



Full Flavour Meal Solutions

Septiembre 2010





ÍNDICE

- 1. Historia de Ebro**
- 2. Historia de Panzani**
- 3. Panzani en la Actualidad**
- 4. Panzani 2010-2012**
- 5. Ebro 2010-2012**
- 6. Calendario Corporativo 2010**
- 7. Advertencias Legales**



1

HISTORIA DE EBRO



El Modelo de Negocio de una Plataforma

- Ebro se creó en el año 2000 tras la fusión del Grupo Azucarero líder en España y el Grupo Lácteo Español líder en leches funcionales. En ese momento el Grupo tenía un perfil local e industrial y operaba en un sector altamente regulado.
- Tras la fusión comenzó un periodo de gran actividad corporativa: Entre los años 2001 y 2010 invertimos 1,700 millones de euros y desinvertimos alrededor de 1.900 millones de euros sin llevar a cabo ninguna ampliación de capital y manteniendo una buena política de retribución hacia nuestros accionistas.
 - Actualmente no mantenemos ninguno de los negocios originales del grupo.
 - Y a día de hoy Ebro está prácticamente libre de deuda.
- Actualmente Ebro está presente en mas de 23 países, somos líderes mundiales en el sector del arroz y segundos fabricantes de pasta en el mundo, con menos de un 6% del Ebitda en Iberia (Portugal y España). Norte America representa un 51% y el resto de Países Europeos el 42%.
- Estamos muy comprometidos con informar a nuestros accionistas y potenciales inversores de todos nuestras actividades, por eso el año pasado presentamos un monográfico de Ebro Norte América ("ENA"). Explicamos como habíamos construido una plataforma común generadora de importantes sinergias. Primero adquirimos Riviana, la líder de Arroz en Norte America, después en 2006 adquirimos New World Pasta ("NWP"). La combinación de los dos negocios ese año generaba 116 MUSD. Tras su integración en una misma plataforma, en 2009 ENA generó 164 MUSD (+41% 09/06). Las sinergias anunciadas para el periodo 2009-2012 fueron de 36 MUSD y seguimos esperando mayores crecimientos.
- Panzani, el negocio de Ebro en Francia, es el modelo de negocio para nuestras diferentes plataformas en el mundo una vez que todos los procesos de integración estén finalizados. Estamos orgullosos de dar visibilidad de esta parte del negocio a nuestros accionistas e inversores focalizado en Francia que, después de tiempos difíciles, empieza a mostrar signos de mejora.





2

HISTORIA DE PANZANI





Historia de Panzani

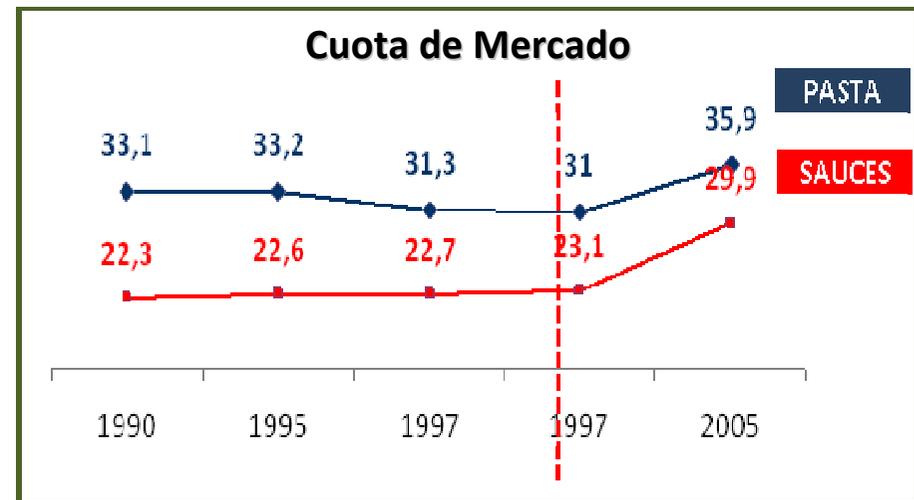
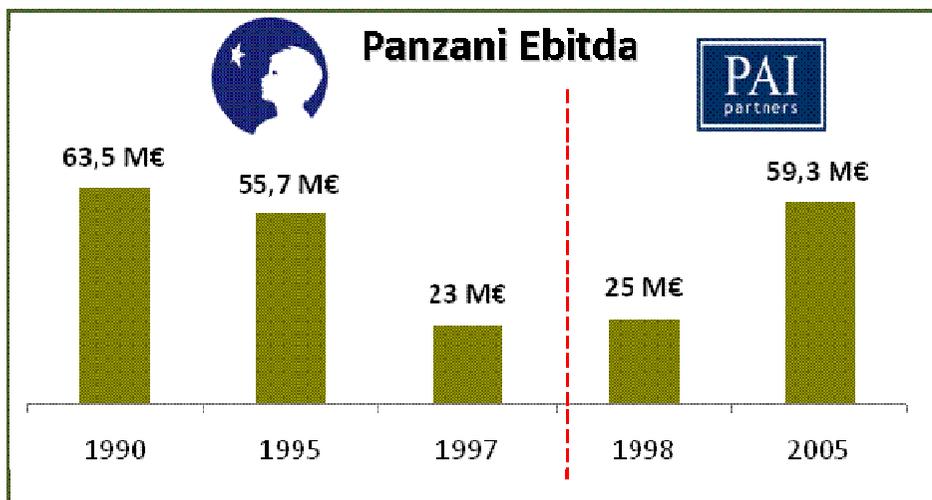
- o Panzani fue fundado en 1950 por Jean Panzani como un fabricante de Pasta. Desde entonces ha habido tres etapas muy importantes para el negocio:
 - o Danone. 1972-1998. Durante más de 25 años Panzani ha pertenecido a Danone. Danone le dio a la compañía y a su equipo directivo su cultura de marketing e I+D, asentando las bases para un crecimiento diferenciado de la marca blanca y con márgenes extraordinarios.
 - o PAI Partners. 1998-2005. PAI compró Panzani a Danone, en aquel momento Panzani era un grupo diversificado que PAI rediseño mediante la venta de los negocios que no eran estratégicos, como William Saurin (vegetales) y comprando marcas líderes en arroz y pasta fresca en Francia como Lustucru.
 - o Ebro. 2005. En 2005 Ebro compró Panzani a PAI. Desde entonces la visión a largo plazo de Ebro ha permitido invertir el dinero generado con el negocio industrial en comunicación, organización interna, etc. Y gracias a la experiencia del equipo de Panzani hemos construido la visión general de nuestra División de Pasta.



Periodo de PAI

• Durante el periodo de PAI, Panzani:

- Relanzó la marca de pasta y salsas, reforzando el camino de la innovación con grandes inversiones en publicidad.
- Adquirió Lustucru, pasta fresca y arroz, generando importantes sinergias y ahorros de costes.
- Se externalizó el arroz, las salsas y actividades logísticas.
- Alcanzó posiciones de liderazgo en platos de acompañamiento.





Periodo PAI II

- Durante el periodo de PAI, Panzani cambio su estructura corporativa:



- Desinversiones de negocios no estratégicos: Macain (comida para mascotas), William Saurin (vegetales), Agnesi (pasta en Italia) y Flora (arroz en Italia).



- Panzani compró Lustucru a la familia Skalli. Lustucru es líder de arroz en Francia (a través Lustucru y Taureau Ailé) y pasta fresca.





Periodo de Ebro

- o Panzani es la líder en Francia en sus categorías de alimentación seca.
- o Desde que Ebro compró Panzani se han realizado importantes acciones y decisiones estratégicas para el negocio:
- o Decisiones estratégicas:
 - o Acelerar el crecimiento en los negocios de más crecimiento. (salsas/fresco).
 - o Incrementar la rentabilidad en los negocios maduros. (pasta/arroz).
 - o Reducir los gastos operativos para financiar la inversión en publicidad.
- o Acciones:
 - o Fuerte relanzamiento y planes de innovación:
 - o Diferenciación de pastas con único sabor. (tecnología de germen de trigo patentada).
 - o Salsas frescas, nuevos sabores con una plataforma sin conservantes ni colorantes artificiales.
 - o Nueva tecnología para la pasta rellena fina.
 - o Relanzamiento de arroz la nueva tecnología Boil in the Bag (BIG).
 - o Desarrollo de la pasta de cocción rápida.
 - o Desarrollo de los primeras pastas y gnocchi para hacer a la sartén.
 - o Lanzamiento de platos frescos preparados, la gama de halal y pasta microondas en cubitos.
 - o Apoyado con una fuerte inversión en publicidad:
 - o Nueva estrategia basada en fuertes códigos visuales específicos. Anuncios cortos y muy repetidos.
 - o La inversión en publicidad ha incrementado en un 23%.





Periodo de Ebro II

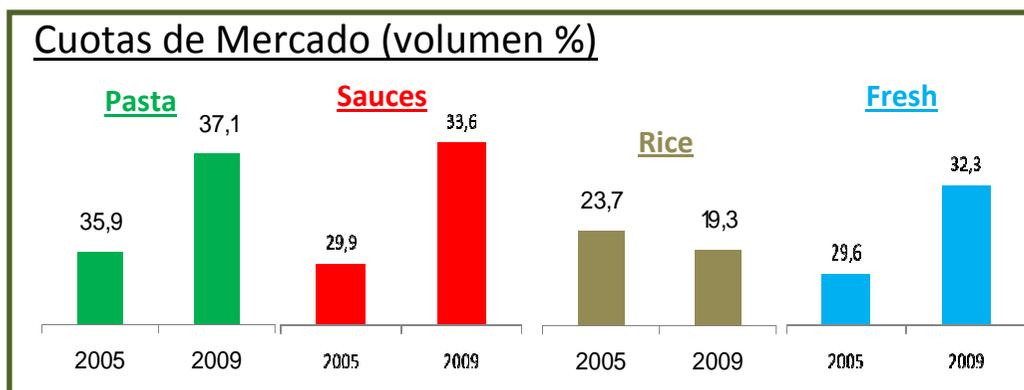
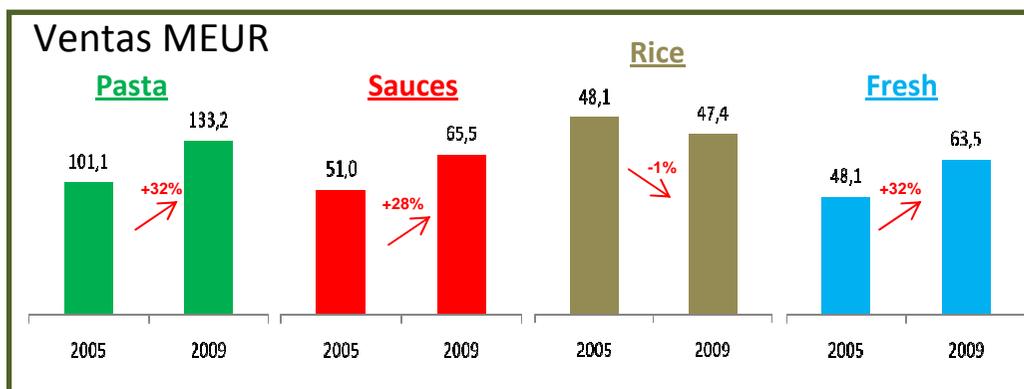
o Acciones II:

- o Implementación de un agresivo plan de recortes:
 - o 10 MEUR de ahorros de costes conseguidos mediante, externalización de servicios, transporte, fabricación y sinergias con Ebro. (medios, materias primas, equipos, etc.).
- o Ebro desarrolló un plan de reorganización que redujo en un 17% el total de la plantilla:
 - o Desinversión de actividades no estratégicas como Alp'imprim (impresión), GMM (molino), Sociadore (granjas de arroz /trigo).
 - o Reorganización industrial, cierre de la fabrica de couscous y desarrollo de un plan social en la fabrica de pasta de Marsella.
 - o Simplificación de la estructura con la integración de actividades (Integración Ferico).





Periodo de Ebro III



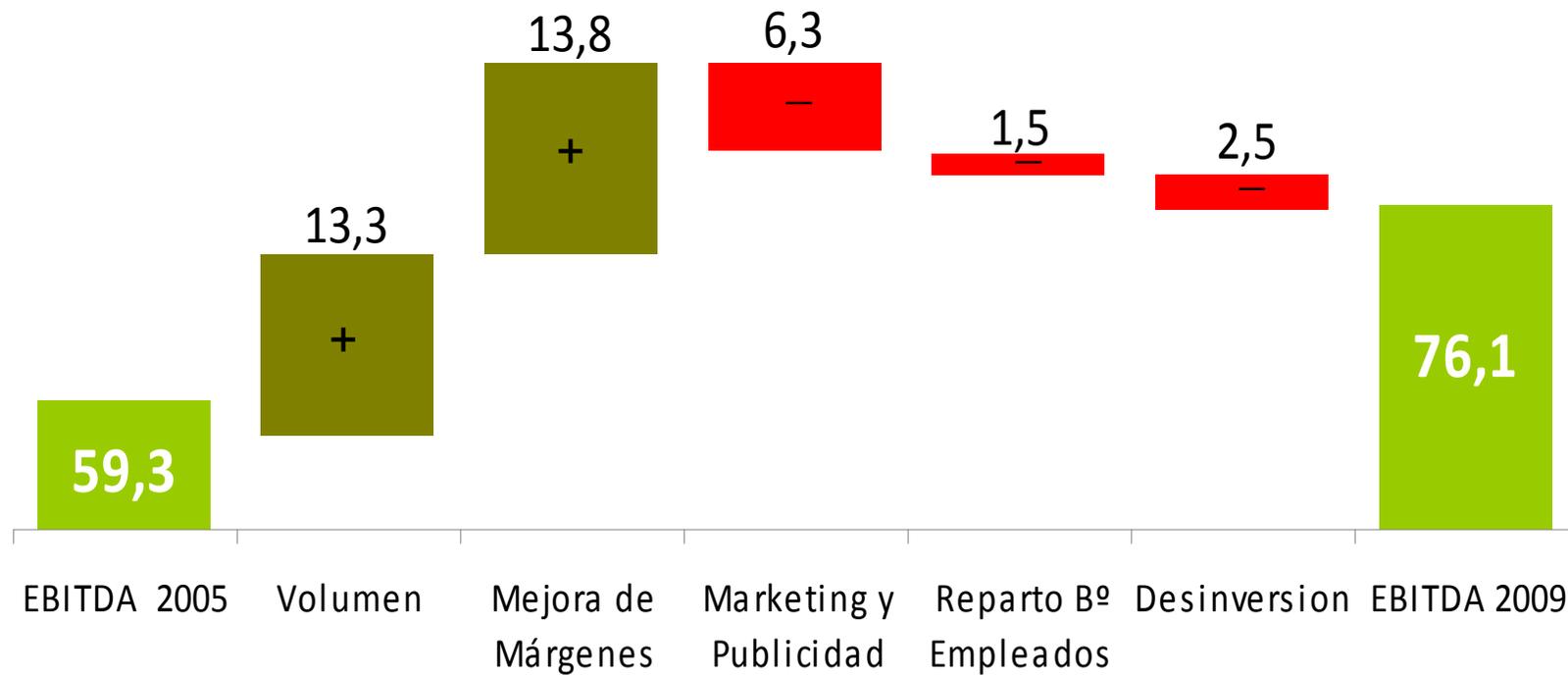
Mill EUR	2005	2009	09/05 TAMI	09/05
Ventas	416	511	22,8%	5,3%
Publicidad	27,8	34,1	22,7%	5,2%
Margen EBITDA	14,3%	14,9%	4,5%	1,1%
EBIT	47,7	64,8	35,8%	8,0%
ROCE	14,8	21,7		

Empleados	2005	2009
Fábricas	969	773
Headoffice	334	297
Total	1.303	1.070





Panzani Evolucion del Ebitda Puente 2009 vs 2005 (MEUR)





3

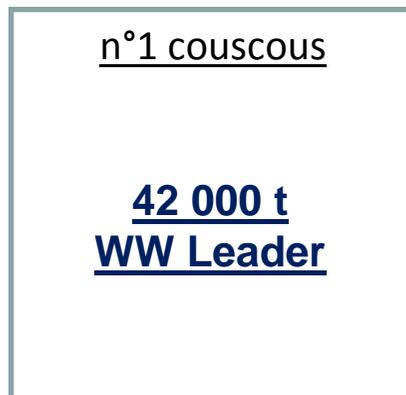
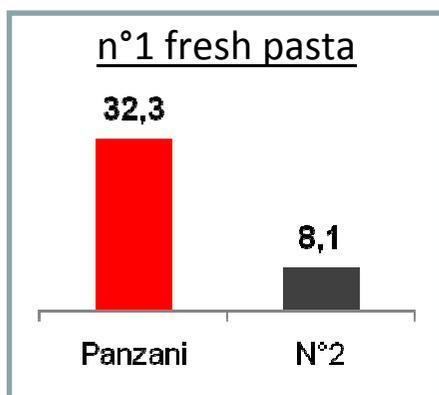
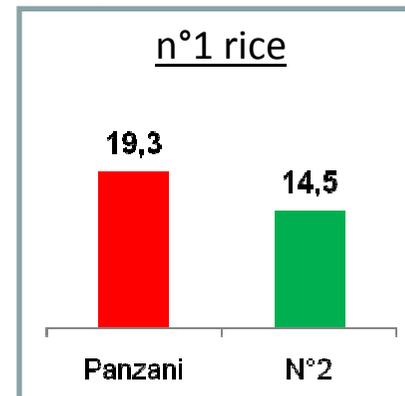
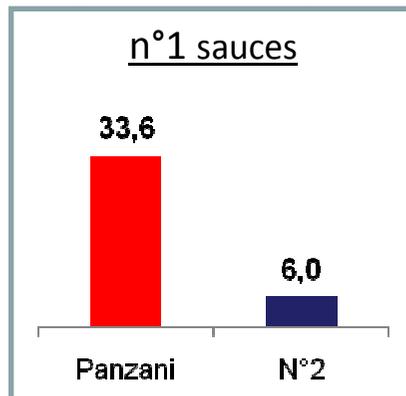
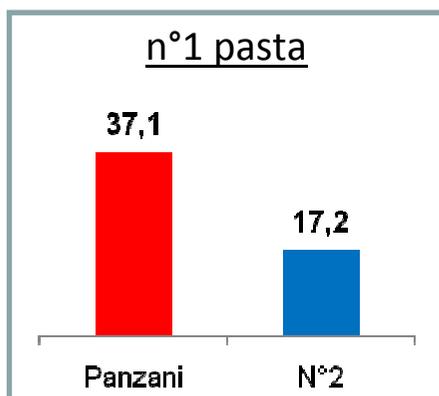
PANZANI EN LA ACTUALIDAD





Panzani en la Actualidad

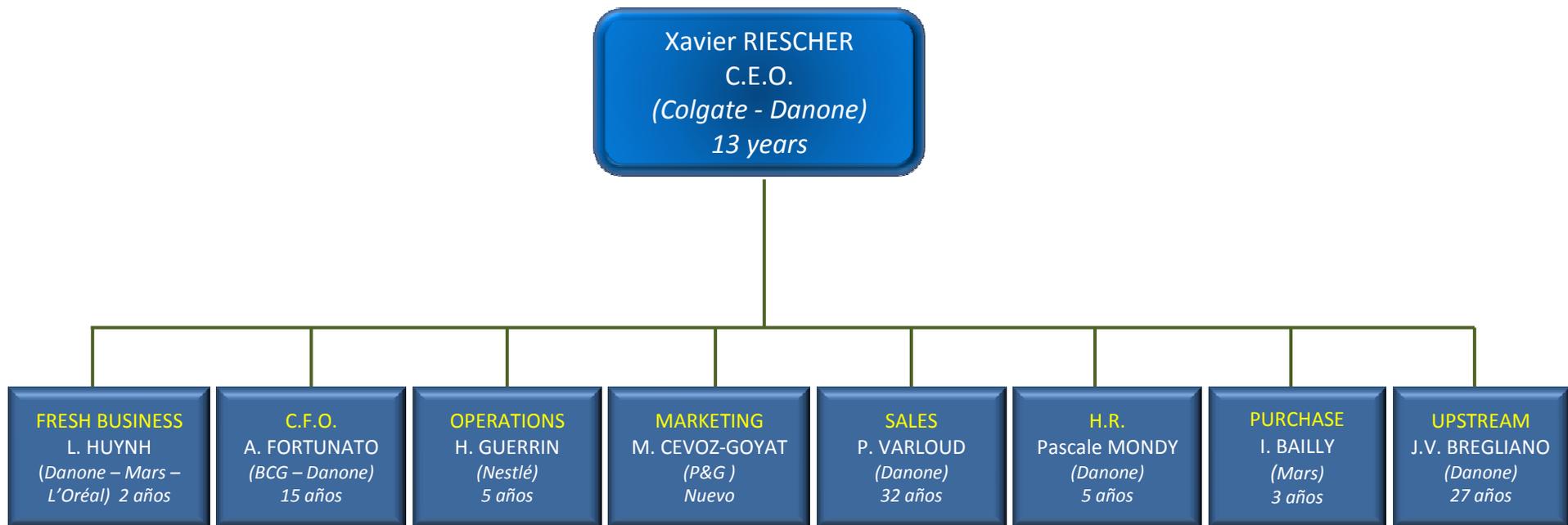
- Panzani, ha alcanzado posicionamientos de liderazgo de marca en platos de acompañamiento:





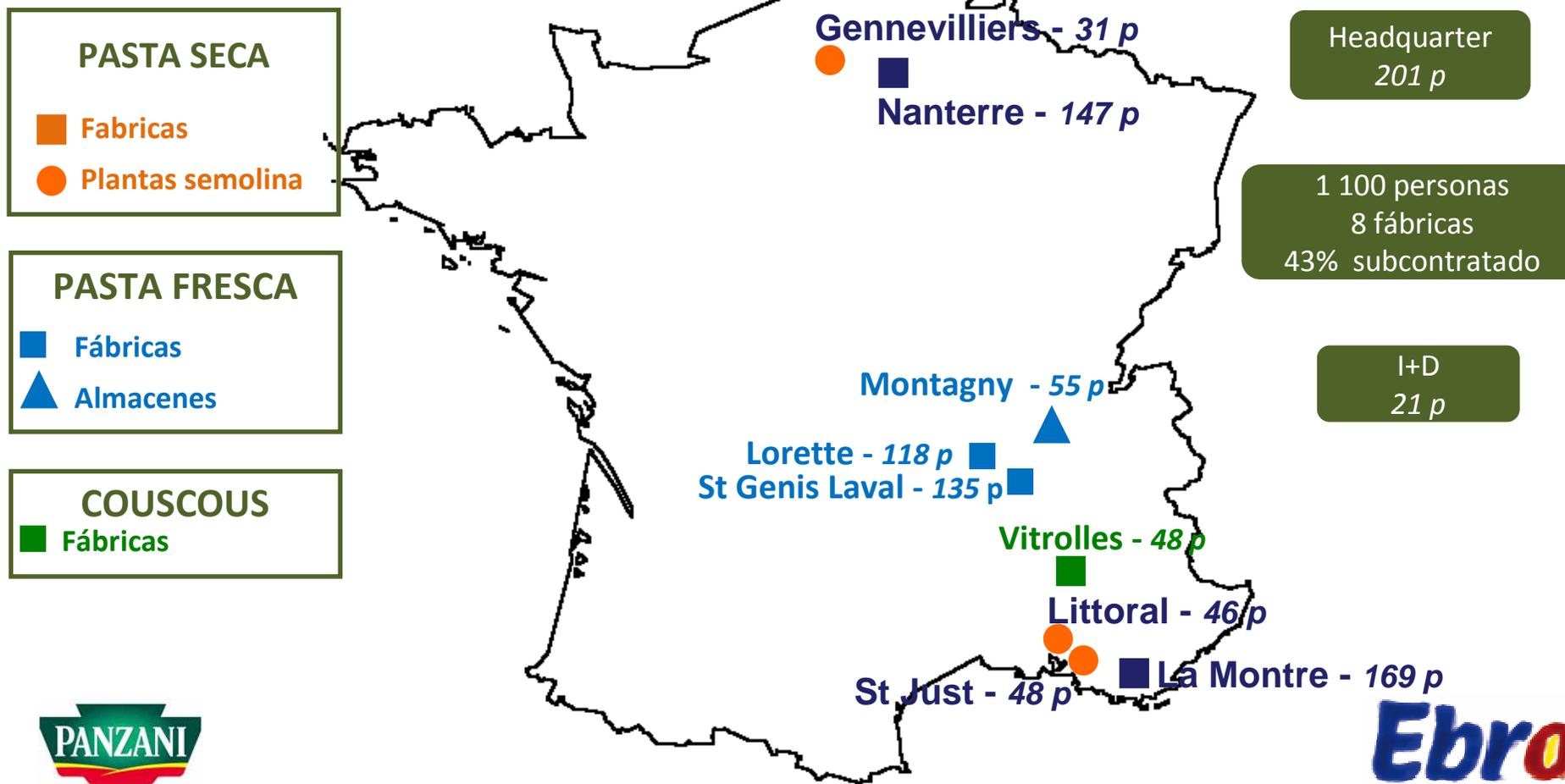
Fuerte Equipo Directivo

- El equipo Directivo de Panzani ha sido contratado en compañías de FMCG líderes:





Organización Industrial de Panzani.





4

PANZANI 2010-2012





Nueva Visión

- Panzani ya no es solo un productor de arroz y pasta. Tenemos una nueva visión enfocada en los Meal Solutions. Los Meal Solutions es una categoría con una tendencia de largo recorrido y con un crecimiento de doble dígito.
- La nueva visión de Panzani: Los Meal Solutions pueden reinventar las categorías de arroz y pasta, más básicas, con un producto más sofisticado y crear nuevos mercados de fresco de alto potencial.
- La ambición de Panzani es convertirse en la líder de mercado en Francia de los Meal Solutions y ser el ejemplo a seguir para el continuo crecimiento de Ebro en otros países y mercados.

Danone	PAI	Ebro 05-10	Ebro 10-15
Pasta	Pasta → Pasta+Salsas	Pasta+Salsas → Pasta Fresca	Pasta Fresca → Meal Solutions
Líder de Pasta	Líder de Pasta y Salsas	Nº1 platos de acompañamiento Arroz+Pasta Seca+Pasta Fresca+Salsas	Líder en Meal Solutions





Plan de Acción I

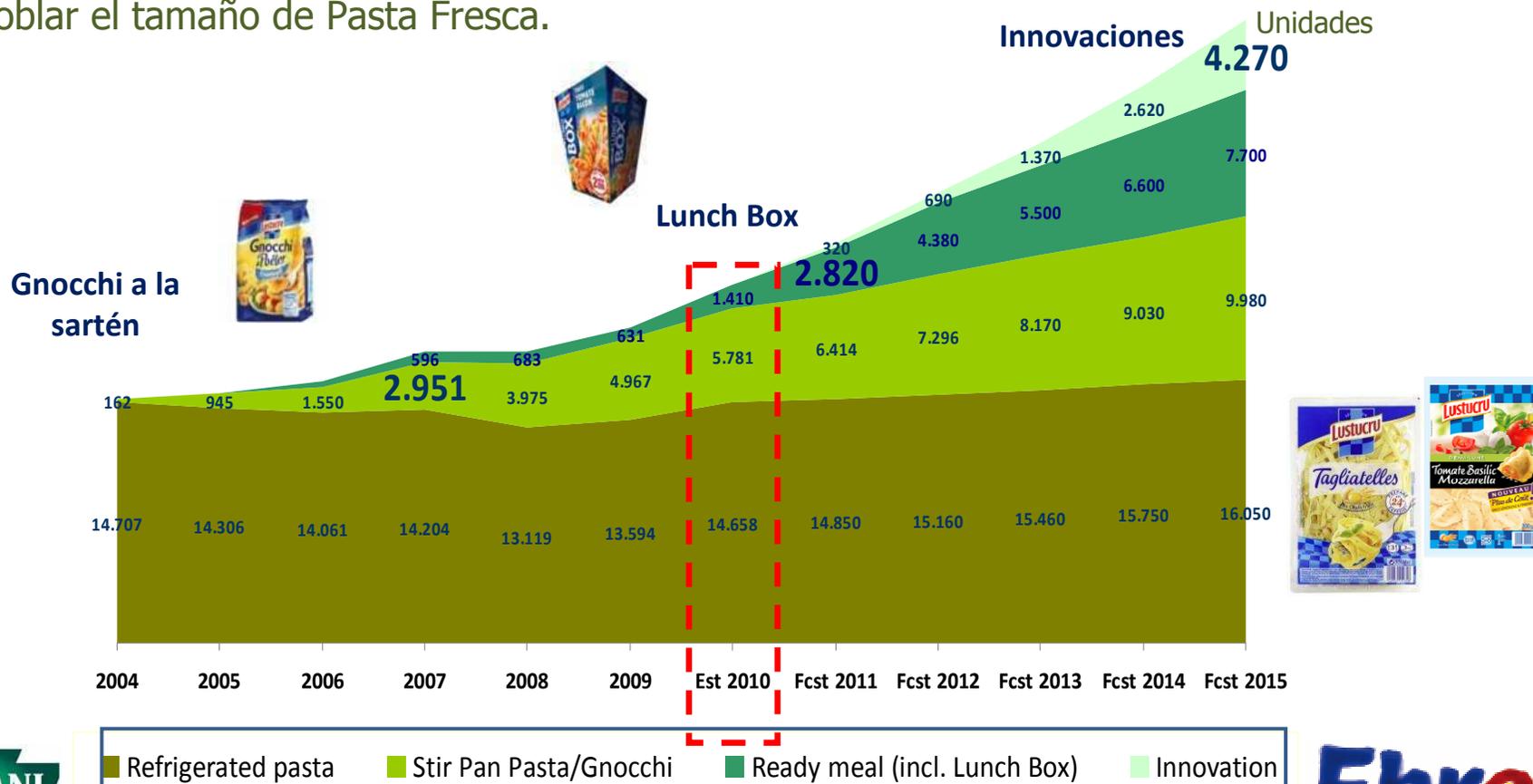
1. Para los siguientes tres años nuestro objetivo es doblar el tamaño de nuestro negocio de Pasta Fresca.
2. Abrir nuevos y prometedores mercados.
3. Consolidar el negocio base con un plan de fuerte diferenciación.
4. Reducción del punto de equilibrio a través de un importante plan de mejora de eficiencias (Oct 2011).





Plan de Acción II

1. Doblar el tamaño de Pasta Fresca.

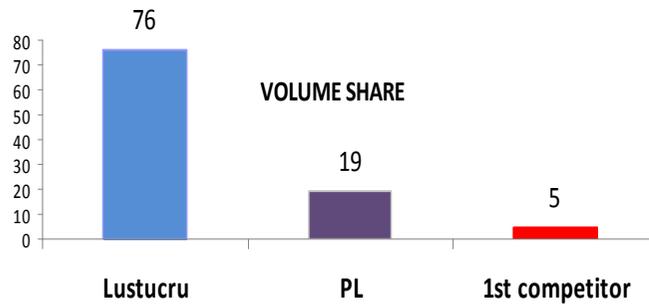




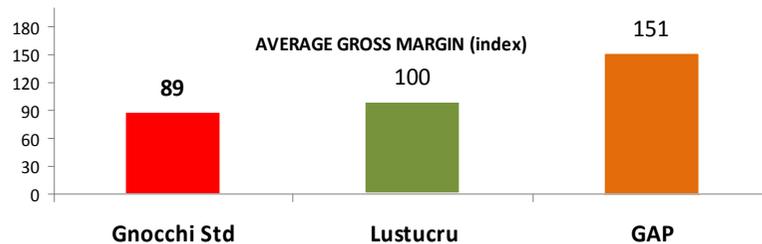
- o Gnocchi a la sartén (GAP) es un mercado prometedor:
 - o Solo un 13% (Nielsen CAP P6-10) de penetración.
 - o Un 54% (Nielsen CAP P6-10) de repetición de compra.
 - o Alternativa a la patata.



- o Lustucru es el claro líder en esta categoría debido a sus procesos únicos y las fuertes campañas de televisión que realiza.

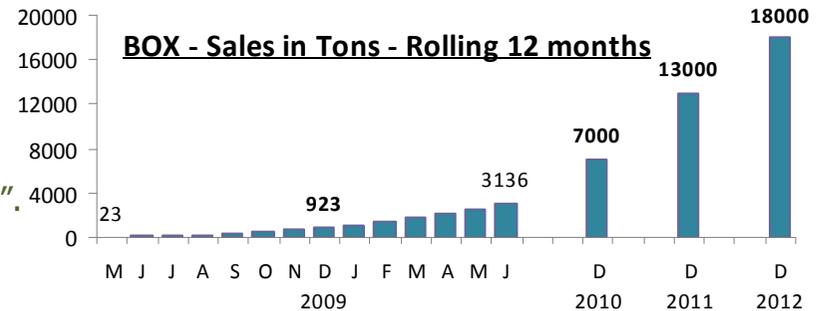


- o Con márgenes muy altos.



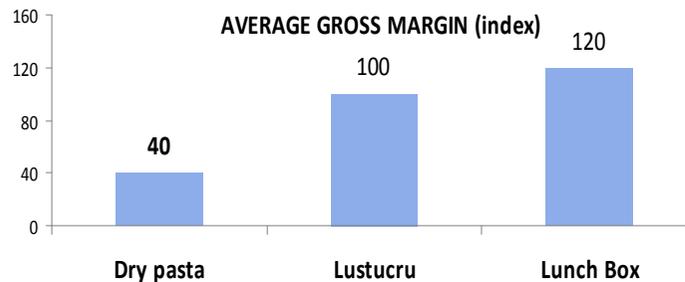


- o Lunch Box es un mercado nuevo y de rápido crecimiento:
 - o Solo un 6% (Nielsen CAP P6-10) de penetración.
 - o Un 49% (Nielsen CAP P6-10) de repetición de compra.
 - o Alternativa a los Sandwiches y a la comida "para llevar".



- o Lustucru ya tiene una posición muy fuerte de mercado con una cuota de mercado del 25% en volumen, 4 referencias dentro del Top 10 (sobre 90 referencias). Y queremos ampliar la gama.
 - o Pasta caliente (6 referencias en Enero del 2010 y 3 nuevas en Octubre 2010).
 - o Ensalada de Pasta (4 referencias en Mayo 2010).
 - o Noodles (3 referencias en Enero 2011) y ensaladas (3 referencias en Mayo 2011).
 - o Arroz (3 referencias en junio 2011).

- o Con altos márgenes.





Action Plan V

2. Abrir nuevos y prometedores mercados:

- o De productos básicos a producto más sofisticado:
 - o Arroz : Primer arroz a la sartén. Listo en 4 minutos.
 - o Pasta : Pasta snack.
 - o Salsas : Salsas para arroz.

- o Ser el líder en comida Halal:



2010	 Ravioli	 Salsas	 Listo para tomar		
Por venir	 Snacks	 Sandwiches	 Pasta Fresca	 Dry meals	 Pizza
Shop Corner					





Action Plan VI

3. Consolidar el negocio base mediante un plan de diferenciación y una estrategia de escalamiento de productos.

- Pasta/Salsas: una estrategia basada en "otra comida de pasta adicional". (Ejm. El miércoles es el día de la Boloñesa).
- Una tecnología completamente nueva para el couscous.
- Relanzamiento de la Calidad Oro.

Producto Tradicional Pasta



Innovación



Producto Tradicional Salsas



Innovación



Producto Tradicional Arroz



Innovación



Producto Trad. Microondas



Innovación



Produito Tradicional Fresco



Innovation



Produito Tradicional Halal



Innovation





Action Plan VII

4. Reducción del punto de equilibrio a través de un importante plan de mejora de eficiencias:

- Hemos diseñado un nuevo plan de mejoras de eficiencias basado en la infraestructura del sistema de IT y la fabricación:
 - IT. Estamos implantando el sistema SAP que estará listo para 1H11. El presupuesto invertido es de 5 MEUR con una reducción estimada de costes de 5 MEUR por año.
 - Fabricación:
 - En pasta seca hemos presupuestado una inversión de 21,3 MEUR (ya considerando el CAPEX estimado). El plan consiste en hacer dos fábricas de pasta seca (una en el norte (Nanterre) y la otra en el sur (Marsella) altamente competitivas, con la ventaja del suministro de trigo frente a Italia. El Payback esperado es de 4.6 años.
 - En pasta fresca hemos presupuestado una inversión de 8 MEUR para alcanzar un importante crecimiento del Ebitda. Estábamos trabajando a plena capacidad y además prepararemos las fabricas para producir todas la innovaciones que tendremos en el futuro.





5

EBRO 2010-2012





Panzani un Modelo de Negocio y Know How

- Panzani ha implantado en Francia un plataforma con líneas de productos que comparten mismas estructuras y generar importantes sinergias. Hemos creado un modelo de negocio, una forma de abordar el mercado.
- El modelo ha sido probado mostrando un alto crecimiento TAMI en Ebitda, con importantes márgenes y fuerte generación de caja.
- Panzani ha demostrado que se puede crear valor defendiendo la cuota de mercado, llegando a crecer en categorías básicas, aún en tiempos difíciles como los que hemos vivido.
- En el plan estratégico 2010-2012, Panzani trabajará en el crecimiento de sus categorías y compartiendo sus conocimientos y experiencia en marketing e innovación con el resto del grupo principalmente en Alemania, EE.UU. y Canadá.
- Otro punto importante es que Panzani seguirá buscando nuevas líneas de crecimiento para sus marcas que compartan la misma plataforma, algo fundamental para el plan estratégico 2012-2015.
- En Ebro seguiremos trabajando e invirtiendo en Unidades como Panzani y continuaremos buscando nuevos activos para incorporar al grupo y así seguir creciendo geográficamente como hasta ahora.





Ebro 1S10, Por 11 Trimestres Consecutivos, Continuamos Creciendo

Miles de EUR	1S08	1S09	1S10	10/09	TAMI 10/08
Ventas	875.362	903.517	848.859	-6,0%	-1,5%
Publicidad	36.525	41.563	45.388	9,2%	11,5%
Ebitda	95.400	114.087	131.846	15,6%	17,6%
Margen Ebitda	10,9%	12,6%	15,5%	23,0%	19,4%
Ebit	68.319	87.364	104.242	19,3%	23,5%
Rtdo. Operativo	63.541	75.855	99.264	30,9%	25,0%
Rtdo. Antes Impuestos	22.685	60.290	91.192	51,3%	100,5%
Beneficio Neto (Gestión Continua)	15.014	42.434	55.364	30,5%	92,0%
Actividades Discont	63.692	56.003	19.871	-64,5%	-44,1%
Beneficio Neto	78.619	98.232	75.067	-23,6%	-2,3%
ROCE	12,0	16,5	20,6		

Miles de EUR	30 Jun 08	31 Dic 08	30 Jun 09	31 Dic 09	30 Jun 10	10/09	TAMI 10/08
Deuda Neta	1.248.645	1.055.853	581.621	556.800	537.200	-7,6%	-34,4%
Deuda neta media	1.193.061	1.208.078	865.518	716.725	566.411	-34,6%	-31,1%
Fondos Propios	1.158.724	1.203.131	1.198.012	1.280.322	1.355.819	13,2%	8,2%
Apalancamiento DN	107,8%	87,8%	48,5%	43,5%	39,6%	-18,4%	-39,4%
Apalancamiento DNM	103,0%	100,4%	72,2%	56,0%	41,8%	-42,2%	-36,3%
x Ebitda (DN)		3,9		1,8			
x Ebitda (DNM)		4,4		2,3			





6

CALENDARIO CORPORATIVO



6.1

Calendario Corporativo



En el año 2010 Ebro Foods continua con su compromiso de transparencia y comunicación:

26 de febrero	Presentación resultados cierre del ejercicio 2009
5 de abril	Pago trimestral de dividendo
28 de abril	Presentación resultados 1er trimestre
1 de julio	Pago trimestral de dividendo ordinario
28 de julio	Presentación resultados 1er semestre
1 de octubre	Pago trimestral de dividendo ordinario y extraordinario
27 de octubre	Presentación resultados 3er trimestre y precierre 2010
22 de diciembre	Anuncio dividendo 2011 a cuenta 2010
23 de diciembre	Pago trimestral de dividendo ordinario y extraordinario



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. 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.