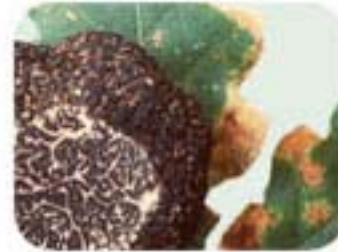


El reto de
Ebro PULEVA
G R U P O



PANZANI—CONCLUSIÓN DE UNA ESTRATEGIA, COMIENZO DE UNA NUEVA ETAPA



Índice

Panzani

1. **Consideraciones estratégicas en torno a Epsa y a la adquisición**
 - Apuesta por el crecimiento
 - Por qué Panzani
2. **Descripción de Panzani**
 - Historia
 - Mercados
 - Área industrial
 - Principales magnitudes
3. **Procedimiento, calendario y precio ofrecido**
 - Procedimiento y calendario
 - Precio ofrecido
4. **Impacto de la adquisición**
 - Impacto estratégico
 - Impacto organizativo
 - Impacto financiero
5. **Conclusiones**



Consideraciones estratégicas

Consideraciones estratégicas

- ◆ En los últimos años, hemos ejecutado una serie de movimientos estratégicos que nos han configurado en la estructura actual:
 - En el año 2000, incorporamos Puleva
 - En el año 2001, incorporamos Herba
 - Entre el año 2001 y 2004 realizamos 7 adquisiciones de pequeño y mediano tamaño
 - En el año 2004, incorporamos Riviana
 - Hemos dado entrada con un 49% a un nuevo socio con sinergias de negocio en nuestra inversión en IANSA
 - Y hemos trabajado en buscar la mejor integración entre las unidades

Invirtiendo para crecer

- ◆ 
- ◆ 40% 
- ◆ Puleva Nutrición Infantil
- ◆ 
geniess dich fit
- ◆ Reis Fix
- ◆ 
- ◆ 

- ◆ 
- ◆ 
- ◆ **Vogan & Company Ltd**
- ◆ 
- ◆ 
- ◆ Capex 2001—2004:
€351.5M

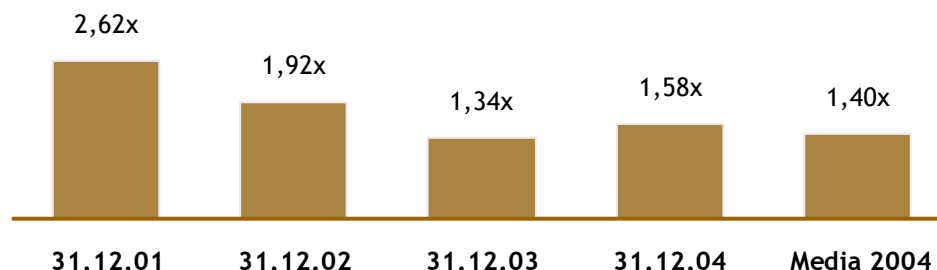
Desinvirtiendo en negocios no estratégicos

- ◆ Jesús Navarro
- ◆ Vasco de Gama
- ◆ Puleva Networks
- ◆ Paraguay
- ◆ Andoleum
- ◆ Proterra
- ◆ Iansafrut
- ◆ Tauste Ganadera
- ◆ 49% de Inversiones Greenfields
- ◆ Progando
- ◆ €180mm de activos inmobiliarios

Consideraciones estratégicas

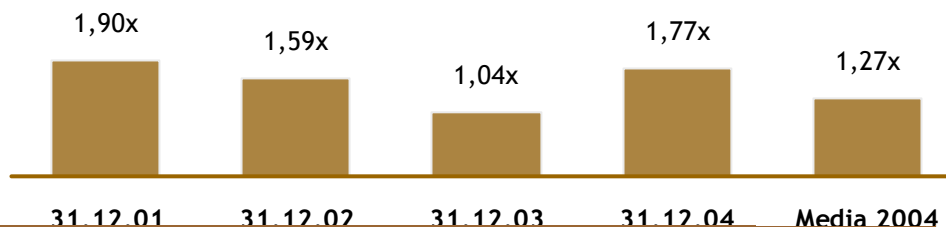
- ◆ Por otra parte, hemos trabajado en reducir el endeudamiento hasta alcanzar unos niveles de gran solidez financiera.

Deuda neta/ EBITDA



	31.12.01	31.12.02	31.12.03	31.12.04	Deuda media 2004
Consolidación plena					
Recursos propios	802.909	843.894	911.635	980.605	980.605
Deuda neta	719.018	527.664	349.151	471.364	417.990 ¹
Aplancamiento	89,6%	62,5%	38,3%	48,1%	42,6%

Deuda neta/ EBITDA



	31.12.01	31.12.02	31.12.03	31.12.04	Deuda media 2004
Consolidación Chile en PE					
Recursos propios	802.909	843.894	911.635	980.605	980.605
Deuda neta	436.698	386.752	248.521	471.364	339.493 ¹
Aplancamiento	54,4%	45,8%	27,3%	48,1%	34,6%

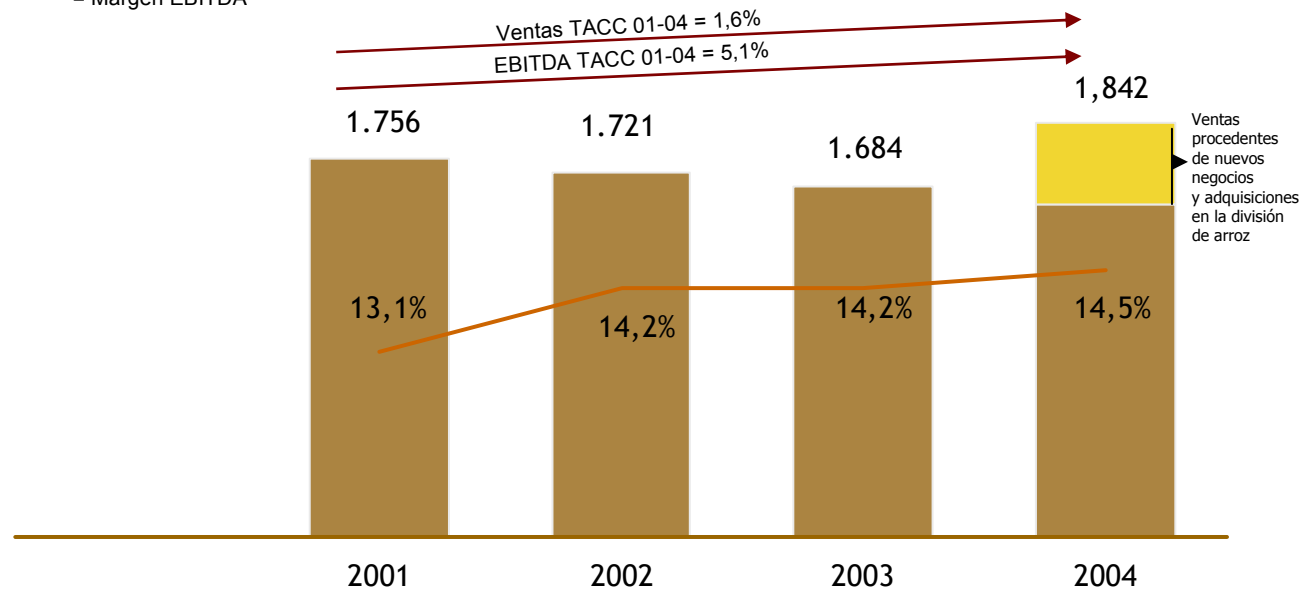
¹ Deuda neta media

Consideraciones estratégicas

- ◆ Las adquisiciones realizadas nos dotan de capacidad de crecimiento adicional.

Datos Consolidados Chile en PE

■ = Ventas (mm de €)
— = Margen EBITDA



Miles de €	2001	2002	2003	2004	TACC (01-04)
EBIT	161.242	178.956	173.398	193.893	6,3%
Resultado neto	95.115	95.867	100.759	120.859	8,3%
ROCE	13,0%	15,3%	14,8%	16,1%	



Consideraciones estratégicas

- ◆ Panzani posibilita la entrada en nuevos negocios con importante conocimiento y capacidad productiva permitiendo introducir esos nuevos productos en mercados en los que Epsa ya está presente. Panzani es No. 1 en todas sus líneas de producto y proporcionará acceso al mercado francés con el apoyo de un equipo directivo altamente cualificado y unas redes de distribución y ventas plenamente implantadas.
- ◆ Panzani contribuirá a incrementar el peso del negocio internacional y a una mayor aportación de los productos con marca así como a diluir el peso del azúcar.
- ◆ Panzani ayudará a consolidar el liderazgo europeo y mundial de Herba en arroz así como a optimizar el uso de la capacidad productiva existente.
- ◆ Panzani se integraría en Epsa con un negocio cercano en lo conceptual y en lo geográfico. En un entorno comercial similar y conocido (la distribución moderna es muy similar en España y Francia) y con un equipo acostumbrado a trabajar en relación con otras multinacionales del sector de alimentación (Danone) o con socios exigentes (PAI).
- ◆ Desde un punto de vista organizativo y por su dimensión, se justifica que Panzani sea una unidad independiente.
- ◆ Se trata de un negocio saneado por lo que no es necesario abordar procesos industriales duros ya que el único caso discutible ha sido solventado por un azar de la naturaleza (arroz-inundaciones).
- ◆ Empresa francesa vinculada a España. Reforzaremos esos vínculos:
 - Producción de salsas externalizada a un fabricante español
 - Arroz producido en España
 - Posibilidad de suministrar trigo duro desde España
- ◆ La oferta realizada supone un nivel de precio razonable y con un impacto financiero muy positivo, reteniendo Epsa la práctica totalidad de los ahorros de coste y sinergias esperadas de la operación.



Descripción de Panzani

Descripción de Panzani



Historia



Creación de la compañía y marca 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

Descripción de Panzani

Mercado



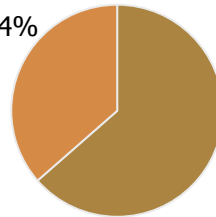
Panzani opera en cinco categorías de producto en Francia...

Valor de mercado

Sémola: €45mm (+5%)
33,7%

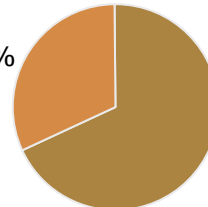
Pasta Seca
€457mm (+0,7%)

36,4%



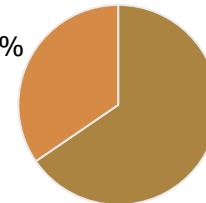
Arroz
€250mm (+1,8%)

32,1%



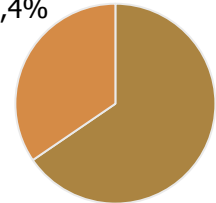
Salsas
€248mm (+5,6%)

34,5%



Pasta Fresca
€248mm (+6,5%)

35,4%



Crecimiento medio 5 años (valor)

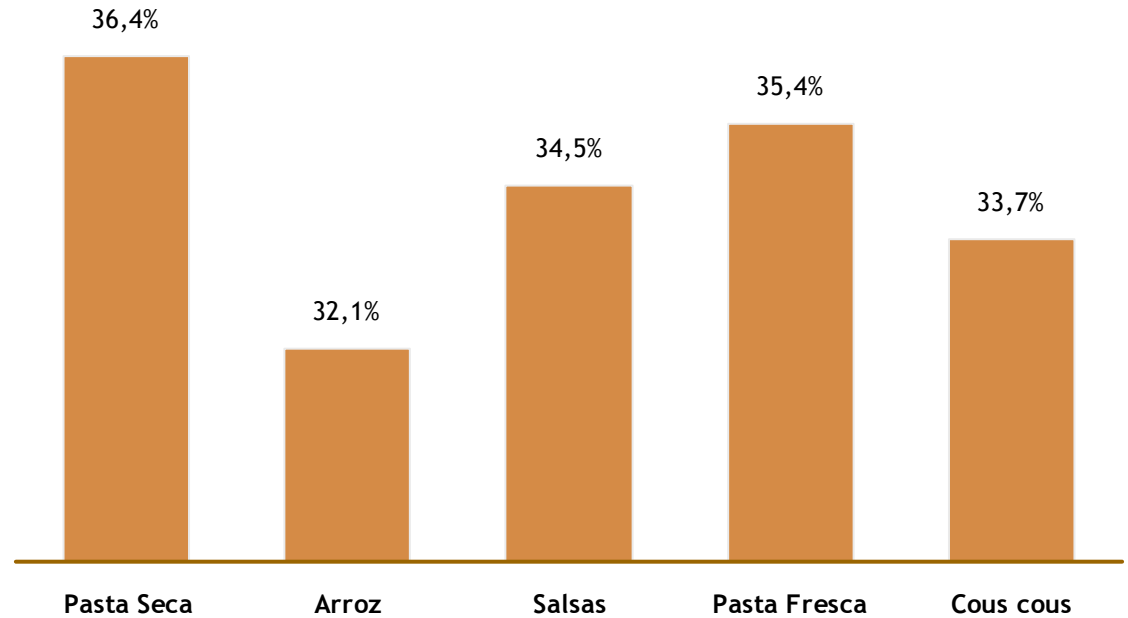
 Cuota de mercado de Panzani

Descripción de Panzani

Mercado



...siendo líder en todos los principales segmentos (cuotas de mercado 2004-%)

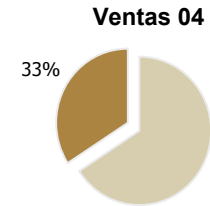


Posición Mercado	No. 1	No. 1 ¹	No. 1	No. 1	No. 2
Competidores	Barilla (18,2%) MDD (30,6%)	Uncle Ben's (23,6%) MDD (21,3%)	Buitoni (20,5%) MDD (15,4%)	MDD (25,0%) Roberto, Rana	Tipiak (36,0%)

¹ Marca líder Uncle Ben's. Posición de liderazgo agregando posición de Taureau Ailé (2º) y Lustucru (3º)

Descripción de Panzani

Mercado de pasta seca en Francia



Datos financieros 04—€mm

Ventas 04	NPC 04	Margen NPC
151,8	21,4	14,1%

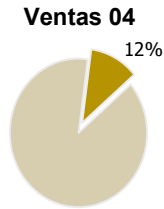
- ◆ Panzani es la empresa líder en el mercado de pasta seca, tanto en su variante de pasta al huevo como tradicional, con una cuota de mercado del 36,4%.
 - En este segmento sus mayores competidores son Barilla con una cuota de mercado del 18,2% y la marca blanca con un 30,6%
- ◆ La pasta seca hoy vende 110,495 tns/año gracias a una estrategia de innovación rejuvenecimiento de marcas, inversión en comunicación, nuevos lanzamientos, etc., 2,4x más que el primer operador español.



Nota: La suma de las ventas 04 por división es superior al total ya que considera ventas intragrupo

Descripción de Panzani

Mercado de arroz en Francia



Datos financieros 04—€mm

Ventas 04	NPC 04	Margen NPC
56,4	15,7	27,9%

- ◆ Panzani es el líder en el mercado de arroz en Francia con un 32,1% de cuota de mercado a través de dos marcas: Lustucru enfocada hacia arroces convenience y Taureau Ailé enfocada hacia arroces exóticos.
 - Su mayor competidor en la categoría del arroz es Uncle Ben's con una cuota de mercado del 23,6% seguido de la marca blanca con un 21,3%
- ◆ La categoría del arroz era parte de la actividad de Lustucru y para nosotros tiene especial relevancia ya que nos da una entrada muy sólida en un mercado en el que casi no vendemos arroz y que si no es por esta vía, es de muy difícil acceso.
- ◆ Panzani ha desarrollado una estrategia para cada marca y una gama de salsas específicas, incluyendo una gama de microondas que con nuestra tecnología podremos potenciar.
 - En el mercado, los arroces que más crecen son los aromatizados y de cocción rápida. Este crecimiento previsto procederá principalmente de los segmentos clave de Taureau Ailé y Lustucru en Panzani
- ◆ Su fábrica en Arlés, quedó inutilizada por las inundaciones de diciembre 2003/ enero 2004 estando ya cerrada; esto significa que hoy suministramos el 70% de su consumo desde Boost (Bélgica).

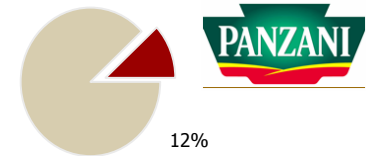


Nota: La suma de las ventas 04 por división es superior al total ya que considera ventas intragrupo

Descripción de Panzani

Mercado de salsas en Francia

Ventas 04



Datos financieros 04—€mm

Ventas 04	NPC 04	Margen NPC
55,9	12,1	21,6%

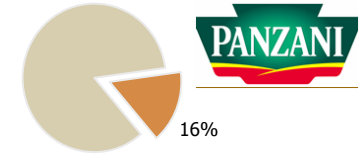
- ◆ Panzani es la empresa líder en el mercado de salsas para pasta y arroz en Francia con una cuota de mercado en el 2004 de 34,5%. Son salsas estables y refrigeradas para su uso en mezcla con pasta o arroz.
 - Panzani viene ganando cuota de mercado en salsas para pasta desde 1997, registrando crecimientos superiores a los del mercado
 - Sus mayores competidores en este segmento son Buitoni con un 20,5% de cuota, seguido de la marca blanca con un 15,4%
- ◆ El segmento de las salsas era parte de la actividad de Panzani y Lustucru trajo aparejada una pequeña actividad en salsas frescas. El volumen de las salsas hoy es de 25,359 tns/año que se producen en España, mediante un acuerdo de externalización.
- ◆ El crecimiento en salsas en Francia en los últimos años proviene del aumento de la penetración y de un mayor consumo.
 - El mercado está segmentado en 2 categorías: receta francesa y receta italiana
- ◆ Panzani ha desarrollado una serie de recetas que le han alejado de la pelea de la salsa de tomate básica lo que le ha permitido superar y distanciarse de Buitoni que era el antiguo líder en Francia.
- ◆ La línea de salsas frescas en combinación con la pasta fresca es la proposición de alto valor añadido para el consumidor.



Nota: La suma de las ventas 04 por división es superior al total ya que considera ventas intragrupo

Descripción de Panzani

Ventas 04



Mercado de pasta fresca en Francia

Datos financieros 04—€mm

Ventas 04	NPC 04	Margen NPC
72,0	16,6	23,0%

- ◆ Panzani es la empresa líder en el mercado de la pasta fresca en Francia con una cuota de mercado de 35,4% en el 2004.
 - Su competidor más cercano es la marca blanca con un 25,0% de cuota seguido de operadores con pequeñas posiciones de mercado (Roberto, Rana, Buitoni, etc.)
- ◆ Lustucru es, de lejos, la marca más relevante en pasta fresca en Francia.
- ◆ Era parte de la actividad de Lustucru y trajo aparejado un pequeño negocio de salsas frescas.
- ◆ El mercado francés de pasta fresca ha multiplicado su tamaño por cinco en los últimos quince años.
 - El mercado está segmentado en 3 categorías: pasta simples, rellenas y gnocchis
- ◆ Una parte de la capacidad productiva de Panzani está destinada a servir marcas de la distribución.
- ◆ La logística del fresco está muy controlada con índices de devoluciones menores del 0,5%. Para ello hace un picking muy sofisticado que evita el sobre coste de las devoluciones y dificulta la introducción de competidores.



Nota: La suma de las ventas 04 por división es superior al total ya que considera ventas intragrupo

Descripción de Panzani

Mercado de sémola en Francia

Ventas 04



Datos financieros 04¹—€mm

Ventas 04	NPC 04	Margen NPC
117,8	16,7	14,2%

- ◆ Panzani es la empresa No. 2 en el mercado de sémola, tanto en su variante de materia semi elaborada para la producción de pasta como en su uso acabado (cous-cous) con un 33,7% de cuota de mercado. Es un producto de poco valor añadido pero el oligopolio existente hace que sea rentable.
 - Incluye las marcas Regia y Ferrero
 - Su competidor Tipiak, controla un 36,0%
- ◆ Por otra parte, los flujos de inmigración hacen que el cous-cous crezca a tasas nada despreciables.
- ◆ Panzani pretende reforzarse en esta línea y entrar con conceptos como “boiled in the bag”, cercanos al mundo del arroz. Cabe pensar en formato microondas.



Nota: La suma de las ventas 04 por división es superior al total ya que considera ventas intragrupo

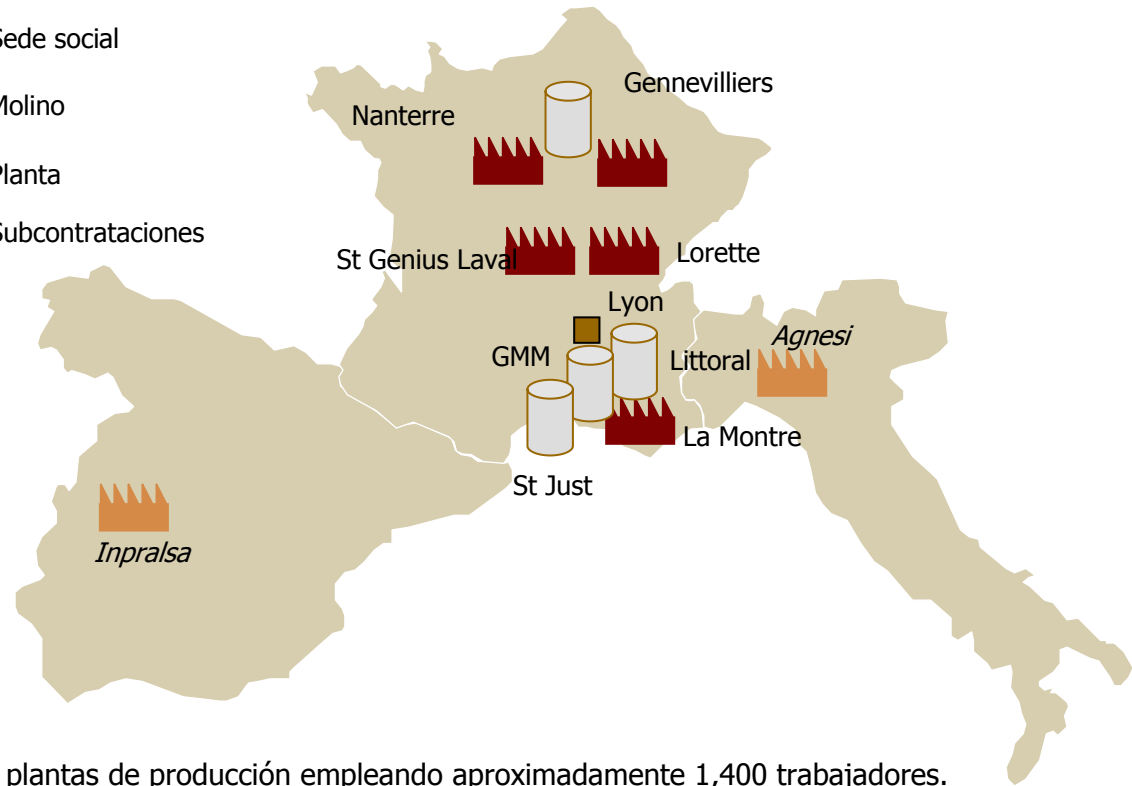
¹ Incluye harina, sémola y cous-cous

Descripción de Panzani



Area industrial—localización

- Sede social
- 🪴 Molino
- 🔥 Planta
- 🔥 Subcontrataciones



- ◆ 9 plantas de producción empleando aproximadamente 1,400 trabajadores.
- ◆ 2 subcontrataciones: una en salsas (Inpralsa) y otra en pasta seca (Agnesi).
- ◆ Negocio esencialmente francés, si bien tiene actividades permanentes en Bélgica, Chequia y Camerún y realiza operaciones puntuales en otros países.

Descripción de Panzani



El equipo directivo de Panzani ha demostrado un fuerte compromiso en innovación y ejecución

Múltiples premios de innovación



2000—2001—2002—2003—2004



1999—2000—2001—2002—2003



2000—2003 (B)

Constante lanzamiento de productos

- ◆ Gnocchis que pueden ser salteados
- ◆ Bolsitas de arroz 2'
- ◆ Mini pastas (seca)
- ◆ Bases de tomate culinario (Tomacouli y Tomatouti)
- ◆ Rejuvenecimiento de la categoría de pasta fresca
 - Mejora de recetas de pasta simple
 - Nuevos rellenos para raviolis

Ejecución y buena gestión de lo negocios

- ◆ Experiencia en gestionar
 - Tanto desinversiones de 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)...
 - ...como la integración de adquisiciones: Lustucru
 - Experiencia en la reordenación de negocios: cierre de la sede social de Marsella, cierre de la planta de Arlés, cierre de la fábrica de Alcalá de Henares

Descripción de Panzani

Principales magnitudes



€mm—2004 División	Venta	Contribución neta de producto ²	Margen CNP
Pasta seca	151,8	21,4	14,1%
<i>%/total</i>	33,4%	25,9%	
Pasta fresca	72,0	16,6	23,0%
<i>%/total</i>	15,9%	20,1%	
Arroz	56,4	15,7	27,9%
<i>%/total</i>	12,4%	19,1%	
Salsas	55,9	12,1	21,6%
<i>%/total</i>	12,3%	14,6%	
Resto¹	117,8	16,7	14,2%
<i>%/total</i>	25,9%	20,2%	
Ajuste de consolidación	-22,8	0,1	
Total	431,2	82,6	19,2%
EBITDA		68,7	
<i>% margen</i>		15,9%	
EBIT		52,3	
<i>% margen</i>		12,1%	

- ◆ La tabla anterior muestra el peso relativo en ventas y en contribución neta de producto de las diferentes empresas del Grupo: Panzani recoge el negocio de pasta seca y salsas, Lustucru Riz, el arroz, Lustucru Frais, la pasta fresca, GMM la sémola y harina y Ferico el cous-cous.
- ◆ El ejercicio fiscal de Panzani concluye el 30.9.

¹ Incluye sémola, harina y cous-cous

² La Contribución Neta de Producto (CNP) equivale al EBIT por división antes de gastos generales (Ventas (-) costes de producción fijos y variables (-) gastos en promoción y publicidad)