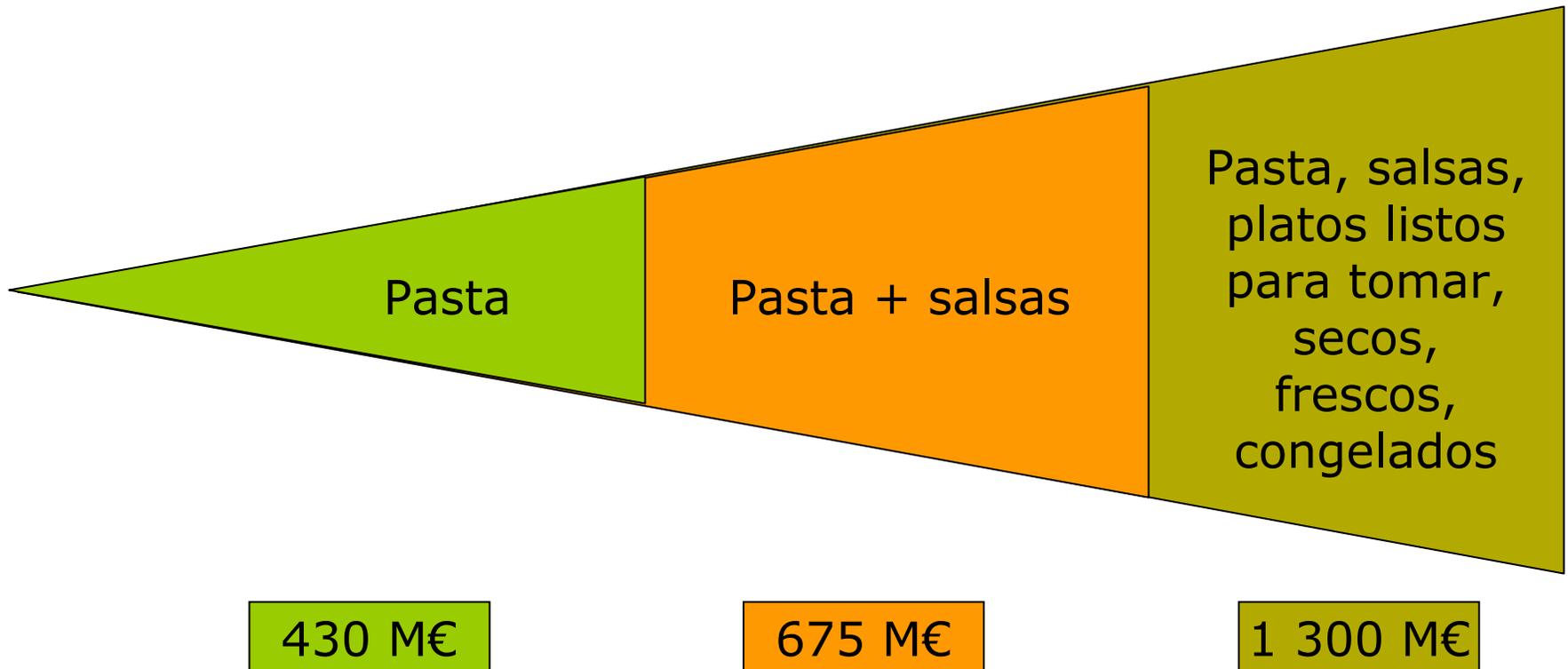
Lanzamiento: 2000  
 Posicionamiento: Pasta Premium que no se pasa.  
 Marca: Panzani  
 Surtido: Pastas secas y salsas.  
 Empaquetado: Blanco.  
 Competidores: Nestlé (Maggi), Barilla, Locales, importaciones italianas, etc.  
 Precio: Precio Premium 3 x marca blanca, 2 x marca local.  
 Distribución: Moderna (70% entre Hipers y Supers)  
 Organización: Compañía de importación.  
 Resultado: Cuota del 21,5%



## Marco Estratégico

Marco Estratégico Histórico: Negocio Pasta EUR 430 Mio

Nuevo Marco Estratégico: Pasta Meal Solutions.



# 02



## Negocio de Pasta Fresca. Lustucru Frais

Mercado Francés

Lustucru una Estrategia de Éxito

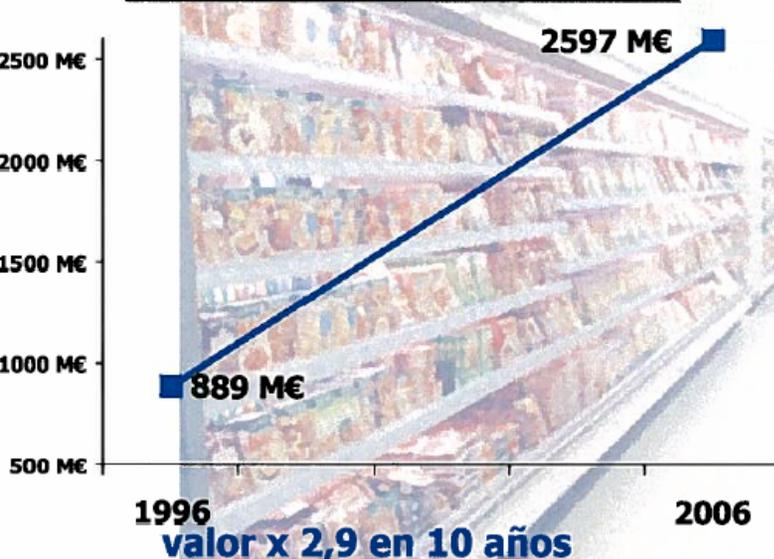
Potencial Internacional



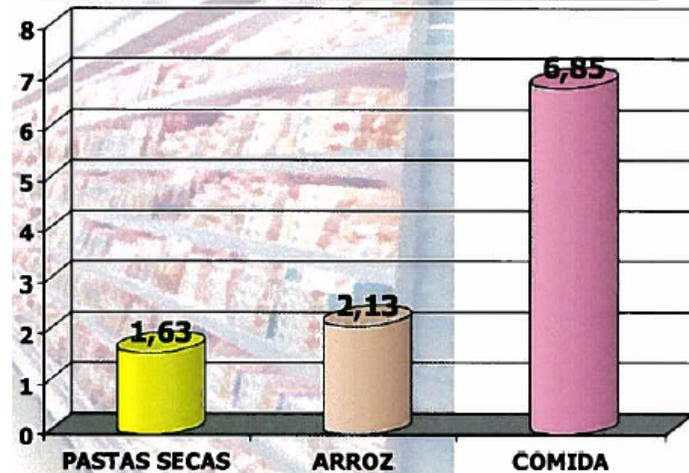
## Mercado Francés

- La pasta fresca pertenece a la categoría de productos refrigerados.
- Es una categoría caracterizada por su alta valoración (6,85 EUR/kg comida fresca vs. 1,63 EUR/kg pasta seca).
- A su vez se caracteriza por su alto crecimiento, 292% en los últimos 10 años.
- Es un mercado de alto potencial de crecimiento. Los productos más comprados de esta categoría se venden cada 6 semanas, la pastas frescas cada 2 meses.

### Un mercado que explota



### Un mercado muy valorizado



€/Kg Precio de venta consumidor



## Lustucru una estrategia de éxito

### ● Revalorización de la Marca:



- Apalancada en la innovación. Volumen de facturación de productos que no existían en 2004 es el 17% en 2006 y 27% en 2007.

- Con la creación de nuevas categorías. Un nuevo modo de comer pastas "a la sartén".

- Sostenida con importante publicidad en TV. La progresión del presupuesto publicitario está ampliamente financiado por el crecimiento:

- Presupuesto Pub 2005 EUR 3 Mio. Contribución EUR 16,9 Mio.
- Presupuesto Pub 2006 EUR 3,6 Mio. Contri. EUR 18,7 Mio.

- Apoyada por una alta competitividad industrial.

- Se traduce en el primer productor y primera marca de pastas frescas en Francia con una cuota de mercado en volumen del 33% con la marca Lustucru.

- Se sigue creando valor profundizando en categorías aún más apreciadas que las pastas frescas.



## Potencial Internacional

### ● Enseñanzas del mercado francés:

- Crecimiento continuo y regular desde hace 25 años.
- Potencial todavía muy elevado de crecimiento. Penetración 57% vs. 96% de pastas secas.
- Una rentabilidad superior a todas nuestras otras actividades.

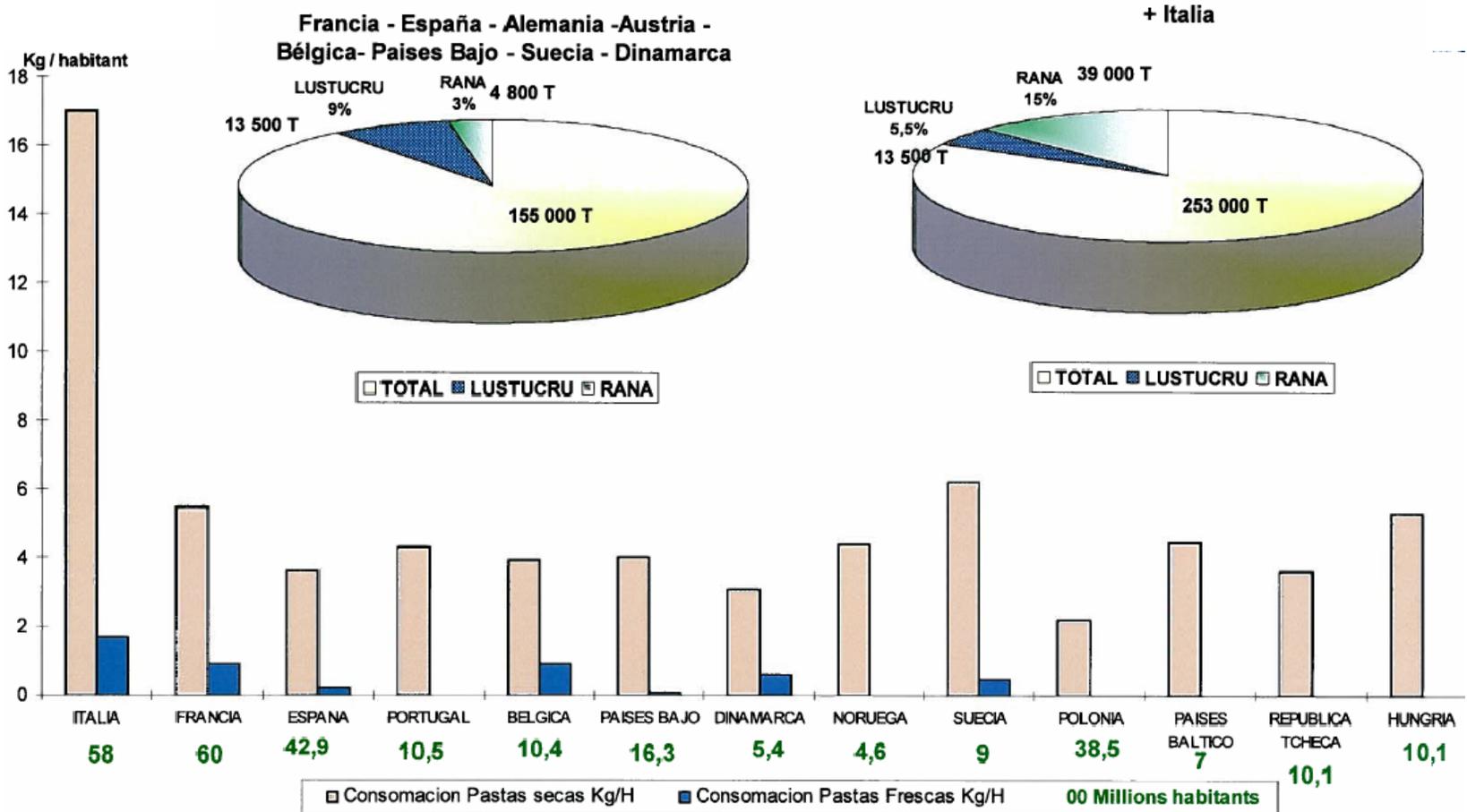
€/KG	<u>PASTAS FRESCAS</u>	<u>ARROZ</u>	<u>SALSAS</u>	<u>PASTAS SECAS</u>
Contribucion Neto Producto (Marca)	1,12	0,64	0,41	0,19

- Alta respuesta a la innovación y la publicidad. En los últimos 10 años las ventas de pasta fresca han tenido un incremento del 90.5% hasta las 44.000 Tn. Desde su lanzamiento en 2004 los Gnocchi a la satén de Lustucru han pasado desde las 160 Tn. de ese primer año hasta las 2.000 Tn. presupuestadas para 2007.



## Potencial Internacional

- El mercado europeo de la pasta fresca se caracteriza por no tener un grupo dominante, estar muy atomizado en manos de jugadores locales y es un producto novedoso en muchos de ellos.

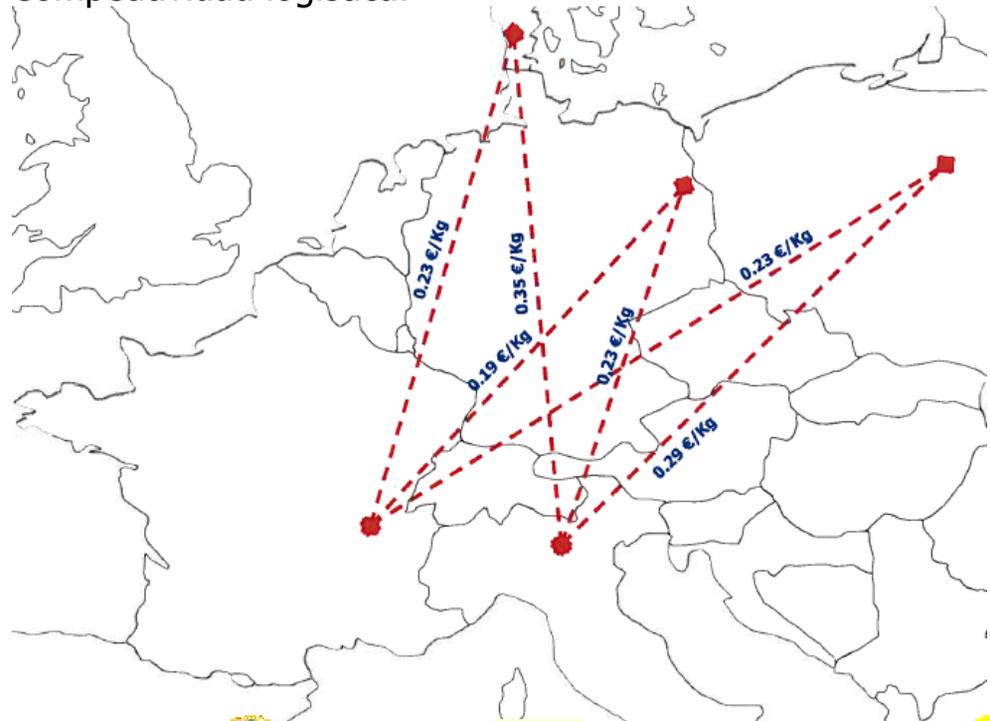




## Fortalezas de Ebro Puleva para la internacionalización de la Pasta Fresca

### ● Elementos diferenciadores del Grupo Ebro Puleva con Lustucru Frais:

- Destrezas industriales y competitividad.
- Destreza en marketing.
- Apalancamiento de la investigación y la innovación en CEREC (Centro de Estudios y de Investigación Culinaria).
- Competitividad en materia prima (líder mundial de sémola).
- Competitividad logística.



# 03



## La Pasta dentro de la División Meal Solutions de Ebro Puleva

El Entorno del Negocio de Pasta

Dos Modelos de Estrategia

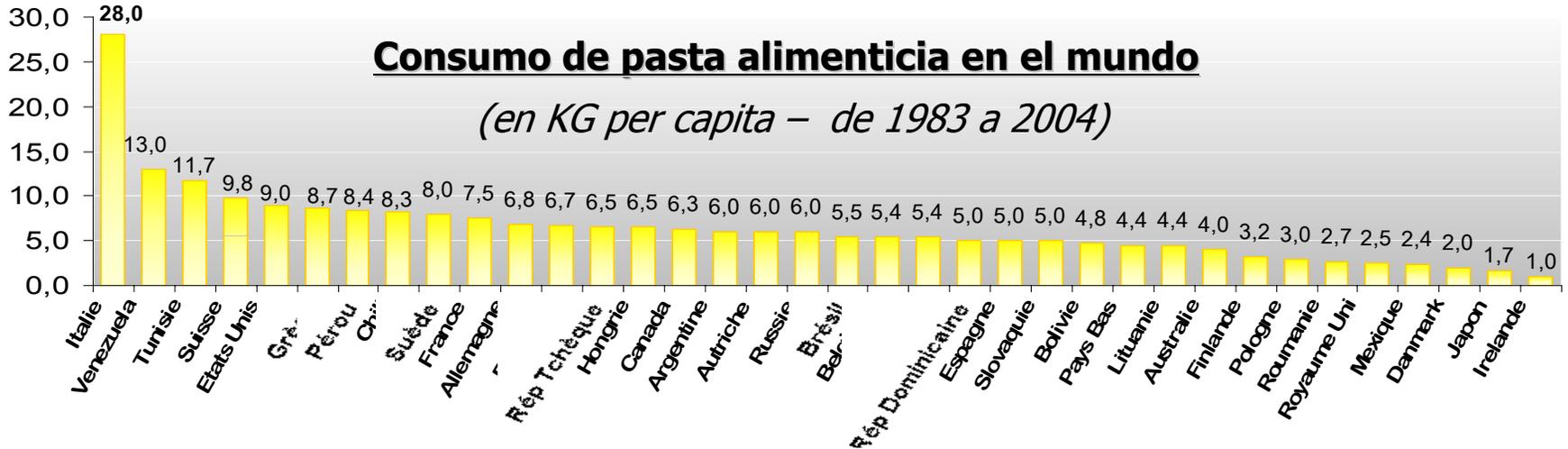
Desarrollo Modelo Ebro Puleva

Estrategia y Acciones Prioritarias

## El Entorno del Negocio de Pasta

- Crecimiento basado en un vector nutricional.

- Universal:



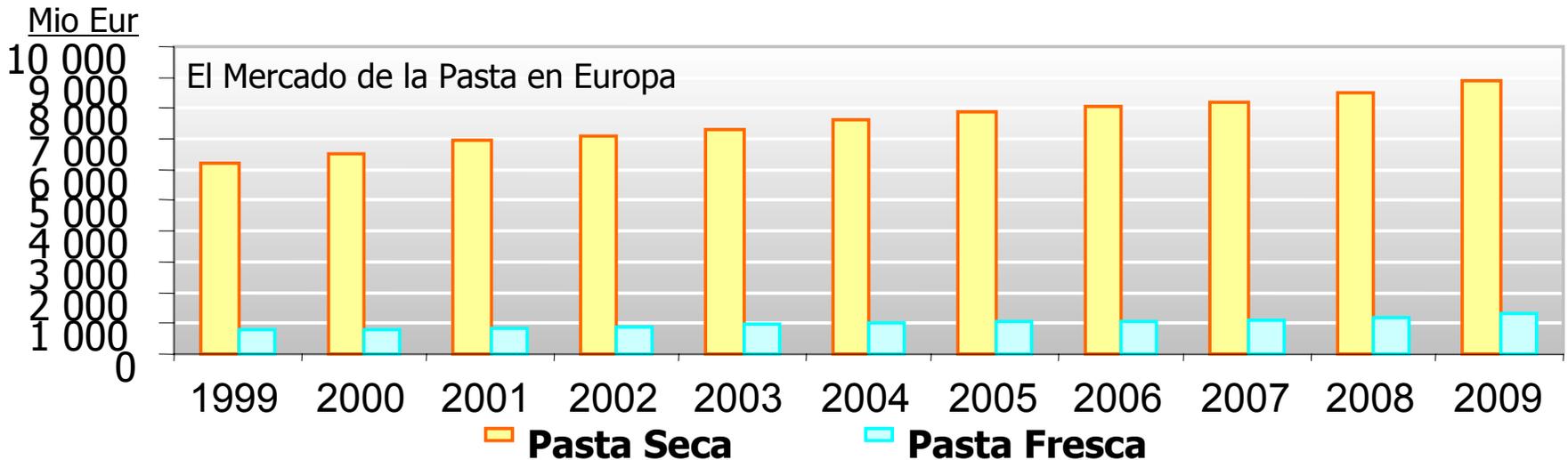
- Sano y Natural: solo trigo y agua y con excelente cualidades nutricionales. Es base de la dieta mediterránea cuya popularidad creciente es notoria y es una buena alternativa de alimentación para combatir el problema de la obesidad en la sociedad actual.

- Base para la División de Meal Solutions:



## El Entorno del Negocio de la Pasta

- Mercado creciente con incrementos anuales estimados en el periodo 1999 a 2009 de 3,6% para pasta seca y del 6,3% para pasta fresca.

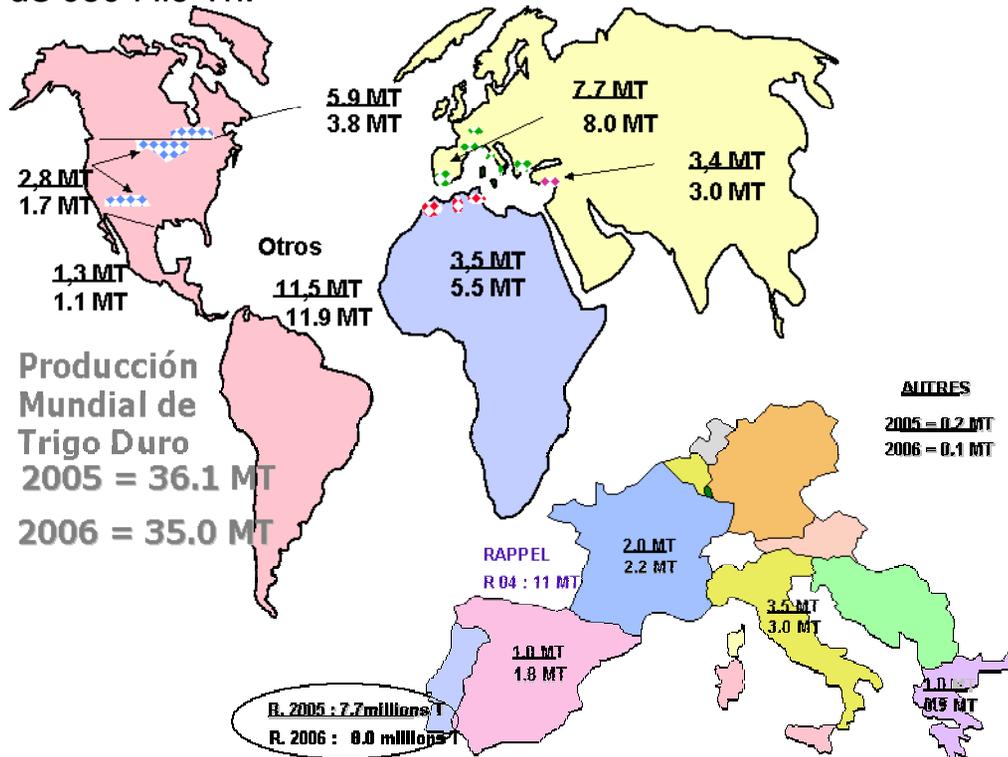


- Donde la distribución moderna es la principal red de venta en función del grado del desarrollo del país en cuestión. Entre el 65-70% para los integrantes de la vieja Europa y EE.UU. y entre el 10-25% para los Latinoamericanos y Europa del Este.
- El mercado de pasta se nutre de materias primas básicas a las que es posible aplicar distintas tecnologías ya sean para producto final seco, fresco o congelado que con un apoyo marquista pueden crear valor y conquistar mercados compitiendo con líderes nacionales que están poco desarrollados, que trabajan en un entorno de baja competencia y poco publicitados. En estos mercados la tecnología y los procesos son cruciales para alcanzar la productividad.



## El Entorno del Negocio de la Pasta

- La materia prima necesaria para la producción de pasta es la sémola y para producir esta es necesario principalmente agua y trigo duro.
- Esta variedad de trigo es mucho más escasa que el blando así a efectos comparativos la producción mundial anual de trigo duro es de 35 Mio. Tn, la de trigo blando de 600 Mio. Tn, la de arroz de 630 Mio Tn y la de maíz de 680 Mio Tn.



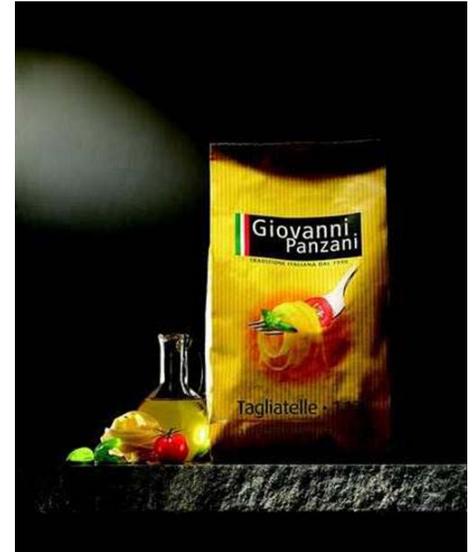
## Dos Modelos de Estrategia

### ● Modelo Barilla:

- Producción anual de 1 Mio Tn de pasta.
- Una auténtica marca italiana.
- Sin pasta fresca, ni congelados.
- Presencia en 15 países.
- Solo líderes absolutos en Italia.
- Dos éxitos incontestables : Italia y su introducción en los
- Estados Unidos.

### ● Modelo Ebro Puleva:

- Producción anual de 400 000 toneladas (pasta).
- Marcas nacionales líderes, por delante de BARILLA.
- Presencia significativa en 6 países.
- Diversificación:
  - pasta seca
  - pasta fresca
  - platos preparados
  - salsas
  - couscous
  - sémola



## Desarrollo del Modelo Ebro Puleva

### ● Situación a 31 de diciembre de 2006:

- Cuatro entidades jurídicas:    
- 16 establecimientos con una producción de 700.000 Tn. (pasta + salsas + couscous + sémola + pasta fresca)
- 2.150 Empleados:
  - 65% Europa
  - 35% Norteamérica
- 10 marcas 4 en Europa y 6 en Norteamérica todas ellas líderes absolutos en los productos que comercializan.
- Ventas de EUR 592,7 Mio:
  - 74% Europa
  - 26% Norteamérica (sólo 7 meses NWP)
- Ebitda de EUR 92 Mio.
  - 67% Europa
  - 33% Norteamérica (sólo 7 meses NWP)



## Desarrollo del Modelo Ebro Puleva

### ● Cuotas de Mercado a 31 de diciembre de 2006:

Cuota Mercado	Territorios Ultramar	Francia	Bélgica	Suiza	EE.UU.	Canadá
<b>Pasta Seca</b>	25%	37%	26%	25%	29%	41%
<b>Salsas</b>	20%	40%	6%	14%		
<b>Arroz</b>	-	32%	_*	-	_*	_*
<b>Couscous</b>	-	34%	-	-	-	-

\* Fuera del Grupo Panzani el Grupo Ebro Puleva ostenta posiciones de mercado del 34% en Bélgica, 21% en EE.UU. Y 12% en Canadá.

### ● Resumen:

- Todas nuestras marcas son líderes en cada uno de los mercados en los que actúan.
- Tienen un crecimiento estable.
- Permiten una rentabilidad (Ebitda) entre el 12% y el 17%.



## La Estrategia y las Acciones Prioritarias

### ● Consolidar las posiciones actuales:

#### ● Integración de las adquisiciones:

Transferencia de Know how de procesos, I+D y Sémola.

Plan de Marketing. Posicionamiento de las marcas.  
Seguimiento de la gestión, de los presupuestos y su elaboración y definición de las inversiones industriales.

#### ● Cross Fertilization Plan:

Desarrollar innovaciones blockbuster.

Sinergias cruzadas entre marcas (pasta, arroz y salsas).

Publicidad. Escoger el best practice portfolio.

#### ● Especial énfasis sobre el mercado con valor añadido

Fresca.

Comida lista para tomar.

Conveniente.

Saludable.



# 06



Conclusión

## Conclusiones

- Los objetivos fijados para esta división durante este periodo estratégico son distintos según la tipología de producto:
  - En Pasta Seca. Nuestro objetivo es ser el N°1 a nivel mundial del concepto como Pasta Meal Solutions. Con posiciones de liderato en Europa, Norteamérica y Mahgreb.
  - En Pasta Fresca. En una primera fase nos situaríamos como líder de la pasta fresca y en platos cocinados a base de pasta en Europa.
- Actualmente trabajamos activamente en la consecución de estos objetivos con inversiones tanto en innovación como en refuerzo de nuestras marcas y en el desarrollo de las sinergias propias de la consolidación como líder de un mercado, el de la Pasta.



# 07



Calendario Corporativo

## Calendario Corporativo

En el año 2007 Ebro Puleva continua con su compromiso de transparencia y comunicación:



1 de marzo	Presentación resultados cierre del ejercicio 2006
2 de abril	Pago trimestral de dividendo
18 de abril	Junta General de Accionistas (2ª Convocatoria)
19 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
2 de julio	Pago trimestral de dividendo
24 de julio	Presentación resultados 1er semestre
2 de octubre	Pago trimestral de dividendo
31 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y precierre 2007
19 de diciembre	Anuncio dividendo 2008 a cuenta 2007
26 de diciembre	Pago trimestral de dividendo



# 08



Advertencia Legal

## 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 Puleva 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 Puleva 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.

