

# Riviana y Panzani



2 x 2

**Ebro PULEVA**  
GRUPO

2 x 2



## Índice

- \* **Introducción**
- \* **Riviana Foods**
  - **Mercados, productos y principales magnitudes**
    - **Arroz USA**
    - **Negocios Centro América**
  - **Estrategia y Sinergias**
- \* **Panzani**
  - **Mercados, productos y principales magnitudes**
  - **Estrategia y Sinergias**
- \* **Conclusiones**
- \* **Calendario Corporativo**
- \* **Advertencia Legal**





Introducción





## Liderazgo

- \* Ebro Puleva es el mayor grupo español de alimentación, con una facturación de 2.122 Mío. de euros e ingresos netos de más de 121 Mío. de euros en 2004.
- \* En los últimos cinco años, hemos llevado a cabo un número de movimientos estratégicos para alcanzar nuestra actual estructura:
  - En 2000, nos fusionamos con Puleva
  - En 2001, incorporamos Herba
  - Entre 2001 y 2004 compramos 7 pequeñas y medianas compañías
  - En septiembre 2004, adquirimos Riviana
  - Hemos vendido el 49% de nuestra inversión en Iansa a un nuevo socio con sinergias de negocio
  - En 2005, adquirimos Panzani
  - Ahora somos líderes en los mercados españoles de azúcar y lácteos, líderes mundiales en arroz y tras la adquisición de Panzani, una referencia en el mercado de pasta en Europa.

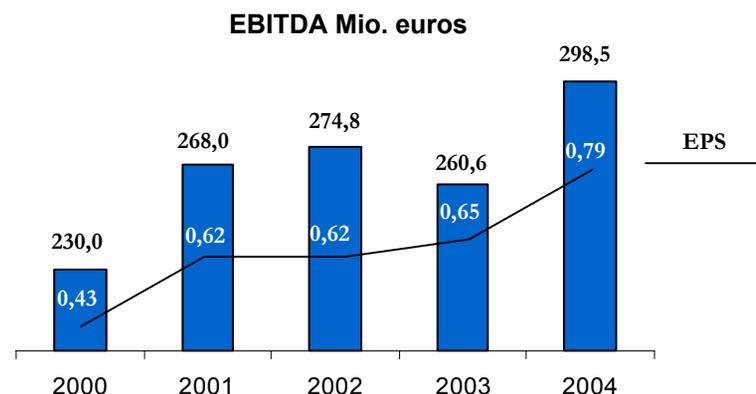
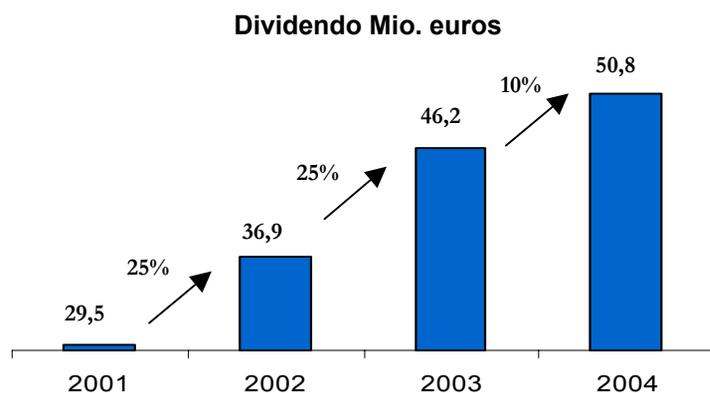
\* **2 x 2**



## Comprometidos con nuestros accionistas

\* Estamos completamente dedicados a nuestros accionistas mediante:

- Política de dividendo
- Crecimiento de la rentabilidad



- Información y transparencia.

Por esta razón, estamos aquí ahora, para presentar a los nuevos miembros de nuestro equipo y para explicar la tarea y las estrategias a desarrollar.

\* **2 x 2**

Creación de Valor. La habilidad de generar crecimiento intrínseco a través de nuevos negocios, modelos de coste y sinergias...



## Creación de Valor

\* A través de la información contenida en esta presentación, damos a nuestros accionistas dos formas diferentes de crear valor:

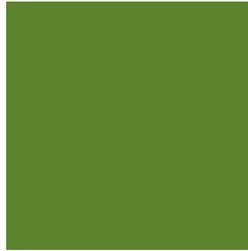
- Una, Riviana; basada en:

Reestructuración y Concentración Industrial  
Reducción de Costes y Programa de Austeridad  
Reducción de Gastos Generales

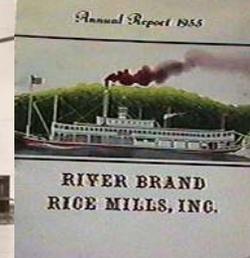
- Y otra, Panzani; basada en:

Sinergias Comerciales  
Sinergias Industriales  
Sinergias de Distribución y Costes  
Renegociación con Proveedores

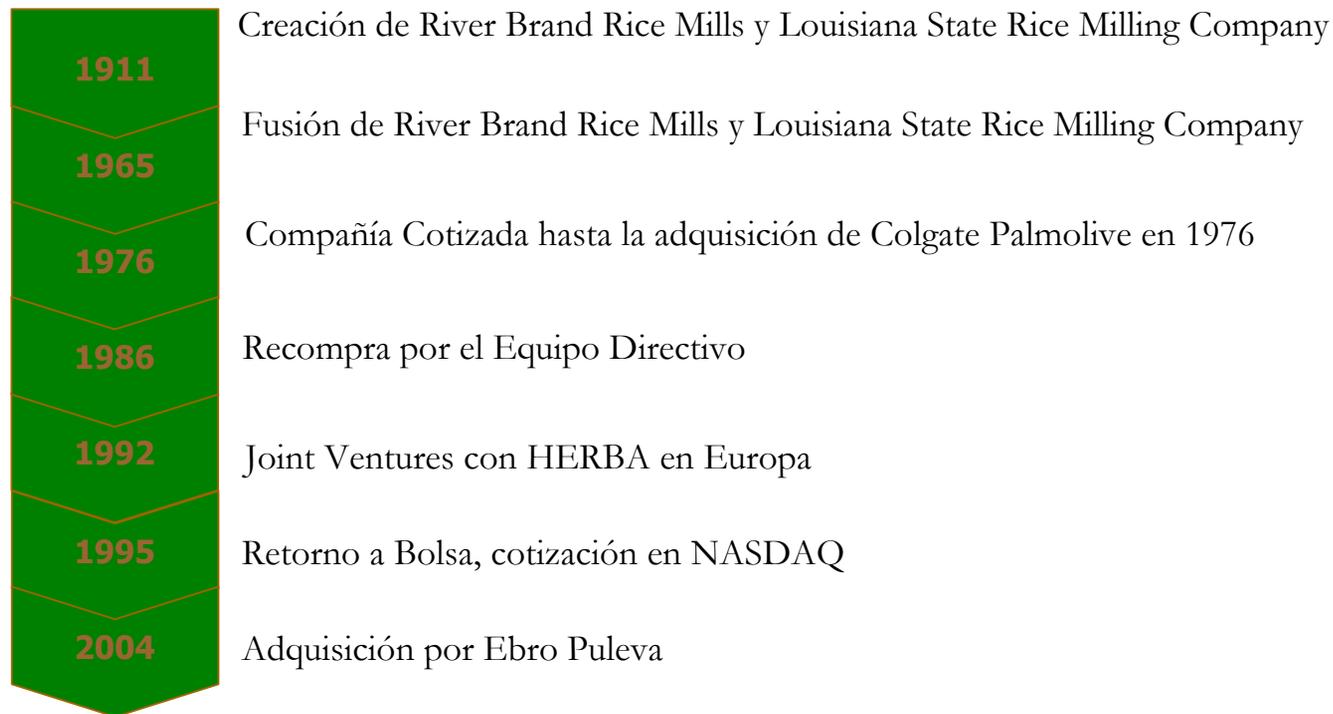
\* **2 x 2**



*Riviana*



## Nueva Energía para el Proyecto



\* 2 x 2

# M y P

**Mercados, productos y  
principales magnitudes**

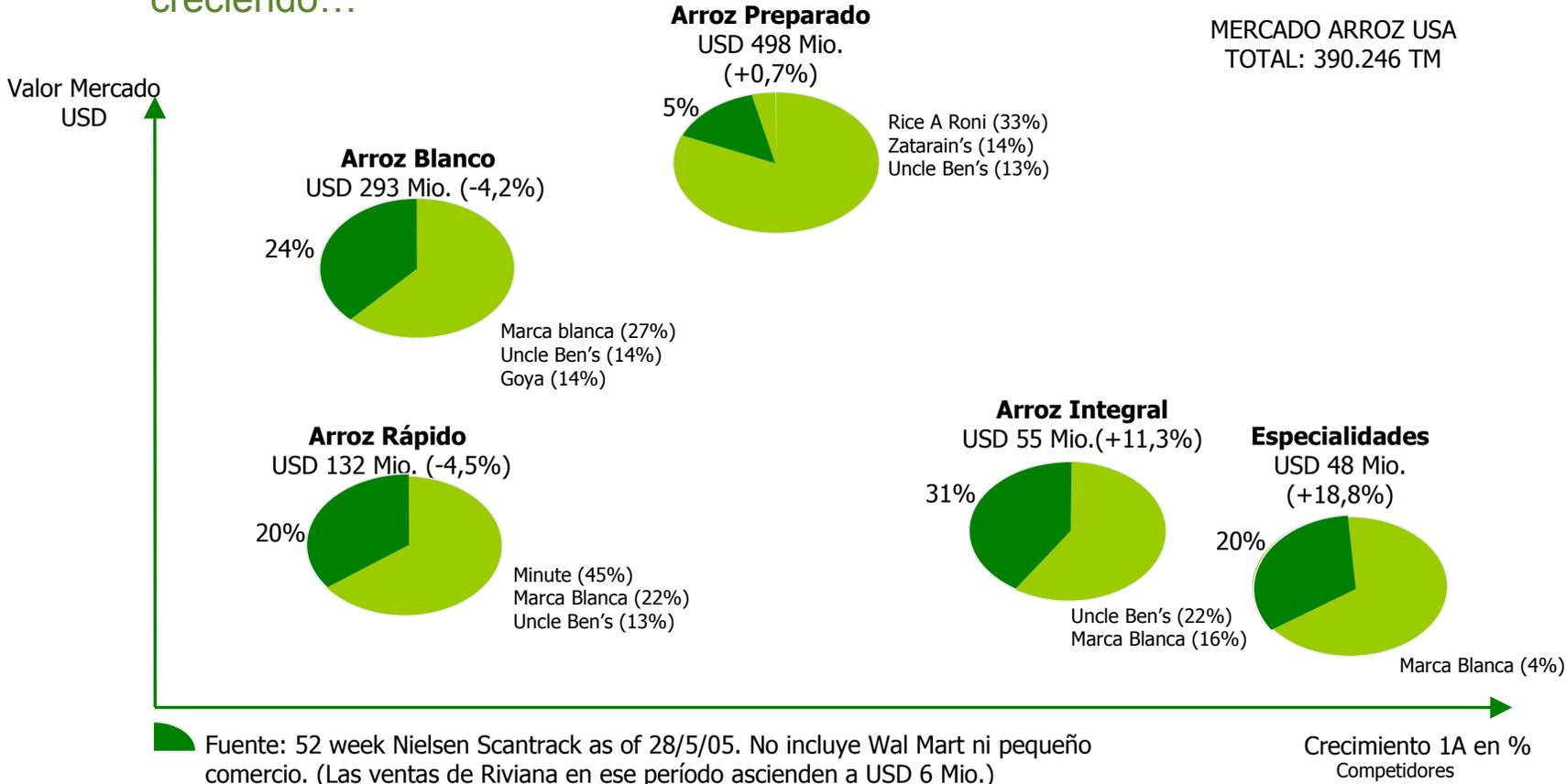
# AUSA

ARROZ USA

**Ebro PULEVA**  
GRUPO



Somos líderes en casi todas las categorías, pero todavía podemos seguir creciendo...



\* 2 x 2

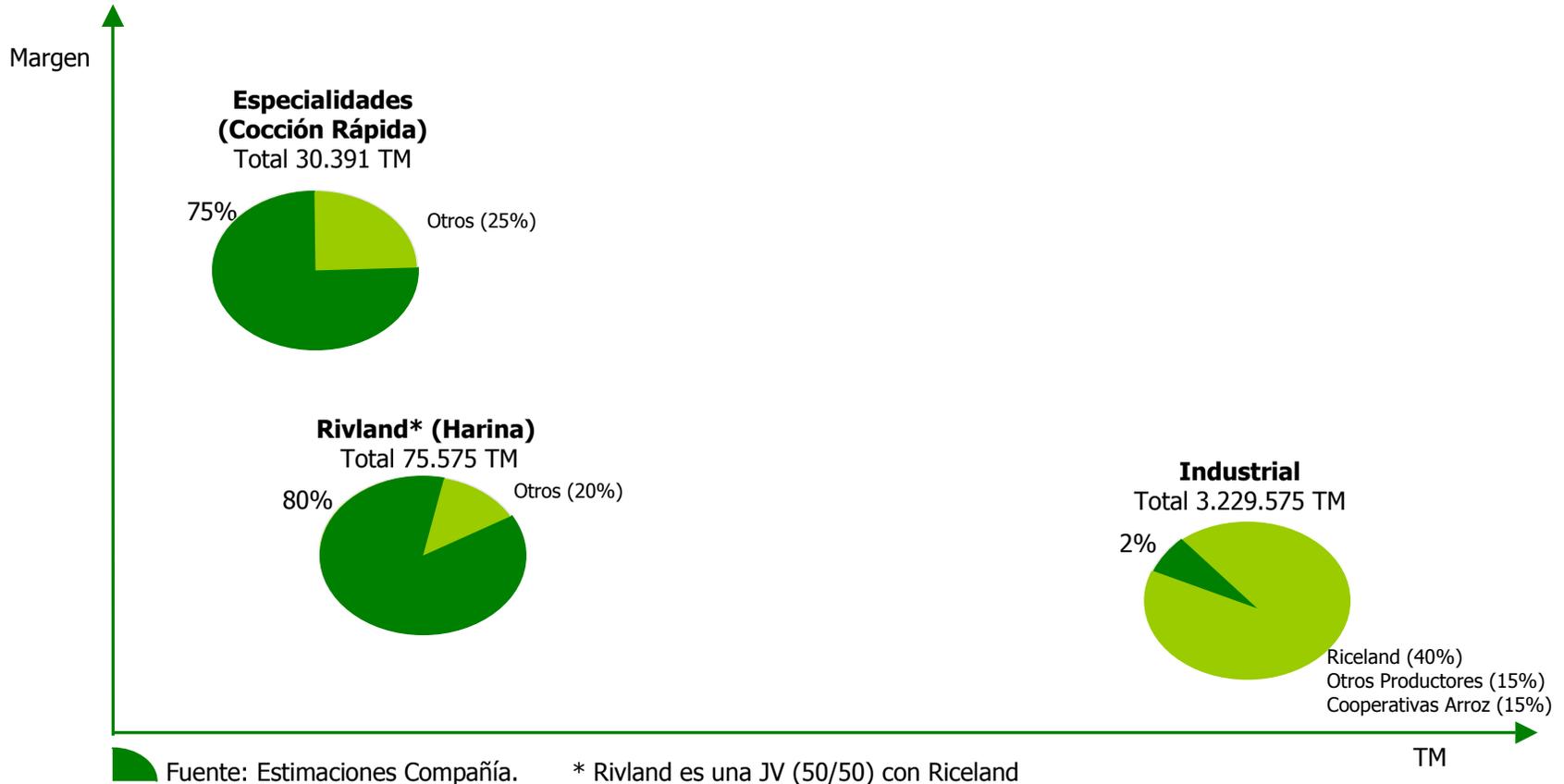


# Marcas Riviana, mercados y cuota de mercado

## Mercado Industrial



Enfoque hacia productos de valor añadido frente a los tradicionales

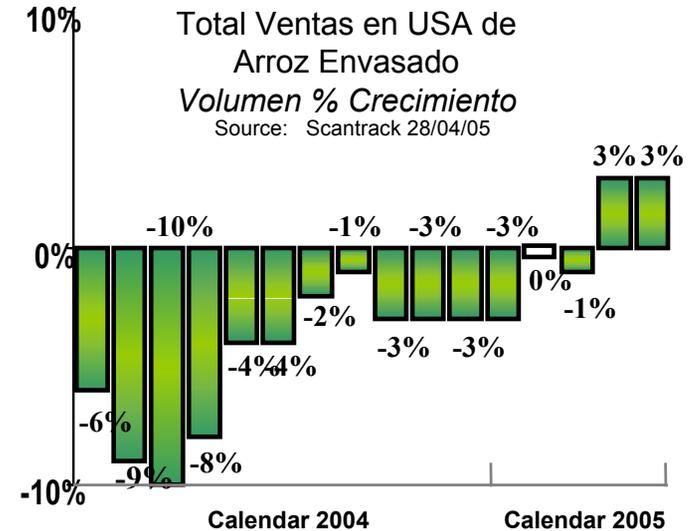


\* 2 x 2



## Recuperación del mercado tras la Dieta Atkins y fuerte fidelidad de marca en mercados estratégicos

- \* Total ventas arroz envasado en USA recuperándose tras el efecto de la Dieta Atkins.



- \* Tres regiones claves suponen el 44% en valor del mercado USA de arroz envasado: Nueva York (24,4%), Los Angeles (12,7%), Miami (7%).
- \* Las marcas de Riviana mantienen la posición de líder en esos mercados: Los Angeles (Mahatma es el nº uno en su categoría, 30% de cuota de mercado); Nueva York (Carolina (22%) & Success (34%) son líderes en sus respectivas categorías); Miami (Mahatma es el primero en su categoría, con un 17% de cuota de mercado).

\* **2 x 2**

# NCA

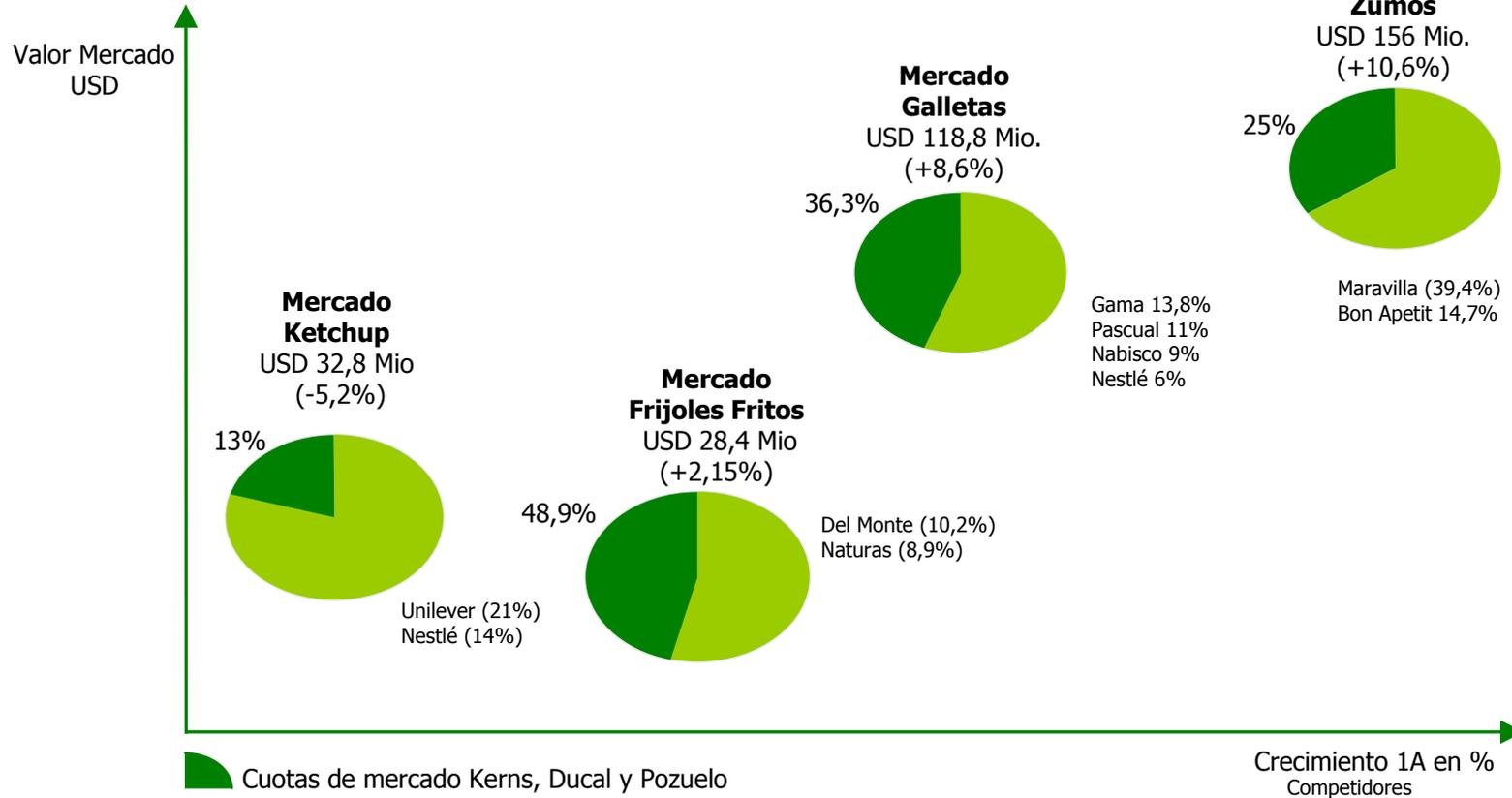
Negocios  
Centro América

**Ebro PULEVA**  
GRUPO

# Kerns, Ducal, Pozuelo mercados y cuota de mercado en Centro América



## Posicionamiento estratégico en los mercados de mayor crecimiento



\* 2 x 2

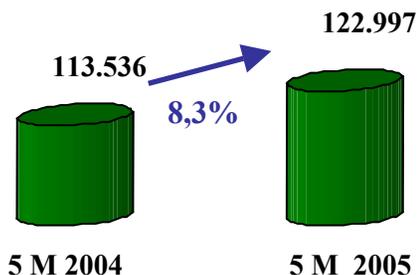


## Principales Magnitudes Financieras de Riviana (Consolidado)

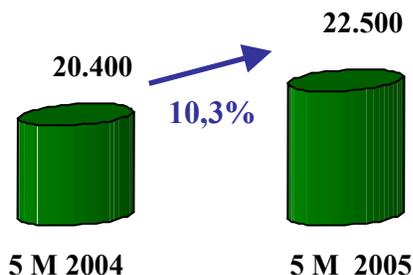
Mio. USD	2004 <sub>(2 &amp; 4)</sub>	2003 <sub>(1 &amp; 4)</sub>	.04/03	5M 2005 <sub>(3)</sub>	5M 2004 <sub>(1)</sub>	5M 05/04
<b>Ventas</b>	398,1	400,1	-0,5%	169,5	154,7	9,6%
<b>Ebitda</b>	38,0	39,1	-2,8%	20,4	14,7	38,8%
<b>Margen Ebitda</b>	9,5%	9,8%	-2,3%	12,0%	9,5%	26,7%
<b>Ebit</b>	29,4	35,6	-17,4%	14,4	11,2	28,6%
<b>Capex</b>	14,8	12,6	17,5%	7,6	4,5	68,9%

- (1) Incluye aportación filiales europeas
- (2) Proforma. Excluye aportación filiales europeas y ajustes adquisición
- (3) Excluye aportación filiales europeas pero incluye ajustes adquisición
- (4) Año natural proforma (anteriormente ejercicio finalizaba en Junio)

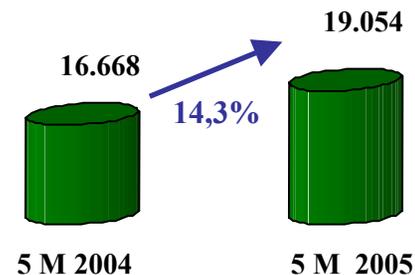
VENTAS NETAS RIVIANA (USD Mio)



VENTAS NETAS KERN'S (USD Mio)

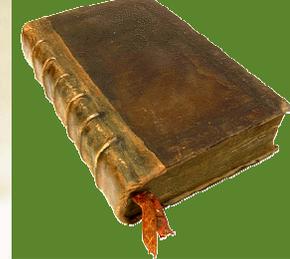
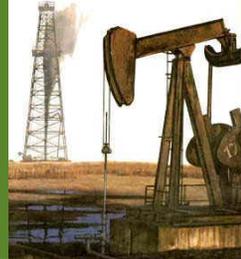


VENTAS NETAS POZUELO (USD Mio)



**\* 2 x 2**

## Inmovilizado no afecto a la actividad principal



### Venta de activos ociosos

#### \* Por ejecutar durante el 4T05

- Subasta de arte, libros y mobiliario. Valor estimado USD 2,0 Mio.

#### \* En consideración

- Jefferson Davis Parish – 303 Ha. de terrenos agrícolas que generan anualmente USD 0,07 Mio en royalties de petróleo & gas. Prospección en nuevas zonas de la propiedad para determinar la posibilidad de nuevas perforaciones.
- Caldwell Parish – 50% de participación en 2.023 Ha de terrenos agrícolas, exploración actualmente en proceso para evaluar las reservas de petróleo y gas. USD 0,2 Mio recaudados en el 1T05 en royalties.
- Terrenos en Centro América.

\* 2 x 2

# E y S

Estrategia y  
Sinergias

**Ebro PULEVA**  
GRUPO



### Una vez privatizada, recortando costes

- \* NASDAQ delisting. USD 1,5 Mio coste anual
- \* Nuevo enfoque: Austeridad + Eficiencia.
  - Jubilación anticipada de varios miembros del equipo directivo anterior (acordado 2T05). Ahorro anual: USD 1,5 Mio.
  - Jubilaciones anticipadas: disminución (5% aprox) de los indirectos USA. Entre el 4T05 y el 1T06.
  - Preparando un plan definido de regulación de empleo con ayudas de jubilación. Con efecto 1T06.
  - Nueva definición de las funciones de las oficinas centrales de Riviana:
    - Nueva estructura administrativa, financiera y de control.
    - Nuevos sistemas TI.
    - Ahorros sustanciales y mayor velocidad de ejecución.

\* **2 x 2**



### Consolidación y Automatización para el Futuro

- \* Consolidación Industrial. El nuevo enfoque está siendo implementado; concentración de la capacidad, acercamiento a las zonas de cosecha, flexibilidad y cultura de costes.
- \* Eficiencia en logística y aprovisionamiento.
- \* Reducción de gastos y duplicidades debidos a la actual dispersión fabril.
- \* Mejora de Automatización & Tecnología. Inversión programada 2S05 / 1T06 de USD 7Mio. Principales proyectos:
  - Planta de Arroz Salvaje (Clearbrook, MN): USD 2,9 Mio. (agosto). Ahorro anual: USD 0,7 Mio.
  - Nueva línea BIB Success (Houston, TX): USD 2,5 Mio. (estimado para el 4T05) Ahorro anual USD 0,5 Mio.
  - Nuevos almacenes (Houston, TX): USD 1,2 Mio. (estimado para el 1T06). Ahorro anual USD 0,4 Mio.
  - Nueva línea industrial para IQF (Brinkley, AK): USD 0,2 Mio. Operativa en 3T05 utilizando activos existentes. Danrice colabora este proyecto.
- \* La nueva estructura producirá fuertes ahorros, eficiencia y reducción del Capital Circulante.

\* **2 x 2**



## Formar parte del mayor grupo arrocero mundial produce sinergias a largo plazo I



### Incorporación al Grupo, en varias áreas se generan considerables sinergias a largo plazo:

#### \* En el lado Comercial:

- Productos microondas, desarrollados conjuntamente para su lanzamiento en el 4T05. El proyecto optimizará el uso de las instalaciones de Herba en España y añadirá USD 0,25 Mio. (estimado) a las ventas del 4T05 (en una nueva categoría para Riviana) en USA.
- Suministradores mundiales para clientes industriales globales, optimizando las fortalezas del Grupo.
- Cooperación comercial con Puleva Biotech en USA y Centro América y Panzani en Canadá.

#### \* En el lado Aprovisionamientos / Compras:

- Riviana será el coordinador para el suministro de arroz largo USA y arroz salvaje en USA para el Grupo Ebro Puleva, añadiendo aquellos volúmenes a su actual poder de compra.
- Las compras de arroces aromáticos de Riviana (basmati & jasmine) (6.000 TM) se añaden al poder de compra de Ebro Puleva.

\* Ahorros en el consumo de agua y energía. Basados en el know-how de Danrice y Puleva Biotech, se está llevando a cabo un estudio detallado en las instalaciones de Brinkley (AK) y Houston (TX) para diseñar un nuevo enfoque industrial. Los ahorros (previstos para 2006) del 25% del coste actual (USD 3 Mio.) supondrán USD 0,75 Mio.

\* Otros gastos menores (Nielsen, media, etc) están en estudio para su contratación global y reducción del coste.

\* **2 x 2**



Formar parte del mayor grupo arrocero mundial produce sinergias a largo plazo II



## Proyectos Conjuntos: Apalancamiento de fortalezas para el futuro

- \* Renovación de las instalaciones IQF con la colaboración de Danrice. Estimado 3T05.
- \* Trabajo en equipo para ahorro de costes en las tecnologías de arroces de cocción rápida.
- \* Trabajo en equipo para el diseño de nuevos formatos de empaquetado, utilizando las capacidades del Grupo.
- \* Desarrollo conjunto de bebidas de alto valor añadido entre Kern's y Puleva.
- \* Nuevos desarrollos de productos microondas en colaboración con Herba y Panzani.

\* 2 x 2



### Dispuestos para el crecimiento

#### \* Arroz USA:

- Mercado excelente para cimentar el crecimiento en ventas.
- Oportunidad de ahorro de costes para mejorar los resultados.
- Inversión en nuevos sistemas y tecnología.

#### \* Negocios en Centro América:

- Posición comercial y de distribución, plataforma para el lanzamiento de nuevos productos.

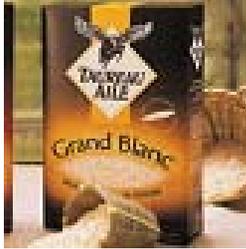
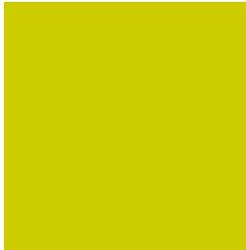
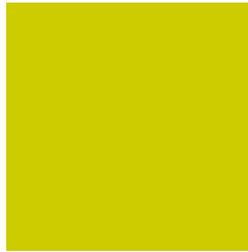
#### \* Tanto en USA como en Centro América:

- Inversión en el desarrollo de nuevos productos y marcas
- Potenciales adquisiciones podrían mejorar las oportunidades de crecimiento.

#### \* En cifras:

- Los ahorros en un plazo de tres a cinco años podrían generar crecimientos TAM del 25%
- Crecimiento a medio plazo de los ingresos operativos de un 15-20%

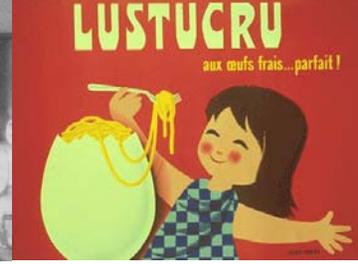
\* **2 x 2**



*Panzani*



## ..Un poco de historia



## Por fin un proyecto industrial!!!



Creación de la marca y la compañía por Jean Panzani

Adquisición de Panzani y Milliat Frères por Danone

Adquisición de Agnesi por Danone

Fusión entre Panzani y William Saurin

PAI adquiere Panzani a Danone en 1998, que es un grupo de alimentación diversificado que el equipo rediseña vendiendo negocios no estratégicos: Macáin (alimentación para animales), William Saurin (conservas vegetales), Amora Maille (mostazas y salsas), Agnesi (pasta en Italia) y Flora (arroz en Italia). De esta forma, Panzani queda constituida como una empresa esencialmente de pasta seca y salsas para pasta

Panzani compra Lustucru a la familia Skalli. Lustucru es líder en arroz (con dos marcas, *Lustucru* y *Taureau Ailé*) y pasta fresca

La combinación de ambas empresas crea el grupo líder en “dry grocery” en Francia

Proceso de integración completado. Panzani es el mayor productor de pasta y arroz en Francia con ventas de €431,2mm y EBITDA de €68,7mm en 2004

\* 2 x 2

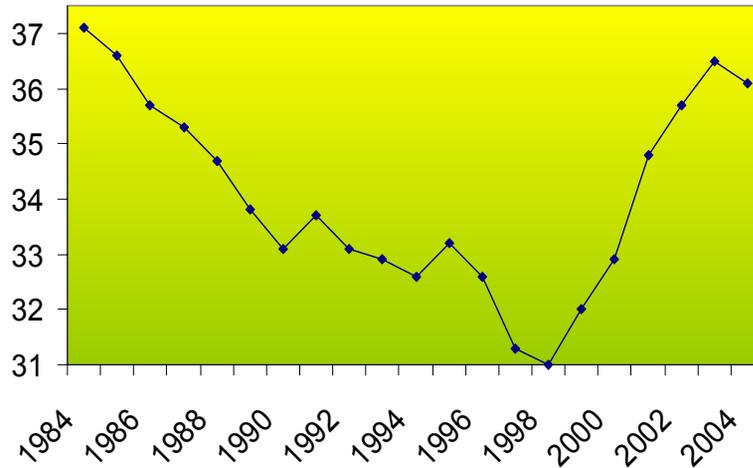


## Un poco de historia, en gráficos...

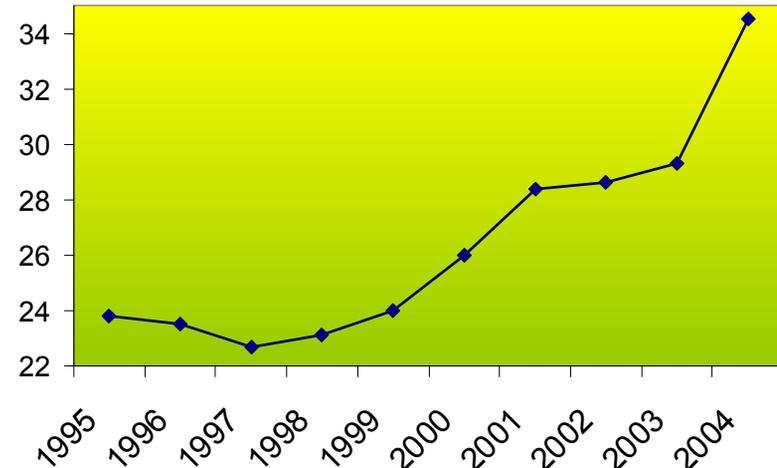


### Un cambio exitoso en la estrategia de marketing

**Pasta Panzani**  
Cuota de mercado en Francia



**Salsas Panzani**  
Cuota de mercado en Francia



\* Desde 1998 Panzani queda constituida como una empresa esencialmente de pasta seca y salsas para pasta y comienza entonces una estrategia de reconocimiento de marca a través de una fuerte campaña publicitaria.

\* **2 x 2**

# M y P

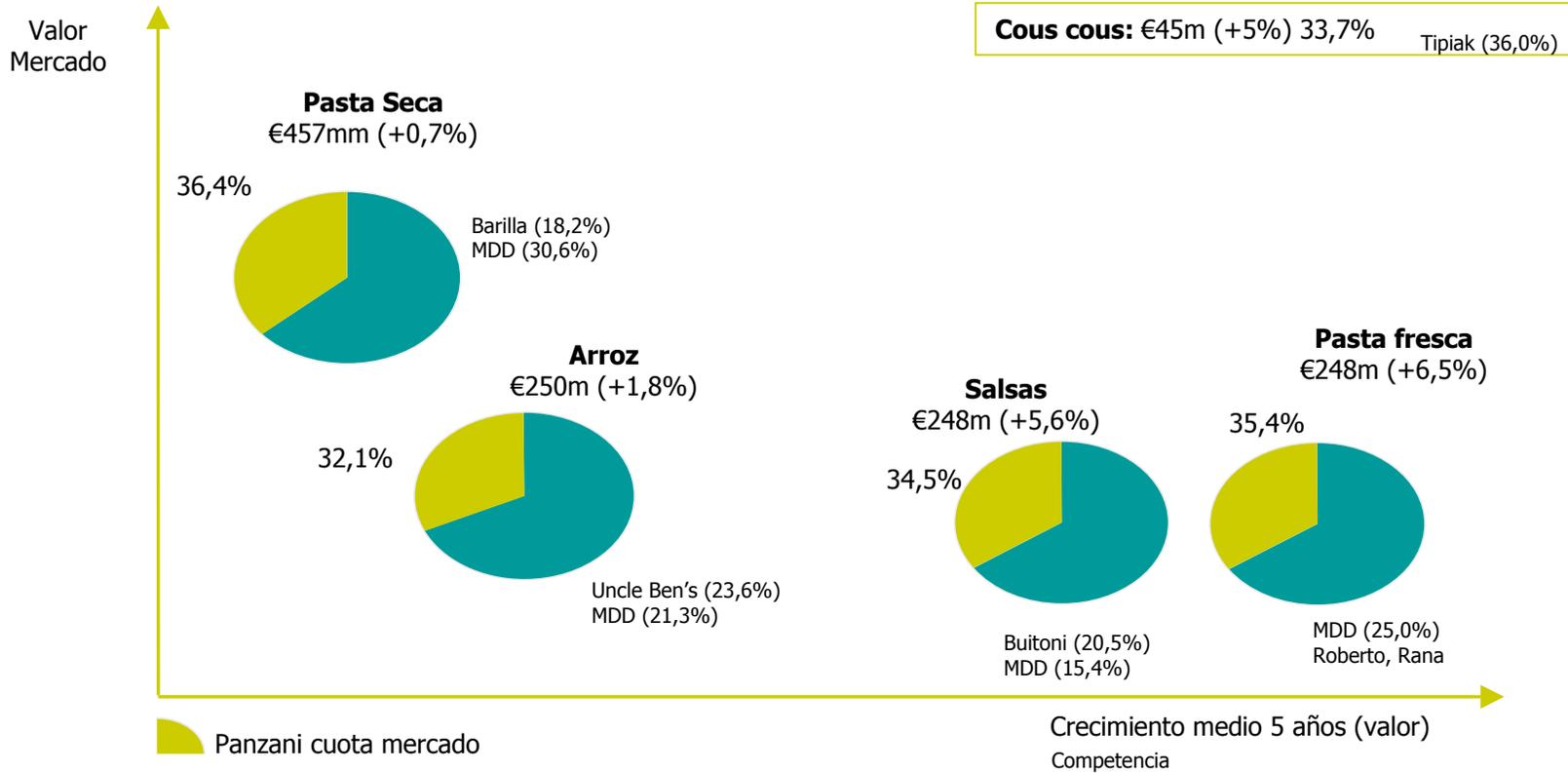
**Mercados, productos y  
principales magnitudes**



# Panzani, mercados y cuota de mercado



## Mercados y cuota de mercado



**\* 2 x 2**



## Panzani, mercado y cuota de mercado



### Mercado de pasta seca en Francia

- \* Panzani es líder en el mercado de pasta seca con una cuota del 36,4%. Sus principales competidores en este segmento son Barilla (18,2%) y las marcas de distribución (30,6%).
- \* La pasta seca hoy vende unas 110.495 t/año.

### Mercado de arroz en Francia

- \* Panzani es líder en el mercado de arroz en Francia con una cuota de mercado del 32,1%, a través de dos marcas:
- \* Lustucru enfocada hacia arroces convenience y Taureau Ailé enfocada hacia arroces exóticos.

Su mayor competidor en la categoría es Uncle Ben's (23,6%), seguido por la marca blanca (21,3%).

### Mercado de sémola en Francia

- \* Panzani es el número 1 mundial en el mercado de sémola, tanto en su variante de materia semielaborada para la producción de pasta como en su uso acabado (cous-cous, incluye las marcas Regia y Ferrero), con una cuota de mercado del 33,7%.
- \* Su competidor principal Tipiak controla el 36% del mercado. Por otra parte, los flujos de inmigración están aportando fuertes ratios de crecimiento al mercado de cous-cous.

\* **2 x 2**



## Panzani, mercados y cuota de mercado



### Mercado de salsas en Francia

- \* Panzani es líder en Francia en el mercado de salsas para platos de pasta y arroz, con una cuota de mercado del 34,5% en 2004. Sus competidores más importantes son Buitoni (20,5%) y marcas blancas (15,4%).
- \* Panzani ha estado ganando cuota de mercado en salsas para pasta desde 1997 y ha desarrollado un número de recetas aparte de la salsa básica de tomate, lo que le ha permitido sobrepasar a Buitoni, el anterior líder en Francia. Estas salsas son estables y refrigeradas, para usar con pasta o arroz.
- \* El volumen de salsas es ahora 25.359 t/año, que están externalizadas.
- \* El crecimiento en salsas en Francia en años recientes se ha alcanzado como resultado del incremento en la penetración de mercado y mayor consumo.
- \* La línea de salsa fresca, combinada con la pasta fresca, es la mayor propuesta de valor añadido para los consumidores.

### Mercado de pasta fresca en Francia

- \* Panzani es líder en el mercado de pasta fresca en Francia, con una cuota de mercado del 35,4% en 2004. Lustucru es, de lejos, la marca más relevante en pasta fresca en Francia.
- \* Su competidor más cercano es la marca blanca (25%), seguido de operadores con pequeñas posiciones de mercado (Roberto, Rana, Buitoni, etc.).

\* **2 x 2**



## Estados financieros



### Principales magnitudes

Mio. EUR	2004	2003	.04/03	5M 2005	5M 2004	5M 05/04
<b>Ventas</b>	431	434	-0,7%	176	181	-2,8%
<b>Ebitda</b>	68,7	63,0	9,0%	31,2	29,6	5,4%
<b>Margen Ebitda</b>	15,9%	14,5%	9,8%	17,7%	16,4%	8,4%
<b>Ebit</b>	52,3	49,3	6,1%	25,2	24,9	1,2%
<b>Capex</b>	14,2	16,2	-12,3%	8,1	8,2	-1,2%

\* Las ventas en los primeros cinco meses de 2005 han decrecido en un 2,8% hasta los 176 Mio. EUR. Esto es consecuencia directa de una caída en precios de la materia prima (trigo seco) con un impacto directo en los precios de venta finales. Pese a ello, los márgenes mejoraron en un 8,4% hasta casi 18%, márgenes sorprendentes para productos como pasta o arroz, lo que se explica por el importante reconocimiento de las marcas de Panzani.

\* 2 x 2

## Inmovilizado no afecto a la actividad principal



### Vendido

<b>Cameroon</b>	Junio 2005	EUR 4,5 Mio.
<b>Restaurante Bastille</b>	Junio 2005	EUR 1,0 Mio.
<b>Restaurante Les Terraux</b>	Junio 2005	EUR 0,2 Mio.
<b>Factoría Mozac</b>	Mayo 2005	EUR 0,6 Mio.
<b>Total</b>	Junio 2005	EUR 7,3 Mio.

### Próximamente

**Propiedad Sociadore**

**Contenciosos**

**Otros**

**\* 2 x 2**

# E y S

Estrategia y Sinergias

**Ebro PULEVA**  
GRUPO



### Comercial e Industrial

- \* **Reino Unido** (Utilización de nuestra fuerza de ventas en RU para la venta de productos Panzani)
  - Distribución minorista (Ventas estimadas 2,1 Mio. EUR en el primer año). Sémola, pasta fresca, salsas frescas y pasta microondas.
  - Industrial (Ventas estimadas 1 Mio. EUR en el primer año). Sémola, pasta fresca y seca y cous-cous.
- \* **Dinamarca** (Ventas estimadas 0,3 Mio EUR). Sémola y pasta.
- \* **Hungría** Fuerza de ventas optimizada a través del lanzamiento de la pasta seca de Panzani. En progreso.
- \* **República Checa** Fuerza de ventas optimizada a través del lanzamiento de la pasta seca de Panzani. En progreso.
- \* **Polonia** Fuerza de ventas optimizada a través del lanzamiento de arroz español y pasta fresca.
- \* **España y Portugal** Lanzamiento al mercado de pasta de alto valor añadido.
- \* **Norte de Africa** (Marruecos, Algeria y Túnez) Complementar nuestra actividad arrocerera con la pasta bajo la marca Panzani.

\* **2 x 2**



## Nuevo enfoque organizacional



### Renegociación con proveedores actuales

- \* Estamos apalancándonos en distintos inputs para conseguir mayor poder de negociación. Tratamos de acumular tanto volumen como sea posible en diferentes mercados europeos en:
  - Impresión
  - Publicidad
  - Electricidad y Gas
  - Envases y embalajes plásticos
  - Seguros
  - Nielsen y otros proveedores de información comercial
  - Viajes
  - Servicios de auditoria
  - Servicios financieros
  
- \* Además de lo anterior, hemos renegociado dos acuerdos de licencia incrementando nuestros ingresos anuales en 1,6 Mio EUR a partir del ejercicio 2006.

\* **2 x 2**



## Colaboraciones industriales, intercompañías e internas

- \* Construcción de una factoría con la última tecnología para arroz y pasta microondas en Jerez. Esta factoría suministrará a los mercados de Panzani y Ebro Puleva con productos de última generación. Comienzo con 1.000 TM.
- \* Penetración del sector IQF con productos base, aprovechando la tecnología de Danrice en una de las líneas de producción de Lustucru (canal Horeca).
- \* Equipo único para compras y suministro de arroz en colaboración con Riviana y Herba.
- \* Comité de calidad único intercompañías.
- \* Comité de R+D+I único intercompañías.
- \* Equipo de auditoria interna único.

\* **2 x 2**



**Pasta + Sémola + Couscous + Arroz + Salsas  
= 63.000 toneladas**

**VALOR SINERGIAS A CORTO PLAZO 9,3 Mio. EUR**

**\* 2 x 2**



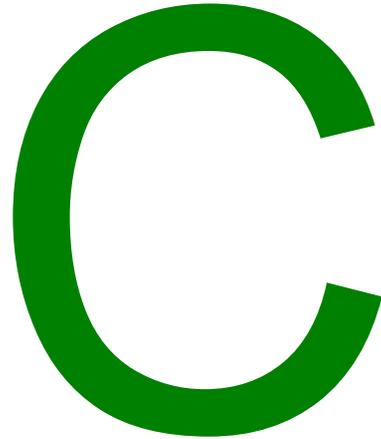
### Ilusionados con un proyecto industrial a largo plazo

- \* Unas marcas fuertes en un mercado fuerte.
- \* Un liderazgo incontestable en todas las categorías de producto.
- \* Un socio de referencia necesario para la gran distribución francesa, ella misma ya internacionalizada.
- \* Una rentabilidad destacable gracias a sus fuertes marcas con márgenes ya superiores al 17%.
- \* Un equipo directivo joven y dinámico muy enfocado a estrategias de consumidor.
- \* Todo ello apalancado sobre un gran Grupo de alimentación lo que genera sinergias, complementariedades y que, además, permite la internacionalización de nuestros productos en nuevos mercados.
- \* Permitiendo el desarrollo acelerado de nuevas tecnologías en productos con alto valor añadido (platos cocinados, congelados, etc.).

\* **2 x 2**



**Ebro PULEVA**  
GRUPO

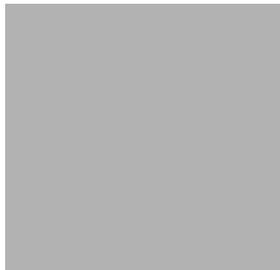


Conclusiones



## Conclusiones

- \* Ebro Puleva ha mantenido su compromiso de incorporar fuentes de ingresos no relacionadas con el azúcar.
- \* Tenemos Riviana y Panzani, futuras máquinas de crecimiento del nuevo Grupo Ebro Puleva, justo después de que haya sido presentada al público la nueva propuesta de la reforma de la OCM del azúcar.
- \* Ambas compañías son sólidas con una fuerte generación de cash flow, cuotas líderes de mercado y expectativas de crecimiento positivas.
- \* Ahora es tiempo de consolidación de nuestros nuevos activos, extrayendo de y con ellos tanto valor y sinergias como sea posible.
- \* Mientras tanto, continuamos con nuestro compromiso, rentabilidad para nuestros accionistas.



\* 2 x 2



## Calendario Corporativo





### Un mayor esfuerzo de comunicación

En el año 2005 Ebro Puleva continuará con su compromiso de transparencia y comunicación:

8 de febrero	Presentación resultados cierre del ejercicio 2004
1 de abril	Pago de dividendo
27 de abril	Junta General de Accionistas
28 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
4 de julio	Pago de dividendo
28 de julio	Presentación resultados 1er semestre
3 de octubre	Pago de dividendo
27 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y precierre 2005
22 de diciembre	Anuncio dividendo 2006 a cuenta 2005
27 de diciembre	Pago de dividendo



## 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.